

Využití finanční podpory z projektu POVEZ II pro zvýšení kvalifikace zaměstnanců ve firmě PHARMIX, s.r.o.

Bc. Eva Hrdinová

Diplomová práce
2022

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva Hrdinová**
Osobní číslo: **M20584**
Studijní program: **N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání**
Specializace: **Podnikání a ekonomika podniku**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Využití finanční podpory z projektu POVEZ II pro zvýšení kvalifikace zaměstnanců ve firmě PHARMIX, s.r.o.**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši k tématu strukturálních fondů Evropské unie a problematice vzdělávání zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň kvalifikace vybraných zaměstnanců ve firmě PHARMIX, s.r.o. v oblasti programování CNC strojů a její vliv na kvalitu obráběných výrobků.
- Na základě zjištěných výsledků realizujte vzdělávací kurz pro programátory CNC strojů s využitím finanční podpory z dotačního projektu POVEZ II.
- Vyhodnoťte náklady na projekt, jeho rizika a očekávané přínosy.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina a Radka VANIČKOVÁ. *Projektové řízení pro projektové manažery: Průvodce projektovým řízením pomocí případových studií*. 1. vyd. Dubnica nad Váhom: E-knihy jedou, 2016. 240 s. ISBN 978-8075126221.
- MÁČHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 144 s. ISBN 978-8024797052.
- NOE, Raymond A. *Employee Training and Development*. 8. vyd. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 567 s. ISBN 978-1-260-56563-8.
- ROBERTS, Paul. *Effective Project Management: Identify and Manage Risks Plan and Budget Keep Projects Under Control*. 1. vyd. Londýn: Kogan Page Publishers, 2011. 304 s. ISBN 978-0749461577.
- STRNADOVÁ, Zuzana. *Co by měl vědět příjemce dotace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. 189 s. ISBN 978-80-247-3076-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jitka Kloudová, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 25.4.2022

Jméno a příjmení: Bc. Eva Hrdinová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na oblast vzdělávání současných a budoucích programátorů CNC strojů, které bude podpořeno dotací ze strukturálních fondů EU. Cílem práce je analýza současné úrovně kvalifikace vybraných zaměstnanců dané firmy, vypracování žádosti o dotaci na vzdělávací projekt POVEZ II a příprava realizace vzdělávacího kurzu pro programátory CNC strojů, jakožto i vyhodnocení projektových nákladů a jeho rizik. Očekávanými přínosy jsou snížení zmetkovitosti a zvýšení kvality obráběných výrobků díky vyšší kvalifikaci pracovníků a zároveň minimalizace finančního zatížení firmy díky získané dotaci.

Klíčová slova: vzdělávání zaměstnanců, strukturální fondy, dotace, žádost, projektové řízení, programátor CNC

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on the field of education of current and future CNC machine programmers, which will be supported by subsidies from the EU structural funds. The aim of the work is to analyze the current level of qualifications of selected employees of the company, prepare an application for a grant for the educational project POVEZ II and prepare the implementation of a training course for CNC machine programmers, as well as evaluation of project costs and risks. The expected benefits are a reduction in scrap and increase in the quality of machined products due to higher qualification of employees and at the same time minimization of the company's financial burden due to the obtained subsidy.

Keywords: employee education, structural funds, grant, request, project management, CNC programmer

Děkuji své vedoucí doc. Ing. Jitce Kloudové, Ph.D. za odborné rady a za to, že mi umožnila se na věci dívat z jiné perspektivy. Dále děkuji své rodině a kolegům za to, že se mnou měli trpělivost.

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

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	13
1.1 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ.....	14
1.2 SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP K VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	15
1.2.1 Identifikace potřeby	15
1.2.2 Plánování a rozpočtování	16
1.2.3 Realizace vzdělávání	16
1.2.4 Vyhodnocení procesu.....	18
2 STRUKTURÁLNÍ FONDY EU	20
2.1 EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND.....	20
2.2 OPERAČNÍ PROGRAM ZAMĚSTNANOST.....	21
2.3 PROJEKT POVEZ II.....	21
2.3.1 Princip a přínos projektu	22
2.3.2 Účastníci projektu	22
2.3.3 Podmínky získání příspěvku	22
2.3.4 Podání žádosti	23
2.3.5 Činnosti po schválení žádosti, realizace.....	24
2.3.6 Pravidla poskytování příspěvku	25
2.3.7 Publicita.....	26
3 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	27
3.1 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU	27
3.2 ANALYTICKÉ METODY V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ	29
3.2.1 SWOT analýza	29
3.2.2 Analýza vzdělávacích potřeb	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY PHARMIX, S.R.O.	34
4.1 PROFIL A HISTORIE	34
4.2 STRATEGIE V OBLASTI KVALITY	35
4.3 SYSTÉM ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ	36
4.4 ZKUŠENOSTI S PROJEKTY V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	37
4.4.1 Plánované projekty.....	39
4.5 STRATEGIE BUDOUCÍHO VÝVOJE	40
5 ZJIŠTĚNÍ SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU	43
5.1 CHARAKTERISTIKA KONKURENCE	43
5.2 CHARAKTERISTIKA ODBĚRATELŮ.....	44

5.3	AUDIT SOFTWARE NA CNC PROGRAMOVÁNÍ	45
5.4	ANALÝZA ZREALIZOVANÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROJEKTŮ	47
6	PROJEKT POVEZ II	53
6.1	PRŮZKUM TRHU.....	53
6.2	CHARAKTERISTIKA HLAVNÍCH CÍLŮ	57
6.2.1	Zdůvodnění potřebnosti projektu pro schválení žádosti o dotaci.....	57
6.2.2	Cílová skupina.....	58
6.2.3	Zjištění potřeb cílové skupiny	60
6.2.4	Klíčové aktivity	62
6.2.5	Udržitelnost aktivit projektu po skončení podpory OPZ	63
6.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM REALIZACE	63
6.4	POSTUP PŘI PODÁNÍ ŽÁDOSTI O DOTACI.....	65
6.5	FINANČNÍ ANALÝZA PROJEKTU.....	67
6.5.1	Rozpočet projektu	67
6.5.2	Finanční situace podniku.....	68
6.6	ANALÝZA RIZIK.....	70
6.6.1	Mapa rizik	71
6.7	SWOT ANALÝZA PROJEKTU.....	73
6.7.1	Silné stránky	73
6.7.2	Slabé stránky	74
6.7.3	Příležitosti	75
6.7.4	Hrozby.....	75
6.8	OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY PROJEKTU.....	75
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá přípravou a realizací projektu na vzdělávání zaměstnanců ve specifickém oboru, který bude podpořen financemi ze strukturálních fondů Evropské unie. Tento projekt bude vypracován na základě získaných teoretických i praktických poznatků z oblasti vzdělávání zaměstnanců, dotací a projektového řízení.

První kapitola se bude věnovat teorii o firemním vzdělávání, které je důležitou součástí péče o zaměstnance. Pomáhá jim rozšiřovat obecný přehled a prohlubovat specifické znalosti a dovednosti, které potřebují k výkonu svého druhu práce. Díky vzdělávání si pracovníci zvyšují svou kvalifikaci, což následně napomáhá i ke zvýšení kvality vyráběných výrobků či poskytovaných služeb. Pracovníci jsou při podávání lepších výkonů i lépe finančně ohodnoceni, což má za následek například snížení fluktuace zaměstnanců v podniku.

Druhá kapitola se zaměří na problematiku v oblasti strukturálních fondů Evropské unie. Z těchto fondů mohou firmy čerpat finanční zdroje na podporu svých investičních či vzdělávacích projektů. Těmito projekty jsou například úspory energií, technologie, ICT a sdílené služby, inovace, potenciál, vybudování školicího střediska a vzdělávací aktivity. Mnoho firem má problémy s financováním specifických vzdělávacích aktivit, jelikož právě díky specifčnosti je jsou náklady na vzdělávání vysoké, nemluvě o nutnosti pořízení nových licencí k programům či vzniklým prostojům v práci kvůli probíhajícímu školení. Díky získaným dotacím se tak firmy mohou lépe rozvíjet, aniž by je to finančně příliš zatížilo.

Třetí kapitola se bude zabývat projektovým managementem, který spojuje dvě předchozí témata. Projektový management neboli projektové řízení je zapotřebí k tomu, aby daná vzdělávací aktivita proběhla správně a aby se ve vypracování žádosti o poskytnutí dotace na danou vzdělávací aktivitu neobjevily žádné chyby, které by mohly způsobit, že tato žádost bude zamítnuta a k poskytnutí dotace nakonec nedojde. Součástí kapitoly bude i popis několika analytických metod, které se týkají projektového managementu.

Ve čtvrté kapitole bude představena vybraná firma, ve které se má uskutečnit specifická vzdělávací aktivita, a ve které má být vypracována žádost o poskytnutí dotace. Bude stručně popsán její profil a historie a systém rozvoje jejích zaměstnanců. Firma má zkušenosti s již proběhlými vzdělávacími aktivitami podporovanými dotacemi. V návaznosti na zmíněná realizovaná školení bude představen i plán vzdělávání do budoucna.

Je důležité sledovat vývoj konkurenčních podniků, tedy jak se vyvíjí jejich výrobní portfolio či používané technologie, které souvisí s úrovní kvalifikace jejich pracovníků.

Odběratelé si kladou čím dál tím vyšší nároky na kvalitu prováděných prací, konkrétně na CNC strojích, a odbornost personálu, který tyto práce provádí. Pro vyrovnání se konkurenci a zároveň vyhovění potřebám zákazníků je nutno zvyšovat úroveň vzdělání pracovníků ve specifických oborech, z toho důvodu bude v páté kapitole proveden audit současného stavu softwaru na programování CNC strojů. Neméně důležitá je i analýza již zrealizovaných dotačních projektů v oblasti vzdělávání zaměstnanců, které povede ke zhodnocení zkušeností takovými projekty.

V šesté kapitole bude představen dotační projekt POVEZ II (Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II), v jehož rámci budou upřesněny vzdělávací aktivity, které budou ve vybrané firmě probíhat. V rámci výběru dodavatele vzdělávací aktivity bude proveden průzkum trhu. Stanoví se hlavní cíle projektu a bude určena cílová skupina zaměstnanců vhodných k proškolení. Bude stanoven časový harmonogram, popsán postup vypracování žádosti o poskytnutí dotace. V dalším kroku bude provedena finanční a riziková analýza a následně sestavena SWOT matice.

Nakonec budou shrnuty očekávané přínosy projektu. Výsledkem projektu budou proškolení zaměstnanci. Jejich vysoká úroveň kvalifikace jim pomůže lépe ovládat program a odvádět tak lepší výkony, díky nimž se podnik opět může držet o krok dopředu před konkurencí. Zároveň bude projekt podpořen dotacemi a firma tak může ušetřené zdroje využít na jiné, neméně důležité účely.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navržení vzdělávacího kurzu pro programátory CNC strojů ve vybrané firmě, který je zaměřen na pokročilou práci v systému EdgeCAM, a příprava vypracování žádosti o dotaci na tento kurz poskytovanou Úřadem práce ČR pod záštitou Evropského sociálního fondu.

Teoretická část je zpracována formou literární rešerše, která zkoumá tři hlavní oblasti týkající se zvoleného tématu. Jedná se o firemní vzdělávání, strukturální fondy Evropské unie se zaměřením na projekt POVEZ II a projektové řízení

Pro zpracování praktické části byly použity metody pozorování, dotazníky, metoda váženého součtu, Saatyho metoda při multikriteriálním rozhodování a matice rizik.

Data potřebná pro analytickou i projektovou část byla získána z interních i veřejně dostupných zdrojů vybrané firmy, dále pak z informačního systému společnosti Helios Orange a také z veřejně dostupných dat z Úřadu práce ČR. Pro zjištění vzdělávacích potřeb vybraných zaměstnanců firmy byl využit dotazník. Veškeré vytvořené tabulky a schémata převedená do obrázků byla vytvořena pomocí MS Word.

Závěr práce je zaměřen na zhodnocení přínosů projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola se věnuje teoretickým poznatkům v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Je zde uvedena definice vzdělávání, co je jeho účelem a jakými způsoby se lze vzdělávat. Dále jsou uvedeny různé formy a metody vzdělávání a systematický přístup ke vzdělávání zaměstnanců.

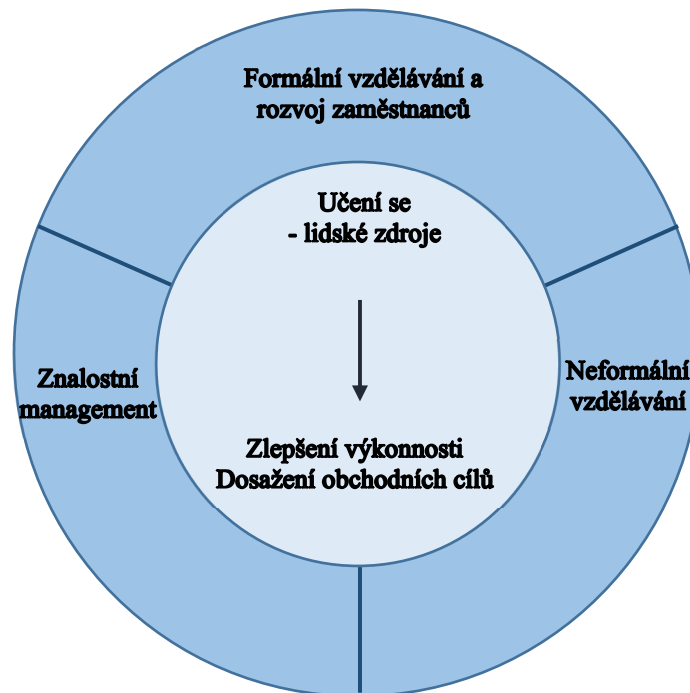
„Učením i vzděláváním se rozšiřuje potenciál člověka - vznikají nebo se rozvíjejí lidské zdroje“ (Plamínek, 2014, s. 18).

„Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“. (Bartoňková, 2010, s. 11).

Zaměstnanci jsou vzdělávání za účelem systematického utváření, prohlubování a rozšiřování jejich znalostí, schopností a dovedností k tomu, aby mohli při vykonávání sjednané práce dosahovat výkonu, který je po nich požadován. Zaměstnanci jsou systematickým vzděláváním připravováni na neustále měnící se podmínky a požadavky pracovních míst i organizace jako takové. Tím, že zaměstnanci budou připraveni na změny a zároveň schopni a motivováni proměnit změnu v příležitost, zajišťují firmě, že bude dostatečně konkurenceschopná. (Šikýř, 2014, s. 138).

Podle Noeho (2018, s. 8) existuje řada různých způsobů, jak se v organizaci vzdělávat. Tyto způsoby jsou znázorněny na obrázku 1 zvenčí kruhu. Školení je plánovaným úsilím společnosti usnadnit osvojování si kompetencí, znalostí, dovedností a chování, která souvisejí s prací zaměstnanců a následně jejich uplatnění v každodenních činnostech. Rozvoj je podobný jako školení, ale více se zaměřuje na budoucnost. Týká se formálního školení, pracovních zkušeností, vztahů, dovedností a schopností, které zaměstnancům pomohou k přípravě do budoucí pracovní pozice. Formální školení a rozvoj zahrnuje školicí a rozvojové programy a kurzy vyvíjené a organizované společností. Pro zaměstnance jsou povinné.

Jak Noe (2018, s. 8) dále uvádí, pro rozvoj lidského kapitálu je důležité i neformální učení, které vychází z iniciativy samotného zaměstnance, který je při učení motivován záměrem rozvíjet se. Probíhá mimo formální vzdělávací prostředí a zaměstnanec si sám zvolí jeho způsob, dobu trvání či hloubku dle potřeby.



Obrázek 1 Podnikatelská role vzdělávání a rozvoje (Noe, 2018, s. 7, vlastní zpracování)

1.1 Formy vzdělávání

Podle Šikýře (2014, s. 125) odborné vzdělávání zaměstnanců v organizaci sestává ze:

- **zaškolení** (adaptace na nové pracoviště a orientace v něm): pokud do organizace nastoupí nový zaměstnanec, případně je v organizaci přeřazen na jinou pracovní pozici, je potřeba, aby si k výkonu nové práce osvojil nové znalosti a dovednosti. Například mzdová účetní se musí naučit pracovat v docházkovém systému.
- **doškolení** (prohlubování kvalifikace v daném oboru): aby zaměstnanec mohl dál úspěšně vykonávat sjednanou práci, musí si postupně osvojovat nové znalosti a dovednosti s tím, jak se mění požadavky na jeho současné pracovní pozici. Například mzdová účetní si průběžně zjišťuje informace o změnách a novinkách v zákoníku práce.
- **přeškolení** (rekvalifikace): aby zaměstnanec mohl vykonávat jinou než současnou práci, musí si osvojit nové znalosti a dovednosti. Například mzdovou účetní může propuštění z důvodu nadbytečnosti motivovat k rekvalifikaci v oblasti daní a zahájení vlastního podnikání.
- **rozvoj** (rozšiřování kvalifikace): aby zaměstnanec byl uplatnitelný v organizaci i mimo ni, osvojuje si nové znalosti a dovednosti nad rámec toho, co od něj vyžaduje

1.2 Systematický přístup k vzdělávání zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců musí být podle Azulaye (2012, s. 1) záměrnou, plánovanou a uvědomělou praxí. Nelze očekávat, že bude úspěšný, pokud se k němu bude přistupovat nahodile.

Folwarczná (2010, s. 35) s poukázáním na praxi uvádí, že dobře organizované systematické vzdělávání a rozvoj je velmi efektivní. Systém je celek, který se skládá z částí, které se průběžně navzájem ovlivňují a přitom zajišťují fungování celku (systému). V tomto pojetí struktura rozvoje představuje model, který znázorňuje vzájemné vztahy mezi zásadními systémovými komponenty. Tento model představuje cyklus vzájemné se ovlivňujících činností. Cyklus se neustále opakuje, vychází ze zásad rozvojové politiky podniku a sleduje cíle rozvojové strategie.

Cyklus má následující čtyři fáze:

1. Identifikace vzdělávací potřeby,
2. sestavení plánu a rozpočtu,
3. realizace vzdělávací aktivity,
4. vyhodnocení celého procesu a promítnutí výsledků do dalšího projektu (Folwarczná, 2010, s. 35).

1.2.1 Identifikace potřeby

Dle Folwarczné (2010, s. 35) se identifikace potřeb zakládá na analýze potřeb vzdělávání a rozvoje. Termín analýza potřeb vzdělávání je termínem, který se používal dříve, dnes jej známe jako analýzu potřeb rozvoje.

Folwarczná (2010, s. 35) popisuje tři druhy informací používaných v praxi:

Informace o organizaci a trhu

- vnitřní - cíle organizace a její strategie, firemní kultura, způsoby vedení lidí, etika, zápisy z porad, výsledky dotazníků ohledně spokojenosti zaměstnanců;
- vnější - vývoj na trhu, nové trendy v daném podnikatelském odvětví a v oblasti vzdělávání a rozvoje lidí, situace na trhu práce, průzkum konkurence, aktuality v legislativě a technologiích.

Informace o pracovních místech a funkcích - analýzy, které vycházejí z popisů pracovních míst a funkcí, ze schopností pracovníků a požadavků na ně.

Informace o jednotlivých pracovnících - zaznamenaná hodnocení pracovníků a jejich požadavky, evidence o uskutečněných vzdělávacích aktivitách, kvalifikační struktura pracovníků aj.

1.2.2 Plánování a rozpočtování

Po úspěšné identifikaci potřeb vzdělávání je zpracován plán vzdělávání, který podle Šikýře (2016, s. 140) zahrnuje:

- cíl vzdělávání a cílovou skupinu pracovníků (vyplývající ze zjištěných potřeb),
- metody a způsoby vzdělávání, instituci zabezpečující vzdělávací aktivitu (může jí být externí firma nebo zaměstnavatel),
- lektora vzdělávání (externí nebo interní),
- místo vzdělávání (na pracovišti nebo mimo něj),
- čas vzdělávání (v pracovní době nebo mimo ni, v rozmezí hodin až dnů),
- požadavky na technické a materiální vybavení, které souvisí se vzděláváním (materiály pro studium, výpočetní technika aj.),
- metody vyhodnocování výsledků vzdělávání (např. monitorování průběhu vzdělávací aktivity, výsledky výstupních testů),
- náklady na vzdělávání (dle počtu pracovníků a metody vzdělávání, vzdělávací instituci atd.).

1.2.3 Realizace vzdělávání

V souladu s plánem vzdělávání Šikýř (2014, s. 127) doporučuje dohodnutí podmínek realizace s firmou, která bude pracovníky vzdělávat, informování vybraných účastníků školení, případně zajištění dopravy, ubytování a stravy.

Pro úspěšnou realizaci vzdělávání je důležité zvolit správnou metodu. Existuje několik různých metod vzdělávání:

Assessment/development centrum je podle Pechové a Šišové (2014, s. 9) systematický výběrový nástroj, který na základě zhodnocení aktuálních schopností zaměstnanců určuje jejich budoucí profesionální rozvoj.

Coaching je podle řešerší Cipra (2015, s. 18) vztah rozvoje, který pomáhá klientovi učinit konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, cíle či přání. Jde o procesy zkoumání a sebeobjevování k budování uvědomění klienta a přijetí jeho zodpovědnosti. Díky coachingu lze definovat cíle a rychleji a efektivněji jich dosahovat.

Counselling čili konzultace je další z metod vzdělávání na pracovišti. Dle aktuální potřeby studujících konzultant poskytuje konzultace a podle aktuálního průběhu vzdělávací akce či programu (Konzultování (Counselling), © 2015).

