

Analýza kvalifikace a odborné přípravy zaměstnanců ve firmě SIGNALBAU a.s.

Adéla Bobková

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adéla BOBKOVÁ**
Osobní číslo: **M08980**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza kvalifikace a odborné přípravy zaměstnanců ve firmě SIGNALBAU a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte a zpracujte teoretické poznatky z personální oblasti a rozvoje kvalifikace pracovníků.
- Formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy a rozvoje kvalifikace a odborné přípravy zaměstnanců.

II. Praktická část

- Popište systém vzdělávání a odborné přípravy pracovníků firmy SIGNALBAU a.s.
- Zpracujte analýzu kvalifikace a odborné přípravy zaměstnanců firmy SIGNALBAU a.s.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a stanovte oblasti, ve kterých je možné současný stav zlepšit.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání : Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] BUCKLEY, R.; CAPLE, J. Trénink a školení. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
- [4] HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [5] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Kopřiva**
EXT.
Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 25. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá kvalifikací a odbornou přípravou zaměstnanců ve firmě SIGNALBAU a.s. Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje souhrn pojmů a poznatků v oblasti kvalifikace a odborné přípravy pracovníků, která tvoří nedílnou součást personalistiky. Tato část zahrnuje také návrh vzdělávacích aktivit, jejich realizaci a zpětnou vazbu v souladu s cíli práce. Na úvod praktické části jsou uvedeny informace o firmě. Dále je popsán systém vzdělávání ve společnosti, kde se věnuji popisu rozvoji zaměstnanců, od plánování a financování vzdělávacích aktivit, až po metody školení. V závěru praktické části je provedena analýza kvalifikace a odborné přípravy zaměstnanců, kde jsou na základě výsledků analýzy navržena opatření pro zlepšení stávající situace.

Klíčová slova: zaměstnanci, metody vzdělávání, projekt vzdělávání, školení, řízení lidských zdrojů, vyhodnocování vzdělávání, mezery ve vzdělávání, struktura dotazníku, analýza.

ABSTRACT

The present bachelor thesis deals with the issue of the qualifications and training of employees in the joint-stock company SIGNALBAU. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part contains a summary of terms and findings from the area of qualifications and vocational training, which is an integral part of human resources management. This section also includes the recommendations of educational activities, their implementation, and feedback in accordance with the objectives of the thesis. The introduction of the practical part provides information about the company. I also describe the system of employee training in the company, where I deal with the development of employees, ranging from the planning and funding of educational activities to training methods. The practical part concludes with the analysis of qualifications and training of employees, the results of which I use to suggest measures to improve the current situation.

Keywords: employees, methods of training, project of training, human resources management, evaluation of education, gaps in education, structure of questionnaire, analysis.

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi byli nápomoci při zpracování mé bakalářské práce, především vedoucímu Ing. Zdeňkovi Kopřivovi za odborné vedení při zpracování bakalářské práce, cenné rady a čas, který mi věnoval.

Dále bych chtěla poděkovat řediteli firmy SIGNALBAU a.s. Miroslavu Jurmanovi, který mi umožnil zpracovat mou bakalářskou práci.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KVALIFIKACE A ODBORNÁ PŘÍPRAVA ZAMĚSTNANCŮ JAKO SOUČÁST PERSONALISTIKY	12
1.1 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	12
1.2 HLAVNÍ OBLASTI PRÁCE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	12
1.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.3.1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů	13
1.3.2 Cíle řízení lidských zdrojů	13
1.4 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ	14
2 ANALÝZA KVALIFIKACE A ODBORNÉ PŘÍPRAVY ZAMĚSTNANCŮ	15
2.1 VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY	15
2.2 ZDROJE PRO ANALÝZU VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	16
2.3 ÚROVNĚ ANALÝZY	17
2.4 ZPŮSOBY ANALÝZY	17
2.5 METODY A TECHNIKY ANALÝZY	18
2.5.1 Druhy metod.....	19
2.6 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY ANALÝZY	19
2.6.1 Silné stránky	20
2.6.2 Slabé stránky	20
3 NÁVRH VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY	22
3.1 CÍLE VZDĚLÁVACÍ AKCE	22
3.2 ČLENĚNÍ A FORMULACE CÍLŮ	22
3.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	23
3.3.1 Metody používané na pracovišti „on the job“	23
3.3.2 Metody používané mimo pracoviště „off the job“	23
3.4 ROZPOČET	24
3.5 VÝBĚR DODAVATELE.....	24
4 REALIZACE VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY	25
4.1 PŘÍPRAVA	25
4.2 VLASTNÍ REALIZACE.....	25
4.3 TRANSFER ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ	26
5 ZPĚTNÁ VAZBA A MĚŘENÍ EFEKTIVITY	27
5.1 METODY MĚŘENÍ	27
6 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ ANALÝZY	29
II ANALYTICKÁ ČÁST	31
7 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	32
7.1 VÝROBNÍ ÚTVARY	33
7.1.1 Divize sdělovací a zabezpečovací techniky	33
7.1.2 Divize silnoproudých zařízení.....	34

7.1.3	Logistika.....	35
7.2	INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH A STRUKTUŘE ORGANIZACE	35
8	SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ FIRMY SIGNALBAU A. S.	39
8.1	IDENTIFIKACE MEZER A ANALÝZA POTŘEB	40
8.1.1	Individuální rozvojové a vzdělávací potřeby	40
8.2	NÁVRH VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY	41
8.2.1	Financování vzdělávání.....	42
8.3	REALIZACE VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY	43
8.4	HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ.....	43
9	ANALÝZA KVALIFIKACE A ODBORNÉ PŘÍPRAVY ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ SIGNALBAU A.S.	45
9.1	PRAVIDLA PRO VYHODNOCENÍ ANALÝZY	45
9.2	VÝCHODISKA PRO VYHODNOCENÍ ANALÝZY	47
9.3	VYHODNOCENÍ ANALÝZY	48
9.3.1	Pracovní skupina č. 1.....	48
9.3.2	Pracovní skupina č. 2.....	49
9.3.3	Pracovní skupina č. 3.....	51
9.3.4	Pracovní skupina č. 4.....	53
9.3.5	Pracovní skupina č. 5.....	56
9.3.6	Pracovní skupina č. 6.....	58
9.3.7	Pracovní skupina č. 7.....	60
9.3.8	Pracovní skupina č. 8.....	62
9.3.9	Pracovní skupina č. 9.....	64
9.3.10	Pracovní skupina č. 10.....	67
9.3.11	Pracovní skupina č. 11.....	68
9.3.12	Pracovní skupina č. 12.....	69
9.3.13	Pracovní skupina č. 13.....	71
9.3.14	Pracovní skupina č. 14.....	72
9.4	NÁVRH DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ KVALIFIKACE VE FIRMĚ SIGNALBAU A.S.	75
	ZÁVĚR	77
	RESUMÉ	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	81
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	82
	SEZNAM GRAFŮ	83
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Výkonnost firmy je dána výkonností procesu a výkonností lidí. Výkonnost procesů a lidí jsou na sobě závislé. Stěží si lze představit výkonné a sofistikované procesy, které realizují nevýkonní lidé. Čím jsou procesy sofistikovanější a náročnější, tím je obvykle potřeba výkonnějších, efektivnějších a kvalifikovanějších lidí. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Význam lidských zdrojů podtrhuje skutečnost, že rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů a tak vlastně rozhodují o zlepšování využití všech zdrojů organizace. Tyto teoretické poznatky platí u organizace SIGNALBAU a.s. ve větší míře.

V oblasti služeb, ve které firma působí, člověk představuje nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace. Především lidská pracovní síla rozhoduje o výkonnosti firmy SIGNALBAU a.s. Kvalifikovaní pracovníci ve všech pozicích mohou pro podnik rychleji, efektivněji a samostatněji pracovat, a tím vytvořit pro trh více konkurenceschopný podnik.

Cílem této práce je analyzovat kvalifikaci zaměstnanců a posoudit tak, zda organizace disponuje požadovanými odbornými kvalifikacemi pro předepsanou činnost. Pro dosažení stanoveného cíle bude prostudována potřebná teoretická literatura, která se zabývá řízením lidských zdrojů a firemním vzděláváním se zaměřením na analýzu. Dále bude nutné seznámení s chodem firmy a prostředím, ve kterém se nachází. Znamená to obeznámit se s organizační strukturou, systémem vzdělávání a všemi faktory, které ovlivňují výběr a rozsah kvalifikace.

Vstupní údaje pro analýzu budou získávány z různých zdrojů. Pro současný stav kvalifikace představuje základní zdroj informační systém. Pro stav cílový poté informace od vedoucích zaměstnanců. Porovnáním těchto údajů budou získány podklady pro analýzu.

V závěru práce budou shrnuty a vyhodnoceny získané údaje. Na tomto základě budou navržena možná doporučení ke zlepšení stávajícího stavu systému rozvoje a kvalifikace zaměstnanců firmy SIGNALBAU a.s.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KVALIFIKACE A ODBORNÁ PŘÍPRAVA ZAMĚSTNANCŮ JAKO SOUČÁST PERSONALISTIKY

Personalistika tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. [1]

1.1 Personální útvar

Funkce personálního útvaru jsou především v práci koncepční, organizační a zabezpečující. Těžištěm je zejména vytváření vhodné firemní kultury. V rámci zvolené personální politiky určuje základní cíle a způsoby jejich dosažení, stejně jako cesty, které nejsou v rámci dané organizace přípustné. Pro naplnění těchto cílů poskytuje metodické, poradenské a informační zajištění. [2]

M. Armstrong konstatoval: „Aktivity personálního útvaru se zdají být, a často i jsou, odděleny od skutečné práce organizace. Personální útvar by neměl být definován tím, co dělá, ale tím, co odevzdává.“ [3]

1.2 Hlavní oblasti práce personálního útvaru

Mezi hlavní úkoly patří:

- vytváření a analýza systému rozvoje lidských zdrojů v podniku,
- plánování potřeb lidských zdrojů a jejich zajišťování,
- jednání s odbory a sociální politika,
- analýza vzdělanostních potřeb,
- motivační programy. [2]

Dle jiného autora [4] se ve větších organizacích mohou nadále vyskytovat oblasti pro formování vzdělanostní politiky, analýza spokojenosti zákazníků, analýza vzdělanostních potřeb organizace a formování vzdělávací politiky.

1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejdůležitějšího, co firma vlastní – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů. [3]

1.3.1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Podle J. Koubka, i dalších zmíněných autorů, se hlavní úkoly mohou členit do několika bodů:

- Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům firmy.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci.
- Formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti firmy. [2]

1.3.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:

- **Efektivnost organizace** – cílem je podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením účinných postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí a vytváření „skvělého pracoviště“.
- **Řízení lidského kapitálu** – je úzce propojené s řízením lidských zdrojů. Řízení lidského kapitálu se více zaměřuje na využívání kvantitativních nástrojů (měření lidských zdrojů a výkonu lidí) jako prostředků zabezpečování vodítek a orientace pro účely strategie a praxe řízení lidí.
- **Řízení znalostí** – cílem je podporovat rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci.
- **Řízení odměňování** – usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním postupů, které zajišťují správné hodnocení a odměňování.

- **Zaměstnanecké vztahy** – cílem je vytvářet partnerské klima, pro udržování produktivní a harmonické vztahy. [3]

1.4 Systematické vzdělávání

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Jimi se rozumí především skupina pracovníků zajišťující organizační stránku, vzdělávací programy, přiměřeně vybavené vzdělávací zařízení a externí vzdělavatelé. [1]

Cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků firmy. Následuje fáze plánování, během níž se řeší cíle vzdělávání, elementy vzdělávání, rozpočet a metody vzdělávání. Třetí fází cyklu je vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu. V této fázi se organizace zajímá do jaké míry byly splněny stanovené cíle a jak se přitom osvědčily metody použité ke vzdělávání pracovníků. Proto následuje fáze vyhodnocení výsledků vzdělávání a vyhodnocení její efektivity. Těmito fázemi se budu zabývat podrobněji v dalších kapitolách.

2 ANALÝZA KVALIFIKACE A ODBORNÉ PŘÍPRAVY ZAMĚSTNANCŮ

Analýza vzdělávacích potřeb je prvním krokem jak v systému, tak i v plánu a v projektu vzdělávací akce. Je to nejkritičtější a nejdůležitější fáze projektování vzdělávacích aktivit a chyba provedená v analýze vzdělávacích potřeb se neodvratně projeví i ve všech dalších krocích, tedy následně i při realizaci firemního vzdělávání. Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmu a podniku a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.

Vzdělávací potřeby, které jsou součástí odborné přípravy zaměstnanců, vznikají jako hypotetický stav, kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických nebo společenských funkcí. Také je možno je charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti. Vzdělávací potřeby na obecné rovině vznikají z tendence jednatelce dosáhnout rovnováhy mezi svými možnostmi a možným sociálním a pracovním uplatněním. Jsou ovlivněny především trhem práce, ale i vlivy osobnostními a společenskými.

Výsledkem analýzy je pak zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Analýzou vzdělávacích potřeb totiž můžeme odhalit i problém, který není řešitelný vzděláváním, či výkonnostní mezeru, která není odstranitelná pomocí nějaké vzdělávací akce. Tento problém můžeme vyřešit jinou personální činností, a to například pomocí výběru nebo motivace pracovníků. [5]

2.1 Vzdělávací potřeby

Vzdělávací potřeby vznikají jako uvědomovaný nebo neuvědomovaný stav, kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci. V obecné rovině vznikají z tendence jednatelce dosáhnout rovnováhy mezi svými možnostmi a možným sociálním a pracovním uplatněním. Jsou ovlivněny především trhem práce, ale i vlivy osobnostními a společenskými. [5]

Vzdělávací potřeby mohou vzniknout ve dvou základních situacích:

- Nastane-li změna v některém segmentu vnějšího prostředí firmy,
- Nastane-li změna ve vnitřním prostředí organizace.

Obecně existují dva druhy rozvojových potřeb:

- **reaktivní** – výkonnostní: je aktuální v případě, že je na pracovišti zaznamenán okamžitý pokles výkonnosti nebo produkce, po který byl nalezen nedostatek ve vzdělávání, tzn. důvod oddělený od ostatních možných důvodů – tady se volí spíše cesta výzkumu, respektive terénního šetření identifikace vzdělávacích potřeb,
- **proaktivní** – má vztah k podnikové strategii organizace a plánů lidské síly – očekávaný technický vývoj, výsledky vývoje managementu, kroky personální výměny, podnikatelská politiky – tady se volí spíše cesta sestavení souboru kompetencí, práce s dokumenty, tvorba kompetenčního modelu. [6]

2.2 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb

V oblasti vzdělávání zaměstnanců se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z běžného podnikového informačního systému, jednak ze zvláštních šetření.

Obvykle jde o tři skupiny údajů:

- **Celopodnikové údaje** – cíle organizace, podnikové plány, vybavení firmy, strukturu a pohyb pracovníků, marketingové plány atd.
- **Údaje o pracovním místě** – popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení, požadavky na vzdělávání atd.
- **Údaje o pracovníkovi** – záznamy o vzdělání, kvalifikaci, výsledky z testů atd. [3]

Ale podle F. Hroníka máme k dispozici dva základní vstupy pro identifikaci mezery, rozvojových potřeb a možností. Tím prvním vstupem je hodnocení pracovního výkonu a kompetencí, tím druhým je rozpracovaná business strategie do cílů a způsobů jejich naplnění. Dá se tedy říci, že identifikujeme individuální potřeby a potřeby organizace. Tyto potřeby dáváme do souladu, vyvažujeme, abychom mohli přejít k následující fázi cyklu. Zejména u individuálních potřeb je třeba podotknout, že nejsou identické s přáním, ale jednoznačně vyplývají z hodnocení pracovníka, respektive pracovního výkonu,

které probíhá v dialogu. Jestliže identifikace potřeb není identická s přáním, vůbec to neznamená, že přání jsou popřena. Přání je potřeba vztahovat k pracovnímu výkonu. [4]

2.3 Úrovně analýzy

Podle Buckleye a Capleho se rozlišují tři základní úrovně analýzy vzdělávacích potřeb:

- **Komplexní analýza** – zkoumá všechny aspekty daného zaměstnání, záměrem je vytvoření úplného a detailního seznamu o každém úkolu, z něhož se dané zaměstnání skládá. Je to nákladné a časově náročné.
- **Analýza klíčových otázek** – zabývá se především identifikací a podrobným zkoumáním klíčových nebo základních otázek ohledně zaměstnání. Používá se pro manažerské a ostatní funkce sestávající z mnoha úkolů a funkce mění svůj obsah nebo zaměření. Výsledkem je osvětlení zásadních úkolů a nástin požadovaných znalostí, dovedností a přístupů.
- **Analýza zaměřená na problémy** – pozornost je zaměřena na aspekty současného výkonu, který se pohybuje pod úrovní normy. [6]

2.4 Způsoby analýzy

Pro samu identifikaci vzdělávacích potřeb jsou dvě základní možnosti. Ideální je jejich kombinace. V obou případech je nutné využít všech zdrojů pro analýzu.

- **Kvantitativní sociologický výzkum** – Jde o terénní šetření na základě výše uvedených zdrojů. Nejčastěji se využívá dotazník, rozhovor, pozorování atd. Přímý kontakt s pracovníkem nebo jeho nadřízeným.
- **Aplikace kompetenčního přístupu** – Jde především o práci s dokumenty, o získání obecných požadavků na pracovní místo, tzn. kostru kompetencí. Kompetence je chápána jako schopnost vykonávat činnost. Umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný. [5]

Podle mého názoru, výhodou prvního způsobu je především skutečnost, že se může zjistit aktuální vzdělávací potřeba konkrétního pracovníka. Nevýhodou se může jevit náročná metodická příprava a realizace a také to, že výsledky jsou obvykle využitelné jen čistě v přípravě vzdělávacích akcí. Domnívám se, že to eliminuje druhý přístup, který je využitelný i v řadě dalších personálních činností. Proto se v současné době uplatňuje

mnohem více druhý přístup, eventuálně v některých fázích doplněný i o realizaci kvantitativního šetření.

2.5 Metody a techniky analýzy

Technik analýzy vzdělávacích potřeb je velké množství. Ideální je skloubit využití více technik dohromady.

Kritéria třídění metod a technik analýzy:

- a) podle reaktivního a proaktivního přístupu,
- b) podle okruhu potřeb – organizační problémy, problémy ve výkonnosti jedince nebo skupiny, manažerský rozvoj, oddělování vzdělávacích potřeb od ostatních,
- c) podle cíle vyhledávání – znalosti, dovednosti, postoje, manažerské chování,
- d) podle úrovně – vnější prostředí, organizace, skupina, jednotlivec. [5]

Přímý nadřízený je rozhodující osobou a jeho podřízený tou nejdůležitější osobou při identifikaci potřeb. I když je podřízený svrchovaným subjektem svého rozvoje a sám přichází s návrhy, nadřízený musí mít možnost rozhodnout. Nadřízený především hodnotí soulad či nesoulad mezi očekávaným a skutečným výkonem. Soulad nebo nesoulad rozkrývá pomocí identifikace bariér v učení.

Když se analyzuje nedostatečný výkon a bariéry v učení, používají se čtyři otázky. Jako první klademe otázku „Může?“, která zjišťuje, zda pracovník má všechny podmínky ke zdárnému výkonu. Jestli ne, provádí se hlubší šetření. Po jeho skončení nebo odpovědi „Ano“ následuje druhá otázka „Zná?“. Tato otázka se ptá, zda má všechny potřebné znalosti pro to, aby mohl odvést očekávaný výkon. Jestliže ne, zjišťuje se konkrétně, které mu schází a jak je může nabýt. Při odpovědi „Ano“ se pokračuje otázkou „Umí?“, která je zaměřena na identifikaci dovedností. Jestliže i zde bude získána odpověď „Ano“, zbývá poslední otázka „Chce?“. Postup po cestě může-zná-umí-chce je cestou partnerů. Nadřízený podle daného schématu neprovádí výslech, ale nadřízený a podřízený spolu hledají možnosti zlepšení. Identifikace pomocí metody behaviorálního rozhovoru. [4]

2.5.1 Druhy metod

Využívané techniky a metody se mohou podle zdrojů členit na metody a techniky v oblasti celopodnikových údajů, údajů o pracovním místě a údajů o jednotlivých pracovnících. V další části budou uvedeny metody a techniky nejčastěji využívané ve všech oblastech.

360° zpětná vazba – je termín pro situaci, kdy výstup systému ovlivňuje zpětně jeho vstup. Tato vazba se dá přirovnat ke „slepecké holi“, která dává slepci zpětnou informaci o jeho pohybu a ovlivňuje tak jeho pohyb následující. [7]

Development centre – development centrum je efektivní metoda, která slouží ke zmapování stávající úrovně dovedností a rozvojového potenciálu zaměstnanců. Jedná se zpravidla o jedno až dvoudenní intenzivní program, během něhož účastníci plní řadu písemných úkolů i praktických modelových situací.

Benchmarking – základní metoda spočívá ve srovnání výsledků organizačních jednotek a hodnocení kompetenční úrovně. Takto získáme srovnání na úrovni jednotlivých částí firmy. Je zde však problém dostupnosti dat. [4]

Mystery shopping – mystery shopper je výzkumník, fiktivní nakupující, který vystupuje jako normální zákazník. Jeho úkolem je nákup výrobku, kladení otázek, registrace stížností nebo hraní určité role. Získává zpětnou vazbu o svých zkušenostech.

AC/DC – využívá se nejen při výběrovém řízení, ale i hodnocení a rozvoji stávajících pracovníků, nejčastěji v rámci programu budování týmu. [7]

Rozhovory, pozorování, dotazník

Porady týmů

Personální audit

2.6 Silné a slabé stránky analýzy

Analýza vzdělávacích potřeb patří k nejkritičtějším bodům k projektování vzdělávacích aktiv. Podobně jako při všech lidských činnostech dochází k chybám a výsledné přínosy mohou být různé. Analýza může být často ovlivněna rutinním přístupem vedoucích pracovníků na jedné straně a výmluvami a neochotou na druhé straně. Má tedy své silné a slabé stránky.

2.6.1 Silné stránky

- Při dobře provedené analýze lze do značných podrobností odhadnout rozsah potřeb organizace v oblasti dalšího vzdělávání.
- Lze vymezit i cílové skupiny, jichž se potřeba vzdělávání týká.
- Lze navrhnout zcela konkrétně obsah a formy dalšího vzdělávání.
- Na základě znalosti problematiky je možné doporučit optimální realizaci.
- Je možné odhadnout efektivnost vynaloženého času na vzdělávání. [8]

2.6.2 Slabé stránky

- Neochota managementu uznat potřeby vzdělávání skupiny.
- Obecná neochota k dalšímu vzdělávání vyplývající z negativních zkušeností.
- Konzervativnost a neochota přijímat něco nového.
- Nedůvěra ke vzdělávacím zařízením.
- Nezkušenost analytických pracovníků může vést k nesprávným nebo povrchním závěrům a doporučení.
- Není k dispozici dostatek podkladů, není možné odhadnout skutečné vzdělávací potřeby organizace. [8]

Z výše uvedeného tak lze i formulovat možné *chyby*, které mohou při probíhajícím procesu analýzy vzniknout:

- Chyby při rozlišení mezi přáními a potřebami pracovníků.
- Nekritické přijímání toho, co manažeři považují za potřeby.
- Chyby v určování závislosti mezi potřebami a cíli organizace.
- Chyby při rozpoznávání priorit tréninkových opatření.
- Tendence hodnotit spíše minulé než budoucí potřeby.
- Neschopnost prosadit systémová opatření vyplývající z analýzy. [8]

Podle H. Bartoňkové je nutné, při přípravě a realizaci vzdělávací akce se vyhnout pasti tzv. modelu deficitu, který znamená, že vzdělávání pouze dává do pořádku to, co bylo špatné. Vzdělávání by mělo být mnohem více. Mělo by se zabývat rozpoznáním

a uspokojováním potřeby učení a rozvojových potřeb. Mělo by připravovat pracovníky na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost i s ohledem na budoucnost. [5]

3 NÁVRH VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

Interpretace navazuje analýzu vzdělávacích potřeb. Je teda dalším krokem v procesu plánování vzdělávání a souvisí s otázkou, zda identifikovaný problém vyřešíme vzděláváním. Pokud je identifikovaný problém řešitelný vzděláváním, pak je třeba rozhodnout, jakým způsobem má být vzdělávání prováděno, kým, kdy a kde za jakou cenu.

3.1 Cíle vzdělávací akce

Formulace cíle vzdělávací akce v podstatě představuje konkretizaci dané mezery, která je řešitelná vzděláváním. Cíle vzdělávání v rámci firmy mají několik úrovní a můžeme tak hovořit o posloupnosti cílů. Těchto hierarchií je řada a mohou vyplývat i z konkrétní situace, respektive z charakteru zjištěné mezery. [8]

3.2 Členění a formulace cílů

Mezi nejčastěji využívanou hierarchizací cílů patří:

- **Výkonnostní cíl** – váže se na hlavní úkol, účastníci vzdělávací akce po návratu do svého reálného prostředí budou schopni vykonávat činnosti na zamýšlené úrovni standardu.
- **Učební cíl** – váže se na konkrétní vzdělávací akci, definuje to, že účastníci by po skončení formální akce měli dosáhnout dostatečného výkonnostního standardu. Jsou to konkrétní vědomosti, dovednosti či způsoby chování.
- **Umožňující cíl** – definuje úroveň vědomostí a dovedností, kterou by měli účastníci mít na konci etapy učebního procesu. [4]

Formulace cílů musí obsahovat:

1. Adresáta – **KDO** by měl cíle dosáhnout.
2. Požadavky na chování – **CO** bude účastník ovládat.
3. Jakým způsobem má být demonstrováno zvládnutí obsahu nebo cíle.
4. Označení podmínek – **KDY** a **KDE**.
5. Označení **KRITÉRIÍ** pro hodnocení. [1], [5]

3.3 Metody vzdělávání

Existuje široká škála vyzkoušených a vysoce efektivních metod vzdělávání. Každá metoda má své výhody i nevýhody. Přesto je téměř jisté, že neexistuje jedno univerzální řešení rozvoje firemního vzdělání a celého vzdělávacího procesu.

