

Projekt zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti SPUR, a.s.

Bc. Lukáš Slouka

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lukáš Slouka**
Osobní číslo: **M12766**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti SPUR, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretická východiska práce týkající se systému vzdělávání zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti SPUR, a. s.
- Na základě výsledku analýzy navrhnete projekt zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců.
- Podrobte projekt časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOPACH, J. and A. BLACKBURN-EVANS. Employee benefits = education + communication. Canadian HR Reporter [online]. vol. 11, iss. 19, s. 9-10 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/220814420>.

PETERS, S. Employers invest in employee education. Personnel Journal [online]. vol. 73, iss. 6, s. 16 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/219769349>.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VRONSKÝ, J. Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 197 s. ISBN 978-80-7357-747-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radek Blahuš**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové 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 obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou 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);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

30.4.2014

Glouka

⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje systému vzdělávání zaměstnanců. V teoretické části je definováno vzdělávání, popsány vlivy na vzdělávání, trendy, funkce, oblasti vzdělávání a jednotlivé fáze cyklu vzdělávání. V praktické části je provedena analýza vzdělávání v podniku

a na základě toho je navrhována identifikace potřeby vzdělávání, plánování a vyhodnocení vzdělávání a možnosti využití projektů na podporu vzdělávání od EU a pracovního úřadu ČR. Celý projekt byl analyzován z hlediska času, rizika a nákladů.

Klíčová slova: vzdělávání, zaměstnanec, metody vzdělávání, identifikace, plánování a vyhodnocování vzdělávání

ABSTRACT

This thesis is devoted to the training of employees. In the theoretical part is defined education, the implications for education, trends, function, area of education and individual phases of the cycle of education. In the practical part is an analysis of corporate education and on the basis that it is designed identification of education needs, planning and evaluation of education, educational projects and possibilities of education support from EU

and Labour Office of the Czech Republic. The project was analyzed in terms of time, cost and risk.

Keywords: education, employee, methods of education, identification, planning and evaluation of education

Poděkování

V první řadě bych chtěl poděkovat Ing. Radkovi Blahušovi, který vedl moji diplomovou práci, dával mi rady a připomínky.

Dále bych chtěl poděkovat firmě SPUR a.s., jmenovitě vedoucí finančního střediska paní Ing. Aleně Maňasové, HR manažerce Mgr. Helze Gregarové a personalistce Olze Gajdošíkové, které mi umožnili zpracovat diplomovou práci ve společnosti a poskytli mi potřebné informace.

Motto

Nedovol, aby Tě zastavili ti, kteří nemají své sny.

Prohlašuji, že odevzdaná diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI.....	13
1.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	13
1.2 VLIVY NA VZDĚLÁVÁNÍ.....	14
1.3 FUNKCE VZDĚLÁVÁNÍ	14
1.4 OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ.....	15
1.5 CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ	17
2 IDENTIFIKACE A ANALÝZA POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ	18
2.1 ANALÝZA SOUČASNÝCH ZNALOSTÍ, SCHOPNOSTÍ A DOVEDNOSTÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
2.1.1 Strukturovaný rozhovor	18
2.1.2 Pozorování.....	19
2.1.3 Dotazník	19
2.1.4 Participace	19
2.1.5 Popis práce zaměstnance.....	19
2.1.6 Skupinová diskuse.....	19
3 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	20
3.1 PROCES TVORBY PLÁNU	20
3.2 OBSAH PLÁNU VZDĚLÁVÁNÍ.....	20
4 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ	21
4.1 CÍLE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU	21
4.2 PROGRAM.....	21
4.3 MOTIVACE	21
4.3.1. Vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání.....	21
4.3.2. Motivační faktory vzdělávání.....	22
4.4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ	22
4.4.1 Faktory ovlivňující volbu metod vzdělávání.....	22
4.4.2 Metody vzdělávání na pracovišti	22
4.4.3 Metody vzdělávání mimo pracoviště	24
4.4.4 Metody na rozhraní pracoviště.....	26
4.5 LEKTOŘI.....	27
5 ZPĚTNÁ VAZBA A MĚŘENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVÁNÍ	28
5.1 VÝHODY A NEVÝHODY VYHODNOCOVÁNÍ.....	28
5.2 RIZIKA VYHODNOCOVÁNÍ	28
5.3 KDY REALIZOVAT VYHODNOCOVÁNÍ	28
5.4 SUBJEKTY VYHODNOCOVÁNÍ	29
5.5 KRITÉRIA VYHODNOCOVÁNÍ	29
5.6 MODEL Y VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	29
5.6.1 Model vyhodnocování podle Davida Simmondse	29
5.6.2 Model vyhodnocování podle Hamblina	29
5.6.3 Pětiúrovňový aplikační model vyhodnocování vzdělávání.....	30

5.7	POSUZOVÁNÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ.....	33
5.7.1	Náklady na vzdělávání	33
5.7.2	Přínosy vzdělávání	34
II	PRAKTICKÁ ČÁST	35
6	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	36
6.1	VÝROBKY.....	37
6.2	POSLÁNÍ FIRMY	42
6.3	VIZE FIRMY	43
6.4	MISE.....	43
6.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	43
7	ANALÝZA	44
7.1	ŽIVOTNÍ CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ.....	44
7.2	POVINNOSTI PRACOVNÍKA PŘED NÁSTUPEM DO ZAMĚSTNÁNÍ	45
7.3	ADAPTAČNÍ PROCES	46
7.3.1	Speciální podmínky ve středisku 220	46
	Pracovník je seznámen s:	46
7.3.2	Vzdělávání.....	47
7.3.3	Povinné vzdělávání ze zákona	50
7.3.4	Ostatní vzdělávání a školení.....	52
8	STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR	55
8.1	STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR SE ZAMĚSTNANCÍ OVLIVŇUJÍCÍ VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU.....	55
8.2	VYHODNOCENÍ STRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU	57
8.3	STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S OSTATNÍMI ZAMĚSTNANCÍ	57
8.4	VYHODNOCENÍ STRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU	60
9	SWOT ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI.....	61
10	HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ	66
11	PROJEKTY A PODPORA VZDĚLÁVÁNÍ Z EU A DALŠÍ	67
11.1	PROJEKT „VZDĚLÁVEJTE SE PRO RŮST II“	67
	Projekt podporuje:	68
11.2	PROJEKT „PODPORA ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ“	69
11.2.1	Podporu lze využít na:.....	69
11.2.2	Podmínky pro žadatele	69
11.2.3	Podporu nemohou využít:	70
11.2.4	Postup firmy při žádání o podporu vzdělávání	71
	Zaměstnavatel dokládá ještě:.....	72
12	NÁVRHY IDENTIFIKACE POTŘEBY, PLÁNOVÁNÍ, VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ	73
12.1	IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ.....	73
12.1.1	Identifikace a analýza potřeby vzdělávání u personalistky a mzdové účetní	74
12.2	PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	75
12.3	VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ	76
12.3.1	Vyhodnocení povinného vzdělávání	76

12.3.2	Vzdělávání měkkých kompetencí	77
12.3.3	Vzdělávání odborných kompetencí specifických.....	77
12.3.4	Vzdělávání odborných kompetencí obecných	77
12.3.5	Jazykové kurzy	78
12.3.6	Příklad dotazníku	78
12.3.7	Příklad otázek strukturovaného rozhovoru	78
12.3.8	Sebehodnotící test	79
13	ČASOVÁ ANALÝZA	80
14	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	82
14.1.1	Opatření na odstranění středních rizik	86
14.1.2	Opatření na odstranění vysokých rizik.....	88
14.1	ROZHODNUTÍ O REALIZOVATELNOSTI PROJEKTU	88
15	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	89
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM TABULEK.....	102
	SEZNAM PŘÍLOH.....	103

ÚVOD

V dnešní době je vzdělávání zaměstnanců velmi důležité, protože neustále dochází k vývoji nových technologií, zákazníci mají stále větší požadavky a tím jsou dány také větší nároky na znalosti a dovednosti pracovníků. Některé podniky stále podceňují vzdělávání svých zaměstnanců, přitom schopné lidské zdroje jsou velmi významnou konkurenční výhodou na trhu.

Společnost SPUR a.s. ví, že aktuální systém vzdělávání je nutno změnit, protože doba jde stále kupředu. Má práce by měla být návrhem, jak by systém mohl v budoucnosti vypadat.

V teoretické části se budu zabývat podnikovým vzděláváním, nejprve jej charakterizuji, uvedu funkce, oblasti, možné vlivy a trendy vzdělávání. Dále podrobně rozeberu jednotlivé fáze vzdělávání, tedy identifikaci potřeby, plánování, realizaci a vyhodnocování vzdělávání. Budou zde uvedeny i metody, které se v praxi využívají.

V praktické části popisuji společnost, čím se zabývá, její organizační strukturu a analyzuji aktuální systém vzdělávání ve firmě. Součástí analýzy bude SWOT analýza a strukturovaný rozhovor, který bude proveden s některými zaměstnanci ovlivňující vzdělávání v organizaci, tedy HR manažerkou, personalistkou a vedoucí ekonomického střediska a jinými.

Na základě provedené analýzy vyvodím závěry a navrhnou zlepšení systému vzdělávání, které dané problémy vyřeší. Součástí návrhu bude uvedení možností dotace vzdělávacích aktivit. Projekt poté podrobím časové, rizikové a nákladové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Někteří manažeři v malých či středních podnicích zlehčují význam vzdělávání a říkají, že se to týká jen velkých firem. Samozřejmě malý podnik si nemůže dovolit vzdělávání pro všechny zaměstnance, ale jen pro některé. (Koubek, 2011, 140; Koubek, 1996, 125)

Podceňování vzdělávání může mít pro organizaci negativní následky, někteří zaměstnanci jsou velmi ambiciózní, chtějí se neustále zlepšovat a kariéře postupovat, bez těchto možností mohou organizaci brzo opustit. (Koubek, 1997, 126)

Investice do vzdělávání se v budoucnu vyplatí, může zvýšit pracovní výkon zaměstnance a tím pádem i celkový výsledek podniku. (Peters, 2013)

V dnešní době roste počet vysokoškolských zaměstnanců, někteří pracovníci mají odborné znalosti již před nástupem do práce, jiní formou firemního vzdělávání. Rozvoj nových technologií a požadavků zákazníků nutí manažery sledovat neustále situaci na trhu. (Vojtovič, 2011, 81, 86, 87)

Některé organizace mají strach, že poskytnou zaměstnanci vzdělávání a on později založí svůj vlastní podnik a využije získané informace. (Kopach, Blackburn-Evans, 2013)

Manažeři navrhují témata vzdělávání, na samotné organizaci vzdělávání pracuje personální oddělení. (Vrónský, 2012, 127)

1.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Podnikové vzdělávání je soubor vzdělávacích aktivit prostřednictvím organizace, jehož cílem je doplnit, získat nové vědomosti a dovednosti pro určitou pracovní pozici, kritériem může být pracovní výkonnost. (Tureckiová, 2009, 79)

Podle autorů Buckleyho a Capleho je vzdělávání charakterizováno takto:

Je to proces, který člověku pomůže získat vědomosti, dovednosti a umožní provést definici, analýzu a řešení více problémů. Trénink a vzdělávání jsou propojené, trénink závisí na předchozím vzdělávání a platí to i naopak. (Buckley, Caple, 2004, 5, 7)

V dnešní době zvýšení kvalifikace, rekvalifikace či systematické vzdělávání patří k nejdůležitějším úkolům managementu. Velké podniky provádí vzdělávání prostřednictvím svých odborníků, některé dokonce poskytují vzdělávání pro ostatní společnosti. (Vojtovič, 2011, 148, 149, 86, 87)

Dlouhodobý rozvoj zaměstnanců má pro podnik také obrovský význam, protože firma není závislá na přijímání nových zaměstnanců, může využít vlastní zaměstnance pro volné vyšší pracovní pozice nebo pomáhá k nižší fluktuaci či řešení dalších problémů. (Mayerová, Růžička, 2000, 73)

Vzdělávání týkající se ochrany zdraví a bezpečnosti při práci musí být uskutečňováno u nových pracovníků při adaptaci, změně pracovní pozice nebo při změně postupu. Jedná se o poučení, čemu se vyvarovat, aby nedošlo k úrazu s uvedením příkladů nebo co má člověk dělat, když se stane úraz, požár či další možnosti. (Armstrong, 2007, 682)

1.2 Vlivy na vzdělávání

Vývoj nových technologií, energetiky, automatizace mají vliv na rozvoj a rekvalifikaci pracovníků od dělníků až po top management, dochází i ke změně metod vzdělávání, které se více soustředí na praktické činnosti, řešení problémů a komunikaci. (Vojtovič, 2011, 148, 149, 86, 87)

Stále více využívá manažer při své práci poznatky z psychologie, která je nutná při práci s lidmi a sociologie, která se zabývá chováním společnosti, měst. Lidé si už dnes nedokáží představit život bez televize, mobilu a použití internetu. (Mikuláščík, 2008, 8, 58)

Vliv na efektivní vzdělávání mají také rušivé faktory (menší koncentrace účastníků) nebo motivace zaměstnance se něčemu učit, proto by před začátkem každého vzdělávání měl nadřízený sdělit význam učení pro pracovníka a společnost. Nadřízený by měl prezentovat pravidla probíhající během vzdělávání jako přítomnost, aktivitu, dochvilnost a vše kontrolovat. K omezení rušivých vlivů se doporučuje vzdělávat mimo firmu, účast nadřízeného nebo prodloužení termínu pracovních úkolů, aby pracovník nebyl stresován splněním pracovních povinností. Silně motivující je volba školení pracovníkem, konečné testy, aktivní vyzkoušení postupů nebo peněžní motivace. Motivace může být podpořena tím, že cíle vzdělávání budou součástí cílů zaměstnanců, výsledky vzdělávání budou částí hodnocení nadřízeného nebo bude možnost získání vyšší pracovní pozice. (Urban, 2013, 161, 162, 163, 164)

1.3 Funkce vzdělávání

Podle Hroníka má každé firemní vzdělávání 2 funkce:

- Rozvoj způsobilostí zaměstnanců

- Krátkodobé a dlouhodobé zvýšení výkonnosti (Hroník, 2007, 127)

„Rozvoj způsobilostí zaměstnanců se skládá z dalších podfunkcí: orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační, změnové a motivační.“ (Hroník, 2007, 127)

Každá vzdělávací činnost neobsahuje všechny funkce ve stejné míře. Při procesu adaptace je na předním místě adaptační a orientační funkce, v období plného zapojení motivační a integrační funkce. (Hroník, 2007, 127)

Funkce vzdělávání lze seřadit i podle průběhu kariéry a času. (Hroník, 2007, 127)

Nejprve přichází **orientace a adaptace** nového pracovníka, který se musí přizpůsobit novému prostředí za pomoci instruktáže či školení provedené přímým nadřízeným nebo zkušeným pracovníkem a měla by být ve formě předpisu. (Mayerová, 2000, 76)

Pro adaptační proces je nutné vybrat zaměstnance, který v podniku působí delší dobu, umí naslouchat, je empatický a ochoten předávat znalosti. (Vronský, 2012, 151, 153)

Koubek považuje za hlavní cíl adaptace umístění nového zaměstnance do pracovního kolektivu, naučit ho specifickým vědomostem týkajícími se pracovní pozice a ztotožnit ho s firemními cíli a stylem práce ve společnosti. (Koubek, 1997, 154, 155)

Optimální doba adaptace je čtyři až šest měsíců, takže přesahuje zkušební dobu. Adaptační doba je u každé profese odlišná. (Hroník, 2007, 130)

Poté následuje **rozvoj a vzdělávání**, které se týká zdokonalení odbornosti, kvalifikace, rekvalifikace, rehabilitace (obnovení odborných znalostí) a specializace. (Hroník, 2007, 128)

Některé společnosti při propuštění poskytují bývalému zaměstnanci vzdělávání pro snadnější získání nového pracovního místa např. tvorba správného životopisu, hledání nové práce, to je nazýváno **outplacement**. (Hroník, 2007, 131)

1.4 Oblasti vzdělávání

Vzdělávání lze rozdělit podle obsahu, občas se používá i členění na měkké a tvrdé kompetence. Pro každou oblast lze využít různou formu (prezenční, e-learning, standardizované kurzy) a může být také různě načasováno jako například just-in-time vzdělávání. (Hroník, 2007, 128, 129)

Rozdělení podle obsahu:

- funkční vzdělávání – odborná příprava, která zabezpečuje zaměstnanci standardní a správné provedení práce, většinou ve formě certifikace
- doplňkové funkční vzdělávání – nadoborová příprava rozšiřující vzdělávání (výcvik v obchodních dovednostech), nejčastěji má podobu zakázkového řešení
- manažerské vzdělávání – v různých podobách (týmové nebo skupinové řešení problémů)
- jazykové vzdělávání nebo IT školení
- účelové vzdělávání – často ve formě vzdělávání just-in-time a standardizovaných řešení (obvykle rozvoj měkkých dovedností)
- školení ze zákona – povinné vzdělávání

Vzdělávání lze také rozdělit podle toho, zda probíhá při práci či mimo ni. (Hroník, 2007, 128, 129)

Obecně lze rozdělit vzdělávání na všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a oblast rozvoje.

Oblast všeobecného vzdělávání je pod dozorem státu, případně několika soukromých, rozvojových a vzdělávacích firem. Člověk získává všeobecné vědomosti, dovednosti, sociální vlastnosti pro život a rozvíjí svoji osobnost. Uskutečňuje se povinnou školní docházkou, má vzdělávací i výchovný aspekt. V současné době je problém, že stát nereaguje na nedostatek některých oborů, přibývá vysokoškoláků, ale ubývá učňů. (Koubek, 2000, 319; Duda, 2008, 114)

Odborné vzdělávání zahrnuje přípravu na budoucí zaměstnání, orientaci a kvalifikaci. Člověk získává specifické vědomosti, dovednosti, které jsou orientovány na určitou oblast a přizpůsobovány aktuálním podmínkám v určitém oboru. Lze jej rozdělit na formální a neformální složku, formální tvoří vzdělávání pomocí institucí a vzdělávacích programů, neformální je kvalifikace praxí nebo samostudium. (Koubek, 2000, 319)

Příprava na profesi probíhá prostřednictvím středních, vysokých škol a odborných učilišť, kdy student získá schopnosti k provádění určitého povolání. (Koubek, 2000, 319)

Orientace slouží k zapracování nového zaměstnance a snaze ho co nejrychleji adaptovat na určité místo, má vliv na kariéru zaměstnance i jeho budoucnost v organizaci (Koubek, 2000, 319)

Na zaškolení nových či nezkušených pracovníků je nutné najít zaměstnance, který školenou činnost dlouhodobě provádí, ovládá a má zkušenosti. To ovšem nestačí, k vědomostem a zkušenostem musí být schopen vysvětlení, ukázky, trpělivosti, být připraven na počáteční nedostatky školených a odpovědět na případné dotazy. (Urban, 2013, 150)

Kvalifikace (doškolení) zahrnuje prohloubení odborných znalostí, sociálních vlastností (osobnost) díky změně požadavků na dosavadní pracovní místo, změny jsou dány vývojem trhu, technologickým či technickým pokrokem. Kvalifikace zvyšuje konkurenceschopnost, výkonnost pracovníka i celkové výsledky podniku. (Duda, 2008, 114)

Rekvalifikace (přeškolení) slouží k osvojení nových odborných vědomostí a dovedností, část rekvalifikace provádí organizace, zbytek státní či soukromé instituce s akreditací. V dnešní době je přeškolení hodně využíváno, protože lidé nenacházející ve svém oboru uplatnění a pomocí rekvalifikace mají větší šanci na trhu práce. Profesní rehabilitace zařazuje pracovníky, kteří nemohou provádět dosavadní práci díky zdravotním či jiným potížím a jsou přeškoleni na jinou pracovní pozici. (Duda, 2008, 114, 115; Koubek, 2000, 319, 320; Šikýř, 2012, 147)

Oblast rozvoje rozšiřuje dosavadní vědomosti a dovednosti i mimo obor, více než je nutné pro stávající pracovní místo. Provádí se pro budoucí kariérní postup nebo nynější pozici, nejvíce se využívá pro specialisty a řídicí zaměstnance. (Koubek, 1996, 126, 127; Duda, 2008, 115)

1.5 Cyklus vzdělávání

Soubor vzdělávacích činností, které jsou spojeny okruhem znalostí, časem, organizací a prováděny v určitém místě. (Palán, 2002, 33)

Podnikové vzdělávání je dlouhodobým procesem, který se skládá z identifikace a analýzy potřeb, plánování vzdělávacího programu, realizace a hodnocení vzdělávání. V praxi se využívají čtyři fáze, které na sebe navazují a využívá je řada podniků. Některé fáze cyklu organizace někdy vynechávají. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 67, 68; Hroník, 2007, 133)

2 IDENTIFIKACE A ANALÝZA POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ

U vzdělávání je nutné nejprve určit potřebu rozvoje a vzdělávání pracovníků, která je zjištěna pomocí rozdílu mezi aktuálními schopnostmi a znalostmi pracovníků a požadavky na danou pozici. Pro identifikaci se využívá odhadů, analýzy organizace, pracovních aktivit a informací o jednotlivých zaměstnancích. (Šikýř, 2012, 149; Duda, 2008, 115)

Důležité zdroje přispívající k informacím o potřebě vzdělávání:

- strategické plány firmy (expandování na jiné trhy, zvyšování hodnoty pro zákazníka), a tím i větší požadavky na vědomosti a dovednosti
- restrukturalizace vedoucí k omezení pracovníků nebo změna pracovních pozic
- změny na trhu, konkurentů nebo pracovních výkonů
- použití nových technologií (Vodák, 2007, 73, 74)