Mentoring je neformálním vztahem či rovnocenným partnerstvím mezi mentorem a mentorovaným. Není tolik strukturovaný a není zde vyžadována žádná kvalifikace. Mentor je osoba, která má zkušenosti v určité oblasti, a tyto předává mentorovanému (Ničová, © 2021).

Přednášky znamenají verbální prezentaci určité problematiky. Vhodné jsou zejména, pokud je potřeba předat velké množství informací velkým. Není zde však častá vzájemná interakce přednášejícího s účastníky z důvodu nedostatku času. Přednášky jsou orientovány hlavně na zdokonalování vědomostí. Pokud jsou použity moderní multimediální prostředky, mohou být přednášky velice nápadité, ale nejsou příliš efektivní, co se týče uchování informací (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 113).

Případové studie (kazuistika) je celkový proces či postup, který slouží pro zpracování různých charakteristik konkrétního případu (Chrastina, 2019, s. 19).

Rotace práce je posloupné krátkodobé působení na několika pracovních pozicích či různých útvarech organizace (Kocianová, 2010, s. 171). Pracovník tak získá komplexní přehled o fungování organizace jako celku.

Sebevzdělávání je takové vzdělávání, kdy se člověk vzdělává sám, jak už napovídá název. Sám si stanoví cíle, kterých chce při vzdělávání dosáhnout, vybírá si obsah učiva a volí pro něj nejvhodnější formy a metody výuky. Celý proces si organizuje a vyhodnocuje (Zvírotsky, 2020, s. 190).

Seminář jsou forma referátu a diskuse mezi účastníky na předem známé téma. Mohou si mezi sebou vyměňovat názory či nápady. Mohou tak rozvíjet své myšlenky a mají zde okamžitou zpětnou vazbu. Čím lepší je vědomostní úroveň účastníků, tím je lepší kvalita učení (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 113).

Skupinová diskuse je metoda zaměřená na vzdělávání skupin. Může probíhat jak se školitelem, tak i bez něj. Školitel, pokud je přítomen, vystupuje jako rovnocenný vůči účastníkům. Jeho úkolem je povzbudit v ostatních chuť učit se řešit problémy společně. V případě, že se diskuse příliš odchýlí od tématu, zastává pak roli moderátora. Při diskuzi se doplňují znalosti v tématu, které je rozebíráno. Účastníci vzdělávací aktivity se navzájem poznávají (Armstrong, 2015, s. 139).

Při **Workshopu** se shromažďují a diskutují informace z více disciplín. Tyto mají iniciovat kreativní myšlení a pomoci odhalit dosud nepoznaná místa. Je důležité, aby se účastníci workshopu vzájemně obohacovali o myšlenky, které jsou podstatné ke tvoření různých scénářů. K dosažení takového cíle je nutné, aby účastníky workshopu tvořila diverzifikovaná skupina vysoce aktivních a zvědavých lidí, kteří jsou otevření novým myšlenkám (Fotr a Souček, 2019, s. 104).

1.2.4 Vyhodnocení procesu

Ježková (2021, s. 108) uvádí, že vyhodnocování vzdělávacích aktivit je finální a souhrnnou částí celého vzdělávacího cyklu. V této poslední fázi se získávají informace, zpětné vazby o realizovaném vzdělávání a zhodnotí se jeho účinky.

Podle Langer (2016, s. 120) může hodnocení mít dvě podoby:

- **formativní hodnocení:** vzdělávací aktivita je průběžně vyhodnocována (na počátku, v průběhu, ke konci). Výhodou je možnost změny obsahu školení a tím lepší naplnění očekávání účastníků.
- **sumativní hodnocení:** vzdělávací aktivita je hodnocena na jejím konci, kdy dojde ke shrnutí hodnotících kritérií. Teprve v dalších realizovaných kurzech je možno aplikovat nápravná opatření.

Langer (2016, s. 120) také zmiňuje oblasti hodnocení stojící v centru zájmu:

- **účastníci kurzu:** hodnotí se jejich úspěšnost při vzdělávací aktivitě, úroveň nově získaných znalostí, dovedností a návyků. K hodnocení lze využít různé písemné testy či praktické zkoušky.
- **lektor kurzu:** zde je hodnocena úroveň práce lektora, jak komunikuje s účastníky kurzu, zda zvolil vhodnou formu a metodu pro danou vzdělávací aktivitu a učební materiály. K hodnocení lze využít dotazníky, rozhovory, certifikáty kvality apod.

- **vlastní kurz:** předmětem hodnocení je obsahová a formální stránka vzdělávací aktivity, jak je aktuální či jaký má pro účastníky přínos.
- **vzdělávací instituce:** hodnotí se vybavení a úroveň výukových prostor, jak je zajištěno občerstvení pro účastníky, strava, ubytování atd.

2 STRUKTURÁLNÍ FONDY EU

Poté, co Česká republika v roce 2004 vstoupila do Evropské unie, staly se strukturální fondy EU významným zdrojem prostředků pro rozvoj podnikání. Cílem tohoto důležitého nástroje evropské politiky hospodářské a sociální soudružnosti je snížit nerovnost v hospodářské vyspělosti členských států a regionů. V praxi se jedná o redistribuci veřejných financí na mezinárodní úrovni (Ochrana, Pavel a Vítek, 2010, s. 235).

Z těchto fondů lze spolufinancovat například přímé investice do vytváření nových pracovních příležitostí, poradenství či certifikace pro malé firmy, základní hospodářskou infrastrukturu či vzdělávání a zdravotnictví apod. (Synek, 2011, s. 171).

Dle Ochrany, Pavla a Vítka (2010, s. 235) se strukturální fondy skládají ze dvou, kterými jsou Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF) a Evropský sociální fond (ESF).

„Cílem ERDF je pomáhat při zmírňování rozdílů v úrovni rozvoje evropských regionů a zlepšit životní podmínky v nejvíce znevýhodněných regionech. Zvláštní pozornost je věnována regionům, které jsou závažně a trvale znevýhodněny přírodními nebo demografickými podmínkami, jako jsou například nejsevernější regiony, které mají velmi nízkou hustotu osídlení, a ostrovní, přeshraniční a horské regiony“ (Evropský fond pro regionální rozvoj, © 2022).

2.1 Evropský sociální fond

ESF má dlouholetou historii v podporách aktivit v oblastech rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti. Fond se zaměřuje na neinvestiční projekty, kterými mohou být např. rekvalifikování osob bez zaměstnání, zvláštní programy pro zdravotně postižené osoby, děti a dospívající, etnické menšiny a jiné skupiny obyvatel, které jsou nějak znevýhodněny. Dále vytváření inovativních vzdělávacích programů pro zaměstnance či rozvoj vzdělávacích programů (Informace o fondech, © 2022).

ESF je (Evropský sociální fond, © 2022) zásadní finanční nástroj umožňující realizovat Evropskou strategii zaměstnanosti. Má za úkol rozvíjet a snižovat nezaměstnanost, podporovat osoby v sociálním začleňování a rovné příležitosti, přičemž se zaměřuje na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů.

Evropský sociální fond si klade tyto cíle:

- pomáhat lidem bez zaměstnání vstoupit na trh práce

- zajistit všem rovné příležitosti při vstupu na trh práce
- pomoci osobám ze znevýhodněných sociálních skupin vstoupit na trh práce a sociálně je začlenit
- podporovat celoživotní vzdělávání
- rozvíjet kvalifikovanou a přizpůsobivou pracovní sílu
- zavádět moderní způsoby podnikání a organizace práce
- zlepšit ženám přístup a zvýšit jejich účast na trhu práce
- bojovat s diskriminací a veškerými nerovnostmi, které souvisejí s trhem práce (Evropský sociální fond, © 2022)

2.2 Operační program zaměstnanost

Prostřednictvím operačních programů v ESF jsou dle ESF ČR (Evropský sociální fond, © 2022) rozdělovány podpory z fondů EU. Tyto programy jsou rozděleny do programových období. V posledním programovém období 2014-2020 se na lidské zdroje a zaměstnanost zaměřuje OP zaměstnanost, který řídí Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR.

Operační program pokrývá tyto problematiky: podpora zaměstnanosti, rovné příležitosti pro ženy a muže, adaptabilita zaměstnavatelů a zaměstnanců, další vzdělávání, sociální začleňování a boj s chudobou, zefektivnění veřejné správy a veřejných služeb a podpora mezinárodní spolupráce a sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti, sociální začleňování a veřejná správa (MPSV, 2021, s. 5).

V novém programovém období, které trvá od roku 2021 do roku 2027, je zařazen Operační program Zaměstnanost plus (OPZ+), který má navazovat na předchozí OP Zaměstnanost. V současné době je OPZ+ ve schvalovacím řízení a jeho schválení ze strany Evropské komise je očekáváno v 1. pololetí roku 2022.

2.3 Projekt POVEZ II

„Projekt Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (dále jen POVEZ II) je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR a realizován Úřadem práce České republiky (dále jen ÚP ČR) na základě Výzvy č. 021 z Operačního programu Zaměstnanost (dále jen OPZ), a to v období od 1. 12. 2015 do 31. 12. 2022. Hlavním cílem projektu je pomoci zaměstnavatelům v odborném vzdělávání stávajících i

nově přijímaných zaměstnanců, stejně jako osobám samostatně výdělečně činným (dále jen „OSVČ“) tak, aby mohli pružně reagovat na měnící se situaci a podmínky na trhu“ (Úřad práce ČR, 2020, s. 3).

2.3.1 Princip a přínos projektu

Díky projektu POVEZ II mají vybraní zaměstnavatelé a OSVČ možnost získat finanční příspěvky na:

1. vzdělávání nebo rekvalifikaci svých zaměstnanců (mohou být i potenciální zaměstnanci a OSVČ). Vzdělávání může být jak obecné, tak i specifické (pokud je dobře odůvodněno), musí však vždy jít o vzdělávání odborné;
2. mzdy interních lektorů zajišťujících interní vzdělávání;
3. mzdové náklady zaměstnanců po celou dobu trvání jejich účasti na vzdělávací aktivitě. Účast zaměstnance na školení je podle zákoníku práce považována za výkon práce (Úřad práce ČR, 2020, s. 3).

2.3.2 Účastníci projektu

Podle ÚP ČR (2020, s. 4) jsou oprávněni žadatelé v projektu zaměstnavatelé, OSVČ a nestátní neziskové organizace. Na finanční podporu z projektu mají nárok OSVČ, zaměstnanci včetně potenciálních a pracovníci organizačních složek zahraniční právnické osoby. Naopak na příspěvek nárok nemají školy a školská zařízení a jejich pracovníci, obce, kraje, svazky obcí, veřejná správa a místní samospráva, organizační složky státu a organizační složky územních samosprávných celků, instituce služeb zaměstnanosti, znevýhodněné osoby (které jsou cílovou skupinou OPZ), profesní a podnikatelská sdružení, příspěvkové organizace územních samosprávných celků. Příspěvek nelze poskytnout ani zaměstnavatelům a OSVČ, kteří jsou již příjemci finanční podpory na stejný účel. Dále se jedná o ty, kteří mají například daňové nedoplatky, jsou v likvidaci, žádají o podporu na vzdělávání pro zaměstnance, kteří pracují pouze na DPP atd.

2.3.3 Podmínky získání příspěvku

Strnadová zmiňuje (2019, s. 7), že není úplně jednoduché být příjemcem dotace. Ten musí při realizaci finančně podporované aktivity dodržovat spoustu povinností a podmínek, které mu stanovil poskytovatel dotace, přičemž je kontrolován řadou orgánů.

Jak ÚP ČR dále uvádí (2020, s. 7), k získání finanční podpory z projektu je nutno splnit pět podmínek:

1. Projekt je realizován Úřadem práce ČR. Finanční podpora je nenároková a o tom, zda bude příspěvek poskytnut, rozhoduje příslušná Krajská pobočka ÚP ČR. Poskytování příspěvku se řídí pravidly ESF a veškeré dokumenty musí být vedeny v českém jazyce.
2. Jednoznačné a důkladné vyplnění žádosti o poskytnutí příspěvku je nutné k tomu, aby byla objektivně posouzena.
3. Příspěvek se poskytuje v režimu veřejné podpory „**de minimis**“ anebo na základě „**blokové výjimky**“. V případě režimu de minimis může zaměstnavatel získat příspěvek na úhradu mzdových nákladů a vzdělávací aktivity, za poslední tři účetní období však nesmí přesáhnout částku 200 tis. EUR. V případě vyčerpání lze zažádat o blokovou výjimku, ale není možné čerpat oba režimy naráz. Žadatel musí k žádosti o příspěvek přiložit čestné prohlášení o výši dosud poskytnuté podpory v režimu de minimis. Tyto informace lze nalézt v Centrálním registru podpor de minimis.
4. Žadatel se 15 % podílí na příspěvku na úhradu vzdělávací aktivity, neplatí to však pro příspěvky na mzdy. ÚP ČR zkontroluje předložené doklady a na jejich základě provede výpočet skutečného nároku na finanční příspěvek.
5. Po uzavření dohody s ÚP ČR mohou být příspěvky poskytovány nejdéle 18 měsíců, nejpozději do 30. 9. 2022. Po vydání Vyrozumění o schválení žádosti o příspěvek v projektu POVEZ II musí být zahájena vzdělávací aktivita nejpozději do 6 měsíců. Před uzavřením dohody nelze zahájit proces vzdělávání.

2.3.4 Podání žádosti

Žadatel o příspěvek na vzdělávací aktivitu z projektu POVEZ II by se měl při podávání žádosti řídit několika náležitostmi. Ty nejdůležitější z nich jsou shrnuty v následujících odstavcích.

Žádost je podávána elektronicky na webových stránkách <http://povez.uradprace.cz>. Zde žadatel vyplní a odešle žádost pomocí elektronického formuláře, který bude v online aplikaci uložen v PDF formátu. Tento formulář pak žadatel i s požadovanými přílohami žádosti doručí na příslušnou krajskou pobočku ÚP ČR nebo krajskou pobočkou delegované kontaktní pracoviště. Žádost může být podána v listinné podobě nebo elektronicky

prostřednictvím datové schránky žadatele. Žadatel tak musí učinit nejpozději do sedmi kalendářních dnů od odeslání žádosti z online aplikace (Úřad práce ČR, 2020, s. 9). Přílohy, jako je např. potvrzení o bezdlužnosti, si může ÚP zajistit sám.

Dle ÚP ČR (2020, s. 9) žadatel nebo jeho statutární zástupce musí podepsat žádost, která je v písemné podobě. Stejně tak to platí i u podpisu dohody. Za jeden kalendářní rok lze zažádat dohromady až o 6 milionů Kč. Žadatel musí žádost předložit na příslušném pracovišti krajské pobočky ÚP, které je mu určeno podle jeho provozovny. Žádosti pak podává na každou vzdělávací aktivitu zvlášť. Pokud zaměstnavatel podává žádost na vzdělávání zaměstnanců, může požádat i o příspěvek na úhradu mzdových nákladů. Je důležité, aby zaměstnanec, který se má účastnit vzdělávací aktivity, byl v pracovním poměru v organizaci žadatele nejpozději v den předložení dokladů k výběru dodavatele. Lze vzdělávat i potenciální zaměstnance, ale musí k tomu být doloženy pracovní smlouvy, v nichž je datum nástupu nejpozději den před podáním vyúčtování vzdělávací aktivity na ÚP ČR.

Vzdělávání musí být ve smyslu prohlubování kvalifikace pracovníků dle zákoníku práce. Nelze, aby se vzdělávací aktivity účastnil pracovník, který má neschopenku, čerpá dovolenou (i mateřskou) či má pracovní volno. Zaměstnanci na rodičovské dovolené se mohou účastnit, ale není zde nárok na poskytnutí mzdového příspěvku. (Úřad práce ČR, 2020, s. 11).

ÚP ČR také uvádí (2020, s. 11), že k žádosti je nutno přiložit průzkum trhu, kterým žadatel zjišťuje a posuzuje cenové nabídky dodavatelů, kde se po cenové kalkulaci zjistí předpokládaná cena za vzdělávací aktivitu. Tato se pak uvádí do žádosti a ÚP ČR ji může během hodnocení ještě upravovat.

Po tom, co žadatel předloží kompletní žádost (včetně požadovaných příloh), příslušné pracoviště ÚP ČR žádost posoudí a předloží hodnotící komisi, která ji buďto schválí, schválí s podmínkou nebo zamítne. V případě, že žádost nebude bez chyby a kompletní do tří měsíců od jejího podání, dojde k jejímu zamítnutí (Úřad práce ČR, 2020, s. 11).

2.3.5 Činnosti po schválení žádosti, realizace

Jakmile ÚP ČR (2020, s. 12) žádost schválí, tak od něj žadatel obdrží Vyrozumění, po němž žadatel vybere poskytovatele vzdělávací aktivity (v závislosti na schválené výši příspěvku). V žádosti jsou uvedeny specifikace, dle kterých je vzdělávací aktivita poptávána. Jak již bylo zmíněno výše, školení musí začít nejpozději do šesti měsíců ode dne, kdy bylo vydáno Vyrozumění. Vzdělávací aktivita je vázána dohodou a tato dohoda se uzavírá na každou

vzdělávací aktivitu zvlášť. Dohodu lze měnit písemným a číslovaným dodatkem a pouze po dobu trvání vzdělávací aktivity.

Vzdělávací aktivita je podle informací ÚP ČR (2020, s. 13) realizována externím dodavatelem nebo interním lektorem. V případě externího dodavatele musí žadatel zadat veřejnou zakázku, která odpovídá specifikaci uvedené ve schválené žádosti. Nesmí být tedy stanoven např. nižší počet hodin, než je uveden v žádosti. Pokud se tak stane, ÚP nemusí kvůli zjištěnému rozporu dohodu uzavřít či od ní může odstoupit. Zaměstnavateli je pak Úřadem práce uhrazeno 85 % z ceny vítězné nabídky na vzdělávání. Než dojde k podpisu dohody, musí žadatel předložit veškerou dokumentaci, která prokazuje výběr vzdělávacího institutu. Tyto dokumenty by měl žadatel předložit na ÚP před zahájením školení s jistou časovou rezervou, která je blíže specifikována v materiálech ÚP. Zároveň musí vzdělávací institut předložit výpis z obchodního či živnostenského rejstříku, akreditaci a certifikáty lektorů. Interní lektor musí též mít požadovanou kvalifikaci v dané oblasti. Co se týče času, školení může být realizováno i mimo pracovní dobu, pokud budou splněny podmínky dané zákoníkem práce. Zaměstnanci, kteří se budou školení účastnit, musí mít vyplněn vstupní dotazník dostupný na stránkách ÚP, a to nejpozději v den jejich nástupu na školení. V případě školení interním lektorem je vzdělávací aktivita hrazena jako příspěvek na mzdu daného lektora a její vyúčtování probíhá každý měsíc podle výkazu. Mzdové výkazy musí podávat i zaměstnavatel v případě školení externím dodavatelem. Po ukončení školení se na ÚP předkládá Vyúčtování vzdělávací aktivity, kterým žadatel prokazuje uznatelnost nákladů, které v projektu vynaložil. Toto vyúčtování dokládá společně s fakturou za školení včetně dokladu o uhrazení.

2.3.6 Pravidla poskytování příspěvku

V projektu mohou být uhrazeny mzdové náklady a náklady na vzdělávací aktivity, pokud jsou dodržena stanovená pravidla.

Hrazeny jsou dle ÚP ČR (2020, s. 17) takové mzdové náklady, které byly za dobu účasti pracovníka na školení skutečně vyplaceny, a to včetně odvodů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Ke mzdovým nákladům zde nepatří žádné odměny, pohyblivé složky ani příplatky za přesčasy, protože nijak nesouvisí s danou vzdělávací aktivitou.

Za způsobilé mzdové náklady se považují takové, které vzniknou za dobu účasti zaměstnance na vzdělávací aktivitě, a to až do výše 100 % mzdových nákladů, které skutečně vznikly za dobu účasti zaměstnance na vzdělávací aktivitě, maximálně do výše 198 Kč za

hodinu, která se násobí délkou účasti pracovníka na vzdělávací aktivitě a současně do maximální výše 33 000 Kč za měsíc a jednoho pracovníka. Počítá se hrubá mzda očištěná od veškerých příplatků (Úřad práce ČR, 2020, s. 17).

Aby mohly být vzdělávací aktivity uhrazeny příspěvkem v režimu de minimis či blokové výjimky, musí se zaměřovat na následující oblasti:

- další profesní vzdělávání, ve kterém je kladen důraz na odborné vzdělávání se zaměřením na zvyšování, rozšiřování, prohlubování, udržování či změnu kvalifikace
- odborné jazykové kurzy, které by měly souviset s vykonávanou s pracovní činností, zaměstnance či potenciálního zaměstnance v rámci firmy
- další profesní vzdělávání v neakreditovaných vzdělávacích programech, pokud to vyžaduje zaměstnavatel (Úřad práce ČR, 2020, s. 19).

Školení musí probíhat prezenční nebo online formou. Zaměstnanec musí mít na vzdělávací aktivitě minimální účast 80 %, musí úspěšně absolvovat jeho nově získaných dovedností a znalostí.

2.3.7 Publicita

Žadatel je ve spolupráci s ÚP ČR (2020, s. 23) povinen dodržovat publicitu projektu při jeho realizaci, a to dle Pravidel OPZ. Zaměstnanci by v rámci publicity měli být informováni o tom, že byli do projektu zařazeni. Publicita OPZ by měla být zajištěna na prezenčních listinách, zadávací dokumentaci aj. Faktura publicitu obsahovat nemusí, ale měl by na ní být text: „Vzdělávací aktivita byla spolufinancována z prostředků projektu POVEZ II, reg. č. CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_021/0000053 z OPZ“. V neposlední řadě by měla být viditelně označena místnost, ve které probíhá vzdělávací aktivita.