3.3.1 Metody používané na pracovišti „on the job“

- **Instruktáž při výkonu práce** je nejčastěji používanou metodou, protože jde o nejsnazší a nejběžnější způsob zacvičení zaměstnance vedoucím.
- "**Koučing**" je dlouhodobější proces soustavného podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě.
- **Mentoring** se liší od koučingu tím, že školený přebírá část iniciativy a má možnost si sám vybrat svého mentora, který jej vzdělávacím procesem provádí.
- **Counselling** je jednou z nejnovějších metod spočívající ve vzájemných konzultacích školící a školené strany.
- **Asistování** – Školený je přidělen jako pomocník ke zkušenému kolegovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům.
- **Pověření úkolem** – Školený zaměstnanec je nadřízeným pověřen splnit úkol.
- **Rotace práce** je metoda, při níž je zaměstnanec po určitou dobu pověřen různými pracovními úkoly z oblastí různých částí firmy. [1], [9]
- **Pracovní porady**

3.3.2 Metody používané mimo pracoviště „off the job“

- **Přednáška** je jednosměrný komunikační proces, při němž školený zaměstnanec vstřebává předkládané informace.
- **Přednáška spojená s diskuzí** rozšiřuje předešlou metodu o možnost aktivní účasti.
- Metoda **demonstrování** užívá hojně audio-vizuální techniky.
- **Případové studie** se snaží o popis nějaké konkrétní události či problému, který školená skupina následně analyzuje za účelem odhalení příčiny a podstaty problému.
- **Workshop** je podobný případové studii, ale klade větší důraz na týmové a komplexnější řešení.

- Při **brainstormingu** je vedoucím pracovníkem apelováno na každého jednotlivce ve skupině, aby navrhl vlastní způsob řešení daného problému. O jednotlivých návrzích je poté uspořádána diskuze, při níž se společně hledá optimální řešení.
- Při **hraní rolí** účastníci předvádějí nějakou zadanou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace.
- **Simulace** je metodou kombinující případové studie a hraní rolí, aby bylo docíleno co největší míry realismu. Řeší se běžné životní situace vyskytující se při reálné práci.
- "**Outdoor**" je forma vzdělávání pomocí her organizovaná většinou v přírodě. [1]

3.4 Rozpočet

Autorka Z. Dvořáková [10] podotýká, že součástí návrhu je také financování vzdělávacích aktivit. Sestavování rozpočtu je částí plánu, která primárně nevychází ze zvýšené potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ale z priorit organizační strategie a strategie lidských zdrojů. V praxi se nejčastěji pracuje s rozpočtem jednoročním nebo kratším časovým horizontem. Dále také uvádí, že rozpočet má tři složky:

- *fixní složku* – jsou to dlouhodobé programy vztahující se k dlouhodobým a střednědobým cílům organizace,
- *variabilní složku* – ta zajišťuje krátkodobé cíle organizace, zejména operativní vzdělávací programy,
- *rezervní složku* – ta slouží k úplnému nebo částečnému pokrytí náhlé či neplánované potřeby vzdělávání.

3.5 Výběr dodavatele

Výběr dodavatele probíhá v různé fázi návrhu vzdělávací akce. Může být na samotném začátku a potom se dodavatel podílí na navrhování školení. Někdy se již dodavatel podílel na identifikaci mezery a potřeb a od samotného počátku již spolupracuje s organizací. Jindy, zejména u standardizovaných kurzů, je dodavatel vybrán v samotném závěru. [4]

4 REALIZACE VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

Tato část však obsahuje kroky, které by se měly řešit už při tvorbě projektu, tedy při plánování dané vzdělávací akce. Do fáze realizace vstupuje několik nezbytných faktorů, které ovlivňují podstatným způsobem podobu realizace dané vzdělávací akce. Jsou to především cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. [8], [9]

K těmto hlavním prvkům je nezbytné připočítat ještě organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce, které se prolínají všemi fázemi realizace, tj:

- **Přípravy** – Již je připraven projekt vzdělávací akce, je však třeba připravit vše k tomu, aby tento projekt a všechny kroky v něm mohly být realizovány. Je potřeba připravit lektora, učební materiály a pomůcky. Je třeba připravit také účastníky a celou akci organizačně zajistit.
- **Vlastní realizace** – Tato fáze začíná příjezdem lektora na místo konání. Zahrnuje v sobě zahájení, monitorování dění a průběhu, případně řešení nenadálých situací.
- **Transfer** – Již v rámci plánování vzdělávací akce jsou navrženy aktivity, které budou následovat po skončení kurzu. [4]

4.1 Příprava

Scénář je již připraven, je však potřeba připravit vše k tomu, aby scénář mohl být zdárně realizován. Je potřeba připravit lektora, učební materiály a pomůcky. Je nutné připravit také účastníky a celou akci organizačně zajistit.

4.2 Vlastní realizace

Začíná příjezdem lektora na místo konání. To předpokládá příjezd do známého prostředí, ve kterém bude učebna připravena podle instrukcí předem. Během zahájení je třeba účastníky opětovně seznámit s programem a jeho cíli. Zahájení je potřeba neuspěchat a vzbudit v účastnících pocity jistoty nebo respektu. Součástí zahájení je taktéž domluva na různých procedurálních otázkách včetně oslovování.

Dále pokračuje lektor podle programu. Nemůže však bezezbytku postupovat mechanicky. Potřebuje být citlivý na atmosféru a schopnost účastníků přijímat informace. Podle dění řídí tempo a rytmus vzdělávací aktivity. Střídá jednotlivé aktivity. Volnějším tempem má

u zakázkových řešení. Ovšem i u standardizovaných kurzů má vytvořenou časovou rezervu a může zařadit, kromě přestávky, krátké odreagování a podobně. [4], [7]

4.3 Transfer znalostí a dovedností

Již v předchozí fázi jsou navrženy aktivity, které budou následovat po skončení kurzu. Při samotném kurzu je třeba tento plán „oživit“ a pohlídat první dny po kurzu.

- **Databanka know-how** – Během výcviku vznikají různé poznatky, které je potřeba zachytit. Vše je potřeba zapsat. [1]
- **Fotodokumentace a další záznamy** – Kromě vytvoření databanky, respektive její součástí může být fotodokumentace z kurzu. Fotí se výsledky práce, taktéž je možno pracovat s videozáznamem. [1]
- **Zakotvení efektů organizovaného učení** – Bezprostředně po kurzu je většina absolventů motivována k tomu, aby si získané znalosti a nabyté dovednosti ověřila a vyzkoušela v praxi. Jestliže to však neudělají v nejbližším týdnu, 80 % z nich se o to již nepokusí. Proto účastník kurzu po skončení jakéhokoliv kurzu může podpořit transfer znalostí a dovedností několika způsoby:
 - realizuje domácí úkol,
 - referuje svým kolegům s nastíněním možných aplikací,
 - provádí krátký workshop,
 - provádí sérii krátkých výcvikových bloků,
 - vypracovává projekt, který zhodnocuje přínos kurzu. [4]

5 ZPĚTNÁ VAZBA A MĚŘENÍ EFEKTIVITY

Je snad nejdůležitější částí z celého cyklu. Vyhodnocení je poslední, avšak zásadní krok v systémovém podnikovém vzdělávání, jedná se o zpětnou vazbu, díky které získá firma přehled o účincích vzdělávacího programu. Na tomto místě je nutné stanovit kritéria vyhodnocování. Proces vyhodnocování nese klady i zápory, mezi které se řadí časová náročnost, určitá subjektivita v hodnocení atd. Toto hodnocení má také stanovit, zda procesy vzdělávání, nebo jiná opatření v oblasti personálního managementu naplnily definované potřeby, a zda jsou nutná určitá další opatření v rozvoji zaměstnanců. První úlohou je operativní řízení vzdělávacích aktivit tak, aby bylo možné přijímat opatření k nápravě tak rychle, jak to je možné. Druhou úlohou je shromáždit taková data, která mohou sloužit k plánování dalšího personálního rozvoje. [4]

Hodnocení rozvoje zaměstnanců je zaměřeno na skutečné výstupy výcviku a závisí i na aktivitě účastníků výcviku. Hodnocení musí posilovat otevřenou diskusi a podporovat šíření nových poznatků a jejich transfer do praxe. Není však moudré se spoléhat pouze na závěrečné hodnocení. Hodnocení by mělo být vykonáváno i průběžně v době realizace výcviku. [1], [7]

Hodnocení přenosu znalostí do praxe je možné dělat tím, že se zkoumá výkonnost při vykonávání práce zaměstnanců. Toto hodnocení by mělo být realizováno ve vhodném období po ukončení výcviku, tak aby účastníci výcviku měli možnost uplatnit to, co se naučili.

5.1 Metody měření

Metody měření můžeme systematizovat podle různých hledisek. Nejčastěji můžeme dělit metody podle toho, zda následují bezprostředně po vzdělávací aktivitě nebo až po určitém odstupu, a podle toho, kdo je autorem hodnocení. Jiné hledisko se uplatní podle formy záznamu. Hodnocení můžeme mít ve formě „tužka-papír“ nebo v elektronické podobě. [4]

Rozšířeným a známým členěním metod měření je:

- **úroveň reakce** – dotazníky spokojenosti, vyjadřují spokojenost účastníka s programem a lektorem, případně opačně,
- **úroveň učení** – hodnocení rozsahu předaných informací, respektive nově získaných znalostí,

- **úroveň chování** – zhodnocení nových či stávajících dovedností,
- **úroveň výsledků** – měření dopadu do reálné výkonnosti,
- **úroveň hodnotová** – vliv na rozvoj firemních cílů. [11]

Nejrozšířenější praxí je, že jednotlivá měření sumarizuje pověřený pracovník rozvoje lidských zdrojů, který tyto výsledky předává svému nadřízenému. K lektorovi se nejčastěji dostává jen negativní zpráva, mnohdy ve zjednodušené podobě.

V zásadě platí, že zpracované výsledky měření dostávají všichni zainteresovaní. Obvykle to je:

- nadřízený účastníků vzdělávací aktivity,
- manažer rozvoje lidských zdrojů,
- lektor,
- účastníci. [4]

6 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ ANALÝZY

Podobu vzdělávání a odborné přípravy pracovníků u firmy ovlivňuje charakter vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Do vnějšího prostředí zahrnujeme vlivy sociální, technologické, ekonomické a legislativní. V legislativním prostředí je to zejména oblast povinného vzdělávání všeobecná (bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana) a specifická pro dané profese nebo cílové skupiny (řidiči, svářeči, elektrikáři). Zatímco do vnitřního prostředí firmy spadají veškeré interní procesy dané firmy, završené tvorbou koncepce vzdělávání, systému, plánu a organizace vzdělávání.

Firemní vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní – organizované podnikem ve vlastním vzdělávací zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí – vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení). Základní všeobecné znalosti a dovednosti většinou zajišťuje školský systém. Firemní vzdělávání připravuje zaměstnance tak, aby získali kompetence potřebné k výkonu jejich současné pracovní pozice (odborná profesní příprava). Další vzdělávání rozvíjí potenciál zaměstnance a podporuje rozvoj jeho kariéry v souladu s potřebami rozvoje společnosti. Cílem podnikového vzdělávání je systematické vzdělávání všech zaměstnanců společnosti, osvojení a získávání znalostí a dovedností pracovníků vztahujících se k jejich profesi a dále vytváření podmínek k osobnímu růstu zaměstnanců. Realizovat úspěšně a efektivně vzdělávací akci znamená definovat cíle, podmínky a kritéria. Znamená to odpovědět na otázky KDO, CO, KDY, KDE, JAK při plánování i po realizaci vzdělávání. Úspěšnost vzdělávací akce významně ovlivňuje její organizace. Metody a formy, místo, lektor, rozsah, čas a cena ovlivňují výsledek výcviku. Podnikové vzdělávání je proces, který zahrnuje identifikaci mezer, návrh vzdělávací aktivity, realizaci a hodnocení výsledků vzdělávání.

Vstupní informace a zdroje pro analýzu tvoří celopodnikové údaje (struktura, výrobní program, trh, zdroje, plány, vize, cíle) a údaje o tom, jaké zákazníky a na jakých trzích bude firma obsluhovat, jaké produkty jim bude poskytovat a z jakých zdrojů bude při svém podnikání čerpat. Druhou část vstupních informací tvoří údaje o pracovním místě a o pracovníkovi (popisy práce, kompetence, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, kvalifikační požadavky, ověření způsobilosti).

Soustavné rozšiřování a prohlubování schopností jednotlivců i týmů v organizaci je jedním ze základních předpokladů zlepšování pracovního výkonu, a tím i trvale úspěšné

a konkurence schopné firmy. Péče o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zaškolení a zaučení, udržování, prohlubování a zvyšování kvalifikace.

Analýza potřeb vzdělávání tedy spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je poté zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Vzdělávací potřeba představuje rozdíl mezi znalostmi, dovednostmi a porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn.

II ANALYTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Firma SIGNALBAU s.r.o. byla založena v březnu 1993 se zaměřením na montáže technologických zařízení Českých drah a vyvolaných investičních akcí v oboru sdělovací a zabezpečovací techniky drah. Od zahájení činnosti tvoří nosný program společnosti projekce, výstavba, rekonstrukce a opravy sdělovacích a zabezpečovacích zařízení drah. Postupně se podnikatelské aktivity rozšířily do oblastí výstavby telekomunikačních sítí, energetiky a silnoproudých zařízení. V roce 1998 byla uzavřena zastupitelská smlouva se SIEMENS AG Rakousko o dodávkách zabezpečovacích zařízení drah firmy Siemens pro český trh.

Ke dni 2. 8. 1999 zanikla společnost SIGNALBAU s.r.o. transformací právní formy společnosti a vznikla společnost SIGNALBAU a.s. jako univerzální právní nástupce se základním kapitálem 36 mil. Kč. Ve snaze nabídnout investorům a objednavatelům co nejvyšší úroveň prací, se společnost organizačně rozdělila do dvou divizí nabízejících komplexní služby, zahrnující vše od zpracování záměrů, projektové dokumentace, přes vlastní realizace a uvedení do provozu, až po dodání výstupních revizních zpráv, zajištění komplexních zkoušek předávaného zařízení s následným servisem zařízení.

Společnost sídlí ve vlastním areálu, zajišťujícím dostatečnou kapacitu kancelářských, dílenských a skladových prostor. Pro zabezpečení podnikatelských aktivit v současné době společnost zaměstnává 142 pracovníků různých profesí. Společnost disponuje dostatečným technickým a montážním zázemím a je připravena k realizaci zakázek na celém území České a Slovenské republiky. Společnosti se daří zajišťovat vysokou úroveň a kvalitu dodaných prací. K tomu významně napomáhá zavedený systém jakosti dle norem ISO 9001 a ISO 14 001, certifikovaný auditory SÜD TÜV s.r.o.

Uplynulý účetní rok byl pro společnost ekonomiky úspěšný, ale také rok velmi náročný a složitý v oblasti řízení a organizace práce. Výsledky roku však naplnily ve všech směrech stanovené cíle a podnikatelské záměry, včetně stabilizace klíčových profesních zaměstnanců a adaptace „mláď“ do pracovních kolektivů, a jsou plně v souladu se strategickými rozvojovými záměry společnosti ve střednědobém časovém horizontu. Pro nadcházející období je závazek vyvinout zvýšené pracovní úsilí na perfektní připravenost výběrových řízení a nasmlouvaných zakázek, průběžné sledování efektivity, pracovní kázně i technologické vyspělosti našich zakázek pro investory státní i privátní. Je třeba zdůraznit, že přes současnou ekonomickou krizi dosáhla celkově organizace

i z pohledu akcionářů velmi dobré výsledky a vytvořila si tak velmi dobrou výchozí pozici s dostatečnou kapacitní naplněností pro období následné, včetně finanční stability a úspěšné aplikace privátního vývoje. Společnost spolupracuje s řadou zahraničních firem, např. SIEMENS AG, FRAUSCHER GmbH, Pintsch Bamag GmbH.

V oblasti energetiky a elektrotechniky se podařilo stabilizovat a rozvíjet aktivity v zakázkách pro ČEZ a.s. nejen na Moravě, ale i v lokalitě východních Čechy. V obou těchto lokalitách firma uspěla v trendu na hodinové sazby elektromontážních prací, kde se jedná o významný podíl na středních zakázkách (od 0,5 do 1,5 mil. Kč) na montážích a opravách distribučních sítí ČEZ Distribuce a.s., ale je také významný a důležitý partner při mimořádných událostech, kalamitách a poruchách na distribuční síti ČEZ a.s.

Velmi kladně firma hodnotí i výsledky na zakázkách v oblasti elektro pro Správu železniční dopravní cesty, státní organizace, jako je dokončení prací elektro na stavbě „Modernizace traťového úseku Červenka – Zábřeh“, stavby „Sanační průjezd žst. Kolín, i rozestavěnou zakázku „Elektrizace trati Zábřeh – Šumperk“, kde společnost realizuje mimo trakční vedení drtivou většinu prací elektro.

Společnost v hospodářském roce od 1. 7. 2008 do 30. 6. 2009 dosáhla výnosů z běžné činnosti 484 658 tis. Kč. Dále nevykazuje žádné nedoplatky vůči státním institucím, včetně Okresní správy sociálního zabezpečení v Přerově, zdravotním pojišťovnám, finančním úřadům.

7.1 Výrobní útvary

7.1.1 Divize sdělovací a zabezpečovací techniky

Oboru sdělovací a zabezpečovací techniky se společnost věnuje od samého počátku vzniku. Nabízí komplexní služby zahrnující vše od zpracování záměru, projektové dokumentace, přes vlastní realizaci a uvedení do provozu, až po dodání výstupních revizních zpráv, zajištění komplexních zkoušek předávaného zařízení s následným servisem zařízení. Divize je tvořena dvěma výrobními úseky:

Výstavba technologií Siemens a Frauscher

V roce 1998 byla uzavřena zastupitelská smlouva se SIEMENS AG Rakousko o dodávkách zabezpečovacích zařízení drah firmy Siemens pro český trh. Předmětem

dodávek pro železnice jsou nejen počítače náprav Siemens, ale i vlastní produkty, a to traťová zabezpečovací zařízení s počítačem náprav a přenosným zařízením. Dále jsou dodávky tvořeny bezdotykovými snímači průjezdu kolejových vozidel s indukční smyčkou, mechanickými dotekovými snímači průjezdu kolejových vozidel FORFEX a CAUTOR, bateriovými skříněmi s klimatizátorem vzduchu a diagnostickými zařízeními pro přejezdová zabezpečovací zařízení. Středisko působí na území České republiky, Slovenska a Polska. Mezi zákazníky patří SŽDC, s.r.o., České dráhy, a.s., krajské úřady, soukromé subjekty.

Výstavba zabezpečovací techniky

Od zahájení činnosti tvoří nosný program společnosti projekce, výstavby, rekonstrukce a opravy sdělovacích a zabezpečovacích zařízení drah. V roce 1995 byla rozšířena podnikatelská aktivita do oblasti výstavby telekomunikačních sítí, včetně rozšíření vlastní projektové kapacity. Mezi hlavní oblastí dodávek patří telekomunikační sítě a rozvody, staniční, traťová, přejezdová a zabezpečovací zařízení. Pro všechna dodávaná zařízení zajišťuje také komplexní přezkoušení, potřebnou legislativní dokumentaci pro uvedení zařízení do provozu a v neposlední řadě také záruční a pozáruční servis.

7.1.2 Divize silnoproudých zařízení

V roce 1996 došlo k rozšíření podnikatelských aktivit firmy do oblasti energetiky a silnoproudých zařízení. Organizace nabízí komplexní služby zahrnující vše od zpracování záměru, projektové dokumentace, přes vlastní realizaci a uvedení do provozu až po dodání výstupních revizních zpráv, s následným servisem zařízení. Divize je tvořena dvěma výrobními úseky:

Výstavba silnoproudých zařízení

V rámci rozšíření činnosti v oblasti energetiky a distribučních rozvodů, byla snaha o co nejtěsnější přiblížení služeb pro správce distribuční sítě a samotných odběratelů. Proto došlo k rozšíření úseku na dvě samostatná střediska a to středisko Čechy a Morava. V Čechách se střediskem stala Police nad Metují, kde za významnou zakázku považují elektrifikaci trati Letohrad – Lichkov. Střediskem Moravy je Přerov, kde za významné zakázky označují výstavbu dálnice D1 Kroměříž západ – Kroměříž východ a revitalizaci cukrovaru Kojetín.

Výstavby elektrotechnologií

Mezi stěžejní úkoly střediska výstavby elektrotechnologií patří poradenství, výstavby, opravy, údržba a rekonstrukce technologií rozveden, kobková provedení a skříňová provedení včetně silnoproudých a slaboproudých rozvodů, technologie protikorozní ochrany úložných zařízení, elektrických předtápěných zařízení a kabelových rozveden, aj.

7.1.3 Logistika

Pro montáže a výstavbu sdělovacích a zabezpečovacích zařízení, telekomunikačních sítí a silnoproudých zařízení disponuje společností veškerým potřebným vybavením. Firma má v sídle společnosti v Přerově – Lověšicích zřízeny dostatečné dílenské, opravárenské a skladové prostory.

Úsek tvoří:

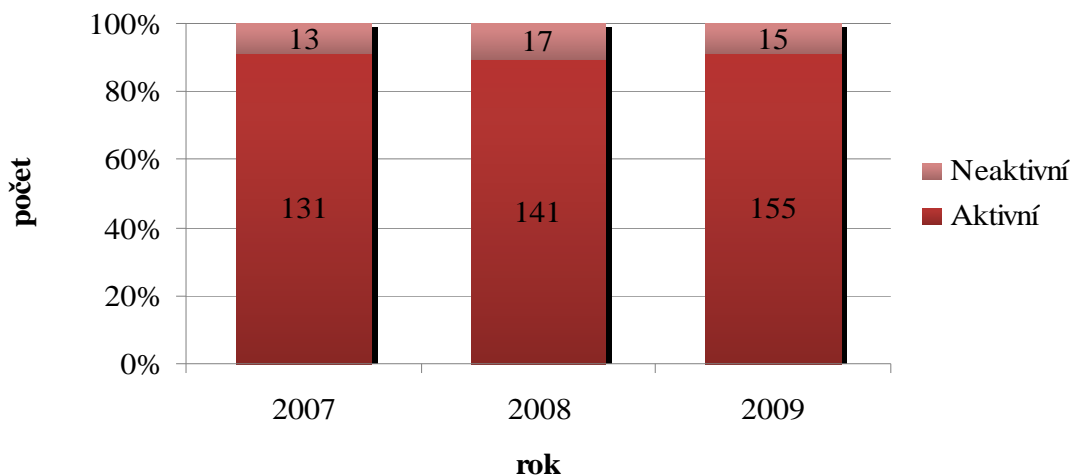
- Zásobování a sklad
- Doprava a mechanizace
- Protlaky
- Zámečnická dílna
- Správa majetku

7.2 Informace o zaměstnancích a struktuře organizace

SIGNALBAU a.s. v Přerově má celkem (dle personálního oddělení k 1. 10. 2010) 142 zaměstnanců, z toho je 1 osoba v neevidenčním stavu, tj. na rodičovské dovolené. V posledních třech letech se počet pracovníků významně neredukuje. Celkové a procentuální rozložení počtu zaměstnanců mezi pracovištěm Přerov, Police a Plzeň je následující: závod Přerov 116 pracovníků (82 %), závod Police 24 pracovníků (17 %), závod Plzeň má 2 pracovníky (1 %). Organizační struktura firmy je uvedena v příloze P I.

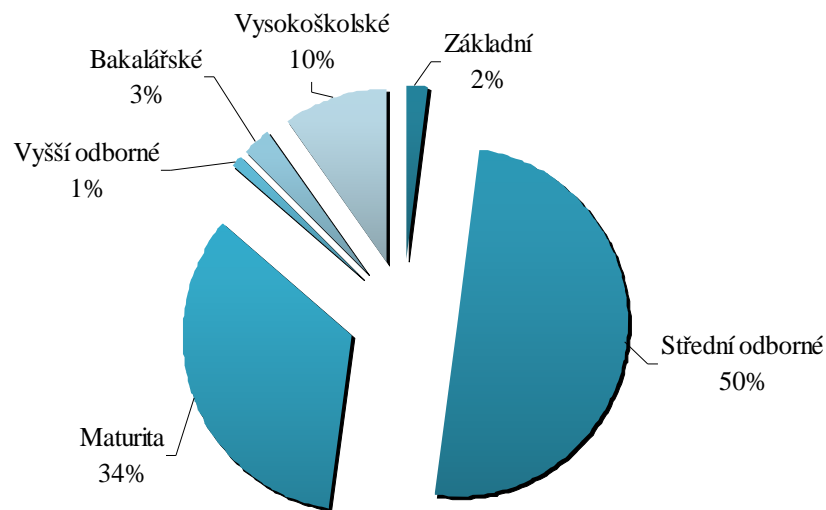
Celková fluktuace za rok 2009 byla 9,7 %, za rok 2008 byla 12,1 % a za rok 2007 činila 9,9 %. Z tohoto procentuálního zjištění vyplývá, že fluktuace se za poslední tři roky snižuje, což je pro firmu pozitivní vjem, jelikož si udržuje svoji image společnosti kvalifikovaných zaměstnanců s rostoucí poptávkou po výrobcích a službách. Fluktuaci ale nesmíme vztahovat na celou firmu jako celek, ale na pracovní zařazení zaměstnanců, jelikož by to byly zavádějící a zkreslené informace. V roce 2009 byla největší fluktuace u montérů silových zařízení a to 33 %. Tento odchod z firmy byl zapříčiněn nedostatkem

kvalifikací na trhu práce a odchody do důchodu. Menší míra fluktuace poté byla u dělníků 25 %, elektromontérů 19 %, montérů sdělovacích zařízení 18 % a zámečnicků 16 %. U TH pracovníků a manažerů byla za tři roky fluktuace nulová.