Proces identifikace potřeb má tři fáze, nejprve se analyzují cíle a strategie firmy. Při analyzování cílů a zjištění potřeb vzdělávání se vychází ze změn ve výkonnosti, kdy je porovnáván plánovaný a skutečný pracovní výkon. Ve druhé fázi se analyzují vědomosti a dovednosti pracovníků dané popisem pracovní pozice, které jsou následně srovnávány se skutečností. Hodnocení jednotlivých zaměstnanců umožňuje vzdělávání na míru. Ve třetí fázi se provádí analýza charakteristik pracovníků, které jsou srovnávány s nároky organizace a to pomocí hodnocení zaměstnanců a údajů o vzdělání. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 74)

2.1 Analýza současných znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců

Sbírají se informace o nynějších vědomostech, dovednostech a pracovních výkonech zaměstnanců, které jsou srovnány s plánem. Pro posouzení pracovních výkonů lze využít i benchmarking nebo národní standardy oboru, ve kterém podnik působí. Provedením analýzy společnost může odhalit nedostatky v pracovním výkonu, některé lze eliminovat vzděláváním. Pro sběr údajů se využívá strukturovaný rozhovor, pozorování, dotazník, skupinová diskuse či participace. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 69, 70)

2.1.1 Strukturovaný rozhovor

Dopředu jsou určeny otevřené a uzavřené otázky, které pokládá kvalifikovaná osoba. Cílem je objevit příčinu nesplnění plánovaných výkonů a zjištění mínění klíčových

zaměstnanců. Strukturovaným rozhovorem lze získat podrobné informace a v jeho průběhu je možno jej přizpůsobit. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 75)

2.1.2 Pozorování

Pracovní výkon zaměstnanců je cíleně monitorován a poté porovnán s obsahem práce, normami a postupy. Pokud pracovník zjistí, že je pozorován, může jednat atypicky. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 75)

2.1.3 Dotazník

Účelně poskládané jednoduché a krátké otázky, jejichž cílem je zjištění názorů pracovníků. Nevýhodou je možnost nepochopení otázek a u otevřených otázek složité vyhodnocení. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 75)

2.1.4 Participace

Výzkumník po určitou dobu provádí úkoly pracovníka s cílem porozumění jeho práci. Participace přináší pochopení pracovníka při jeho výkonu, nelze však použít pro každou pracovní pozici nebo pro nové postupy. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 75)

2.1.5 Popis práce zaměstnance

Tuto analýzu provádí pracovník, jehož cílem je popis pracovních úkolů, povinností a uvedení jejich významnosti a namáhavosti. Výhodou této metody je rychlé získání kvalifikovaného popisu pracovního místa. Zaměstnanci mohou určité úkoly přecenit nebo nedocenit či podat neúplné informace, které je tedy nutno ověřit. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 75, 76)

2.1.6 Skupinová diskuse

Je to debata skupiny zaměstnanců týkající se práce, jejímž účelem je zjištění významných informací a mínění o specifikách práce. Skupinová diskuse vyžaduje kvalifikovaného moderátora, nevýhodou mohou být bariéry některých zaměstnanců otevřeně projevit svůj názor, časově náročná příprava i provedení. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 76)

Použitím některé z metod zjistíme problémy a jejich příčinu, poté jsou zvoleny priority, vzdělávací a jiná opatření, která by měla problémy vyřešit. V praxi se také využívá studování interních dokumentů, workshopy, sebehodnocení, SWOT analýza, nejvhodnější je jejich kombinace. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 76)

3 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Při plánování je nutné se zabývat rozpočtem, časovým plánem, zaměstnanci, rozsahem a metodami vzdělávání. Každý člověk vnímá informace jiným způsobem, manažer musí vědět, jaké metody použít k efektivnímu vzdělávání. Proto je nutné probrat vzdělávání se zaměstnanci a rozhodnout se pro správnou metodu (formou přednášek nebo praktických cvičení), kdy a kde je dobré provést výuku (mimo pracoviště či přímo na pracovišti). (Duda, 2008, 115; Clegg, Birch, 2004, 165)

3.1 Proces tvorby plánu

Výstupem předcházející fáze je návrh vzdělávání, který zahrnuje přípravu vzdělávacích materiálů. Tvorba plánování se skládá z:

- přípravná fáze - upřesnění potřeby, analyzování účastníků, určení hlavních cílů, případně i dílčích
- realizační - stanovení způsobu vzdělávání, zpracování dílčích částí projektu, realizace a určení posloupnosti jednotlivých témat
- zdokonalovací fáze - průběžné vyhodnocování jednotlivých částí vzdělávání

3.2 Obsah plánu vzdělávání

Každý správně provedený plán by měl obsahovat podrobné informace o tom, která témata vzdělávání zvolit, aby se pracovníci zlepšili a získali nové znalosti a dovednosti. Vzdělávání by se mělo přizpůsobit specifikům a zvláštním požadavkům firmy. Důležité je určení cílové skupiny vzdělávání, která má podobné znalosti a dovednosti. Pro motivaci a řešení některých problémů je vhodné, aby se vzdělávání účastnil i manažer.

V praxi se využívá několik moderních i tradičních metod a technik, které podporují kreativitu a aktivitu zaměstnanců. Existují různé rozvojové a vzdělávací instituce, pro jejich výběr podnik bere v úvahu dřívější zkušenost, reference a možnost zisku certifikátu. Společnost může využít i znalostí a dovedností svých odborníků. Organizace musí také rozhodnout, kde a kdy je možné provést vzdělávání, aby nebyl omezen chod firmy. Poté je nutné zhodnotit přínosy a náklady vzdělávání, a tím posoudit jeho efektivitu. Jsou brány v úvahu přímé (odměna lektorů, studijní materiály, jídlo, ubytování) i implicitní náklady. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 81, 82)

4 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ

Teprve po plánování a přípravě lze uskutečnit vzdělávání, které musí být podle návrhu společnosti. Provedení vzdělávání ovlivňuje stanovení cílů, program, motivace účastníků, použité metody a lektori. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 83)

4.1 Cíle vzdělávacího procesu

Úkolem podniku je zajistit dostatečně vzdělané a schopné pracovníky, kteří jsou schopni dosáhnout podnikových cílů. Pro větší efektivitu jsou určeny cíle vzdělávání podle potřeby, pracovník i vedení tak vidí pokroky. Stanovení cílů by mělo být podle SMART. Podnik však musí rozlišovat mezi cílem a záměrem, záměrem je lektorem probírané téma, cíle sdělují aktivity po absolvování kurzu a formulují žádané změny. Absolventi vzdělávání by měli být předem obeznámeni s cíli a záměry kurzu. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 83, 84; Armstrong, 2007, 461, 463)

4.2 Program

Efektivní vzdělávání musí absolventy kurzu naučit něco nového, čemuž musí být program uzpůsoben. Obsahuje témata, časový plán, metody a nástroje, které budou použity. Školené osoby by měly mít šanci říct svůj názor na program a očekávání od kurzu. Na konci je vhodné vytvořit dostatečnou rezervu na zopakování. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 84)

4.3 Motivace

Motivace je velmi důležitá pro vzdělávání a má vliv na jeho efektivitu. Většina organizací využívá pro motivaci rozvoj firemní kultury, který má vliv i na celkové výsledky organizace. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 85)

4.3.1. Vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání

Nutná je volba stimulačních faktorů, které musí brát v úvahu potřeby pracovníků, specifika organizace a pružně zareagovat na aktuální situaci na trhu. Pro motivaci pracovníků je důležitá důvěra manažera, pochvala či spoluúčast na rozhodování. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 86)

4.3.2. Motivační faktory vzdělávání

Manažer má mít přehled o jednotlivých zaměstnancích a jejich motivačních faktorech, protože každého motivuje něco jiného. Mezi nejčastější motivační faktory vzdělávání patří:

- možnost lepšího postavení v pracovním kolektivu či získání lepšího místa
- zvýšení výkonu a kvality pracovní činnosti
- zvýšení platu nebo sociální výhody
- udržení stávající pozice v podniku
- příprava na změny a zvýšení přizpůsobivosti novým podmínkám (Vodák, Kucharčíková, 2007, 88)

4.4 Metody vzdělávání

Vzdělávání může probíhat na pracovišti nebo mimo něj, v dnešní době se využívají i metody na rozhraní pracoviště. (Duda, 2008, 117)

4.4.1 Faktory ovlivňující volbu metod vzdělávání

Volba metody je velmi složitá, některé jsou vhodné pro nové nebo stále pracovníky, jiné pro duševní či manuální. Na každého účastníka vzdělávání působí něco jiného, proto by měl jeho nadřízený zvolit vhodnou metodu. (Koubek, 2011, 151)

4.4.2 Metody vzdělávání na pracovišti

Jak už bylo dříve uvedeno, vzdělávání na pracovišti nemusí být pro zaměstnance tím nejlepším řešením. Výhodou však jsou nižší náklady, a protože se často jedná o individuální vzdělávání, lze délku či formu přizpůsobit vlastnostem a dovednostem zaměstnance. (Koubek, 2011, 151)

Instruktaž

Je nejvíce využívaná metoda, kdy jde o zaučení nového zaměstnance nebo méně zkušeného. Je vedena nadřízeným či zkušeným zaměstnancem, který provede ukázkou a zaučovaný pracovník sleduje a napodobuje postup. Výhodou je rychlé zaškolení a tvorba spolupráce mezi zaměstnanci. Nelze však využít vždy, je vhodná pro zácvik prostých postupů při práci. (Duda, 2008, 117; Koubek, 2011, 152; Šikýř, 2012, 151; Koubek, 2000, 328, 329)

Koučování

Systematické vylepšování pracovní výkonnosti prostřednictvím vysvětlování, otázek, dohody cílů a pravidelné kontroly (jestli dochází ke zlepšení). Tato metoda přihlíží na individualitu školeného pracovníka. (Clegg, Birch, 2004, 15, 184; Duda, 2008, 117)

Osoba provádějící koučování (kouč), musí mít zkušenosti a znalosti, musí umět naslouchat a komunikovat s ostatními. (Mikuláščík, 2006, 100)

Mentoring

Podobný koučingu, ale s rozdílem, že mentor opravdu dává doporučení, rady, předává zkušenosti. Pro mentoring i koučování je vhodné, aby si zaměstnanec vybral svého mentora či kouče. Mentor by měl být zkušený starší pracovník, který pomáhá, chrání a hraje důležitou roli při rozvoji kariéry nového pracovníka. Nevýhodou může být volba nesprávného mentora. Podobný mentoringu je tutoring, který se liší v tom, že jednotlivci pomáhá skupina pracovníků. (Koubek, 2000, 329; Tureckiová, 2004, 104; Šikýř, 2012, 151)

Counselling (konzultace)

V dnešní době je to velmi populární metoda, dva zaměstnanci s podobnými znalostmi spolupracují na řešení problému. Probíhá vzájemnou konzultací, školitel a zaměstnanec se vzájemně ovlivňují, každý předkládá svůj názor na řešení problému, a tak vzniká vzájemná zpětná vazba. Školitel je většinou nadřazeným pracovníkem, který si tak zvyšuje zkušenosti s prací s lidmi. Tato metoda je časově náročná. (Koubek, 2011, 152; Tureckiová, 2004, 104)

Asistování

Patří k velmi využívaným metodám, kdy zkušený zaměstnanec pomáhá školenému, který prokazuje stále větší a větší samostatnost, až je schopný provést práci úplně sám. Asistování je využíváno nejen pro manuální práce, ale i školení specialistů a vedoucích. Nevýhodou je informování jen jedním zdrojem, špatné návyky a imitace školitele, která oslabuje kreativitu. (Duda, 2008, 118; Koubek, 2011, 152; Šikýř, 2012, 151)

Pověření úkolem

Vzdělávaný má za cíl splnit určitý úkol, který je pozorován, regulován a hodnocen. Využívá se u řídicích a kreativních zaměstnanců, umožňuje si samostatně vyzkoušet rozhodování a vyřešení úkolu svým kreativním způsobem. Hrozbou je špatné provedení

či vyřešení úkolu, a tím pokles sebedůvěry a důvěry v zaměstnance. (Koubek, 2011, 153; Šikýř, 2012, 151)

Rotace práce (cross training)

Zaměstnanec během určitého času projde několika úseky organizace, rotace práce je využívána jak u řídicích tak řadových pracovníků. Zaměstnanec tak získává komplexnější schopnosti, širší vědomosti a dovednosti a zaměstnavatel si otestuje jeho schopnosti. Každý ovšem nemusí v některých částech podniku uspět, což snižuje sebevědomí a ovlivňuje názor nadřízeného. (Duda, 2008, 118; Koubek, 2011, 153)

4.4.3 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Jedná se o uspořádané a organizované vzdělávání mimo firmu, které využívají nejvíce malé podniky. (Palán, 2002, 238)

Toto vzdělávání mohou provádět pracovníci společnosti nebo zaměstnanci externích výcvikových a vzdělávacích organizací, střední či vysoké školy. Vzdělání může probíhat také formou stáže nebo podnikem podporovaného samostudia. (Koubek, 2000, 331)

Přednáška

Předání informací prostřednictvím výkladu školitele je nenáročné na vybavení, je jednostranné a účastník si zapamatuje jen málo informací. (Koubek, 2011, 154; Šikýř, 2012, 152)

Přednáška se skupinovou diskusí (Seminář)

Tato časově náročná metoda na přípravu zprostředkovává vědomosti, kdy jsou při diskusi řešeny problémy. (Koubek, 2011, 154; Šikýř, 2012, 152; Koubek, 2000, 332; Duda, 2008, 118)

Demonstrování

Je názorné zprostředkování vědomostí a schopností pomocí počítače ve výukových zařízeních, vysvětluje postupy při práci a využívá trenažérů. Klade důraz na praktické použití vědomostí na rozdíl od jiných metod. (Koubek, 2000, 332)

Případové studie

Manažerům či tvůrčím zaměstnancům jsou zadány modelové nebo reálné problémy, které zanalyzují, vytvoří návrhy řešení a vyberou optimální. Vedou k rozvoji systémového

myšlení, analytických schopností a týmové spolupráce. Tato metoda se často používá, je však velmi náročná na přípravu i pro moderátora. (Koubek, 2000, 333)

Během ní by měla být otevřená, provokativní a kreativní atmosféra. (Mikuláščík, 2008, 104, 280)

Variantou případové studie je workshop, který je zaměřen spíše na týmové a komplexnější řešení. Rozvíjí týmovou spolupráci, nevýhody jsou samozřejmě stejné jako u případové studie. (Koubek, 2000, 333)

Brainstorming

Využívá případových studií, účastníci mají ve skupině navrhnout písemné či ústní řešení úkolu, poté proběhne diskuse jednotlivých návrhů. Cílem je v co nejkratší době sdělení co nejvíce kreativních řešení problémů, protože z více nápadů lze lépe vybrat ten optimální. Skupinu by mělo tvořit pět až deset lidí z různých pozic, to umožní různé úrovně myšlení. Brainstorming napomáhá kreativitě a tvorbě nových nápadů, aby byl však efektivní, vyžaduje omezení kritiky, rovnost účastníků a vyhnutí se komplikovaným problémům. Velmi složitá je volba moderátora, měl by být kreativní a komunikativní. Vhodné je zvolit i zapisovatele, který by psal na velké archy návrhy řešení, z nichž se vytvoří skupiny námětů. (Mikuláščík, 2010, 85, 86; Duda, 2008, 119; Palán, 2002, 27)

Hraní rolí a simulace

Tyto metody vyžadují od účastníků aktivitu, hravost a samostatnost. Pomáhají rozvíjet praktické schopnosti a nutí účastníky samostatně přemýšlet a reagovat. Jsou náročné jak na organizování, tak i pro školitele. Simulace očekává více aktivity od účastníků, kteří mají určitý čas na návrh řešení obvyklých situací při práci, většinou se postupuje od jednoduchých problémů po složitější. To umožňuje zjistit předpoklady, dovednosti zaměstnance. Lektor musí zjistit, jak vhodně působit na vzdělávané, kterým je nutné dát jasné pokyny a regulovat je. V manažerských hrách (hraní rolí) účastníci ztvárňují určitou roli, seznamují se s mezilidskými vztahy a mají možnost dotvářet roli. Výhodou je získání sociálních vlastností, zvládnutí emocí, okamžité reakce a samostatnost. (Koubek, 2000, 333, 334; Mikuláščík, 2008, 104)

Assessment centra

Jde o dokonalejší hraní rolí, simulace a případové studie, kdy lze nastavit různé stupně stresu. Účastník řeší sám nebo ve skupině úkoly a problémy vybrané náhodně počítačem týkající se každodenní manažerské práce, lze použít i bez PC. Počítač poté provede hodnocení návrhů řešení a vybere optimální, školená osoba se tak může poučit do budoucna, navíc získává manažerské dovednosti, vědomosti a učí se jednat s lidmi, zvládnout stres a hospodařit s časem. (Koubek, 2000, 334; Duda, 2008, 119; Mayerová, Růžička, 2000, 69; Armstrong, 2007, 362)

Průběh a doba konání závisí na cílech podniku, většinou trvá dva nebo tři dny mimo pracoviště s deseti až čtrnácti účastníky a na každé dva účastníky dohlíží jeden hodnotitel. (Mikuláščík, 2008, 115)

Tato metoda je velmi efektivní, avšak drahá na uspořádání, protože vyžaduje odborníky z praxe a technické zařízení. (Koubek, 2000, 334; Duda, 2008, 119)

Outdoorové aktivity

Tato metoda se zabývá vzděláváním manažerů, spojením hry a sportu se zdokonalují manažerské dovednosti, jako volba vhodného řešení, komunikace, organizace a motivace. Tyto aktivity je možné zorganizovat jak uvnitř, tak ve volné přírodě. Úkol se řeší týmovou spoluprací s formálním nebo neformálním vůdcem. Po skončení se rekapitulují schopnosti, které byly použity. Při těchto aktivitách se lze setkat s neochotou zapojení manažerů, kteří si budou připadat jako malé děti při hraní her. Samozřejmě jsou tyto aktivity náročné na přípravu i organizaci. (Šikýř, 2012, 152; Koubek, 2000, 334)

4.4.4 Metody na rozhraní pracoviště

Tyto metody jsou kombinací vzdělávání na pracovišti a mimo něj. Jedná se většinou o moderní metody, které se využívají jen v některých podnicích.

