Ekonomické aspekty školení nových zaměstnanců ve firmě

Gabriela Havelková

Bakalářská práce
2011

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav ekonomie
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Gabriela HAVELKOVÁ**
Osobní číslo:	**L08983**
Studijní program:	**B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Logistika a management**
Téma práce:	**Ekonomické aspekty školení nových zaměstnanců ve firmě.**

Zásady pro vypracování:

1. **Vymezení pojmů, úloha vzdělávání v systému řízení lidských zdrojů**
2. **Charakteristika současných trendů a metod vzdělávání zaměstnanců**
3. **Analýza metod vzdělávání zaměstnanců ve zvoleném podniku a jejich ekonomických aspektů**
4. **Návrh opatření pro zlepšení vzdělávací činnosti zaměstnanců v problematických oblastech analyzovaného podniku**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, M. A. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Granda Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

[3] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:	**Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.** Ústav ekonomie
Datum zadání bakalářské práce:	**30. listopadu 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce:	**6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011

Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.
pověřená děkanka

L.S.

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Prostějově dne 8. 12. 2010

.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá ekonomickými aspekty školení nových zaměstnanců. V teoretické části je zpracována problematika týkající se vzdělávání a jeho efektivity.

Praktická část je zaměřena na vzdělávání ve vybraném podniku Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o., ekonomické aspekty školení nových zaměstnanců a návratnost těchto ekonomických aspektů. Na základě porovnání investovaných nákladů a jejich návratnosti jsou definovány nedostatky a navrženo opatření na jejich odstranění. Pro podnik jsou navrhnuta další opatření, které vedou ke zlepšení vzdělávacího systému nových zaměstnanců. Jde o rozšíření teoretického školení do praxe a zavedení opakovacího školení.

Klíčová slova: podnikové vzdělávání, metody a trendy vzdělávání, efektivita vzdělávání, návratnost nákladů na vzdělávání.

ABSTRACT

This thesis deals with economic aspects of training of new employees. The theoretical part deals with issues relating to education and its effectiveness.

The practical part is focused on education in the selected company Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o., economic aspects of training of new employees and the return on these economic aspects. Based on the comparison of investment costs and return are defined shortcomings and suggested measures to eliminate them. For the enterprise are designed next steps for the improvement the education system for new employees. It is extension of theoretical training into practice and introduction of repeating training.

Key words: corporate training, methods and trends in education, learning effectiveness, cost of education.

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za zodpovědné vedení, konzultace, trpělivost, praktické rady a připomínky, které mi během psaní práce poskytoval.

Dále společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o. za poskytnutí materiálů a informací potřebných k vypracování této práce.

OBSAH

ÚVOD **9**
I TEORETICKÁ ČÁST **10**
1 LIDSKÝ KAPITÁL A LIDSKÉ ZDROJE **11**
1.1 LIDSKÝ KAPITÁL 11
1.2 LIDSKÉ ZDROJE 11
2 VZDĚLÁVÁNÍ **13**
2.1 CÍLE VZDĚLÁVÁNÍ 13
2.2 VÝCHOVA A VZDĚLÁVÁNÍ 14
2.3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ 15
2.4 FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ 17
2.4.1 Formy vzdělávání 17
2.4.2 Metody vzdělávání 17
2.5 VLIVY A TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ 19
2.5.1 Od ,,kusovek" k celostnímu přístupu 20
2.5.2 Just-in-time ve vzdělání 20
2.5.3 Standardizované kurzy 20
2.5.4 On-line nákupy vzdělávacích aktivit 20
2.5.5 Důraz na diferenciaci a zakázková řešení 21
3 EFEKTIVITA VZDĚLÁVÁNÍ **22**
3.1 ROZPOČET VZDĚLÁVÁNÍ 22
3.2 NÁKLADY NA VZDĚLÁVÁNÍ 22
3.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ EFEKTIVITU INVESTIC DO VZDĚLÁVÁNÍ 23
3.4 PŘÍSTUPY K POSUZOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ 24
II PRAKTICKÁ ČÁST **28**
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI **29**
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI 29
4.2 PROFIL SPOLEČNOSTI 30
4.3 PERSONÁLNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI 31
4.4 SYSTÉM PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ 32
5 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI **34**
5.1 HR TRAINING (PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ – SEKCE VZDĚLÁVÁNÍ) 37
6 POVINNÁ ŠKOLENÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI **39**
6.1 NÁKLADY SPOLEČNOSTI HAO NA POVINNÁ ŠKOLENÍ 39
6.2 NÁVRATNOST ROČNÍCH NÁKLADŮ NA ŠKOLENÍ 44
7 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ **47**

7.1 SLEDOVÁNÍ NÁKLADŮ NA VZDĚLÁVÁNÍ A JEJICH NÁVRATNOSTI 47
7.2 ROZŠÍŘENÍ ŠKOLENÍ 47
7.3 ZAVEDENÍ OPAKOVACÍHO ŠKOLENÍ 48
ZÁVĚR 49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 51
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 52
SEZNAM OBRÁZKŮ 53
SEZNAM TABULEK 54
SEZNAM PŘÍLOH 55

ÚVOD

Zaměstnanci jsou v dnešní době nejdůležitějším aktivem pro všechny společnosti. Je třeba si uvědomit, jakou hodnotu mají pro podnik vzdělaní zaměstnanci, kteří se z vysoké míry podílí na jeho efektivním fungování. Pro podnik je tedy důležité, aby kromě dobrých technologií, skvělých interních procesů a péče o zákazníka spolupracoval s kvalifikovanými pracovníky a snažil se o jejich udržení a rozvoj. Kvalifikovanosti pracovníků dosáhnou prostřednictvím neustálého vzdělávání a tréninku, které se stává celoživotním procesem.

Tématem mé bakalářské práce jsou ekonomické aspekty školení nových zaměstnanců ve společnosti. Díky této práci se seznámím se vzdělávacím procesem vybrané společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o., s jeho náklady a návratností. Ve vybrané společnosti již rok pracuji jako administrativní podpora náborového oddělení, které spolupracuje jak s personálním oddělením, tak i s oddělením vzdělávání. Z vlastní zkušenosti vím, jak obtížné a časově náročné je vybrat pro společnost vhodné zaměstnance a proto jsem se začala zajímat skutečností, jak je zase na druhou stranu obtížné, časově a finančně náročné zaškolit nové pracovníky.

Cílem bakalářské práce je popsat a vyčíslit náklady školení nových zaměstnanců ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o., návratnost těchto nákladů a jejich vliv na snížení neefektivnosti ve výrobě. Dalším krokem je navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení systému vzdělávání nových zaměstnanců.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. V první části – teoretické, budou vymezeny základní pojmy, popsána úloha vzdělávání v systému řízení lidských zdrojů, charakterizovány současné trendy a metody vzdělávání a celková efektivita vzdělávání.

V praktické části bude představena společnost Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o., včetně systému vzdělávání. Dále budou popsána povinná školení nových zaměstnanců, jejich roční náklady a návratnost v závislosti se snížením nekvality ve výrobě. V závěru budou navrhnuta opatření, díky kterým může společnost zlepšit systém vzdělávání nových zaměstnanců.

Byla bych ráda, kdyby tato práce přispěla nejen k rozšíření mých vědomostí v dané oblasti, ale hlavně seznámila společnost Honeywell Aerospace Olomouc s celkovými výsledky školení nových zaměstnanců, které doposud nikdo nesledoval.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÝ KAPITÁL A LIDSKÉ ZDROJE

Nejcennějším zdrojem každého podniku jsou lidé. Podniku totiž nestačí, aby byl vybaven kvalitními technologiemi a technickými prostředky. Lidé, jako nositelé lidského kapitálu, vytvářejí v organizaci přidanou hodnotu a bez nich by jakékoli řešení a technické vymoženosti zůstaly nevyužité nebo by vůbec nevznikly. [1]

1.1 Lidský kapitál

Souhrn vrozených a získaných schopností, zkušeností, vědomostí, návyků, dovedností, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které dokážou v průběhu určitého období využívat k výrobě produktů, můžeme charakterizovat jako lidský kapitál, který jako výrobní faktor dodává podniku velmi specifický charakter. [1]

„Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet.“[Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 24] Lidský kapitál vlastní všichni lidé bez ohledu na to, jaké v organizaci zastávají pracovní zařazení. [1]

1.2 Lidské zdroje

Lidé v pracovním procesu představují lidské zdroje. Rozdíl mezi lidským kapitálem a lidskými zdroji spočívá v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou v pracovněprávním vztahu se žádnou organizací a nejsou zařazení do pracovního procesu. [1]

Podle Koubka (1997) může podnik či jakákoli jiná organizace existovat pouze tehdy, když se podaří nashromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);
b) finanční zdroje;
c) informační zdroje;
d) lidské zdroje.

Hlavním úkolem podnikového řízení je neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů. [1]

Řízení lidských zdrojů představuje část podnikového řízení zaměřenou na člověka v pracovním procesu, který začíná jeho získáním a pokračuje formováním, fungováním,

využitím, organizací a propojením jeho činností, pracovních schopností a pracovního chování. Taktéž se týká vztahu k podniku a spolupracovníkům, k vykonávané práci, z vlastního osobního rozvoje, z osobního uspokojení z vykonávané práce a v neposlední řadě z výsledků vlastní práce. [1]

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení toho nejcennějšího majetku, který organizace vlastní. Jde o lidi, kteří v této organizaci pracují a kteří kolektivně i individuálně přispívají k dosažení stanovených cílů. [1]

„*Pro řízení lidských zdrojů by měl být důraz kladen na:*

- *zájmy managementu;*
- *uplatnění strategického přístupu, tj. takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány do strategie podniku;*
- *chápání lidí jako majetku, do nějž se investuje v zájmu dosažení cílů podniku a posílení jeho zájmů;*
- *dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, a to prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nové přístupy k hodnocení zaměstnanců);*
- *dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace;*
- *potřebu silné podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot a posilované za pomoci komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.″* [Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 29]

2 VZDĚLÁVÁNÍ

„Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků představuje systematické přizpůsobování chování učením, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností." [Armstrong, 2002, s. 491]

Podniky se neustále musí zajímat o technické zdokonalování svých výrobních procesů, zvyšování kvality produkce a služeb, zavádění informačních technologií a inovací a to z důvodu růstu technické náročnosti výroby, otevírání trhů a neustálého růstu konkurence. Je také nezbytné investovat do svých výrobních vstupů, především do nové techniky a zařízení, tedy do fyzického kapitálu. [1]

Vodák a Kucharčíková (2007) říkají, že pro podniky je důležité, aby s vyspělými technologiemi pracovali lidé technicky, vědomostně, ale i fyzicky (zdravotně) zdatní, schopní pružně reagovat na uvedené změny, lidé tvořiví, schopní realizovat inovace. V současnosti hledají podniky optimální způsoby organizace práce, přispívající k jejich efektivnějšímu fungování. Zde je nezbytná schopnost týmové práce, vhodného vedení a pozitivní motivace podřízených a rovněž schopnost úspěšné komunikace a spolupráce se zákazníky. Uvedené skutečnosti vytvářejí na podniky tlak, aby pochopily, že investice do lidského kapitálu jejich zaměstnanců je nezbytná.