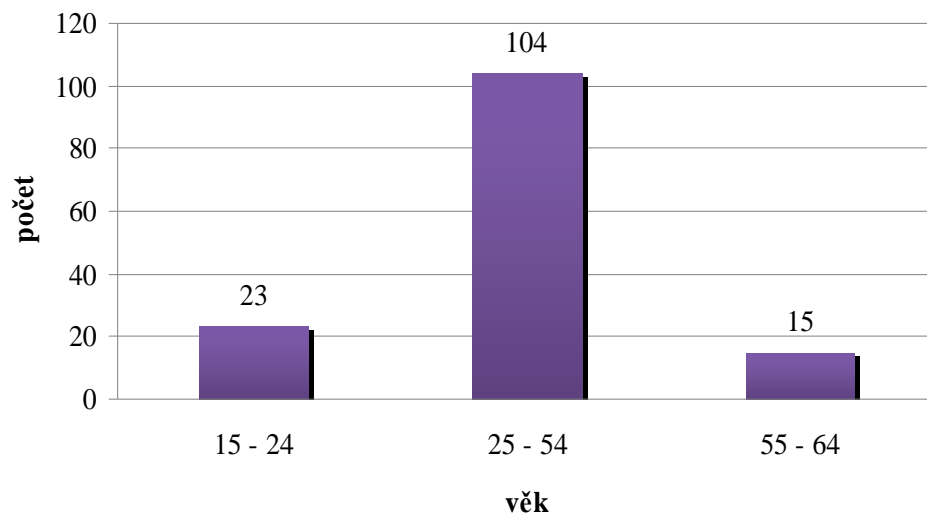
graf 1 Fluktuace zaměstnanců (2007-2009), zdroj: Personální odd. [vlastní zpracování]

Personální oddělení také sleduje vzdělanostní strukturu svých zaměstnanců. Největší strukturu tvoří pracovníci se středním odborným vzděláním s vyučením a to 50 %. Druhou největší skupinou jsou zaměstnanci s maturitou a to 34 %. Další procentuální zastoupení je znázorněno v grafu níže.



graf 2 Vzdělanostní struktura podniku (2010), zdroj: Personální odd. [vlastní zpracování]

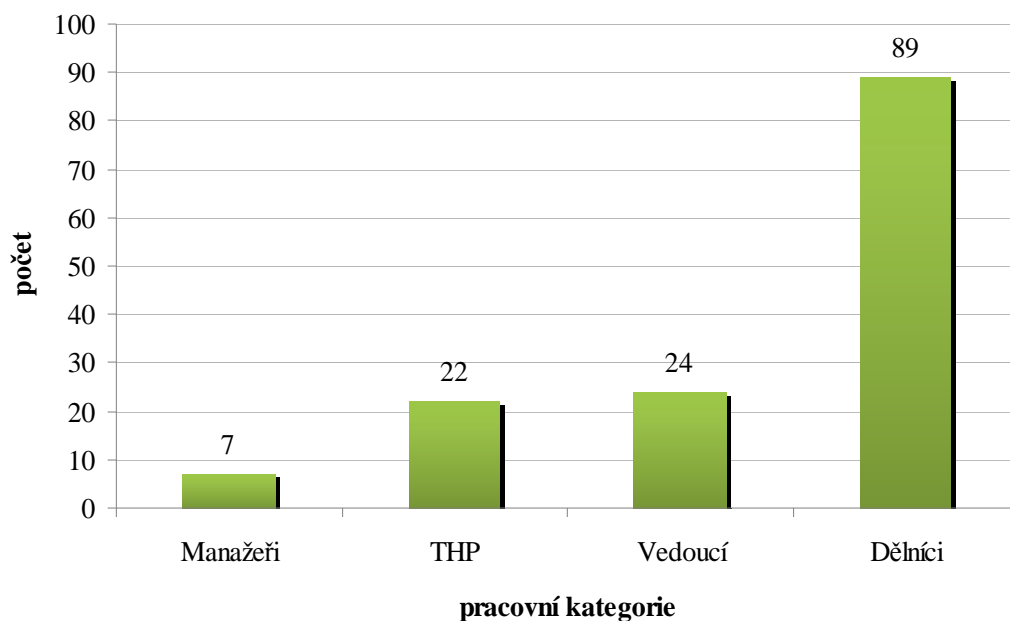
Průměrný věk mužů v roce 2010 je 38 let a průměrný věk žen je 35 let. V grafu níže je více specifikována věková struktura zaměstnanců k roku 2010.



graf 3 Věková struktura (2010), zdroj: Personální odd. [vlastní zpracování]

Jelikož se firma specializuje na venkovní technické práce, tak je samozřejmostí, že v pracovním zařazení firmy budou převládat dělnické profese. Do této pozice můžeme například zahrnout elektromechanika, elektromontéra, montéra silových zařízení, řidiče,

strojníky, techniky, zámečníky, apod. Druhé největší zastoupení mají vedoucí zaměstnanci, do nichž patří zejména mistři divizí, stavbyvedoucí divizí, vedoucí úseku divizí. Ve firmě je sedm pracovníků, kteří zastupují vrcholový management a 22 technicko-hospodářských pracovníků, kteří se starají o chod kanceláře obchodního, výrobního a ekonomického úseku firmy.



graf 4 Struktura pracovní kategorie (2010), zdroj: Personální odd. [vlastní zpracování]

8 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ FIRMY SIGNALBAU A. S.

Cílem podnikového vzdělávání společnosti SIGNALBAU a.s. je udržování úrovně vědomostí, získávání nových znalostí a dovedností zaměstnanců, ale i vytváření nových podmínek k osobnímu růstu. Seberealizace je jeden z významných motivačních faktorů. Získané dovednosti může zaměstnanec využít nejen na současné pracovní pozici, ale i v budoucí kariéře. Zvyšování pracovních schopností, dovedností, vědomostí, změny postojů, realizované prostřednictvím podnikového vzdělávání, zvyšování hodnoty jak obecného, tak i specifického lidského kapitálu, je možné dosahovat různými cestami. Návržnost investic do kvalifikace pracovníka je srovnatelná s návratností investic do hmotného kapitálu podniku, přesto na tyto investice řada firem zapomíná, není zde ochota rozvíjet osobnost pracovníka.

Společnost SIGNALBAU a.s. klade důraz na rozvoj odborných dovedností a znalostí svých zaměstnanců. V současné době probíhá ve firmě vzdělávání ve dvou oblastech. „Povinné“ vzdělávání dané legislativou a „nepovinné“ vzdělávání, které podporuje další odborný růst zaměstnance a souvisí s jeho pracovním zařazením. Povinné vzdělávání je předmětem analýzy a problémy, které se v této oblasti vyskytují, jsou naznačeny v závěru analýzy. Nepovinné vzdělávání zahrnuje například individuální jazykové vzdělávání, technická a další odborná školení ze všech oblastí organizace společnosti (účetnictví, informační systémy, administrativní software, organizace práce apod.). Problémy v této oblasti představuje individuální zajišťování vzdělávacích potřeb pro každý útvar společnosti zvlášť a nedostatečná evidence uvedených vzdělávacích aktivit. Systém vzdělávání není jednotný pro obě oblasti. Systematický koncept podnikového vzdělávání se ve společnosti tedy dosud podceňoval. Vzdělávání ve druhé oblasti nebylo plánované pro celou společnost. Probíhalo nekoordinovaně a nebylo dostatečně evidováno. Brzkým cílem je tedy nastavit systém vzdělávání pro všechny zaměstnance.

Vzdělávání přispívá ke zvýšení výkonnosti podniku, podporuje dosahování cílů společnosti, zvyšuje adaptabilitu zaměstnanců a zvyšuje konkurenceschopnost společnosti. Proto jsou cíle vzdělávání a strategie vzdělávání propojeny se strategií podniku. Prakticky řečeno, další rozvoj zaměstnanců úzce souvisí nejen s tím, co je v současné době nutné, aby uměli, ale také se snahou zaměřit se na to, kam společnost směřuje, a jaké znalosti budou potřebovat v budoucnosti.

Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí, ale dlouhodobým procesem, který má *následující fáze*:

- Identifikace mezer a analýza potřeb
- Návrh vzdělávací aktivity
- Realizace vzdělávací
- Hodnocení výsledků vzdělávání

8.1 Identifikace mezer a analýza potřeb

Společnost provádí 1x ročně analýzu vzdělávacích potřeb, díky které získá přehled o současném stavu daných znalostí a dovedností a o oblastech, kde má společnost personální rezervy. Uplatňuje se postup může-zná-umí-chce. Vedoucí pracovník se v hodnocení zaměří na úroveň odbornosti pracovníka, zda má dostatečné vědomosti a znalosti potřebné k vykonávání své profese. Dále v rámci hodnocení zváží, kam firma směřuje, zda na jeho úseku budou zaváděny nové technologie a postupy a zda k tomu bude zapotřebí proškolení zaměstnanců a v jaké odbornosti. Krátkými pohovory si ujasní požadavky zaměstnanců, zda mají konkrétní vzdělávací potřeby, přání, požadavky a specifikuje jejich požadavky do konkrétního tématu. Cílem analýzy vzdělávacích potřeb je seznam vzdělávacích potřeb a zaměstnanců. Jsou do ní zahrnuty vzdělávací aktivity, které jsou dány legislativou, zákazníkem nebo výrobcem používaných technologií a nepovinné vzdělávací aktivity. Současný stav těchto znalostí a dovedností je porovnáván prostřednictvím dat z IS s konečnými požadavky. Nepovinné vzdělávací aktivity se neevidují v IS. Výstup z analýzy potřeb předává vedoucí pracovní skupiny manažeru jakosti.

8.1.1 Individuální rozvojové a vzdělávací potřeby

Individuální rozvojové a vzdělávací potřeby firma identifikuje ze dvou různých úhlů. První je pomocí pohovoru s nadřízeným pracovníkem, kdy si jedinec sám určí oblasti, kde sleduje své rezervy, kde cítí, že mu dosavadní znalosti přijdou nedostatečné. Sdělí vedoucímu, ve kterých oblastech by se chtěl dále rozvíjet, kde je předmět jeho zájmu a jak sám sebe vnímá ve vztahu s budoucností firmy.

Druhý způsob je hodnocení nadřízeným pracovníkem, který určí, ve kterých oblastech vzniká „mezera“ a také poukáže, která školení ze zákona musí daný pracovník v nastávajícím období absolvovat.

8.2 Návrh vzdělávací aktivity

Firma po analýze potřeb stanoví návrh vzdělávací aktivity na následující období. Hlavním cílem firmy je tedy vytvoření personálního plánu vzdělávání v souladu s analýzou potřeb. Manažer jakosti, jako kompetentní osoba, má za úkol vytvořit personální plán, kde definuje cíle vzdělávání, témata, rozsah výuky, cílové skupiny, metody, finanční limit. Plánované vzdělávací aktivity jsou rozvrženy podle charakteru vzdělávání, cílových skupin a plánu práce. Povinné vzdělávání je s ohledem na charakter činnosti plánováno na začátek kalendářního roku. V tomto období firma omezuje svou hlavní pracovní činnost na úkor vzdělávání. Ostatní vzdělávání potom v dalším období. Cíle vzdělávání určuje manažer u jednotlivých úseků společnosti. Vedoucí pracovníci určí témata školení, znalosti a odbornosti, které zaměstnancům chybí nebo nejsou na požadované úrovni. Při vytváření plánu se klade důraz na to, aby plán vzdělávání byl zkoordinován s plánem práce. Manažer jakosti předloží řediteli společnosti navrhovaný plán vzdělávání pro následující kalendářní rok ke schválení. Jakmile je určen a schválen vzdělávací plán na kalendářní rok, může manažer jakosti oslovit dodavatele na vzdělávací aktivity. Firma upřednostňuje stále dodavatele se znalostí problematiky společnosti. Nedílnou součástí plánování je určit vzdělávací skupiny. Cílem tohoto kroku je získat pokud možno skupiny, kde účastníci mají co nejvíce společných znaků.

Při plánování aktivit klade manažer jakosti důraz na témata, cílovou skupinu, aby vzdělávací instituce používala kvalitní moderní metody, měla kvalitní lektory. Vzdělávací instituce by měla být schopná „ušít“ program na míru, pracovat s vhodnými technikami a moderními metodami, aby přínos programu byl co největší. V závěru školení ve zpětných vazbách účastníci hodnotí prostory a školící pomůcky, tedy zda naplánované prvky vzdělávání byly splněny a byly hodnoceny kladně. V případě negativních reakcí, kde účastníci definují, s čím byli nespokojeni, v čem program, lektor nebo zajištění bylo nevyhovující, má manažer jakosti zajištěnou zpětnou vazbu k plánování, zda proběhlo dle plánu ke spokojenosti nebo zda je zde prostor pro změnu dodavatele, prostor či lektora.

Plán vzdělávání zahrnuje jen vzdělávací aktivity realizované mimo pracoviště „off the job“ (přednášky spojené s diskuzí, assessment centre). Vzdělávací aktivity na pracovišti „on the

job“ (instruktáž při výkonu práce, coaching, asistování, pracovní porady) nejsou uvedeny v plánu vzdělávání, ale probíhají na pracovištích podle individuálních potřeb zaměstnanců. Odpovědnost za organizaci a provedení těchto aktivit považuje firma za nedílnou součást pracovní náplně vedoucích zaměstnanců.

8.2.1 Financování vzdělávání

Na uskutečnění plánu vzdělání firma vyhrazuje dostatečnou finanční rezervu. Další požadavky na doplnění plánu jsou projednávány a schvalovány ředitelem samostatně. V současné době je vzdělávání financováno ze dvou zdrojů. Z vlastních zdrojů firma hradí povinné vzdělávání na základě plánu vzdělávání a základní nepovinné vzdělávání. S pomocí cizích zdrojů jsou v současné době hrazeny vzdělávací aktivity, které obsahuje projekt vzdělávání Systematický rozvoj zaměstnanců společnosti SIGNALBAU a.s. Vzdělávání financované z těchto zdrojů vytvoří firmě dostatečnou kapacitu lidských zdrojů v oblasti povinného vzdělávání pro následující období, a umožní realizovat vzdělávací aktivity podporující odborný růst zaměstnanců. Celkový objem cizích zdrojů představuje šestnásobek vlastních nákladů v kalendářním roce.

Systematický rozvoj zaměstnanců společnosti SIGNALBAU a.s.

Cílem projektu je zahájit systematické vzdělávání pracovníků v tzv. tvrdých, ale současně i měkkých dovednostech. Smyslem je nastavit pravidla a systém rozvoje pracovníků, současně motivovat pracovníky k vlastnímu systematickému rozvoji a tak jim poskytnout lepší pozici na trhu práce také do budoucna. Do projektu jsou zapojeni téměř všichni zaměstnanci společnosti od dělnických profesí přes střední management až po vedení společnosti. Tento projekt firma realizuje již druhým rokem a musí neustále plnit povinnosti a požadavky poskytovatele grantu.

Systematický rozvoj zaměstnanců je dotován projektem ze 70 %, které se dále dělí na 85 % výše dotace, tj. z prostředků poskytnutých ze státního rozpočtu na předfinancování výdajů, které mají být kryty prostředky z rozpočtu Evropské unie. Poté na 15 % výše dotace, tj. z ostatních prostředků poskytnutých ze státního rozpočtu na část národního spolufinancování. Při plnění projektu je firma povinna dodržovat plnění politik ES, tj. zejména pravidel hospodářské soutěže a veřejné podpory, principů udržitelného rozvoje.

V příloze P II je podrobněji znázorněno schéma projektu. Zmíněného vzdělávání se účastní více jak 320 zaměstnanců ve 27 různých vzdělávacích aktivitách, a to v rozsahu 180 dnů po dobu dvou let. Pro srovnání povinného vzdělávání, v rámci plánu vzdělávání, se na začátku roku 2010 tohoto plánu zúčastnilo 570 zaměstnanců v rozsahu 21 dnů a v roce 2011 618 zaměstnanců v rozsahu 19 dnů. S pomocí projektu vzdělávání se tak realizovaly především vzdělávací aktivity většího rozsahu. Součástí projektu je také využití nových metod vzdělávání ve firmě (e-learning, outdoor training).

8.3 Realizace vzdělávací aktivity

Před zahájením vzdělávací aktivity vedoucí pracovník sdělí podřízeným důvod a cíle vzdělávání. Tím se snaží zvýšit jejich angažovanost a motivaci k sebevzdělávání. Účastníci tím získají co možná nejvíce informací o školení, tématu, místě konání a organizaci. Účastníci školení obdrží před zahájením programu pozvánku, která obsahuje témata školení a časový rozvrh školícího dne nebo jsou jim tyto informace předány ústně nadřízeným. Po skončení vzdělávací aktivity manažer jakosti vyhodnotí na základě informací od účastníků vzdělávání a lektora její průběh.

8.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

Firma hodnotí výsledky vzdělávání ve dvou stupních. V prvním stupni se provádí hodnocení bezprostředně po realizaci. Výsledky potom ovlivňují okamžitě realizaci další vzdělávací aktivity stejného typu v následujícím období. U vzdělávacích aktivit, realizovaných v rámci projektu vzdělávání, vyplní účastníci školení formulář Hodnocení vzdělávací aktivity účastníkem, který je uveden v příloze P III. Zde hodnotí školení, program, lektora, servisní zajištění. Dále lektor vyplní formulář Hodnocení vzdělávací aktivity lektorem, kde hodnotí motivaci účastníků ke vzdělávání, aktivitu skupiny a přínos tématu. Zmíněný formulář je uveden v příloze P IV. Informace o hodnocení jsou tedy na rozdíl od běžného vzdělávání písemně zaznamenány. Toto hodnocení je pro manažera jakosti ukazatelem, zda téma bylo pro účastníky dostatečně probráno, zda mají ucelený přehled o dané problematice, či zda by bylo vhodné téma rozšířit a doplnit o doporučená témata, která může zahrnout do plánu vzdělávání na následující rok.

Ve druhém stupni se provádí hodnocení přínosu pro společnost. Po šesti měsících se posuzuje využití znalostí účastníka v návaznosti na jeho pracovní činnost. Vedoucí pracovníci vyhodnotí vliv na spokojenost zaměstnanců, jejich motivaci k plnění

pracovních úkolů, uplatnění získaných poznatků v praxi a samostatnost při výkonu práce. Formulář Vyhodnocení přínosu vzdělávací aktivity je uveden v příloze P V.

9 ANALÝZA KVALIFIKACE A ODBORNÉ PŘÍPRAVY ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ SIGNALBAU A.S.

Jak vyplývá z teoretické části, analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmu a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Pro účely bakalářské práce byla použita úroveň analýzy zaměřená na problémy v kombinaci s analýzou klíčových otázek a byl uplatněn kompetenční přístup. Výsledkem analýzy je pak zjištění mezer ve výkonnosti. Předpokladem je, že kvalifikace pracovníků přímo úměrně ovlivňuje nejen jejich výkon, ale i výkon pracovní skupiny. Nedostatky v kvalifikaci poté znamenají nižší výkonnost. Chybějící kvalifikace znamená, že pracovník nebo skupina nemůže vykonávat požadovanou činnost nebo nedosahuje požadované úrovně výkonu. V tomto případě je třeba kvalifikaci doplnit. Nadbytečná kvalifikace ukazuje na nevyužití kvalifikace pro výkon pracovní skupiny. Zde je třeba rozhodnout, zda je hospodárné dále udržovat tyto kvalifikace.

9.1 Pravidla pro vyhodnocení analýzy

S ohledem na charakter činnosti organizace a počet pracovníků je analýza zaměřena na ty útvary z organizační struktury firmy, které svým zaměřením představují hlavní předmět podnikání SIGNALBAU a.s., tj. výrobu, montáž a servis zabezpečovacích zařízení drah, telekomunikačních a energetických zařízení a sítí průmyslovým způsobem. Z celkového počtu 142 zaměstnanců je analyzováno 97 pracovníků začleněných do dvou výrobních divizí. Jsou zde zahrnuti pracovníci divize Sdělovací a zabezpečovací techniky a divize Silnoproudých zařízení, kteří se přímo podílejí na zhotovení produktů jednotlivých zakázek. Tito pracovníci jsou hlavním zdrojem výnosů organizace, jejich kvalifikace má velký význam pro firmu. Ostatní techničtí pracovníci výrobních divizí a pracovníci z jiných útvarů nejsou do analýzy zahrnuti.

Hlavní požadavky na kvalifikaci u pracovníků výroby, montáže a servisu jsou dány legislativou, zákazníky a výrobci používaných materiálů. Souvisí s vykonávanou pracovní činností, postupy a používanými výrobními prostředky. Tyto požadavky jsou povinné a jsou zahrnuty do analýzy. Specifikace uvedených požadavků vyžaduje znalost všech činností, které pracovníci a pracovní skupiny vykonávají, včetně používaných výrobních prostředků. Činnosti, které pracovník vykonává u jiné pracovní skupiny (zástup) nejsou

analýzou zahrnuty. Seznam činností, včetně kvalifikace, která je potřebná pro jejich vykonávání, je uveden v příloze P VI. K vykonávání uvedených činností je zapotřebí 46 druhů kvalifikací.

Seznam výrobních prostředků je uveden v příloze P VII. K obsluze nebo používání některých prostředků (žebřík, elektrické ruční nářadí a hořáky na propan-butan) postačuje pouze seznámení s návodem k obsluze uvedených zařízení. Získání této kvalifikace je časově nenáročné a je zajištěna správcem majetku před použitím těchto zařízení. Do seznamu prostředků jsou přesto zahrnuty, jelikož souvisí s požadavky organizace na vykonávané činnosti a patří do technického vybavení. Tyto kvalifikace nejsou zahrnuty do analýzy.

Analyzovaný počet 97 zaměstnanců je, podle organizačního schéma pracovníků skupin, (P VIII) rozdělen do 14-ti pracovních skupin podle aktuální organizace práce. Tyto skupiny tvoří základní jednotky pro analýzu kvalifikace, jsou samostatné, v jejich čele je vedoucí skupiny a mají různý počet zaměstnanců. Charakteristika činností pracovních skupin je dána organizačním začleněním do divizí a požadavky organizace na její činnost.

Pro identifikaci potřeb jsou analýzou zahrnuty oba druhy rozvojových potřeb, a to reaktivní i proaktivní. Požadovaná úroveň kvalifikace jednotlivých pracovních skupin byla zjišťována pohovorem s nadřízenými pracovníky těchto skupin, kteří tak reprezentovali požadavky organizace. V první úrovni, stanovení požadavků organizace, byly každé skupině přiřazovány požadované kvalifikace podle vykonávaných pracovních činností. Údaje o požadavcích organizace na vykonávané činnosti u jednotlivých pracovních skupin jsou uvedeny v příloze P IX. Ve druhé úrovni potom byly tyto požadavky kvantifikovány na požadovaný počet kvalifikací, a to podle počtu pracovníků a požadované činnosti skupiny. Tyto informace byly převedeny do datové formy pro další zpracování v rámci analýzy. Data o skutečné úrovni kvalifikací u jednotlivých pracovníků a pracovních skupin byla pro potřeby analýzy převzata z informačního systému společnosti. Takto importovaná data jsou pro svou rozsáhlou zpracována s pomocí kontingenčních tabulek.

Porovnáním požadavků na kvalifikaci a skutečnou kvalifikací jsou zjištěny mezery ve výkonnosti jednotlivých pracovníků a celé pracovní skupiny. Záporné rozdíly znamenají nedostatečnou kvalifikaci. Kladné rozdíly naopak kvalifikaci nadbytečnou,

kteřá není využita pro výkon pracovní skupiny. Pokud nevznikne rozdíl, znamená to, že požadavky organizace na kvalifikaci jsou v souladu se skutečnou kvalifikací a není nutné provádět další opatření. Analýza kvalifikace, tzn. údaje o požadavcích organizace, skutečná kvalifikace u jednotlivých pracovníků a zjištěné rozdíly, je zaznamenána v kontingenčních tabulkách v příloze P X.

9.2 Východiska pro vyhodnocení analýzy

Kategorie kvalifikací podle jejich významu:

➤ **Kategorie A**

Kvalifikace, kde je požadována kromě úrovně znalostí také délka praxe. Nedostatky v kvalifikaci sice způsobují nižší výkonnost jednotlivce i skupiny, ale souvisí s výběrem a přijímáním nových pracovníků. Organizace je nemůže výrazněji ovlivnit, protože souvisí s trhem práce. Při výběru nového pracovníka s nedostatečnou praxí, protože zkušení pracovníci nejsou k dispozici, tak firma vědomě „vyrábí“ nedostatky kvalifikací. Hovoříme tedy o jejich zdánlivosti. Tento nedostatek je časově omezený. Po absolvování minimální praxe, a tím i splnění předpokladů pro získání vyšší kvalifikace, bude nedostatek sám odstraněn.