Pracovní porady

V průběhu se účastníci setkávají s fakty a problémy pracoviště i celého podniku, sdělují své pohledy, vyměňují si zkušenosti a noví zaměstnanci si tak mohou rozšířit své vědomosti. Největším problémem této metody je stanovení vhodné doby uspořádání. (Koubek, 2000, 225)

Pracovní porady mimo pracovní dobu nejsou vhodné, protože zaměstnanci spěchají domů a dochází ke zkracování. Konání v průběhu pracovní doby zase může činit pracovníky nervózními, protože neplní zrovna pracovní úkoly. (Duda, 2008, 120)

Action learning (Učení se akcí)

Toto učení řeší každodenní reálné problémy s pomocí spolupracovníků, rozvíjí týmovou spolupráci a zabývá se nepoznanými případy. (Duda, 2008, 120)

Trainee programs

Je to příprava na vedoucí pozice pomocí kombinace asistování, rotace práce, přednášek a workshopů. Většinou vzdělává absolventy škol, u kterých jsou zjištěny silné a slabé stránky. (Duda, 2008, 120)

Samostudium (e-learning)

V poslední době se stává velmi populární a oblíbenou metodou, která má různé podoby jako materiály umístěné v podnikové síti nebo na CD či videa, jejichž prostřednictvím si zaměstnanec rozšiřuje znalosti. Účastník může studovat kdykoliv, diskutovat s ostatními a nemusí být osobně přítomen na výuce. Nevýhodou je, že každý člověk má jiný vztah ke studiu a při samostudiu člověk potřebuje vnitřní hnací sílu nebo motivaci. (Koubek, 2011 154, 155; Duda, 2008, 120)

Znalostní balíčky

Je to soubor materiálů skládající se z rozboru, zvukových záznamů, čtení a působí jako dálková výuka. Tvoří součást samostudia a účastníci se mohou vzdělávat kdykoliv a do jaké hloubky potřebují. Nevýhodou je nepřímý kontakt s ostatními účastníky. (Duda, 2008, 120, 121)

4.5 Lektoři

Na lektora jsou kladeny různé nároky během přípravy, realizace a vyhodnocování vzdělávání, nejen vědomostní. Úspěšný lektor musí umět vysvětlit dané téma či jednat s lidmi, což znamená, že musí umět komunikovat, zvládat své emoce, vcítit se do situace druhého, naslouchat a umět klást otázky. V dnešní době se vyžaduje flexibilní lektor, který je schopný využívat i nové techniky školení a zvládat plnění několika rolí. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 101)

5 ZPĚTNÁ VAZBA A MĚŘENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVÁNÍ

Zpětná vazba vzdělávacího procesu a ocenění hodnoty se řeší pomocí měření přínosů a nákladů. Zvyšuje se poptávka po vyhodnocování vzdělávání, přesto ne všechny podniky vyhodnocení provádí. Nejprve se stanoví hodnotící kritéria, poté se zvolí vhodný model vyhodnocení podle typu, cíle, rozsahu vzdělávání. Nakonec je aplikována metoda pro jednotlivé úrovně modelu, na které mají vliv předešlé faktory. Úspěšnost vzdělávání se zjistí porovnáním cílů a výsledků. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 109, 116)

5.1 Výhody a nevýhody vyhodnocování

Vyhodnocení je velmi důležité, protože je zkoumána samotná efektivita vzdělávání. Samozřejmě má řadu nevýhod, ale jen tak získá podnik zpětnou vazbu na vzdělávání. Velmi důležitá je úzká spolupráce lektora, vedení a účastníků vzdělávání. Nelze brát v úvahu jen kvantitativní přínosy tedy finanční, ale také nehmotné či kvalitativní. Výhodou vyhodnocování je, že zvyšuje efektivitu, těsnější vazby mezi vzdělávacími a podnikovými cíli, ukazuje návratnost investice, a které vzdělávací aktivity jsou pro podnik a jeho výkonnost to nejlepší. Nevýhodou je složité získávání informací, časová i finanční náročnost a zjištění některých přínosů je těžko zjištělné. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 110, 111)

5.2 Rizika vyhodnocování

Před začátkem vyhodnocování je důležité zvážit rizika. Vhodné je použít několik zdrojů k vyhodnocování a zbytečně ho neodkládat. Velký problém je i určení, proč vzdělávání nebylo efektivní a nedošlo tedy ke zvýšení výkonnosti pracovníků. Důvodů může být několik: odpor účastníků, nesprávně zvolená metoda nebo nabyté dovednosti a vědomosti zaměstnanec v praxi nepoužije. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 111)

5.3 Kdy realizovat vyhodnocování

Většinou se vyhodnocování provádí na konci vzdělávacího procesu. To však může mít za následek nedostatek času, peněz na jeho provedení nebo dokonce jeho zapomenutí, proto je vhodnější už během plánování vzdělávání určit kritéria vyhodnocení. Není správné provádět hodnocení ihned po realizaci vzdělávání, protože vědomosti i nově získané dovednosti vyžadují určitý čas, než se stanou automatickými. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 113)

5.4 Subjekty vyhodnocování

Personální oddělení spolu s top managementem, ostatními manažery, vzdělávanými osobami, zákazníky a odborníky patří k subjektům vyhodnocování. Odpovědnost za efektivitu celého procesu vzdělávání má vrcholový, střední management i samostatní zaměstnanci. Management by měl souhlasit s cíli vzdělávání. Střední a vrcholový management má za úkol propojit firemní a vzdělávací cíle. Vzdělávání pracovníci hodnotí pomocí vyplněných formulářů, testů i akčních plánů efektivitu. Odborníci zesilují objektivitu hodnocení. Zákazníci ovlivňují splnění žádaného výsledku. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 114, 115)

5.5 Kritéria vyhodnocování

Velmi důležitá je pro vyhodnocení volba kritérií, pro větší objektivitu je vhodné vybrat více kritérií. Kritéria dělíme na vnitřní a vnější. Vnitřní se týkají samotného obsahu vzdělávací aktivity (např. hodnocení účastníků). Vnější souvisejí s cíli celého vzdělávání a měří určité stránky výkonu jako hodnotu výkonu, změnu prodeje i nákladů. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 119)

5.6 Modely vyhodnocování vzdělávání

Pro objevení vlivu vzdělávání je dobré využít různé modely, které se skládají z několika kroků (stupňů). Pro každý krok je využita samotná metoda nebo jejich kombinace. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 121)

5.6.1 Model vyhodnocování podle Davida Simmondse

Tento model má 3 kroky. Nejprve interní validace, která hodnotí kvalitu vzdělávání, zda bylo dosaženo cílů a změn chování. Pak následuje validace externí, týkající se posouzení zvýšení výkonnosti vzdělané osoby. Posledním krokem je evaluace, kdy jsou hodnoceny důsledky a kvalita vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 122)

5.6.2 Model vyhodnocování podle Hamblina

Jedná se o pětiúrovňový model skládající se z reakce, hodnocení vědomostí, chování při práci, úrovně organizační jednotky a konečné hodnoty. Má těchto pět úrovní:

- První úroveň – Účastníci hodnotí užitek, lektory, vzdělávací témata nebo navrhuji změny.

- Druhá úroveň – Hodnocení, jaké nové vědomosti, dovednosti účastníci získali a k jakým změnám postojů chování došlo.
- Třetí úroveň – Posuzuje se využití nových poznatků, dovedností v práci.
- Čtvrtá úroveň – Jsou identifikovány změny kvality, produktivity, zvýšení prodeje účastníků, vzdělávání organizační jednotky.
- Pátá úroveň – Vyhodnotí se celkový přínos vzdělávání pro organizaci z pohledu růstu či většího zisku. Hodnocení může začít v každé úrovni, ale je doporučeno jít postupně od první úrovně. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 122, 123)

5.6.3 Pětiúrovňový aplikační model vyhodnocování vzdělávání

Na rozdíl od ostatních modelů bere v úvahu firemní kulturu a její změny. Kterýkoli model lze využít jen s použitím určitých metod nebo technik. Manažeři s lektory rozhodnou o počtu úrovní vyhodnocení a přitom musí brát v potaz dobu vzdělávání, náklady, čas, počet vzdělávaných osob, předchozí vyhodnocení či firemní cíle. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 123, 124)

Vyhodnocení reakcí (1. úroveň) zjišťuje informace o samotných reakcích účastníků na lektory, užitek, zážitky a témata. Kladná reakce ještě nevyovídá o tom, jak moc nové vědomosti a dovednosti využije pracovník při práci. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 125)

V praxi se využívají různé metody jako přehodnocení aktivity, dotazník, akční plán či videoreflexe. Vyhodnocení ihned po absolvování vzdělávání není vhodné, protože je ovlivněno vztahem účastníka k výuce (lektor, jednoduchý kurz, málo nových informací), proto je doporučováno ho provádět s určitým časovým odstupem. V praxi se provádí většinou po skončení aktivity dotazník a po určité době rozhovor, nakonec celkové zhodnocení lektora, formou diskuse nebo workshopu. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 126)

Při přehodnocení aktivity získá lektor prostřednictvím otázek informace o přínosu rozvoje pracovníka a využití nových poznatků při práci. Doporučuje se dělat v malé skupině, nejprve jednotlivě a poté společně zhodnotit přínosy vzdělávací aktivity. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 127)

Dotazník se využívá po každé vzdělávací akci, vyžaduje spoustu času na přípravu. Tato metoda je efektivní, pokud je dotazník anonymní, aby se účastníci nebáli vyjádřit svůj názor. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 127)

Akční plán představuje účastníkův slib jaké poznatky a dovednosti bude užívat v praxi. Na jeho přípravě i hodnocení by se měli spolupodílet jak nadřízený, tak personální oddělení. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 127)

Videoreflexe je efektivní způsob vhodný pro malou skupinu, kdy její účastníci uvidí sami sebe a objektivně se zhodnotí, zpětnou vazbu tak získají i ostatní účastníci či lektoři. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 128)

Vyhodnocení růstu znalostí (2. úroveň) odhaluje nově nabyté vědomosti, dovednosti nebo změny postojů. V praxi se používají sebehodnotící nebo praktické testy před vzděláváním i po, dotazníky a strukturované rozhovory. Prostřednictvím **dotazníků či testů** jsou zjištěny změny postojů, nemusí být však zrcadlem potřeb firmy a přínosů, protože většinou hlavním cílem účastníků je zvládnout testy. **Hodnocení před i po vzdělávání** může vést k názoru, že vzdělávání zaměstnance nic nenaučilo, přitom to však nemusí být pravda, protože někteří mohou vědomosti a dovednosti přeceňovat nebo podceňovat. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 125, 128, 129)

Vyhodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců (3. úroveň) zahrnuje hodnocení, v jaké míře použijí zaměstnanci získané vědomosti a znalosti při výkonu práce pomocí strukturovaných rozhovorů, dotazníků, odhadů výkonů manažerů a přínosů, zpětné vazby 180, 360, 540 stupňů. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 125, 126)

Strukturovaný rozhovor podává prostřednictvím nachystaných otázek kvalitní informace managementu, kterému ukazuje hodnoty ze vzdělávání a lektorům dává zpětnou vazbu. Nedostatkem této metody je časová náročnost, možná přetvářka účastníků nebo předem očekávané odpovědi. Prostřednictvím **dotazníku** může být osloveno velké množství pracovníků za krátkou dobu. Nevýhodou je možnost nedostatku otevřených otázek a tím méně prostoru pro návrhy zaměstnance. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 131, 132, 133)

U odhadu přínosů jsou pokládány otázky mezi manažery a účastníky týkající se výkonu po skončení vzdělávání, získána je tak přímá zpětná vazba. Tato metoda je subjektivní, proto je vhodné používat ji v kombinaci s dotazníkem či strukturovaným rozhovorem. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 133)

Zpětná vazba 180, 360, 540 stupňů hodnotí chování formou anonymního dotazování, výhodou je podrobné hodnocení dopadů vzdělávání před i po učební aktivitě a možnost zhodnocení dovedností manažerů podřízenými, slouží také k vylepšení stěží měřitelných

dovedností (komunikace, vůdcovství). Nevýhodou je riziko nepřijetí kritiky manažerů od podřízených či strach samotných podřízených. Zpětná vazba 360 stupňů je nová metoda řízení výkonnosti při práci, pomocí které jsou získány informace o pracovních výkonech jednotlivých zaměstnanců pomocí hodnocení nebo zpětné vazby ve formě použití bodů či klasifikace stránek výkonu. Hodnocení provádí nadřízený, spolupracovníci, přímí podřízení, případně se využívá i sebehodnocení. Většinou je užívána pro rozvoj manažerů. (Armstrong, 2007, 433, 434, 437, 438)

Zpětná vazba 180 stupňů je hodnocena spolupracovníky, podřízenými a u zpětné vazby 540 stupňů jsou to spolupracovníci, vedoucí, podřízení i zákazníci (kontaktní osoba).

Odhad výkonů manažerů je jednoduchý, pokud firma zavádí systém řízení na základě výkonnosti, protože ten obsahuje údaje týkající se dopadů vzdělávacích aktivit a nemusí se tak znovu pracně získávat. Je nutné brát v úvahu i jiné faktory a ptát se zaměstnanců, co může ovlivnit jejich výkonnost. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 125, 126, 131, 132, 133)

Vyhodnocení změny výkonu organizace (4. úroveň) posuzuje efektivitu pro samotný podnik, jestli došlo ke zlepšení kvality, zvýšení prodeje nebo dalším přínosům. Hodnocení se provádí prostřednictvím strukturovaných rozhovorů či hodnocením přínosů s top managementem, analýzy dopadů, informací manažerů, kontrolních skupin, modelů systému řízení nebo procesů managementu kvality. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 126)

Strukturovaný rozhovor s vrcholovým managementem se soustřeďuje na otázky dopadu pro firmu nebo celkový obraz. U velkých firem je složitější, aby top management zvážil dopad vzdělávacích činností. Hodnocení přínosů je ovšem možné i vrcholovým managementem, protože má přehled o faktorech, které mají vliv na výkonnost podniku. Nevýhodou je málo času vrcholového managementu, který řeší důležitější věci v podniku. **Analýza dopadů** je realizována před i po provedení vzdělávání formou workshopu zúčastněného těmi, kterých se týká vzdělávání. Společně se stanoví vzdělávací cíle a ukazatele vyhodnocení. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 137)

Kontrolní skupina je skupina pracovníků, kteří neabsolvovali vzdělávání a jsou porovnání se zaměstnanci absolvujícími vzdělávací aktivitu, výsledkem je přínos učení. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 138)

Modely systému učení jsou využity k určení vztahu mezi vstupy a výstupy, hodnocení propojení výkonu společnosti s žádanými cíli a ohledem na externí omezující faktory. V praxi se využívají různé modely, vhodné je použití rozšířeného modelu EFQM

(Baldrigeův model), který byl vytvořen asociací managementu kvality pro zlepšení řízení firmy a jejich výkonů. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 138)

Manažerské informace jsou dostupné z vnitřního informačního systému, který klasifikuje dopady vzdělávání na výkonnost firmy. Nedostatkem je složitost oddělení dopadů jiných faktorů od výsledků. Zahrnují data týkající se individuální výkonnosti a podniku jako celku (produktivita, fluktuace či absence pracovníků). (Vodák, Kucharčíková, 2007, 138)

Vyhodnocení změny firemní kultury (5. úroveň) porovnává výkony zaměstnanců a změny chování pracovníků k zákazníkům. Podniková kultura je soubor uznávaných hodnot a pravidel firmy, které mají vliv na samotného zaměstnance. V dnešní době je důležitým faktorem konkurenceschopnosti. Vzdělávání k ní také přispívá, protože požaduje určité dovednosti jednotlivců. V praxi se provádí metodou hodnotové orientace, která ukazuje přidanou hodnotu, kterou dává vzdělávání. Jedná se o propojení poslání, významných hodnot firmy, vzdělávacích cílů, ukazuje také příčiny a důsledky vzdělávání. Je dobré využít názorů obchodních partnerů nebo poradenských společností. Změny ve firemní kultuře jsou dlouhodobými cíli. V praxi je nejčastěji používána druhá, třetí a čtvrtá úroveň, ovšem prostřednictvím páté úrovně jsou získány největší přínosy. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 126, 139)

5.7 Posuzování efektivity vzdělávacích programů

K posouzení efektivity učení je důležité zjištění nákladů i přínosů, výsledkem je určení návratnosti investice do vzdělávání. Většina manažerů bere v úvahu jen náklady vzdělávací akce a snaží se je co nejvíce snížit, přitom stačí pouze vyškrtnout neefektivní vzdělávání. Pokud podnik očekává návratnost ze vzdělávání, je nutné stanovit faktory ovlivňující návratnost (kvalita vzdělávacího procesu, využití metody, vyhodnocení, přístup účastníků nebo podpora managementu). (Vodák, Kucharčíková, 2007, 148)

5.7.1 Náklady na vzdělávání

Firma musí zvážit, jaké náklady budou spojeny s rozvojem pracovníků.

Náklady mohou tvořit:

- odměny lektorů, cestovní výdaje a stravné pracovníků a lektorů
- náklady spojené s identifikací vzdělávacích potřeb a přípravou

- ubytování, pronájem prostor, náklady na energii a nezbytné zařízení pro realizaci vzdělávání
- kopírování, nákup učebních materiálů, psací potřeby
- režijní, administrativní náklady a náklady obětovaných příležitostí

Při identifikaci nákladů firma musí brát v úvahu i faktory, které mohou ovlivnit výši nákladů jako plat lektora, počet účastníků. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 148)

5.7.2 Přínosy vzdělávání

Manažer by měl nejprve identifikovat přínosy a poté se věnovat vyčíslení nákladů, protože výše nákladů může ovlivnit pohled manažera na přínosy. Vzdělávání přispívá k flexibilitě pracovníka, lepšímu využití nových technologií, zvýšení výkonu, bezpečnosti, spokojenosti zákazníka a snižuje fluktuaci. Hlavním důvodem, proč některé podniky provádějí vzdělávací programy, je neuspokojivá výkonnost zaměstnanců. Přínosy se projevují během vzdělávání, po skončení a některé s odstupem. (Vodák, Kucharčíková, 2007, 150, 151)

K identifikaci přínosů je možné využít tyto ukazatele:

- zlepšení produktivity či ziskovosti podniku
- snížení přesčasů, prostojů, fluktuace, absencí, úrazů a některých nákladů
- zlepšení pracovního chování či kvality výrobků a poskytnutých služeb
- zvýšení spokojenosti zákazníků a méně stížností nebo reklamací
- zkrácení procesů uvnitř podniku a doby zavedení nových procesů a technologií
- získání nových zákazníků (Vodák, Kucharčíková, 2007, 151, 152)

Velmi složité je vyčíslení vlivu vzdělávání na pracovní chování nebo flexibilitu, proto některé důsledky lze jen odhadnout. Spokojenost zákazníků se dá zjistit pomocí nových zákazníků či snížením reklamací. Kvalitativní přínosy používají organizace, které mění firemní kulturu (týmová spolupráce, určení priorit, chování pracovníků). (Vodák, Kucharčíková, 2007, 152)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

SPUR a. s. byla založena v roce 1992 a to v rámci privatizace Výzkumného ústavu gumárenské a plastikářské technologie, ovšem know-how bylo vytvořeno už ve Zlínském chemickém výzkumném ústavu založeném Tomášem Baťou v roce 1934, který byl hlavní výzkumnou organizací Československa v oblasti plastů a pryže. Po svém vzniku se SPUR a. s. zabývala výzkumem, ke kterému se časem přidala výroba speciálních plastikářských výrobků. V roce 1993 vznikly dceřiné společnosti RETRIM CZ s. r. o. a TRIMTRADE Aps v Dánsku vyrábějící PVB folie pro stavebnictví a přední skla automobilů. Firma založila v roce 2006 ve Zlínském kraji Plastikářský klastr, který se podílí na rozvoji plastikářského průmyslu v regionu, využívání výsledků výzkumu, vývoji členů klastru a vzdělávání zaměstnanců. (SPUR, 2007)

Společnost investuje velké finanční prostředky do výzkumu a vývoje, který je velmi významný pro budoucí rozvoj, udržení dlouhodobé konkurenceschopnosti a schopnosti reagovat na požadavky zákazníků. Jeho součástí jsou aktivity i v oblasti ochrany životního prostředí, na kterou klade podnik důraz v každém z realizovaných projektů. Společnost se zapojila i do programů vyhlášených Ministerstvem průmyslu a obchodu zaměřených na podporu průmyslového výzkumu a vývoje, aby zefektivnila a zintenzivnila výzkum a vývoj. (vlastní seminární práce PREP)

Nyní je firma díky investicím do nových technologií úspěšnou a rozvíjející se společností, která vychází z vlastního výzkumu a vývoje, bere ohled na nároky trhu, normy ISO 9000 a ISO 9001:2009. Podnik při výrobě pracuje s chemikáliemi, a proto dodržuje předpisy environmentálního práva a jiné zákony, nakupuje šetrné dodávky materiálu k životnímu prostředí a poskytuje informace o dopadu své činnosti. Společnost se nezabývá jen výrobou, ale také pronájmem nebytových prostor, distribucí elektřiny, poradenstvím v oblasti plastu a pryže, nákupem zboží za účelem dalšího prodeje. Výroba probíhá v průmyslovém areálu ve Zlíně s rozlohou cca 53 000 m² se sklady a třináctipodlažní administrativní budovou. Základní kapitál je 44 293 000 Kč a nyní má společnost 225 zaměstnanců. Obrat za minulý rok činil asi 800 milionů korun. (SPUR, 2007)

Společnost má několik odběratelů, největším je IKEA, která odebírá asi 70 % veškerých výrobků. (SPUR, 2007)



Obr. 1. Logo firmy (Firma SPUR a.s.)