2.1 Cíle vzdělávání

Základním cílem organizace při vzdělávání pracovníků je dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávat znamená investovat do lidí, kdy výsledkem by mělo být dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. [5]

Armstrong (2002) uvádí, že konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon;
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů;
- snížit množství času potřebného k zácviku a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech, či pracovníků převáděných na jiné pracovní

místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.

Kdežto Barták (2007) říká, že vzdělávací cíle by měly být SMART, tedy specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované. Měly by tedy:

- být specifikované vzhledem k vymezeným potřebám;
- vycházet z požadovaných výkonových standardů na daném pracovišti;
- vyjadřovat, za jakých podmínek a v jakém čase je lze vyhodnocovat;
- umožňovat hodnocení individuálních studijních výsledků a hodnocení vzdělávací nebo rozvojové aktivity;
- poskytovat manažerům vzdělávání, organizátorům, tvůrcům kurzů, lektorům a účastníkům jasné vodítko, kam ve vzdělávání směřovat.

2.2 Výchova a vzdělávání

Výchova a vzdělávání přispívají k rozvoji potřebných schopností zaměstnanců podniku. Proces vzdělávání a proces výchovy spolu úzce souvisejí, navzájem se proto velmi významně ovlivňují. Výchovu můžeme chápat jako proces, ve kterém dochází k vytváření osobnosti člověka, zatímco vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti. V nejširším slova smyslu je důležité jej chápat jako prvotní, doplňující, rozšiřující a inovační vzdělání, jde o získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí lidského poznání. [1]

„Proces výchovy a vzdělávání je možno chápat jako spojení těchto atributů:

- *Kdo? – subjekt vzdělávání.*
- *Jak? – forma vzdělávání.*
- *Co? – obsah vzdělávání a výchovy.*
- *Proč? – motivace ke vzdělávání.*
- *Kdy? – časová dimenze procesu vzdělávání.˝*[Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 60]

Konkretizace těchto atributů je dána aktuálními tržními, podnikovými a celospolečenskými podmínkami. [1]

2.3 Vzdělávání zaměstnanců

V organizaci představuje vzdělávání zaměstnanců soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které se orientují na získávání dovedností, znalostí a schopností jejich pracovníků. Cílem těchto činností, které zaměstnavatel organizuje, je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců, která umožňuje dosažení jak většího pracovního výkonu jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace. [2]

Dvořáková a kol. (2007) říkají, že do systému podnikového vzdělávání patří takové vzdělávací aktivity:

- orientace – jejím cílem je krátká a efektivní adaptace zaměstnance na organizaci, kolektiv zaměstnanců a práci na konkrétním pracovním místě;
- prohlubování kvalifikace (doškolování) – přizpůsobování odborných znalostí zaměstnanců specifickým požadavkům pracovních míst;
- rekvalifikace (přeškolování) – získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožní vykonávání práce na jiném než současném pracovním místě;
- profesní rehabilitace – jejím cílem je opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě bránil ve vykonávání dosavadního zaměstnání.

Podle Koubka (1997) se v podnikovém systému vzdělávání pracovníků angažuje nejen personální útvar (resp. jeho oddělení vzdělávání pracovníků), ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení zaměstnanců.

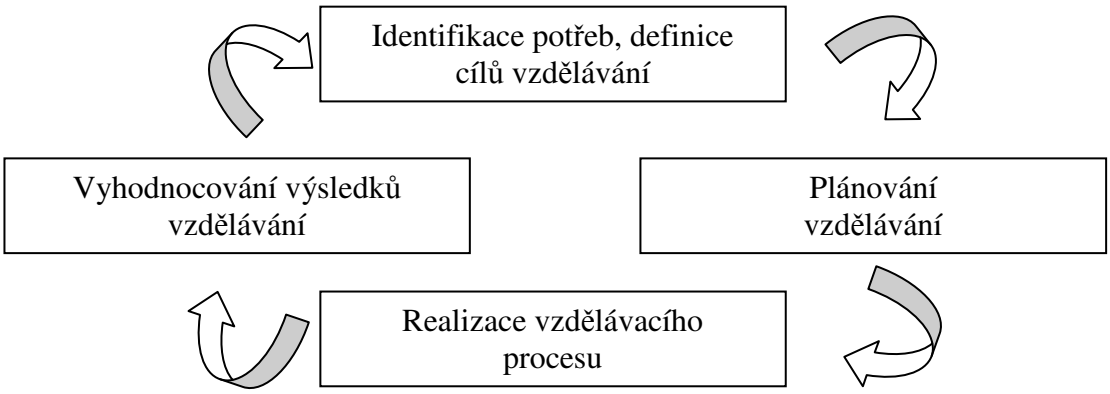
Podniková personální strategie a podniková personální politika rozhodují o intenzitě a šíři záběru podnikového vzdělávání. Existují podniky, které upřednostňují získávání již „hotových", odborně náležitě připravených pracovníků, avšak tento způsob klade značné nároky na získávání a výběr pracovníků. Další skupinou jsou podniky, které uskutečňují podnikové vzdělávání pracovníků jen tehdy, když je to naléhavě zapotřebí. Většinou jde o kampaňovitou záležitost a k podnikovému vzdělávání dochází náhodně a nepravidelně.

Ve vyspělých zemích však většina podniků věnuje vzdělávání svých pracovníků trvalou pozornost, obvykle má vypracovanou svou koncepci vzdělávání a vyčleněnou skupinu lidí, která se touto problematikou zabývá. [6]

Podnikové vzdělávání je možné realizovat využitím interních odborníků nebo vlastního vzdělávacího centra, případně prostřednictvím externích institucí, které mohou být veřejné či podnikatelské subjekty. [1]

„*Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí, efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi. Jsou to:*

1. *identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání;*
2. *plánování vzdělávání;*
3. *realizace vzdělávacího procesu;*
4. *hodnocení výsledků vzdělávání.*" [Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 67]



Obrázek 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců

Pramen: Vodák, Kucharčíková 2007, s. 68, upraveno

Na trhu práce nejsou podniky se všeobecným lidským kapitálem, který se může využít v kterémkoliv podniku či na jakémkoli pracovním místě, motivovány investovat prostřednictvím vzdělávání do lidského kapitálu, jelikož pro podnik existuje riziko zaměstnancova odchodu k jinému zaměstnavateli i se získanými vědomostmi a dovednostmi, které zaměstnanec nabyl výcvikem a školením. Pro podnik je tak investice do všeobecného lidského kapitálu neefektivní, avšak získává výhodu v tom, že pracovníci s vyšší hodnotou jejich kapitálu přináší podniku užitek a to zvýšení produktivity práce, což v konečném důsledku vede k růstu výkonnosti celého podniku. [1]

2.4 Formy a metody vzdělávání

Pracovní způsobilosti si lidé osvojují při různých příležitostech. Někdy jde o řízené aktivity, jindy o přirozený proces, který je součástí běžných pracovních povinností a lidského života. [2]

2.4.1 Formy vzdělávání

Podle Dvořákové a kol. (2007) formou vzdělávání rozumíme druh procesu, při kterém dochází k tomuto předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností. Snadnou kombinací dvou základních členění vzdělávacího procesu řízený – neřízený a pracovní – nepracovní dospějeme k následujícím šesti možným formám vzdělávání:

- Řízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti (tzv. neformální vzdělávání)
- Řízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti (tzv. formální vzdělávání)
- Řízené vzdělávání, mimo areál zaměstnavatele (tzv. institucionalizované vzdělávání)
- Neřízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti (tzv. informální vzdělávání)
- Neřízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti (tzv. interpersonální vzdělávání)
- Neřízené vzdělávání, mimo areál zaměstnavatele (tzv. celoživotní sebevzdělávání)

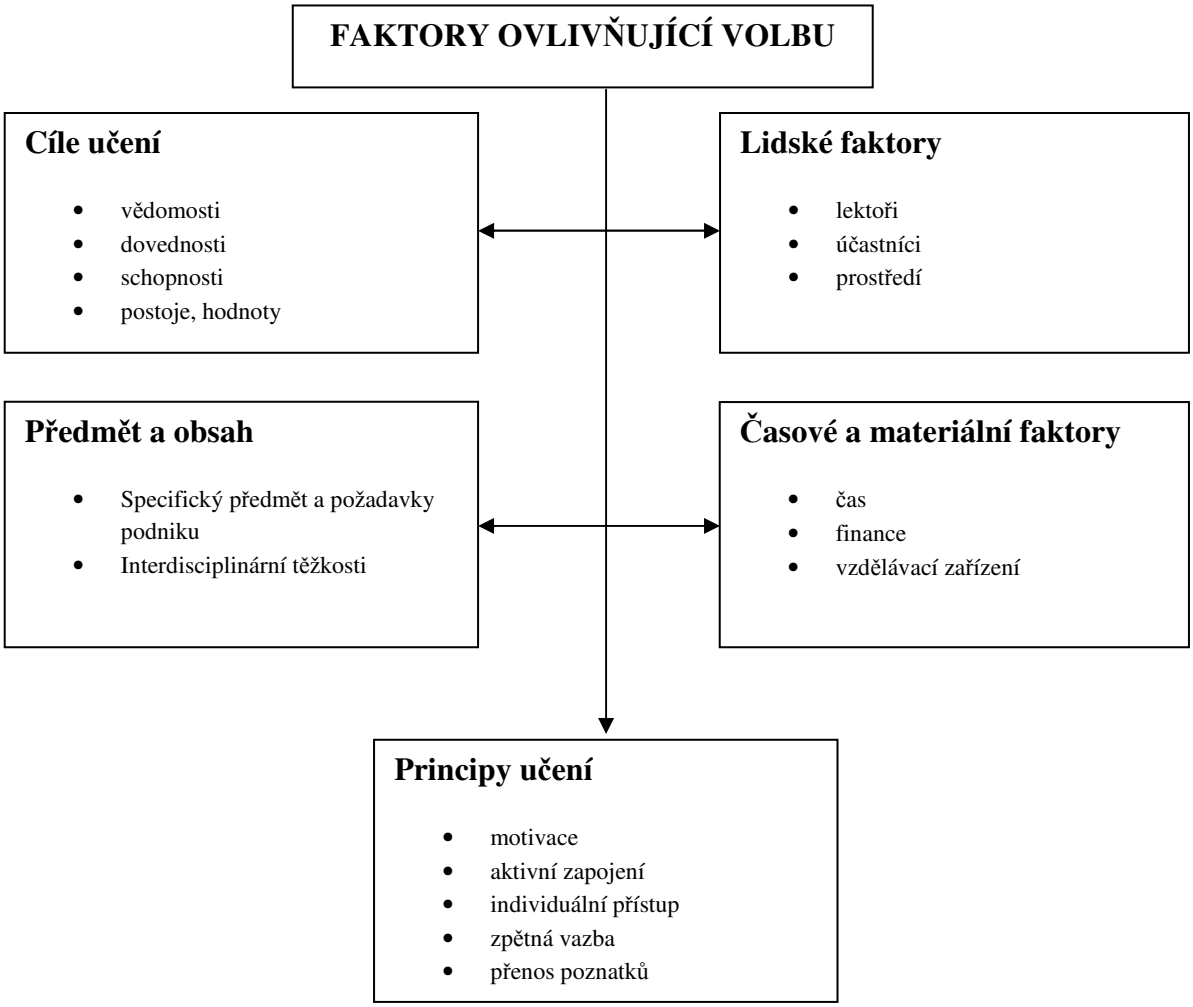
2.4.2 Metody vzdělávání

Jednoznačný návod k výběru nejvhodnější a nejúčinnější metody neexistuje. [1] ,,*Vhodná volba bude záviset na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům, k učebním cílům.*″ [Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 95]

Zaběhnutý styl a kultura učení jsou jedním z východisek. Je velmi efektivní měnit učební metody, může to být i součástí kulturální změny, musí však být uvážen dopad učebních metod na obsah. Stejně tak by měl být zohledňován individuální učební styl účastníků. [1]

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) by měly výběr a vhodné použití metody odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by ale také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje. Výběr vhodných metod je determinován různými faktory, například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň

vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice. Významným faktorem jsou programové cíle, priority a druh podnikání, jímž se podnik zabývá. Důležitá je odborná úroveň a zkušenosti lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů.