3 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Nedílnou součástí realizace vzdělávacích aktivit při využití dotací je i projektové řízení neboli projektový management. V případě, že projekt nebude správně řízen, může v jeho průběhu dojít k zásadním chybám, které pak zapříčiní, že bude nemožné jej dobře zorganizovat, dokončit či na něj získat dotace, pokud se jedná o projekt financovaný ze strukturálních fondů EU. Podle Doležala a kol. (2012, s. 35), by měl projekt být hlavně srozumitelný, jednoznačný a měřitelný. Jeho úspěch či neúspěch je posuzován kritérii úspěchu projektu, kterými jsou tvrdá kritéria úspěchu, měkká kritéria úspěchu, kritéria neúspěšnosti a finanční kritéria.

Doležal a kol. (2012, s. 36) uvádí, že tvrdými kritérii úspěchu mohou být např. funkčnost projektu, splnění požadavků zákazníka, je dodržena plánovaná kvalita i cena výsledného produktu, návratnost investic, vliv na životní prostředí.

Měkkými kritérii úspěchu jsou pak podle Doležala a kol. (2012, s. 36) vyřešené konflikty dotčených stran, kvalifikovaná obsluha, motivovaný projektový tým atd.

Mezi kritéria neúspěšnosti Doležal a kol. (2012, s. 36) řadí nedodržené termíny a výše nákladů, nedostatečná kvalita výsledného produktu, nespokojený klient, nemožnost umístit produkt na trhu.

Finanční kritéria se dle Doležala a kol. (2012, s. 36) dají hodnotit ještě před zahájením projektu a pomocí nich se lze rozhodnout, zda bude projekt zahájen či ne. Jedná se o:

- ROI (návratnost investic),
- NPV (čistá současná hodnota),
- IRR (vnitřní výnosová míra),
- bod zvratu.

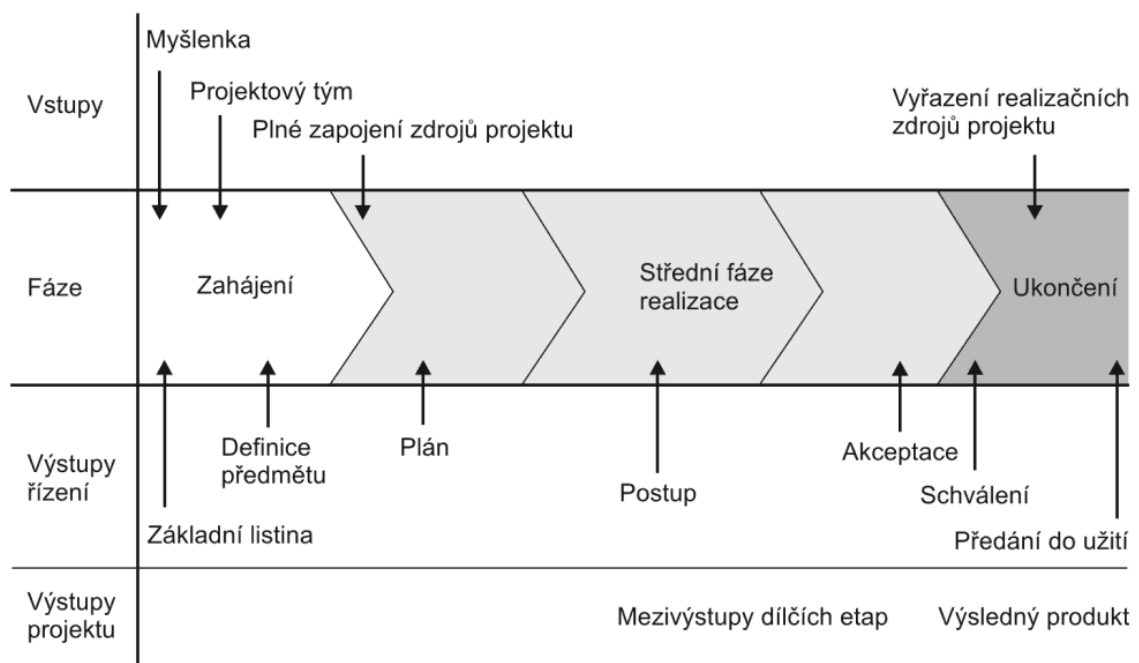
Kritéria pomocí uvedených finančních ukazatelů jsou vhodná spíše pro hodnocení investičních projektů. Pro zhodnocení, zda zahájit vzdělávací projekt, by bylo vhodnější použití ukazatelů, jako je likvidita, rentabilita, stabilita, celková zadluženost firmy apod.

3.1 Životní cyklus projektu

Projekt má podle Robertse (2011, s. 7) začátek, prostředek a konec, všechny tyto fáze jsou z různých důvodů nějak důležité. Než vůbec dojde k zahájení projektu, je třeba věnovat čas ke zvažování, do jakých příležitostí by mohla firma vynaložit své finance (včetně projektů).

Po ukončení projektu by si pak firma měla klást otázky, do jaké míry byly realizovány očekávané přínosy daného projektu. Tedy i tyto fáze „před“ a „po“ tvoří životní cyklus projektu.

„Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována. Jak vyplývá z této definice, počet a pojmenování jednotlivých životních fází projektu jsou zpravidla podřízeny typu a rozsahu projektu a potřebám jeho řízení“ (Svozilová, 2016, s. 38).



Obrázek 2 Typické rozložení fází životního cyklu projektu (Svozilová, 2016, s. 38)

Podle Picy (2016, s. 27) má životní cyklus projektu následující fáze:

1. Zahájení - jsou definovány základní potřeby projektu z hlediska jeho rozsahu, zdrojů, nákladů a harmonogramu. Je také jmenován projektový manažer, definovány příslušné úkoly v projektu a v případě větších projektů je sestavena zakládací listina neboli projektová charta.
2. Plánování a příprava - definice podrobných plánů pro řízení konkrétních oblastí (rozsah projektu, potřebný čas, náklady, zdroje, kvalita apod.). Je vydán plán řízení projektu.

3. Realizace - v této fázi dochází k realizaci projektu v souladu s rozhodnutími, která byla učiněna v zahajovací a přípravné fázi.
4. Monitorování a kontrola - probíhá současně s fází realizace. Měří se výkonnost projektu, hodnotí se zjištěné hodnoty a posuzuje se přijetí změn.
5. Ukončení - projekt je formálně uzavřen. Očekává se splnění administrativních úkolů, kapitalizace získaných znalostí, ukončení uvolňování zdrojů atd.

3.2 Analytické metody v projektovém řízení

Aby mohlo být posouzeno, zda je projekt vůbec proveditelný, je nutné zvolit správné analytické metody. Pro vzdělávací aktivitu lze využít například SWOT analýzu projektu a analýzu vzdělávacích potřeb.

3.2.1 SWOT analýza

SWOT je oblíbenou strategickou analýzou a rámcem pro rozvoj strategie. Pojem SWOT je složen z těchto částí:

- silné stránky (interní faktory)
- slabé stránky (interní faktory)
- příležitosti (externí faktory)
- hrozby (externí faktory)

Tabulka 1 SWOT analýza (vlastní zpracování)

SWOT ANALÝZA		FAKTORY	
		KLADNÉ	ZÁPORNÉ
VLIVY	INTERNÍ	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	EXTERNÍ	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY

SWOT existuje již několik dekad a dá se považovat za nejrozšířenější používaný strategický nástroj moderní doby. Používá se v průmyslu, komerci i charitativních a dobrovolnických organizacích (Alan Sarsby, 2016, s. 3).

Technika byla vymyšlena mezi 60. a 70. lety 20. století na Stanfordské univerzitě. Měla za cíl provádět strategická hodnocení podnikání nebo podnikatelských projektů za účelem usnadnění rozhodnutí s velkým dopadem, zaměřená na dosažení cílů (Stefano Calicchio, © 2020, s. 5).

SWOT analýza má mnoho výhod, z nichž některými jsou:

- je snadno pochopitelná - jednoduchý diagram a žádná matematika
- je aplikovatelná na různých úrovních organizace - na jednotlivce, tým, obchodní jednotku či divizi a korporátní strategii
- je aplikovatelná v rozdílných hloubkách - lehká úprava pro jednodušší podmínky nebo vysoce detailní šetření pro větší nebo komplexní problémy
- je vysoce vizuální a jednoduše vysvětlitelná (Alan Sarsby, 2016, s. 3)

Má však také své nevýhody, jako například:

- použití nekvalitních dat včetně anekdot, z doslechu a zobecněné faktory
- použití dat, která jsou zkreslena vnímáním, přesvědčením, typy osobnosti a preferencemi
- neoddělení analytických prvků od sbírání dat, jejich hodnocení a následné rozhodování
- ignorování základních principů, což vede k přiřazení faktoru do nesprávné oblasti analýzy, což má za následek vytvoření chybné strategie (Alan Sarsby, 2016, s. 4)

3.2.2 Analýza vzdělávacích potřeb

„Potřeby vzdělávání se běžně určují na základě obecné představy, co by pracovníci na určitých pozicích v organizaci vykonávající určitou práci, měli znát a umět“ (Ježková Petru, 2021, s. 103).

Jak uvádí Bartoňková (2010, s. 119), potřeba vzdělávat pracovníky vychází nesouladu mezi tím, co daný pracovník zná a umí a tím, co po něm požaduje jeho pracovní místo a organizace.

Analýza potřeb vzdělávání spočívá v tom, že se sbírají informace o současném stavu znalostí, dovedností, schopností zaměstnanců a porovnávají se s požadovanou úrovní. Výsledkem takové analýzy jsou zjištěné mezery ve výkonnosti, jež je nutno odstranit. Z analýzy vzdělávacích potřeb pak vychází vhodný návrh vzdělávacího programu. (Armstrong a Taylor, 2020, s. 392).

Bartoňková (nedatováno, s. 2) rozlišuje tři hlavní typy analýzy vzdělávacích potřeb, která firmě z časového hlediska velmi pomůže ještě dříve, než s analýzou začne. Firma obvykle nemá dostatečné finanční zdroje ani čas na provádění takové analýzy skrz celý podnik. Je tedy úkolem top managementu, aby zmenšila oblasti, které mohou být podrobené potenciální analýze. V souvislosti s uvedeným existují tři typy analýz:

- komplexní analýza
- analýza klíčových otázek
- analýza zaměřená na problémy

Komplexní analýza: podle Bartoňkové (nedatováno, s. 2) tato analýza zkoumá veškeré aspekty firmy, tedy i vykonávané profese, což následně vede k vytvoření podrobného seznamu všech úkolů a dílčích úkolů, ze kterých se tyto profese skládají (včetně znalostí a dovedností) napříč celým podnikem. Jelikož je tato metoda časově i finančně náročná, měl by si podnik stanovit kritéria, jejichž splněním může být taková analýza realizována.

Analýza klíčových otázek: „*Jak už napovídá název, jde v tomto druhu analýzy především o identifikaci a podrobné zkoumání klíčových resp. základních otázek týkajících se dané pozice. Tento přístup se využívá např. u manažerských pozic, kde náplň práce sestává z mnoha úkolů, z nichž ne všechny jsou stejnou mírou podstatné pro výslednou efektivitu výkonu*“ (Buckley & Caple, 2004 cit. podle Bartoňková, nedatováno, s. 3). Analýzu lze využít i takových profesí, kde dochází ke změně zaměření, a proto je třeba stanovit nové úkoly a identifikovat nové potřebné znalosti a dovednosti či standardy výkonnosti.

Analýza zaměřená na problémy: dle Bartoňkové (nedatováno, s. 4) si podnik díky této analýze rozšiřuje reaktivní přístup ke vzdělávání. Reaktivní přístup se zaměřuje na to, jakého výkonu je potřeba dosáhnout v dané profesi. Může se jednat o kvalitu vyráběných výrobků či poskytovaných služeb, rychlost práce, počet zmetků či reklamací, stížnosti zákazníků apod.

V rámci reaktivního přístupu ke vzdělávání lze ke stanovení potřeb vzdělávání využít například popis funkčního či pracovního místa, což je dokument, ve kterém jsou přesně specifikována kritéria, která konkrétní pracovník musí na dané pozici splňovat. Popis funkčního místa by měl vycházet ze základu, který udává Národní soustava povolání a v ní Centrální databáze kompetencí (© 2017), což jsou veřejně přístupné online databáze, které spravuje Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Národní soustava povolání je katalog s popisem povolání a Centrální databáze kompetencí slouží k popisu požadavků na pracovníka. Pokud daný pracovník tyto požadavky splňuje, lze ke zjištění konkrétních potřeb využít i jiných metod, jako jsou například různé dotazníky či rozhovory s pracovníky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY PHARMIX, S.R.O.

Pro praktickou část diplomové práce jsem si zvolila firmu PHARMIX, s.r.o., která má své působení v Kroměříži ve Zlínském kraji. V této firmě pracuji od roku 2013.

4.1 Profil a historie

Podnik PHARMIX, s.r.o. byla založen 29. 2. 2000 a stal se tak nástupcem společnosti PHARMING a.s. Praha. V oboru strojírenství se tak drží více než třicet let. Výrobou a dodávkami strojů a zařízení do potravinářského, farmaceutického a chemického průmyslu se tak právem řadí mezi nejvýznamnější dodavatele a výrobce. Hlavní činností firmy je výroba strojů a zařízení z nerezové a ušlechtilé oceli na zakázku. Jedná se o zásobníky, tlakové nádoby a procesní tanky různých velikostí, reaktory, fluidní sušárny, šnekové dopravníky, odstředivky a další. Kvalita a technická úroveň výrobků odpovídá evropským a světovým normám (PHARMIX, s.r.o., © 2021).

Předmět podnikání dle číselného vymezení CZ-NACE vymezuje následující tabulka.

Tabulka 2 Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE (MFČR, ©2022, vlastní zpracování)

Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE	
28990:	Výroba ostatních strojů pro speciální účely j. n.
25110:	Výroba kovových konstrukcí a jejich dílů
28390:	Výroba strojů na výrobu potravin, nápojů a zpracování také
43220:	Instalace vody, odpadu, plynu, topení a klimatizace
46:	Velkoobchod, kromě motorových vozidel
47:	Maloobchod, kromě motorových vozidel
471:	Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách
72:	Výzkum a vývoj

Firma má devítičlennou konstrukční kancelář, která je vybavena moderními programy pro tvorbu 3D modelů (SolidWorks, Autodesk Inventor a VariCAD) a zkušeným týmem konstruktérů, kteří se snaží vyhovět všem požadavkům zákazníka. Do tradičního sortimentu strojů a zařízení vlastní konstrukce a vývoje patří vertikální homogenizátory. PHARMIX, s.r.o. se řadí mezi historicky první výrobce těchto strojů. Co se týče navrhování a konstrukce různých míchacích ústrojí, tak v této oblasti společnost dlouhodobě spolupracuje s firmou

TECHMIX s.r.o., jejíž specializací je vyvíjení a zkoušení míchadel. Od roku 2014 PHARMIX vlastní většinový podíl v této společnosti (PHARMIX, s.r.o., 2021, s. 7).

Společnost je zaměřena především na export, který tvoří více než 60 % její produkce. Svá zařízení dodává významným zákazníkům v oblasti farmacie, potravinářství a chemii jak v České republice, tak i v Německu, Rakousku, zemích východní Evropy, Nizozemí, Švýcarsku a Itálii. Řada homogenizátorů byla dodána i do Severní a Jižní Ameriky, Číny, SAE a dalších zemí. (PHARMIX, s.r.o., 2021, s. 7).

4.2 Strategie v oblasti kvality

Kvalitu výrobků je potřeba neustále aktivně zlepšovat, a to za účelem zvýšení užitných vlastností výrobků, zlepšení všech procesů ve společnosti a zvýšení spokojenosti zákazníků. Efektivní výroba a prodej zaručuje přiměřenou míru zisku pro zajištění dalšího rozvoje společnosti a uspokojení zájmů jak zaměstnanců, tak manažerů a společníků. Aby firma mohla systematicky sledovat, vyhodnocovat a zlepšovat kvalitu veškerých činností, musí mít dobře fungující systém managementu kvality, který vedoucí pracovníci zajišťují formou školení zaměstnanců, poskytováním optimálních pracovních podmínek a uplatňováním účinných nástrojů řízení.

Společnost PHARMIX, s.r.o. v roce 2005 zavedla integrovaný systém řízení kvality, který se skládá ze:

- Systému managementu kvality (norma ČSN ISO 9001:2016)
- Systému environmentálního managementu (norma ČSN EN ISO 14001:2016)
- Systému pro řízení jakosti při tavném svařování kovových materiálů dle normy ČSN EN ISO 3834-2:2006
- (PHARMIX, s.r.o., 2021, s. 9).

Společnost dle Výroční zprávy z r. 2020 (2021, s. 9) dále vlastní tyto certifikáty:

- Certifikát TÜV SÜD 9001+3834-2
- Certifikát TÜV SÜD 14001
- Výroba tlakových nádob dle PED (tlakové nádoby do 100 barů)
- Certifikát Modul H/H1
- Certifikát výjimečnosti

- Výroba zařízení do prostředí s nebezpečím výbuchu
- Certifikát FTZÚ

4.3 Systém rozvoje lidských zdrojů

Dlouhodobým cílem společnosti je zvýšení konkurenceschopnosti. K naplnění tohoto cíle je nezbytné neustálé komplexní vzdělávání zaměstnanců na všech úrovních a ve všech fázích pracovního života zaměstnance. Vzdělávání pracovníků vychází ze stanovení požadavků na přípravu, vyplývajících z personálního plánování, které se opírá o potřeby organizace a zabezpečení legislativních požadavků. Vybudování moderního školicího střediska na přelomu let 2017-2018 přispělo ke zvýšení efektivity jednotlivých školení a ke snižování provozních nákladů. (PHARMIX, s.r.o., 2022, s. 1).

Společnost pro každý rok sestavuje vlastní plány vzdělávání zaměstnanců. Příprava a následné vzdělávání je zajišťována diferencovaně podle jednotlivých kategorií a podle řídicí úrovně.

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců probíhá v následujících krocích:

1. Identifikace potřeb týkajících se odborné způsobilosti pracovníků, kteří provádějí činnosti ovlivňující kvalitu. Základem pro identifikaci potřeb je popis funkčního místa, v němž je uvedeno, co by daný pracovník měl umět. Dotazováním pracovníků a sledováním jejich práce ve zkušebním období (pokud se jedná o nové zaměstnance) je pak zjištěna jejich současná úroveň, která se porovná s PFM. Případně vzniklé nedostatky představují potřeby vzdělávání;
2. Vlastní realizace diferencované přípravy pracovníků;
3. Hodnocení efektivnosti, dokladování a kontrola výsledků přípravy. Hodnocení probíhá formou zpětné vazby - zaměstnanci vyplňují dotazník spokojenosti s daným školením, jehož součástí je i kritické ohodnocení sebe sama. Získání certifikátu o vzdělání je také jedním z kritérií. S určitým časovým odstupem je efektivnost vzdělávání hodnocena pomocí kritérií, která jsou stanovena v závislosti na konkrétní profesi. U programátorů, konstruktérů a výrobních dělníků to může být např. počet neshod a reklamací a náklady na jejich opravu, plnění termínů, spokojenost zákazníků, šetření materiálem (méně vzniklého odpadu), rychlost práce apod. V oblasti BOZP jsou hodnotícími kritérii dopad na životní prostředí, výsledky z pravidelných GEMBA walků (kontrola dodržování 5S na pracovištích) nebo počet

pracovních úrazů. Na ekonomickém úseku se sleduje výše režijních nákladů, spotřeba energie, kancelářských potřeb apod.;

4. Udržování odpovídajících záznamů o vzdělání, praktických zkušenostech, výcviku a kvalifikaci (PHARMIX, s.r.o., 2016, s. 16).

Příprava a vzdělávání se provádí ve dvou základních rovinách:

- jako cyklický, pravidelně se opakující program vzdělávání a výcvik (školení řidičů referentských vozidel, svářečského personálu, BZOP a PO, v oblasti SMJ/EMS; zajišťované buď vlastními pracovníky a lektory nebo prostřednictvím specializovaných organizací a komisí);
- jako nepravidelný, podle aktuálních potřeb přizpůsobený program vzdělávání a výcviku, který vychází z nutnosti seznámit zaměstnance s aktuálními legislativními změnami, zajistit realizaci závěrů hodnocení, připravovanými změnami v organizaci; zajišťované pomocí školení, seminářů, porad apod., na kterých se provádí vzdělávací činnosti pro zaměstnance organizace (PHARMIX, s.r.o., 2016, s. 16).

Vyhodnocení a kontrola vzdělávání zaměstnanců je prováděna na úrovni ekonomického a personálního ředitele. Projektový manažer tuto oblast hodnocení zanáší do pravidelné zprávy o stavu SMJ/EMS v termínu 1x ročně. EPŘ kontroluje a eviduje na základě prokazatelných dokladů (osvědčení, vysvědčení, certifikáty, průkazy apod.) platnost kvalifikačních předpokladů. Eviduje rovněž účast na příslušném druhu vzdělávací aktivity (např. dle prezenční listiny). Dále kontroluje rozsah (dle záznamu o školení, prezenční listiny) úroveň a kvalitu absolvované vzdělávací aktivity. Tuto kontrolu provádí zejména sledováním a vyhodnocováním výkonů zaměstnance a kvalitou jim odváděné práce. Získané poznatky následně uplatňují při provádění pravidelného hodnocení pracovníka a stanovení dalších úkolů pro jeho rozvoj a zvyšování kvalifikační úrovně.