6.1 Výrobky

Hlavní podnikatelskou činností společnosti je výroba specializovaných plastových výrobků. Mezi ně patří:

Plastové trubky, desky, profily

Zakázkovou výrobu pomocí vytlačování polymerů tvoří PET desky, izolační trubky chránící vodiče vysokého napětí, trubky pro bezdrátové aplikace, profily pro vybavení regálů, prodejen, spotřební, stavební, nábytkářský a obalový průmysl. (SPUR, 2007)



Obr. 2. Profily

(SPUR, 2007)

Mikrotrubičky a HDPE trubky

Mikrotrubičky, chráničky skládající se z vysokohustotního polyetylenu chrání optické, metalické kabely, spojky, koncovky na HDPE kabelové chráničky, výstražné fólie a zákrytové desky chránící nebo označující kabely. (SPUR, 2007)



Obr. 3. HDPE chráničky

(SPUR, 2007)

TUBEX®

Tepelná a zvuková izolace obsahuje pěnový polyetylen pro vodovodní a topné rozvody, klimatizace, vzduchotechnické zařízení, pod podlahy, dilatační pásy pro oddělení konstrukcí od betonu, pouzdra na tepelnou a zvukovou izolaci potrubních systémů skládající se z minerální vlny, izolační trubky z kaučuku. (SPUR, 2007)



Obr. 4. Izolace

(SPUR, 2007)

RETROX®

Jedná se o reflexní našivací, nažehlovací, nehořlavé a kombinované materiály na principu zpětného odrazu světla pro jasnou viditelnost a zvýšení bezpečnosti v pološeru nebo ve tmě. (SPUR, 2007)



Obr. 5. Reflexní vesty

(SPUR, 2007)

SPURO® Foam

Vyrábí se pásy z pěnového polyetylenu, pytle, sáčky, přířezy, laminované, extrudované desky a lamináty, které se využívají jako obaly v různých odvětvích. (SPUR, 2007)



Obr. 6. Laminátové desky

(SPUR, 2007)

SPURO® Profile

Jsou tvořeny pěnovými zdravotně nezávadnými profily a hranami, které chrání rohy, hrany či jednotlivé části produktů před poškozením, vibracemi, tlumením při dopravě či manipulaci. (SPUR, 2007)



Obr. 7. Profily a hrany

(SPUR, 2007)

SPURO® Bubble

Je to balící bublinková fólie vyráběná z progresivních in-line technologií, která tlumí, chrání a je odolná vůči vodě. (SPUR, 2007)

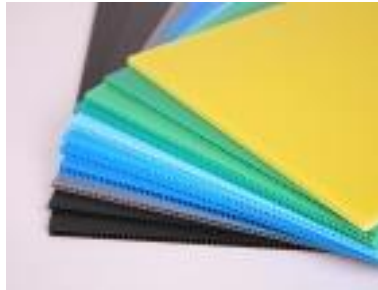


Obr. 8. Bublínková fólie

(SPUR, 2007)

SPURO® Kart

Dutinkové barevné desky obsahují polypropylen, jsou odolné vůči vodě, chemikáliím a vhodné pro využití v potravinářském průmyslu. (SPUR, 2007)



*Obr. 9. Dutinkové desky
(SPUR, 2007)*

Transparentní desky

Transparentní průhledné a lehké desky jsou v různých barvách, dají se využít v interiéru na obrazy, fotografické rámečky nebo reklamní stojany. (SPUR, 2007)



*Obr. 10. Transparentní desky
(SPUR, 2007)*

PETEX - ochranná podložka

Je vytlačovaná protiskluzová PET deska, kterou lze použít jako podložku pod židle, aby chránila podlahu před poškozením či poškrábáním. (SPUR, 2007)



Obr. 11. Podložka

(SPUR, 2007)

FTP fólie

Samolepicí barevné fólie se navijí na papírové dutinky, které při odlepení zůstanou bez porušení. Jsou vyráběny ve 20 barevných provedeních s odolností vůči klimatickým podmínkám, v praxi se využívají pro vytvoření známek a etiket, které lze použít na různé hladké materiály (sklo, kov, papír). (SPUR, 2007)



Obr. 12. Samolepicí fólie

(SPUR, 2007)

6.2 Poslání firmy

Poslání firmy je vyjádřeno 2 formulacemi:

- Rozumíme současnosti a myslíme na budoucnost
- Myšlenky – inovace – realizace (interní materiály firmy)

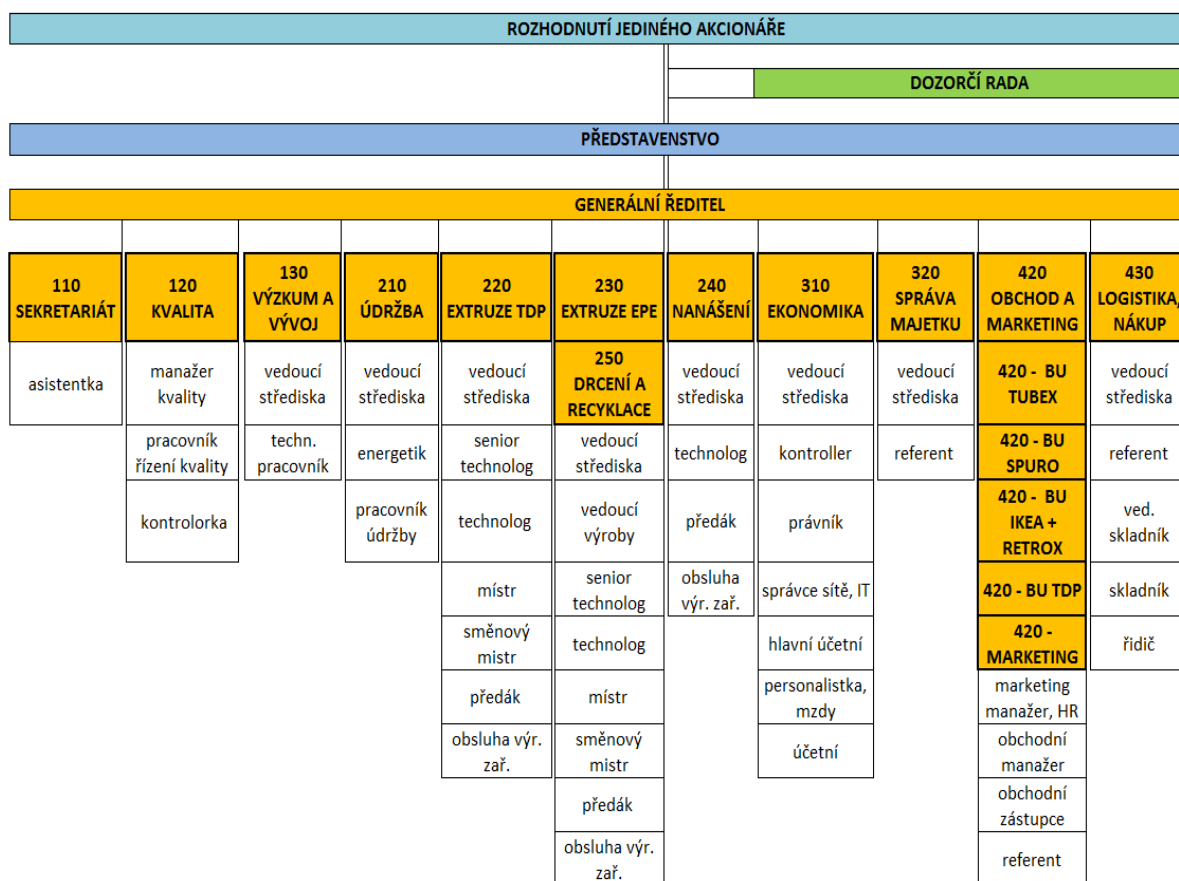
6.3 Vize firmy

„Být moderně řízenou výrobní firmou s vlastním výzkumem a vývojem, která je společensky zodpovědná, s vysokou mírou podnikatelské etiky.“ (SPUR, 2007)

6.4 Mise

„Myšlenky - inovace - realizace. Rozumíme současnosti a myslíme na budoucnost.“ (SPUR, 2007)

6.5 Organizační struktura firmy



Obr. 13. Organizační struktura podniku (SPUR)

SPUR a. s. využívá divizionální organizační strukturu, která kombinuje střediskové uspořádání s obchodními jednotkami.

Dozorčí radu tvoří předsedkyně Ing. Alena Maňasová, místopředsedkyně dozorčí rady Ivana Oharková, člen dozorčí rady Ing. Miroslav Hala. Představenstvo se skládá ze tří členů. Generální ředitel má pod sebou několik středisek a díky tomu má větší přehled o podniku. (interní materiály firmy)

7 ANALÝZA

7.1 Životní cyklus vzdělávání

Identifikace a analýza potřeb vzdělávání je prováděna pomocí rozhodnutí vedoucích pracovníků, kteří mají přehled o požadovaných znalostech, dovednostech a vlastnostech pracovníka na danou pozici a v případě potřeby požádají vedení společnosti o vzdělávání. I zaměstnanci mohou požádat o školení, pokud se jedná o drobné částky do 2 000 Kč, tak je jim vyhověno. Při větší investici je nutné projednání s generálním ředitelem podniku Ing. Tomášem Dudákem. (strukturovaný rozhovor)

Jen některá pracoviště mají určeny požadavky na znalosti a dovednosti, proto se těžko určuje potřeba vzdělávání, když nelze aktuální výkonnost porovnat s požadavky. U dělníků existují kvalifikační matice, kde je naplánováno zapracování a barevně označen stav procesu, neobsahují však procenta polyvalence (široká odborná kvalifikace). Testování dovedností a schopností je odlišné od pozice, nadřazení přemýšlejí o potenciálu svých podřízených. Hodnocení pracovních výkonů neprobíhá u všech, jedná se o současné zhodnocení aktuální výkonnosti a následné navržení plánované. U zaměstnanců, kterým lze jejich výkon měřit, je výkon stanoven, sledován a vyhodnocován. Dosažené výsledky ukáží potenciál zaměstnance, ten může být následně povýšen nebo převeden na jinou práci. (interní materiály firmy)

Plánování je zpracováno pouze pro zákonné povinné vzdělávání, to znamená pro BOZP, požární ochranu (PO) a další. Podnik vychází z dřívějších zkušeností s různými vzdělávacími či rozvojovými institucemi. Příkladem může být účetní, která je vzdělávána již několik let stejnou společností. (strukturovaný rozhovor)

Realizují se různé metody vzdělávání. Na pracovníky působí různé motivační faktory (možnost kariérního růstu, vyšší mzda). Společnost dává přednost využívání vlastních lidských zdrojů na uvolněné pracovní pozice, tento postup není však systematizován. Pracovníci jsou odměňováni fixní mzdou a variabilní složkou na základě dosažených výsledků, kterým jsou dány parametry (individuální výkon zaměstnance a výsledek společnosti). Výše základní mzdy zaměstnance je stanovena ve mzdovém výměru a ovlivňuje ji složitost pracovní pozice, znalosti, dovednosti, zkušenosti, potenciál a dlouhodobý přínos pro společnost. Dělník ovládající obsluhu více strojů má větší mzdu,

protože v případě nemoci nebo jiných důvodů může zaskočit na jiném místě. (interní materiály firmy)

Vyhodnocování vzdělávání prostřednictvím přínosů a nákladů firma neprovádí. Zapisuje se pouze účast přítomných na vzdělávacích aktivitách. Jinou zpětnou vazbu podnik nevyužívá. (interní materiály firmy)

7.2 Povinnosti pracovníka před nástupem do zaměstnání

Nový pracovník nejprve po svém přijetí do zaměstnání vyplní osobní dotazník a předloží životopis, občanský průkaz, průkaz zdravotní pojišťovny, zápočtový list, doklad o vzdělání, výpis z rejstříku trestů a číslo bankovního účtu pro zasílání mzdy. U některých pozic je nutné i psychologické testování. Poté je seznámen se vstupním listem, který obsahuje kolektivní smlouvu, traumatologický plán pracoviště a personálního průvodce. Tento list následně zůstává na personálním oddělení v osobní kartě zaměstnance. (interní materiály firmy)

Dále následuje absolvování lékařské prohlídky u firemní doktorky, která vyplní posudek o zdravotní způsobilosti zaměstnance nutný k výkonu práce a osobní list bezpečnosti práce. Tento list je po nástupu založen na středisku, kde zaměstnanec vykonává práci a jsou do něho zaznamenány poskytnuté osobní ochranné pomůcky či informace zaměstnavatele o druhu práce, kategorii rizika, pracovních podmínkách a školení. (interní materiály firmy)

Pokud je všechno v pořádku, podepíše podnik s pracovníkem smlouvu, dohodu o srážkách ze mzdy, mzdový výměr, profesiogram a prohlášení k dani z příjmu. Profesiogram se skládá z identifikačních údajů a charakteristiky pracovního místa (podstata činnosti, organizační zařazení, pracovní podmínky), pracovních činností, předpokladů pro zastávání pracovního místa (kvalifikační a osobní předpoklady). V případě, že zaměstnanec bude mít na starost hodnoty, které je nutné účtovat, potom je také podepsána dohoda o hmotné odpovědnosti. (interní materiály firmy)

Před nástupem do zaměstnání, případně první den v práci, absolvuje nový pracovník vstupní školení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a požární ochrany, které provádí bezpečnostní technik společnosti a jeho záznam je předán na středisko výkonu práce. Do tohoto záznamu je zapsán i třicetidenní zácvik na pracovišti.

Nový pracovník je proškolen i o systému jakosti podle normy EN ISO 9001 a IWAY, školení je vedeno manažerem kvality. (interní materiály firmy)

Společnost od minulého roku zaměstnává i lidi s postižením, kteří jsou rozděleni na neslyšící a pracovníky se specifickým postižením (po rakovině či jiné závažné nemoci, po autonehodě atd.). Podnik musí požádat pracovní úřad o schválení, zda na určitém pracovišti a pro určitou pozici mohou být zaměstnáni tito lidé. Pokud je vše v pořádku, absolvuje nový zaměstnanec stejný postup jako běžný pracovník. Neslyšící zaměstnanci obdrží speciální pracovní oblečení, které je označeno obrázkem s přeškrtnutým uchem. Ostatní zaměstnanci jsou informováni o možných nebezpečích např. skladníci s vysokozdvíhými vozíky. (interní materiály firmy)

7.3 Adaptační proces

Na všechny pozice nejsou zpracovávány plány adaptace. Vedoucí střediska nebo přímý nadřízený první den seznámí nového zaměstnance s pracovištěm, jeho provozem, výrobním zařízením a se spolupracovníky. Z pracovního týmu bude zvolen mentor (jeden člen z pracovního týmu), na kterého se může nový zaměstnanec obrátit s jakýmkoli dotazem nebo problémem, v případě potřeby se může obrátit na svého přímého nadřízeného nebo na své spolupracovníky. Adaptace trvá 30 dnů. (interní materiály firmy)

7.3.1 Speciální podmínky ve středisku 220

Speciální bezpečnostní podmínky jsou ve středisku 220, kde je prováděna pro nového pracovníka instruktáž seznamující ho s povinnostmi, předpisy, pokyny pro zajištění ochrany zdraví při práci, bezpečností, požární ochranou či riziky, která se na tomto středisku vyskytují. (interní materiály firmy)

Pracovník je seznámen s:

- používáním osobních ochranných prostředků k ochraně při pohybu v rizikových prostorech nebo při práci
- návody k obsluze strojů
- instruktáží týkající se balení, údržby, úklidu a práce v expedičních skladech
- riziky jednotlivých strojů

- pravidly vstupu do elektrorozvodny, elektrorozvaděčů či do jiných míst, kde je povolen vstup jen některým zaměstnancům
- bezpečností, informacemi ohledně zákazu užití alkoholu nebo psychotropních látek
- uzávěry vody, plynu, páry, tlakového vzduchu a vypínači
- bezpečnostními předpisy jednotlivých strojů
- informacemi týkajícími se zákazu kouření (je povoleno jen v kuřácké místnosti, kterou mohou využívat všichni zaměstnanci firmy) a manipulace s ohněm
- předcházením, evidencí, záznamem a registrací pracovních úrazů
- obecnými povinnostmi a pracovní dobou

Pracovník po školení vyplní test (viz příloha), a pokud bude mít alespoň čtyři správné odpovědi, je pověřen k obsluze zařízení umístěných na středisku 220. (interní materiály firmy)

Zaměstnanec má tyto povinnosti:

- pokud nemůže nastoupit na směnu, musí zavolat na výrobní halu a informovat ji o své nepřítomnosti
- na přestávku může jít v tyto časy 10:30 - 11:00, 18:00 - 18:30, 2:00 - 2:30
- má povinnost po skončení práce uklidit své pracovní místo
- pokud nemá oprávnění nebo neabsolvuje školení, nemůže opravovat stroje nebo elektrické spotřebiče, které jsou k dispozici například v kuchyňkách
- má vždy při práci povinnost nosit předepsanou obuv a používat ochranné pomůcky (ochrana sluchu, očí, rukou). (interní materiály firmy)

7.3.2 Vzdělávání

V podniku se vzděláváním a jeho evidencí zabývá personální oddělení, asistentka ředitele a HR manažerka. Personální oddělení eviduje a dohlíží na všechna školení, ať se jedná o povinné (zákonné) nebo ostatní. Každý pracovník má na personálním oddělení evidenční list školení a vzdělávání, o jeho změnách informuje vedoucí každého střediska. Personalistka se zabývá se i mzdovým účetnictvím. Asistentka ředitele dohlíží na jazykové kurzy. (interní materiály firmy)

HR manažerka má na starosti:

- plánování, přijímání a výběr zaměstnanců
- hodnocení, motivaci a odměňování pracovníků
- organizaci vzdělávání a další rozvoj pracovníků napříč celým podnikem.

Podnik má i svou školicí místnost s dataprojektorem, flipchartem a šesti počítači.
(strukturovaný rozhovor)

Organizace má tři odborníky, kteří provádí interní vzdělávání. (strukturovaný rozhovor)

Tab. 1. Náklady na vzdělávání za rok 2012 a 2013[(interní materiály firmy)]

Druh vzdělávání	2012	2013
Semináře, školení, profesní kurzy	147 622	347 242
Cizí jazyky	159 692	210 571
Celkem	307 314	557 813

V tabulce jsou porovnány náklady na vzdělávání za rok 2012 a 2013, podnik si uvědomil, že je nutné investovat více do vzdělávání. Navíc si to může dovolit, protože tržby mají rostoucí trend. Změny nákladů na vzdělávání byly ovlivněny i novou pozicí HR manažerky, která absolvovala řadu školení.

Tab. 2. Vzdělávání v roce 2013 (interní materiály firmy)

Vzdělávání	Počet zaměstnanců
Svářečský kurz	3
Instruktaž zvedačského zařízení	24
Konference	13
Workshop „Role a kompetence vedoucího“	15
Workshop „Firemní kultura“	21
Seminář „Certifikovaný personalista“	1
Seminář „Finanční analýza“	1
Seminář týkající se Nového občanského zákoníku	6
Seminář „Ochrana osobních dat“	1
Seminář „Spisová a archivovaná služba“	1
Seminář „TZ a opravy majetku“	2
Seminář „Zákon o obchodních korporacích“	1
Seminář „Psychohygiena“	1
Seminář „Stavba marketingového plánu“	1
Seminář „Jak psát marketingové sdělení“	1
Seminář „Jak získat byznys na síti“	1
Seminář „Generátor sestav“	1
Seminář „Zákon o mediaci“	1
Školení fréza	1
Školení PERM	23
Školení řidičů manipulační techniky	27
Školení řidičů	29
Školení vyhlášky č. 50	1

V této tabulce jsou vypsány vzdělávací aktivity z roku 2013 s uvedením počtu osob, které se ho zúčastnily. Nejvíce vzdělávacích aktivit se týkalo HR manažerky a účetních, které se musejí neustále zdokonalovat ve znalostech o nových úpravách sazeb a dalších podrobnostech.

7.3.3 Povinné vzdělávání ze zákona

Tab. 3. Povinné vzdělávání ve společnosti SPUR a.s. (interní materiály firmy)

Školení	Periodicita	Středisko (S), zaměstnanci
BOZP A PO	1 x 2 roky	Dělníci
Požární hlídka	1 x ročně	Dělníci
První pomoc	1 x 2 roky	Dělníci
BOZP A PO	1 x 3 roky	Vedoucí pracovníci
Požární hlídka	1 x 3 roky	Vedoucí pracovníci
První pomoc	1 x 2 roky	Vedoucí pracovníci
Nakládání s chemickými látkami	1 x ročně	S 240,130
Obsluha odběrného plynového zařízení	1 x 3 roky	S 240
Obsluha nízkotlakových kotlů	1 x 5 let	S 240
Obsluha tlakové stanice Butanu	1 x 3 roky	S 230, 210
Obsluha tlakových nádob	1 x 3 roky	S 210
Obsluha elektrických zařízení	1 x 3 roky	S 210
Svářečský kurs	1 x 2 roky	S 210
Řidič z povolání	1 x ročně	S 430
Občasný řidič (referentské zkoušky)	1 x 2 roky	
Řidič vysokozdvížného, elektrického, ručního vozíku	1 x ročně	S 210, 220, 230, 240, 430
Jeřábnický a vazačský průkaz	1 x ročně	Středisko 210,220, 240
Obsluha nákladního výtahu	1 x 2 roky	Středisko 230,430

Vstupní BOZP a PO má tyto záchytné body:

- prevence rizik
- zásady bezpečnosti na pracovišti
- ochranné pomůcky
- pracovní úrazy, příklady i jejich záznam
- pokyny při požáru (interní materiály firmy)

BOZP je odlišné pro jednotlivé pracovní pozice:

Administrativa

- návody k obsluze elektrického i kuchyňského zařízení
- provozně bezpečnostní pokyny a seznámení s možným nebezpečím
- hygienické předpisy (interní materiály firmy)

Řidiči motorových vozidel

- nařízení vlády
- bezpečnost při provozu a opravě
- možná rizika a jejich omezení či vyhnutí
- praktický zácvik
- seznámení s provozní dokumentací vozidla (interní materiály firmy)

Obsluha výrobního zařízení

- bezpečnostní pokyny o manipulaci s materiálem, údržbě a úklidu strojů, nahlášení nehod či poruch
- technická dokumentace a technologické postupy
- manipulace a skladování hořlavých kapalin (interní materiály firmy)

Po skončení školení BOZP a PO každý účastník vyplní test s šesti ověřovacími otázkami, kdy musí mít nejméně čtyři správné odpovědi. V případě neúspěšného vyplnění, absolvuje zaměstnanec školení znovu nebo mu budou vysvětleny špatně zodpovězené otázky. (interní materiály firmy)

Na začátku každého roku (většinou první pracovní den) se koná na každém středisku bezpečnostní školení, které je podobné jako BOZP a PO s tím, že jsou případně uvedeny novinky či změny nových linek či dalších technologií. Toto školení je prováděno vedoucím výroby nebo provozním mistrem. (interní materiály firmy)

Referentské zkoušky se týkají THP a zaměstnanců z vedení společnosti, kteří občas potřebují ke své práci využít firemní automobil. Jsou informováni o dopravních nehodách, jejich hlášení, bezpečnosti, údržbě vozidla atd. Pokud se jedná o řidiče z povolání,

po absolvování školení podstupuje zkoušku. Toto školení si volí přímo sám zaměstnanec u své autoškoly, kterou pravidelně navštěvuje. (interní materiály firmy)

Jeřábnický a vazačský kurz absolvují daní pracovníci každý rok, kdy jsou teoreticky informováni o zákonech, vyhláškách, normách, bezpečnosti a poté píší test. (interní materiály firmy)

Svářečské kurzy a kurzy elektrotechniky jsou uspořádány různými firmami (Marlin s. r. o., Svářečská škola – Jiří Vendolský), zaměstnanec je musí absolvovat, bez osvědčení nemůže dále pracovat na stejné pozici. Svářečský kurz je rozdělen podle typu svařování na elektrický, plamenem a metodou TIG. (interní materiály firmy)

V podniku se pracuje hodně s chemickými látkami a přípravky, nejvíce na středisku 130 a 240. Na těchto střediscích zaměstnanci potřebují absolvovat školení provedené interním odborníkem, kde jsou seznámeni s označením, skladováním, výstražnými symboly a bezpečnostními pokyny, poté musí zvládnout test znalostí. (interní materiály firmy)