V číselníku kvalifikací se jedná o kvalifikace pro činnosti elektromontáže VEZ a UTZ, tedy 3111 (3121), 3211 (3221), 3610 (3611) a 3701 (3711).

➤ **Kategorie B**

Tato kvalifikace je nezbytně nutná od začátku činnosti pracovníka – požadovaná vstupní kvalifikace. Její deficit znamená vážný nedostatek. Pracovník bez uvedené kvalifikace by neměl vykonávat činnost u pracovní skupiny. Příkladem je 3001 – Elektromontáže VEZ, 3601 – Elektromontáže UTZ (pracovník poučený) a všechny kvalifikace spojené s obsluhou zařízení (2001, 2100, 2200, 2301, 4101, 4301, 6001, aj.). Tyto požadavky jsou dány legislativou nebo zákazníky.

➤ **Kategorie C**

Kvalifikace, které jsou nezbytné pro vedení a řízení pracovní skupiny nebo její části. Příkladem je kvalifikace pro řízení elektromontážních prací (3131, 3141, 3151), dále prací se zdvihacím zařízením (4001) a činnosti na ŽDC (8401, 8801). Zjištěné rozdíly

u uvedených kvalifikací mají vliv na organizaci práce. Zmíněné kvalifikace jsou dány legislativou nebo zákazníky.

➤ **Kategorie D**

Poslední typ kvalifikace souvisí s používanými materiály a technologií. Příkladem jsou kvalifikace 7101, 7103, 7901. Zmíněné požadavky jsou dány výrobcem.

Kategorie nadbytečnosti podle jejich významu:

➤ **Cílená nadbytečnost**

- Ekonomické hledisko – vzniká u kvalifikací, kde vstupní náklady na jejich pořízení výrazně převyšují náklady na její opakované udržování. Příkladem může být 2201 – Řidič skupiny B, C, D, E, je tento rozdíl až stonásobkem. Tuto kvalifikaci si zaměstnanec zpravidla „přináší“ z jiné pracovní skupiny nebo z předchozího pracoviště.
- Zástup – vzniká u pracovníků, u kterých se předpokládá, že mohou v případě potřeby využít tuto kvalifikaci u jiné pracovní skupiny, hovoří se pak o zástupu. Příkladem může být kvalifikace 4101 – Obsluha zdvihacích zařízení. Nadbytečnost kvalifikace je nutné dále udržovat.

➤ **Skutečná nadbytečnost** – skutečná kvalifikace převyšuje požadavky organizace, nesouvisí s produktivitou pracovní skupiny. Vzniká přechodem pracovníka od jiného zaměstnavatele, změnami v organizaci, či charakteru činnosti skupiny. Nadbytečnost kvalifikace není nutné nadále udržovat.

9.3 Vyhodnocení analýzy

Výstupem této kapitoly bude charakteristika jednotlivých pracovních skupin, výsledek analýzy a jeho konečné hodnocení. Pro přehlednost bude v tabulce uveden zjištěný rozdíl v jeho počtu. Jména pracovníků jsou nahrazena identifikačními čísly, aby byly ochráněny jejich osobní údaje, a přitom umožnily následně dohledat výsledky analýzy.

9.3.1 Pracovní skupina č. 1

➤ **Charakteristika skupiny**

Skupina je organizačně začleněná do divize Sdělovací a zabezpečovací techniky, úseku výstavby technologií Siemens a Frauscher. Zabývá se montáží počítačů náprav

a traťových zabezpečovacích zařízení. Působí na území celé České republiky a má pět pracovníků. Základní odbornou kvalifikací skupiny je oprávnění k činnosti na vyhrazeném elektrickém zařízení a určeném technickém zařízení do 1000 V. Skupina realizuje zakázky prováděné minimálně jedním pracovníkem. Charakter činnosti u skupiny vyžaduje vysokou míru samostatnosti a zastupitelnosti u pracovníků. Tato jednotka disponuje dostatečnou kapacitou pro přepravu osob a menších nákladů.

➤ Výsledky analýzy

Tabulka 1 Výsledky analýzy u PS I[vlastní zpracování]

Pracovník	Kód školení	Výsledek analýzy	Rozdíl	Kategorie
223	3610	nadbytečná	1	A
223	3611	nedostatečná	- 1	A

Rozdíl v kvalifikaci je jen zdánlivý a dočasný. Je způsoben tím, že tento pracovník nemůže z důvodu nedostatečné praxe dosáhnout požadované kvalifikace 3611 – Samostatná činnost za zařízení do 1000 V (elektromontáže UTZ). Po splnění požadované praxe bude kvalifikace doplněna. Na přechodnou dobu má jen základní kvalifikaci 3610 – Činnost za zařízení do 1000 V (elektromontáže UTZ), proto je nadbytečná.

➤ Vyhodnocení analýzy

U této skupiny byl zjištěn rozdíl jen v kvalifikaci kategorie A, a to v počtu jednoho pracovníka. Na základě východisek pro vyhodnocení analýzy, mohu konstatovat, že skutečnost je v souladu s požadavky.

9.3.2 Pracovní skupina č. 2

➤ Charakteristika skupiny

Skupina je organizačně začleněná do divize Sdělovací a zabezpečovací techniky, úseku výstavby zabezpečovací techniky. Zabývá se výstavbou, rekonstrukcí a opravami sdělovacích a zabezpečovacích zařízení drah. Působí hlavně na území střední a jihovýchodní Moravy a má osm pracovníků. Základní odbornou kvalifikací skupiny je oprávnění k činnosti na vyhrazeném elektrickém zařízení a určeném technickém zařízení do 1000 V, včetně podzemních kabelových rozvodů, manipulace s břemeny a práce ve výškách. Skupina je řízena jedním vedoucím pracovníkem, který podle potřeby řídí

činnost i dalších externích pracovníků. Zastupitelnost vedoucího pracovníka je řešena jeho nadřízeným.

➤ **Výsledky analýzy**

Tabulka 2 Výsledky analýzy u PS 2[vlastní zpracování]

Pracovník	Kód školení	Výsledek analýzy	Rozdíl	Kategorie
-	2001	Nedostatečná	- 1	B
-	2100	Nedostatečná	- 1	B
134	3151	Nadbytečná	1	C
320, 345, 354	3610	Nadbytečná	3	A
320, 345, 354	3611	Nedostatečná	- 3	A
134	3631	Nadbytečná	1	C
-	6001	Nedostatečná	- 1	B

S ohledem na techniku, která je u této skupiny se jeví počet kvalifikací 2001 – Řidič skupiny B a 2100 – Řidič skupiny B, C, D, E nedostatečný, protože stávající počet kvalifikací nespĺňuje požadavky na zástup kvalifikace v případě nepřítomnosti.

Vzhledem k charakteru činnosti a požadavkům na organizaci práce jsou kvalifikace 3151 – Řízení provozu na zařízení do 1000 V (elektromontáže VEZ) a 3631 – Řízení provozu na zařízení do 1000 V (elektromontáže UTZ) nadbytečné pro vedoucího této skupiny.

Rozdíl v kvalifikaci u pracovníků 320, 345 a 354 je jen zdánlivý a dočasný. Je způsoben tím, že tito pracovníci nemohou z důvodu nedostatečné praxe dosáhnout požadované kvalifikace 3611 – Samostatná činnost za zařízení do 1000 V (elektromontáže UTZ). Po splnění požadované praxe bude kvalifikace doplněna. Na přechodnou dobu mají jen základní kvalifikaci 3610 – Činnost za zařízení do 1000 V (elektromontáže UTZ), proto je nadbytečná.

Kvalifikaci 6001 – Motorová pila, křovinořez má u skupiny jen jeden pracovník. Není tak splněn požadavek na zástup kvalifikace v případě nepřítomnosti, jelikož musí být jeden náhradník ve skupině.

➤ Vyhodnocení analýzy

U této skupiny byl zjištěn rozdíl v kvalifikaci kategorie A, a to v počtu tří pracovníků. Na základě východisek pro vyhodnocení analýzy mohu konstatovat, že skutečnost je v souladu s požadavky.

V kategorii B nejsou u kvalifikací 2001, 2100, 6001 splněny požadavky na zástup. U kvalifikace 2001 není nutné její doplnění, protože jedno vozidlo je určeno výhradně pro vedoucího pracovní skupiny, a tato kvalifikace může být rovněž zajištěna prostřednictvím kvalifikace 2100. U kvalifikace 2100 není nutné její doplnění, protože zástup řidiče je zajištěn pracovníkem z úseku dopravy. U 6001 by měla být s ohledem na používání zařízení, uvedená kvalifikace ve skupině k dispozici stále, proto její počet jedna se jeví nedostatečný.

V kategorii C byla u kvalifikace 3151 a 3631 zjištěna nadbytečnost. Tato kvalifikace převyšuje požadavky organizace a nesouvisí s organizací a ani produktivitou pracovní skupiny. Tyto nadbytečné kvalifikace vedoucího pracovní skupiny nejsou nutné pro výkon a vyžadují se pouze u vedoucích pracovníků společnosti.

9.3.3 Pracovní skupina č. 3

➤ Charakteristika skupiny

Skupina je organizačně začleněná do divize Sdělovací a zabezpečovací techniky, úseku výstavby zabezpečovací techniky. Zabývá se výstavbou, rekonstrukcí a opravami sdělovacích a zabezpečovacích zařízení drah. Působí hlavně na území střední a jihovýchodní Moravy a má sedm pracovníků. Další charakteristika je stejná jako u pracovní skupiny č. 2.

➤ **Výsledky analýzy***Tabulka 3 Výsledky analýzy u PS 3[vlastní zpracování]*

Pracovník	Kód školení	Výsledek analýzy	Rozdíl	Kategorie
-	2001	Nedostatečná	- 1	B
82	2100	Nadbytečná	1	B
361	3001	Nedostatečná	- 1	B
8	3121	Nedostatečná	- 1	B
8	3221	Nadbytečná	1	B
8	3241	Nadbytečná	1	C
361	3601	Nedostatečná	- 1	B
256	3610	Nadbytečná	1	A
8, 256	3611	Nedostatečná	- 2	A
8	3711	Nadbytečná	1	B
8	3721	Nadbytečná	1	C
47, 82	4101	Nadbytečná	2	B

S ohledem na techniku, která je u této skupiny se jeví počet kvalifikace 2001 – Řidič skupiny B nedostatečný, protože stávající počet kvalifikací nesplňuje požadavky na zástup kvalifikace v případě nepřítomnosti. S ohledem na techniku, která je u této skupiny se jeví kvalifikace 2100 – Řidič skupiny B, C, D, E nadbytečná.

Není splněn v dostatečném počtu požadavek na kvalifikaci 3001 – Činnost v blízkosti zařízení (elektromontáže VEZ) a 3601 - Činnost v blízkosti zařízení (elektromontáže UTZ), tato kvalifikace musí být u pracovníka 361 bez prodlení doplněna s ohledem na bezpečnost práce.

Rozdíly v požadavcích na kvalifikaci a skutečnosti u kvalifikací 3121 - Samostatná činnost za zařízení do 1000 V (elektromontáže VEZ), 3221 - Samostatná činnost za zařízení nad 1000 V (elektromontáže VEZ), 3241 – Řízení činností na zařízení dodavatelsky nad 1000 V, 3311 - Samostatná činnost na zařízení do 1000 V (elektromontáže UTZ), 3711 - Samostatná činnost na zařízení nad 1000 V (elektromontáže UTZ) a 3721 – Řízení činností na zařízení nad 1000 V (elektromontáže UTZ) jsou způsobeny přechodem pracovníka z jiné pracovní skupiny. Pro práci v této skupině postačuje pracovníkovi 8 doplnit

kvalifikace 3121, 3611 a dále neobnovovat kvalifikace 3221, 3241, 3711 a 3721, které využíval ve své bývalé skupině, a které nyní nebude využívat.

Rozdíl v kvalifikaci u pracovníka 256 je jen zdánlivý a dočasný. Je způsoben tím, že tento pracovník nemůže z důvodu nedostatečné praxe dosáhnout požadované kvalifikace 3611 – Samostatná činnost za zařízení do 1000 V (elektromontáže UTZ). Po splnění požadované praxe bude kvalifikace doplněna. Na přechodnou dobu má jen základní kvalifikaci 3610 – Činnost za zařízení do 1000 V (elektromontáže UTZ), proto je nadbytečná.

S ohledem na vybavení pracovní skupiny se kvalifikace 4101 – Jeřábík jeví nadbytečná, jelikož skupina č. 3 nedisponuje žádným zdvihacím zařízením.

➤ **Vyhodnocení analýzy**

U této skupiny byl zjištěn rozdíl v kvalifikaci kategorie A, a to v počtu jednoho pracovníka. Na základě východisek pro vyhodnocení analýza stanovila, že skutečnost je v souladu s požadavky.

V kategorii B nejsou u kvalifikace 2001 splněny požadavky na zástup. Není nutné její doplnění, protože jedno vozidlo je určeno výhradně pro vedoucího pracovní skupiny a tato kvalifikace může být rovněž zajištěna prostřednictvím kvalifikace 2100, která se jeví nadbytečná. Náklady na její opakované udržování jsou ale výrazně nižší, než náklady pořízení, proto z ekonomických důvodů tedy není vhodné tuto nadbytečnost rušit.

Nejsou splněny požadavky na kvalifikace 3001 a 3601 pro všechny pracovníky, tato kvalifikace musí být neprodleně doplněna.

Přechodem pracovníka z jiné pracovní skupiny došlo k tomu, že je vhodné upravit jeho kvalifikace pro činnosti na VEZ a UTZ a přizpůsobit je požadavkům této pracovní skupiny. Týká se to zrušení kvalifikace 3221, 3241, 3711, 3721 a její převedení na 3121 a 3611.

V kategorii nadbytečnosti se objevuje kvalifikace 4101. Skupina nemá k dispozici, ani si nepůjčuje příslušné zařízení. Nadbytečnost je způsobena původní kvalifikací pracovníků.

9.3.4 Pracovní skupina č. 4

➤ **Charakteristika skupiny**

Skupina je organizačně začleněná do divize Sdělovací a zabezpečovací techniky, úseku výstavby zabezpečovací techniky. Zabývá se výstavbou, rekonstrukcí a opravami sdělovacích a zabezpečovacích zařízení drah. Působí hlavně na území střední a jihovýchodní Moravy a má osm pracovníků. Základní odbornou kvalifikací skupiny je výstavba podzemních kabelových rozvodů. Má oprávnění k činnosti na vyhrazeném elektrickém zařízení a určeném technickém zařízení do 1000 V. Skupina je řízena jedním vedoucím pracovníkem, který podle potřeby řídí činnost i dalších externích pracovníků. Zastupitelnost vedoucího pracovníka je řešena jeho nadřízeným. Tato jednotka disponuje dostatečnou kapacitou strojů pro zemní práce, osobních a nákladních aut.

➤ Výsledky analýzy

Tabulka 4 Výsledky analýzy u PS 4 [vlastní zpracování]

Pracovník	Kód školení	Výsledek analýzy	Rozdíl	Kategorie
-	2100	Nadbytečná	2	B
-	2200	Nadbytečná	1	B
212, 269	2301	Nadbytečná	2	B
-	3131	Nedostatečná	- 1	C
322	3610	Nadbytečná	1	A
322	3611	Nedostatečná	- 1	A
-	3621	Nedostatečná	- 1	C
70	4101	Nadbytečná	1	B
-	4201	Nadbytečná	2	B
-	5001	Nadbytečná	1	D
-	6100	Nadbytečná	1	B

S ohledem na techniku, která je u této skupiny se jeví kvalifikace 2100 – Řidič skupiny B, C, D, E nadbytečná. Nadbytečnost u této kvalifikace může být využita jako zástup za kvalifikaci 2001 u této skupiny, a nebo za 2100 u jiné skupiny.

S ohledem na techniku a její využití, která je u této skupiny, se jeví kvalifikace 2200 – Obsluha stavebních strojů předimenzovaná. Nadbytečnost u této kvalifikace může být využita jako zástup u jiné skupiny, která bude potřebovat tyto kvalifikace.

U pracovní skupiny není k dispozici žádný manipulační vozík, ani si jej při své činnosti nepronajímá, proto kvalifikace 2301 – Obsluha manipulačního vozíku je nadbytečná. Pracovníci 212 a 269 získali tuto kvalifikaci v jiné pracovní skupině, kde ji využívali.

Pro řízení prací chybí kvalifikace 3131 – Řízení činností na zařízení do 1000 V (elektromontáže VEZ) a 3621 - Řízení činností na zařízení do 1000 V (elektromontáže UTZ) v počtu jednoho pracovníka.

Rozdíl v kvalifikaci u pracovníků 322 je jen zdánlivý a dočasný. Je způsoben tím, že tento pracovník nemůže z důvodu nedostatečné praxe dosáhnout požadované kvalifikace 3611 – Samostatná činnost za zařízení do 1000 V (elektromontáže UTZ). Po splnění požadované praxe bude kvalifikace doplněna. Na přechodnou dobu má jen základní kvalifikaci 3610 – Činnost za zařízení do 1000 V (elektromontáže UTZ), proto se jeví jako nadbytečná.

U pracovní skupiny není k dispozici žádné zdvihací zařízení a ani si jej při své činnosti nepronajímají, proto kvalifikace 4101 – Obsluha zdvihacích zařízení je nadbytečná. Pracovník 70 získal tuto kvalifikaci v jiné pracovní skupině, kde ji využíval a nemůže posloužit ani jako zástup v jiné pracovní skupině, jelikož je vedoucím skupiny.

Počet kvalifikace 4201 – Vazač je v této skupině předimenzována. V osmičlenné skupině pracovníků je šest vazačů, ale dostačující počet by mohl být čtyři, jejich činnost je neefektivní.

S ohledem na činnost práce ve výškách s použitím osobních ochranných prostředků se jeví počet kvalifikace 5001 – Školení KOMET nadbytečná, stejně jako kvalifikace 6100 – Školení svářečů.

➤ **Vyhodnocení analýzy**

U této skupiny byl zjištěn rozdíl v kvalifikaci kategorie A, a to v počtu jednoho pracovníka. Skutečnost je v souladu s požadavky.

U kategorie B se jeví nadbytečná kvalifikace 2100 a 2200. Jedná se ale o nadbytečnost cílenou, protože jde o kvalifikaci, kde náklady na její opakované udržování jsou výrazně nižší než náklady vstupní, proto z ekonomických důvodů není vhodné tuto nadbytečnost rušit.

Dále byla zjištěna skutečná nadbytečnost u kvalifikací 2301, 4101, 4201, 5001 a 6100. Tato nadbytečnost vznikla přechodem pracovníků z jiné pracovní skupiny nebo nesouvisí

s požadavky organizace a produktivitou pracovní skupiny. Je nutné přezkoumání vhodnosti těchto kvalifikací a případně je zrušit.

Analýza prokázala nedostatečnou kvalifikaci typu C. Vedoucí pracovní skupiny nemá požadovanou kvalifikaci 3131 a 3621. Musí být doplněna.

9.3.5 Pracovní skupina č. 5

➤ Charakteristika skupiny

Skupina je organizačně začleněná do divize Sdělovací a zabezpečovací techniky, úseku výstavby zabezpečovací techniky. Zabývá se výstavbou, rekonstrukcí a opravami sdělovacích a zabezpečovacích zařízení drah. Působí hlavně na území střední a jihovýchodní Moravy a má osm pracovníků. Základní odbornou kvalifikací skupiny je oprávnění k činnosti na vyhrazeném elektrickém zařízení a určeném technickém zařízení do 1000 V. Skupina je řízena jedním vedoucím pracovníkem. Zastupitelnost vedoucího pracovníka je řešena jeho nadřízeným. Tato jednotka disponuje dostatečnou kapacitou pro montáž vnitřních prvků zabezpečovacího zařízení a přepravou osob a menších nákladů.

➤ Výsledky analýzy

Tabulka 5 Výsledky analýzy u PS 5 [vlastní zpracování]

Pracovník	Kód školení	Výsledek analýzy	Rozdíl	Kategorie
339	3111	Nadbytečná	1	A
339	3121	Nedostatečná	- 1	A
340	3141	Nedostatečná	- 1	C
339, 340	3610	Nadbytečná	2	A
339, 340, 304	3611	Nedostatečná	- 3	A
340	3621	Nedostatečná	- 1	C
304	3701	Nadbytečná	1	B
304	5001	Nadbytečná	1	B
-	8401	Nedostatečná	- 1	C

Rozdíl v kvalifikaci u pracovníka 339 je jen zdánlivý a dočasný. Je způsoben tím, že tento pracovník nemůže z důvodu nedostatečné praxe dosáhnout požadované kvalifikace 3121 – Samostatná činnost na zařízení do 1000 V (elektromontáže VEZ). Po splnění požadované

praxe bude kvalifikace doplněna. Na přechodnou dobu má jen základní kvalifikaci 3111 – Činnost za zařízení do 1000 V (elektromontáže VEZ), proto je nadbytečná.

Chybí kvalifikace 3141 – Řízení činností na zařízení dodavatelsky do 1000 V (elektromontáže VEZ), 3621 – Řízení činností na zařízení do 1000 V (elektromontáže UTZ) a 8401 – Vedení prací železničním zabezpečovacím zařízením pro vedoucího pracovní skupiny. Tento nedostatek má dočasný charakter, dokud nebude vypsán další termín školení na zmíněnou kvalifikaci.

Rozdíl v kvalifikaci u pracovníků 339, 340 je jen zdánlivý a dočasný. Je způsoben tím, že tito pracovníci nemohou z důvodu nedostatečné praxe dosáhnout požadované kvalifikace 3611 – Samostatná činnost za zařízení do 1000 V (elektromontáže UTZ). Po splnění požadované praxe bude kvalifikace doplněna. Na přechodnou dobu má jen základní kvalifikaci 3610 – Činnost za zařízení do 1000 V (elektromontáže UTZ), proto je nadbytečná. U pracovníka 304 je rozdíl kvalifikace 3611 a nadbytečnost kvalifikace 3701 – Činnost za zařízení nad 1000 V (elektromontáže UTZ) zapříčiněna přechodem z jiné pracovní jednotky.

S ohledem na činnost práci ve výškách s použitím osobních ochranných prostředků se jeví počet kvalifikace 5001 – Školení KOMET nadbytečný.

➤ Vyhodnocení analýzy

U této skupiny byl zjištěn rozdíl u kategorie A v kvalifikaci 3610 a 3611, a to v počtu dvou pracovníků. Dále u kvalifikace 3111 a 3121 v počtu jednoho pracovníka. Na základě východisek uvedených výše lze konstatovat, že skutečnost je v souladu s požadavky.

V kategorii B byl prokázán nedostatek u kvalifikace 3611 a nadbytek u kvalifikace 3701. Tyto rozdíly spolu souvisejí, jsou způsobeny přechodem pracovníka z jiné pracovní skupiny. Pro další činnost v této skupině je vhodné tyto kvalifikace u pracovníka 304 upravit.

Dále s ohledem na charakter pracovní skupiny se jeví kvalifikace 5001 jako nadbytečná.

Analýza prokázala u kategorie C nedostatek kvalifikací 3141, 3621 a 8401. Nedostatek je způsoben krátkým funkčním obdobím vedoucího pracovníka 340 na pracovišti. Tyto kvalifikace jsou nezbytné pro vedení a řízení pracovní skupiny, proto by se měly v co nejkratší době doplnit.

9.3.6 Pracovní skupina č. 6

➤ Charakteristika skupiny

Skupina je organizačně začleněná do divize Silnoproudých zařízení, úseku výstavby silnoproudých zařízení, středisko Morava. Zabývá se výstavbou v oblasti energetiky a distribučních rozvodů. Skupina působí převážně v oblasti Olomouckého a Moravskoslezského kraje a má devatenáct pracovníků. Základní odbornou kvalifikací skupiny je oprávnění k činnosti na vyhrazeném elektrickém zařízení a určeném technickém zařízení nad 1000 V. V mimořádných případech se předpokládá nasazení pracovní skupiny pro práce na ŽDC. Skupina je řízena jedním vedoucím pracovníkem. Zastupitelnost vedoucího pracovníka je řešena jeho nadřízeným. Hlavní činností jsou elektromontáže, včetně činností prováděných pod napětím. K ostatním vykonávaným činnostem patří výkopové práce, práce ve výškách s pomocí pracovní plošiny i osobním ochranných prostředků, manipulace s břemeny a přeprava osob a velkých nákladů. Skupina vykonává pracovní činnosti v blízkosti sídla společnosti a může tak využívat přechodně další strojní a technické kapacity.

➤ Výsledky analýzy

Tabulka 6 Výsledky analýzy u PS 6 [vlastní zpracování]

Pracovník	Kód školení	Výsledek analýzy	Rozdíl	Kategorie
-	2001	Nadbytečná	1	B
323, 326, 349, 350, 352, 353	3211	Nadbytečná	6	A
323, 326, 349, 350, 352, 353	3221	Nedostatečná	- 6	A
-	3501	Nedostatečná	- 1	B
242, 281	3701	Nadbytečná	2	A
242, 281	3711	Nedostatečná	- 2	A
-	4101	Nadbytečná	2	B
-	4201	Nedostatečná	- 1	B
-	6001	Nadbytečná	2	B
349	8000	Nedostatečná	- 1	B
349	8101	Nedostatečná	- 1	B

U kvalifikace 2001 – Řidič skupiny B se zdá počet kvalifikací mírně nadbytečný s ohledem na techniku, kterou má skupina k dispozici, a dostatečný počet kvalifikací 2100 – Řidič skupiny B, C, D, E, která současně splňuje požadavky pro kvalifikaci 2001.