4.4 Zkušenosti s projekty v oblasti vzdělávání zaměstnanců

Společnost velmi dbá na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Ti vlastní mnoho certifikátů a osvědčení z různých oblastí. Každým rokem je zrealizováno velké množství školení zaměstnanců. Analýze zrealizovaných vzdělávacích projektů pro vyhodnocení jejich úspěšnosti a tím pádem i pravděpodobnosti úspěšnosti budoucích projektů se bude podrobněji věnovat kapitola 5.4.

Historicky velkým projektem vzdělávání je projekt „Komplexní vzdělávací proces zaměstnanců firmy PHARMIX, s.r.o.“, který byl dokončen v roce 2011. Tento projekt obsahoval kurzy na míru v oblastech osobní dovednosti, manažerský dohled, školení v oboru, legislativa) a byl financován dotací z EU (program OPLZZ Adaptabilita) ve výši 2,6 mil. Kč. Dalším velkým projektem byl POVEZ II z roku 2015, který byl dotován z programu MPSV ve výši necelých 850 tis. Kč a byl zaměřen na školení vedoucích provozu, školení nových technologií a trendů ve vývoji a konstrukci (PHARMIX, s.r.o., 2016, s. 15).

V roce 2018 bylo ve společnosti vybudováno školicí středisko a od té doby v něm v rámci programu MONITORING probíhají od roku 2018 veškeré vzdělávací aktivity. Program je rozdělen do pěti etap a potrvá až do roku 2023. Školí se interními lektory v oblastech metrologie, štíhlé výroby, logistiky, manipulace a skladování. V případě školení externími dodavateli se jedná například o projekt „Vzdělávání k vyšší konkurenceschopnosti zaměstnanců společnosti PHARMIX, s.r.o.“ neboli VÝZVA 043 ukončený v r. 2019.

V období 2020-2021 byl realizován projekt VÝZVA 097. Tento projekt je obdobou projektu VÝZVA 043 a podporuje aktivity, jako je profesní vzdělávání zaměstnanců zaměřené na odborné i klíčové kompetence, vzdělávání v oblasti IT, jazyků, manažerských dovedností a jiných odborných dovedností. V tomto konkrétním projektu se proškolilo celkem 24 zaměstnanců a témata byla zaměřena především na komunikaci: Aserktivní jednání, Efektivní komunikace, Komunikace v obtížných situacích, Konfliktní situace.

V roce 2021 nabídla Okresní Hospodářská komora Kroměříž společnosti PHARMIX, s.r.o. spolupráci na projektu „Vzdělávání zaměstnanců členských firem ve spolupráci s OHK Kroměříž“, neboli projektu VÝZVA 110 OPZ. Realizace tohoto projektu je se 100% dotací v režimu de minimis. V rámci projektu proběhlo v prosinci 2021 Obecné IT školení – MS Excel, kterého se zúčastnilo celkem 19 zaměstnanců.

Kromě výše uvedeného v roce 2021 i přes překážku v podobě pandemie COVID 19, kdy byla firma zasažena nejvíce, proběhly vzdělávací aktivity zaměřené jednak na periodická přezkoušení povinná ze zákona (svářeči, vazači, řidiči, jeřábníci, obsluhy vysokozdvížných vozíků), tak na výuku anglického jazyka a problematiky v oblasti zákoníku práce, daní a vykazování statistiky Intrastat.

V Tab. 3 je uveden počet školení a proškolených v jednotlivých letech a vyčíslení nákladů na vzdělávací aktivity za posledních pět let, vyjádřeno v tis. Kč. Nejsou zde započítány mzdové náklady.

Tabulka 3 Vyčíslení nákladů vzdělávacích aktivit v letech 2017 - 2021 (vlastní zpracování)

	Rok	2017	2018	2019	2020	2021
	Počet školení	22	23	16	16	14
	Počet proškolených zaměstnanců	66	83	74	74	52
Vzdělávací aktivity		Vynaložené částky v tis. Kč				
	Periodické přezkoušení zaměstnanců	61	147	67	223	67
	Výuka anglického jazyka	0	29	99	63	35
	Školení v dotačních projektech	432	627	40	107	94
	Ostatní vzdělávací aktivity	59	417	13	31	12
	Náklady na vzdělávání celkem	552	1 220	219	424	208

Dle uvedených dat firma ze svých prostředků nenávratně vynakládá v průměru 265 tisíc korun ročně na vzdělávání zaměstnanců. V případě, že budeme uvažovat i vzdělávací aktivity podpořené dotacemi, vychází náklady na vzdělávání v průměru 525 tisíc korun ročně, což představuje 0,5 % z celkových průměrných ročních nákladů za sledované období. Na jednoho proškoleného zaměstnance jsou to průměrné roční náklady ve výši 7,5 tis. Kč. Z uvedených čísel také vyplývá, že možnost získání dotace na školení firmu motivuje k organizaci více vzdělávacích aktivit (zde nejsou brána v úvahu omezení kvůli pandemii).

4.4.1 Plánované projekty

Pro zajištění všech vzdělávacích aktivit společnosti PHARMIX, s.r.o. jsou do plánu na rok 2022 zakomponovány tyto vzdělávací aktivity:

- Výuka anglického jazyka: navazuje na výuku v předchozích letech, kdy bylo vytvořeno pět týmů s různou úrovní znalostí. Začátečníci se učí základům běžné konverzace a pokročilí probírají odborná témata z oblasti podnikatelského prostředí;
- MONITORING 4: pokračování programu navazujícího na vybudování školicího střediska, který trvá až do roku 2023;
- Vzdělávání zaměstnanců členských firem OHK Kroměříž: pokračuje v rámci dohody uzavřené s OHK Kroměříž v r. 2021. Jedná se o různorodé vzdělávací aktivity (IT, zákoník práce, DPH, periodická přeškolení vazačů a jeřábníků aj.).

Nově bude také zařazen projekt „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II“ (POVEZ II), jehož cílem je rozšíření znalostí programátorů CNC strojů v programech CAD

SpaceClaim a CAM Edgcam jak po teoretické, tak po praktické stránce, které povede ke zlepšení kvality a výkonnosti zaměstnanců i daných výrobních zařízení. Realizace projektu je se 100% dotací v režimu de minimis. Rozhodnutí realizovat právě toto vzdělávání je blíže specifikováno v kapitole 5 a 6.2.1.

4.5 Strategie budoucího vývoje

Strategií firmy je dle jejího podnikatelského záměru (2016, s. 11) zajišťování kvalitativního výrobního programu, tedy výroba složitých nerezových zařízení zejména pro potravinářský a farmaceutický průmysl. Jedná se především o výrobu míchacích zařízení, fluidních sušáren, odstředivek apod. Základem podnikatelské strategie společnosti je vyrábět a dodávat stroje a zařízení zákazníkům v perfektní kvalitě, v termínu a poskytovat zákazníkům dokonalý servis. Důležitá je schopnost reagovat na specifické potřeby zákazníků, zejména inovacemi produktů podle konkrétních zadání. Společnost je připravena konstruovat a vyrábět prototypy nových zařízení. Dosahování základních strategických cílů je přizpůsobena organizační struktura společnosti. Mezi obchodním oddělením, konstrukční kanceláří a výrobou jsou nastaveny funkční informační kanály a zpětné vazby tak, aby proces výroby probíhal hladce. Důraz je rovněž kladen na vysokou kontrolu kvality výrobků před expedicí.

Cílem společnosti v rámci podnikatelského záměru (2016, s. 11) je udržení a zlepšování image podniku. Základním prostředkem strategie k naplnění cíle je tedy naplňování potřeb zákazníků. Tyto potřeby společnost pravidelně zjišťuje prostřednictvím marketingových průzkumů a průzkumů spokojenosti. Ty jsou dlouhodobě identifikovány následovně:

- Poměr ceny a kvality
- Flexibilita výroby a schopnost přizpůsobení se
- Plnění termínů dodávek
- Rychlý záruční a pozáruční servis

Pro naplnění těchto potřeb se firma soustředí na rozvíjení následujících oblastí:

1. Kvalitní strojový park a kvalitní zázemí pro výrobu:
 - lepší stroje umožní přesnější a kvalitnější výrobu
 - lepší a modernější stroje umožní vyrábět výrobky na míru, složitější tvary a zpracování nestandardních materiálů

- kvalitní stroje jsou méně poruchové a výroba na nich je rychlejší, což umožní lépe plnit termíny

2. Kvalifikovaný personál:

- kvalifikovanější dělníci vyrábějí kvalitnější a přesnější výrobky, kvalifikovaní inženýři vytvářejí lepší návrhy
- kvalifikovaní pracovníci mohou vyrábět přesně podle přání zákazníka, projektanti lépe rozpoznají technický problém a navrhnou řešení, schopní a zruční soustružníci jsou schopni takové výrobky vyrobit, případně naprogramovat stroje
- kvalifikovaní pracovníci vyrábějí rychleji a méně zmetků
- kvalitní servisní technici jsou schopni provést zásah operativně, rychle a efektivně k plné spokojenosti zákazníka tak, aby nečinností stroje na straně zákazníka vznikla co nejmenší ztráta.

Vyhodnocování stanovených cílů pak probíhá jednou ročně při hodnocení roku managementem firmy. Sledují se ukazatele jako termíny dodávek, počet neshod a reklamací, spokojenost zákazníků na základě zaslaných dotazníků apod.

Stěžejním prvkem podnikatelské strategie je rovněž péče o zaměstnance, kteří jsou základem fungování společnosti. Podmínky pro práci, motivační programy i nadstandardní výhody spolu s osobním přístupem vytváří pracovní kolektiv, schopný kvalitně komunikovat, kooperovat a řešit problémy.

Jak vyplývá z Personalistiky společnosti (2022, s. 4), na profesionálním přístupu si velmi zakládá, a proto vyžaduje od svých zaměstnanců jak znalosti ve zmiňovaných problematikách, tak i jejich praktické zkušenosti, které dokážou získat jen díky kvalitnímu školení v daném odvětví. Tyto schopnosti jsou velmi potřebné pro vývoj společnosti, který by měl vést k jejímu lepšímu postavení na trhu, posílení konkurenceschopnosti a celkovému zvýšení ziskovosti naší společnosti. V důsledku růstu společnosti se předpokládá vytvoření nových pracovních míst, čímž přispěje k podpoře zaměstnanosti lidí ve Zlínském kraji.

Z důvodu rostoucích požadavků na zaměstnance je nutné nalézat a formovat specifické dovednosti. Současná doba často požaduje specifické znalosti i okrajových oblastí. Vzdělávání zaměstnanců je tedy zcela zásadní pro další existenci společnosti na trhu práce. Rostoucí požadavky a nároky zákazníků může společnost uspokojit právě pomocí spuštění

vzdělávací aktivity, která zaměstnance seznámí s novými technologiemi a procesy, při kterých mohou plně využívat nově získané vědomosti.

5 ZJIŠTĚNÍ SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

V rámci zjišťování současného stavu podniku bude zhodnocena úroveň konkurence, kterou firma PHARMIX dlouhodobě sleduje. Vysoce moderní technologie i kvalifikace personálu má vliv na kvalitu programování a obrábění výrobků, což je v daném oboru konkurenční výhodou. I když nelze možné zjistit úroveň kvalifikace zaměstnanců konkurenčních firem, je možné ji alespoň odhadnout na základě dlouhodobého pozorování. Dále jsou uvedeni klíčoví odběratelé, jejichž požadavkům se PHARMIX snaží vyhovět. Nároky zákazníků se neustále zvyšují, a to jak na kvalitu, tak na čas výroby, což vyvolává potřebu zvyšování kvalifikace pracovníků, aby bylo možné těmto požadavkům vyhovět.

Společnost PHARMIX se dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných CNC programátorů, s čímž souvisí omezené využívání programu EdgeCAM, které je častým předmětem debat na firemních poradách. Aby si společnost udržela své silné stránky, jakými jsou například odbornost a vysoká řemeslná úroveň, dobré postavení na trhu, dobrá pověst a dobré vztahy, je potřeba se zaměřit právě na tuto oblast. Zvýšení kvalifikace programátorů a jejich počtu povede k lepšímu využití daného softwaru pro programování výroby na CNC strojích a následně i ke zlepšení termínů dodávek výrobků. Společnost tímto i zamezí konkrétním hrozbám, zejména ztrátě klíčových zákazníků a poškození dobrého jména v důsledku častých reklamací. Díky proškolení klíčových zaměstnanců lze i zamezit jejich odchodu ze společnosti, jelikož vyšší kvalifikace jim zajistí lepší pracovní podmínky i platové ohodnocení. Ke zjištění současné úrovně kvalifikace programátorů a míry využívání programu poslouží audit programu EdgeCAM.

5.1 Charakteristika konkurence

Produkcí společnosti PHARMIX, s.r.o. je zakázková výroba s vysokou přidanou hodnotou. Jedná se tedy o velmi specifickou a technologicky náročnou výrobu, konkurence je z toho důvodu poměrně málo. Mezi nejvýznamnější konkurenty patří následující společnosti:

Pacovské strojírny, a.s. (© 2022) se drží již stoleté tradice české strojírenské výroby s významným podílem na zahraničních trzích, v oblasti výroby nerezových a měděných nádrží a dodávky komplexních technologických celků pro farmaceutický, potravinářský a chemický průmysl, energetiku, zemědělství, pivovary a minipivovary. V posledních letech PHARMIX s Pacovskými strojírnami příležitostně spolupracuje při zakázkách pro jednoho z klíčových zákazníků. Z toho plyne hrozba, že pokud se firma kvalitativně nezlepší, může tento konkurent postupně převzít celé portfolio zakázek.

MIX, spol. s r.o. je brněnská firma, která dodává technologická zařízení se zaměřením na farmaceutický, potravinářský a chemický průmysl a stavebnictví. Specializuje se na míchací ústrojí, která dodává samostatně nebo jako součást nádrží. Dále je firma dodavatelem kombinovaných homogenizátorů, manipulačních a transportních sloupů, plošin a šnekových dopravníků (MIX, spol. s r.o., © 2021). PHARMIX zde nevidí velkou hrozbu, ale jejich vývoj je třeba neustále sledovat.

MIX TECHNOLOGIE s.r.o. (© 2022) se již 27 let zabývá výrobou, prodejem nových míchacích zařízení horizontálního i vertikálního typu pro míchání sypkých směsí. Dále projektuje, vyrábí a dodává nádrže s míchadly podle přání zákazníka. Repasuje a prodává starší míchací stroje a jiná zařízení v odvětví potravinářském, chemickém, farmaceutickém. Provádí také kompletní dodávky prosévacích strojů, šnekových dopravníků, zásobníků aj. Vzhledem k tomu, že firma vyrábí vertikální homogenizátory, které jsou tradičním sortimentem firmy PHARMIX, musí si tato hlídat kvalitu i rychlost dodávek, aby si udržela stávající klientelu.

VSK Pardubice s.r.o. byla založena roku 1992. Zpočátku pracovala pouze jako konstrukční kancelář zaměřená na konstrukci a vývoj aparátů (tlakové nádoby včetně pevnostních výpočtů), laboratorních, poloprovozních a provozních zařízení pro chemický a farmaceutický průmysl. Konstrukčerská činnost se postupně rozšířila i na další oblasti, jako je konstrukce dopravních zařízení pro sypké materiály (šnekové dopravníky), ocelové konstrukce, inženýrská činnost při výstavbě technologických linek, revize vyhrazených tlakových zařízení (VSK Pardubice s.r.o., © 2022). PHARMIX vývoj této firmy sleduje a zatím se není čeho obávat, nicméně jsou obezřetní.

5.2 Charakteristika odběratelů

Syntegon Technology/Hüttlin (Německo) je předním světovým poskytovatelem procesních a balicích technologií. Ve farmaceutickém a potravinářském průmyslu se pohybuje již více než 50 let. Jeho portfolio zahrnuje několik desítek firem, které charakterem svých činností plně vyhovují profilu optimálních zákazníků společnosti PHARMIX. Je jejím klíčovým odběratelem. V rámci dlouhodobě plánované akvizice byla společnost BOSCH/Hüttlin v roce 2018 prodána a přejmenována na Syntegon Technology. Tato akvizice neměla na dlouhodobou spolupráci s firmou Hüttlin žádný podstatný vliv ani jiné dopady. V roce 2021 se Syntegon podílel na celkových tržbách 56 %. Zejména tento odběratel má velký zájem na realizaci vzdělávacího projektu (PHARMIX, s.r.o., 2021, s. 2).

SULTRADE Praha s.r.o. (ČR) je klíčovou firmou na trhu v oblasti separačních technologií s celosvětovou působností. Provádí vývoj a dodávku náhradních dílů pro konkurenční výrobce odstředivek za příznivější ceny a poskytuje servis rozsáhlé řadě uživatelů odstředivek od různých výrobců z celého světa. Je nejvýznamnějším tuzemským zákazníkem společnosti PHARMIX, která pro něj dlouhodobě vyrábí řadu odstředivek (včetně největších vyráběných typů) a příbuzných dílů. Právě tento odběratel využívá služeb zmíněných Pacovských strojíren, a proto je velmi důležité udržet si vysoký standard, co se kvality obráběných výrobků týče (PHARMIX, s.r.o., 2021, s. 2).

Powder Systems Ltd. (Spojené království) je světovým dodavatelem zařízení pro farmaceutický průmysl. PHARMIX pro ni vyrábí filtrační a miskové sušárny, procesní filtry, speciální zařízení a náhradní díly. Při výrobě používá materiál s vysokou jakostí, která je v 80 % tvořena niklovými slitinami řady Alloy C22 (Hastelloy). Zakázky pro společnost PSL jsou tvořeny velmi složitými a časově (především na technicko-technologickou přípravu výroby) náročnými aparáty, které značně kapacitně zatěžují všechna oddělení firmy PHARMIX. Jedná se však o značně referenční a sofistikovaný segment dodávaných zařízení s významným potenciálem pro budování dobrého jména a značky PHARMIX, nejen proto, že působí jako subdodavatel pro jednu z největších farmaceutických firem na světě Pfizer, u které je kvalita dodávaných zařízení velmi důležitá (PHARMIX, s.r.o., 2021, s. 3).

A. FOETH B. V. (Nizozemí) je již řadu let obchodně technickým zastoupením společnosti PHARMIX v oblasti dodávek a prodeje vertikálních homogenizátorů řady HV pro Nizozemí a Německo. V roce 2019 byla firma A. Foeth v rámci akvizice prodána novým majitelům. V r. 2020 byly dohodnuty nové podmínky spolupráce a rozšíření teritoria obchodního zastoupení společnosti PHARMIX na celou Evropu, proto je nutné, aby firma zůstávala stále kvalitním dodavatelem (PHARMIX, s.r.o., 2021, s. 3).

5.3 Audit softwaru na CNC programování

Jak bylo uvedeno na začátku 5. kapitoly, vedení firmy rozhodlo, že PHARMIX potřebuje zvýšit kvalifikaci programátorů CNC strojů. Společně s původním dodavatelem softwaru na CNC programování byl proveden audit ke zjištění jeho současného stavu (NEXNET, © 2021). Audit byl proveden formou konzultací s programátory CNC strojů a jejich dotazováním. Programátoři používají ve firmě software EdgeCAM standardním způsobem, díky němuž jsou bez problémů schopni vytvořit numerické (NC) kódy pro obrábění dílců.

Provedením auditu byly zjištěny následující nedostatky:

- pro programátory je k dispozici pouze jedna licence a musí se při práci v EdgeCAM střídat
- v programu nejsou k dispozici 3D modely pro všechny obráběné díly, programátoři si je sami vytváří v jiném softwaru
- nutnost úpravy geometrie dílů v 3D modelech
- nejsou používány 3D modely upínačů umožňující předcházení kolizím na stroji
- po vygenerování NC kódu z EdgeCAM je nutný „ruční“ zásah do programu
- některé instrukce jsou opakovaně vkládány do výrobních postupů přes několik kliknutí, což zpomaluje práci (lze zrychlit používáním maker)
- databáze nástrojů není zcela zpracována a programátoři nevyužívají veškeré možnosti, které program nabízí, také chybí sdílení databáze mezi jednotlivými počítači (každý uživatel má svou databázi nástrojů)
- nástroje nemají přiřazeny řezné podmínky přes modul „Technologický asistent“, který umožňuje definici řezných podmínek pro různé obráběné materiály.
- je omezeno používání funkce „Automatické rozpoznávání útvarů“ pro rychlejší označování geometrie pro obrábění v konkrétním cyklu
- některé části dílů programuje obsluha stroje a programátor dodává jen nezbytné podklady

Uvedené nedostatky budou shrnuty do SWOT matice jako jedna ze slabých stránek pod pojmem „omezené využívání programu“. I přes tyto zjištěné nedostatky jsou však programátoři schopni naprogramovat téměř jakýkoliv díl a jsou schopni si vytvořit 3D model v jiném programu. Všichni programátoři mají jednotné sdílené síťové úložiště projektů a prostřednictvím datové sítě přenášejí hotové programy do strojů. Také používají aktuální dostupnou verzi programu EdgeCAM.

Z provedeného auditu vzešlo (NEXNET, © 2021) několik doporučení:

- rozšíření licence pro více programátorů;
- školení v programu EdgeCAM v rozsahu alespoň pěti školicích dnů;
- definovat řezné podmínky jednotlivých nástrojů v modulu „Technologický asistent“;

- doplnění všech na dílně používaných nástrojů (včetně řezných podmínek) do databáze nástrojů;
- doplnění katalogového označení dle výrobce u každého nástroje v databázi;
- využívání modulu „Správce zakázek“, který poskytuje přehled zhotovených programů s informacemi o použitých nástrojích, strojních časech a dalších technologických údajích;
- využívání programování pomocí strategií a maker v maximální míře.