Ve společnosti se pracuje s kapalným butanem, zaměstnanci jsou tak proškoleni v předpisech a údržbě tlakových nádob od externího revizního technika, následně absolvují písemný test z odborných vědomostí. (interní materiály firmy)

Nutné je také absolvování školení řidičů vysokozdvížného, elektrického a ručního (manipulačního) vozíku. U vysokozdvížných a elektrických vozíků jsou pracovníci teoreticky informováni o údržbě a bezpečnosti, následně absolvují test a poté až praktické jízdy. U manipulačních vozíků se musí daní zaměstnanci zúčastnit pouze školení formou přednášky. (interní materiály firmy)

Z každého střediska je zvoleno minimálně pět zaměstnanců pro požární hlídku, kteří budou z různých směn, aby nedošlo k tomu, že na pracoviště nebude nikdo z požární hlídky. Tito lidé jsou seznámeni s možnými zdroji a zdoláváním požáru, dokumentací požární ochrany, umístěním hasicích přístrojů, uzávěrů vody a plynu. (interní materiály firmy)

7.3.4 Ostatní vzdělávání a školení

Společnost většinou využívá pro vzdělávání svých zaměstnanců různé semináře, profesní kurzy. V roce 2013 se konaly v interních prostorech podniku jednodenní workshopy „Role a kompetence vedoucího“ a „Firemní kultura“, jichž se účastnilo vedení podniku v čele s generálním manažerem, vedoucí jednotlivých středisek. Workshop „Role a kompetence vedoucího“ se věnoval nejen výkladu role manažera, vůdčí osobnosti, emoční inteligenci,

ale i analýze osobnosti jednotlivých účastníků a dalším cvičením. Druhý workshop se zabýval významností firemní kultury, novými trendy a jejími částmi, samotný výklad byl spojen také s různými cvičeními. Proběhl také kurz „Efektivní vedoucí/mistr“, kterého se účastnili mistři a vedoucí jednotlivých středisek. (interní materiály firmy)

Pokud dojde ve společnosti ke změně technologie, jsou dělníci zaškoleni a jsou jim poskytnuty další informace týkající se práce s touto technologií. Je vytvořena dokumentace, která obsahuje bezpečnostní rizika a návody k obsluze. Ta je k dispozici na určeném místě na pracovišti, kde si ji mohou přečíst všichni zaměstnanci pracující v této budově. O nové technologii budou informováni všichni pracovníci střediska také na každoročním lednovém školení. (interní materiály firmy)

Od minulého roku byla stanovena nová pozice HR manažerky, proto bylo nutné projít několika školeními. Zúčastnila se i obou workshopů, kurzů „Psychohygienu“, „Jak získat byznys na síti“, „Stavba marketingového plánu“, „Jak psát marketingová sdělení“ a „Certifikovaný personalista“. (interní materiály firmy)

„Certifikovaný personalista“ obsahoval tyto témata:

- řízení lidských zdrojů
- role personalisty
- personální marketing a controlling
- nábor a výběr zaměstnanců
- motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců
- plánování lidských zdrojů

Velmi časté vzdělávání je prováděno na pozici účetní, podnik má čtyři účetní. V minulém roce absolvovaly dvě účetní kurz „Technické zhodnocení a opravy“. Tento rok proběhl kurz „DPH v roce 2014“, na kterém byla přítomná pouze hlavní účetní. Čtvrtou je mzdová účetní, která provádí také personální činnost. Ta v minulém roce absolvovala kurz „Personalistika“, „Mzdové a personální změny v roce 2014“, „Generátor sestav“ a tento rok „Aktuality od A do Z pro mzdovou účetní“. (interní materiály firmy)

Změnou občanského zákoníku byla firma nucena se účastnit jednodenního kurzu, který pořádala Hospodářská komora. Za společnost se ho účastnili podniková právnička, vedoucí ekonomického střediska a další THP pracovníci. Mimo to se právnička zúčastnila

seminářů „Zákon o mediaci“ a „Zákon o obchodních korporacích“. (interní materiály firmy)

Jak již bylo výše zmíněno, největším odběratelem je společnost IKEA, proto je nutné mít zaměstnance, kteří ovládají cizí jazyky. SPUR a. s. podporuje výuku cizích jazyků, platí kurz ze 2/3 a 1/3 doplácí pracovník. Většina zaměstnanců se vzdělává v angličtině a němčině. Kurzy absolvují většinou obchodní manažeři, asistentky prodeje a právníčka. (interní materiály firmy)

Organizováno je během roku i několik podnikových akcí, které vylepšují vztahy ve společnosti a rozvíjí firemní kulturu. Na těchto neformálních akcích může zaměstnanec požádat nebo navrhnout svému nadřízenému vzdělávací či kariérní požadavky. Mezi nejvýznamnější patří sportovní den, který se pořádá každoročně na podzim, minulý rok se konal ve sportovním areálu Sazovice. Pracovníci mohou přijít s celou rodinou, pro děti jsou tam různé hry či bazén a pro dospělé soutěže v tenise, fotbalu atd. Na konci roku se koná vánoční večírek, který je již několik let pořádán na bowlingu „U Barcuchů“. Každý zaměstnanec má pivo i jídlo zdarma. Pořádá se i řada soutěží (např. bowling), přítomný je i kouzelník. (interní materiály firmy)

8 STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

8.1 Strukturovaný rozhovor se zaměstnanci ovlivňující vzdělávání v podniku

Strukturovaný rozhovor byl proveden se zaměstnanci podniku, kteří rozhodují nebo ovlivňují vzdělávání ve společnosti. Tedy s personalistkou, která provádí zároveň i mzdovou účetní, HR manažerkou a vedoucí finančního střediska, která je zároveň členem dozorčí rady podniku. Cílem bylo zjistit, jak probíhá v podniku adaptace, jednotlivé fáze vzdělávání a rozpočet. Rozhovory trvaly asi 20 minut, s personalistkou a vedoucí střediska poté pokračoval asi 90-ti minutový volný rozhovor o detailech vzdělávání v organizaci.

Nejzásadnější otázky rozhovoru byly tyto:

Máte vypracovaný systém pro zapracování nových zaměstnanců na jednotlivých pracovištích?

Personalistka: „Ano máme. Jedná se o obecný popis.“

Vedoucí střediska: „Ano.“

HR manažerka: „Ano máme. Není detailně popsáno. Nejpropracovanější je u výrobních středisek. O každého nového zaměstnance se stará mentor, který na něho dohlíží.“

Všichni respondenti se shodují, že podnik má vypracovanou adaptaci na jednotlivých pracovištích, ale jedná se jen o obecný popis. HR manažerka uvedla, že nejpropracovanější adaptační systém je u výrobních středisek a upřesnila, že má každý nový zaměstnanec svého dohlízejícího mentora.

Jak identifikujete potřebu vzdělávání?

U této otázky se oslovení shodují, že identifikace potřeby je možná, jak od zaměstnance, tak přímého nadřízeného. Rozhodující slovo o využití nějaké vzdělávací aktivity má však vedoucí střediska.

Podle čeho plánujete vzdělávání?

Opět došlo ke shodě, společnost provádí plánování jen u povinného vzdělávání. U ostatních ne, jak už zněla odpověď v předcházející otázce, rozhodnutí o vzdělávání zaměstnanců je v kompetenci vedoucího střediska.

Provádíte vyhodnocování vzdělávání?

Personalistka: „Neprovádíme.“

Vedoucí střediska: „Neprovádíme. O využití stejné firmy rozhodnou zaměstnanci, příkladem můžou být účetní, které ví, že tento lektor jim vyhovuje, takže když jsou nějaké novinky, vzdělávání poskytne stejná společnost.“

HR manažerka: „Necítíme potřebu k provedení.“

Organizace vyhodnocování neprovádí. HR manažerka dokonce uvedla, že není nutné. Vedoucí střediska a také členka dozorčí rady upřesnila, že někteří pracovníci mohou rozhodnout, jestli společnost využije znovu stejnou vzdělávací instituci.

Kdo provádí vzdělávání ve firmě?

Personalistka: „Povinné vzdělávání BOZP vede pan Gavelec a PO pan Petr. Ostatní vzdělávání si vybírají konkrétní zaměstnanci a konzultují ho s přímým nadřízeným.“

Vedoucí střediska: „Vzdělávání podle zákona, tedy BOZP a PO vede externí firma. Ostatní vzdělávání provádí interní odborníci či firmy.“

HR manažerka: „BOZP a PO vede externista v zasedací místnosti. Podnik na vzdělávání využívá i jiné firmy, má však i tři interní lektory. Máme i vlastní vzdělávací místnost s dataprojektorem, flipchartem a šesti počítači.“

V podniku BOZP i PO vede externí firma, jak se oslovení shodli ve svých odpovědích. HR manažerka uvedla, že společnost má interní lektory i vlastní školící prostory s omezeným vybavením.

Provádí společnost rozpočet vzdělávání?

Personalistka: „Neprovádíme.“

Vedoucí střediska: „Neprovádí. Zaměstnanec může požádat o školení, pokud se jedná o kurz v ceně do 2 000 Kč, je mu většinou vyhověno. Pokud se jedná o větší investice, musí rozhodnout generální ředitel. Firma se snaží podporovat vzdělávání svých zaměstnanců, ví, že lidské zdroje zvyšují konkurenceschopnost na trhu.“

HR manažerka: „Neprovádí, pouze na konci roku se zhodnotí náklady vložené do povinného nebo ostatního vzdělávání.“

Rozpočet společnost neprovádí. Jak uvedla HR manažerka, na konci roku jsou náklady na vzdělávání dány do tabulky. Vedoucí střediska uvedla i podrobnost o tom, že v případě pracovníků žádosti týkající se vzdělávání do částky 2 000 Kč, nečiní vyhovění žádosti firmě problémy.

Ve volném rozhovoru byly zjištěny další informace. Podnik přispívá na jazykové kurzy 2/3 a zaměstnanec hradí 1/3 s tím, že si hradí i výukové materiály např. knížky. Společnost nevyužívá dotace na podporu vzdělávání ani nemotivuje své zaměstnance k rozvoji různými motivačními faktory. O vzdělávacích možnostech jsou pracovníci informováni z letáků nebo od přímého nadřízeného, neexistuje speciální tabule či nástěnka. Personální oddělení dohlíží a eviduje všechna školení zaměstnanců, každý pracovník má Evidenční list školení a vzdělávání, který je neustále upravován na základě informací jednotlivých vedoucích středisek. Vedoucí pracovníci absolvují BOZP jednou za tři roky, ostatní zaměstnanci za dva roky.

8.2 Vyhodnocení strukturovaného rozhovoru

SPUR a.s. některé fáze vzdělávání provádí nepropracovanou formou, jako identifikaci potřeb vzdělávání, kdy zaměstnanec nebo jeho nadřízený může navrhnout školení, ale rozhodující slovo má vedoucí střediska. Chybí porovnání skutečného výkonu a požadavků na pracovní pozici, kterou zaměstnanec provádí. Bez podrobnější analýzy potřeby vzdělávání mohou být některá školení neefektivní. Plánování je zpracováno jen pro povinné vzdělávání. Vyhodnocení se neprovádí vůbec, dokonce je považováno za nepotřebné.

8.3 Strukturovaný rozhovor s ostatními zaměstnanci

Tento rozhovor se týkal názoru na provedené školení a jiných podrobností. Byli osloveni: dělnice, nový dělník, předák, mistr, THP a zaměstnanec z vedení podniku. Nový zaměstnanec je v podniku od začátku března. Všichni byli osloveni přímo na pracovišti. S každým z nich trval rozhovor asi 10 minut.

Odpovídali na tyto otázky:

Jste spokojeni, jak probíhá zaškolení nového pracovníka?

Dělnice: „Ano. Maximálně mi vyhovuje“.

Nový pracovník (dělník): „Jsem spokojen. Vysvětlili mi, co je potřeba, jak a s kým mám komunikovat. Když něco potřebuji, tak mi předák nebo spolupracovníci pomůžou.“

Předák: „Jsem spokojen.“

Provozní mistr: „Ano. Adaptace probíhá v podniku tak, že nový pracovník je seznámen s pracovištěm, dohlíží na něho zkušený zaměstnanec a mistr.“

Investiční účetní: „Ano. Zrovna zaučuji novou účetní, která si projde kolečkem mezi účetními. Firma má čtyři účetní, hlavní, která dává dohromady závěrku. Mě jako investiční účetní, která řeší veškeré investice v podniku, platby zákazníků a dodavatelům, investiční faktury, depozitní směnky. Dále skladová účetní, která řeší skladové faktury, pokladnu a cestovní doklady a režijní účetní, která má na starost režijní faktury, služby a opravy.“

Vedení (člen dozorčí rady): „Nejsem. Je zastaralý a nedokonalý. Plánujeme podrobnější zacvičení od mentora i s hodnocením.“

S procesem adaptace byli pracovníci spokojeni, někteří popsali, jak přesně začátek nového pracovníka probíhá. Zaměstnanec z vedení společnosti na rozdíl od ostatních vidí v tomto procesu mezeru, která se v budoucnu plánuje řešit.

Jaké školení absolvujete?

Dělnice: „BO, PO a finanční gramotnost.“

Nový pracovník (dělník): „Zatím jsem absolvoval jen při nástupu BOZP a PO.“

Předák: „BOZP, PO, první pomoc a požární hlídky, které se liší od BOZP tým, že rozebírají podrobnější věci.“

Provozní mistr: „BOZP a PO, před dvěma lety jsem absolvoval kurz „Efektivní vedoucí, mistr“, kde byla přednáška a poté jsme zkoušeli praktické situace. To bylo velmi zajímavé.“

Investiční účetní: „Absolvuji školení „Investiční majetek“.“

Vedení (člen dozorčí rady): „Kromě BOZP a PO absolvuji školení „Projektové řízení a komunikační dovednosti“. Absolvoval jsem školení „Lean manager – štíhlá výroba“, které trvalo půl roku, kdy každý měsíc jsem byl školen dva dny.“

THP pracovníci a zaměstnanci z vedení podniku jsou ve společnosti nejčastěji vzděláváni, jsou jim rozšiřovány odborné znalosti. Dělníci a předáci absolvují jen povinné vzdělávání.

Mistři absolvují také jen povinné vzdělávání, výjimkou bylo před dvěma lety absolvování školení na zlepšení vůdčích schopností.

Jak často absolvujete školení?

U této otázky si dělníci nebyli jistí, předáci i mistři věděli, jak často absolvují povinné vzdělávání. Účetní si sama volí svá školení, které absolvuje většinou dvakrát do roka.

Jak jste spokojeni se školeními? Chtěli byste absolvovat nějaké jiné školení?

Dělnice: „Ano. Maximálně mi vyhovuje.“

Nový pracovník (dělník): „Spokojen.“

Předák: „Jsem spokojen. V budoucnosti bych chtěl provádět směnového mistra a absolvovat předtím nějaké školení, které by mi umožnilo lepší vedení lidí.“

Provozní mistr: „Ano. Ve firmě bude probíhat kurz Excelu, na který se hodně těším.“

Investiční účetní: „Spokojena, my účetní si totiž vybíráme samy školení. Firma plánuje kurz Excelu pro všechny THP pracovníky, kdy si můžeme vybrat stupeň podle toho, jak ho ovládáme. Je rozdělen pro začátečníky, mírně pokročilé a pokročilé.“

Vedení (člen dozorčí rady): „Spokojen. Daná školení mi stačí.“

Zaměstnanci jsou s možnostmi vzdělávání spokojeni. Ve společnosti je samozřejmě možnost kariérního růstu, jak uvedl předák, který by rád v budoucnu prováděl pozici směnového mistra. V podniku bude probíhat vzdělávání v Excelu, kde budou účastníci vzdělávání rozděleni do tří kategorií podle úrovně ovládnutí.

Zjišťuje Váš přímý nadřízený nebo někdo z podniku, jak hodnotíte absolvované školení?

Všichni dotazovaní se shodli, že nikdo z podniku nezjišťuje reakce účastníků na vzdělávání. Výjimkou byl člen dozorčí rady, který neformálně probírá svá školení se HR manažerkou.

8.4 Vyhodnocení strukturovaného rozhovoru

Vedení podniku ví o nedostatcích adaptačního procesu a plánuje ho upravit. THP pracovníci a zaměstnanci z vedení podniku jsou ve společnosti nejčastěji vzdělávání, dělníci a předáci absolvují jen povinné vzdělávání. Mistři absolvují také jen povinné vzdělávání s výjimkou kurzu organizovaného před dvěma lety „Efektivní vedoucí“. Pracovníci jsou se svými školeními spokojeni, někteří jako účetní si mohou vzdělávání samy zvolit. Hodnocení reakcí účastníků na vzdělávání podnik neprovádí.

9 SWOT ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

Silné stránky

- vlastní prostory na vzdělávání
- interní odborníci
- vedoucí rozhodující o potřebě vzdělávání (větší přehled než vedení)
- možnost pracovníka požádat o školení (motivace)
- pozice HR manažerky
- podpora jazykových kurzů

Podnik se zabývá nejen výrobou, ale i pronájmem nebytových prostor, pro vzdělávání má tak několik možností. Například školení BOZP a požární ochrany probíhá v zasedací místnosti v přízemí třináctipodlažní administrativní budovy. Společnost se zabývá i vývojem a výzkumem a díky novým technologiím patří mezi úspěšné a rozrůstající se podniky v ČR, proto má několik odborníků, kteří předávají své zkušenosti svým spolupracovníkům i Plastikářskému klastru. Velmi důležitou silnou stránkou je rozhodování vedoucího o vzdělávání či samotný požadavek zaměstnance na vzdělávání.

Slabé stránky

- pravidelné vzdělávání pouze určitých pozic
- stanovení příliš obecných cílů vzdělávání
- zpracování plánování pouze pro zákonné povinné vzdělávání
- nepřesně daná a řízená adaptace (jen obecný popis)
- stanovení požadavků na znalosti a dovednosti pouze u některých pozic
- absence vyhodnocování vzdělávání
- plánování a hodnocení výkonnosti jen u některých zaměstnanců
- chybějící systém práce s klíčovými zaměstnanci (rozvoj)
- nejsou dány motivační faktory vzdělávání
- zastaralé vybavení pro vzdělávání

Mezi nejvýznamnější slabé stránky patří neprovádění plánování vzdělávání (společnost má plán jen pro povinné vzdělávání) a vyhodnocování vzdělávání. Také nejsou pro některé pracoviště či pozice určeny požadavky na znalosti či dovednosti. Podnik by měl více pracovat se svými klíčovými zaměstnanci, protože v dnešní době představují lidské zdroje významnou konkurenční výhodu a pro některé podniky jsou otázkou přežití na trhu nebo diferenciací od ostatních. Proto by organizace těmto pracovníkům měla dát možnost vzdělávat se a větší prostor k seberealizaci.

Příležitosti

- nové projekty EU na podporu podnikového vzdělávání
- další dotační možnosti
- ochota zahraničních partnerů k výměnným pobytům svých zaměstnanců
- umožnění návštěvy klíčového odběratele IKEA či dalších výrobců plastů
- spolupráce se školami a odbornými učiteli

V minulosti bylo využito několik projektů z EU i státního rozpočtu, většinou se jednalo o příspěvky na stavby objektů nebo zavedení nové výroby. Společnost by mohla využít dotace z EU nebo státního rozpočtu i na podporu vzdělávání. Pro podnik i samotné pracovníky by mohlo být zajímavé absolvovat vzdělávání či výměnný pobyt u odběratele IKEA nebo u jiných podniků, které vyrábějí plastové výrobky. Spolupráce se školami by mohla organizaci přinést mladou pracovní sílu. Příkladem mohou být neplacené praxe potřebné k bakalářské či diplomové práci, kdy by společnost zaučila studenta, který by využil informace pro svou práci s možností budoucího nástupu do podniku. Nejzajímavější by mohla být spolupráce s technickými a technologickými školami.

Hrozby

- neefektivní vzdělávání provedené dodavatelem
- nezájem o dobrovolné vzdělávání
- nedostatek financí z důvodů silného dopadu krize nebo odchodu firmy IKEA
- nezdar zaměstnance při ověřovacím testu
- omezení dotací
- zpřísnění podmínek pro udělení dotací

- zdražení vzdělávacích i rozvojových aktivit

Neprováděním vyhodnocování vzdělávání podnik nezjistí neefektivní vzdělávání. Podmínky pro udělení dotací se neustále zpříšňují, ať už z EU nebo státního rozpočtu. Nezdár pracovníka při ověřovacím testu stojí podnik zbytečné finance. V případě podpory se opravný pokus nedotuje.

Tab. 4. SWOT analýza – Silné stránky (vlastní zpracování)

	PŘÍLEŽITOSTI	Nové projekty EU na podporu podnikového vzdělávání	Další nové dotační možnosti	Ochota zahraničních partnerů k výměnným pobytům	Umožnění návštěvy klíčového odběratele IKEA či dalších výrobců plastů	Spolupráce se školami a odbornými učiteli	HROZBY	Neefektivní vzdělávání provedené dodavatelem	Nezájem o dobrovolné vzdělávání	Nedostatek financí z důvodu silného dopadu krize nebo odchodu firmy IKEA	Nezdar zaměstnance při ověřovacím testu	Omezení dotací	Zprísnění podmínek pro udělení dotací	Zdražení vzdělávacích i rozvojových aktivit	+	-
SILNÉ STRÁNKY																
Vlastní prostory na vzdělávání		+	+	0	0	0		0	+	0	0	0	0	+	4	
Interní odborníci		+	+	+	+	+		+	0	+	0	0	0	+	8	
Vedoucí rozhodující o potřebě vzdělávání		+	+	0	0	0		+	+	+	0	0	0	0	5	
Možnost pracovníka požádat o školení		+	+	0	0	0		+	+	0	+	0	0	0	5	
Pozice HR manažerky		+	+	0	0	+		+	+	+	0	0	0	0	6	
Podpora jazykových kurzů		+	+	+	+	0		0	+	-	+	0	0	-	6	2

Nejvýznamnější silnou stránkou jsou pro společnost interní odborníci, kteří pozitivně ovlivňují, jak příležitosti, tak hrozby. Mezi další významné patří nová pozice HR manažerky či podpora jazykových kurzů.