Rozdíl v nedostatečném počtu kvalifikací 3221 - Samostatná činnost na zařízení nad 1000V (elektromontáže VEZ) a v nadbytečném počtu kvalifikací 3211 - Činnost na zařízení nad 1000V (elektromontáže VEZ) je jen zdánlivý a dočasný. Je způsoben tím, že noví pracovníci 323, 326, 349, 350, 352, 355 nemohou z důvodu nedostatečné praxe dosáhnout požadované kvalifikace 3221. Po splnění požadované praxe bude kvalifikace doplněna. Na přechodnou dobu tak mají jen základní kvalifikaci 3211.

U skupiny je nedostatečná kvalifikace 3501 – Školení PPN provádějící. Tato kvalifikace by měla být v co nejbližší době doplněna, jelikož je důležitá pro výkonnost práce v této skupině.

Rozdíl v nedostatečném počtu kvalifikací 3711 - Samostatná činnost na zařízení nad 1000V (elektromontáže UTZ) a nadbytečném počtu kvalifikací 3701 - Činnost na zařízení nad 1000V (elektromontáže UTZ) je jen zdánlivý a dočasný. Je způsoben tím, že pracovníci 242 a 281 nemohou z důvodu nedostatečné praxe dosáhnout požadované kvalifikace 3711. Po splnění požadované praxe bude kvalifikace doplněna. Na přechodnou dobu tak mají jen základní kvalifikaci 3701. Tato kvalifikace se nemusí neodkladně doplňovat, protože pracovní skupina uvedenou činnost nevykonává pravidelně a slouží jen jako záloha.

Kvalifikace 4101 – Jeřábík se jeví přebytečná. Požadovaný počet kvalifikací se odvozuje v tomto případě od techniky, kterou má pracovní skupina k dispozici. Při této činnosti ale dochází k tomu, že v případě potřeby se technika půjčuje, potom je nutný větší počet kvalifikací než je obvyklé.

Počet kvalifikace 4202 – Vazač je v této skupině nedostatečný. Charakter činnosti u této skupiny vyžaduje častou práci a manipulaci s břemeny, proto je požadavek, aby kvalifikaci 4201 měli všichni pracovníci.

S ohledem na četnost používání techniky se jeví kvalifikace 6001 – Motorová pila, křovinořez nadbytečná.

U kvalifikace 8000 – Vstup na ŽDC a 8101 – Seznámení s podmínkami a pravidly chybí proškolený jeden pracovník. Vyžaduje se, aby tyto kvalifikace měli všichni pracovníci skupiny, musí se neprodleně doplnit.

➤ **Vyhodnocení analýzy**

U této skupiny byl zjištěn rozdíl v kategorii A u kvalifikací 3211 a 3221, a to v počtu šesti pracovníků. Podobně platí i rozdíl u kvalifikací 3701 a 3711, a to v počtu dvou pracovníků. Na základě východisek pro vyhodnocení lze konstatovat, že skutečnost je v souladu s požadavky.

Dále analýza stanovila v kategorii B nedostatečnost kvalifikací 8000 a 8101 u pracovníka 349. S ohledem na požadavek práce na ŽDC je nutné tyto kvalifikace doplnit.

Na základě požadavku zákazníka a trendu provádět větší objemy práce na elektrickém zařízení bez nutnosti jeho vypnutí, se jeví potom rovněž nedostatečný počet kvalifikace 3501 u skupiny. Zaměření pracovní skupiny vyžaduje častou manipulaci s břemeny. Proto se požaduje, aby kvalifikaci 4201 měli všichni pracovníci skupiny.

Nedostatečnost u jednoho pracovníka je tak nutné doplnit. V porovnání s počtem výrobních prostředků, které má skupina k dispozici, se jeví kvalifikace 2001, 4101 a 6001 jako nadbytečné pro současnou činnost skupiny.

9.3.7 Pracovní skupina č. 7

➤ **Charakteristika skupiny**

Skupina je organizačně začleněná do divize Silnoproudých zařízení, úseku výstavby silnoproudých zařízení, středisko Čechy. Zabývá se výstavbou v oblasti energetiky a distribučních rozvodů. Skupina působí převážně v oblasti východní a severní, má sedm pracovníků. Základní odbornou kvalifikací skupiny je oprávnění k činnosti na vyhrazeném elektrickém zařízení a určeném technickém zařízení nad 1000 V. Skupina je řízena jedním vedoucím pracovníkem. Zastupitelnost vedoucího pracovníka je řešena jeho nadřízeným. Hlavní činností jsou elektromontáže, včetně činností prováděných pod napětím. K ostatním vykonávaným činnostem patří výkopové práce, práce ve výškách s pomocí pracovní plošiny i osobních ochranných prostředků, manipulace s břemeny a přeprava osob a velkých nákladů. Skupina nevykonává pracovní činnosti v blízkosti sídla společnosti a nemůže tak využívat přechodně další strojní a technické kapacity. Vyžaduje se vyšší míra soběstačnosti. Nepředpokládá se činnost na ŽDC.

➤ **Výsledky analýzy***Tabulka 7 Výsledky analýzy u PS 7[vlastní zpracování]*

Pracovník	Kód školení	Výsledek analýzy	Rozdíl	Kategorie
356, 359, 362	3211	Nadbytečná	3	A
356, 359, 362	3221	Nedostatečná	- 3	A
294	3501	Nedostatečná	- 1	B
240	3701	Nadbytečná	1	B
116, 200	3711	Nadbytečná	2	B
116, 200	3721	Nadbytečná	2	B
-	4101	Nedostatečná	- 1	B
359, 362	5001	Nedostatečná	- 2	B
-	8000	Nadbytečná	5	-
-	8101	Nadbytečná	5	-

Rozdíl v nedostatečném počtu kvalifikací 3221 - Samostatná činnost na zařízení nad 1000V (elektromontáže VEZ) a v nadbytečném počtu kvalifikací 3211 - Činnost na zařízení nad 1000V (elektromontáže VEZ) je jen zdánlivý a dočasný. Je způsoben tím, že noví pracovníci 356, 359, 362 nemohou z důvodu nedostatečné praxe dosáhnout požadované kvalifikace 3221. Po splnění požadované praxe bude kvalifikace doplněna. Na přechodnou dobu tak mají jen základní kvalifikaci 3211.

U skupiny je nedostatečná kvalifikace 3501 – Školení PPN provádějící. Tato kvalifikace by měla být v co nejbližší době doplněna, jelikož je důležitá pro výkonnost práce v této skupině.

Kvalifikace 3701 – Činnost za zařízení nad 1000 V (elektromontáže UTZ), 3711 – Samostatná činnost na zařízení nad 1000 V (elektromontáže UTZ) a 3721 – Řízení činností na zařízení nad 1000 V (elektromontáže UTZ) jsou nadbytečné. Kvalifikace 8000 – Vstupy ČD a 8101 – Seznámení s pravidly se také jeví nadbytečné. V současné době se nepředpokládá, že tato skupina bude vykonávat činnost, pro kterou potřebuje tuto kvalifikaci.

Kvalifikace 4101 – Jeřábek se jeví jako nedostatečná. U pracovní skupiny má pouze jeden pracovník tuto kvalifikaci, není tak splněn požadavek na zástup.

S ohledem na činnost práci ve výškách s použitím osobních ochranných prostředků se jeví počet kvalifikace 5001 – Školení KOMET v této skupině nedostatečný. Tuto kvalifikaci musí mít všichni pracovníci ve skupině, proto musí být neprodleně doplněna.

➤ **Vyhodnocení analýzy**

U této skupiny byl zjištěn rozdíl u kategorie A v kvalifikaci 3211 a 3221, a to v počtu tří pracovníků. Skutečnost je v souladu s požadavky.

V kategorii B není splněn požadavek na zástup u kvalifikace 4101. Při absenci jednoho pracovníka není zajištěna tato kvalifikace u pracovní skupiny. Zaměření pracovní skupiny vyžaduje časté práce ve výškách. Proto se požaduje, aby kvalifikaci 5001 měli všichni pracovníci skupiny.

Na základě požadavku zákazníka a trendu provádět větší objemy práce na elektrickém zařízení bez nutnosti jeho vypnutí, se jeví potom rovněž nedostatečný počet kvalifikace 3501 u skupiny. Dále se prokázala nadbytečnost kvalifikace 3701, 3711, 3721, 8001 a 8101, protože jak vyplývá z charakteristiky skupiny, nepředpokládá se její činnost na ŽDC.

9.3.8 Pracovní skupina č. 8

➤ **Charakteristika skupiny**

Skupina je organizačně začleněná do divize Silnoproudých zařízení, úseku výstavby silnoproudých zařízení, středisko Čechy. Zabývá se výstavbou v oblasti energetiky a distribučních rozvodů. Skupina působí převážně v oblasti východní a severní, má sedm pracovníků. Charakteristika skupiny je obdobná jako u skupiny č. 7, jen s tím rozdílem, že se předpokládá i činnost na ŽDC.

➤ **Výsledky analýzy***Tabulka 8 Výsledky analýzy u PS 8 [vlastní zpracování]*

Pracovník	Kód školení	Výsledek analýzy	Rozdíl	Kategorie
348	3211	Nadbytečná	1	A
348	3221	Nedostatečná	- 1	A
288	3241	Nedostatečná	- 1	C
272, 296, 305	3501	Nedostatečná	- 3	B
-	3701	Nadbytečná	4	A
-	3711	Nedostatečná	- 4	A
288	3721	Nedostatečná	- 1	C
-	4101	Nedostatečná	- 1	B
-	6001	Nadbytečná	1	B
288	8801	Nedostatečná	- 1	C

Rozdíl v nedostatečném počtu kvalifikací 3221 - Samostatná činnost na zařízení nad 1000V (elektromontáže VEZ) a nadbytečném počtu kvalifikací 3211 - Činnost na zařízení nad 1000V (elektromontáže VEZ) je jen zdánlivý a dočasný. Je způsoben tím, že pracovník 348 nemůže z důvodu nedostatečné praxe dosáhnout požadované kvalifikace 3221. Po splnění požadované praxe bude kvalifikace doplněna. Na přechodnou dobu má jen základní kvalifikaci 3211.

U skupiny je nedostatečná kvalifikace 3501 – Školení PPN provádějící. Tato kvalifikace by měla být v co nejbližší době doplněna, jelikož je důležitá pro výkonnost práce v této skupině.

Rozdíl u kvalifikace 3701 – Činnost za zařízení nad 1000 V (elektromontáže UTZ) a 3711 – Samostatná činnost na zařízení nad 1000 V (elektromontáže UTZ) je jen zdánlivý a dočasný. Je způsoben tím, že pracovníci nemohou z důvodu nedostatečné praxe dosáhnout požadované kvalifikace 3711. Po splnění požadované praxe bude kvalifikace doplněna. Na přechodnou dobu tak mají jen základní kvalifikaci 3701.

Vedoucí pracovní skupiny by si měl navíc doplnit kvalifikaci 3721 – Řízení činností na zařízení nad 1000 V (elektromontáže UTZ) a 8801 – Osvědčení ČD F 10 (vedení prací na elektrickém zařízení na ŽDC) pro práce na ŽDC a 3241 – Řízení činností na zařízení

dodavatelsky nad 1000 V (elektromontáže VEZ) pro činnosti prováděné dodavatelským způsobem po získání dostatečné praxe.

Kvalifikace 4101 – Jeřábek se jeví jako nedostatečná. U pracovní skupiny má pouze jeden pracovník tuto kvalifikaci, není tak splněn požadavek na zástup.

S ohledem na četnost používání techniky se jeví kvalifikace 6001 – Motorová pila, křovinořez nadbytečná.

➤ **Vyhodnocení analýzy**

U této skupiny byl zjištěn rozdíl v kategorii A u kvalifikací 3211 a 3221, a to v počtu jednoho pracovníka. Podobně platí i rozdíl u kvalifikací 3701 a 3711, a to v počtu čtyř pracovníků. Na základě východisek pro vyhodnocení lze konstatovat, že skutečnost je v souladu s požadavky.

V kategorii B není splněn požadavek na zástup u kvalifikace 4101. Při absenci jednoho pracovníka není zajištěna tato kvalifikace u pracovní skupiny. Na základě požadavku zákazníka a trendu provádět větší objemy práce na elektrickém zařízení bez nutnosti jeho vypnutí, se jeví potom rovněž nedostatečný počet kvalifikace 3501 u skupiny. V porovnání s počtem výrobních prostředků, které má skupina k dispozici se jeví kvalifikace 6001 jako nadbytečná pro současnou činnost skupiny.

Analýza prokázala u kategorie C nedostatek kvalifikací 3241, 3721 a 8801. Nedostatek je způsoben krátkým funkčním obdobím vedoucího pracovníka 288 na pracovišti. Tyto kvalifikace jsou nezbytné pro vedení a řízení pracovní skupiny, proto by se měly v co nejkratší době doplnit.

9.3.9 Pracovní skupina č. 9

➤ **Charakteristika skupiny**

Skupina je organizačně začleněná do divize Silnoproudých zařízení, úseku výstavby silnoproudých zařízení, středisko Čechy. Charakteristika je stejná jako u skupiny č. 7, počet pracovníků je osm.

➤ **Výsledky analýzy***Tabulka 9 Výsledky analýzy u PS 9 [vlastní zpracování]*

Pracovník	Kód školení	Výsledek analýzy	Rozdíl	Kategorie
358	3211	Nadbytečná	1	A
358	3221	Nedostatečná	- 1	A
-	3231	Nadbytečná	3	B
332	3241	Nedostatečná	- 2	C
335	3601	Nadbytečná	1	B
-	4301	Nadbytečná	1	B
-	5001	Nedostatečná	- 1	B
-	6001	Nedostatečná	- 2	B
-	7103	Nedostatečná	- 2	D

Rozdíl v nedostatečném počtu kvalifikací 3221 - Samostatná činnost na zařízení nad 1000V (elektromontáže VEZ) a nadbytečném počtu kvalifikací 3211 - Činnost na zařízení nad 1000V (elektromontáže VEZ) je jen zdánlivý a dočasný. Je způsoben tím, že pracovník 358 nemůže z důvodu nedostatečné praxe dosáhnout požadované kvalifikace 3221. Po splnění požadované praxe bude kvalifikace doplněna. Na přechodnou dobu tak má jen základní kvalifikaci 3211.

Počet kvalifikace 3231 – Řízení činností na zařízení nad 1000 V (elektromontáže VEZ) se jeví nadbytečný. V tomto případě je způsoben tím, že noví pracovníci měli uvedenou kvalifikace u předchozího zaměstnavatele.

Vedoucí pracovní skupiny by si měl doplnit kvalifikaci 3241 – Řízení činností na zařízení dodavatelsky nad 1000 V (elektromontáže VEZ) pro činnosti prováděné dodavatelským způsobem.

Kvalifikace 3601 – Činnost v blízkosti zařízení je nadbytečná o jednoho pracovníka. Tato kvalifikace nebude dále obnovována vzhledem k charakteru činnosti skupiny.

Kvalifikace 4301 – Obsluha pracovní plošiny se jeví přebytečná. Požadovaný počet kvalifikací se odvozuje v tomto případě od techniky, kterou má pracovní skupina k dispozici.

S ohledem na činnost práci ve výškách s použitím osobních ochranných prostředků se jeví počet kvalifikace 5001 – Školení KOMET v této skupině nedostatečný. Tuto kvalifikaci musí mít všichni pracovníci ve skupině, proto musí být doplněna.

Obsluhu zařízení u pracovní skupiny mohou provádět jen oprávnění pracovníci, proto musí být doplněna chybějící kvalifikace 6001 – Motorová pila, křovinořez.

Pro spojování a ukončování kabelů se používají technologie dvou výrobců (CELLPACK a RAYCHEM), proto je třeba u skupiny doplnit kvalifikaci pro dalšího výrobce 7103 – Kabelové soubory do 35 kV RAYCHEM, alespoň pro minimální počet pracovníků.

➤ Vyhodnocení analýzy

U této skupiny byl zjištěn rozdíl u kategorie A v kvalifikaci 3211 a 3221, a to v počtu tří pracovníků. Skutečnost je v souladu s požadavky.

Analýza stanovila v kategorii B nedostatečnost kvalifikace 6001. Tuto kvalifikaci nemá u pracovní skupiny žádný pracovník, tudíž nelze činnost v současné době vykonávat. Zaměření pracovní skupiny vyžaduje časté práce ve výškách. Proto se požaduje, aby kvalifikaci 5001 měli všichni pracovníci skupiny, u nichž se uvedená činnost předpokládá. Dále se prokázala nadbytečnost kvalifikace 3601, protože jak vyplývá z charakteristiky skupiny, nepředpokládá se její činnost na ŽDC. Počet kvalifikací 3231 se jeví nadbytečný. Pro činnost skupiny není nutné, aby měl každý pracovník tuto kvalifikaci. Postačuje jen pro vedoucí pracovníky. V porovnání s počtem výrobních prostředků, které má skupina k dispozici, se jeví kvalifikace 4301 jako nadbytečná pro současnou činnost skupiny.

Analýza prokázala u kategorie C nedostatek kvalifikace 3241. Nedostatek je způsoben krátkým funkčním obdobím vedoucího pracovníka na pracovišti. Tato kvalifikace je nezbytná pro vedení a řízení pracovní skupiny, proto by se měla v co nejkratší době doplnit.

U kategorie D byl zjištěn nedostatek v kvalifikaci 7103. Pro práci s používanými materiály se vyžaduje uvedená kvalifikace. Tuto kvalifikaci nemá u pracovní skupiny žádný pracovník, tudíž nelze činnost v současné době vykonávat.

9.3.10 Pracovní skupina č. 10

➤ Charakteristika skupiny

Skupina je organizačně začleněná do divize Silnoproudých zařízení, úseku výstavby elektrotechnologií. Mezi stěžejní úkoly střediska patří poradenství, výstavba, oprava a rekonstrukce technologií rozvoden VVN do 110 kV, technologií rozvoden VN – kobková provedení a skříňová provedení do 35 kV včetně silnoproudých a slaboproudých rozvodů, technologie protikorozní ochrany, elektrických předtápěcích zařízení ČD a kabelových rozvoden VN/NN a automatizace řídicích procesů v energetice u ŽDC. Skupina je řízena jedním vedoucím pracovníkem, který může řídit i činnost externích dodavatelů a má pět pracovníků. Zastupitelnost vedoucího pracovníka je řešena jeho nadřízeným. Hlavní činností jsou výkopové práce, pokládka kabelů, manipulace s břemeny, demontáže, výroba pomocných konstrukcí. Ve skupině se přepravují osoby a větší náklady.

➤ Výsledky analýzy

Tabulka 10 Výsledky analýzy pro PS 10 [vlastní zpracování]

Pracovník	Kód školení	Výsledek analýzy	Rozdíl	Kategorie
-	2001	Nedostatečná	- 2	B
-	2200	Nedostatečná	- 1	B
-	2301	Nedostatečná	- 1	B
342, 347	3001	Nedostatečná	- 2	B
6	3251	Nadbytečná	1	C
342	3601	Nedostatečná	- 1	B
6	3731	Nadbytečná	1	-
6	4001	Nedostatečná	- 1	C
342,347	4201	Nedostatečná	- 2	B
-	5001	Nedostatečná	- 1	B

S ohledem na techniku, která je u této skupiny, se jeví počet kvalifikací 2001 – Řidič skupiny B a 2200 – Obsluha stavebních strojů nedostatečný. V případě nepřítomnosti pracovníka nelze uvedenou techniku využívat.

U pracovní skupiny není k dispozici žádný manipulační vozík, ale práce uvedeného zařízení posílí produktivitu skupiny a zařízení by bylo výhodné v případě potřeby

pronajímat od jiné organizace. Proto kvalifikace 2301 – Obsluha manipulačního vozíku je nedostatečná.

Počet kvalifikací 3001 - Činnost v blízkosti zařízení (VEZ – pracovník poučený) a 3601 – Činnost v blízkosti zařízení (UTZ) je nedostatečný. Bez uvedené kvalifikace by pracovníci neměli vykonávat žádnou činnost, musí být proto neprodleně doplněna.

Pro vedoucího pracovníka skupiny se jeví kvalifikace 3251 – Řízení provozu na zařízení nad 1000 V (elektromontáže VEZ) a 3731 - Řízení provozu na zařízení nad 1000 V (elektromontáže UTZ) nadbytečná. Pro výkon jeho činnosti není nutná.

Pro organizaci práce zdvihacích zařízení je nezbytná kvalifikace 4001 – Systém bezpečné práce ZZ pro vedoucího skupiny. Nedostatek v kvalifikaci je třeba doplnit.

S ohledem na charakter činnosti pracovní skupiny, časté manipulace s břemeny, se jeví počet kvalifikací 4201 - Vazač nedostatečný.

S ohledem na činnost práci ve výškách s použitím osobních ochranných prostředků, se jeví kvalifikace 5001 – Školení KOMET v této skupině nedostatečná.

➤ **Vyhodnocení analýzy**

V kategorii B není splněn požadavek na zástup u kvalifikace 2001 a 2200. Při absenci jednoho pracovníka nejsou zajištěny tyto kvalifikace u pracovní skupiny. Analýza dále stanovila nedostatečnost kvalifikace 2301 a 5001. Tyto kvalifikace nemá u pracovní skupiny žádný pracovník, tudíž nelze činnost v současné době vykonávat. Kvalifikace 4201 je nedostatečná v počtu dvou pracovníků. Požadovaný počet kvalifikací souvisí s četností prováděných činností. Nejzávažnější nedostatek zjistila analýza u kvalifikace 3001 a 3601. Tyto kvalifikace musí mít pracovníci již se vstupem na pracoviště. Je proto nutné okamžitě tyto kvalifikace u pracovníků 342 a 347 doplnit.

Analýza prokázala u kategorie C nedostatek kvalifikace 4001 pro vedoucího pracovní skupiny. A naopak kvalifikace 3251 není nezbytná.

9.3.11 Pracovní skupina č. 11

➤ **Charakteristika skupiny**

Skupina je organizačně začleněná do divize Silnoproudých zařízení, úseku výstavby elektrotechnologií. Další charakteristika je stejná jako u skupiny č. 10. Skupina je řízena jedním vedoucím a má tři pracovníky. Zastupitelnost vedoucího pracovníka je řešena jeho

nadřízeným. Hlavní činností jsou výkopové práce, pokládka kabelů a pomocné práce. Ve skupině se přepravují osoby a větší náklady.

➤ **Výsledky analýzy**

Tabulka 11 Výsledky analýzy pro PS 11 [vlastní zpracování]

Pracovník	Kód školení	Výsledek analýzy	Rozdíl	Kategorie
-	2100	Nadbytečná	1	B
-	4101	Nadbytečná	1	B
-	5001	Nedostatečná	- 1	B

S ohledem na techniku, která je u této skupiny se jeví počet kvalifikací 2100 – Školení řidičů B, C, D, E nadbytečný. Není ale vhodné uvedenou kvalifikaci rušit, protože cena za udržení kvalifikace je mnohem nižší než cena za její opětné získání. A navíc může být využita jako zástup v jiné pracovní skupině.

Kvalifikace 4101 – Jeřábek se jeví jako nadbytečná. Pracovní skupina nemá k dispozici uvedenou techniku.

S ohledem na činnost práci ve výškách s použitím osobních ochranných prostředků, se jeví chybějící kvalifikace 5001 – Školení KOMET v této skupině nedostatečná.

➤ **Vyhodnocení analýzy**

U kategorie B se jeví nadbytečná kvalifikace 2100. Jedná se ale o nadbytečnost cílenou, protože jde o kvalifikaci, kde náklady na její opakované udržování jsou výrazně nižší než náklady vstupní, proto z ekonomických důvodů není vhodné tuto nadbytečnost rušit. V porovnání s počtem výrobních prostředků, které má skupina k dispozici, se jeví kvalifikace 4101 jako nadbytečná pro současnou činnost skupiny. Dále v kategorii B není splněn požadavek na zástup u kvalifikace 5001. Při absenci jednoho pracovníka není zajištěna tato kvalifikace u pracovní skupiny.

9.3.12 Pracovní skupina č. 12

➤ **Charakteristika skupiny**

Skupina je organizačně začleněná do divize Silnoproudých zařízení, úseku výstavby elektrotechnologií. Další charakteristika je stejná jako u skupiny č. 10. Skupina je řízena jedním vedoucím, který může řídit i činnost externích dodavatelů a má tři pracovníky.

Zastupitelnost vedoucího pracovníka je řešena jeho nadřízeným. Hlavní činností jsou elektromontáže, včetně montáže kabelových souborů. V menším rozsahu skupina provádí zemní práce, práce ve výškách a manipulace s břemeny. Ve skupině se přepravují osoby a menší náklady.

➤ Výsledky analýzy

Tabulka 12 Výsledky analýzy pro PS 12 [vlastní zpracování]

Pracovník	Kód školení	Výsledek analýzy	Rozdíl	Kategorie
-	4101	Nadbytečná	1	B
-	4301	Nadbytečná	1	B
-	7101	Nedostatečná	- 1	D
-	7103	Nedostatečná	- 1	D
-	7901	Nedostatečná	- 1	D

Kvalifikace 4101 – Jeřábek a 4301 – Obsluha pracovní plošiny se jeví jako nadbytečná. Pracovní skupina nemá k dispozici uvedenou techniku. Nadbytečnost je cílená a slouží pro potřeby zástupu.

Pro spojování a ukončování kabelů se používají technologie dvou výrobců (CELLPACK a RAYCHEM), proto je třeba u skupiny doplnit kvalifikaci pro kvalifikaci 7103 – Kabelové soubory do 35 kV RAYCHEM a kvalifikaci 7101 - Kabelové soubory do 35 kV CELLPACK , alespoň pro minimální počet pracovníků.