Následné školení v programu by mělo být zaměřeno hlavně na tyto činnosti:

- tvorba strategií pro automatické programování typických útvarů (otvory, kapsy, nálitky, dutiny) a předdefinování „Automatické rozpoznávání útvarů“ a editace rozpoznávaných útvarů;
- tvorba maker a strategií pro frézování;
- zjednodušení zakládání nových obráběcích postupů;
- doladění postprocesorů;
- vložení a polohování držáků nástrojů v databázi, vytvoření parametrických upínačů ve „Správci upínek“;
- zakládání zakázek ve „Správci zakázek“ a práce s Dynamickými zakázkovými listy - přehled zakázek, výpis použitého nářadí a seřizovací údaje, časy cyklů, obrázky pro seřízení na stroji a způsob upnutí, poznámky k technologii (NEXNET, © 2021).

5.4 Analýza zrealizovaných vzdělávacích projektů

V kapitole 4.4. byly zmíněny vzdělávací aktivity realizované v minulých letech, které byly podpořeny dotacemi. Analýza vzdělávacích aktivit realizovaných za posledních pět let napomůže ke zhodnocení, jaká bude úspěšnost získání finanční podpory na chystaný projekt. Cílem je také prevence chyb dopuštěných na předchozích projektech. Tab. 4 představuje souhrn nákladů na vzdělávací projekty.

Pro hodnocení celkové úspěšnosti jednotlivých projektů byla zvolena následující kritéria:

1. Splnění cíle projektu, tedy získání/rozšíření odborných znalostí a dovedností, zvýšení kvalifikace zaměstnanců, což je podstatou vzdělávacích aktivit;

2. Získání dotace, neboť dotační projekt je realizován za účelem získat zpět většinu vynaložených finančních prostředků;
3. Procento úhrady z celkových nákladů z dotace, přičemž standardní příspěvek na úhradu nákladů na vzdělávací aktivitu a mzdové a administrativní náklady činí 85 %.

Tabulka 4 Zhodnocení úspěšnosti vzdělávacích projektů (vlastní zpracování)

Název projektu	1. POVEZ II (kvalita)	2. POVEZ II (technická dokumentace)	3. VÝZVA 043	4. VÝZVA 097
Období realizace	2017	2017	2017 - 2019	2019 - 2021
Počet navržených zaměstnanců k účasti	9	14	65	72
Počet proškolených zaměstnanců	7	12	65	72
Náklady na vzdělávací aktivitu	87 200	135 600	876 450	201 000
Náklady na vzdělávací aktivitu a 1 zaměstnanec	14 786	11 300	13 484	2 792
Mzdové/administrativní náklady	87 820	56 316	940 358	1 438 512
Celkové náklady projektu	175 020	191 916	1 868 936	1 639 512
Výše obdržené dotace	145 469	155 110	1 544 287	1 393 585
% předpokládané výše dotace	85 %	85 %	85 %	85 %
Bylo dosaženo cíle	Ano	Ano	Ano	Ano
Byla získána dotace	Ano	Ano	Ano	Ano
% úhrady celkových nákladů z dotace	83 %	81 %	83 %	85 %

Projekt č. 1: POVEZ II (kvalita)

Celý název vzdělávací aktivity je „Odborný rozvoj pracovníků společnosti PHARMIX, s.r.o. v oblasti kvality“. Projekt byl realizován pod registračním číslem CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_021/0000053 a číslem zakázky 1335. Jeho cílem bylo zvýšit a prohloubit kvalifikaci vybraných pracovníků v oblasti kvality a tím eliminaci počtu chyb ve výrobě.

Vzdělávací aktivitu zrealizoval externí dodavatel CE-PA, spol. s r.o., který byl vybrán v rámci výběrového řízení a nabídl školení za 87 200,- Kč bez DPH. Z devíti navržených zaměstnanců jich sedm úspěšně absolvovalo kurz a dva zaměstnanci kurz nedokončili z důvodu ukončení PP ve firmě.

Dne 5. 9. 2017 byla firmě PHARMIX poskytnuta podpora v režimu de minimis ve výši 145 468,88 Kč. Z toho na vzdělávací aktivitu 57 648,88 Kč a na mzdové náhrady 87 820,- Kč, což činí 83 % z celkově vynaložených nákladů. Realizovaný projekt se tak i přes nižší než původně zamýšlený počet zaměstnanců navržených ke školení dá hodnotit jako poměrně úspěšný.

Projekt č. 2: POVEZ II (technická dokumentace)

Celý název vzdělávací aktivity je „Odborné školení zaměřené na práci s technickou dokumentací pro výrobu“. Projekt byl zrealizován pod registračním číslem CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_021/0000053 a číslem zakázky 1335. Cílem školení bylo prohloubit znalosti zaměstnanců v oblasti práce s technickou dokumentací a upravování dat pro zadávání vstupních informací do programu VariCAD.

Vzdělávací aktivita byla zrealizována dodavatelem CE-PA, spol. s r.o., který byl vybrán v rámci výběrového řízení a nabídl školení za cenu 135 600,- Kč bez DPH. Ze čtrnácti navržených zaměstnanců jich dvanáct úspěšně absolvovalo kurz a dva zaměstnanci kurz nedokončili z důvodu ukončení PP ve firmě.

Dne 5. 9. 2017 byla firmě PHARMIX poskytnuta podpora v režimu de minimis ve výši 155 110,28 Kč. Z toho na vzdělávací aktivitu 98 794,28 Kč a na mzdové náhrady 56 316,- Kč. Z původně očekávaného příspěvku ve výši 235 260,- Kč firma obdržela (kvůli ukončení PP zaměstnanců a neúplné účasti několika dalších) o 80.149,72 Kč méně. Celkově tak firma obdržela 81 % z vynaložených nákladů. Realizovaný projekt se tedy dá vyhodnotit jako celkem úspěšný.

Projekt. č. 4: VÝZVA 043

Projekt je zaregistrován pod č. CZ.03.1.52/0.0/0.0/16_043/0003791 s názvem „Vzděláváním k vyšší konkurenceschopnosti“. Cílem projektu bylo zvýšení odborné úrovně znalostí, dovedností a kompetencí pracovníků v kategoriích obecné IT, manažerské dovednosti, technické vzdělávání a interní lektor. Proškolení v těchto oblastech mělo přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti a vyřešení nesouladu mezi kvalifikační úrovní zaměstnanců s potřebami zaměstnavatele.

Dílčí cíle:

1. Zefektivnění výroby a snížení počtu zmetků (školení obsluhy obráběcích strojů, svářečů a obsluhy manipulačních vozíků),
2. Zefektivnění výrobních postupů a zvýšení kvality výroby (školení v oblasti výrobních postupů, používaných materiálů, norem jakosti a systému řízení jakosti),
3. Zefektivnění práce administrativních, technických a vedoucích zaměstnanců (školení obecného IT a manažerských dovedností).

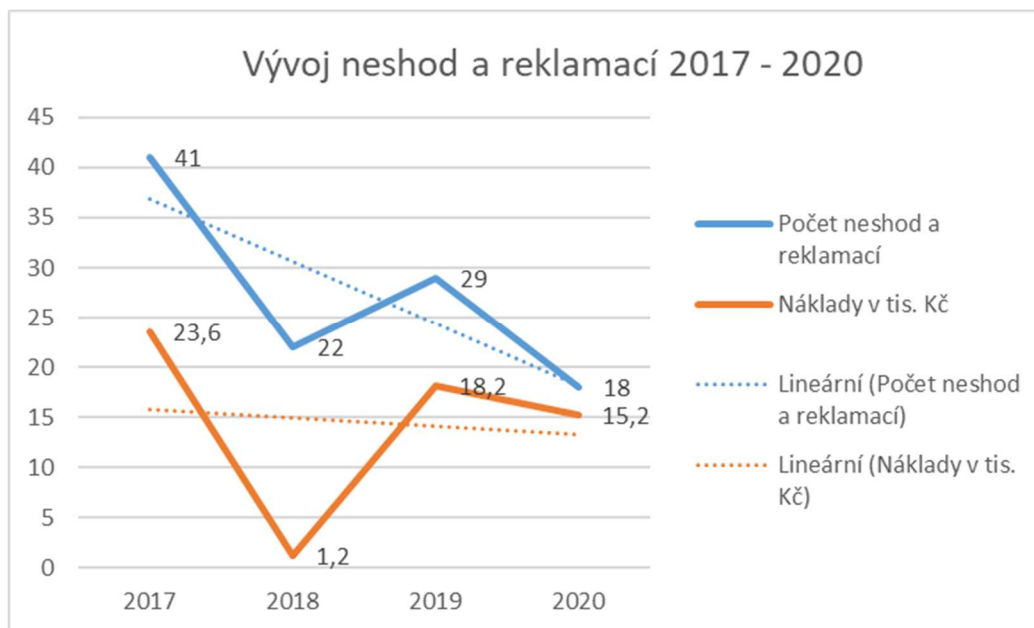
Rozhodnutí o poskytnutí dotace firma obdržela dne 22. 2. 2017. Z celkového počtu 65 navržených zaměstnanců se vzdělávací aktivity zúčastnili všichni a každý z nich absolvoval více než 40 hodin školení. Vzdělávání bylo realizováno jak externími dodavateli, tak interními lektory. Veškerá školení proběhla podle plánu a ve stanovených termínech.

Předpokládaná částka dotace byla z důvodu nemocnosti některých zaměstnanců krácena pouze o 44 309,20 Kč, firma tedy obdržela dotaci v celkové výši 1 544 286,80 Kč. Pro správné zhodnocení úspěšnosti projektu je však nutno zhodnotit i splnění dílčích cílů.

Pro zhodnocení, zda byly první dva dílčí cíle splněny, byla zvolena tato hodnotící kritéria:

- počet neshod (zmetků) a reklamací,
- náklady na opravy.

Hodnocen je vývoj v letech 2017 (kdy začalo školení) až 2020. Z Obr. 3 je vidět, že po prvním roce školení se značně snížila zmetkovitost i reklamace včetně nákladů. V r. 2019 pak opět stoupla a v r. 2020 klesla. Uvedené hodnoty mají klesající lineární trend, z čehož lze hodnotit, že i přes zvýšení hodnot v roce 2019, se daří počty neshod a reklamací postupně snižovat. Tyto dva dílčí cíle se tedy dají ohodnotit jako splněné.



Obrázek 3 Vývoj neshod a reklamací 2017 - 2020 (vlastní zpracování)

Třetí dílčí cíl, tedy zefektivnění práce administrativních, technických a vedoucích zaměstnanců, nelze hodnotit kvantitativně. Zpětnou vazbou, která byla provedena s určitým časovým odstupem, však bylo potvrzeno, že na základě získaných znalostí v oblasti IT a manažerských dovedností došlo ke zrychlení práce zainteresovaných zaměstnanců (zvládnou více práce).

Dle výše získané dotace, která činí 83 % z vynaložených nákladů, a dle údajů uvedených v Tab. 4, lze projekt VÝZVA 043 vyhodnotit jako velmi úspěšný.

Projekt č. 4: VÝZVA 097

Projekt je zaregistrován pod č. CZ.03.1.52/0.0/0.0/19_097/0011587 a je obdobou projektu Výzva 043. Podnázvem je „Profesní vzdělávání zaměstnanců“. Cílem projektu bylo posílení a rozšíření znalostí, dovedností a způsobilostí managementu, THP pracovníků a zaměstnanců výroby pomocí manažerských a odborných kurzů za účelem zvýšení konkurenceschopnosti a angažovanosti v pracovním procesu. Jednalo se o školení v oblasti efektivní komunikace, asertivního jednání a řešení konfliktních situací a projekt se zaměřil na zapojení co nejvíce pracovníků ve věku nad 54 let (celkem jich v projektu bylo 19).

Z celkového počtu 72 navržených zaměstnanců všichni úspěšně absolvovali vzdělávací aktivity (každý z nich minimálně po 40 hodinách). Školení byla realizována jak externími dodavateli, tak interními lektory.

Rozhodnutí o poskytnutí dotace bylo firmě vydáno dne 10. 9. 2019. Realizaci školení poněkud komplikovala pandemie koronaviru, ale i přes tuto překážku vzdělávání probíhalo po etapách a veškeré vzdělávací aktivity se tak stihly uskutečnit v plánovaném termínu.

Firma splnila veškeré podmínky a obdržela předpokládanou výši dotace 1 393 585 Kč, tedy 85 % z vynaložených nákladů. Projekt je tak hodnocen se stoprocentní úspěšností.

Z výše uvedeného vyplývá, že úspěšnost realizace vzdělávacích projektů a pravděpodobnost získání dotace je velmi vysoká. Neméně důležitý je také fakt, že veškeré tyto projekty byly realizovány pod zkušeným vedením stejného realizačního týmu, což lze považovat za jednu ze silných stránek a další kritérium pro hodnocení předpokládané úspěšnosti připravovaného projektu. Realizační tým a jeho zkušenosti jsou uvedeny v příloze Stejně tak je silnou stránkou nízká fluktuace zaměstnanců. Za posledních pět let byli ze vzdělávacích projektů z důvodu ukončení PP vyřazeny pouze čtyři osoby z celkového počtu 90 zaměstnanců ve firmě.

6 PROJEKT POVEZ II

Tato kapitola se věnuje přípravě dotačního vzdělávacího projektu s názvem „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II“, který je realizován pod záštitou Úřadu práce ČR. Jedná se o projekt, v jehož rámci jsou vzdělávací aktivity podporovány finančními příspěvky ze strukturálních fondů EU v režimu de minimis. Společnost PHARMIX již v minulosti podobné projekty realizovala, ale dosud se zaměřovala na poněkud obecnější, i když stále odborná témata. Velmi specifická školení proto probíhala bez podpoření dotacemi.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 5, předmětem projektu je „Pokročilá práce v systému EdgeCAM“, tedy proškolení v softwaru, který programátoři ve firmě PHARMIX používají na programování CNC strojů. Dle zmíněných dvou rovin vzdělávání v kapitole 4.3 se v tomto případě jedná o nepravidelný, podle aktuálních potřeb přizpůsobený program vzdělávání zajišťovaný pomocí školení. Formou tohoto vzdělávání je doškolování (prohlubování kvalifikace v oboru). Vzdělávací aktivita bude blíže specifikována v kapitole 6.2.

6.1 Průzkum trhu

Protože se jedná o dotační projekt, je zapotřebí provedení průzkumu trhu a výběru vhodného dodavatele. Průzkum trhu musí být proveden takovým způsobem, aby oslovení dodavatelé nebyli znevýhodněni proti ostatním dodavatelům. Dotazovaným dodavatelům se tedy nesmí předkládat zadávací dokumentace, jelikož tuto smí zadávající firma uchazečům poskytnout až po uveřejnění výzvy k podání nabídek. Průzkum probíhá prostřednictvím e-mailových poptávek. V rámci průzkumu trhu byli různí dodavatelé požádáni o poskytnutí cenové nabídky na kurz „Pokročilá práce v systému EdgeCAM“. Pro zakázky do výše 500 000,- Kč stačí oslovit dvě firmy.

První poptávaná firma NEXNET, a.s. (níže označena jako A) nabídla kurz pro 4 osoby v rozsahu 80 vyučovacích hodin ve výši 155 000,- Kč, školení by probíhalo ve školicí místnosti firmy PHARMIX, s.r.o.

Druhá poptávaná firma 3E Praha Engineering a.s. nabídla dvě ceny kurzu pro 4 osoby v rozsahu 80 vyučovacích hodin. První, základní ve výši 146 000,- Kč (označeno jako B) s kratší splatností faktury a druhou, dle konkrétních požadavků na vzdělávání, 180 000,- Kč (označeno jako B'). Školení by v obou případech probíhalo v prostorách dodavatele (Praha). Pro výpočet nevhodnější nabídky budou použity obě varianty.

Pro zhodnocení nabídek byla zvolena následující kritéria:

K1..... vzdálenost školicích prostor (minimalizační kvalitativní kritérium, 1=nejlepší),

K2..... cena, kterou firma nabídne za realizaci vzdělávacího kurzu (v tis. Kč),

K3..... doba splatnosti faktury (ve dnech),

K4..... doba působení na trhu a úroveň znalostí lektorů (maximalizační kritérium, 2=nejlepší).

Tabulka 5 Kritéria nabídek vzdělávacích zařízení (vlastní zpracování)

FIRMA	K1	K2	K3	K4
A	1	155	30	1
B	2	180	30	2
B'	2	146	21	2

Cena za vzdělávací kurz je jako kritérium pro firmu důležitá ze dvou důvodů. Jednak z toho, že u příliš vysoké ceny existuje riziko, že žádost nebude ze strany ÚP schválena (bylo telefonicky konzultováno přímo s pracovníci ÚP). Druhým důvodem je co nejmenší finanční zatížení, ať už k vyplacení dotace dojde či ne (aby bylo možno dotaci vyplatit, je nutné nejdříve uhradit závazek). Vzdálenost školicích prostor hraje také svou roli. Pokud by se mělo školit ve vzdálenějších místech od sídla firmy v případě dodavatele B, představovalo by to dodatečné náklady ve formě cestovného, stravného, případně nocležného. Vznikly by tak i větší prostoje ze strany programátorů kvůli jejich delší nepřítomnosti na pracovišti a tím by se hromadila fronta práce. Doba splatnosti faktur představuje pro firmu čas potřebný na zajištění finančních prostředků k úhradě, tedy čím delší, tím lepší. Poslední zvolené kritérium (doba působení na trhu a úroveň znalostí lektorů) je také důležité, neboť pomocí doložených certifikátů o odborné způsobilosti a množstvím nasbíraných dobrých referencí lze odhadnout kvalitu poptávaného školení.

Nejdříve je nutné stanovit pořadí preferencí jednotlivých kritérií.

Preference kritérií jsou následující: $K2 > K1 > K4 > K3$

Cena je pro firmu bez diskuze nejdůležitějším kritériem, jelikož se dlouhodobě snaží snižovat veškeré náklady (ne však na úkor kvality). Druhým v pořadí je dojezdová

vzdálenost školicích prostor, jejíž význam byl vysvětlen výše. Až třetím v pořadí jsou zkušenosti a certifikace. Kvalita prováděných služeb je samozřejmě velmi důležitá, nicméně i přesto, že firma A nemá tolik let zkušeností se vzděláváním v daném oboru jako firma B, tak poskytuje tyto kurzy na základě smluvního vztahu s vývojářem EdgeCAM a PHARMIX s ní má prověřené dobré vztahy. Nejméně důležitým kritériem je doba splatnosti faktury.

Po stanovení pořadí preferencí jednotlivých kritérií lze sestavit matici potřebnou pro výpočet vah jednotlivých kritérií. V tomto případě je použita metoda kvantitativního párového srovnávání neboli Saatyho metoda (bodový rozsah 7,5,3,1).

Tabulka 6 Saatyho matice pro výpočet vah jednotlivých kritérií (vlastní zpracování)

Saatyho matice	5 K1	7 K2	1 K3	3 K4
5 K1	1	5/7	5	5/3
7 K2	7/5	1	7	7/3
1 K3	1/5	1/7	1	1/3
3 K4	3/5	3/7	3	1

Následujícím krokem je výpočet vah jednotlivých kritérií, který se počítá pomocí geometrického průměru a váženého geometrického průměru.

Tabulka 7 Výpočet vah jednotlivých kritérií (vlastní zpracování)

Kritérium	Geometrický průměr	Váhy=vážený geometrický průměr
K1	$\sqrt[4]{1 * \frac{5}{7} * 5 * \frac{5}{3}} = 1,562$	1,562/5,446 = 0,287
K2	2,187	0,402
K3	0,760	0,139
K4	0,937	0,172
suma	5,446	1

Pro větší přehlednost jsou v Tab. 8 zopakovány údaje z Tab. 5. Zde jsou ve spodní části stanovené maximální a minimální hodnoty jednotlivých kritérií.

Tabulka 8 Stanovení maximálních a minimálních hodnot jednotlivých kritérií (vlastní zpracování)

FIRMA	K1 <i>min</i>	K2 <i>min</i>	K3 <i>max</i>	K4 <i>max</i>
A	1	155	30	1
B	2	180	30	2
B'	2	146	21	2
max	2	180	30	2
min	1	146	21	1

Následně bylo pomocí metody váženého součtu WSA stanoveno pořadí variant, kde je každému kritériu přiřazen jeho užitek. Lineární funkce užitku má stupnici od 0 do 1. Nejhorší varianta má užitek 0, nejlepší 1.

Poté byl vypočítán celkový užitek varianty vzhledem ke všem kritériím a určeno pořadí jednotlivých variant. Čím větší užitek, tím je varianta výhodnější.

Tabulka 9 Stanovení pořadí variant a výpočet celkového užitku (vlastní zpracování)

Varianty	K1	K2	K3	K4	užitek	pořadí
A	1	0,5	1	0	0,689	1.
B	0	0	1	1	0,311	3.
B'	0	1	0	1	0,574	2.
váhy	0,287	0,402	0,139	0,172		

$$U(A) = 1 * 0,287 + 0,5 * 0,402 + 1 * 0,139 + 0 * 0,172 = 0,627$$

$$U(B) = 0 * 0,287 + 0 * 0,402 + 1 * 0,139 + 1 * 0,172 = 0,311$$

$$U(B') = 0 * 0,287 + 1 * 0,402 + 0 * 0,139 + 1 * 0,172 = 0,574$$

Pomocí metody WSA bylo zjištěno, že firma NEXNET je optimální variantou pro realizaci vzdělávací aktivity, jelikož dle provedených výpočtů přinese největší užitek.

6.2 Charakteristika hlavních cílů

Cílem vzdělávací aktivity je zaškolení čtyř vybraných zaměstnanců společnosti PHARMIX, s.r.o. do pokročilé práce v systému EdgeCAM pro zefektivnění dané a navazujících částí výroby.