Obrázek 2: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod

Pramen: Vodák, Kucharčíková (2007), s. 96, upraveno

Dvořáková a kol. (2007) říkají, že abychom vybrali správnou metodu, musíme zvážit:

- kým a jak bude vzdělávání zabezpečeno, tj. jaký bude jeho režim, jaké budeme potřebovat studijní zařízení, materiály a pomůcky;

- kdo ponese odpovědnost za jeho řízení, tj. rozhodování mezi vlastním útvarem vzdělávání a externím dodavatelem, interními a externími školiteli, kdo bude aktivity organizačně zabezpečovat apod.;
- kdy, popř. jak dlouho;
- kde bude probíhat, tj. na pracovišti, mimo pracoviště, mimo areál zaměstnavatele, v jakých prostorech.

„*Podle J.Koubka je možné metody vzdělávání rozdělit do dvou základních skupin:*

1. *Metody vzdělávání na pracovišti (on the job), na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností, které jsou vhodnější u vzdělávání dělníků. Patří sem například: instruktáž při výkonu, rotace práce (cross trainining), koučování (coaching) nebo mentorování (mentoring).*
2. *Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job) jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. K takovým metodám patří: přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, případová studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, bzučící skupiny, diagnosticko-výcvikový program (assesment centre).″* [Vodák, Kucharčíková, 2007, s.97]

2.5 Vlivy a trendy ve vzdělávání

Podle Hroníka (2007) to, co je v několika málo posledních letech markantní, je stále se zesilující tlak na to, aby rozvoj a vzdělání prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti a s tím ruku v ruce jdoucí trend mířil k validnímu měření efektivity. Sílící tlak na zvýšení výkonnosti se promítá do všech trendů.

Za hlavní trendy můžeme považovat:

- od „kusovek″ k celostnímu přístupu s výrazným vlivem on-the-job tréninků,
- just-in-time ve vzdělávání,
- standardizované kurzy
- on-line nákupy
- důraz na diferenciaci a zakázková řešení.

2.5.1 Od „kusovek" k celostnímu přístupu

„*Tento vývoj můžeme charakterizovat jako cestu od vzdělávání k učení se. Je to cesta od izolovaných aktivit, u nichž je v centru pozornosti vzdělávaný jedinec, k proudění, ve kterém se učí všichni, aniž musí být na školení.*" [Hroník, 2007, s. 116]

2.5.2 Just-in-time ve vzdělání

Ve vzdělávání je Just-in-time opakem učení se do zásoby. Organizace chtějí mít co nejmenší zásoby. Just-in-time ve vzdělávání je z tohoto úhlu pohledu protisměrný. Nejdříve je potřeba učinit ve firmě rozdělení kurzů na standardní a zakázkové, kdy standardní kurzy budou součástí tréninkových katalogů. [3] „*Zakázková řešení nejsou opakující se a mohou být použita proaktivně či reaktivně. Velmi často horujeme pro předvídavý a aktivní přístup předem. Avšak v současnosti nelze vše předvídat a připravovat se na všechny eventuality by bylo velmi drahé.*" [Hroník, 2007, s. 123]

Podle Hroníka (2007) reaktivní použití standardizovaných kurzů či zakázkového řešení má charakter just-in-time, který má podobu kurzu, který přichází v pravý čas, například v podobě soustředění projektového týmu těsně před zahájením projektu. Na takovém soustředění probíhá několik kurzů najednou – teambuilding, projektové řízení, techniky rozhodování a podobně. U zakázkových řešení má charakter vylaďování formy, u standardizovaných kurzů má charakter nezbytného „minima" potřebné pro zdárné fungování.

2.5.3 Standardizované kurzy

„*Standardizované kurzy jsou zaměřeny na osvojení si základních znalostí a dovedností, jejichž absence či snížená úroveň má charakter nedostatku, který limituje výkonnost. Jsou to katalogové kurzy a E-learningové kurzy.*" [Hroník, 2007, s. 124]

2.5.4 On-line nákupy vzdělávacích aktivit

Na internetových aukcích lze nakupovat za dobré ceny ledasco, řada firem na těchto aukcích nakupuje různý materiál. Na e-aukcích se dokonce dají pořídit už i služby. [3] Podle Hroníka (2007) odtud je již jen krok, aby se takto nakupovaly různé personální služby, například vzdělávací kurzy.

Aby firmy mohly nakupovat vzdělávací kurzy na internetu, vyvstává před nimi několik požadavků.

- Mít „bazén" firem, u kterých je kvalita prověřena a jež jsou vyzvány ke vstupu do e-aukce.
- Mít standardizované kurzy, jejichž standardizace má podobu harmonogramu

„*Pro e-aukci není potřeba mít pouze jednokriteriální hodnocení – kromě ceny, to mohou být požadavky na lektory a podobně.*" [Hroník 2007, s. 125]

Z jisté míry lze odhadnout, že e-aukce významně sníží cenu kurzů. Například pokud standardizovaný kurz v měkkých dovednostech pro střední management stojí kolem 24 000 Kč na den, můžeme předpokládat snížení ceny až na úroveň 18 000 Kč. [3]

2.5.5 Důraz na diferenciaci a zakázková řešení

Hroník (2007) říká, že diferenciace probíhá na několika frontách (hodnocení – odměňování – rozvoj).

Bez diferenciace není možné zvyšovat výkonnosti a efektivitu. Diferenciaci můžeme v oblasti vzdělávání uplatňovat jako motivační nástroj. Se strategií maximální laťky a zakázkovým řešením, kterým prochází 20-30 % lidí ve firmě, je vzdělávání těsně spjato. [3]

3 EFEKTIVITA VZDĚLÁVÁNÍ

Provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů je nutné k posouzení efektivity vzdělávacích programů. [1]

3.1 Rozpočet vzdělávání

Sestavování rozpočtu je součástí plánu, který vychází z priorit organizační strategie a strategie lidských zdrojů. Obvykle se v praxi pracuje s rozpočtem s jednoročním nebo kratším časovým horizontem. [2]

„*Rozpočet vzdělávání by měl mít následující tři složky:*

- *fixní složku zabezpečující dlouhodobé vzdělávací programy vztahující se k dlouhodobým a střednědobým cílům a potřebám organizace;*
- *variabilní složku zajišťující operativní vzdělávací programy v rámci časového horizontu plánu, zaměřené na krátkodobější organizační potřeby a rozvojové aktivity;*
- *rezervní složku, která by zaručila úplné nebo alespoň částečné pokrytí náhlé nebo neplánované potřeby vzdělávání.*" [Dvořáková a kol., 2007, s. 293]

Sestavení časového harmonogramu úzce souvisí s finanční stránkou. Kromě jejich délky a režimu se také jedná o koordinaci vzdělávacích aktivit s pracovními procesy. Pokud dochází ke vzdělání na pracovišti, dochází k určité ztrátě fondu pracovní doby jak vzdělávaného zaměstnance, tak i případného interního školitele. Je nutné promyslet i tuto stránku nákladů a snažit se minimalizovat případné překážky v práci prostřednictvím organizačního opatření. [2]

3.2 Náklady na vzdělávání

Do nákladů na vzdělávání je třeba zahrnout i náklady související s procesem vyhodnocování. [1]

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) je minimálně vhodné počítat s těmito náklady:

- přímé osobní náklady na účastníky a lektory včetně pojištění, různé výhody poskytované zaměstnavatelem, cestovní výdaje a stravné;

- náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb;
- náklady na vývoj učebních aktivit;
- náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor a potřebné techniky;
- náklady na přípravu a kopírování materiálů;
- náklady na externí moderátory a lektory.

Existuje široká škála nákladů, které je možné vzít v úvahu, jednotlivé druhy nákladů jsou fixovány ke konkrétním fázím vzdělávacího procesu a dalším aktivitám.

Výhodu však přináší podrobnější sledování nákladů, díky kterému je možné odhalit rezervy a dojít ke zjištění, která fáze vzdělávacího procesu je nejdražší. [1]

3.3 Faktory ovlivňující efektivitu investic do vzdělávání

Na prostředky vložené do vzdělávání je třeba od počátku nahlížet jako na skutečnou investici, nikoli jako na ,,nutné zlo" či ,,vyhozené peníze", pokud je očekávána jejich návratnost. Je důležité určit faktory, které budou schopné ovlivnit návratnost těchto investic. Jsou to kvalita realizace jednotlivých fází vzdělávání, použité metody a přístupy uplatněné ve fázi vyhodnocení jeho účinků. Dalšími faktory jsou subjekty, které se vzdělávání zúčastní a jejich přístup k těmto aktivitám, reálný zájem a podpora vrcholového vedení podniku při uplatnění získaných vědomostí a dovedností, propojení cílů podniku a vzdělávacího programu, podniková kultura a zapojení procesu vzdělávání do systému řízení kvality. [1] Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) jsou také významnými faktory, které je třeba při hodnocení efektivnosti investic do vzdělávání vzít v úvahu:

- Doba dosažení úplné návratnosti investice. Stanovení doby ovlivní charakter a cíle vzdělávacího programu. Po dosažení návratnosti investice pro podnik mohou přínosy ze vzdělávání plynout zaměstnancům až do konce jejich pracovního života. Například při vzdělávání zaměstnanců obchodních oddělení při zavádění nových produktů bude očekávaná návratnost investice o mnoho kratší. Je-li problematické vypočítat finanční hodnotu přínosů pro podnik, je možno oslovit manažery, aby se na základě svých zkušeností pokusili ohodnotit přínosy investic do vzdělávání pro podnik.