K protipožární ochraně stavebních otvorů používá pracovní skupina materiály od firmy HILTI, proto je požadováno zákazníkovi osvědčení pro uvedenou práci a postupy. Je nutné tedy doplnit kvalifikaci 7901 – Školení HILTI, alespoň pro minimální počet pracovníků.

➤ Vyhodnocení analýzy

U kategorie B se jeví nadbytečná kvalifikace 4101 a 4301. Jedná se ale o nadbytečnost cílenou pro potřeby zástupu v jiné skupině.

U kategorie D byl zjištěn analýzou nedostatek u kvalifikací 7101, 7103 a 7901. Pro práci s používanými materiály se vyžaduje uvedená kvalifikace. Tuto kvalifikaci nemá u pracovní skupiny žádný pracovník, tudíž nelze činnost v současné době vykonávat.

9.3.13 Pracovní skupina č. 13

➤ Charakteristika skupiny

Skupina je organizačně začleněná do divize Silnoproudých zařízení, úseku výstavby elektrotechnologií. Další charakteristika je stejná jako u skupiny č. 10. Skupina je řízena jedním vedoucím a má tři pracovníky. Zastupitelnost vedoucího pracovníka je řešena jeho nadřízeným. Hlavní činností jsou elektromontáže, včetně montáže kabelových souborů. V menším rozsahu skupina provádí manipulace s břemeny. Ve skupině se přepravují osoby a menší náklady.

➤ Výsledky analýzy

Tabulka 13 Výsledky analýzy pro PS 13 [vlastní zpracování]

Pracovník	Kód školení	Výsledek analýzy	Rozdíl	Kategorie
290	3701	Nadbytečná	1	A
290	3711	Nedostatečná	- 1	A
-	4201	Nadbytečná	1	B
-	4301	Nadbytečná	1	B
-	7101	Nedostatečná	- 3	D
-	7103	Nedostatečná	- 1	D
-	7901	Nedostatečná	- 2	D

Rozdíl u kvalifikace 3701 – Činnost za zařízení nad 1000 V (elektromontáže UTZ) a 3711 – Samostatná činnost na zařízení nad 1000 V (elektromontáže UTZ) je jen zdánlivý a dočasný. Je způsoben tím, že pracovník nemůže z důvodu nedostatečné praxe dosáhnout požadované kvalifikace 3711. Po splnění požadované praxe bude kvalifikace doplněna. Na přechodnou dobu tak má jen základní kvalifikaci 3701.

Kvalifikace 4201 – Vazač a 4301 – Obsluha pracovní plošiny se jeví jako nadbytečná. Pracovní skupina nemá k dispozici zdvihací zařízení a uvedenou techniku pro práci ve výškách. Pro činnost skupiny by měly stačit uvedené kvalifikace v nižším počtu.

Pro spojování a ukončování kabelů se používají technologie dvou výrobců (CELLPACK a RAYCHEM), proto je třeba u skupiny doplnit kvalifikaci 7103 – Kabelové soubory do 35 kV RAYCHEM, a to v počtu jednoho pracovníka, kvalifikaci 7101 - Kabelové

soubory do 35 kV CELLPACK, a to v počtu tří pracovníků tak, aby uvedené kvalifikace měli všichni pracovníci této skupiny.

K protipožární ochraně stavebních otvorů používá pracovní skupina materiály od firmy HILTI, proto je požadováno zákazníkovi osvědčení pro uvedenou práci a postupy. Je nutné tedy doplnit kvalifikaci 7901 – Školení HILTI, alespoň pro minimální počet pracovníků.

➤ **Vyhodnocení analýzy**

U této skupiny byl zjištěn rozdíl u kategorie A v kvalifikaci 3701 a 3701, a to v počtu jednoho pracovníka. Skutečnost, podle východisek pro vyhodnocení analýzy, je v souladu s požadavky.

U kategorie B se jeví nadbytečná kvalifikace 4201 a 4301. Pro činnost pracovní skupiny nebo pro zástup je dostatečný minimální počet jedna.

U kategorie D byl zjištěn analýzou nedostatek u kvalifikací 7101, 7103 a 7901. Pro práci s používanými materiály se vyžaduje uvedená kvalifikace. Tuto kvalifikaci nemá u pracovní skupiny žádný pracovník (pro kvalifikaci 7101 a 7901), tudíž nelze činnost v současné době vykonávat.

9.3.14 Pracovní skupina č. 14

➤ **Charakteristika skupiny**

Skupina je organizačně začleněná do divize Silnoproudých zařízení, úseku výstavby elektrotechnologií. Další charakteristika je stejná jako u skupiny č. 10. Skupina je řízena jedním vedoucím, který může řídit i činnost externích dodavatelů a má deset pracovníků. Zastupitelnost vedoucího pracovníka je řešena jeho nadřízeným. Hlavní činností jsou elektromontáže, včetně montáže kabelových souborů. V menším rozsahu provádí skupina zemní práce a manipulace s břemeny. Ve skupině se přepravují osoby a větší náklady.

➤ **Výsledky analýzy***Tabulka 14 Výsledky analýzy pro PS 14 [vlastní zpracování]*

Pracovník	Kód školení	Výsledek analýzy	Rozdíl	Kategorie
-	2200	Nadbytečná	1	B
-	2301	Nadbytečná	1	B
318	3211	Nadbytečná	1	A
318	3221	Nedostatečná	- 1	A
38	3251	Nadbytečná	1	C
295, 318	3701	Nadbytečná	2	A
295, 318	3711	Nedostatečná	- 2	A
38	3731	Nadbytečná	1	C
-	7102	Nedostatečná	- 2	D
-	7103	Nedostatečná	- 2	D
-	7901	Nedostatečná	- 3	D

Kvalifikace 2200 – Obsluha stavebních strojů se jeví jako nadbytečná s ohledem na techniku, kterou má pracovní skupiny k dispozici.

U pracovní skupiny není k dispozici žádný manipulační vozík, ale práce uvedeného zařízení posílí produktivitu skupiny a zařízení by bylo výhodné v případě potřeby pronajímat od jiné organizace. Přesto počet kvalifikace 2301 – Obsluha manipulačního vozíku se jeví nadbytečný.

Rozdíl v nedostatečném počtu kvalifikací 3221 - Samostatná činnost na zařízení nad 1000V (elektromontáže VEZ) a nadbytečném počtu kvalifikací 3211 - Činnost na zařízení nad 1000V (elektromontáže VEZ) je jen zdánlivý a dočasný. Je způsoben tím, že pracovník 318 nemůže z důvodu nedostatečné praxe dosáhnout požadované kvalifikace 3221. Po splnění požadované praxe bude kvalifikace doplněna. Na přechodnou dobu tak má jen základní kvalifikaci 3211.

Pro vedoucího pracovníka skupiny se jeví kvalifikace 3251 – Řízení provozu na zařízení nad 1000 V (elektromontáže VEZ) a 3731 - Řízení provozu na zařízení nad 1000 V (elektromontáže UTZ) nadbytečná. Pro výkon jeho činnosti není nutná.

Rozdíl u kvalifikace 3701 – Činnost za zařízení nad 1000 V (elektromontáže UTZ) a 3711 – Samostatná činnost na zařízení nad 1000 V (elektromontáže UTZ) je jen zdánlivý a dočasný. Je způsoben tím, že pracovníci 295 a 318 nemohou z důvodu nedostatečné praxe dosáhnout požadované kvalifikace 3711. Po splnění požadované praxe bude kvalifikace doplněna. Na přechodnou dobu tak mají jen základní kvalifikaci 3701.

Pro spojování a ukončování kabelů se používají technologie dvou výrobců (CELLPACK a RAYCHEM), proto je třeba u skupiny doplnit kvalifikaci pro 7103 – Kabelové soubory do 35 kV RAYCHEM a 7101 - Kabelové soubory do 35 kV CELLPACK na požadovaný počet.

K protipožární ochraně stavebních otvorů používá pracovní skupina materiály od firmy HILTI, proto je požadováno zákazníky osvědčení pro uvedenou práci a postupy. Je nutné tedy doplnit kvalifikaci 7901 – Školení HILTI na požadovaný počet pracovníků.

➤ **Výsledky analýzy**

U této skupiny byl zjištěn rozdíl v kategorii A u kvalifikací 3211 a 3221, a to v počtu jednoho pracovníka. Podobně platí i rozdíl u kvalifikací 3701 a 3711, a to v počtu dvou pracovníků. Na základě východisek uvedených výše lze konstatovat, že skutečnost je v souladu s požadavky.

V porovnání s počtem výrobních prostředků, které má skupina k dispozici (vlastní nebo půjčené), se jeví kvalifikace 2200 a 2301 v kategorii B jako nadbytečná pro současnou činnost skupiny.

Analýza prokázala v kategorii C nadbytek kvalifikace 3251 a 3731 u vedoucího pracovní skupiny.

U kategorie D byl zjištěn analýzou nedostatek u kvalifikací 7101, 7103 a 7901. Pro práci s používanými materiály se vyžaduje uvedená kvalifikace. Kvalifikaci 7101 nemá u pracovní skupiny žádný pracovník, tudíž nelze činnost v současné době vykonávat. Pro zajištění efektivního výkonu skupiny chybí kvalifikace 7103 a 7901, nutno její doplnění.

9.4 Návrh doporučení ke zlepšení kvalifikace ve firmě SIGNALBAU a.s.

Protože zjištěné rozdíly se často opakují, navržená doporučení pojmenovávají společné znaky nedostatečností a nadbytečností zjištěných při analýze kvalifikace, a možná řešení pro nápravu zjištěných odchylek.

1. Pro zajištění výkonu činnosti u skupiny je nutné uvažovat o **plnění požadavku zástupu** pro případ absence pracovníka s požadovanou kvalifikací. Tento zástup musí být vybaven stejnou kvalifikací jako pracovník, kterého má nahradit. V případě, že se u pracovní skupiny vyskytuje požadovaná kvalifikace v minimálním počtu, tj. 1, je potom nutné uvedený zástup vytvořit, buď prostřednictvím jiného pracovníka stejné skupiny, nebo ze skupiny jiné. Například u PS2 není vytvořen zástup u kvalifikace 6001.
2. Z důvodů **sjednocení metodiky** požadavků na kvalifikaci, by pro stejné pracovní pozice a činnosti u organizace, měly být předepsány a požadovány stejné kvalifikace. Platí to jak pro vedoucí zaměstnance stejné úrovně v organizační struktuře, tak pro zaměstnance v jedné pracovní skupině, nebo vyšší organizační jednotce se stejným zaměřením. Při přechodu pracovníka z jedné pracovní skupiny do druhé s jiným charakterem činnosti a požadavky na kvalifikace, je vhodné upravit kvalifikace podle standartu nové pracovní skupiny. To umožní zprůhlednit systém stanovování požadavků a následné kontroly skutečné kvalifikace. Například u vedoucích pracovníků divize I, kteří řídí práce na VEZ, je předepsána kvalifikace 3121 a 3141. Zjistíme tak poměrně snadno, že není proto u PS2 nutné udržovat kvalifikaci 3151 pro vedoucího pracovní skupiny (134), a naopak, že u PS5 vedoucí pracovní skupiny (340) nemá potřebnou kvalifikaci 3141.
3. U specifických typů kvalifikace platí, že **požadavky** jsou dány legislativou a tyto podmínky musí být splněny již s **nástupem pracovníka na pracoviště**. Proto doporučuji, aby organizace s **největší pozorností** sledovala splnění požadavků na kvalifikace tohoto typu. Nedostatky u těchto kvalifikací by měla neprodleně odstranit. Například v PS3 byla zjištěna chybějící kvalifikace 3001 a 3601.
4. V případech, kdy organizace požaduje, aby pracovní skupiny vykonávaly určité činnosti, musí být splněny minimální požadavky ze strany kvalifikace pracovníků. Uvedenou **kvalifikaci musí mít** u pracovní skupiny **alespoň jeden pracovník**. Analýza prokázala, že tento požadavek není vždy splněn a pracovní skupina tak není

- schopna předepsaným způsobem zajistit požadovanou činnost. Například u PS13 se požaduje kvalifikace 7901 pro práci na vytvoření systému protipožární ochrany, a přesto uvedenou kvalifikaci nemá u této pracovní skupiny žádný pracovník. **Způsobilost organizace tak není možné prokázat.** Nedostatečné kvalifikace by se měly důkladněji hlídat a doplňovat v souladu s požadavky organizace.
5. V případech, kdy organizace požaduje, aby pracovní skupiny vykonávaly **maximální objemy** určitých činností **v požadovaném čase**, musí být splněny požadavky na dostatečný počet kvalifikací ze strany pracovníků. Například u PS13 jsou jednou z hlavních činností montáže kabelových souborů. Maximálního výkonu pro uvedenou činnost, docílí skupina jen v případě, když **kvalifikace 7103** bude mít **maximální počet** pracovníků.
 6. **Změnami v organizační struktuře** dochází ke změnám i u pracovních skupin. Mění se jak pracovníci, tak jejich počty, mění se vedoucí pracovních skupin. Může se měnit i charakter činnosti organizace. Tyto změny vyvolávají potřebu neustálé aktualizace kvalifikace u pracovních skupin. Původní kvalifikace pracovníků je třeba nahradit kvalifikacemi, které vyžaduje nová pracovní skupina. Je třeba tak posoudit, které kvalifikace jsou nedostatečné a které naopak nadbytečné pro novou pracovní činnost. U **nadbytečných kvalifikací** je vhodné zvážit, zda pokračovat v jejich obnovování. Pokud organizace může tuto kvalifikaci využít jako zástup nebo pokud je její udržování ekonomicky výhodné, tak nadbytečnost není nutné rušit. **Nedostatečné kvalifikace** je nutné doplnit v návaznosti na aktuální potřeby (vykonávané činnosti a používané výrobní prostředky) nové pracovní skupiny.

ZÁVĚR

Tato práce je zaměřena na analýzu kvalifikace a odborné přípravy zaměstnanců ve firmě SIGNALBAU a.s. Podnik poskytuje komplexní služby v oborech sdělovací a zabezpečovací techniky, energetiky a telekomunikací na celém území České republiky, od zpracování záměru, projektové dokumentace až po vlastní realizaci a uvedení do provozu. Po prostudování odborné literatury byly získané znalosti, které byly využity v praktické části bakalářské práce, přehledně zpracovány v teoretické části.

V úvodu praktické části byla uvedena základní charakteristika hlavních organizačních útvarů. Dále je popsán systém vzdělávání, kde jsou podrobně specifikovány jeho jednotlivé fáze. Zaměřuje se především na identifikaci mezer, návrh vzdělávání, realizaci vzdělávání a zpětnou vazbu hodnocení. Zmíněn je i samostatný projekt vzdělávání, který je začleněn do stávajícího systému vzdělávání. Představuje nové možnosti vzdělávání, zejména v oblasti financování a realizace dalších typů vzdělávání.

Před samotnou analýzou kvalifikace bylo nezbytné se především seznámit podrobně s charakterem činnosti organizace. Vnitřním prostředím - organizační strukturou výrobních divizí, výrobními prostředky, vykonávanými činnostmi a požadavky organizace. Vnější prostředím – požadavky legislativy a zákazníků. Nejdůležitější fází samotné analýzy byl sběr informací. Tyto informace byly získány jak z informačního systému, tak pohovorem s vedoucími pracovních skupin. Porovnáním těchto údajů byly zjištěny mezery v kvalifikaci zaměstnanců, tj. rozdíl mezi požadavky a skutečností. Vzhledem k množství dat bylo nutné vybrat vhodný nástroj pro jejich zpracování – kontingenční tabulky.

Cílem této práce bylo analyzovat kvalifikaci zaměstnanců a posoudit tak, zda organizace disponuje požadovanými odbornými kvalifikacemi pro předepsanou činnost. Na základě tohoto požadavku byly navrženy oblasti ke zlepšení. Analýza prokázala, že zjištěné rozdíly se u pracovních skupin často opakují. Proto navržená doporučení pojmenovávají jen společné znaky těchto nedostatečností a nadbytečností a možná řešení pro nápravu odchylek u celé organizace.

První nedostatky se prokázaly v oblasti nedostatečného zastupování. U pracovních skupin se vyskytuje požadovaná kvalifikace jen v minimálním počtu, tj. 1. V tomto případě je navrženo uvedený zástup vytvořit, buď prostřednictvím jiného pracovníka stejné skupiny, nebo ze skupiny jiné.

Další nedostatek se objevil v oblasti jednotnosti pravidel. Tato pravidla jsou nedostatečně specifikována, což způsobuje komplikace v systému stanovování požadavků a následné kontrole skutečné kvalifikace. Návrhem pro zlepšení je sjednocení firemních pravidel tak, aby pracovníci vykonávající stejnou pracovní činnosti u různých skupin měli stejnou kvalifikaci.

U specifických typů kvalifikace platí, že požadavky jsou dány legislativou a tyto podmínky musí být splněny již s nástupem pracovníka na pracoviště. Proto doporučení zní, aby si organizace s největší pozorností sledovala splnění požadavků na kvalifikace tohoto typu. Nedostatky u těchto kvalifikací by měla neprodleně odstranit.

V oblasti způsobilosti musí být splněny minimální požadavky. Kvalifikaci musí mít u pracovní skupiny alespoň jeden pracovník. Analýza prokázala, že tento požadavek není vždy splněn. Návrhem na doporučení je doplnění kvalifikace, tak aby organizace mohla prokázat svoji způsobilost pro vykonávání činnosti.

Další nedostatek se analýzou prokázal v oblasti požadovaného výkonu činností. Analýza stanovila, že pracovní skupiny nedisponují dostatečnou kvalifikací pro dosažení maximálních výkonů. Návrhem na zlepšení situace je doplnění pracovníků tak, aby pracovní skupina vykonávala maximální objemy určitých činností v požadovaném čase. Maximálního výkonu pro uvedenou činnost, docílí skupina jen v případě, když kvalifikace bude mít maximální počet pracovníků.

Poslední nedostatek se prokázal v oblasti organizační struktury. Dochází ke změnám u pracovních skupin, ale i ke změnám v organizaci. Tyto změny vyvolávají potřebu neustálé aktualizace kvalifikace u pracovních skupin. Samotné doporučení spočívá v nahrazení původních kvalifikací, které vyžaduje nová pracovní skupina. Je třeba tak posoudit, které kvalifikace jsou nedostatečné, a které naopak nadbytečné pro novou pracovní činnost.

Stanovený cíl práce byl splněn. Navržená doporučení pro zlepšení systému kvalifikace byla předána odpovědné osobě firmy SIGNALBAU a.s.

RESUMÉ

This thesis is focused on the analysis of qualifications and training of employees in the company Signalbau. The company provides services in communications and security, power engineering and telecommunications throughout the Czech Republic. They offer comprehensive services, ranging from treatment plan, project documentation and implementation to putting equipment into operation. Knowledge gained from studying literature was summarized in the theoretical part and, subsequently, applied in the practical part of the thesis.

The introduction to the practical part describes main departments of the company. It then deals with the training system, where I specify its various phases in detail. It focuses primarily on identifying the gaps in training, the recommendation for training, implementation of the training, its evaluation and feedback. In addition, a separate educational project, which is incorporated in the existing system of training, is mentioned. It introduces new learning opportunities, particularly in the areas of financing, and other types of education.

The objective of this thesis is to analyze the qualifications of the staff and thereby assess if the company's staff have professional qualifications required for the work assigned to them. Areas for improvement were recommended based on this requirement.

Inadequate representation appeared to be the first shortcoming. The qualifications and skills required are represented in the teams in a minimum number, i.e. 1. In this case, it is suggested that a sufficient crowd be created, either by another employee of the same team or an employee from a different team.

The uniformity of rules is another shortcoming. These rules are specified inadequately, which makes it difficult to determine the system requirements and the follow-up check on actual skills. My suggestion is to unify corporate rules so that the workers performing the same job in different teams have the same qualifications.

The requirements of specific types of qualifications are stipulated by legislation, and these conditions must be fulfilled before the employee commences the job. Therefore, it is highly recommended that the organization should monitor closely the compliance with such stipulated requirements. Shortcomings in these qualifications must be removed promptly.

Another shortcoming revealed by the analysis was the performance of activities. The analysis showed that the teams do not have enough skills to achieve maximum efficiency. Suggestion for improvement is to add workers so that the team performed maximum volume of certain activities in the time required.

The last shortcoming was the organizational structure. There are frequent changes in teams, and organization as well. Consequently, the skills of teams need to be updated continuously. The actual recommendation is to replace the original classification, which is required in a new team. It is necessary to assess which skills are lacking and which ones are redundant for new job activity.

The specific objective has been achieved. Proposed recommendations for the improvement of the qualification system were handed over to the person in charge in the company SIGNALBAU.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [2] ZLÁMAL, Jaroslav; HORVÁTH, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, Olomouc, 2009. 170 s. ISBN 978-80-244-2287-9.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3. [4]
- [4] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [5] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [6] BUCKLEY, Roger; CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. 1. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
- [7] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [8] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [9] BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2008. 190 s. ISBN 978-80-87197-03-5.
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [11] TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 113 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČD České dráhy

IS Informační systém

PPN Práce pod napětím

SŽDC Státní železniční dopravní cesty

UTZ Určená technická zařízení

VEZ Vyhrazená elektrická zařízení

VVN Velmi vysoké napětí

ŽST Železniční stanice

SEZNAM GRAFŮ

<i>graf 1 Fluktuace zaměstnanců (2007-2009), zdroj: Personální odd. [vlastní zpracování].....</i>	<i>36</i>
<i>graf 2 Vzdělanostní struktura podniku (2010), zdroj: Personální odd. [vlastní zpracování].....</i>	<i>37</i>
<i>graf 3 Věková struktura (2010), zdroj: Personální odd. [vlastní zpracování]</i>	<i>37</i>
<i>graf 4 Struktura pracovní kategorie (2010), zdroj: Personální odd. [vlastní zpracování].....</i>	<i>38</i>

SEZNAM TABULEK

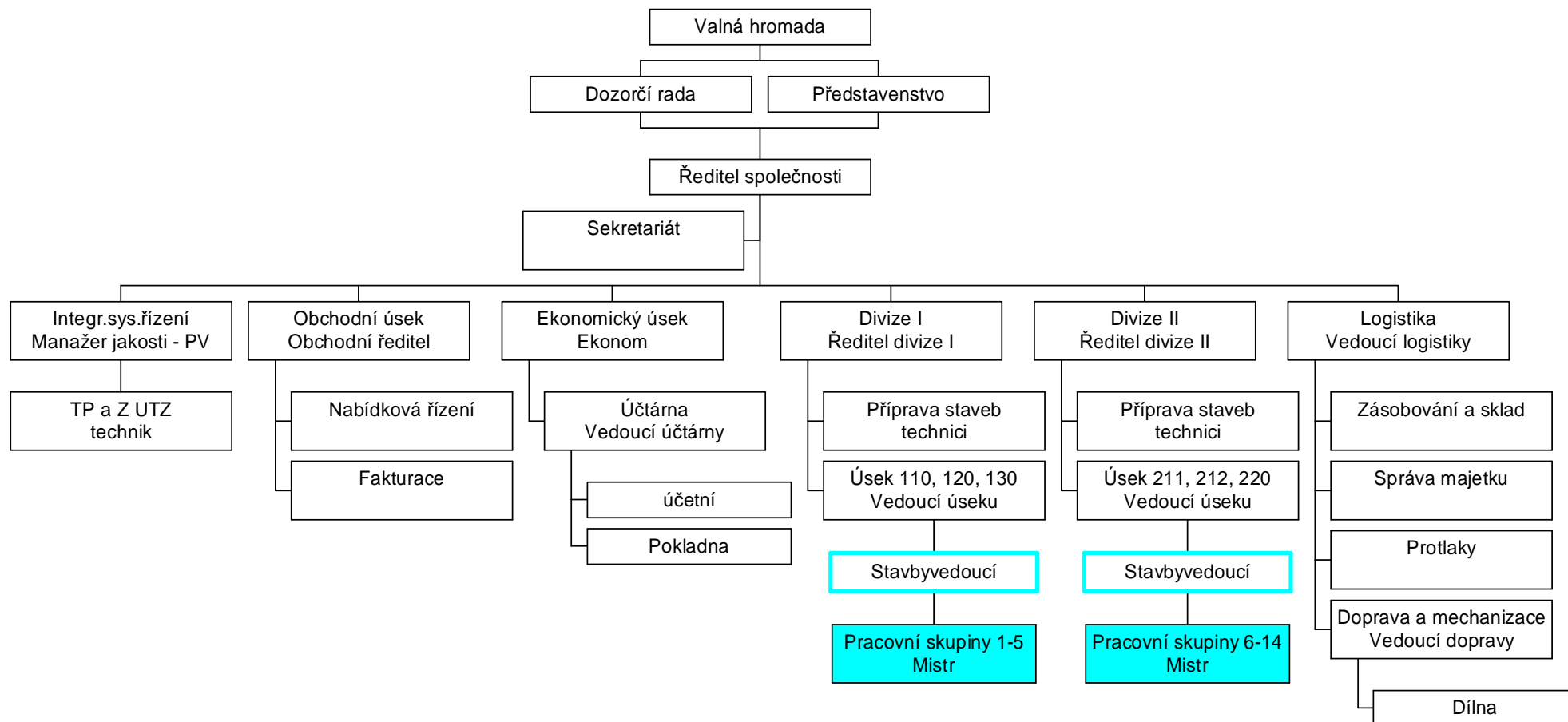
<i>Tabulka 1 Výsledky analýzy u PS 1 [vlastní zpracování]</i>	49
<i>Tabulka 2 Výsledky analýzy u PS 2 [vlastní zpracování]</i>	50
<i>Tabulka 3 Výsledky analýzy u PS 3 [vlastní zpracování]</i>	52
<i>Tabulka 4 Výsledky analýzy u PS 4 [vlastní zpracování]</i>	54
<i>Tabulka 5 Výsledky analýzy u PS 5 [vlastní zpracování]</i>	56
<i>Tabulka 6 Výsledky analýzy u PS 6 [vlastní zpracování]</i>	58
<i>Tabulka 7 Výsledky analýzy u PS 7 [vlastní zpracování]</i>	61
<i>Tabulka 8 Výsledky analýzy u PS 8 [vlastní zpracování]</i>	63
<i>Tabulka 9 Výsledky analýzy u PS 9 [vlastní zpracování]</i>	65
<i>Tabulka 10 Výsledky analýzy pro PS 10 [vlastní zpracování]</i>	67
<i>Tabulka 11 Výsledky analýzy pro PS 11 [vlastní zpracování]</i>	69
<i>Tabulka 12 Výsledky analýzy pro PS 12 [vlastní zpracování]</i>	70
<i>Tabulka 13 Výsledky analýzy pro PS 13 [vlastní zpracování]</i>	71
<i>Tabulka 14 Výsledky analýzy pro PS 14 [vlastní zpracování]</i>	73

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační schéma společnosti SIGNALBAU a.s.
- P II Systematický rozvoj zaměstnanců – plán školení
- P III Hodnocení vzdělávání účastníkem
- P IV Hodnocení vzdělávání lektorem
- P V Celkové vyhodnocení vzdělávání
- P VI Seznam kvalifikací
- P VII Seznam výrobních prostředků
- P VIII Organizační schéma pracovníků
- P IX Požadavky organizace na dané kvalifikace
- P X/1-14 Analýza kvalifikace zaměstnanců

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHEMA SPOLEČNOSTI SIGNALBAU A.S.