Témata školení, jejich rozsah a obsahová náplň vychází ze zjištění a doporučení auditu provedeného v kapitole 5.3. V rámci auditu bylo zkoumáno, jakým způsobem programátoři CNC se softwarem pracují, jaké funkce programu a jakým způsobem využívají, jak postupují při jednotlivých pracovních úkonech aj.

6.2.1 Zdůvodnění potřebnosti projektu pro schválení žádosti o dotaci

Školení čtyř vybraných zaměstnanců v pokročilé práci se systémem EdgeCAM pomůže společnosti PHARMIX s řešením nedostatku kvalifikovaných pracovníků pro tuto práci. Jednak si zajistí zastupitelnost daného místa v případě nepřítomnosti stávajících dvou programátorů, tak přípravu dvou odborníků do budoucna a navýšení kapacity programátorů. Dále školení pomůže s lepším a efektivnějším využíváním softwaru EdgeCAM a v důsledku toho s úsporou práce, času, peněz a materiálu snazším předcházením zmetků.

Rozšířením odborných znalostí si účastníci projektu posílí svoji pozici ve firmě, zvýší si uplatnitelnost v rámci firmy i obecně na trhu práce, dosáhnou na lepší finanční podmínky odměňování za kvalifikovanější práci a zlepší se jim celkové pracovní podmínky.

Personální situace

PHARMIX se už dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaného personálu. Situace se navíc ještě zhoršila v souvislosti s nepříznivou pandemickou situací, která zde tvrdě zasáhla (vysoká nemocnost, časté karantény zaměstnanců, vnitřní omezení provozu). Nejužším místem výroby se stalo ovládání počítačového softwaru pro programování výrobních CNC strojů neboli ovládání CAM systému značky EdgeCAM, kde pracují dva programátoři, u kterých však donedávna nebyla zajištěna žádná zastupitelnost.

I přes schopnost zkonstruování produktu, navazující technologické zpracování a výroba na CNC strojích vážly, což mělo za následek zpoždování termínů a zakázek a s tím související nespokojenost zákazníků, kdy v některých případech došlo k vážnému ohrožení stávající spolupráce s nimi. Situace již byla neudržitelná.

V současné době firma interně zaučuje dva další zaměstnance, kteří jsou v této odborné oblasti nováčci. Nyní mají základní znalosti práce v programu EdgeCAM a po úplném

doškolení budou moci podle potřeby zastupovat stávající programátory při jejich absencích po nezbytně dlouhou dobu. Avšak do budoucna je plánováno tyto dva zaměstnance natrvalo převést na práci s programem EdgeCAM. K tomu jim firma dokoupí další licenci programu.

Neefektivní využívání softwaru EdgeCAM

Ve využívání softwaru EdgeCAM jsou velké rezervy, což bylo potvrzeno auditem provedeným v kapitole 5.3. Cílem bylo zmapování současné situace, odhalení silných a slabých stránek při práci s programem EdgeCAM a získání doporučení, jakým způsobem dosáhnout lepšího využití softwaru EdgeCAM (zejména zjednodušení a zrychlení úkonů, využívání nových či lepších funkcí pro jednotlivé operace atd.) a tím posílení, zrychlení, zjednodušení a zefektivnění této a následně i celé navazující části výroby. Výsledkem tohoto kroku je očekáváno zrychlení práce programátorů, zvládnání více úkonů a tím i zakázek, snížení chybovosti při programování CNC strojů a zvýšení přesnosti v následném obrábění, snížení zmetkovitosti, využívání nových možností a funkcí při práci se SW a zefektivnění již ovládaných funkcí.

Velký přínos tohoto zefektivnění je očekáván také v dosažené úspoře současné kapacity programátorů, díky které dva stávající pracovníci bez problému zvládnou současný a mírně navýšený objem zakázek, aniž by bylo nutno přijímat nové zaměstnance, čímž se vyřeší toto úzké místo výroby. V případě významného navýšení objemu zakázek, které se očekává do roku 2023, kdy bude firma nucena dokoupit další licenci k programu EdgeCAM a rozšířit tým o další dva nové pracovníky, už bude mít pro tuto práci zaměstnance plně kvalifikované a připravené.

6.2.2 Cílová skupina

Do vzdělávací aktivity bylo rozhodnuto zapojit dva současné programátory CNC, kteří již ovládají EdgeCAM na běžné úrovni:

Programátor CNC č. 1: zaměstnanec s největšími odbornými a praktickými zkušenostmi s prací v EdgeCAM programu. Pracuje ve firmě od roku 2009, kdy byl do daného softwaru vstupně zaškolen, ale od té doby se již dále neškolil, ačkoli bylo na daném SW provedeno několik aktualizací a změn. S programem umí pracovat pouze omezeně, a proto se také potřebuje doškolit v oblasti pokročilé (efektivnější) práce s tímto systémem. Je pověřen tím, aby jako odborně nejzdatnější programátor pomáhal současnému a budoucím dvěma kolegům s prvotním zaučováním do základní práce s tímto systémem, a také jim byl nápomocen při pochopení nových znalostí z navrženého školení a jejich aplikací do praxe.

Bude zodpovědný za to, aby nové, efektivnější způsoby práce s programem EdgeCAM zavedl do běžné praxe, a tím pomohl tuto část výroby zefektivnit, zlevnit a zrychlit.

Programátor CNC č. 2: pracuje ve firmě od roku 2019. Původně pracoval jako operátor na CNC stroji, ale z důvodu nedostatku kvalifikovaných pracovníků pro tuto oblast byl v září 2021 přeřazen na pozici programátora CNC a nyní jej interně zaškoluje zkušenější kolega do základní práce s EdgeCAM systémem. V rámci navržené vzdělávací aktivity je potřeba jej rovněž zaškolit do pokročilejší a efektivnější práce se systémem EdgeCAM, aby mohl profesionálně a plnohodnotně vykonávat svoji práci programátora na plný úvazek, souběžně s odborně zkušenějším programátorem.

Vzhledem k doporučení Úřadem práce v Kroměříži, že pro úspěšné schválení žádosti o poskytnutí dotace na toto školení je zapotřebí proškolit alespoň čtyři pracovníky, bylo rozhodnuto zapojit do vzdělávací aktivity další dva pracovníky na jiných pozicích. Do projektu byli zařazeni tito pracovníci:

Vedoucí skladu a programátor vodního paprsku: pracovník byl před lety při pořízení programu EdgeCAM vstupně zaškolen, ale pozici zastával jen krátce a nyní pracuje v programu pro řezání vodním paprskem. Jelikož ovládá základy programu, byl vybrán, aby se zajistily dostatečné personální kapacity pro programování CNC strojů. Po jeho úplném doškolení do nezbytných znalostí bude moci nahradit stávající programátory v době jejich nepřítomnosti a v souvislosti s rozšířením zakázek do budoucna bude moci působit i jako plnohodnotný odborník se znalostmi základní i pokročilé práce v programu EdgeCAM na částečný nebo plný úvazek podle potřeby firmy.

Horizontkář: jeho znalosti s programováním jsou zejména na teoretické úrovni, které získal při studiu. Tento pracovník byl vybrán jednak z toho důvodu, aby se zajistily dostatečné personální kapacity pro programování CNC strojů, a také proto, že sám projevil zájem o práci na pozici programátora. Pracovník má velký potenciál a ochotu učit se novým věcem, což bylo vyzorováno za dobu jeho působení ve firmě na praxi a následně i v pracovním poměru. Po jeho úplném interním doškolení do základních znalostí bude využíván jako plnohodnotná náhrada výše uvedených dvou programátorů po dobu jejich nepřítomnosti, ale zejména do budoucna, v souvislosti s očekávaným rozšířením zakázek v roce 2023, jako plnohodnotného odborníka se znalostmi základní a pokročilé práce v programu EdgeCAM, kdy již bude schopen na plný úvazek vykonávat pozici programátora CNC.

6.2.3 Zjištění potřeb cílové skupiny

Aby bylo vzdělávání čtyř vybraných pracovníků co nejvíce efektivní a jim vyhovující, bylo provedeno dotazníkové šetření. Pracovníci byli dotazováni, zda se vůbec chtějí vzdělávat, zda mají dostatečnou motivaci, jakým způsobem by mělo školení probíhat, co od školení očekávají a co by se na systému vzdělávání ve firmě dalo zlepšit. Většina otázek je uzavřených, ale s možností vlastního komentáře. Na základě zjištěných výsledků je pak možné sestavit pracovníkům vzdělávací aktivitu vyhovující jejich potřebám. Dotazník je uveden v příloze P II a pracovníci na otázky odpovídali následovně:

1. Pociťujete potřebu vzdělávat se a zlepšovat ve Vašem oboru?

Na základě této otázky bylo zjištěno, že všichni čtyři vybraní zaměstnanci se chtějí vzdělávat. Pracovníci měli možnost (i v dalších otázkách) odpovědět určitě ano, spíše ano, nevím, spíše ne a určitě ne. Tři odpověděli, že určitě ano, jeden odpověděl, že spíše ano.

2. Motivuje Vás nadřizený k rozvíjení potřebných znalostí a dovedností?

Na tuto otázku jeden pracovník odpověděl, že určitě ano, další dva, že spíše ano. Jeden odpověděl, že neví. Jedná se o pracovníka na horizontce, který z důvodu dosavadního krátkého působení ve firmě neměl zatím mnoho možností účastnit se různých vzdělávacích aktivit. Sám je ale velmi schopný a rád přijímá výzvy (zjištěno vlastním pozorováním).

3. Má podle Vás možnost podnikového vzdělávání (v rámci Vaší profese) výhody?

Zde se všichni čtyři pracovníci shodli na stejné odpovědi - určitě ano. Žádný z nich neuvedl konkrétní výhody. Vzhledem k tomu, že všichni dotazovaní pracovníci už si ve firmě prošli alespoň jedním školením, tak odpovídali na základě získaných zkušeností.

4. Zabývá se dle Vašeho názoru firma dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?

Zde opět všichni pracovníci odpověděli shodně, a to, že spíše ano. Tato odpověď může znamenat, že firma je v oblasti vzdělávání zaměstnanců na dobré úrovni, ale má neustále co zlepšovat, což dokazují odpovědi v další otázce.

5. Víte o nějakých nedostatcích v systému vzdělávání a rozvoje ve firmě (obecně)?

Dva zaměstnanci odpověděli, že neví. Další dva nezávisle na sobě uvedli, že by v rámci své profese uvítali periodické školení jedenkrát za rok, a to z důvodu aktualizací (zde se jedná právě o současné programátory).

6. V jakých prostorách byste se nejraději vzdělávali?

Možnosti odpovědi byly na pracovišti (kancelář mistrů), ve školicím středisku (které je rovněž ve firmě), mimo prostory firmy, online či jiným způsobem. Jeden pracovník uvedl, že by se rád školil mimo prostory firmy, tedy u poskytovatele vzdělávací aktivity. Druhý uvedl, že by se chtěl školit přímo v kanceláři mistrů, tedy ve svém pracovním prostředí. Zbývající dva pracovníci uvedli, že se chtějí školit ve školicí místnosti, která je k tomuto účelu uzpůsobena. Na základě tohoto zjištění se připravovaná vzdělávací aktivita uskuteční ve školicím středisku firmy PHARMIX.

7. Jaká metoda vzdělávání by podle Vás byla nejvhodnější?

Lze mohli pracovníci zvolit více odpovědí najednou: přednáška (teorie), nácvik úkonů v programu na vzorových příkladech, nácvik v praxi na reálných zakázkách, konzultace problémů, jiné metody. Jeden pracovník zvolil všechny uvedené kromě poslední, další vybral metodu přednášek a nácviku na reálných zakázkách. Dva pracovníci by uvítali nácvik na vzorových příkladech a následně i na reálných zakázkách. Školení tedy bude obsahovat hlavně praktické příklady.

8. V jaké intenzitě (v návaznosti na čas) by Vám školení vyhovovalo?

Možnosti byly 3x týdně, 2x týdně, 1x týdně, 1x za dva týdny a 1x měsíčně. Dva zaměstnanci by se chtěli školit 2x týdně, dva by zvládli školení i 3x v týdnu. Školení tedy bude probíhat dvakrát týdně.

9. Byli byste ochotni se školit i ve svém volném čase?

Dva pracovníci uvedli, že neví. Dva zvolili odpověď, že spíše ne. Z toho vyplývá, že školení bude probíhat ve standardní pracovní době.

10. Jste spokojeni se svou aktuální pracovní pozicí?

Dva pracovníci uvedli, že jsou určitě spokojeni. Tito jsou oba programátoři. Další dva uvedli, že spíše ano, takže by pro ně proškolení mohlo být jistou motivací pro získání příznivějších pracovních podmínek.

11. Co Vás nejvíce motivuje k tomu dál se vzdělávat?

Na první otevřenou otázku zaměstnanci odpovídali různě. První odpověděl, že nejvíce jej motivuje zefektivnění jeho práce a tím pádem očekává více duševního klidu při práci. Druhý stručně uvedl, že jeho motivací je rozšíření znalostí a zvýšení platového ohodnocení. Třetí

zaměstnanec napsal, že jej také motivuje lepší peněžní ohodnocení, ale také, že pro něj práce bude více pohodlná a rozšíří si obzory. Motivací pro čtvrtého zaměstnance je možnost rozvíjení v orientaci na pracovišti, která má návaznost na nová řešení problémů při dané práci.

12. Co očekáváte od plánovaného školení?

Druhá otevřená otázka a zároveň poslední z dotazníku. První zaměstnanec očekává, že se doškolí v novinkách ve verzích programu a zdokonalí své úkony při prováděných operacích. Druhý zaměstnanec po proškolení vidí možnost karierního růstu. Třetí zaměstnanec věří, že díky školení bude lépe ovládat program a čtvrtý vidí získání nových informací díky vzdělávání.

6.2.4 Klíčové aktivity

Na základě provedeného auditu softwaru pro programování CNC a zjištění současné úrovně znalostí programátorů (i s přihlédnutím ke znalostem pracovníků, kteří software zatím nepoužívají) se jako ideální varianta jeví vzdělávací program sestavený na míru, v této struktuře a rozsahu:

Pokročilá práce v systému EdgeCAM:

- Frézování na 2D geometrii a na 3D modelech (24 hodin = 3 dny)
- Soustružení na 2D geometrii a na 3D modelech (8 hodin = 1 den)
- Tvorba maker a strategií pro frézování – efektivita, automatizace (24 hodin = 3 dny)
- Tvorba maker a strategií pro soustružení – efektivita, automatizace (8 hodin = 1 den)
- Tvorba a ladění postprocesorů pro CNC stroje, zakázkové listy (15 hodin = 2 dny)
- Závěrečná zkouška (1 hodina)

Celkový rozsah vzdělávacího programu je 80 vyučovacích hodin o 45 minutách rozvržených do 10 dnů školení.

Mezi klíčové aktivity se řadí i řízení a monitorování projektu, na kterém se podílí členové projektového týmu. Manažer projektu je zodpovědný za řízení projektu a monitorování aktivit v projektu, průběžně sleduje dosažené výsledky projektu. Vzdělávací aktivity budou monitorovány hlavně pomocí prezenčních listin za každý školicí den. V průběhu i po skončení projektu bude zpracovááno účetnictví vedené v samostatném středisku. Publicita

projektu bude zajištěna po celou dobu realizace v souladu s pravidly, které stanovilo MPSV ČR.

6.2.5 Udržitelnost aktivit projektu po skončení podpory OPZ

Proces firemního vzdělávání je kontinuálním procesem. Z toho důvodu nelze tento proces ukončit po provedení poslední části školení v rámci chystaného projektu. Společnost PHARMIX je připravena vynaložit další investice do rozvíjení klíčových schopností a dovedností svých zaměstnanců. Po ukončení projektu POVEZ II bude následné vzdělávání zaměstnanců financováno z vlastních finančních zdrojů tak, jak to firma praktikovala doposud. V případě tohoto projektu se jedná o doplnění znalostí v programu SpaceClaim, pomocí něhož si programátoři momentálně vytvářejí 3D modely, což opět povede ke zjednodušení jejich práce.

Společnost dlouhodobě investuje finance do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. V souladu s požadavky programátorů firma plánuje provádět periodická přeškolení jednou ročně, a to hlavně z důvodu častých aktualizací v programu a ověření úrovně již dříve získaných znalostí a dovedností.

6.3 Časový harmonogram realizace

Pro uskutečnění projektu je potřeba sestavení časového harmonogramu realizace vzdělávací aktivity (Pokročilá práce v systému EdgeCAM).

Školení bude probíhat ve školicí místnosti firmy PHARMIX, s.r.o. a zúčastní se jej čtyři vybraní zaměstnanci. Celkový rozsah školení je 80 hodin po 45 minutách a skládá se ze 79 hodin teorie a praxe zároveň (školení pracovníci používají své firemní počítače, kde mají nainstalován program EdgeCAM), dále pak z jedné hodiny, kdy dojde k ověření získaných znalostí z proběhlého školení. Po složení závěrečné zkoušky získají pracovníci Osvědčení o absolvování vzdělávací aktivity.

Výuka proběhne v termínu od 24. 3. 2022 do 27. 4. 2022 a ověření znalostí proběhne dne 27. 4. 2022. Témata školení jsou rozvržena v Tab. 10.

Tabulka 10 Harmonogram realizace školení (vlastní zpracování)

Datum	Čas	Počet hodin	Téma školení
24. 3. 2022	8:00 - 15:00	8	Frézování na 2D geometrii a 3D modelech
29. 3. 2022	8:00 - 15:00	8	Frézování na 2D geometrii a 3D modelech
30. 3. 2022	8:00 - 15:00	8	Frézování na 2D geometrii a 3D modelech
5. 4. 2022	8:00 - 15:00	8	Soustružení na 3D geometrii a 3D modelech
6. 4. 2022	8:00 - 15:00	8	Tvorba maker a strategií pro frézování – efektivita, automatizace
12. 4. 2022	8:00 - 15:00	8	Tvorba maker a strategií pro frézování – efektivita, automatizace
19. 4. 2022	8:00 - 15:00	8	Tvorba maker a strategií pro frézování – efektivita, automatizace
20. 4. 2022	8:00 - 15:00	8	Tvorba maker a strategií pro frézování – efektivita, automatizace
26. 4. 2022	8:00 - 15:00	8	Tvorba a ladění postprocesorů pro CNC stroje, zakázkové listy
27. 4. 2022	8:00 - 15:00	8	Tvorba a ladění postprocesorů pro CNC stroje, zakázkové listy; Závěrečná zkouška (14:15 - 15:00)

Tento harmonogram je závazný a v souladu s požadavky Úřadu práce ČR. V případě, že by nastaly změny v plánovaném harmonogramu, je dodavatel vzdělávací aktivity povinen o této skutečnosti předem informovat firmu PHARMIX tak, aby o těchto změnách mohla včas písemně informovat ÚP, a to nejpozději den před zahájením výuky. Pokud dojde k náhlým a neočekávaným skutečnostem, tak co nejdříve po nastání těchto skutečností.

V další tabulce je uveden rozvrh hodin výukového dne.

Tabulka 11 Rozvrh hodin výukového dne (vlastní zpracování)

Čas	Činnost
8:00 - 9:30	Výuka
9:30 - 9:45	Přestávka
9:45 - 11:15	Výuka
11:15 - 11:45	Přestávka na oběd
11:45 - 13:15	Výuka
13:15 - 13:30	Přestávka
13:30 - 15:00	Výuka

6.4 Postup při podání žádosti o dotaci

Na podání žádosti o poskytnutí finanční podpory ze strukturálních fondů je třeba se náležitě připravit. Příprava takové žádosti s sebou nese nutnost zpracování rozsáhlé dokumentace. Při správné formulaci žádosti, zdůvodnění potřebnosti projektu a pod vedením zkušeného projektového týmu lze dosáhnout úspěchu v podobě schválení ze strany ÚP.

Nejdříve je potřeba se zaregistrovat jako žadatel o podporu na webových stránkách <https://povez.uradprace.cz/>. Zde jsou také k nalezení veškeré informace potřebné k vyřízení žádosti. Společnost PHARMIX je již registrovaná, protože v minulosti realizovala vzdělávací aktivity v rámci POVEZ.



Datum založení	Datum odeslání	Výzeň	Registrační číslo žádosti	Číslo jednací	Název vzdělávací aktivity	Výše příspěvku	Stav žádosti	Datum úpravy	Upravit	Volby
11.02.2022 14:22:20	25.02.2022 11:02:23	3	POVEZ/3/2022/000465	UPCR-ZL-2022/27834	Pokročilá práce v systému EdgeCAM	206 480 Kč	Schválená	07.03.2022	Smykalová Barbora, Ing.	[Icons for document, PDF, etc.]

Obrázek 4 Podání žádosti o příspěvek (POVEZ II, © 2022)

Pro vyplnění potřebných údajů jsou na stránkách žádosti předpřipravené kolonky. Při založení nové žádosti se nejprve vyplní informace o žadateli v záložce „Žadatel“, kterým je v tomto případě společnost PHARMIX, s.r.o.

Ve druhé záložce „Zaměstnanci“ se vyplní údaje o zaměstnancích, kteří se zúčastní vzdělávací aktivity. Uvádí se jméno, datum narození, státní příslušnost, adresa trvalého pobytu, místo výkonu práce, pracovní pozice, datum vzniku pracovního poměru a datum vyplnění vstupního dotazníku (vyplňuje ÚP).

Ve třetí záložce „Specifikace žádosti“ se vyplňují následující údaje: počet zaměstnanců navržených k účasti na vzdělávací aktivitě, celkový počet zaměstnanců podniku, název vzdělávací aktivity, předpokládaný termín realizace, obecný cíl vzdělávací aktivity, počet hodin vzdělávací aktivity, předpokládané náklady na vzdělávací aktivitu (kurzovné a mzdové náklady, předpokládaný způsob ověření získaných znalostí a dovedností).