- Je třeba vzít na vědomí, že ne všechny přínosy jsou měřitelné v peněžních jednotkách. Existují i kvalitativní, nepeněžní užitky. Ty vyjadřují zlepšení v takových oblastech, jakými jsou morálka, komunikace, týmová práce, motivace, které jsou pro úspěch podniku důležité, ale je velmi těžké je peněžně vyjádřit. Zde mohou pomoci takové nástroje, jako jsou rozhovory s manažery a zaměstnanci, analýza účinků.

3.4 Přístupy k posuzování efektivnosti vzdělávání

Nelze ignorovat objevující se tendence, které slouží k posuzování efektivity investic do vzdělávání v oblasti lidských zdrojů. Prezentovat majitelům a nejvyššímu managementu, že dopady vzdělávacích programů se nedají měřit, je něco jako přiznání, že tyto programy a jejich aktivity nepřidávají podnikání hodnotu. Pokud se chce podnik dlouhodobě rozvíjet a obstát v konkurenčním boji, neobejde se bez investic. Investice mají obvykle na podnik dlouhodobý vliv, což znamená, že pokud dojde k chybnému investičnímu rozhodnutí, je velmi těžké ho napravit. Podnik investuje nejen do fyzického kapitálu, ale i do lidského kapitálu, konkrétně do vzdělávání a počítá s úspěchem budoucích výnosů. Základem hodnocení investic výrobních vstupů je srovnání nákladů na investici s výnosy, které investice podniku přinese. Ve vzdělávání se srovnávají náklady, které byly na vzdělávací program vynaloženy a přínosy, které podniku z investice plynou. [1]

Běžné metody

Při investování do fyzického kapitálu v podnicích se běžně používá postup hodnocení investic:

- stanovení nákladů investice;
- odhad výnosů investice;
- stanovení nákladů na kapitál – stanovení úrokové míry;
- aplikování konkrétní metody hodnocení investic.

Existuje celá řada metod, které se dají využít při hodnocení efektivnosti investic. Nejčastěji používané metody jsou rentabilita a návratnost investic, vnitřní výnosové procento nebo čistá současná hodnota. Tyto metody jsou dostatečně jednoduché a lze je proto použít

nejen při hodnocení investic do fyzického kapitálu, ale i pro potřeby hodnocení investic do vzdělávání. [1]

Metoda rentability (výnosovosti)

Tato metoda se používá k posouzení investic, jako jsou stroje, budovy atd. [1]

$$ROI = \frac{získaná\ částka - investovaná\ částka}{investovaná\ částka}$$

„Při modifikaci postupu, kterým získáváme vstupní údaje, dokážeme tuto metodu použít i k hodnocení efektivity investic do vzdělávání. Ukazatel rentability investic (Return of Investment – ROI) je odvozen z obecně používaných ukazatelů výnosnosti kapitálu (aktiv, majetku). Nezohledňuje však rozložení zisku v čase. Jde o statickou metodu." [Vodák, Kucharčíková, 2007, s.156]

V dnešní době prakticky každý, kdo investuje do lidí, chce údaje, které mu umožní hodnotit efektivnost vynaložených prostředků. Každý podnik má omezené zdroje a čekání na přidělení zdrojů od vedení nebývá tím nejlepším řešením. Na základě očekávané efektivity a za pomocí metody ROI bude přiděleno na vzdělávací program počáteční množství zdrojů a po určité době se zhodnotí přínos programu. Na základě výsledků bude vzdělávací program buď zastaven, nebo dokončen a dofinancován podle plánu. [1]

Doba návratnosti (doba splácení)

U této metody je zjišťováno období, za něž tok příjmů přinese hodnotu, která bude rovna nákladům na investici. [1] *„V případě, že je investiční výdaj jednorázový a příjmy z investice jsou každý rok stejné, pak dobu návratnosti vypočítáme tak, že investiční náklady vzdělávacího projektu vydělíme ročními očekávanými čistými peněžními příjmy (roční cash flow)."* [Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 157]

$$DN = \frac{náklady\ na\ investici}{roční\ cash\ flow}$$

Dobu, kdy se akumulovaná suma cash flow rovná vynaloženým investičním údajům, hledáme tehdy, pokud se roční přínos z investic mění. Je obecně známo, že investice je výhodnější, čím kratší je doba její návratnosti. [1]

Metoda čisté současné hodnoty investic

Náklady na investici bývají vynaloženy během poměrně krátké doby, kdežto očekávané užitky přichází až v průběhu několika let. [1] Vodák a Kucharčíková (2007) uvádí, že ve výpočtech se vychází ze skutečnosti, že hodnota dnešní peněžní jednotky je cennější nehodnota peněžní jednotky v budoucnosti, že tedy hodnota peněz se působením času mění. Budoucí hodnota očekávaných výnosů se přepočte na současnou hodnotu. Je to suma, která se musí investovat, aby se ve stanovené lhůtě vrátila s očekávanými užitky.

„*Čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV) představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů a současnou hodnotou nákladů na investici.*" [Vodák, Kucharčíková, 2007, s.158]

$$NPV = Bpv - Cpv$$

$$NPV = \sum \frac{Bt}{(1+r)^n} - Cpv$$

NPV = čistá současná hodnota

Bpv = současná hodnota přínosů

Cpv = současná hodnota nákladů

Bt = přínosy v čase t

r = úroková míra

n = počet let – doba životnosti investice

Jestliže dojdeme k výsledku, že NPV > 0, investici lze pokládat za efektivní. [1]

Tyto metody nejsou v tomto případě použitelné, jelikož společnost Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o. neposkytne potřebné údaje k výpočtům. Návratnost nákladů na školení nových zaměstnanců bude vyčíslena pomocí metody COPQ (cost of poor quality)

COPQ (cost of poor quality)

„Tento model vychází z předpokladu, že neplnění požadavků způsobuje vždy výrobcům nezanedbatelné ekonomické ztráty. Jedinečnost modelu spočívá v tom, že se zaměřuje výhradně na mapování neproduktivních ztrát. Kromě výdajů na interní a externí vady pak uvažuje s dalšími podskupinami výdajů

- *na promrhané investice;*
- *na škody na prostředí."* [Nenadál, Měření, 2001, str. 153]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o., je součástí nadnárodní společnosti Honeywell inc. (incorporation). Tato společnost má sídlo v USA - Phoenix, Arizona. Honeywell inc. se v České republice etabloval jako jedna z vedoucích společností v oblasti řízení budov, významných průmyslových procesů a služeb spojenými s letectvím. Produkty firmy Honeywell inc. i její ucelená řešení ovlivňují každodenní život mnoha lidí a činí jej bezpečnějším, pohodlnějším a produktivnějším. Jako jedna z mála nadnárodních korporací, Honeywell umístil do České republiky i své vývojové centrum. Honeywell podniká ve čtyřech hlavních odvětvích:

- dopravní systémy;
- letectví;
- řešení pro automatizaci a řízení;
- speciální materiály.

Honeywell Aerospace Olomouc sídlící v Mariánském Údolí – Hlubočkách vyrábí žárové dílce (dílce, které odolávají vysokým teplotám) pro letecké motory.

4.1 Historie společnosti

V roce 1825 založil Josef Zwierzina v Mariánském Údolí železárnu s vysokou pecí. Letecká výroba se zde začíná vyskytovat až okolo roku 1951, kdy je společnost součástí Mora. K první spolupráci s americkou společností Garret Aerospace následně Allied Signal (dnešní Honeywell) dochází v roce 1991. V tomto roce dochází k rozpadu RVHP (Rada vzájemné hospodářské pomoci) a s tím souvisí i pokles výroby a počet zaměstnanců letecké výroby ze 450 na 150 zaměstnanců. V roce 1996 se podaří podepsat první dlouhodobou smlouvu s Allied Signal. S datumem 1. 1. 2000 dochází k osamocení Letecké divize a vzniká akciová společnost Mora Aerospace s 259 zaměstnanci. Poslední změna se konala v roce 2002, kdy vzniklo nové oddělení R & O a vlastníkem společnosti se stal HONEYWELL.

4.2 Profil společnosti

Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o. se zabývá výrobou a opravou plechových a žárových dílů leteckých turbínových motorů z nerezavějících ocelí a speciálních slitin (hliníkových, niklových, kobaltových a titanových). Dodává je pro většinu motorů a energetických jednotek společnosti Honeywell. Komponenty této společnosti tak naleznete v mnoha dopravních letadlech typu Boeing a Airbus, v obchodních letadlech typu Dassault Falcon, Cessna Citation a Learjet, stejně jako v helikoptérách a dalších letadlech.

Obrázek 3: Žárový dílec

Aktuální stav zaměstnanců je cca 1150 osob na hlavní pracovní poměr. Tržby společnosti rostou ročně o 20 – 30 %, v roce 2005 překročily hodnotu 1 mld Kč/rok. Investice do strojního a jiné vybavení firmy překročily více jak 600 mil Kč. Velkou pozornost společnost věnuje zlepšování pracovního prostředí, vybavení pracovišť, ochraně zdraví, bezpečnosti práce a ochraně životního prostředí.

Společnost Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o. je dynamicky se rozvíjející společností, která nabízí pracovní příležitosti pro každého. Své uplatnění zde najdou jak absolventi bez praxe, tak i kvalifikovaní odborníci zejména v oblasti strojírenství. Mezi hlavní priority

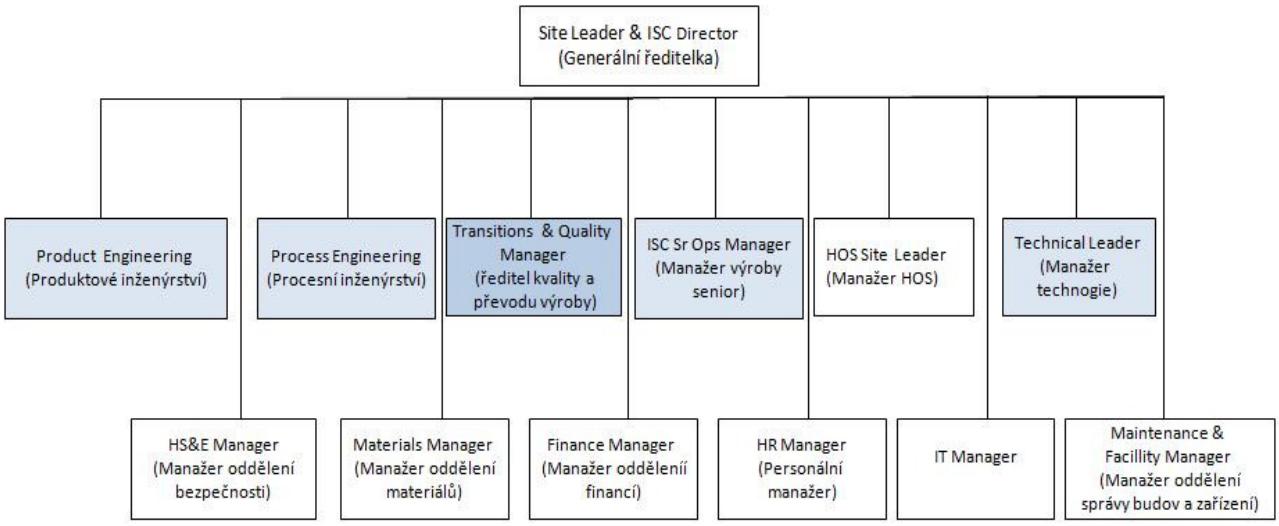
společnosti patří spokojenost zaměstnanců a jejich profesní růst. Cílem Honeywell Aerospace Olomouc je být preferovaným zaměstnavatelem regionu. Proto svým zaměstnancům nabízí řadu výhod a benefitů, ať už jde o kurzy anglického jazyka či možnost navštěvovat vzdělávací kurzy, kde zaměstnanci rozvíjí své odborné znalosti a dovednosti.