Tab. 5. SWOT analýza – Slabé stránky (vlastní zpracování)

	PŘÍLEŽITOSTI	Nové projekty EU na podporu podnikového vzdělávání	Další dotační možnosti	Ochota zahraničních partnerů k výměnným pobytům	Umožnění návštěvy klíčového odběratele IKEA či dalších výrobců plastů	Spolupráce se školami a odbornými učiteli	HROZBY	Neefektivní vzdělávání provedené dodavatelem	Nezájem o dobrovolné vzdělávání	Nedostatek financí z důvodů silného dopadu krize nebo odchodu firmy IKEA	Nezdar zaměstnanec při ověřovacím testu	Omezení dotací	Zpřísnění podmínek pro udělení dotací	Zdražení vzdělávacích i rozvojových aktivit	
SLABÉ STRÁNKY															
Pravidelné vzdělávání pouze určitých pozic		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0
Stanovení příliš obecných cílů vzdělávání		-	-	0	0	0		-	0	0	0	0	0	0	3
Zpracování plánování pouze pro zákonné povinné vzdělávání		-	-	0	0	0		-	-	0	0	-	-	0	6
Nepřesně daná a řízená adaptace		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0
Stanovení požadavků na znalosti a dovednosti pouze u některých pozic		-	-	0	0	0		-	0	0	0	0	0	0	3
Absence vyhodnocování vzdělávání		-	-	0	0	0		-	0	0	0	0	0	0	3
Plánování a hodnocení výkonnosti jen u některých zaměstnanců		-	-	0	0	0		-	0	0	0	-	-	0	5
Chybějící systém práce s klíčovými zaměstnanci		0	0	0	0	0		0	-	0	0	0	0	0	1
Nejsou dány motivační faktory vzdělávání		0	0	0	0	0		-	-	0	-	0	0	0	3
Zastaralé vybavení pro vzdělávání		-	-	0	0	0		-	-	0	-	0	0	0	5

Nejslabší stránkou podniku je zpracování plánování, které se týká jen povinného vzdělávání. Další slabinou je zastaralé vybavení vzdělávací místnosti a také plánovaná výkonnost jen u některých zaměstnanců.

10 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Vedoucí mají větší přehled o požadavcích na jednotlivé pracovní pozice než management, proto je vhodné, že zrovna vedoucí volí potřebu vzdělávání. Firma neustále zlepšuje výrobní postupy a používá ty nejnovější technologie pro výrobu specifických plastových výrobků, proto je vzdělávání týkající se nových technologií velmi důležité a je mu dán také velký prostor.

Pravidelné vzdělávání probíhá jen u některých pozic, proto je vhodné dát větší prostor i školením dělníků, předáků, mistrů a dalších zaměstnanců.

Výkonnost je hodnocena jen u některých zaměstnanců. Chybí výkonové odměňování některých pracovníků a propracovanost tarifního systému na kvalifikační matici dělníků, která řeší zatím pouze variabilní složka mzdy vázaná na kritéria. Kvalifikační matice obsahuje jmenný seznam s uvedením úrovně, jakou zaměstnanec ovládá danou výrobní linku.

Na druhou stranu u zaměstnanců, u kterých lze změřit jejich výkonnost, jejich pracovní výkon ovlivňuje výši základní mzdy, protože tvoří součást variabilní složky. U některých pozic se již přemýšlí nad zpřesněním výkonového odměňování. Proces řízení lidských zdrojů není uceleně popsán, existují pouze dílčí popisy některých procesních kroků.

Rozpočet na vzdělávání společnost neprovádí.

Zaměstnanec může požádat o školení, pokud se jedná o kurz v ceně do 2 000 Kč, je mu většinou vyhověno. Pokud se jedná o větší investice, musí rozhodnout generální ředitel. Podnik přispívá na jazykové kurzy 2/3 a zaměstnanec hradí 1/3 s tím, že si hradí i výukové materiály. Firma se snaží podporovat vzdělávání svých lidí, ví, že lidské zdroje zvyšují konkurenceschopnost na trhu.

Podnik nemá zpracovány kompetenční modely ani systém práce s klíčovými zaměstnanci.

Společnost využívá dotace, ale zatím jen pro vybavení nebo na stavbu nových objektů, proto jsou v projektové části navrženy projekty z EU a pracovního úřadu na podporu vzdělávání.

Největším problémem je, že společnost se nezabývá jednotlivými fázemi vzdělávacího procesu. Podceňuje identifikaci, plánování i vyhodnocení vzdělávání. V projektové části proto navrhu možnost identifikace potřeb vzdělávání, plánování i vyhodnocení vzdělávání.

11 PROJEKTY A PODPORA VZDĚLÁVÁNÍ Z EU A DALŠÍ

Podnik v minulosti využil dotace Evropské unie z programů OPMP a OPPI. Díky Operačnímu programu Průmysl a podnikání byla zavedena výroba granulovaného lehčeného polypropylenu a z programu Reality byla vystavena budova výroby izolačních materiálů.

Prostřednictvím Operačního programu Podnikání a inovace se realizovalo:

- zahájení nového informačního systému k efektivnějšímu řízení firmy (program ICT v podnicích 2010)
- zavedení výroby kartonplastu (program Inovace – Inovační projekt – Výzva I 2010)
- rozšíření objektu pro výzkum a vývoj aplikované výroby plastů (program Potenciál 2011)
- stavba pro výrobu obalů, izolací a lehčených plastů (program Nemovitosti 2010, 2013)
- zateplení některých objektů (program Eko-energie 2011)
- vylepšení dutinkových desek, tepelných izolací, plošných materiálů a výroba speciálních plastových tabulí, které se dají použít místo skleněných (program Inovace)
- vývojové a konstrukční centrum obalových materiálů (program Potenciál)

Společnost využila i finančních prostředků ze státního rozpočtu pomocí Ministerstva průmyslu a obchodu, například při výrobě nanomateriálů, dermatologických prostředků a materiálů pro nanotechnologické aplikace při čištění a úpravě vody a vzduchu. (interní materiály firmy)

Podnik by mohl využít projektu EU „Vzdělávejte se pro růst II“ či „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“, který vede pracovní úřad ČR. Níže jsou uvedeny podmínky jednotlivých projektů a postup, jak by společnost mohla dostat příspěvek.

11.1 Projekt „Vzdělávejte se pro růst II“

Projekt vyhlašuje Ministerstvo práce a sociálních věcí v rámci aktivní politiky zaměstnanosti, jehož cílem je zlepšit odborné vědomosti, dovednosti pracovníků firem z některých průmyslových odvětví či služeb, motivovat podniky k odbornému vzdělávání.

Není důležitá velikost společnosti, musí však splňovat podmínku růstového potenciálu, která s ohledem na aktuální situaci v Evropě je, že tržby mohou meziročně poklesnout maximálně o 5 %.

Projekt podporuje:

- rozšíření, zlepšení vzdělávání, důležité dovednosti dnešní doby jako práce s počítačem a různými programy, komunikaci a cizí jazyky,
- vytvoření komplexních vzdělávacích aktivit i s přípravou firemních lektorů,
- všeobecné a specifické vzdělávání podle Evropské komise, jak pomocí externích odborníků, tak vlastních,
- poskytnutí služeb, které umožní snadnější získání práce či poradenství k jejímu vyhledání,
- podporu rozvoje a udržitelnosti zaměstnanců, kurzů akreditovaných či neakreditovaných,
- praktické vzdělávání konané i přímo na pracovišti.

Podmínky na podporu podnik může žádat, pokud:

- má společnost perspektivu do budoucnosti,
- zaměstnává dělníky či ostatní profese (top management),
- pracují ve společnosti skupiny zaměstnanců, kteří mají díky věku horší podmínky na trhu práce (pracovníci nad 50 a do 25 let).

Tento projekt však nepodporuje kurzy týkající se bezpečnosti při práci. (ESFCR, 2008)

Tab. 6. Porovnání tržeb roku 2012 a 2013 v tisících korun (interní materiály firmy)

	2012	2013
Tržby za zboží	250 753	287 878
Výkony	484 054	473 257
Celkové tržby	737 807	761 135

Tržby v roce 2013 dokonce vzrostly o 26 328 000 Kč, takže podnik splňuje podmínku a může využít tento projekt. Společnost má perspektivu do budoucnosti, snaží se inovovat

produkty, používat co nejnovější technologie pro výrobu speciálních plastových výrobků. Podnik zaměstnává nejen dělníky, ale i ostatní úrovně pracovníků. Navíc od minulého roku pracují v organizaci lidi s postižením, firma je rozděluje na neslyšící a pracovníky se specifickým postižením (po rakovině či jiné závažné nemoci, po autonehodě atd.). Tento projekt může SPUR a. s. využít na vzdělávání zaměstnanců na práci s počítačem, ale i na cizí jazyky nebo přípravu pro podnikové lektory. Pracovníci tak nemusí hradit 1/3 částky jazykových kurzů. Podnik může tímto projektem rozšířit znalosti zaměstnanců a zvýšit počet podnikových lektorů.

11.2 Projekt „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“

Navazuje na projekty realizované od roku 2009, jejichž účelem je podpora odborného rozvoje zaměstnanců firem a vzdělávání osob samostatně výdělečně činných, které i při takovém vývoji ekonomiky mají stabilní pozici na trhu a možnost dále růst. Projekt probíhá už od 1. 12. 2013 a bude končit 31. 8. 2015, avšak vzdělávání musí skončit k 30. 6. 2015. Úspěšní žadatelé získají finanční podporu na vzdělávání či rekvalifikaci i s náhradou mzdových nákladů, do kterých se nepočítají odměny a příplatky za přesčasy. Maximální částka může být 24 000 Kč za měsíc. Z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanosti se rozdělí mezi žadatele podpora ve výši 900 milionů Kč. (MPSV, 2014)

Projekt realizuje Úřad práce ČR s tím, že o udělení podpory na vzdělávání rozhoduje příslušná krajská pobočka na základě podkladů a informací od žadatele. Příspěvek na úhradu nákladů vzdělávání dává úřad práce až po skončení vzdělávacích aktivit. (MPSV, 2014)

11.2.1 Podporu lze využít na:

- rozšíření, prohloubení, udržení profesního vzdělávání pro nové či stále pracovníky v akreditovaných (výsledkem je osvědčení pro pracovníka) či neakreditovaných vzdělávacích aktivitách (potvrzení o absolvování),
- jazykové kurzy, které zaměstnanci potřebují ke své pracovní pozici,
- prezenční vzdělávání, nelze využít na e-learning. (MPSV, 2014)

11.2.2 Podmínky pro žadatele

- Musí být vypsána žádost z webových stránek Ministerstva práce a sociálních věcí i s nutnými přílohami, které se přinesou vyplněné a podepsané statutárním orgánem

na příslušnou krajskou pobočku úřadu práce. Pokud žadatel působí po celé České republice, předloží každému kraji souhrnnou žádost. Výkaz zisků a ztrát i daňové přiznání musí obsahovat podpis statutárního orgánu a razítko jeho i finančního úřadu.

- Žadatel může požádat o podporu vzdělávání a hrazení mzdových nákladů nebo jen o příspěvek na vzdělávání.
- Podnik musí splňovat podmínku jako v předcházejícím projektu, a to meziroční pokles tržeb nesmí přesahovat 5 %. Tržbami je bráno sečtení položek Tržby z prodeje zboží a Výkony z výsledovky.
- Vzdělávání může trvat maximálně 18 měsíců s příspěvkem maximálně 500 000 Kč měsíčně. V případě nevyužití této částky během jednoho měsíce je ji možné dočerpat během měsíce následujícího.
- Podpora je poskytována v režimu blokové výjimky a de minimis, kde může žadatel dostat příspěvek až 100 % nákladů. U blokové výjimky je hrazení nákladů nižší, u specifického vzdělávání je to 25 % nákladů, u obecného 60 %, u vzdělávání zdravotně postižených či nějak znevýhodněných pracovníků 70 %, u středních firem taktéž 70 % a u malých 80 %, takže maximální podpora činí 80 % vynaložených nákladů.
- Lze čerpat podporu na vzdělávání probíhající v České republice, případně pokud nelze žádané vzdělávání provádět na tomto území, je možné ho realizovat v cizině. Žadatel však musí předložit důkazy, případná realizace je přepočtena podle kurzu ČNB v den, kdy byla faktura vystavena.
- Výkaz zisků a ztrát i daňové přiznání musí obsahovat podpis statutárního orgánu a razítko jeho i finančního úřadu. (MPSV, 2014)

11.2.3 Podporu nemohou využít:

- podniky, které jsou již příjemcem podpory na stejný účel (vzdělávání stejných pracovníků identickým nebo podobným typem vzdělávání) ze státního rozpočtu, rozpočtů územních samosprávných celků či vyšších územních samosprávných celků, strukturálních fondů EU nebo jiných projektů z EU,

- zaměstnanci ze zemí mimo EU/EHP a Švýcarska nebo ti, kteří nemají trvalé bydliště v České republice,
- pracovníci s Dohodou o provedení práce,
- podniky, které žádají vzdělávání měkkých dovedností nebo dovedností obecné povahy jako kurzy obecné IT gramotnosti.

Podporu nelze také využít, pokud došlo k předčasnému ukončení vzdělávání nebo nedošlo k závěrečnému ověření vědomostí a dovedností, výjimkou jsou závažné důvody, které neumožnily pracovníkovi k dokončení vzdělávání (smrt, rizikové těhotenství, úraz). Podnik může žádat úřad práce alespoň o příspěvek na mzdové náklady během vzdělávání, kdy je zaměstnanec přítomen. Může dojít i k případu, kdy pracovník neprojde závěrečným ověřením vědomostí a dovedností, opravy hradí podnik. (MPSV, 2014)

11.2.4 Postup firmy při žádání o podporu vzdělávání

- Podnik zvolí, které zaměstnance potřebuje vyškolit, přeškolit či rekvalifikovat.
- Identifikují se potřeby vzdělávání těchto pracovníků a výzkum možných nabídek firem, které se zabývají vzděláváním.
- Zváží se jednotlivé nabídky a uskuteční se kalkulace nákladů.
- Podnik podá žádost z webových stránek a přinese na příslušnou krajskou pobočku, k tomu přidá podrobné informace o vzdělávání a přílohy jako potvrzení o bezdlužnosti k finančnímu, celnímu úřadu a zdravotním pojišťovnám.
- Krajská pobočka ÚP žádost schválí, neschválí nebo firmě doporučí přepracování. Úřad práce musí žadateli sdělit informace ohledně posouzení žádosti o podporu vzdělávání.
- Po schválení musí organizace provést výběrové řízení podle ceny, vzdělávání může provádět externí instituce i interní lektori. Vzdělávání nesmí být vedeno subdodavatelem, výjimkou je zajištění závěrečné zkoušky akreditovaných vzdělávacích aktivit.
- Organizace před podpisem dohody s ÚP ČR a před začátkem vzdělávání předá informace týkající se výběru dodavatele vzdělávání, posouzení kvalifikace a dalších nabídek.

- Pokud vzdělávání realizuje interní lektor, musí žadatel předložit prokazatelnou kvalifikaci ve školené oblasti s minimální praxí tří let, to znamená, že pracovník má lektorskou činnost v pracovní smlouvě či v popisu pracovní činnosti. Úřad práce bude dávat příspěvek na plat lektora s maximální částkou 230 Kč za hodinu i s odvody. OSVČ nemůže požádat o podporu na interního lektora. (MPSV, 2014)

Zaměstnavatel dokládá ještě:

- dohodu se zaměstnancem o podmínkách účasti na vzdělávání, povinnostech a seznámení pracovníka s BOZP a PO,
- měsíční mzdové náklady a docházku,
- na konci vzdělávání vyúčtování vzdělávání a doklady týkající se zaplacení. (MPSV, 2014)

Jak už bylo uvedeno, tržby společnosti v minulém roce stouply, podnik tak splňuje podmínku, kdy tržby mohou klesnout maximálně o 5 %. Tento projekt umožňuje nejen požádat o podporu na vzdělávání, ale i hrazení mzdových nákladů. Společnost ušetří náklady na profesní vzdělávání a jazykové kurzy, které jsou tímto projektem podporovány. Podnik však nemůže požádat o podporu na vzdělávání měkkých dovedností nebo obecné IT gramotnosti.

12 NÁVRHY IDENTIFIKACE POTŘEBY, PLÁNOVÁNÍ, VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ

V kapitole bude navrhnout nový propracovanější postup při identifikaci potřeb, plánování a vyhodnocování vzdělávání. Identifikace potřeby vzdělávání má jednoduchou a nepropracovanou strukturu. Plánování probíhá jen u povinného vzdělávání. Vyhodnocení vzdělávání společnost zatím neprovádí.

12.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeb bude probíhat formou hodnocení pracovníků. Nejprve budou sepsány kompetence jednotlivých zaměstnanců nejlépe přímým nadřízeným, který má nejlepší přehled o činnostech pracovníka. Nutná je aktualizace jednotlivých kompetencí na začátku každého roku. Pokud dojde v podniku k větším změnám během roku, je nutno také upravit kompetence. Měly by být velmi detailně a přesně popsány. Lze je rozdělit na:

- měkké kompetence – např. flexibilita, jedná se o kompetence, které jsou přenositelné,
- odborné kompetence obecné – ty zahrnují řidičský průkaz, práci na PC,
- odborné kompetence specifické – týkají se odbornosti určité pracovní pozice, např. účetní zná pravidla účtování, personální (vypisování určitých dokladů, ovládání speciálního personálního počítačového programu) či HR manažerka (znalosti odměňování, motivace).

Toto dělení bylo doporučeno firmou TREXIMA, která poskytuje profesionální a komplexní poradenství v oblasti lidských zdrojů, jmenovitě panem Svobodou. SPUR a. s. plánuje spolupracovat v oblasti vzdělávání s touto společností.

Tyto kompetence poté srovná přímý nadřízený se skutečným výkonem zaměstnance. Na základě toho vytvoří rozvojový plán, který obsahuje položky, ve kterých by se měl pracovník zlepšit, čeho by se měl vyvarovat, ale i novinky (např. Nový občanský zákoník, změna technologií, rozšiřování činností). Poté spolu se zaměstnancem probere tento rozvojový plán, případně něco do něho přidají a určí období pro jeho splnění. Mohou navrhnout i kariérní plán, který na rozdíl od rozvojového plánu zahrnuje přípravu na jinou pracovní pozici. Tyto rozvojové plány jsou předloženy vedoucímu střediska s vysvětlením nedostatků a požadavkem na vzdělávání.

Identifikace potřeb vzdělávání u vedoucích středisek bude provedena na základě jejich návrhu a rozvojový plán bude konzultován s HR manažerkou.

Identifikace potřeb může vycházet také z požadavků zákazníka, příkladem může být IKEA, která vyžaduje normu IWAY.

Navržený postup identifikace potřeb vzdělávání byl konzultován také se společností TREXIMA.

12.1.1 Identifikace a analýza potřeby vzdělávání u personalistky a mzdové účetní

Na příkladu personalistky bude proveden rozvojový plán, kde budou navrženy činnosti s časovým intervalem splnění. Tato zaměstnankyně působí ve společnosti řadu let a patří mezi nejzkušenější pracovníky. Nejprve provedla vedoucí střediska seznam kompetencí personalistky a mzdové účetní, kterou ve společnosti provádí jedna osoba zároveň.

- Zpracovává agendu výpočtu mzdových složek včetně výkonnostních prémie a odměn.
- Zavádí docházkové karty do systému Cominfo, eviduje, kontroluje a importuje docházku zaměstnanců.
- Sleduje veškeré změny v legislativě z oblasti personalistiky i mezd a odpovídá za jejich aplikaci ve společnosti.
- Zpracovává exekuce, insolvence, náhrady za dočasnou pracovní neschopnost, vystavuje potřebná potvrzení jak pro zaměstnance, tak za firmu.
- Provádí výpočty odškodnění pracovních úrazů, vede jejich evidenci a zajišťuje jejich vyplacení prostřednictvím České pojišťovny.
- Zpracovává roční zúčtování daně z příjmu fyzických osob.
- Zpracovává a odesílá evidenční listy důchodového pojištění.
- Inzeruje volná pracovní místa.
- Odesílá přihlášky a odhlášky na OSSZ
- Jedná a komunikuje za společnost s OSSZ, zdravotními pojišťovnami, úřadem práce a finančním úřadem v oblasti personalistiky.
- Samostatně vede a zpracovává mzdovou agendu společnosti.

- Samostatně vede a zpracovává personální agendu společnosti a zodpovídá za ni.
- Přijímá nové zaměstnance, připravuje pracovní smlouvy a jejich změny.
- Sleduje, zajišťuje a eviduje školení zaměstnanců.
- Provádí, eviduje a zasílá ČP přehledy odeslaného životního pojištění zaměstnanců. Zpracovává statistické výkazy a personální a mzdové reporty.
- Zajišťuje a eviduje lékařské prohlídky zaměstnanců.