Následuje záložka „Další údaje“, ve které žadatel potvrzuje, že nepřijímá žádné jiné příspěvky z ÚP na uvedené zaměstnance a že může zažádat finanční úřad o vrácení DPH u aktivit spojených s realizací odborného rozvoje.

V záložce „Veřejná podpora“ žadatel vyplňuje, v jakém režimu požaduje příspěvek, jaké období používá jako fiskální. Také vyplňuje čestné prohlášení o tom, zda byl či nebyl v posledních třech uplynulých účetních obdobích příjemcem podpory de minimis.

V záložce „Nedoplatky“ se uvádí seznam zdravotních pojišťoven, u kterých jsou pojištěni všichni (nejen školení) zaměstnanci žadatele. Následuje záložka „Čestné prohlášení“ o tom že žadatel není v úpadku, nebyl trestně stíhán apod.

Předposlední záložkou jsou „Přílohy“. Zde musí žadatel nahrát následující dokumenty:

- potvrzení o bezdlužnosti u příslušných úřadů (FÚ, CÚ, ČSSZ, ZP),
- další informace k žádosti (dokument obsahující informace o žadateli, popis výběru pracovníků a specifikaci vzdělávací aktivity),
- podepsané seznámení zaměstnanců se zařazením do projektu a jejich seznam,
- kopie smlouvy o zřízení bankovního účtu nebo potvrzení z banky,
- průzkum trhu a jeho výsledky,
- prohlášení žadatele o zbavení mlčenlivosti,
- čestné prohlášení žadatele o podporu v režimu de minimis (příp. i blokové výjimky),
- pracovní smlouvy zaměstnanců navržených k účasti na projektu.

Poslední záložkou je „Kontrola žádosti“, ve které se automaticky načtou chyby v žádosti, pokud nějaké jsou. Po kontrole lze tuto žádost vygenerovat. Tato žádost se pak se všemi uvedenými přílohami zasílá do datové schránky ÚP. Originál žádosti podepsaný statutárním orgánem žadatele se zasílá fyzicky na příslušnou pobočku ÚP.

Dále je třeba na ÚP doložit další dokumenty, které už stačí zaslat e-mailem příslušnému pracovníkovi:

- doklad o pořízení daného softwaru,
- žádost o cenovou nabídku dodavatele vybraného na základě průzkumu trhu,
- cenová nabídka dodavatele,
- smlouva s dodavatelem,

- harmonogram a rozvrh hodin,
- doklady o vzdělání lektorů (certifikáty, maturitní vysvědčení aj.),
- výpis z OR a ŽR dodavatele.

V případě, že nějaké dokumenty stále chybí, příslušný pracovník ÚP vyzve k jejich doložení e-mailem či telefonicky.

Historie	Zadatel	Zaměstnanci	Specifikace žádosti	Další údaje	Veřejná podpora	Nedoplatky	Čestné prohlášení	Přílohy	Kontrola žádosti
Historie žádosti									
Datum	Akce	Autor	Zpráva pro žadatele						
11.2.2022	Založení žádosti	Hrdinová Eva, Bc.							
25.2.2022	Odeslání žádosti	Hrdinová Eva, Bc.							
25.2.2022	Doručení žádosti	Smýkalová Barbora, Ing.	Žádost byla v aplikaci POVEZ II odeslána dne 25.2.2022, fyzicky byla doručena na pracoviště KoP Kroměříž dne 25.2.2022.						
1.3.2022	Ukončení formální kontroly žádosti	Smýkalová Barbora, Ing.							
7.3.2022	Schválení žádosti hodnotící komisí	Smýkalová Barbora, Ing.							

Obrázek 5 Záložky v podání žádosti o příspěvek (POVEZ II, © 2022)

Výsledkem úspěšného podání žádosti je schválení žádosti hodnotící komisí a uzavření písemné „DOHODY o zabezpečení vzdělávací aktivity zaměstnanců a potenciálních zaměstnanců a poskytnutí příspěvku v rámci projektu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II“. Dohoda má přiřazeno své číslo a registrační číslo projektu. Po podepsání Dohody oběma stranami již probíhá realizace projektu dle plánu.

6.5 Finanční analýza projektu

I když bude projekt podpořen dotacemi, firma si musí být jistá, že bude mít po celý průběh projektu dostatek finančních prostředků potřebných pro jeho realizaci. Nejdříve firma musí ze svých vlastních zdrojů uhradit náklady na vzdělávací aktivity a mzdové náklady včetně odvodů a až poté může podat žádost o platbu (dotaci). Zkoumá se tedy aktuální finanční situace podniku a finanční náročnost připravovaného projektu.

6.5.1 Rozpočet projektu

Ve specifikaci žádosti o příspěvek na úhradu nákladů na vzdělávací aktivitu je uveden rozpočet, který vychází z nabídky externího dodavatele a z interních údajů firmy PHARMIX. Rozpočet je shrnut v Tab. 12.

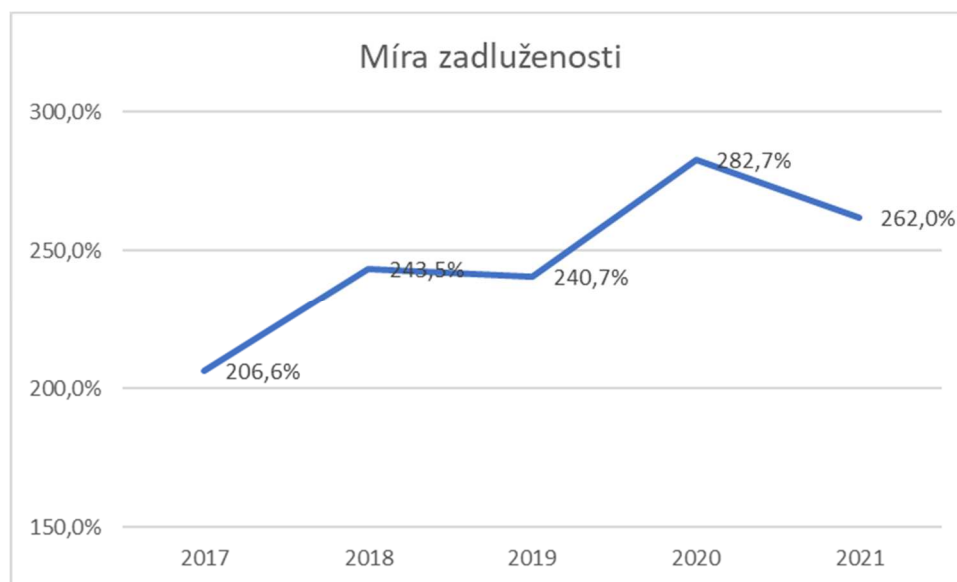
Tabulka 12 Rozpočet projektu (vlastní zpracování)

Položka rozpočtu	Částka v Kč
Náklady na vzdělávací aktivitu (kurzovné) bez DPH	155 000
Náklady na vzdělávací aktivitu vč. DPH	187 550
Náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance	46 888
Mzdové náklady na 4 zaměstnance po dobu realizace projektu	51 480
Celkové náklady na vzdělávací aktivitu	206 480

Školení má probíhat v termínu od 24. 3. 2022 do 27. 4. 2022. Mzdové náklady vznikají průběžně a jsou také průběžně hrazeny. Pro firmu realizace projektu znamená dodatečné finanční zatížení v květnu 2022 o částku 187 500,- Kč, kdy bude muset proplatit fakturu dodavatele.

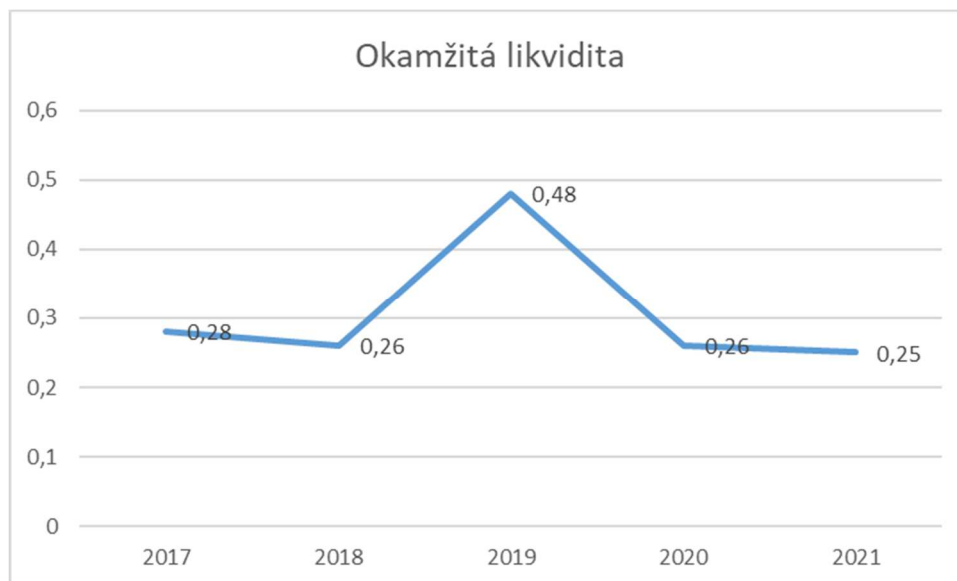
6.5.2 Finanční situace podniku

Aktuální finanční situaci podniku (rok 2022) lze vyhodnotit dle výpočtu okamžité likvidity a míry zadluženosti.



Obrázek 6 Vývoj míry zadluženosti firmy PHARMIX (vlastní zpracování)

Míra zadluženosti ukazuje, kolikrát cizí zdroje přesahují vlastní jmění podniku. V roce 2020 se míra zadluženosti zvýšila z důvodu čerpání záruky z ČMZRB ve spojitosti s pandemií koronaviru. V roce 2021 se míra zadluženosti opět začíná snižovat.



Obrázek 7 Vývoj okamžité likvidity firmy PHARMIX (vlastní zpracování)

Míra okamžité likvidity neboli likvidity prvního stupně vyjadřuje schopnost firmy ihned uhradit své závazky. Při doporučené hodnotě 0,2-0,5 se firma PHARMIX pohybuje v přijatelných hodnotách.

Finanční situaci lze vyhodnotit také na základě sledování vývoje hospodářského výsledku a toku peněz v jednotlivých měsících. Hodnoty v Tab. 13 jsou uvedeny v tis. Kč.

Tabulka 13 Vývoj hospodářského výsledku a jeho plán (vlastní zpracování)

Měsíc roku 2022	Celkové výnosy	Zisk	Stav finančních prostředků
Leden	11 753	845	9 399
Únor	10 369	938	5 267
Březen	13 142	1 344	3 876
Duben (plán)	12 000	1 200	6 000
Květen (plán)	14 000	1 500	7 500

Z uvedených hodnot bylo vyzorováno, že stav finančních prostředků na konci každého měsíce se snižuje. Obzvláště po uvalení sankcí na Rusko bylo nutno vynaložit nemalé částky na předzásobení se materiálem, jelikož jeho zásoby u dodavatelů se rychle ztenčují a zároveň skokově rostou ceny materiálu. Nicméně s přihlédnutím na výši výnosů v měsíci březnu lze v dubnu předpokládat příliv peněz ze strany odběratelů při plnění jejich závazků. Jelikož se PHARMIX orientuje na menší portfolio stálých zákazníků, očekává se splnění těchto

závazků do doby splatnosti vystavených faktur, což znamená, že pro firmu v květnu nebude problém s proplacením faktury za vzdělávací aktivitu.

6.6 Analýza rizik

V této části bude provedena analýza nejdůležitějších možných rizik, která by mohla ohrozit či ztížit realizaci projektu. Firma musí být na výskyt těchto rizik dobře připravena včasnou reakcí zavedením vhodných opatření.

Riziko č. 1

Hrozba: Výpověď člena projektového týmu

Pravděpodobnost rizika: 1

Dopad rizika: 4

Příčina: I přes nízkou fluktuaci zaměstnanců ve firmě se kdykoli může stát, že zaměstnanec, který má být proškolen, dá výpověď, protože například dostal lepší pracovní příležitost.

Následek: Pokud nebude včas nalezena náhrada za ztraceného zaměstnance, projekt nebude možné dokončit, protože by se porušily předem dohodnuté podmínky Dohody o poskytnutí příspěvku na vzdělávací aktivitu.

Opatření: Motivovat zaměstnance lepším finančním ohodnocením, dát jim možnost zvolit si vyhovující čas a prostory na školení.

Riziko č. 2

Hrozba: Pokles poptávky

Pravděpodobnost rizika: 2

Dopad rizika: 3

Příčina: V důsledku nečekaných událostí, jako byla například koronavirová pandemie, může dojít k dlouhodobému poklesu poptávky ze strany zákazníků.

Následek: Zbytečně vynaložený čas a finance na zaškolení programátorů, jejichž znalosti nebudou následně plně využity z důvodu menšího počtu zakázek.

Opatření: Proškolené zaměstnance lze využít na outsourcingování činností a také bude zajištěna vzájemná zastupitelnost programátorů, čemuž bude odpovídat příčinné finanční ohodnocení. Navíc dva nově proškolení programátoři mohou nejen v případě výpadku zakázek

pokračovat ve své původní činnosti (programování vodního paprsku, obrábění na horizontce).

Riziko č. 3

Hrozba: Možné protáhnutí harmonogramu

Pravděpodobnost rizika: 1

Dopad rizika: 2

Příčina: V průběhu projektu může dojít ke zjištění, že znalosti a dovednosti školených zaměstnanců je potřeba prohloubit více, než bylo původně plánováno a očekáváno.

Následek: Nutnost vynaložit více finančních prostředků a vznik prostoje kvůli delšímu školení, které povedou k opožděné expedici zakázek a následným sankcím za nedodržení termínů dodávek.

Opatření: Sestavení harmonogramu vzdělávací aktivity na míru potřebám a současným znalostem a dovednostem zaměstnanců. Periodická přeškolení jednou ročně.

Riziko č. 4

Hrozba: Navýšení rozpočtu projektu

Pravděpodobnost rizika: 1

Dopad rizika: 1

Příčina: Souvisí s protáhnutím harmonogramu, které s sebou nese dodatečné náklady na školení, které jsou nad rámec částky, kterou bude vzdělávací aktivita podpořena.

Následek: Nemožnost financovat vzdělávací aktivitu mimo projekt, zaměstnanci nebudou kompletně doškoleni.

Opatření: Zajištění finanční rezervy.

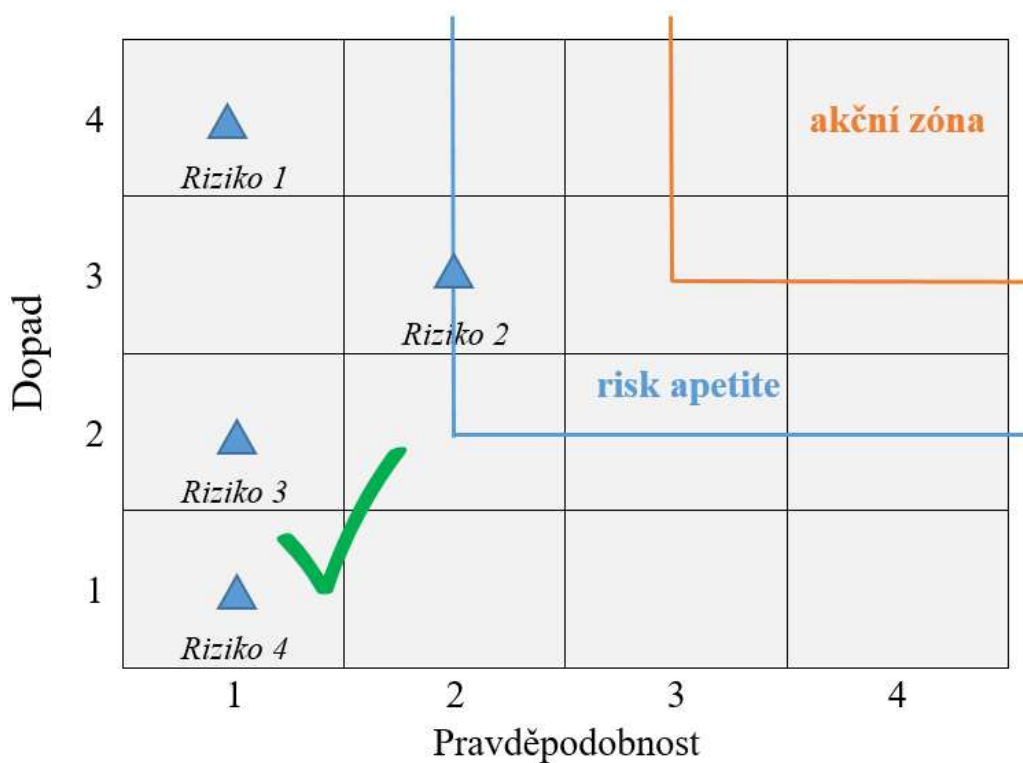
6.6.1 Mapa rizik

Analyzovaná rizika jsou ohodnocena v tabulce Ohodnocení rizik a následně zanesena do tzv. mapy rizik neboli rizikové matice, v níž jsou určeny polohy rizik v následujících souřadnicích:

- „P“ jako pravděpodobnost výskytu rizika,
- „D“ jako dopad rizika.

Tabulka 14 Ohodnocení rizik (vlastní zpracování)

Rizika	Ohodnocení
P - pravděpodobnost výskytu rizika	
Málo pravděpodobná	1
Pravděpodobná	2
Velmi pravděpodobná	3
Vysoce pravděpodobná	4
D - dopad rizika	
Nevýznamný	1
Málo významný	2
Významný	3
Velmi významný	4



Obrázek 8 Riziková matice (vlastní zpracování)

Po diskusi s managementem firmy byly v rizikové matici na obrázku výše stanoveny jednotlivé zóny, které vyznačují míru akceptace pravděpodobnosti a dopadu daného rizika. Zelená fajfka znamená „OK“ zónu, která znamená, že riziko je v podstatě zanedbatelné, a to až k hranicím modré zóny. Modrou zónou je vyznačen tzv. „risk appetite“ firmy, který značí

takovou úroveň rizika, u kterého je nutno zvážit, zda je firma ochotná jej podstoupit. V oranžové akční zóně jsou pak rizika, která jsou pro firmu nepřijatelná.

Z rizikové matice tedy vyplývá, že je třeba zvážit především riziko 2 (pokles poptávky), protože se nachází na hranici OK zóny a risk appetite zóny. Možná opatření vůči tomuto riziku jsou uvedena v popisu rizika.

6.7 SWOT analýza projektu

Na základě veškerých provedených analýz a šetření je možné sestavit SWOT matici, která poskytuje ucelený přehled kladných a záporných stránek projektu.

Tabulka 15 SWOT analýza projektu POVEZ II (vlastní zpracování)

SWOT ANALÝZA		FAKTORY			
		KLADNÉ		ZÁPORNÉ	
VLIVY	INTERNÍ	SILNÉ STRÁNKY		SLABÉ STRÁNKY	
		Zajištěné finanční zdroje	1.	Omezené využívání programu	1.
		Kvalitní realizační tým mající zkušenosti s dotačními projekty	2.	Vzniklé prostoje programátorů	2.
		Snadná dostupnost materiálů k projektu	3.	Časová a administrativní náročnost projektu	3.
	Nízká fluktuace zaměstnanců	4.	Nutnost přesně dodržovat harmonogram školení	4.	
	EXTERNÍ	PŘÍLEŽITOSTI		HROZBY	
		Zvýšení kvalifikace programátorů	1.	Výpověď člena projektového týmu	1.
		Získání dotace z ÚP	2.	Pokles poptávky - nižší využitelnost programátorů	2.
Zlepšení kvality obrábění a zrychlení práce		3.	Navýšení rozpočtu projektu	3.	
Zajištění zastupitelnosti programátorů	4.	Možné protáhnutí harmonogramu	4.		

6.7.1 Silné stránky

Zajištěné finanční zdroje: provedením analýzy finanční stability podniku bylo zjištěno, že firma má zajištěny finanční zdroje a je schopna své závazky uhradit v požadovaném termínu.

Kvalitní realizační tým mající zkušenosti s dotačními projekty: V příloze P I je uvedena sestava realizačního týmu, který se v posledních pěti letech podílel na organizaci všech vzdělávacích projektů podporovaných dotacemi. Vzhledem k vysoké úspěšnosti těchto projektů se realizační tým dá považovat za velmi schopný a zkušený.

Snadná dostupnost materiálů k projektu: ke zjištění této silné stránky projektu nebyla potřeba provádět žádné šetření. Veškeré materiály potřebné k úspěšné realizaci projektu POVEZ II jsou dostupné na webových stránkách Úřadu práce a na jejich základě je firma schopna takový projekt zrealizovat sama bez pomoci agentur specializujících se na tuto oblast.

Nízká fluktuace zaměstnanců: firma PHARMIX má velmi nízkou fluktuaci zaměstnanců. Většina z aktuálně zaměstnaných pracovníků má svou práci v podniku jako své první a dosavadní zaměstnání. Tyto informace byly zjištěny z personální agendy podniku v systému Helios Orange.

6.7.2 Slabé stránky

Omezené využívání programu: pomocí auditu provedeného dodavatelem softwaru na programování CNC strojů bylo zjištěno, že současní programátoři využívají SW pouze omezeně. K odstranění této slabé stránky povede právě realizované školení.

Vzniklé prostoje programátorů: v průběhu vzdělávací aktivity mohou programátorům vzniknout v práci prostoje, protože budou na školení a bude se jim navyšovat fronta práce. Pro zlepšení kvality práce a rychlosti do budoucna je však nutné s těmito překážkami počítat.