4.3 Personální struktura společnosti

Základní členění pozic:

- operátor – operátor I., operátor II.; operátor III.
- technicko hospodářský pracovník (THP)
- teamleader;
- supervisor (jde o pracovníka, který vykonává z 50ti % činnost operátora a z 50ti % činnost teamleadera);
- top management;
- lean specialist (specialista na štíhlou výrobu)

Struktura Top managementu HAO



Obrázek 4: Struktura Top managementu společnosti

4.4 Systém přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců ve společnosti má na starosti náborové oddělení (Staffing Centrum) Vzhledem k tomu, že společnost Honeywell je korporátní společnost, SC v rámci celé České Republiky je řešeno externě, tedy formou outsourcingu. Pracovníci SC jsou zaměstnáni přes tzv. třetí stranu a to personální agenturu. V každé divizi – lokalitě jsou zástupci SC, jejichž nadřízený je Staffing Leader za celou Českou Republiku.

SC v Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. funguje následujícím způsobem. Součástí pracovního týmu jsou dva náboráři (Staffing Specialist), přičemž jeden z nich je vnímám jako koordinátor SC. Dalším členem týmu je specialista na spolupráci se školami a administrativní pracovník.

Co se týče náplně práce, náboráři mají na starosti nejen nábor nových zaměstnanců tzn., inzerce volných pozic, selekce vhodných uchazečů, koordinace pohovorů, činění nabídek uchazečům. Další součástí náplně práce je odesílání reportů, přičemž jsou sledovány např. parametry jako celkový čas na zaplnění pozice nebo zdroje náboru. Od náborářů se očekává i sledování konkurenčních firem z hlediska jejich náboru, všeobecný přehled v oblasti náboru a také změny ve společnosti.

Specialista na vztahy se školami se především stará o prezentaci společnosti před základními, středními a vysokými školami. Spolupráce se školami probíhá formou stáží, praxe, možností psát závěrečnou práci na téma, které se každým rokem obměňuje. Dalo by se říci, že tento člen je jakási podpora při náboru uchazečů.

Administrativní pracovník je podporou pro celé náborové oddělení. Primárně jeho náplní práce je správa databází, do kterých se zaznamenává zájem uchazečů – tedy životopis; kontaktní údaje; pozice, o kterou má zájem, příp. další doplňující údaje. Dále zajišťuje, aby všichni uchazeči byli informováni o výsledku jejich žádosti. Nakonec se může jednat o dílčí činnosti.

Celý proces přijímání zaměstnanců začíná inzercí volných pozic na různých portálech (např. www.jobs.cz, www.kariera.sk, www.honeywell.cz, Úřady práce v blízkém okolí, intranet firmy). Životopisy přihlášených uchazečů náborář vyselektuje dle požadavků a předá je nadřízenému dané volné pozice a společně jej prokonzultují. Poté následuje telefonický kontakt s uchazeči a případné pozvání na pohovor. Pohovor probíhá jak s náborá-

řem, tak s vedoucím pozice. Po vybrání vhodného uchazeče je mu náborářem sdělena nabídka. Jakmile uchazeč akceptuje nabídku, celý proces přebírá Personální oddělení.

5 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

Systém vzdělávání v HAO probíhá v několika krocích. Vstupuje do něj nový pracovník a jeho pracovní zařazení.

NEO – new employee orientation / vstupní školení

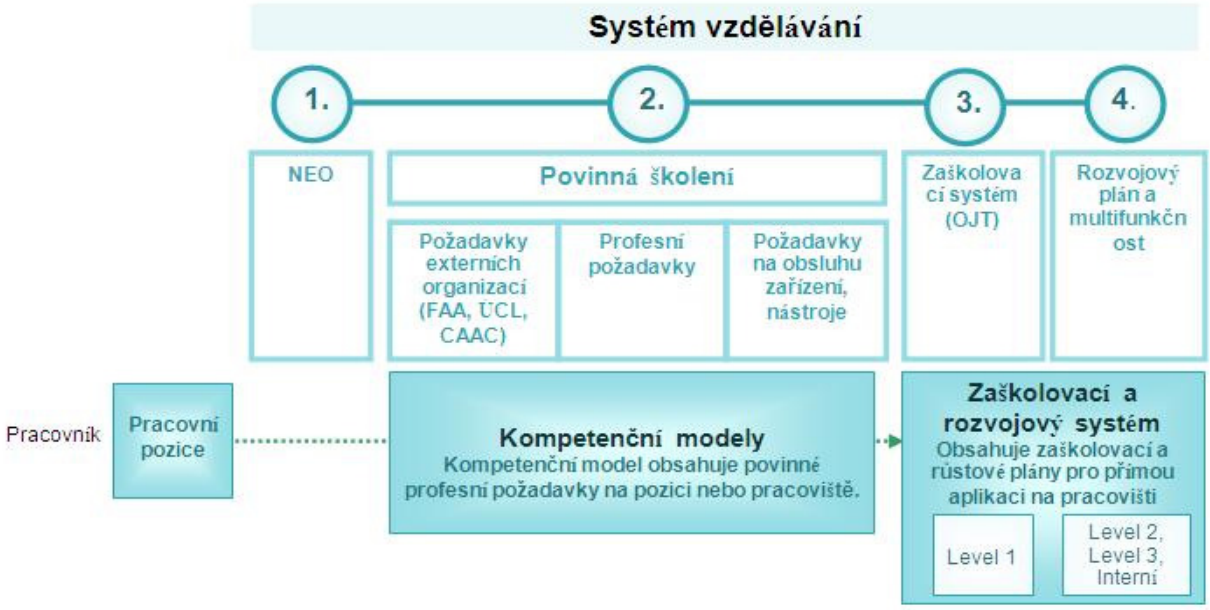
NEO je organizováno pro zajištění úvodní bezpečnostní a informační instruktáže, bez které nemůže nový pracovník ve společnosti začít pracovat. Po tomto školení je pracovník s několika školeními zanesen do softwaru pro vzdělávání, kde budou pro jeho pracovní cyklus manažerem zpracovávány plány pro vzdělávání.

Povinná školení

Společnost je povinna dodržovat kvalifikační požadavky zákona a dohlížejících organizací (FAA – Letecký úřad, ÚCL – Úřad pro civilní letectví, NADCAP – Národní letectví a obrana dodavatelům aj). Tyto kvalifikační požadavky se odrážejí v tzv. kompetenčních modelech. Kompetenční model je souhrn povinných specifických požadavků pro určité pracoviště, proces nebo pozici. Pracovník, který bude vykonávat činnost např. TIG svářeče musí splňovat všechny požadavky uvedené v kompetenčním modelu pro TIG svařování. Kompetenční modely jsou umístěny ve stromové struktuře softwaru pro vzdělávání. Povinná školení se evidují v aplikaci pro vzdělávání (Vasyl) viz níže.

Katalog kompetenčních modelů

Katalog je ve své podstatě strukturovaný seznam souborů povinných požadavků, ve kterém se vyhledávají jednotlivé procesy (pozici, pracoviště, nástroj) se kterými bude pracovník pracovat. Seznam je intuitivně vedený. Podle vyhledaných kompetenčních modelů přímo pro jednotlivého pracovníka najdeme přesně ta školení, která musí pracovník absolvovat, aby byl oprávněn proces vykonávat. Tato školení pak manažer založí svému pracovníkovi.

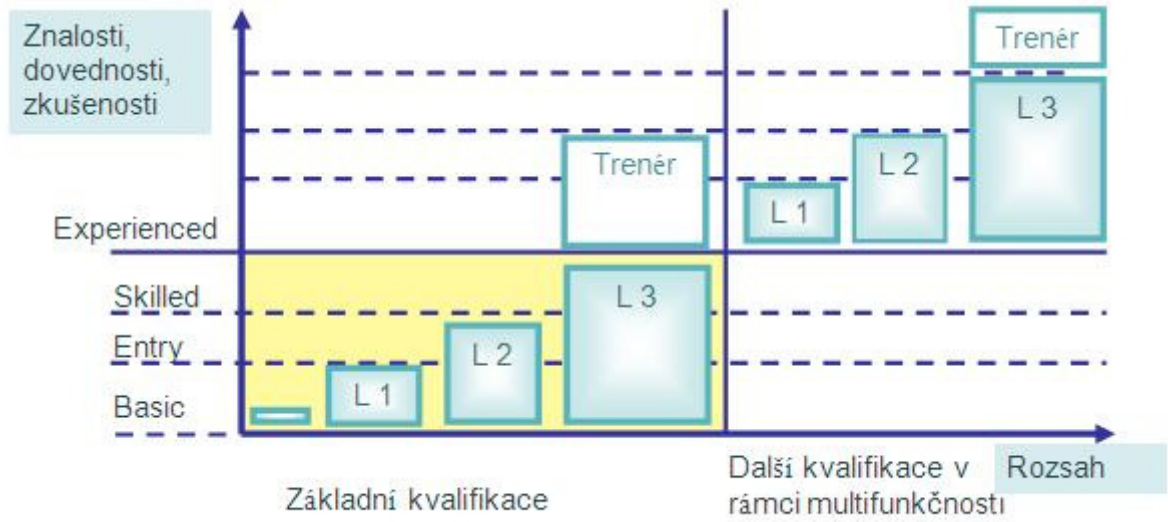


Obrázek 5: Systém vzdělávání společnosti HAO

Hlavní myšlenka

Jakmile pracovník přichází na pracoviště, musí být pro práci zaškolen. Toto zaškolení znamená, že během zkušební doby musí pracovník prokázat, že je pro zvolenou práci správně vybrán. Toto úvodní zaškolení nazýváme zaškolení na Level 1 a znamená, že je pracovník schopen v základním měřítku vykonávat svou práci. V průběhu svého profesního života nabízíme pracovníkovi další dvě možnosti, jak se rozvíjet – pro Level 2, který – pokud jej pracovník dosáhne, říká, že je pracovník znalostně, zkušenostně a dovednostně schopen odvádět stabilně dobré výsledky. Level 3 znamená určité mistrovství ve své profesi. Pracovník na této úrovni je profesionálem, často zaučuje nové pracovníky a je dále připravován pro případné nástupnictví nebo jako zástupce nadřízeného. Každá pracovní pozice má všechny 3 úrovně. Požadavky pro každou pozici a její úrovně je popsaná v Katalogu zaškolovacích a rozvojových plánů. Systém zaškolování a růstu začíná u výběrového řízení nového pracovníka a zahrnuje celý možný rozvoj pracovníka. Systém levelů umožňuje aplikaci na všechny pracovníky, stejně jako na jejich multifunkčnost. Dle Katalogu plánu zjistí (podle pokynů) manažer, na které úrovni se nachází jak nový pracovník, tak i zkušený současný pracovník a po té je schopen navrhnout oběma možnost jejich

růstu. Na základě dohody pak bude probíhat samotná příprava na absolvování předložené úrovně. Nevyužije-li pracovník možnosti dalšího rozvoje, bude vyzván po určitém čase k ověření znalostí v současné úrovni Absolvování a obhájení jednotlivých úrovní se bude odrážet v cílech pracovníků a následně také v jejich hodnocení.