SIGNALBAU, a.s. - ORGANIZAČNÍ SCHEMA SPOLEČNOSTI



PŘÍLOHA P II: SYSTEMATICKÝ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ – PLÁN ŠKOLENÍ

REALIZACE		2010												2011													
číslo aktivity	název	rozsah/ dny	skupiny	počet osob	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX		
1	Příručka systematického rozvoje pracovníků společnosti Signalbau a.s.	1	1																								
3	Ridičský průkaz																										
3a	Ridičský průkaz skupina RB-C	20	1	5				2																			
3b	Ridičský průkaz skupina RC-E		2	7												26		4			16						
4	Strojnický průkaz	10	1	9																							
6d	Vytýčení síti	1	1	12																							
7	Protipožární systémy	1	1	14																							
8	Sínoproudé síťe																										
8a	Práce PPN na NN - fázování, měření	3	1	5																9							
8c	Sekundární technika - nadproudové ochrany	4	1	4																28							
12	Školení v problematice účetnictví					22		20	20							9	9										
15	Svařácký kurz																										
5a	Svařování elektrickým obloukem	19	1	5									16														
5b	Svařování v ochranné atmosféře	19	1	2									16														
5c	Řezání kyslíkem	3	1	4									20														
	Program vzdělávání vyspělých zaměstnanců																										
2a	Vedení staveb	1	1	20		19																					
10	Controlling pro neekonomy	4	1	2																					29	13	
10a	Účetní výkazy pro neekonomy	2	1	1										4													
10b	Finanční řízení pro neekonomy	4	1	1																					9,23		
11a	Pracovní právo pro personalisty	2	1	2																					9		
11b	Vedení personální agentury v praxi	1	1	2																							
13	Řízení projektů	6	1	1				19																			
14	Program vzdělávání pro pracovníky zabezpečovací techniky v tělesné složce								17	11	14																
14a	Kurz základů zabezpečovací techniky pro absolventy středních odborných učilišť	20	1	11				19												31	14	14					
14b	Nové technologie v zabezpečovací a sčítací technice	5	1	5																					11		
14c	Základy přenosových systémů	3	1	5																					28		
14d	Novinky v kabelové technice	3	1	5									6														
15	Program rozvoje manažerských kompetencí																										
15a	Manažerské vzdělávání I	3	3	6					23	6	6																
15b	Manažerské vzdělávání II	6	6	30					29	14	11	2													7	5	
15c	Teambuilding	1	1	20										24													
15d	Development centre - test, interpretace	2	6	36				7+																			
15e	Development centre - test, interpretace	2	6	36																							
16	Program vzdělávání začínajících zaměstnanců																										
16a	E-learning produkty Microsoft Windows, Office			30																							
16b	Auto CAD - základy	4	2	12					1	29																	
16c	Auto CAD - pokročilé úpravy	3	1	4																7							
16d	Programovací jazyk C a C++/ základy	5	1	3							7																
	Programovací jazyk C a C++/ pokročilí	5	1	1																					11		
16f	OS/ Linux - instalace a konfigurace	2	1	3																					12		
16g	OS/ Linux - administrace	3	1	3																					20		
16h	OS/ Linux - aplikační server	5	1	3																						11	
17	Program vzdělávání pro programování průmyslových aplikací																										
17a	LOGO I	1	2	13							31																
17b	\$7_MICRO	2	1	4																					1		
17c	WinCC	5	1	3																					8		
suma		181		329					T	3.2.	4.2.	16.2.	17.2.	1.3.	2.3.		I	8.3.	9.3.	10.3.	11.3.	12.3.					

PŘÍLOHA P III: HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ ÚČASTNÍKEM

Název vzdělávací aktivity:

Část:

Označení vzdělávací aktivity:

Dodavatel:

Lektor:

Datum konání:

1. Obsah vzdělávací aktivity – soulad s požadavky:

splněn	1	2	3	4	nesplněn
--------	---	---	---	---	----------

2. Využití nových vědomostí – získané poznatky při své práci:

využiju	1	2	3	4	nevyužiju
---------	---	---	---	---	-----------

3. Prezentace lektora – lektor svým výkladem moji pozornost:

zaujal	1	2	3	4	nezaujal
--------	---	---	---	---	----------

4. Délka vzdělávací aktivity – dobu trvání považuji za:

přiměřenou	1	2	3	4	nepřiměřenou
------------	---	---	---	---	--------------

5. Učebna – prostory ve kterých se koná vzdělávací aktivita považuji za:

vhodné	1	2	3	4	nehodné
--------	---	---	---	---	---------

6. Školící prostředky – učební a prezentační prostředky jsou:

vyhovující	1	2	3	4	nevyhovující
------------	---	---	---	---	--------------

7. Infrastruktura – technické zázemí budovy a okolí je:

vyhovující	1	2	3	4	nevyhovující
------------	---	---	---	---	--------------

Účastník vzdělávací aktivity (osobní číslo, jméno, podpis):

--	--	--

PŘÍLOHA P IV: HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ LEKTOREM

Název vzdělávací aktivity:

Část:

Označení vzdělávací aktivity:

Dodavatel:

Lektor:

Datum konání:

1. Plnění vzdělávací aktivity – požadovanou osnovu jsem:

dodržel	1	2	3	4	nedodržel
---------	---	---	---	---	-----------

2. Kázeň účastníků – chování účastníků vzdělávací aktivity považuji za:

vhodné	1	2	3	4	nevhodné
--------	---	---	---	---	----------

3. Aktivita účastníků - účastníci vzdělávací aktivity se do výuky aktivně:

zapojovali	1	2	3	4	nezapojovali
------------	---	---	---	---	--------------

4. Dotazy – účastníci školení se na uplatnění přednášené teorie v jejich pracovní činnosti:

dotazovali	1	2	3	4	nedotazovali
------------	---	---	---	---	--------------

5. Vstupní znalosti účastníků vzdělávací aktivity byly:

dostatečné	1	2	3	4	nedostatečné
------------	---	---	---	---	--------------

6. Využití nových poznatků - účastníci vzdělávací aktivity nové vědomosti v praxi u společnosti:

využijí	1	2	3	4	nevyužijí
---------	---	---	---	---	-----------

7. Výstupní znalosti účastníků vzdělávací aktivity jsou pro výkon pracovní činnosti u společnosti:

dostatečné	1	2	3	4	nedostatečné
------------	---	---	---	---	--------------

Lektor vzdělávací aktivity (jméno, podpis):

--	--

PŘÍLOHA P V: CELKOVÉ VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Název vzdělávací aktivity:
Část:
Označení vzdělávací aktivity:
Dodavatel:
Lektor:
Místo konání:
Datum konání:

	průměr	opatření
Vyhodnocení přínosu vzdělávací aktivity – vliv na		
1. Spokojenost zaměstnanců:		
2. Motivaci zaměstnanců k plnění pracovních úkolů:		
3. Uplatnění získaných poznatků v praxi u společnosti:		
4. Vyšší jistotu, efektivitu a samostatnost zaměstnanců při plnění pracovních úkolů:		
Celkové hodnocení:		

Opatření:

Vedoucí zaměstnanec (osobní číslo, jméno, podpis):

--	--	--

**PŘÍLOHA P VI: CELKOVÉ VYHODNOCENÍ
VZD**

POŽADAVKY NA ČINNOSTI		PŘEVOD ČINNOSTI NA KVALIFIKACI		
OBEČNĚ	SPECIFIKACE	NAZEV_SKOLENI	SKOLENI	PERIODICITA
Dodržování pravidel v oblasti	BOZP	BOZP_periodické	1001	12
	PO	PO_periodické	1101	12
	interních osob	ISŘ_periodické	1201	12
Doprava	nákladu	Řidič - skupina "B"	2001	12
		Školení řidičů - skupiny "B,C,D,E"	2100	12
Zemní práce	zemní práce	Obsluha stavebních strojů	2200	24
Manipulace s břemeny	sklad	Obsluha manipulačního vozíku	2301	12
Elektromontáže vyhrazených elektrických zařízení	činnost v blízkosti zařízení	Vyhláška 50_pracovník poučený	3001	36
	činnost na zařízení_do 1000V	50/ Z_do 1000V	3111	36
	samostatná činnost na zařízení_do 1000V	50/ Z s VK SČ_do 1000V	3121	36
	řízení činností na zařízení_do 1000V	50/ Z s VK ŘČ_do 1000V	3131	36
	řízení činností na zařízení_dodavatelsky_do 1000V	50/ Z s VK ŘČ_DZ_do 1000V	3141	36
	řízení provozu na zařízení_do 1000V	50/ Z s VK ŘP_do 1000V	3151	36
	činnost na zařízení_nad 1000V	50/ Z_do 52kV	3211	36
	samostatná činnost na zařízení_nad 1000V	50/ Z s VK SČ_do 52kV	3221	36
	řízení činností na zařízení_nad 1000V	50/ Z s VK ŘČ_do 52kV	3231	36
	řízení činností na zařízení_dodavatelsky_nad 1000V	50/ Z s VK ŘČ_DZ_do 52kV	3241	36
	řízení provozu na zařízení_nad 1000V	50/ Z s VK ŘP_do 52kV	3251	36
Práce pod napětím	řízení prací	Školení PPN NN_odpovědná	3500	36
	provádění prací	Školení PPN NN_provádějící	3501	36
Elektromontáže určených technických zařízení (ŽDC)	činnost v blízkosti zařízení	Vyhláška 100_osoba poučená	3601	72
	činnost na zařízení_do 1000V	100/ Z_do 1000V	3610	72
	samostatná činnost na zařízení_do 1000V	100/ Z s VK SČ_do 1000V	3611	72
	řízení činností na zařízení_do 1000V	100/ Z s VK ŘČ_do 1000V	3621	72
	řízení provozu na zařízení_do 1000V	100/ Z s VK ŘP_do 1000V	3631	72
	činnost na zařízení_nad 1000V	100/ Z_do 52kV	3701	72
	samostatná činnost na zařízení_nad 1000V	100/ Z s VK SČ_do 52kV	3711	72
	řízení činností na zařízení_nad 1000V	100/ Z s VK ŘČ_do 52kV	3721	72
řízení provozu na zařízení_nad 1000V	100/ Z s VK ŘP_do 52kV	3731	72	
Manipulace s břemeny	řízení práce	Systém bezpečné práce ZZ	4001	12
	obsluha zdvihacích zařízení	Jeřábník	4101	12
	příprava břemen	Vazač	4201	12
Práce ve výškách	obsluha zdvihacích zařízení	Obsluha pracovní plošiny	4301	12
	s použitím osobních ochranných prostředků	Školení KOMET	5001	12
Odstraňování materiálu Pomocné konstrukce	odstraňování materiálu	Motorová pila, křovinořez	6001	24
	kovové	Školení svářeči	6100	24
Spojování a ukončování kabelů	technologie CELLPACK	Kabel.soubory do 35kV_CELLPACK	7101	24
	technologie RAYCHEM	Kabel.soubory do 35kV_RAYCHEM	7103	36
Montáž izolovaných venkovních vedení	izolace	Montér izolovaných venkovních vedení	7111	60
Protipožární ochrana stavebních otvorů	protipožární ochrana	Školení HILTI	7901	60
	vstup na ŽDC	Vstupy ČD	8000	12
Činnost na železniční dopravní cestě	seznámení s podmínkami a pravidly	ČD_KBP	8101	1200
	vedení prací na železničním spodku	Osvědčení ČD F00	8201	36
	vedení prací na železničním zabezpečovacím zařízení	Osvědčení ČD F06	8401	36
	vedení prací na železničním sdělovacím zařízení	Osvědčení ČD F08	8601	36
	vedení prací na elektrickém zařízení	Osvědčení ČD F10	8801	36

PŘÍLOHA P VII: SEZNAM VÝROBNÍCH PROSTŘEDKŮ

SPECIFIKACE	PRACOVNÍ SKUPINA													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
auto osobní	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
auto dodávka	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
auto nákladní	NE	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	NE
rypadlo	NE	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO
protláčecí zařízení	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	NE	NE	NE
zdvihací zařízení jeřáb	NE	ANO	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO
zdvihací zařízení vázací prostředky	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
motorový manipulační vozík	NE	NE	NE	NE	ANO	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO	NE	ANO
montážní pracovní plošina	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO
OOPP pro práci ve výškách	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO
žebříky	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
motorová pila	NE	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
křovinořez	NE	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
rozbrušovací pila	NE	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
svářečka	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
elektrické ruční nářadí	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
měřicí přístroje	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO
hořáky na propan-butan	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	ANO	ANO	ANO

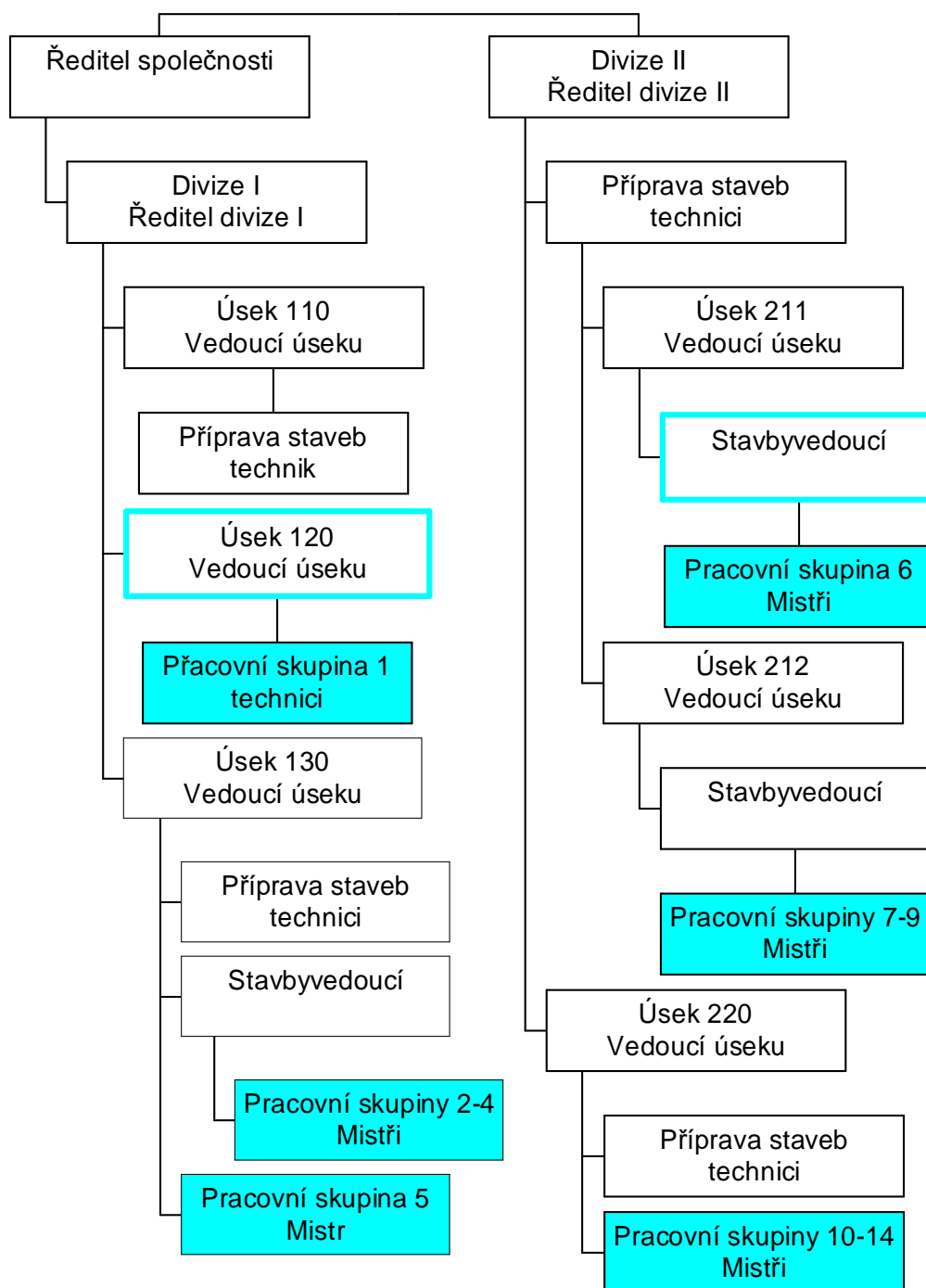
ANO - prostředky jsou vypůjčeny od vlastní nebo cizí organizace

ANO - prostředky vlastní skupina

NE - prostředky skupina nevyužívá

PŘÍLOHA P VIII: ORGANIZAČNÍ SCHEMA PRACOVNÍKŮ

SIGNALBAU, a.s. - ORGANIZAČNÍ SCHEMA PRACOVNÍCH SKUPIN



PŘÍLOHA P IX: POŽADAVKY ORGANIZACE NA DANÉ KVALIFIKACE

POŽADAVKY NA ČINNOSTI		PRACOVNÍ SKUPINA														
OBEČNÉ	SPECIFIKACE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Dodržování pravidel v oblasti	BOZP	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	
	PO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	
	interních	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	
Doprava	osob	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	
	nákladu	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	
Zemní práce	zemní práce	NE	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	
Manipulace s břemeny	sklad	NE	NE	NE	NE	ANO	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	
Elektromontáže vyhrazených elektrických zařízení	činnost v blízkosti zařízení	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	
	činnost na zařízení _do 1000V	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	
	samostatná činnost na zařízení _do 1000V	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	
	řízení činností na zařízení _do 1000V	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	
	řízení činností na zařízení dodavatelsky _do 1000V	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	
	řízení provozu na zařízení _do 1000V	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	
	činnost na zařízení _nad 1000V	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	ANO
	samostatná činnost na zařízení _nad 1000V	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO
	řízení činností na zařízení _nad 1000V	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO
	řízení činností na zařízení dodavatelsky _nad 1000V	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO
Práce pod napětím	řízení prací	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	
	provádění prací	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	
Elektromontáže určených technických zařízení (ŽDC)	činnost v blízkosti zařízení	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	
	činnost na zařízení _do 1000V	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	
	samostatná činnost na zařízení _do 1000V	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	
	řízení činností na zařízení _do 1000V	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	
	řízení provozu na zařízení _do 1000V	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	
	činnost na zařízení _nad 1000V	NE	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	ANO
	samostatná činnost na zařízení _nad 1000V	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	NE	NE	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO
	řízení činností na zařízení _nad 1000V	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	NE	NE	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	
Manipulace s břemeny	řízení práce	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	
	obsluha zdvihacích zařízení	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	
	příprava břemen	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	
Práce ve výškách	obsluha zdvihacích zařízení	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	
	s použitím osobních ochranných prostředků	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	NE	ANO	ANO	
Odstraňování materiálu	odstraňování materiálu	NE	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	
Pomocné konstrukce	kovové	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	
Spojování a ukončování kabelů	technologie CELLPACK	NE	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	NE	ANO	NE	NE	ANO	NE	NE	
	technologie RAYCHEM	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO	
Montáž izolovaných venkovních vedení	izolace	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	
Protipožární ochrana stavebních otvorů	protipožární ochrana	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO	
Činnost na železniční dopravní cestě	vstup na ŽDC	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	
	seznámení s podmínkami a pravidly	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	
	vedení prací na železničním spodku	NE	NE	NE	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	
	vedení prací na železničním zabezpečovacím zařízení	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	
	vedení prací na železničním sdělovacím zařízení	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	
	vedení prací na elektrickém zařízení	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	NE	NE	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	

PŘÍLOHA P X/1: ANALÝZA KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ

PRACOVNI_SKUPINA	1	SKUTEČNOST					POŽADAVEK	ROZDÍL	
Počet z JMENO_PRACOVNIKA	OSOBNÍ_CISLO					Celkový součet	ve skupině	kvantifikace	
NO_SKOLENI	131	174	221	223	357				
1001	1	1	1	1	1	5	ANO 5	0	
1101	1	1	1	1	1	5	ANO 5	0	
1201	1	1	1	1	1	5	ANO 5	0	
2001	1	1	1	1	1	5	ANO 5	0	
2100							NE 0	0	
2200							NE 0	0	
2301							NE 0	0	
3001					1	1	ANO 1	0	
3111							NE 0	0	
3121	1	1	1	1		4	ANO 4	0	
3131							NE 0	0	
3141	1	1	1	1		4	ANO 4	0	
3151							NE 0	0	
3211							NE 0	0	
3221							NE 0	0	
3231							NE 0	0	
3241							NE 0	0	
3251							NE 0	0	
3500							NE 0	0	
3501							NE 0	0	
3601					1	1	ANO 1	0	
3610				1		1	ANO 0	1	
3611	1	1	1			3	ANO 4	-1	
3621	1	1	1			3	ANO 3	0	
3631							NE 0	0	
3701							NE 0	0	
3711							NE 0	0	
3721							NE 0	0	
3731							NE 0	0	
4001							NE 0	0	
4101							NE 0	0	
4201							NE 0	0	
4301							NE 0	0	
5001							NE 0	0	
6001							NE 0	0	
6100							NE 0	0	
7101							NE 0	0	
7103							NE 0	0	
7111							NE 0	0	
7901							NE 0	0	
8000	1	1	1	1	1	5	ANO 5	0	
8101	1	1	1	1	1	5	ANO 5	0	
8201							NE 0	0	
8401	1	1	1	1		4	ANO 4	0	
8601							NE 0	0	
8801							NE 0	0	
(prázdné)									
Celkový součet	11	11	11	10	8	51			

PŘÍLOHA P X/2: ANALÝZA KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ

PRACOVNI_SKUPINA	2	SKUTEČNOST									POŽADAVEK	ROZDIL	
Počet z JMENO_PRACOVNIKA NO_SKOLENI	OSOBNÍ_CISLO	12	134	215	231	320	341	345	354	Celkový součet	ve skupině	kvantifikace	
	1001	1	1	1	1	1	1	1	1	8	ANO	8	0
	1101	1	1	1	1	1	1	1	1	8	ANO	8	0
	1201	1	1	1	1	1	1	1	1	8	ANO	8	0
	2001		1		1			1	1	4	ANO	5	-1
	2100			1						1	NE	2	-1
	2200			1	1					2	ANO	2	0
	2301										NE	0	0
	3001	1		1			1			3	ANO	3	0
	3111										NE	0	0
	3121		1		1	1		1	1	5	ANO	5	0
	3131										NE	0	0
	3141		1							1	ANO	1	0
	3151		1							1	NE	0	1
	3211										NE	0	0
	3221										NE	0	0
	3231										NE	0	0
	3241										NE	0	0
	3251										NE	0	0
	3500										NE	0	0
	3501										NE	0	0
	3601	1		1			1			3	ANO	3	0
	3610					1		1	1	3	NE	0	3
	3611		1		1					2	ANO	5	-3
	3621		1							1	ANO	1	0
	3631		1							1	NE	0	1
	3701										NE	0	0
	3711										NE	0	0
	3721										NE	0	0
	3731										NE	0	0
	4001		1							1	ANO	1	0
	4101			1	1					2	ANO	2	0
	4201	1		1	1	1	1			5	ANO	5	0
	4301										NE	0	0
	5001			1	1	1		1	1	5	ANO	5	0
	6001			1						1	ANO	2	-1
	6100										NE	0	0
	7101										NE	0	0
	7103										NE	0	0
	7111										NE	0	0
	7901										NE	0	0
	8000	1	1	1	1	1	1	1	1	8	ANO	8	0
	8101	1	1	1	1	1	1	1	1	8	ANO	8	0
	8201										NE	0	0
	8401		1							1	ANO	1	0
	8601		1							1	ANO	1	0
	8801		1							1	ANO	1	0
(prázdné)													
Celkový součet		8	16	13	12	9	8	9	9	84			