Tyto kompetence byly porovnány se skutečností. Vedoucí ekonomického střediska 310 byly navrženy potřeby a cíle vzdělávání, které byly konzultovány s personalistkou a mzdovou účetní. Na konci roku bude provedeno zhodnocení, zda došlo ke zlepšení.

Potřeby vzdělávání personalistky a mzdové účetní (1 osoba):

- ovládání pokročilejších funkcí Microsoft Excel
- samostatně nastavování importů a exportů dat dle typu do mzdového systému PERM
- vytváření harmonogramů, pracovní doby a střídání směn ve mzdovém programu
- rozšíření znalostí v oblasti nabírání pracovníků

Následné plánování vzdělávání bude navrženo personalistkou a mzdovou účetní či vedoucí střediska, která tento návrh předloží na zasedání na začátku roku. Vyhodnocení vzdělávacích akcí bude prováděno až po jednotlivých školeních či kurzech.

12.2 Plánování vzdělávání

Každý rok v lednu se uskuteční zasedání, kterého se zúčastní HR manažerka, personalistka a vedení podniku spolu s vedoucími jednotlivých středisek, bude probíhat v zasedací místnosti či jiném prostoru. Vedoucí jednotlivých středisek musí před zasedáním sestavit skupiny zaměstnanců s podobnými či stejnými slabiny a navrhnout vzdělávací aktivity, které by tyto slabiny odstranily či zmírnily. Na shromáždění by každý vedoucí střediska předložil požadavky a témata na vzdělávání, které by byly podle závažnosti zhodnoceny. Odsouhlasené vzdělávání by HR manažerka zpracovala a navrhla rozpočet, který by předložila vedení společnosti. Pokud by došlo ke schválení, HR manažerka by zorganizovala jednotlivé vzdělávací akce. V případě neshody by musela upravit

rozpočet, buď snížením nákladů (vyhledáním jiných levnějších vzdělávacích a rozvojových institucí) nebo vyškrtnutím některého školení či kurzu, který pro podnik není tak významný. Pokud by došlo během roku k určitým změnám a někteří vedoucí středisek by zjistili potřebu vzdělávání svých podřízených, informovali by HR manažerku a vedení podniku, které by rozhodlo o nutnosti vzdělávání.

12.3 Vyhodnocení vzdělávání

Vyhodnocení vzdělávání bude rozděleno do pěti skupin, kdy každá skupina vzdělávání bude vyhodnocena odlišným způsobem. Jsou to tyto:

- povinné vzdělávání (např. BOZP, PO),
- vzdělávání měkkých kompetencí (např. koučování, efektivní vedoucí),
- odborné kompetence specifické (např. Nový občanský zákoník, nové předpisy, zákony),
- odborné kompetence obecné (např. Microsoft EXCEL),
- jazykové kurzy.

Podnik se vyhodnocováním vzdělávání vůbec nezabývá, což má za následek i školení, které někteří zaměstnanci v praxi nevyužijí. Samozřejmě je tato činnost časově i finančně náročná, na druhou stranu organizace zjistí efektivitu vzdělávacích aktivit a vyvaruje se těm neefektivním do budoucnosti. Proto bylo navrženo vyhodnocení jednotlivých vzdělávacích aktivit a zaměstnanců. Pro vyhodnocení společnosti SPUR a. s. se dá využít Hamblinův model vyhodnocování nebo Pětifaktorový model bez čtvrté a páté úrovně, protože vliv vzdělávacích aktivit na vývoj podniku je těžko zjistitelný a společnost také neplánuje změnu firemní kultury. Navíc vyhodnocení firemní kultury je příliš složité a náklady na to jsou vyšší než potenciální přínosy.

12.3.1 Vyhodnocení povinného vzdělávání

Jak již bylo dříve uvedeno, každý účastník absolvuje po ukončení školení BOZP a PO ověřovací test. Tento ověřovací test s přihlédnutím novinek či změn by měli absolvovat jednotliví pracovníci i po skončení školení, které probíhá na začátku roku. V případě neúspěchu při testu by absolvovali nové školení nebo podrobné vysvětlení u chybných otázek.

Po skončení ostatních povinných vzdělávání (jeřábnický a vazačský průkaz, svářečský kurs atd.) by účastníci vyplnili dotazník, který by hodnotil jejich reakce na lektora, průběh školení a využití dovedností a znalostí v praxi. Po dvou měsících by přímý nadřízený prozkoušel pracovníka a provedl strukturovaný rozhovor týkající se názoru na školení a lektora.

12.3.2 Vzdělávání měkkých kompetencí

Bylo dále rozděleno vzdělávání manažerským dovednostem a ostatní, kde lze zařadit různé workshopy či kurzy koučování. Příkladem manažerským dovednostem byl kurz „Efektivní vedení/mistři“, kterého se před dvěma roky účastnili mistři z jednotlivých středisek. Vyhodnocení reakcí účastníků by u manažerských dovedností bylo formou strukturovaných rozhovorů, které by vedl vedoucí střediska nebo HR manažerka, záleží na pracovní pozici (mistr či THP pracovník). Tento rozhovor by se konal ihned po provedení vzdělávání. Reakce u ostatních měkkých dovedností by byly hodnoceny formou anonymních dotazníků. Vyhodnocení růstu znalostí u manažerských dovedností bude probíhat formou sebehodnotících testů před i po vzdělávání. Vyhodnocení výkonu bude pomocí zpětné vazby 360 stupňů, kdy bude účastník vzdělávání zhodnocen podřízenými, nadřízenými a spolupracovníky anonymním dotazníkem. Vyhodnocení růstu znalostí a výkonu bude zvoleno HR manažerkou, která vybere danou metodu podle typu vzdělávací akce.

12.3.3 Vzdělávání odborných kompetencí specifických

Vyhodnocení reakcí účastníků vzdělávání by probíhalo formou strukturovaného rozhovoru s HR manažerkou po skončení školení. Pro vyhodnocení růstu znalostí budou pracovníci absolvovat sebehodnotící testy před i po školení. Vyhodnocení výkonu bude pomocí zpětné vazby 360 stupňů, kdy bude účastník vzdělávání zhodnocen podřízenými, nadřízenými a spolupracovníky anonymním dotazníkem.

12.3.4 Vzdělávání odborných kompetencí obecných

Vyhodnocení reakcí účastníků vzdělávání by probíhalo formou anonymních dotazníků ihned po skončení školení. Pro vyhodnocení růstu znalostí Microsoft EXCEL budou pracovníci absolvovat testy přímo na počítačích po skončení kurzu. U jiných kurzů bude zvolena metoda HR manažerkou, bude záležet na druhu školení a pracovní pozici. Vyhodnocení výkonu bude probíhat opět pomocí zpětné vazby 360 stupňů, kdy bude

účastník vzdělávání zhodnocen podřízenými, nadřízenými a spolupracovníky anonymním dotazníkem.

12.3.5 Jazykové kurzy

Vyhodnocení reakcí účastníků vzdělávání stejné jako u předchozí skupiny, tedy anonymními dotazníky, které budou vyplněny ihned po skončení školení. Vyhodnocení růstu znalostí se zjistí splněním písemného testu nebo certifikátem. Vyhodnocení výkonu bude pomocí zpětné vazby u zákazníků, které se bude týkat obchodních zástupců a dalších zaměstnanců, kteří budou komunikovat se zahraničními zákazníky.

12.3.6 Příklad dotazníku

Jak hodnotíte školení a poskytnuté informace?

- a) spokojen
- b) mírně spokojen
- c) mírně nespokojen
- d) nespokojen

Proč:.....

Jak hodnotíte lektora?

- a) spokojen
- b) mírně spokojen
- c) mírně nespokojen
- d) nespokojen

Proč:.....

Co byste doporučil ke zlepšení školení?

.....

12.3.7 Příklad otázek strukturovaného rozhovoru

Jak hodnotíte školení a lektora?

V jakém množství využijete informace ze školení při své práci?

Co Vám dané školení dalo?

Doporučil byste toto školení i Vaším spolupracovníkům?

Co byste doporučil k vylepšení kurzu?

12.3.8 Sebehodnotící test

Jste spokojen(konkrétní kompetence pracovníka)?

- a) spokojen
- b) mírně spokojen
- c) mírně nespokojen
- d) nespokojen

Proč:.....

V čem byste se chtěl zlepšit? Proč?

.....

U každého sebehodnotícího testu budou vypsány speciální kompetence pracovníka. Ty se budou lišit. Strukturu testu provede vedoucí střediska na základě vypsání kompetencí, které budou provedeny na začátku roku.

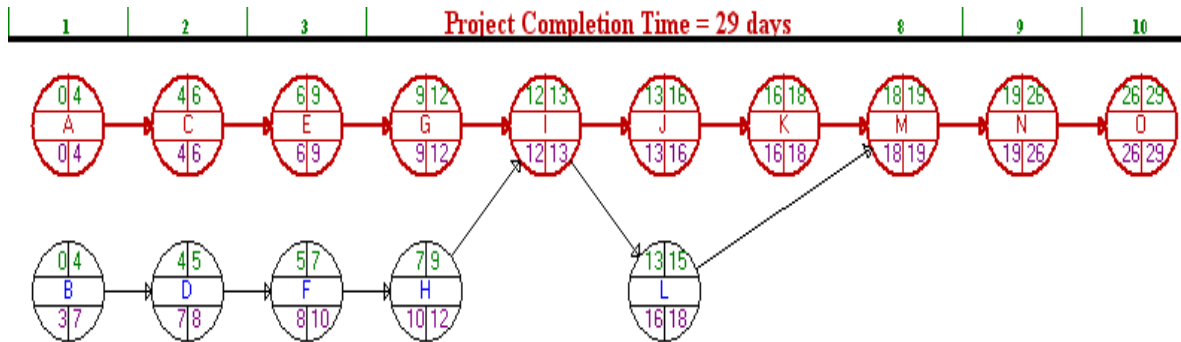
13 ČASOVÁ ANALÝZA

Tabulka níže ukazuje jednotlivé činnosti, které jsou nutné k identifikaci potřeby, plánu a vyhodnocení vzdělávání. Ukazuje označení, předcházející činnosti a dobu trvání jednotlivých činností.

Tab. 7. Časová analýza projektu (vlastní zpracování)

Označení	Činnost	Předcházející činnost	Trvání (Den)
A	Sepsání jednotlivých kompetencí zaměstnance přímým nadřízeným u dělníků, předáků a mistrů		4
B	Sepsání jednotlivých kompetencí zaměstnance přímým nadřízeným u THP		4
C	Porovnání kompetencí se skutečností u dělníků, předáků a mistrů	A	2
D	Porovnání kompetencí se skutečností u THP	B	1
E	Přímý nadřízený zhodnotí nedostatky a navrhne potřeby vzdělávání u dělníků, předáků a mistrů	C	3
F	Přímý nadřízený zhodnotí nedostatky a navrhne potřeby vzdělávání u THP	D	2
G	Přímý nadřízený spolu se zaměstnancem zhotoví rozvojový plán (u dělníků, předáků a mistrů)	E	3
H	Přímý nadřízený spolu se zaměstnancem zhotoví rozvojový plán u THP	F	2
I	Jednotlivé rozvojové plány předloží přímí nadřízení vedoucímu střediska	G, H	1
J	Sestavení skupin zaměstnanců se stejnými slabiny	I	3
K	Vytvoření potřeb a cílů vzdělávání a sepsání témat ke vzdělávání	J	2
L	Návrh vedoucích středisek o svých nedostacích a následná konzultace rozvojového plánu s HR manažerkou	I	2
M	Zasedání HR manažerky, personalistky, vedení a vedoucích jednotlivých středisek	K, L	1
N	Zpracování plánu vzdělání	M	7
O	Vypracování a schválení rozpočtu	N	3

Časová analýza byla provedena pouze pro identifikaci potřeb a plánování vzdělávání, protože termíny vzdělávacích akcí nejsou dány a tím pádem ani vyhodnocení. Identifikace potřeb vzdělávání bude probíhat pomocí hodnocení zaměstnance přímým nadřízeným, dělníkům je přímý nadřízený předák, předákům mistr, mistrům a THP vedoucí střediska. THP a vedoucí středisek mají o víkendu volno, dělníci, předáci a mistři pracují na směny.



Obr. 14. Časová analýza

Kritická cesta vede body A, C, E, G, I, J, K, M, N, O a celkově trvá 29 dní. Pokud dojde k prodloužení jedné činnosti na kritické cestě, dojde k navýšení doby provedení celého projektu, proto je nutné sledovat dobu jednotlivých činností.

14 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Budou stanoveny rizika projektu a provedeno hodnocení jejich pravděpodobnosti a dopady na něj. Nakonec se navrhnou opatření pro snížení jednotlivých rizik. Jednotlivá rizika jsou rozdělena na organizační, závislá na externích zdrojích a účastnících.

Organizační rizika

Jedná se o rizika, která souvisí s organizací a zabezpečením projektu. **Mezi ně patří:**

- špatná komunikace při identifikaci potřeb vzdělávání,
- riziko překročení rozpočtu,
- zastaralé seznamy kompetencí zaměstnanců, které jsou nutné k vyhodnocování vzdělávání,
- nedostatek finančních prostředků na vzdělávání.

Rizika závislá na externích zdrojích

Patří sem rizika, která jsou ovlivněna externími subjekty, které mají vliv na projekt.

Mezi ně patří:

- odchod největšího odběratele IKEA,
- nevyhovění společností provádějící vzdělávání nechat vyplnit dotazníky od účastníků.

Rizika závislá na účastnících

Tato rizika jsou dána vlivem účastníků identifikace potřeby, plánování a vyhodnocování vzdělávání. **Mezi ně patří:**

- nespolupráce jednotlivých zaměstnanců při vyhodnocení vzdělávání,
- nezodpovědné vyplnění dotazníků,
- nezájem účastníků o vyplnění dotazníků,
- špatné mezilidské vztahy a tím neobjektivní hodnocení,
- neúspěch zaměstnance při ověřovacím testu,
- nepochopení systému identifikace jednotlivými pracovníky.

Tab. 8. Rizika projektu a hodnocení jejich pravděpodobnosti (vlastní zpracování)

Označení	Typ rizika	Pravděpodobnosti výskytu	Hodnocení pravděpodobnosti
	Organizační rizika		
1	Špatná komunikace při identifikaci potřeb vzdělávání	významný	0,3
2	Riziko překročení rozpočtu	významný	0,7
3	Zastaralé seznamy kompetencí zaměstnanců, které jsou nutné k vyhodnocování vzdělávání	významný	0,1
4	Nedostatek finančních prostředků na vzdělávání	nevýznamný	0,3
	Riziko závislá na externích zdrojích		
5	Odchod největšího odběratele IKEA	nízký	0,1
6	Nevyhovění společností provádějící vzdělávání nechat vyplnit dotazníky od účastníků	nevýznamný	0,3
	Rizika závislá na účastnících		
7	Nespolupráce jednotlivých zaměstnanců při vyhodnocení vzdělávání	nevýznamné	0,3
8	Nezodpovědné vyplnění dotazníků	střední	0,5
9	Nezájem účastníků o provedení dotazníků	významný	0,7
10	Špatné mezilidské vztahy a tím neobjektivní hodnocení	významný	0,7
11	Neúspěch zaměstnance při ověřovacím testu	nevýznamný	0,3
12	Nepochopení systému identifikace potřeby vzdělávání	nevýznamný	0,3

V tabulce č. 8 jsou uvedena jednotlivá rizika s pravděpodobnostmi jejich výskytu. Hodnocení pravděpodobnosti je prováděné pětistupňovou škálou 0,1; 0,3; 0,5; 0,7 a 0,9.

Tab. 9. Dopady rizika (vlastní zpracování)

Označení	Typ rizika	Dopad rizika	Hodnocení dopadu
	Organizační rizika		
1	Špatná komunikace při identifikaci potřeb vzdělávání	významný	0,7
2	Riziko překročení rozpočtu	významný	0,7
3	Zastaralé seznamy kompetencí zaměstnanců, které jsou nutné k vyhodnocování vzdělávání	významný	0,7
4	Nedostatek finančních prostředků na vzdělávání	vysoký	0,9
	Rizika závislá na externích zdrojích		
5	Odchod největšího odběratele IKEA	vysoký	0,9
6	Nevyhovění společností provádějící vzdělávání nechat vyplnit dotazníky od účastníků	významný	0,7
	Rizika závislá na účastnících		
7	Nespolupráce jednotlivých zaměstnanců při vyhodnocení vzdělávání	významné	0,7
8	Nezodpovědné vyplnění dotazníků	střední	0,3
9	Nezájem účastníků o provedení dotazníků	střední	0,5
10	Špatné mezilidské vztahy a tím neobjektivní hodnocení	vysoký	0,9
11	Neúspěch zaměstnance při ověřovacím testu	nízký	0,5
12	Nepochopení systému identifikace potřeby vzdělávání	vysoký	0,9

V této tabulce jsou uvedena jednotlivá rizika s pravděpodobnostmi jejich dopadu a hodnocení je prováděno jako u předchozí tabulky také pětistupňovou škálou.

Tab. 10 Pravděpodobnost a dopady rizika

		Dopady rizika				
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Pravděpodobnost rizika	0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
	0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
	0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
	0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
	0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09

Rizika projektu jsou rozdělena podle rizikovosti do tří kategorií, žlutá je nízká rizikovost, zelená střední a červená vysoká. Tato tabulka ukazuje matici spojující dopady jednotlivých rizik s jejich pravděpodobnostmi. Tabulka přehledně dokazuje, která rizika významně ohrožují projekt a která jsou nevýznamná.

Tab. 11. Ukázka rizik s jejich pravděpodobnostmi a dopadem

		Dopady rizika				
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Pravděpodobnost rizika	0,9					
	0,7			9	2	10
	0,5		8			
	0,3			11	1, 6, 7	4, 12
	0,1				3	5

V tabulce číslo 11 jsou přehledně vidět rizika a jejich význam. Projekt neobsahuje nízká rizika, nejvíce je rizik středních.

14.1.1 Opatření na odstranění středních rizik

Hodnoty u těchto rizik už nejsou bezvýznamné a vyžadují tak opatření ke snížení pravděpodobnosti výskytu či dopadu.

Doporučená opatření:

Špatná komunikace při identifikaci potřeb vzdělávání

- dohled HR manažerky nad identifikací potřeb
- vedoucí střediska by měl zkontrolovat rozvojový plán a probrat s přímým nadřízeným daného pracovníka

Zastaralé seznamy kompetencí zaměstnanců, které jsou nutné k vyhodnocování vzdělávání

- Na začátku každého roku by vedoucí střediska aktualizoval kompetence jednotlivých zaměstnanců na svém středisku, tedy i profesiogramy, které obsahují kompetence jednotlivých zaměstnanců.
- V případě změny technologií či jiných změn by opět vedoucí aktualizoval kompetence.

Nedostatek finančních prostředků na vzdělávání

- vedení podniku by předložilo HR manažerce rozpočet na vzdělávání
- využití projektů z Evropské unie či jiných institucí na podporu vzdělávání

Odchod největšího odběratele IKEA

- neustálé vylepšování a používání nejnovějších technologií
- poskytování speciálních slev např. množstevních atd.
- pozvání několika pracovníků firmy IKEA na návštěvu podniku spojenou s různými výlety či jiným zpestřením
- dohled nad dodržováním norem daných společností IKEA, příkladem je IWAY
- vyhovění reklamacím
- kontrola balení a poškození skladníky před odvozem k zákazníkovi
- expanze výrobků i na jiné trhy

Nevyhovění společností provádějící vzdělávání nechat vyplnit dotazníky od účastníků

- už při výběru dodavatele vzdělávání brát v úvahu vyhodnocení
- před začátkem kurzu dohoda s dodavatelem o podmínkách vzdělávání

Nespolupráce jednotlivých zaměstnanců při vyhodnocení vzdělávání

- kontrola počtu vyplněných dotazníků HR manažerkou
- vedoucí střediska upozorní své pracovníky před začátkem školení na důležitost vyhodnocení vzdělávání

Nezodpovědné vyplnění dotazníků

- kontrola počtu vyplněných dotazníků HR manažerkou
- vedoucí střediska upozorní své pracovníky před začátkem školení na důležitost vyhodnocení vzdělávání

Nezájem účastníků o provedení dotazníků

- kontrola počtu vyplněných dotazníků HR manažerkou
- vedoucí střediska upozorní své pracovníky před začátkem školení na důležitost vyhodnocení vzdělávání

Neúspěch zaměstnance při ověřovacím testu

- kontrola HR manažerky nebo personalistky docházky jednotlivých školení
- po skončení vzdělávání rozhovor HR manažerky s lektorem, který by upozornil na možné problémy některých účastníků

Nepochopení systému identifikace jednotlivými pracovníky

- před aplikací tohoto návrhu by došlo ke školení, kterého by se účastnili všichni zaměstnanci podniku
- každý pracovník by se mohl obrátit s dotazem na HR manažerku

14.1.2 Opatření na odstranění vysokých rizik

V projektu se vyskytují dvě taková rizika, proto je nutné najít vhodné opatření na jejich odstranění. Pravděpodobnost výskytu i následné dopady by mohli mít na projekt velmi neblahé důsledky.