Obrázek 6: Úroveň rozvoje zaměstnanců

Multifunkčnost (cross function)

Ovládá-li pracovník vedle své základní kvalifikace nějakou úplně jinou kvalifikaci (soustružení x svařování, svařování TIG x svařování EP aj), můžeme ho považovat za multifunkčního zaměstnance.

Obrázek 7: Základní pojmosloví

V této chvíli se s multifunkčností pracuje podobně, jak bylo nastíněno v myšlence zaškolovacího a rozvojového systému. Současný proces zahrnuje pouze pravidla o zaznamenávání úrovní. Informace jsou evidovány v Matici multifunkčnosti (pouze u operátorů), kde je u jednotlivých procesů zaznamenáno, zda a na jaké úrovni je jednotliví pracovníci ovládají. Matici multifunkčnosti aktualizují nadřízení pracovníci.

5.1 HR Training (Personální oddělení – sekce vzdělávání)

Celý proces tréninku nových zaměstnanců začíná náborem pracovníků, které provádí náborové centrum ve spolupráci s manažerem daného oddělení. Jakmile kandidát uspěje ve výběrovém řízení, je kontaktován administrátorkami z HR oddělení, které s ním domluví veškeré potřebné náležitosti k nástupu do zaměstnání včetně lékařské prohlídky. Nástupní dny jsou ve společnosti vždy na začátku nebo v půlce měsíce. Organizace školení však probíhá již několik dní před tímto termínem. Je potřeba obeslat všechny školitele, zablokovat místnosti, připravit vstupní brožury a formuláře pro zaměstnance atd. Všechny tyto činnosti jsou v kompetenci tréninkové oddělení.

Vstupní školení pro nové zaměstnance je organizováno během 3 dnů, přičemž celý první den jde o školení bezpečnosti (bezpečnost práce, nakládání s nebezpečnými látkami, požární ochrana). Po absolvování tohoto školení jsou všichni zaměstnanci provedeni po výrobních prostorách a jsou seznámeni se základními pravidly fungování společnosti. Druhý den ráno si pracovníky vyzvedne jejich nadřízený a seznámí je s jejich pracovištěm. V odpoledních hodinách následuje další blok školení, který se sestává se seznámením s politikou jakosti a s cíli společnosti. Třetí den završí zaměstnanci vstupní blok školení školením na kodex chování a představením HOS (Honeywell Operating Systém).

Po absolvování vstupního školení se může zaměstnanec zapojit do pracovního procesu, ale jeho práva jsou zatím omezeny, zaměstnanec pracuje pod dohledem zkušeného kolegy (mentora). Tímto však zaměstnancova účast na školeních nekončí, během 3 měsíců musí absolvovat další povinná školení, které vyplývají z kompetenčního modelu pro danou pozici. Zaměstnanec se po zaškolení musí posunout ze začáteční úrovně L0 do úrovně L1.

Veškerá školení musí být evidována ve vzdělávacím systému, proto nastupující zaměstnanci podepisují výkaz o vstupních školeních. Po ukončení školení zadá pracovník trénin-

kového oddělení všechny nastupující zaměstnance do vzdělávacího systému a na základě podepsaných výkazů provede evidenci absolvovaných školení.

Organizace vstupního školení zabírá pracovníkům tréninkového oddělení zhruba 15% času z jejich pracovní doby. Pracovníci se nadále zabývají organizací dalších školení, sami provádějí školení především na měkké dovednosti, účastní se na různých projektech atd.

6 POVINNÁ ŠKOLENÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI

Každý nový zaměstnanec společnosti HAO musí projít souhrnem povinných školení, která předepisují české, mezinárodní, firemní či jiné předpisy.

Školení se dělí do dvou základních skupin:

- Obecná školení – školení vyplývající z vertikální struktury, např. všichni operátoři musí mít stejná obecná školení, THP pracovníci mají stejná obecná školení atd.
- Specifická školení – školení, která se váží k pracovišti konkrétního pracovníka, např. operátor na CNC stroji má jiná povinná školení, než operátor svářeč.

Celkový přehled povinných školení je uveden v příloze P I. Školení jsou rozdělená podle doby, do které musí být provedeny (do třetího dne, do dvou týdnů, do měsíce, do dvou měsíců, do tří měsíců). Školení se taktéž dělí podle jejich organizátora. Školení může organizovat specialista tréninkového oddělení, nadřízený dané pozice, LEAN Experti nebo sám zaměstnanec prostřednictvím samostatné četby.

V příloze P II jsou definována a vysvětlena jednotlivá školení, které zaměstnanci během zkušební doby absolvují. Celková doba trvání školení jednotlivých pracovníků je vyjádřena v tabulce přílohy P III, ze které je známo, že celková doba školení Operátora je 10,58 hodin, THP 12,25 hodin, Teamleadera 25,58 hodin, Manazažer / Supervisora 95,33 hodin, člena Top Managementu 121,33 hodin a LEAN Specialistů 81,33 hodin.

6.1 Náklady společnosti HAO na povinná školení

Kalkulaci nákladů na povinná školení jsem se rozhodla počítat pro dvě pracovní pozice, abych mohla provést srovnání. Vybranými pracovními pozicemi jsou pozice Operátora a pozice THP. Jelikož se obě dvě pozice dělí na různé úrovně, stanovila jsem si nejnižší a nejvyšší možnou mzdu těchto pozic. Na základě provedení průměru jsem získala průměrnou hodinovou mzdu (u operátora) a průměrnou měsíční mzdu u THP.

Hranice mzdy operátora od 85 Kč/hodinu → do 160 Kč/hodinu

Hranice mzdy THP od 16 000 Kč/měsíc → do 35 000 Kč/měsíc

1. **Výpočet nákladů společnosti HAO na zaškolení operátora:**

Hranice mzdy operátora od 85 Kč/hodinu → do 160 Kč/hodinu

- $Průměrná\ mzda\ operátora = \frac{85+160}{2} = 122{,}5 \doteq 123\ Kč/hodinu$

Hrubou mzdu můžeme vypočítat za předpokladu, že zaměstnanec odpracuje průměrně 160 hodin za měsíc. Super hrubá mzda představuje veškeré náklady společnosti na operátorovu měsíční mzdu.

- $HM = 123\ Kč * 160\ hodin = 19\ 680\ Kč/měsíc$
- $SHM = 26\ 372\ Kč$ [1]

Jelikož operátor absolvuje povinná školení během 3 měsíců, musíme spočítat náklady společnosti na operátorovu mzdu za 3 měsíce.

- $Mzda\ operátora\ za\ 3\ měsíce, které\ se\ školí = 26.372\ * 3 = 79\ 116\ Kč$

Průměrný počet odpracovaných hodin za 3 měsíce je 480 hodin.

- $Náklady\ na\ operátorovu\ hodinovou\ mzdu = 79\ 116\ Kč \div 480\ hodin = 165\ Kč/hodinu$

Celkový čas, který operátor školením stráví během těchto 3 měsíc je 10,58 hodin (viz příloha P III)

- $Celkové\ náklady\ zaškolení\ jednoho\ operátora = 165\ Kč\ * 10{,}58\ hodin =$ **$1746\ Kč$**

2. **Výpočet nákladů společnosti HAO na zaškolení THP:**

Hranice mzdy THP od 16 000 Kč/měsíc → do 35 000 Kč/měsíc

- $Průměrná\ mzda\ THP = \frac{16\ 000+35\ 000}{2} = 25\ 500\ Kč/měsíc$

[1] Výpočet SHM jsem provedla pomocí kalkulačky mezd na internetu.

Průměrná mzda THP = HM. Super hrubá mzda představuje veškeré náklady společnosti na měsíční mzdu THP.

- $HM = 25\ 500\ Kč/měsíc$
- $SHM = 34\ 170\ Kč/měsíc$

Jelikož THP absolvuje povinná školení během 3 měsíců, musíme spočítat náklady společnosti na mzdu THP za 3 měsíce.

- $Mzda\ THP\ za\ 3\ měsíce, které\ se\ školí = 34\ 170 * 3 =$ 102 510 Kč

Průměrný počet odpracovaných hodin za 3 měsíce je 480 hodin.

- $Náklady\ na\ hodinovou\ mzdu\ THP = 102\ 510\ Kč \div 480\ hodin = 213{,}56 \doteq 214\ Kč/hodinu$

Celkový čas, který THP školením stráví během těchto 3 měsíc je 12,25 hodin (viz příloha P III)

- $Celkové\ náklady\ zaškolení\ jednoho\ THP = 214\ Kč \times 12{,}25 = \mathbf{2622\ Kč}$

Vyjádření celkových nákladů je popsáno v následující tabulce pro jednotlivé pozice:

	Operátor	**THP**	**Celkem**
Náklady na jedno školení	1746 Kč	2622 Kč	4368 Kč

Tabulka 1: Vyjádření celkových nákladů pro jednotlivé pozice

Tyto náklady samozřejmě nejsou konečné, dále je nutné připočítat organizaci školení, mzdu školitelů a režijní náklady.

3. Výpočet nákladů společnosti HAO na mzdu školitelů (lektorů):

Průměrná mzda školitele činí 28 000 Kč.

Průměrná mzda školitele = HM. Super hrubá mzda představuje veškeré náklady společnosti na měsíční mzdu školitele.

- $HM = 28\,000\ Kč/měsíc$
- $SHM = 37\,520\ Kč/měsíc$

Jelikož školitel provádí povinná školení během 3 měsíců, musíme spočítat náklady společnosti na mzdu školitele za 3 měsíce.

- $Náklady\ na\ mzdu\ školitele\ za\ 3\ měsíce, které\ školi = 37\,520 * 3 = 112\,560\ Kč$

Průměrný počet odpracovaných hodin za 3 měsíce je 480 hodin.

- $Náklady\ na\ hodinovou\ mzdu\ školitele = 112\,560 \div 480 = 235\ Kč/hodinu$

Celkový čas, který školitel školením stráví během těchto 3 měsíc je u operátora 12,25 hodin a u THP 12,25 hodin. (viz příloha P III)

- $Celkové\ náklady\ školitele\ na\ školení\ operátora = 235\ Kč * 10{,}58 = 2\,486{,}3 \doteq \mathbf{2\,486\ Kč}$
- $Celkové\ náklady\ školitele\ na\ školení\ THP = 235\ Kč * 12{,}25 = 2\,878{,}75 \doteq \mathbf{2\,879\ Kč}$

4. **Výpočet nákladů společnosti HAO na mzdu tréninkových specialistů:**

Průměrná mzda pracovníka tréninkového oddělení činí 30 000 Kč.