PŘÍLOHA P X/3: ANALÝZA KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ

PRACOVNI_SKUPINA	3	SKUTEČNOST							POŽADAVEK	ROZDÍL	
Počet z JMENO_PRACOVNIKA	OSOBNÍ_CISLO										
NO_SKOLENI	8	13	47	82	256	319	361	Celkový součet	ve skupině	kvantifikace	
1001	1	1	1	1	1	1	1	1	7 ANO	7	0
1101	1	1	1	1	1	1	1	1	7 ANO	7	0
1201	1	1	1	1	1	1	1	1	7 ANO	7	0
2001		1	1			1	1		4 ANO	5	-1
2100					1				1 NE	0	1
2200			1				1		2 ANO	2	0
2301									NE	0	0
3001			1	1			1		3 ANO	4	-1
3111									NE	0	0
3121		1				1			2 ANO	3	-1
3131									NE	0	0
3141		1							1 ANO	1	0
3151									NE	0	0
3211									NE	0	0
3221	1								1 NE	0	1
3231									NE	0	0
3241	1								1 NE	0	1
3251									NE	0	0
3500									NE	0	0
3501									NE	0	0
3601			1	1			1		3 ANO	4	-1
3610						1			1 NE	0	1
3611		1							1 ANO	3	-2
3621		1							1 ANO	1	0
3631									NE	0	0
3701									NE	0	0
3711	1								1 NE	0	1
3721	1								1 NE	0	1
3731									NE	0	0
4001		1							1 ANO	1	0
4101			1	1					2 NE	0	2
4201			1	1	1		1		4 ANO	4	0
4301									NE	0	0
5001			1	1	1		1		4 ANO	4	0
6001			1		1		1		3 ANO	3	0
6100			1						1 ANO	1	0
7101									NE	0	0
7103									NE	0	0
7111									NE	0	0
7901									NE	0	0
8000	1	1	1	1	1	1	1		7 ANO	7	0
8101	1	1	1	1	1	1	1		7 ANO	7	0
8201									NE	0	0
8401		1							1 ANO	1	0
8601									NE	0	0
8801									NE	0	0
(prázdné)											
Celkový součet	9	12	14	11	11	12	5	74			

PŘÍLOHA P X/4: ANALÝZA KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ

PRACOVNI_SKUPINA	4									SKUTEČNOST	POŽADAVEK	ROZDÍL	
Počet z JMÉNO_PRACOVNIKA	OSOBNÍ_CISLO									Celkový součet	ve skupině	kvantifikace	
NO_SKOLENI	70	100	212	269	297	307	322	338					
1001	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	ANO 8	0	
1101	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	ANO 8	0	
1201	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	ANO 8	0	
2001				1	1	1			1	4	ANO 4	0	
2100	1		1							2	NE 0	2	
2200		1	1	1	1	1	1			6	ANO 5	1	
2301			1	1						2	NE 0	2	
3001	1	1	1	1		1			1	6	ANO 6	0	
3111											NE 0	0	
3121					1		1			2	ANO 2	0	
3131											ANO 1	-1	
3141											NE 0	0	
3151											NE 0	0	
3211											NE 0	0	
3221											NE 0	0	
3231											NE 0	0	
3241											NE 0	0	
3251											NE 0	0	
3500											NE 0	0	
3501											NE 0	0	
3601	1	1	1	1		1			1	6	ANO 6	0	
3610							1			1	NE 0	1	
3611					1					1	ANO 2	-1	
3621											ANO 1	-1	
3631											NE 0	0	
3701											NE 0	0	
3711											NE 0	0	
3721											NE 0	0	
3731											NE 0	0	
4001	1									1	ANO 1	0	
4101	1									1	NE 0	1	
4201	1	1	1	1	1	1				6	ANO 4	2	
4301											NE 0	0	
5001		1	1		1	1	1			5	ANO 4	1	
6001	1		1	1						3	ANO 3	0	
6100	1		1							2	ANO 1	1	
7101											NE 0	0	
7103											NE 0	0	
7111											NE 0	0	
7901											NE 0	0	
8000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	ANO 8	0	
8101	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	ANO 8	0	
8201	1									1	ANO 1	0	
8401											NE 0	0	
8601											NE 0	0	
8801											NE 0	0	
(prázdné)													
Celkový součet	14	10	14	12	11	11	9	8		89			

PŘÍLOHA P X/5: ANALÝZA KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ

PRACOVNI_SKUPINA	5	SKUTEČNOST						POŽADAVEK	ROZDÍL		
Počet z NO_SKOLENI	JMENO_PRACOVNIKA	OSOBNÍ_CISLO						Celkový součet	ve skupině	kvantifikace	
		130	179	289	304	339	340				
	1001	1	1	1	1	1	1	6	ANO 6	0	
	1101	1	1	1	1	1	1	6	ANO 6	0	
	1201	1	1	1	1	1	1	6	ANO 6	0	
	2001	1	1	1	1	1	1	6	ANO 6	0	
	2100								NE 0	0	
	2200								NE 0	0	
	2301		1					1	ANO 1	0	
	3001		1					1	ANO 1	0	
	3111					1		1	NE 0	1	
	3121	1		1	1		1	4	ANO 5	-1	
	3131	1			1			2	ANO 2	0	
	3141								ANO 1	-1	
	3151								NE 0	0	
	3211								NE 0	0	
	3221								NE 0	0	
	3231								NE 0	0	
	3241								NE 0	0	
	3251								NE 0	0	
	3500								NE 0	0	
	3501								NE 0	0	
	3601		1					1	ANO 1	0	
	3610					1	1	2	NE 0	2	
	3611	1		1				2	ANO 5	-3	
	3621	1						1	ANO 2	-1	
	3631								NE 0	0	
	3701				1			1	NE 0	1	
	3711								NE 0	0	
	3721								NE 0	0	
	3731								NE 0	0	
	4001								NE 0	0	
	4101								NE 0	0	
	4201		1		1			2	ANO 2	0	
	4301								NE 0	0	
	5001				1			1	NE 0	1	
	6001								NE 0	0	
	6100		1					1	ANO 1	0	
	7101								NE 0	0	
	7103								NE 0	0	
	7111								NE 0	0	
	7901								NE 0	0	
	8000	1	1	1	1	1	1	6	ANO 6	0	
	8101	1	1	1	1	1	1	6	ANO 6	0	
	8201								NE 0	0	
	8401								ANO 1	-1	
	8601								NE 0	0	
	8801								NE 0	0	
(prázdné)											
Celkový součet		10	11	8	11	8	8	56			

PŘÍLOHA P X/6: ANALÝZA KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ

PRACOVNI SKUPINA	6	SKUTEČNOST																	POŽADAVEK	ROZDÍL							
Počet z NO_SKOLENI	JMENO_PRACOVNIKA	OSOBNÍ_CISLO	44	46	139	150	176	183	242	255	262	281	292	302	303	323	326	349	350	352	355	Celkový součet	ve skupině	kvantifikace			
1001		1001	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	ANO 19		0	
1101		1101	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	ANO 19		0	
1201		1201	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	ANO 19		0	
2001		2001	1	1	1					1							1			1	1	1	7	ANO 6		1	
2100		2100				1	1	1	1	1		1	1	1	1								9	ANO 9		0	
2200		2200			1			1	1	1	1			1	1								7	ANO 7		0	
2301		2301																							NE 0		0
3001		3001												1	1								2	ANO 2		0	
3111		3111																							NE 0		0
3121		3121																							NE 0		0
3131		3131																							NE 0		0
3141		3141																							NE 0		0
3151		3151																							NE 0		0
3211		3211														1	1	1	1	1	1	1	6	NE 0		6	
3221		3221	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1										11	ANO 17		-6	
3231		3231		1			1	1		1	1		1										6	ANO 6		0	
3241		3241	1		1	1			1														4	ANO 4		0	
3251		3251																							NE 0		0
3500		3500				1																	1	ANO 1		0	
3501		3501			1		1	1	1	1	1		1										7	ANO 8		-1	
3601		3601												1	1								2	ANO 2		0	
3610		3610																							NE 0		0
3611		3611																							NE 0		0
3621		3621																							NE 0		0
3631		3631																							NE 0		0
3701		3701							1			1											2	NE 0		2	
3711		3711	1	1	1	1	1	1		1	1												8	ANO 10		-2	
3721		3721	1	1	1	1	1			1	1												7	ANO 7		0	
3731		3731																							NE 0		0
4001		4001	1			1		1		1													4	ANO 4		0	
4101		4101					1	1	1	1		1	1	1	1								8	ANO 6		2	
4201		4201	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	17	ANO 18		-1	
4301		4301			1		1	1	1	1	1	1	1	1		1	1			1		1	13	ANO 13		0	
5001		5001	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	18	ANO 18		0	
6001		6001	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						14	ANO 12		2	
6100		6100											1	1	1								3	ANO 3		0	
7101		7101																							NE 0		0
7103		7103	1	1	1																		3	ANO 3		0	
7111		7111	1	1	1	1							1										5	ANO 5		0	
7901		7901																							NE 0		0
8000		8000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	18	ANO 19		-1	
8101		8101	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	18	ANO 19		-1	
8201		8201																							NE 0		0
8401		8401																							NE 0		0
8601		8601																							NE 0		0
8801		8801	1			1																	2	ANO 2		0	
(prázdné)																											
Celkový součet			17	14	18	14	16	17	16	18	16	13	16	15	14	10	11	5	10	9	10	259					

PŘÍLOHA P X/7: ANALÝZA KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ

PRÁCOVNÍ SKUPINA	7	SKUTEČNOST							POŽADAVEK	ROZDÍL		
Počet z NO. SKOLENI	JMENO PRACOVNIKA	OSOBNÍ ČÍSLO								vs skupině	kvantifikace	
		116	200	240	294	358	359	362	Celkový součet			
	1001	1	1	1	1	1	1	1	7	ANO	7	0
	1101	1	1	1	1	1	1	1	7	ANO	7	0
	1201	1	1	1	1	1	1	1	7	ANO	7	0
	2001	1		1		1			3	ANO	3	0
	2100		1		1				2	ANO	2	0
	2200	1	1	1					3	ANO	3	0
	2301									NE	0	0
	3001									NE	0	0
	3111									NE	0	0
	3121									NE	0	0
	3131									NE	0	0
	3141									NE	0	0
	3151									NE	0	0
	3211					1	1	1	3	NE	0	3
	3221	1	1	1	1				4	ANO	7	-3
	3231		1	1					2	ANO	2	0
	3241	1							1	ANO	1	0
	3251									NE	0	0
	3500									NE	0	0
	3501	1	1	1					3	ANO	4	-1
	3601									NE	0	0
	3610									NE	0	0
	3611									NE	0	0
	3621									NE	0	0
	3631									NE	0	0
	3701			1					1	NE	0	1
	3711	1	1						2	ANO	0	2
	3721	1	1						2	ANO	0	2
	3731									NE	0	0
	4001	1							1	ANO	1	0
	4101		1						1	ANO	2	-1
	4201	1	1	1	1	1			5	ANO	5	0
	4301	1	1	1	1				4	ANO	4	0
	5001	1	1	1	1	1			5	ANO	7	-2
	6001	1	1	1	1				4	ANO	4	0
	6100									NE	0	0
	7101			1					1	ANO	1	0
	7103	1							1	ANO	1	0
	7111	1		1					2	ANO	2	0
	7901									NE	0	0
	8000	1	1	1	1	1			5	NE	0	5
	8101	1	1	1	1	1			5	NE	0	5
	8201									NE	0	0
	8401									NE	0	0
	8601									NE	0	0
	8801	1							1	ANO	1	0
(prázdné)												
Celkový součet		20	17	17	11	9	4	4	82			

PŘÍLOHA P X/8: ANALÝZA KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ

PRACOVNI_SKUPINA	8	SKUTEČNOST					POŽÁDEK	ROZDÍL	
Počet z JMENO_PRACOVNIKA NO_SKOLENI	OSOBNÍ_CISLO					Celkový součet	ve skupině	kvantifikace	
	272	288	296	305	348				
1001	1	1	1	1	1	5	ANO 5	0	
1101	1	1	1	1	1	5	ANO 5	0	
1201	1	1	1	1	1	5	ANO 5	0	
2001				1	1	2	ANO 2	0	
2100	1	1	1			3	ANO 3	0	
2200	1	1	1			3	ANO 3	0	
2301							NE 0	0	
3001							NE 0	0	
3111							NE 0	0	
3121							NE 0	0	
3131							NE 0	0	
3141							NE 0	0	
3151							NE 0	0	
3211					1	1	NE 0	1	
3221	1	1	1	1		4	ANO 5	-1	
3231		1	1			2	ANO 2	0	
3241							ANO 1	-1	
3251							NE 0	0	
3500							NE 0	0	
3501		1				1	ANO 4	-3	
3601							NE 0	0	
3610							NE 0	0	
3611							NE 0	0	
3621							NE 0	0	
3631							NE 0	0	
3701	1	1	1	1		4	ANO 0	4	
3711							NE 4	-4	
3721							NE 1	-1	
3731							NE 0	0	
4001		1				1	ANO 1	0	
4101			1			1	ANO 2	-1	
4201	1	1	1	1	1	5	ANO 5	0	
4301	1	1	1			3	ANO 3	0	
5001	1	1	1	1	1	5	ANO 5	0	
6001	1	1	1	1		4	ANO 3	1	
6100							NE 0	0	
7101							NE 0	0	
7103	1			1		2	ANO 2	0	
7111							NE 0	0	
7901							NE 0	0	
8000	1	1	1	1	1	5	ANO 5	0	
8101	1	1	1	1	1	5	ANO 5	0	
8201							NE 0	0	
8401							NE 0	0	
8601							NE 0	0	
8801							ANO 1	-1	
(prázdné)									
Celkový součet	14	16	15	12	9	66			

PŘÍLOHA P X/9: ANALÝZA KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ

PRACOVNI_SKUPINA	9	SKUTEČNOST								POŽADAVEK	ROZDÍL		
Počet z NO_SKOLENI	JMENO_PRACOVNIKA	OSOBNÍ_CISLO									ve skupině	kvantifikace	
		332	333	334	335	336	337	344	358	Celkový součet			
1001		1	1	1	1	1	1	1	1	8	ANO	8	0
1101		1	1	1	1	1	1	1	1	8	ANO	8	0
1201		1	1	1	1	1	1	1	1	8	ANO	8	0
2001		1	1	1			1			4	ANO	4	0
2100					1	1		1		3	ANO	3	0
2200					1			1		2	ANO	2	0
2301											NE	0	0
3001					1			1		2	ANO	2	0
3111											NE	0	0
3121											NE	0	0
3131											NE	0	0
3141											NE	0	0
3151											NE	0	0
3211									1	1	NE	0	1
3221		1	1	1		1	1			5	ANO	6	-1
3231		1	1	1		1	1			5	ANO	2	3
3241											ANO	2	-2
3251											NE	0	0
3500											NE	0	0
3501		1	1	1		1	1			5	ANO	5	0
3601					1					1	NE	0	1
3610											NE	0	0
3611											NE	0	0
3621											NE	0	0
3631											NE	0	0
3701											NE	0	0
3711											NE	0	0
3721											NE	0	0
3731											NE	0	0
4001		1								1	ANO	1	0
4101				1	1			1		3	ANO	3	0
4201		1	1	1	1	1	1	1		7	ANO	7	0
4301		1	1	1	1			1		5	ANO	4	1
5001		1	1	1	1	1	1			6	ANO	7	-1
6001											ANO	2	-2
6100						1				1	ANO	1	0
7101						1			1	2	ANO	2	0
7103											ANO	2	-2
7111											NE	0	0
7901											NE	0	0
8000											NE	0	0
8101											NE	0	0
8201											NE	0	0
8401											NE	0	0
8601											NE	0	0
8801											NE	0	0
(prázdné)													
Celkový součet		11	10	11	11	11	9	9	5	77			

PŘÍLOHA P X/10: ANALÝZA KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ

PRACOVNI_SKUPINA	10	SKUTEČNOST					POŽADAVEK	ROZDIL		
Počet z NO_SKOLENI	JMENO_PRACOVNIKA	OSOBNÍ_CÍSLO					Celkový součet	ve skupině	kvantifikace	
		6	15	151	342	347				
	1001	1	1	1	1	1	5	ANO 5	0	
	1101	1	1	1	1	1	5	ANO 5	0	
	1201	1	1	1	1	1	5	ANO 5	0	
	2001							ANO 2	-2	
	2100		1				1	ANO 1	0	
	2200		1				1	ANO 2	-1	
	2301							ANO 1	-1	
	3001		1	1			2	ANO 4	-2	
	3111							NE 0	0	
	3121							NE 0	0	
	3131							NE 0	0	
	3141							NE 0	0	
	3151							NE 0	0	
	3211							NE 0	0	
	3221	1					1	ANO 1	0	
	3231							NE 0	0	
	3241	1					1	ANO 1	0	
	3251	1					1	NE 0	1	
	3500							NE 0	0	
	3501							NE 0	0	
	3601		1	1		1	3	ANO 4	-1	
	3610							NE 0	0	
	3611							NE 0	0	
	3621							NE 0	0	
	3631							NE 0	0	
	3701							NE 0	0	
	3711	1					1	ANO 1	0	
	3721	1					1	ANO 1	0	
	3731	1					1	NE 0	1	
	4001							ANO 1	-1	
	4101		1	1			2	ANO 2	0	
	4201		1	1			2	ANO 4	-2	
	4301							NE 0	0	
	5001							ANO 1	-1	
	6001		1	1			2	ANO 2	0	
	6100		1				1	ANO 1	0	
	7101							NE 0	0	
	7103							NE 0	0	
	7111							NE 0	0	
	7901							NE 0	0	
	8000	1	1	1	1	1	5	ANO 5	0	
	8101	1	1	1	1	1	5	ANO 5	0	
	8201							NE 0	0	
	8401							NE 0	0	
	8601							NE 0	0	
	8801	1					1	ANO 1	0	
(prázdné)										
Celkový součet		12	13	10	5	6	46			

PŘÍLOHA P X/11: ANALÝZA KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ

PRACOVNI_SKUPINA	11	SKUTEČNOST			POŽADAVEK	RŮZDIL		
Počet z NO_SKOLENI	JMENO_PRACOVNIKA	OSOBNÍ_CÍSLO			Celkový součet	ve skupině	kvantifikace	
		19	58	228				
	1001	1	1	1	3	ANO 3		0
	1101	1	1	1	3	ANO 3		0
	1201	1	1	1	3	ANO 3		0
	2001					NE 0		0
	2100	1	1	1	3	ANO 2		1
	2200	1	1		2	ANO 2		0
	2301	1			1	ANO 1		0
	3001	1	1	1	3	ANO 3		0
	3111					NE 0		0
	3121					NE 0		0
	3131					NE 0		0
	3141					NE 0		0
	3151					NE 0		0
	3211					NE 0		0
	3221					NE 0		0
	3231					NE 0		0
	3241					NE 0		0
	3251					NE 0		0
	3500					NE 0		0
	3501					NE 0		0
	3601	1	1	1	3	ANO 3		0
	3610					NE 0		0
	3611					NE 0		0
	3621					NE 0		0
	3631					NE 0		0
	3701					NE 0		0
	3711					NE 0		0
	3721					NE 0		0
	3731					NE 0		0
	4001					NE 0		0
	4101	1	1	1	3	ANO 2		1
	4201	1	1	1	3	ANO 3		0
	4301	1			1	ANO 1		0
	5001		1		1	ANO 2		-1
	6001	1		1	2	ANO 2		0
	6100	1		1	2	ANO 2		0
	7101					NE 0		0
	7103					NE 0		0
	7111					NE 0		0
	7901					NE 0		0
	8000	1	1	1	3	ANO 3		0
	8101	1	1	1	3	ANO 3		0
	8201					NE 0		0
	8401					NE 0		0
	8601					NE 0		0
	8801					NE 0		0
(prázdné)								
Celkový součet		15	12	12	39			

PŘÍLOHA P X/12: ANALÝZA KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ

PRACOVNI_SKUPINA	12	SKUTEČNOST			POŽADAVEK	ROZDÍL		
Počet z NO_SKOLENI	JMENO_PRACOVNIKA	OSOBNÍ_CISLO						
		3	7	191	Celkový součet	ve skupině	kvantifikace	
	1001	1	1	1	3	ANO 3		0
	1101	1	1	1	3	ANO 3		0
	1201	1	1	1	3	ANO 3		0
	2001	1		1	2	ANO 2		0
	2100		1		1	ANO 1		0
	2200		1		1	ANO 1		0
	2301		1		1	ANO 1		0
	3001		1		1	ANO 1		0
	3111					NE 0		0
	3121					NE 0		0
	3131					NE 0		0
	3141					NE 0		0
	3151					NE 0		0
	3211					NE 0		0
	3221	1		1	2	ANO 2		0
	3231					NE 0		0
	3241	1		1	2	NE 2		0
	3251					NE 0		0
	3500					NE 0		0
	3501					NE 0		0
	3601		1		1	ANO 1		0
	3610					NE 0		0
	3611					NE 0		0
	3621					NE 0		0
	3631					NE 0		0
	3701					NE 0		0
	3711	1		1	2	ANO 2		0
	3721	1		1	2	ANO 2		0
	3731					NE 0		0
	4001			1	1	ANO 1		0
	4101		1	1	2	ANO 1		1
	4201		1	1	2	ANO 2		0
	4301		1	1	2	ANO 1		1
	5001					NE 0		0
	6001			1	1	ANO 1		0
	6100		1		1	ANO 1		0
	7101					ANO 1		-1
	7103					ANO 1		-1
	7111					NE 0		0
	7901					ANO 1		-1
	8000	1	1	1	3	ANO 3		0
	8101	1	1	1	3	ANO 3		0
	8201					NE 0		0
	8401					NE 0		0
	8601					NE 0		0
	8801			1	1	ANO 1		0
(prázdné)								
Celkový součet		10	14	16	40			

PŘÍLOHA P X/13: ANALÝZA KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ

PRACOVNI_SKUPINA	13	SKUTEČNOST			POŽADAVEK	ROZDÍL		
Počet z NO_SKOLENI	JMENO_PRACOVNIKA	OSOBNÍ_CISLO			Celkový součet	ve skupině	kvantifikace	
		177	178	290				
	1001	1	1	1	3	ANO	3	0
	1101	1	1	1	3	ANO	3	0
	1201	1	1	1	3	ANO	3	0
	2001			1	1	ANO	1	0
	2100		1		1	ANO	1	0
	2200					NE	0	0
	2301					NE	0	0
	3001					NE	0	0
	3111					NE	0	0
	3121					NE	0	0
	3131					NE	0	0
	3141					NE	0	0
	3151					NE	0	0
	3211					NE	0	0
	3221	1	1	1	3	ANO	3	0
	3231					NE	0	0
	3241		1		1	ANO	1	0
	3251					NE	0	0
	3500					NE	0	0
	3501					NE	0	0
	3601					NE	0	0
	3610					NE	0	0
	3611					NE	0	0
	3621					NE	0	0
	3631					NE	0	0
	3701			1	1	NE	0	1
	3711	1	1		2	ANO	3	-1
	3721		1		1	ANO	1	0
	3731					NE	0	0
	4001		1		1	ANO	1	0
	4101					NE	0	0
	4201	1	1	1	3	ANO	2	1
	4301		1	1	2	ANO	1	1
	5001	1	1	1	3	ANO	3	0
	6001		1	1	2	ANO	2	0
	6100		1		1	ANO	1	0
	7101					ANO	3	-3
	7103	1	1		2	ANO	3	-1
	7111					NE	0	0
	7901					ANO	2	-2
	8000	1	1	1	3	ANO	3	0
	8101	1	1	1	3	ANO	3	0
	8201					NE	0	0
	8401					NE	0	0
	8601					NE	0	0
	8801		1		1	ANO	1	0
	(prázdné)							
	Celkový součet	10	18	12	40			

PŘÍLOHA P X/14: ANALÝZA KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ

PRACOVNI_SKUPINA	14	SKUTEČNOST										POŽADAVEK	ROZDÍL			
Počet z NO SKOLENI	JMENO_PRACOVNIKA	OSOBNÍ_CISLO	4	14	38	84	85	194	278	295	318	353	Celkový součet	ve skupině	kvantifikace	
1001			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	ANO 10		0
1101			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	ANO 10		0
1201			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	ANO 10		0
2001				1		1	1	1		1	1	1	7	ANO 7		0
2100					1				1				2	ANO 2		0
2200							1		1	1			3	ANO 2		1
2301					1				1			1	3	ANO 2		1
3001									1			1	2	ANO 2		0
3111														NE 0		0
3121			1										1	ANO 1		0
3131														NE 0		0
3141			1										1	ANO 1		0
3151														NE 0		0
3211											1		1	NE 0		1
3221				1	1	1	1	1		1			6	ANO 7		-1
3231				1									1	ANO 1		0
3241					1	1	1						3	ANO 3		0
3251					1								1	NE 0		1
3500														NE 0		0
3501														NE 0		0
3601									1			1	2	ANO 2		0
3610														NE 0		0
3611			1										1	ANO 1		0
3621			1										1	ANO 1		0
3631														NE 0		0
3701										1	1		2	NE 0		2
3711				1	1	1	1	1					5	ANO 7		-2
3721				1	1	1	1						4	ANO 4		0
3731					1								1	NE 0		1
4001					1								1	ANO 1		0
4101									1				1	ANO 1		0
4201					1	1	1	1	1	1	1	1	8	ANO 8		0
4301					1						1		2	ANO 2		0
5001						1	1	1		1	1		5	ANO 5		0
6001									1		1		2	ANO 2		0
6100										1		1	2	ANO 2		0
7101														ANO 2		-2
7103					1	1	1	1					4	ANO 6		-2
7111														NE 0		0
7901							1						1	ANO 4		-3
8000			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	ANO 10		0
8101			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	ANO 10		0
8201														NE 0		0
8401														NE 0		0
8601														NE 0		0
8801					1	1	1						3	ANO 3		0
(prázdné)																
Celkový součet			9	10	18	14	16	11	13	12	12	11	126			