Riziko překročení rozpočtu

Tento druh rizika se může objevit u každého projektu, proto je nutné dodržet tyto opatření:

- podrobný rozpis nákladů jednotlivých vzdělávání
- v případě překročení předpokládaného rozpočtu opět zasedání s vedoucími jednotlivých středisek, vedením a HR manažerkou

Špatné mezilidské vztahy a tím neobjektivní hodnocení

V každém pracovním kolektivu se najdou jak oblíbení členové, tak neoblíbení. Někteří jedinci mohou být šikanováni a ponižováni na pracovišti. Důvodů může být několik, oblečení, jiné chování a další. Jsou možná tato opatření:

- nevycházet z jednoho negativního názoru
- v případě negativního hodnocení, provedení rozhovorů HR manažerkou se všemi hodnotícími a hodnoceným
- konání teambuildingu
- uspořádání více společných podnikových akcí
- při výběrovém řízení prověření možného nového pracovníka (aby nenarušil dobrý pracovní kolektiv)
- provedení pravidelných průzkumů pracovního klimatu mezi zaměstnanci

14.1 Rozhodnutí o realizovatelnosti projektu

Navržený projekt je možno realizovat, za podmínek, že budou dodrženy opatření, které eliminují střední a vysoká rizika. Celý projekt vzdělávání bude takto úspěšný.

15 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Tato analýza ukáže náročnost finančních prostředků jednotlivých návrhů. Všechny náklady jsou uvedeny v tabulce 21, kde jsou vyjmenované jednotlivé náklady a uvedeny odhadované částky vyplývající z předpokládané časové náročnosti jednotlivých návrhů. Nákladová analýza byla provedena pouze pro identifikaci potřeb a plánování vzdělávání, protože termíny vzdělávacích akcí nejsou dány a tím pádem ani vyhodnocení.

Tab. 12. Údaje o počtech pracovníků ve společnosti SPUR a.s. (vlastní zpracování)

Středisko	Počet zaměstnanců	Počet THP	Počet dělníků	Počet mistrů	Počet předáků
110	2	2	-	-	-
120	7	2	5	-	-
130	14	14	-	-	-
210	13	2	11	-	-
220	62	8	54	5	10
230	55	5	50	6	12
240	4	1	3	-	-
250	15	1	14	-	-
310	10	10	-	-	-
320	3	3	-	-	-
420	13	13	-	-	-
430	27	4	23	-	-
Celkem	225	65	160	11	22

V této tabulce je uvedeno složení pracovníků na jednotlivých střediscích. Každé středisko má svého vedoucího. Do počtu dělníků jsou uvedeni předáci i mistři. Do THP je započítán i vedoucí střediska. Mistři a předáci jsou jen na středisku 220 a 230, takže na ostatních střediscích jsou přímí nadřízení dělníků vedoucí střediska.

Tab. 13 Náklady na projekt (vlastní zpracování)

Náklady	Plat na Kč/hod
Vypsání kompetencí	
Dělník	90
Předák	120
Mistr	165
Průměrný plat THP	180
Vedoucí střediska	295
HR manažerka	210

Tato tabulka uvádí hodinovou mzdu pracovníků, kteří jsou důležití pro výpočet nákladů na projekt.

Tab. 14 Výpočet nákladů pro určení kompetencí (vlastní zpracování)

Určení kompetencí	Počet pracovníků	Počet podřízených	Čas strávený činností (hodiny)	Výpočet Nákladu (Kč)
Předáci	22		35,5	4260
220	10	39	19,5	19,5 x 120 = 2340
230	12	32	16	16 x 120 = 1920
Mistři				1 815
220	5	10	5	5 x 165 = 825
230	6	12	6	6 x 165 = 990
Vedoucí střediska	12			38 600
110	1	1	1	1 x 295 = 295
120	1	6	6	6 x 295 = 1 770
130	1	13	13	13 x 295 = 3 835
210	1	12	12	12 x 295 = 3 540
220	1	13	13	13 x 295 = 3 835
230	1	11	11	11 x 295 = 3 245
240	1	3	3	3 x 295 = 885
250	1	14	14	14 x 295 = 4 130
310	1	9	9	9 x 295 = 2 655
320	1	2	2	2 x 295 = 590
420	1	12	12	12 x 295 = 3 540
430	1	26	26	26 x 295 = 7 670
Celkem				44 675

Předákům i mistrům by mělo stačit k určení kompetencí jednoho pracovníka půl hodiny, protože někteří zaměstnanci je mají podobné. Vedoucímu střediska bude určení kompetencí jednoho pracovníka trvat o něco déle, tedy hodinu, protože půjde o složitější a podrobnější činnosti. Tyto náklady jsou brány pro určení nových kompetencí, v dalších letech budou tyto náklady daleko nižší, půjde totiž jen o aktualizování jednotlivých kompetencí.

Tab. 15. Výpočet nákladů na porovnání kompetencí a rozvoj. plánu (vlastní zpracování)

Porovnání kompetencí se skutečností a návrh rozvojových plánů	Počet pracovníků	Počet podřízených	Čas strávený činností (hodiny)	Výpočet Nákladu (Kč)
Předáci	22			8 520
220	10	39	39	$39 \times 120 = 4\,680$
230	12	32	32	$32 \times 120 = 3\,840$
Mistři				3 630
220	5	10	10	$10 \times 165 = 1\,650$
230	6	12	12	$15 \times 165 = 1\,980$
Vedoucí střediska	12			38 600
110	1	1	1	$1 \times 295 = 295$
120	1	6	6	$6 \times 295 = 1\,770$
130	1	13	13	$13 \times 295 = 3\,835$
210	1	12	12	$12 \times 295 = 3\,540$
220	1	13	13	$13 \times 295 = 3\,835$
230	1	11	11	$11 \times 295 = 3\,245$
240	1	3	3	$3 \times 295 = 885$
250	1	14	14	$14 \times 295 = 4\,130$
310	1	9	9	$9 \times 295 = 2\,655$
320	1	2	2	$2 \times 295 = 590$
420	1	12	12	$12 \times 295 = 3\,540$
430	1	26	26	$26 \times 295 = 7\,670$
Celkem				50 750

K porovnání kompetencí se skutečností a návrh rozvojových plánů bude potřeba průměrně hodinu na každého pracovníka, protože součástí bude i krátký pohovor přímo se zaměstnancem, který bude trvat 15 minut.

Tab. 16. Výpočet nákladů na rozhovor s nadřízeným (vlastní zpracování)

Rozhovor s nadřízeným	Počet THP	Počet dělníků	Čas strávený činností (hodiny)	Výpočet Nákladu (Kč)
dělníci		71		1597,5
220		39	9,75	$9,75 \times 90 = 877,5$
230		32	8	$8 \times 90 = 720$
Předáči	22		5,5	660
220	10		2,5	$2,5 \times 120 = 300$
230	12		3	$3 \times 120 = 360$
Mistři	11		2,75	453,75
220	5		1,25	$1,25 \times 165 = 206,25$
230	6		1,5	$1,5 \times 165 = 247,5$
Ostatní zaměstnanci	52	56	27	3532,5
110	2	-	0,5	$0,5 \times 180 = 90$
120	2	5	1,75	$(0,5 \times 180 + 1,25 \times 90) = 202,5$
130	14	-	3,5	$3,5 \times 180 = 630$
210	2	11	3,25	$(0,5 \times 180 + 2,75 \times 90) = 337,5$
240	1	3	1	$(0,25 \times 180 + 0,75 \times 90) = 112,5$
250	1	14	3,75	$(0,25 \times 180 + 2,75 \times 90) = 292,5$
310	10	-	2,5	$2,5 \times 180 = 450$
320	3	-	0,75	$0,75 \times 180 = 135$
420	13	-	3,25	$3,25 \times 180 = 585$
430	4	23	6,75	$(1 \times 180 + 5,75 \times 90) = 697,5$
Celkem				6243,75=6244

Tab. 17. Výpočet nákladů pro určení potřeby vzdělávání u vedoucích (vlastní zpracování)

Určení potřeby vzdělávání u vedoucích středisek	Počet pracovníků	Čas strávený činností (hodiny)	Výpočet Nákladu (Kč)
Rozvojový plán určený vedoucím	12	6	$6 \times 295 = 1\,770$
Rozhovor s HR manažerkou	12	6	$6 \times 210 = 1\,260$
Celkem			3\,030

Nejprve vedoucí střediska zhotoví svůj rozvojový plán, který bude poté zkontrolován s HR manažerkou. Vedoucímu střediska by mělo trvat tak půl hodiny určení svých kompetencí a konzultace s HR manažerkou také půl hodiny.

Tab. 18. Výpočet nákladů na určení skupin pro vzdělávání (vlastní zpracování)

Seskupení zaměstnanců se stejnými či podobnými slabinami do skupin	Počet zaměstnanců	Čas strávený činností (hodiny)	Výpočet Nákladu (Kč)
Vedoucí střediska			
110	2	0,5	0,5 x 295 = 147,5
120	7	0,5	0,5 x 295 = 147,5
130	14	1	1 x 295 = 295
210	13	1	1 x 295 = 295
220	62	6	6 x 295 = 1 770
230	55	5	5 x 295 = 1 475
240	4	0,5	0,5 x 295 = 147,5
250	15	1	1 x 295 = 295
310	10	1	1 x 295 = 295
320	3	0,5	0,5 x 295 = 147,5
420	13	1	1 x 295 = 295
430	27	2	2 x 295 = 590
Celkem			5 900

Přímý nadřízený předává vedoucímu střediska jednotlivé rozvojové plány, na základě čehož vyhotoví skupiny zaměstnanců se stejnými či podobnými slabinami do skupin.

Tab. 19. výpočet nákladů pro provedení rozpočtu (vlastní zpracování)

Činnost HR manažerky	Čas strávený činností (hodiny)	Výpočet Nákladu (Kč)
Provedení rozpočtu pro schválené vzdělávání	10	10 x 210 = 2100
Celkem		2 100

Na zasedání bude schváleno vzdělávání určitých zaměstnanců, na toto vzdělávání provede HR manažerka rozpočet, který předá vedení společnosti ke schválení. V případě neschválení bude rozpočet upraven.

Tab. 20. Výpočet ostatních nákladů (vlastní zpracování)

Ostatní náklady	Výpočet Nákladu (Kč)
Tisk rozvojových plánů a ostatních věcí	1 000
Kancelářské a jiné potřeby	2 000
Celkem	3 000

V této tabulce jsou vyčísleny ostatní náklady, tedy tiskařské, kancelářské či jiné. Tisk jednoho listu papíru stojí asi 0,5, Kč, některé rozvojové plány mohou obsahovat 2 strany.

Tab. 21. Celkové náklady na identifikaci a plánování vzdělávání (vlastní zpracování)

Činnost	Náklad (Kč)
Určení kompetencí	44 675
Porovnání kompetencí se skutečností a návrh rozvojových plánů	50 750
Určení potřeby vzdělávání u vedoucích středisek	3 030
Seskupení zaměstnanců se stejnými či podobnými slabiny do skupin	5 900
Provedení rozpočtu pro schválené vzdělávání	2 100
Rozhovor s nadřízeným	6 244
Celková výše hrubé mzdy	112 699
Sociální a zdravotní placené zaměstnavatelem (34%)	38 318
Ostatní náklady	3 000
Celkem	154 017

V tabulce 20 jsou uvedeny celkové náklady návrhu na identifikaci a plánování vzdělávání. Podnik investuje do svého budoucího rozvoje. Navíc společnost plánuje investovat do systému vzdělávání, protože ví, že lidské zdroje jsou v dnešní době stále důležitější.

Vzhledem k dobré finanční situaci společnosti a narůstajícím tržbám, tak tato investice není tak významná vzhledem k ostatním nákladům. Tento systém se může organizaci vrátit tím, že lépe identifikuje potřebu a naplňuje vzdělávání než dříve.

ZÁVĚR

Celé mé úsilí směřovalo k vytvoření návrhu na zlepšení systému vzdělávání ve společnosti SPUR a. s. se sídlem ve Zlíně v Loukách. Má diplomová práce se tak stala půl roku mým posláním, abych své teoretické vědomosti převedl do konkrétního cíle.

Společnost ví o svém nedokonalém systému vzdělávání a plánuje do budoucna jeho změnu. Na základě toho bylo vybráno téma mé diplomové práce. Podnik má přesně naplánované jen povinné vzdělávání. Společnost neprovádí ani vyhodnocení vzdělávání, což může podnik stát špatně investované peníze do určitého vzdělávání. Bez jakékoli zpětné vazby se těžko plánuje další vzdělávání.

V teoretické části je definováno firemní vzdělávání, jeho funkce, oblasti, vlivy či trendy. Uvedeny jsou i jednotlivé fáze a metody, které se v praxi používají.

V praktické části analyzuji aktuální systém vzdělávání v podniku, součástí je i SWOT analýza a strukturovaný rozhovor, který byl proveden s některými zaměstnanci ovlivňující vzdělávání v organizaci, tedy HR manažerkou, personalistkou a vedoucí ekonomického střediska a jinými zaměstnanci. Na základě těchto analýz vzešly slabiny systému vzdělávání ve firmě, některé z nich byly navrženy v projektové části.

Byla navrhována nová identifikace potřeby, plánování i vyhodnocení vzdělávání. Identifikace potřeby vzdělávání byla navržena formou hodnocení pracovníků s pomocí rozvojových plánů a na základě speciálních požadavků zákazníků. Na této fázi budou spolupracovat přímí nadřízení, vedoucí střediska i samotní zaměstnanci. Poté bude zasedání, kterého se budou účastnit vedoucí střediska, HR manažerka a vedení. Schválené vzdělávání naplánuje HR manažerka a provede rozpočet, který schválí vedení. Vyhodnocení jednotlivých vzdělávání bude provedeno podle různých použitých metod, je navržen i dotazník, strukturovaný rozhovor na reakce po vzdělávání i sebehodnotící test před i po vzdělávání. Vyhodnoceny budou jak reakce samotných účastníků vzdělávacích akcí, tak růst znalostí i výkonu.

Projekt byl poté zanalyzován z hlediska času, rizika a nákladů. Na základě těchto analýz jsem vyhodnotil, že navrhovaný projekt na zlepšení systému vzdělávání ve společnosti SPUR a. s. je schopný realizace.

Věřím, že mé návrhy vedení společnosti zvaží, aby má práce byla aplikována přímo v podniku. Jsem přesvědčen, že úspěšně.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE, 2004. *Trénink a školení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 288 s. ISBN 80-251-0358-7
- [3] CLEGG, Brian a Paul BIRCH, 2004. *Intenzivní kurz vedení lidí: 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ix, 258 s. ISBN 80-251-0356-0
- [4] DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2
- [5] HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- [6] KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9
- [7] KOUBEK, Josef, 1996. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 8071692069
- [8] KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 400 s. ISBN 8086131254
- [9] KOUBEK, Josef., 1997. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 350 s. ISBN 80-85943-51-4
- [10] MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000., *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 173 s. ISBN 808602265x
- [11] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-2016-6
- [12] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2006. *Jak být úspěšnou manažerkou*. Vyd. 1. Praha: Grada, 251 s. ISBN 80-247-1217-2

- [13] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2008. *Sociální kompetence*. 1.vyd. Žilina: Poradca podnikatela, 280 s. ISBN 978-80-88931-90-4
- [14] PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 280 s. ISBN 8020009507
- [15] ŠIKÝŘ, Martin, 2012, *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2
- [16] TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 168 s. ISBN 8024704056
- [17] TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8
- [18] URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8
- [19] VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8
- [20] VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9
- [21] VRONSKÝ, J., 2012. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 197 s. ISBN 978-80-7357-747-6

Internetové zdroje

- [2] KOPACH, J. a A. BLACKBURN-EVANS, 1998. Employee benefits = education + communication. *Canadian HR Reporter* [online]. Vol. 11, iss. 19, s. 9-10 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/220814420>
- [2] MPSV, 2013, Vzdělávejte se pro růst! II. *Evropský sociální fond v ČR* [online]. 2.srpna 2013 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-c3>
- [3] MPSV, 2014. *Manuál pro zájemce o vstup do projektu „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“* [online]. 25. 3. 2014 [cit.2014-04-05]. Ke stažení dostupné na webových stránkách Integrovaného portálu MPSV:

http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/podpora_odborneho_vzdelavani_zamestnancu

- [4] PETERS, S., 1994, Employers invest in employee education. *Personnel Journal* [online]. Vol. 73, iss. 6, s. 16 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/219769349>
- [5] SPUR, 2007. *SPUR* [online]. Zlín, 2007-11 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.spur.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Např.	Například
IT	Informační technologie
PC	Počítač
SMART	Specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné, termínované cíle
EFQM	Evropská nadace pro management kvality
a.s.	Akciová společnost
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
PVB	Polyvinylbutyral
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
PET	Polyetyltereftalát
HDPE	Vysokohustotní polyethylen
FTP	Protokol pro přenos souborů
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
IWAY	Soubor pravidel IKEI pro dodavatele
ECHO	Název odborového svazu
HR	Lidské zdroje
PERM	Počítačový program používaný v podniku
THP	Tecnicko hospodářský pracovník
TIG	Druh svařování
TZ	Technické zhodnocení
DPH	Daň z přidané hodnoty
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie

OPPP	Operační program Průmysl a podnikání
OPPI	Operační program podnikání a inovace
ICT	Informační a komunikační technologie
ČNB	Česká národní banka
EHP	Evropský hospodářský prostor
ÚP	Úřad práce
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Logo firmy (Firma SPUR a.s.)	37
Obr. 2. Profily	37
Obr. 3. HDPE chráničky	38
Obr. 4. Izolace.....	38
Obr. 5. Reflexní vesty	39
Obr. 6. Laminátové desky	39
Obr. 7. Profily a hrany	40
Obr. 8. Bublínková fólie	40
Obr. 9. Dutinkové desky	41
Obr. 10. Transparentní desky.....	41
Obr. 11. Podložka	42
Obr. 12. Samolepící fólie.....	42
Obr. 13. Organizační struktura podniku (SPUR).....	43
Obr. 14. Časová analýza	81

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Náklady na vzdělávání za rok 2012 a 2013[(interní materiály firmy)]	48
Tab. 2. Vzdělávání v roce 2013 (interní materiály firmy)	49
Tab. 3. Povinné vzdělávání ve společnosti SPUR a.s. (interní materiály firmy).....	50
Tab. 4. SWOT analýza – Silné stránky (vlastní zpracování).....	64
Tab. 5. SWOT analýza – Slabé stránky (vlastní zpracování)	65
Tab. 6. Porovnání tržeb roku 2012 a 2013 v tisících korun (interní materiály firmy).....	68
Tab. 7. Časová analýza projektu (vlastní zpracování)	80
Tab. 8. Rizika projektu a hodnocení jejich pravděpodobnosti (vlastní zpracování).....	83
Tab. 9. Dopady rizika (vlastní zpracování).....	84
Tab. 10 Pravděpodobnost a dopady rizika.....	85
Tab. 11. Ukázka rizik s jejich pravděpodobností a dopadem	85
Tab. 12. Údaje o počtech pracovníků ve společnosti SPUR a.s. (vlastní zpracování)	89
Tab. 13 Náklady na projekt (vlastní zpracování).....	89
Tab. 14 Výpočet nákladů pro určení kompetencí (vlastní zpracování)	90
Tab. 15. Výpočet nákladů na porovnání kompetencí a rozvoj. plánu (vlastní zpracování)	91
Tab. 16. Výpočet nákladů na rozhovor s nadřízeným (vlastní zpracování)	92
Tab. 17. Výpočet nákladů pro určení potřeby vzdělávání u vedoucích (vlastní zpracování)	92
Tab. 18. Výpočet nákladů na určení skupin pro vzdělávání (vlastní zpracování)	93
Tab. 19. výpočet nákladů pro provedení rozpočtu (vlastní zpracování).....	93
Tab. 20. Výpočet ostatních nákladů (vlastní zpracování).....	93
Tab. 21. Celkové náklady na identifikaci a plánování vzdělávání (vlastní zpracování)	94

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Povinný dotazník střediska 220

PŘÍLOHA P II.: Plánek areálu SPUR a.s.

PŘÍLOHA P I: POVINNÝ DOTAZNÍK STŘEDISKA 220

- 1. Předepsanou pracovní obuv musí pracovník používat**
 - a) jen při obsluze vytlačovacího stroje
 - b) jen při práci ve skladě
 - c) vždy při práci ve výrobě i skladě
- 2. Při práci na vytlačovací lince Spurokart nebo GPPS musí pracovník používat tyto osobní ochranné pomůcky**
 - a) chrániče sluchu, ochranné brýle a rukavice
 - b) ochranné brýle a rukavice
 - c) pracovní obuv a oděv
- 3. Místa, kde je dovoleno kouření**
 - a) pouze na vyznačeném místě s vědomím směnového mistra
 - b) na pracovišti
 - c) na toaletách s vědomím směnového mistra
- 4. Vysokozdvížený vozík pro přepravu materiálu, zboží a výrobků může obsluhovat**
 - a) kdokoliv
 - b) pouze proškolená osoba s platným řidičským oprávněním
 - c) nikdo
- 5. Drobný pracovní úraz, ke kterému došlo při plnění pracovních úkolů**
 - a) musí být evidován v knize úrazů, která je přiložená u lékárničky
 - b) nemusí být evidován
 - c) musí být evidován pouze v případě, že dojde v jeho důsledku k pracovní neschopnosti
- 6. V případě poruchy výrobního zařízení je obsluha povinna**
 - a) stroj opravit za jeho chodu
 - b) poruchu ohlásit nadřízenému, provést záznam do deníku poruchu, popř. stroj zastavit
 - c) stroj zastavit

PŘÍLOHA P II.: PLÁNEK AREÁLU SPUR A.S. (INTERNÍ MATERIÁLY FIRMY)