Průměrná mzda školitele = HM. Super hrubá mzda představuje veškeré náklady společnosti na měsíční mzdu školitele.

- $HM = 30\,000\ Kč/měsíc$
- $SHM = 40\,200\ Kč/měsíc$

Organizace veškerého školení zabere 15 % z pracovní doby zaměstnance tréninkového oddělení.

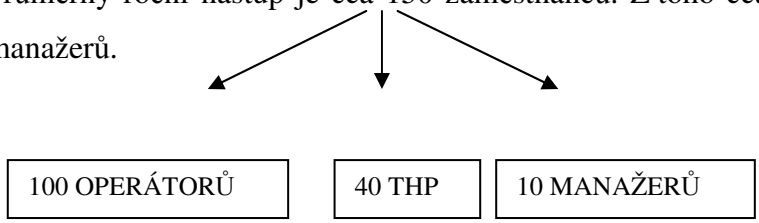
- $15\ \%\ ze\ SH = 15\ \%\ ze\ 40\,200 = 6030\ Kč/měsíc$
- $Celkové\ náklady\ pracovníka\ tréninkové\ oddělení\ na\ organizaci\ školení = \mathbf{6\,030\ Kč/měsíc}$

5. **Výpočet režijních nákladů společnosti HAO na školení:**

Průměrná hodinová sazba na režijní náklady (energie, kancelářské potřeby, opotřebení majetku atd.) je 150 Kč/hodinu

- $Celkové\ režijní\ náklady\ na\ školení\ operátora = 150\ Kč\ * 10{,}58 = \mathbf{1\ 587\ Kč}$
- $Celkové\ režijní\ náklady\ na\ šklení\ THP = 150\ Kč\ * 12{,}25 = 1\ 837{,}5\ \doteq$ $\mathbf{1\ 838\ Kč}$

Průměrný roční nástup je cca 150 zaměstnanců. Z toho cca 100 operátorů, 40 THP a 10 manažerů.



Obrázek 8: Schéma nástupu zaměstnanců

Z předchozích výpočtů jsou nám známy náklady na školení jednoho operátora a jednoho THP, náklady na mzdu lektorů jednoho školení, měsíční náklady organizátorů školení a režijní náklady jednoho školení. Díky průměrnému počtu nastupujících zaměstnanců za rok, můžeme vypočítat celkové roční náklady povinných školení nových zaměstnanců.

- $Náklady\ na\ mzdy\ školených\ operátorů = 1\ 746\ * 100 = \mathbf{174\ 600\ Kč/rok}$
- $Náklady\ na\ mzdy\ školených\ THP = 2\ 622\ * 40 = \mathbf{104\ 880\ Kč/rok}$
- $Náklady\ na\ mzdu\ lektorů\ (u\ operátora) = 2\ 486\ * 100 = \mathbf{248\ 600\ Kč/rok}$
- $Náklady\ na\ mzdu\ lektorů\ (u\ THP) = 2\ 879\ * 40 = \mathbf{115\ 160\ Kč/rok}$
- $Náklady\ na\ mzdu\ tréninkových\ specialistů = 6\ 030\ * 12 = \mathbf{72\ 360\ Kč/rok}$
- $Režijní\ náklady\ při\ školení\ operátorů = 1\ 587\ * 100 = \mathbf{158\ 700\ Kč/rok}$
- $Režijní\ náklady\ při\ školení\ THP = 1\ 838\ * 40 = \mathbf{73\ 520\ Kč/rok}$

V následující tabulce jsou vyčísleny roční náklady povinného školení ve společnosti u dvou vybraných pozic.

	Operátor	**THP**
Náklady na mzdy školených zaměstnanců	174600	104880
Náklady na mzdu lektorů	248600	115160
Náklady na mzdu tréninkových specialistů	72360	72360
Režijní náklady	158700	73520
CELKEM	**654260 Kč**	**365920 Kč**

Tabulka 2: Náklady společnosti na povinná školení (Kč/rok)

Celkové náklady školení těchto dvou vybraných pracovních pozic činí společnosti HAO 1 020 180 Kč/rok.

6.2 Návratnost ročních nákladů na školení

Návratnost investovaných ročních nákladů do školení budu zjišťovat na základě porovnání poklesu COPQ (cost of poor quality = nekvalita, nejakost). K tomuto porovnání budu opět jako v předchozích výpočtech pracovat s pracovní pozicí operátora a THP.

K výpočtu návratnosti investice do školení je nutné znát tržby za daný rok, předpokládanou hodnotu snížení nákladů, a skutečný stav COPQ za daný rok.

Z auditované výroční zprávy za rok 2008 jsme zjistili, že tržby za tento rok byly 1 384 220 000 Kč. Hodnota COPQ v roce 2008 činila 2,98 %. Díky zavádění prvků štíhlé výroby a po konzultaci s LEAN Expertem a pracovníkem finančního oddělení je předpokládáno, že se náklady na COPQ sníží přibližně o 20 %.

- $Celkové\ roční\ náklady\ na\ COPQ = (1\ 384\ 220\ 000\ \div 100) * 2{,}98 =$ **41 249 756 *K*č/*rok***

- $Celková\ roční\ úspora = 20\ \%\ ze\ 41\ 249\ 756 = (41\ 249\ 756\ \div 100) * 20 = 8\ 249\ 951{,}2 \doteq \mathbf{8\ 249\ 951\ Kč/rok}$

Celkové náklady společnosti na COPQ (nekvalitu) za rok 2008 činily 41 249 765 Kč. Za předpokladu zavedení štíhlé výroby je očekávaný pokles nákladů na nekvalitu přibližně o 20 % tedy 8 249 951 Kč.

Veškeré údaje jsou uvedené v následující tabulce.

Tržby 2008	1 384 220 000
COPQ za rok 2008	2,98
COPQ v Kč	41 249 756
Předpokládaná úspora v COPQ	20%
Přepokládaná úspora v Kč	8 249 951

Tabulka 3: Přehled nákladů na COPQ za rok 2008

Díky zavádění prvků štíhlé výroby – zavedení nových školení, jejichž účelem je kvalifikovanost zaměstnanců a co nejmenší náklady na COPQ, můžeme zjistit, jaká je návratnost investice do těchto školení.

COPQ v roce 2008 činily 41 249 756 Kč, předpokládaná roční úspora těchto nákladů po řádném proškolení nových zaměstnanců je vyčíslena na 8 249 951 Kč. Z předchozích výpočtů víme, že celkové roční náklady na školení Operátorů a THP činí 1 020 180 Kč.

- $Roční\ úspora\ na\ neefektivitu = 8\ 249\ 951\ Kč$
- $Denní\ úspora\ na\ neefektivitu = \left(\frac{8\ 249\ 951}{13}\right) \div 31 \doteq 22\ 177\ Kč$
- $Roční\ investice\ na\ školení\ nových\ zaměstnanců\ (operátor + THP) = 1\ 020\ 180\ Kč.$

- $Denní\ investice\ na\ školení\ nových\ zaměstnanců\ (operátor + THP) = \left(\frac{1\ 020\ 180}{12}\right) \div 31 \doteq 2\ 742\ Kč$

Díky řádnému proškolení, které společnost stojí cca 2 742 Kč/den je předpokládaná úspora na neefektivitě 22 177 Kč/den. Pokud srovnáme tyto dvě hodnoty, je nám zřejmé, že náklady na školení těchto dvou pozic jsou rapidně nižší, než předpokládaná úspora nákladů, proto je jasné, že se společnosti vyplatí investovat do školení nových zaměstnanců.

7 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ

Na základě získaných poznatků a zjištění některých nedostatků ve společnosti HAO jsou navrhnuta opatření, která by měla vést ke zlepšení systému vzdělávání nových zaměstnanců.

7.1 Sledování nákladů na vzdělávání a jejich návratnosti

Ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc není žádný zodpovědný pracovník, který by vypracoval každoroční hodnocení nákladů na školení nových zaměstnanců a jejich návratnost. Jelikož jsou investice do vzdělávání pro podnik velice důležité, neměl by chybět přehled o tom, kolik takový proces stojí a jak rychle se společnosti vrátí. Proto jako optimální navrhnuté řešení považuji stanovení pracovníka, který na základě dostupných informací provede pro podnik roční přehled investovaných nákladů do vzdělávání a jejich návratnost.

Přehled nákladů a jejich návratnosti je důležitý v případě rozdělování rozpočtu společnosti, kdy je možné díky dosaženým výsledkům zažádat o vyšší částku pro investice do vzdělávání, jejímž výsledkem je rapidní pokles nekvality ve výrobě a tím ušetření nákladů na nekvalitu.

7.2 Rozšíření školení

Jelikož je vstupní školení nových zaměstnanců zaměřeno převážně na teoretickou část, bylo by vhodné, kdyby tato teoretická část byla více propojena s praktickou částí, kde by se noví zaměstnanci setkali s různými případy přímo v praxi během školení. Celková doba školení by v tomto případě byla mnohem delší a finančně náročnější, avšak noví zaměstnanci by byli lépe seznámeni se svým pracovištěm a dá se předpokládat, že by mohla být zaznamenána úspora na nekvalitě výrobků.

Je otázkou, jaké náklady bude chtít společnost HAO do vzdělávání investovat, každopádně výroba a oprava plechových a žárových dílů není levnou záležitostí a proto je určitě výhodnější investovat tisíce do řádného proškolení pracovníků, než statisíce do poškozených dílů.

7.3 Zavedení opakovacího školení

Obsahem tohoto školení by mělo být získání zpětné vazby od zaměstnanců, kteří prošli vstupním školením. Právě tito zaměstnanci můžou společnosti poskytnout onu zpětnou vazbu, co by bylo dobré zlepšit a na co by se školení mělo více zaměřit. Zavedení toho opakovacího školení nebude jednoduché a zřejmě časově i finančně náročné, nicméně pro společnost je velice důležité zaměstnávat vysoce kvalifikované zaměstnance. Výstupem toho školení by měly být návrhy na zlepšení vstupního školení a snaha o rozvoj dalších specifických znalostí zaměstnanců.

ZÁVĚR

Vzdělávání zaměstnanců je jednou z možností, jak může podnik zvýšit svoji výkonnost a konkurenceschopnost. Jde samozřejmě o celoživotní proces, kdy zaměstnanci zvyšují a prohlubují své dovednosti a znalosti. Vzhledem k narůstající konkurenci podniků však vzdělávání nabírá nových rozměrů. Pokud chce být podnik úspěšným, nestačí pouze zaškolit nové pracovníky. Je potřeba neustále investovat do vzdělávání zaměstnanců, protože pro podnik je důležité, aby se zaměstnanci dokázali přizpůsobit a pružně reagovat na neustálé změny. Pokud se podnik rozhodne investovat do vzdělávání zaměstnanců, měl by se také zabývat otázkou jeho efektivnosti a návratnosti. V mnoha podnicích při schvalování ročního rozpočtu bývá položka investic do lidského kapitálu na posledním místě, zato jako první se řeší v případě snížení výkonnosti podniku.