Časová a administrativní náročnost projektu: Projekt je náročný z hlediska času jak pro vzdělávané zaměstnance, kterým vznikají prostoje, tak pro projektový tým, který má za úkol zajistit plán, přípravu, průběh, monitorování a vyhodnocení celé akce, s čímž jsou spojeny i administrativní úkony.

Nutnost přesně dodržovat harmonogram školení: termín pro realizaci vzdělávací aktivity je pevně stanoven, proto je nutné jej dodržovat. Aby byla podpora proplacena, školený pracovník musí mít minimální účast na kurzech 80 %, což při desetidenním plánu znamená 8 školicích dnů. Bohužel nemocnost či jiné okolnosti se nedají předem ovlivnit.

6.7.3 Příležitosti

Zvýšení kvalifikace programátorů: díky projektu mají programátoři příležitost zdokonalit a prohloubit své znalosti a dovednosti v daném oboru.

Získání dotace z ÚP: Možnost vzdělávání v rámci dotačního projektu POVEZ II dává firmě příležitost získat finanční příspěvek na tuto aktivitu a ušetřit tak náklady, které může využít pro další prohlubování kvalifikace pracovníků v daném oboru, například při periodické přeškolení.

Zlepšení kvality obrábění a zrychlení práce: Díky zvýšení kvalifikace budou programátoři rychleji a kvalitněji programovat CNC stroje pro obrábění velkých a složitých nerezových dílců a také značně eliminují počet neshod a reklamací ze strany zákazníků.

Zajištění zastupitelnosti programátorů: Protože budou zaškoleni další dva potenciální programátoři, budou tito schopni plnohodnotně zastoupit dva stávající v případě jejich nepřítomnosti a nebude tak docházet k velkému vyřízení kapacit.

6.7.4 Hrozby

Výpověď člena projektového týmu: I přesto, že je ve firmě nízká fluktuace zaměstnanců, může kterýkoli pracovník z projektového týmu ukončit pracovní poměr (z jakýchkoli důvodů).

Pokles poptávky - nižší využitelnost programátorů: V případě poklesu poptávky ze strany zákazníků nebudou využity nově nabyté znalosti a dovednosti zaškolených pracovníků a školení by tak bylo zbytečné.

Navýšení rozpočtu projektu: V průběhu realizace školení může dojít ke zjištění dalších, dosud nezjištěných, závažných nedostatků v práci programátorů a tím pádem bude nutné hlubší proškolení v daném tématu, což představuje dodatečné náklady nad rámec projektu.

Možné protáhnutí harmonogramu: Souvisí s navýšením rozpočtu projektu. Harmonogram se může protáhnout z důvodu zjištění závažných nedostatků ve znalostech programátorů. Protahování harmonogramu je nežádoucí.

6.8 Očekávané přínosy projektu

Proškolením čtyř vybraných pracovníků v programu EdgeCAM je možno dosáhnout hned několika přínosů, a to ze dvou pohledů.

Z pohledu proškolených zaměstnanců (částečně vyplývající z dotazníku):

- získání potřebné odbornosti, která je na trhu práce velmi žádaná a ceněná, jelikož těchto odborníků je veliký nedostatek;
- upevnění pozice v podniku;
- dosažení lepšího platového ohodnocení své práce v důsledku zvýšení produktivity práce;
- zlepšení pracovních podmínek díky vzájemné zastupitelnosti programátorů.

Z pohledu společnosti PHARMIX:

- posílení týmu CNC programátorů jak odborně, tak personálně a tím odstranění úzkého místa ve výrobě;
- sjednocení odborných znalostí programátorů a standardní kvalitativní úroveň prováděné práce;
- bezproblémové zvládnutí navýšeného objemu zakázek a snazší plnění nasmlouvaných termínů, dosažení vyšší spokojenosti zákazníků díky vyšší spolehlivosti při plnění zakázek;
- zajištění zastupitelnosti programátorů;
- příprava nových programátorů do budoucna, kdy je očekáváno navýšení objemu zakázek;
- předcházení zmetkům, škodám a prostojům ve výrobě;
- zamezení finančnímu zatížení firmy díky získané dotaci na vzdělávání;
- získání dalších zkušeností v oblasti dotačních projektů.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce byl projekt využití finanční podpory ze strukturálních fondů Evropské unie na vzdělávací projekt POVEZ II. K přípravě vzdělávací aktivity a vypracování žádosti o dotaci bylo potřeba se zorientovat v daném tématu, s čímž souvisí získané literární poznatky z oblasti vzdělávání zaměstnanců, strukturálních fondů EU a projektového řízení.

K rozhodnutí zaměřit se na specifickou vzdělávací aktivitu, tedy programování v softwaru EdgeCAM, vedla dlouhodobá špatná situace v oblasti programování, o kterém se v podniku vědělo, že je jeho úzkým místem. Narůstající počet zakázek a s ním i zvyšování nároků zákazníků na kvalitu obráběných výrobků a rychlost dodávek vedlo k tomu, že jediní dva programátoři CNC byli vytíženi na maximální úroveň a ve výjimečných případech jim potřeba práce přesčas nepříjemně zasahovala i do soukromého života. Bylo tedy nutné nejen zvýšit kvalifikaci těchto dvou zaměstnanců, aby pracovali rychleji a kvalitněji, ale také rozšířit tým programátorů o dva nové z řad stávajících zaměstnanců.

Problematika dotací je obecně poměrně složitá. Z toho důvodu je nezbytné pro řízení takových projektů mít schopný projektový tým, který se v této oblasti vyzná a je schopen vypracovat bezchybnou žádost o poskytnutí příspěvku a dále provádět veškerou administrativu okolo projektu. Na základě předchozích zkušeností s dotačními tituly se podařilo tuto žádost vypracovat a registrovat na ÚP ČR. Žádost byla schválena a školení vybraných zaměstnanců realizováno bez výskytu problémů a společnost je připravena k úhradě nákladů vzdělávací aktivity a následnému čerpání dotace, čímž se potvrdila správnost výsledků finanční a rizikové analýzy.

Přijetím dotace však vzdělávání programátorů nekončí. Nejen v rámci udržitelnosti projektu jsou již naplánovány další aktivity, které zajistí neustálou aktualizaci znalostí a dovedností vybraných pracovníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: 15. vydání*. Philadelphia: Kogan Page, 2020. 800 s. ISBN 978-0749-9627-6.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

AZULAY, Halelly. *Employee Development on a Shoestring*. Alexandria: American Society for training and Development, 2012. 240 s. ISBN 978-1-56286-800-0.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada, 2015. 264 s. ISBN 978-80-247-5350-8.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. 238 s. 978-80-247-30167-7.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing, 2020. 240 s. ISBN 978-80-271-2020-8.

CHRASTINA, Jan. *Případová studie - metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu: Case Study - a Method of Qualitative Research Strategy and Research Design*. Olomouc: Palacký University Olomouc, 2019. 288 s. ISBN 978-80-244-5373-6.

JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela. *Zajištění lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. 132 s. ISBN 978-80-88330-37-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 978-80-271-0093-4.

NEXNET, a.s., © 2021. *Audit ve firmě Pharmix, s.r.o.* Kroměříž [cit. 2022-04-05].

NOE, Raymond A. *Employee Training and Development*. 7. vyd. New York: McGraw-Hill Education. 572 s. ISBN 978-0-07-81285-0.

OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Praha: Grada, 2010. 261 s. ISBN 978-80-247-3228-2.

PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. 180 s. ISBN 978-80-7261-452-3.

PHARMIX, S.R.O. *Personalistika 2021*. Kroměříž: Pharmix, [2022].

PHARMIX, S.R.O. *Podnikatelský záměr*. Kroměříž: Pharmix [2016].

PHARMIX, S.R.O. *Výroční zpráva 2020*. Kroměříž: Pharmix [2021].

PICA, Massimo. *Project Life Cycle Economics: Cost Estimation, Management and Effectiveness in Construction Projects*. Londýn: Taylor and Francis, 2016. 440 s. ISBN 978-1-3156-0238-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

ROBERTS, Paul. *Effective Project Management: Identify and Manage Risks and Budget Keep Projects Under Control*. Londýn: Kogan Page Publishers, 2011. 304 s. ISBN 978-0-7494-6157-7.

SARSBY, Alan. *SWOT Analysis*. Morrisville: Lulu.com, 2016. 86 s. ISBN 978-0-9932504-2-2.

STRNADOVÁ, Zuzana. *Co by měl vědět příjemce dotace*. Praha: Grada Publishing, 2019. 192 s. ISBN 978-80-247-3076-9.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

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

ZVÍROTSKÝ, Michal. *Sebevýchova: teorie a praxe pedagogického ovlivňování sebe sama*. Praha: Grada, 2020. 224 s. ISBN 978-80-271-2425-1.

Elektronické zdroje:

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Analýza vzdělávacích potřeb - přístupy, metody a nástroje* [online]. Olomouc: Hana Bartoňková, © 2022 [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: https://www.pdf.upol.cz/fileadmin/userdata/PdF/VaV/2019/odborne_seminare/FF_Bartonova_Analyza_vzdelavacich_po_0d_0a_treb_pristupy_metody_nastroje.pdf

CALICCHIO, Stefano. *SWOT analysis in 4 steps: How to use the SWOT matrix to make a difference in career and business* [online]. Paris: Stefano Calicchio, © 2020 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://webreader.mytolino.com/library/index.html#/epub?id=DT0253.97-88835841043>

Evropský fond pro regionální rozvoj, *Vláda ČR* [online]. © 2022 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/urad-vlady/strukturalni-fondy/fond-regionalniho-rozvoje/evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-80146/>

Evropský sociální fond. *esfcr.cz* [online]. © 2022 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/programy/evropsky-socialni-fond>

Informace o fondech. *DotaceEU* [online]. © 2021 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/informace-o-fondech>

Konzultování (Counselling). *ManagementMania* [online]. © 2015 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konzultovani>

MIX, spol. s r. o. [online]. Brno: MIX Brno, © 2021 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.mixbrno.cz/>

MIX TECHNOLOGIE s.r.o. [online]. Kroměříž: Mix Technologie, © 2022 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.homogenizatory.cz/>

MPSV ČR. *Operační program Zaměstnanost 2014 - 2020, revize č. 3* [online]. © 2021 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://www.esfcr.cz/aktuality-opz/-/asset_publisher/0vxsQYR-pZsom/content/3-revize-op-zamestnanost?inheritRedirect=false

Národní soustava povolání [online]. Praha: © 2017 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/>

NÍČOVÁ, Anna. *Více o mentoringu*. In: *Poradenské a kariérní centrum VŠCHT* [online]. Praha: © 2021 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://pkc.vscht.cz/mentoring/49125>

Pacovské strojírny, a.s. [online]. Pacov: Pacovské strojírny, © 2021 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.pacovske.cz/>

PHARMIX, s.r.o. [online]. Kroměříž: Pharmix, © 2021 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.pharmix.cz/>

POVEZ II. *POVEZ II* [online]. © 2017 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://povez.uradprace.cz/?page=requests>

Registr ekonomických subjektů ČSÚ. MFČR [online]. Praha: © 2022 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=25591983&jazyk=cz-&xml=1

ÚŘAD PRÁCE ČR. *Podmínky pro zájemce o vstup do projektu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II* [online]. Praha: © 2020 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/documents/37855/1376348/POVEZ+II_V3_Podm%C3%ADnky+pro+z%C3%A1jemce+o+vstup+do+projektu_v11.pdf

VSK Pardubice s.r.o. [online]. Pardubice: VSK, © 2022 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://vsk.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CÚ	Celní úřad
CAD	Computer Aided Design (počítačem podporované navrhování)
CAM	Computer Aided Manufacturing (počítačem řízená výroba)
CNC	Computer Numerical Control (číslicové řízení)
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
ČSN	Česká soustava norem
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	Dohoda o provedení práce
EPŘ	Ekonomický a personální ředitel
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
FTZÚ	Fyzikálně technický zkušební ústav
FÚ	Finanční úřad
HV	Vertikální homogenizátor
ICT	Informační a komunikační technologie
IRR	Internal Rate of Return (vnitřní míra výnosnosti)
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
IT	Informační technologie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NPV	Net Present Value (čistá současná hodnota)
OHK	Okresní hospodářská komora

OP	Operační program
OPLZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OPZ	Operační program zaměstnanost
OR	Obchodní rejstřík
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PFM	Popis funkčního místa
PO	Požární ochrana
POVEZ	Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců
ROI	Return on Investment (návrtnost investice)
SMJ	Systém managementu jakosti
EMS	Environmental Management System (systém environmentálního managementu)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby)
THP	Technicko hospodářský pracovník
TÜV	Technischer Überwachungs-Verein (technické kontrolní sdružení)
ÚP ČR	Úřad práce České republiky
ZP	Zdravotní pojišťovna
ŽR	Živnostenský rejstřík

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Podnikatelská role vzdělávání a rozvoje (Noe, 2018, s. 7, vlastní zpracování) .	14
Obrázek 2 Typické rozložení fází životního cyklu projektu (Svozilová, 2016, s. 38)	28
Obrázek 3 Vývoj neshod a reklamací 2017 - 2020 (vlastní zpracování).....	51
Obrázek 4 Podání žádosti o příspěvek (POVEZ II, © 2022).....	65
Obrázek 5 Záložky v podání žádosti o příspěvek (POVEZ II, © 2022).....	67
Obrázek 6 Vývoj míry zadluženosti firmy PHARMIX (vlastní zpracování)	68
Obrázek 7 Vývoj okamžité likvidity firmy PHARMIX (vlastní zpracování)	69
Obrázek 8 Riziková matice (vlastní zpracování).....	72

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza (vlastní zpracování).....	29
Tabulka 2 Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE (MFČR, ©2022, vlastní zpracování).....	34
Tabulka 3 Vyčíslení nákladů vzdělávacích aktivit v letech 2017 - 2021 (vlastní zpracování)	39
Tabulka 4 Zhodnocení úspěšnosti vzdělávacích projektů (vlastní zpracování)	48
Tabulka 5 Kritéria nabídek vzdělávacích zařízení (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 6 Saatyho matice pro výpočet vah jednotlivých kritérií (vlastní zpracování)	55
Tabulka 7 Výpočet vah jednotlivých kritérií (vlastní zpracování)	55
Tabulka 8 Stanovení maximálních a minimálních hodnot jednotlivých kritérií (vlastní zpracování).....	56
Tabulka 9 Stanovení pořadí variant a výpočet celkového užítku (vlastní zpracování)	56
Tabulka 10 Harmonogram realizace školení (vlastní zpracování)	64
Tabulka 11 Rozvrh hodin výukového dne (vlastní zpracování)	64
Tabulka 12 Rozpočet projektu (vlastní zpracování)	68
Tabulka 13 Vývoj hospodářského výsledku a jeho plán (vlastní zpracování)	69
Tabulka 14 Ohodnocení rizik (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 15 SWOT analýza projektu POVEZ II (vlastní zpracování)	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: POPIS REALIZAČNÍHO TÝMU

Příloha P II: DOTAZNÍK KE ŠKOLENÍ EdgeCAM

PŘÍLOHA P II: POPIS REALIZAČNÍHO TÝMU

V realizačním týmu je zastoupen výkonný ředitel společnosti, mzdová účetní a ekonomická a personální ředitelka. Projektový tým má zřetelně nastavený proces řízení a činnosti týmu (role, funkce, pravomoci, úkoly, vnitřní a vnější vazby).

Jméno	Funkce ve společnosti	Funkce v rámci projekt. týmu
František Hrabal	Výkonný ředitel a jednatel	Projektový manažer
Bc. Eva Hrdinová	Ekonomický a personální ředitel	Finanční manažer projektu
Alice Pláňavová	Mzdová účetní	Administrátor projektu

1.) František Hrabal

- nástup do zaměstnání: 1. 5. 2005
- úvazek: 0,4
- smlouva na dobu neurčitou

Zkušenosti s realizací vzdělávacích projektů

František Hrabal řeší hlavní investiční rozhodnutí firmy. Podílel se jako vedoucí realizačního týmu těchto vzdělávacích projektech:

- POVEZ I
 - Vedoucí provozu (2015)
- POVEZ II
 - Odborné školení zaměřené na práci s technickou dokumentací pro výrobu (2016)
 - Využití pokročilých funkcí tabulkového procesoru MS Excel pro podporu činností společnosti PHARMIX, s.r.o. (2016)
 - Odborný rozvoj pracovníků řízení kvality společnosti PHARMIX, s.r.o. (2017)
 - Odborné školení zaměřené na práci s technickou dokumentací pro výrobu (2017)
 - Odborný rozvoj pracovníků společnosti PHARMIX, s.r.o. v oblasti kvality (2017)
- VÝZVA 043 - Vzděláváním k vyšší konkurenceschopnosti zaměstnanců společnosti PHARMIX, s.r.o. (2017-2019)
- Komplexní vzdělávací proces zaměstnanců firmy PHARMIX, s.r.o. - OPLZZ

Popis činností v posledním projektu (Výzva 097)

- vedení realizačního týmu, odpovědnost za celkový průběh
- řízení rizik projektu, případná organizace změn v projektu
- příprava žádosti o platbu a podkladů pro případnou kontrolu
- zajištění publicity projektu, zpracování monitorovacích zpráv
- zajištění manažerské činnosti ve Výzvě 097

2.) Bc. Eva Hrdinová

- nástup do zaměstnání: 5. 8. 2013
- úvazek: 0,4
- smlouva na dobu neurčitou

Zkušenosti s realizací vzdělávacích projektů

Bc. Eva Hrdinová získala své zkušenosti s projekty za své působení ve společnosti PHARMIX, s.r.o. Jednalo se o tyto projekty:

- POVEZ I
 - Vedoucí provozu (2015)

- POVEZ II
 - Odborné školení zaměřené na práci s technickou dokumentací pro výrobu (2016)
 - Využití pokročilých funkcí tabulkového procesoru MS Excel pro podporu činností společnosti PHARMIX, s.r.o. (2016)
 - Odborný rozvoj pracovníků řízení kvality společnosti PHARMIX, s.r.o. (2017)
 - Odborné školení zaměřené na práci s technickou dokumentací pro výrobu (2017)
 - Odborný rozvoj pracovníků společnosti PHARMIX, s.r.o. v oblasti kvality (2017)
- VÝZVA 043 - Vzděláváním k vyšší konkurenceschopnosti zaměstnanců společnosti PHARMIX, s.r.o. (2017-2019)

Popis činností v posledním projektu (Výzva 097)

- finanční řízení projektu
- zaúčtování dokladů souvisejících s projektem
- fakturace
- archivace podkladů

3.) Alice Pláňavová

- nástup do zaměstnání: 1. 11.2006
- úvazek: 0,4
- smlouva na dobu neurčitou

Zkušenosti s realizací vzdělávacích projektů

Alice Pláňavová získala své zkušenosti s projekty za své působení ve společnosti PHARMIX, s.r.o. Jednalo se o tyto projekty:

- POVEZ I
 - Vedoucí provozu (2015)
- POVEZ II
 - Odborné školení zaměřené na práci s technickou dokumentací pro výrobu (2016)
 - Využití pokročilých funkcí tabulkového procesoru MS Excel pro podporu činností společnosti PHARMIX, s.r.o. (2016)
 - Odborný rozvoj pracovníků řízení kvality společnosti PHARMIX, s.r.o. (2017)
 - Odborné školení zaměřené na práci s technickou dokumentací pro výrobu (2017)
 - Odborný rozvoj pracovníků společnosti PHARMIX, s.r.o. v oblasti kvality (2017)
- VÝZVA 043 - Vzděláváním k vyšší konkurenceschopnosti zaměstnanců společnosti PHARMIX, s.r.o. (2017-2019)

Popis činností v posledním projektu (Výzva 097)

- administrativní vedení projektu, zajištění věcné správnosti administrativy
- popis práce realizačního týmu
- vypracování harmonogramu realizace projektu a činností realizačního týmu
- příprava žádosti o platbu, zpracování publicity projektu
- jednání s účastníky projektu

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK KE ŠKOLENÍ EDGECAM

DOTAZNÍK KE ŠKOLENÍ EdgeCAM (ke každé otázce lze přidat vlastní komentář)

1. Pociťujete potřebu vzdělávat se a zlepšovat ve Vašem oboru?
 - a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Určitě ne

2. Motivuje Vás nadřizený k rozvíjení potřebných znalostí a dovedností?
 - a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Určitě ne

3. Má podle Vás možnost podnikového vzdělávání (v rámci své profese) výhody?
 - a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Určitě ne

4. Zabývá se dle Vašeho názoru firma dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?
 - a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Určitě ne

5. Víte o nějakých nedostatcích v systému vzdělávání a rozvoje ve firmě (obecně)?
 - a) Nevím
 - b) Vím – uveďte

6. V jakých prostorách byste se nejraději vzdělávali?
 - a) Na pracovišti
 - b) Ve školicí místnosti
 - c) Mimo prostory firmy
 - d) Online
 - e) Jiný – uveďte

7. Jaká metoda vzdělávání by podle Vás byla nejvhodnější? (Lze zvolit více odpovědí)
- a) Přednáška (teorie)
 - b) Návčik úkonů v programu na vzorových příkladech
 - c) Návčik v praxi na reálných zakázkách
 - d) Konzultace problémů
 - f) Jiná – uveďte
8. V jaké intenzitě (v návaznosti na čas) by Vám školení vyhovovalo?
- a) 3x týdně
 - b) 2x týdně
 - c) 1x týdně
 - d) 1x za 2 týdny
 - e) 1x měsíčně
9. Byli byste ochotni se školit i ve svém volném čase?
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Určitě ne
10. Jste spokojeni se svou aktuální pracovní pozicí?
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Určitě ne
11. Co Vás nejvíce motivuje k tomu dál se vzdělávat? (otevřená otázka)
12. Co očekáváte od plánovaného školení? (otevřená otázka)