Cílem bakalářské práce bylo popsat a vyčíslit náklady školení nových zaměstnanců ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o., návratnost těchto nákladů a jejich vliv na snížení neefektivnosti ve výrobě.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy, popsána úloha vzdělávání v systému řízení lidských zdrojů, charakterizovány současné trendy a metody vzdělávání a celková efektivita vzdělávání.

V praktické části byla charakterizována společnost Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o., historie, současný stav a organizační struktura společnosti. Dále popsán proces přijímání zaměstnanců a proces vzdělávání. Informace týkající se vzdělávání byly získány od konzultanta bakalářské práce, který zastává pozici tréninkového specialisty. V další části se věnuji povinným školením nových zaměstnanců, jejich ročním nákladům a návratnosti v závislosti na snížení nákladů na neefektivnost. V závěru praktické části byly tyto náklady srovnány a došlo ke zjištění, že společnosti se vyplatí investovat do vzdělávání, jelikož návratnost těchto nákladů v závislosti na snížení nákladů na nekvalitu je opravdu velmi rychlá. V průběhu průzkumu byl nalezen nedostatek, že firma vůbec nesleduje náklady na povinná školení, ani jejich návratnost a na základě tohoto zjištění byly společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o. navrhnuta určitá opatření, která vedou k celkové přehlednosti a informovanosti o nákladech na povinná školení a jejich návratnosti a taktéž opatření, prostřednictvím kterých může společnost zlepšit systém vzdělávání nových zaměstnan-

ců, například rozšířením školení do praxe a zavedením opakovacího školení, jehož obsahem je zpětná vazba od zaměstnanců a návrhy na zlepšení vstupního školení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

[1] VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

[2] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

[3] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

[4] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

[5] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8th edition. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

[6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

[7] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti:* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HAO Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o.

HOS Honeywell Operating system.

HM Hrubá mzda.

SHM Super hrubá mzda.

SC Staffing centrum.

THP Technicko – hospodářský pracovník.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců 16
Obrázek 2: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod 18
Obrázek 3: Žárový dílec 30
Obrázek 4: Struktura Top managementu společnosti 31
Obrázek 5: Systém vzdělávání společnosti HAO 35
Obrázek 6: Úroveň rozvoje zaměstnanců 36
Obrázek 7: Základní pojmosloví 36
Obrázek 8: Schéma nástupu zaměstnanců 43

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vyjádření celkových nákladů pro jednotlivé pozice 41
Tabulka 2: Náklady společnosti na povinná školení (Kč/rok)..... 44
Tabulka 3: Přehled nákladů na COPQ za rok 2008 45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I Povinná školení ve zkušební době

Příloha II Vysvětlení jednotlivých školení

Příloha III Celková doba trvání jednotlivých školení

PŘÍLOHA P I: POVINNÁ ŠKOLENÍ VE ZKUŠEBNÍ DOBĚ

Povinná proškolení ve zkušební době - OBECNÁ ŠKOLENÍ

DO TŘETÍHO DNE	ITC	Kodex chování	BOZP I a PO I	Kvalita - cíle jakosti	SAP úvodní školení BNT	Co je LEAN	Tier systém
Operátor	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
THP	☑	☑	☑	☑	☐	☑	☑
Teamleader	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Manažer / Supervisor	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Top Management	☑	☑	☑	☑	☐	☑	☑
LEAN Specialist	☑	☑	☑	☑	☐	☑	☑

DO DVOU TÝDNŮ	5S	Vizuální řízení	Kaizen - Neustálé zlepšování	Leadership Standardized Work	Rapid Problem Solving	Creating Lean Culture	Decoding DNA of TPS
Operátor	☑	☐	☑	☐	☑	☐	☐
THP	☑	☐	☑	☐	☑	☐	☐
Teamleader	☑	☐	☑	☑	☑	☐	☐
Manažer / Supervisor	☑	☑	☑	☑	☑	☐	☑
Top Management	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
LEAN Specialist	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑

DO MĚSÍCE	Plýtvání	Built-in-Quality	Total Prod. Maintenance (TPM)	Strategy Deployment	Vybrané Specifikace (nadřízený)	Learning To Lead At Toyota	Andy and Me
Operátor	☑	☑	☑	☐	☐	☐	☐
THP	☑	☑	☐	☐	☑	☐	☐
Teamleader	☑	☑	☑	☐	☐	☐	☐
Manažer / Supervisor	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Top Management	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
LEAN Specialist	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑

DO DVOU MĚSÍCŮ	Koučink	Positive Employee Relations.	New Leader Assimilation	Value Stream Mapping	Change Management	Knowledge Sharing	Production Simulation
Operátor	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
THP	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Teamleader	☑	☐	☐	☐	☐	☐	☑
Manažer / Supervisor	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Top Management	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
LEAN Specialist	☑	☑	☐	☑	☑	☑	☑

DO TŘÍ MĚSÍCŮ	Green Belt Training - přihlášení	Standardized Work Instruct.	Process Design for Flow	Material Replenishment	Set-up and Change-Over Red.	Supervising for Success	Kvalifikační formulář L1
Operátor	☐	☑	☐	☑	*	☐	☑
THP	☐	☑	☐	☑	**	☐	☑
Teamleader	☐	☑	☑	☑	☑	☐	☑
Manažer / Supervisor	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Top Management	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
LEAN Specialist	☑	☑	☑	☑	☑	☐	☑

** všichni technologové a pracovníci kontroly	Úvodní školení NEO - organizuje HRT		Organizuje nadřízený	Četba - samostatně (dostupné na intranetu)	LEAN EXPERTS
* vybraní operátoři	HRT		Organizuje HRT	HRT = Oddělení tréninku (č. 206)	

PŘÍLOHA P II: VYSVĚTLENÍ JEDNOTLIVÝCH ŠKOLENÍ

- **ITS**

  =pravidla mezinárodního obchodu + právní náležitosti týkající se všech zaměstnanců

- **Kodex chování**

  = pravidla chování ve firmě, očekávané vzorce chování

- **BOZP I a PO I**

  = obecná pravidla bezpečnosti práce a požární ochrany

- **Kvalita – cíle jakosti**

  = seznámení se systémem jakosti ve firmě a se směrnicemi

- **SAP úvodní školení BNT (Basic Navigation training)**

  = školení pro základní orientaci v systémovém prostředí SAP

- **LEAN = HOS**

  = obecné informace o Honeywell Operating system

- **Tier systém**

  = systém tier porad v HAO

- **5S**

  = systém udržení pořádku na pracovištích a ergonomie pracoviště

- **Vizuální řízení**

  = význam a prvky vizuálního řízení

- **Kaizen - neustále zlepšování**

  = systém neustálého zlepšování

- **Leadership Standardized Work**

  = principy a výhody standardizované práce

- **Rapid Problem Solving**

  = principy a zásady rychlého řešení problému

- **Creating Lean Culture**

  = kniha o vytváření a zavádění štíhlé výroby jako součástí firemní kultury

- **Decoding DNA of TPS**

  = základní prvky TPS (Toyota Productive system)

- **Plýtvání**
  = 7 druhů plýtvání a jeho omezování
- **Bulit-in-Quality**
  = prvky a nástroje BIQ (zaručené kvality)
- **Total Productive Maintenance (TPM)**
  = systém produktivní údržby strojů
- **Strategy Deployment**
  = strategické plánování
- **Vybrané specifikace**
  = směrnice pro specifické procesy a nástroje HOS
- **Learning to Lead At Toyota**
  = principy řízení ve společnosti Toyota
- **Andy and Me**
  = kniha o zavádění štíhlých procesů ve výrobě
- **Koučink**
  = teoretické a praktické školení zamřené na vedení lidí koučinku
- **Positive employee relations**
  = vytváření a udržování pozitivních vztahů se zaměstnanci
- **New Leader Assimilation**
  = proces zžívání nového vedoucího s podřízenými (nepovažuje se za školeni)
- **Value Stream Mapping**
  = mapování hodnotového toku v procesu výroby
- **Change Management**
  = řízení změn v procesech společnosti
- **Knowledge Sharing**
  = efektivní sdílení znalostí
- **Production Simulation**
  = simulace výrobních procesů a uvědomování si zásad štíhlé výroby
- **Green Belt training – přihlášení**
  = trénink používání nástrojů štíhlé výroby, povinnost nahlášení ve zkušební době (školení probíhá po zkušební době)

- **Standardized work instruction**

  = inovace technologických postupů

- **Process design for flow**

  = řízení procesu pro optimální tok výrobků

- **Material Replenishment**

  = doplňování a řízení zásob na pracovišti

- **Set-up and Change-over reduction**

  = optimalizace seřizovacích časů na strojích

- **Supervsising for Access**

  = školení manažerských dovedností v oblasti vedení lidí

- **Kvalifikační formulář L1**

  = zaškolovací formulář na pozici (není školení)

PŘÍLOHA P III: CELKOVÁ DOBA TRVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH ŠKOLENÍ

LEAN Specialist	Top Management	Manažer / Supervisor	Teamleader	THP	Operátor	
45	45	45	45	45	45	ITC
45	45	45	45	45	45	Kodex chování
180	180	180	180	180	180	BOZP I a PO I
60	60	60	60	60	60	Kvalita - cíle jakosti
60	60	60	60	60	60	SAP úvodní školení BNT
30	30	30	30	30	30	Co je Lean
15	15	15	15	15	15	Tier systém
15	15	15	15	15	15	5S
15	15	15	x	x	x	Vizuální řízení
30	30	30	30	30	30	Kaizen - neustálé zlepšování
30	30	30	x	x	x	Leadership Standardized Work
30	30	30	30	30	30	Rapid Problem Solving
1200	1200	x	x	x	x	Creating Lean Culture
30	30	30	x	x	x	Decoding DNA of TPS
25	25	25	25	25	25	Plýtvání
20	20	20	20	20	20	Built-in-Quality
20	20	20	20	x	20	Total Prod. Maintenance (TPM)
30	30	30	x	x	x	Strategy Deployment
600	600	240	x	120	x	Vybrané specifikace (nadřízený)
30	30	30	x	x	x	Learning To Lead at Toyota
1200	1200	1200	x	x	x	Andy and Me
240	240	240	240	x	x	Koučink
120	120	120	x	x	x	Positive Employee Relations
30	30	30	x	x	x	Value Stream Mapping
30	30	30	x	x	x	Change Management
30	30	30	x	x	x	Knowledge sharing
600	600	600	600	x	x	Production Simulation
30	30	30	30	30	30	Standardized Work Instruction
30	30	30	30	x	x	Process Design for flow
30	30	30	30	30	30	Material Replenishment
30	30	30	30	**	*	Set-up and Change-Over Red.
x	2400	2400	x	x	x	Supervising for success
4880	**7280**	**5720**	**1535**	**735**	**635**	CELKEM (minuty)
81,33	**121,33**	**95,33**	**25,58**	**12,25**	**10,58**	CELKEM (hodiny)