

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Tato práce se týká systému vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice. V první části jsou teoretické poznatky z oblasti vzdělávání pracovníků. Předmětem druhé části je analýza systému vzdělávání v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice. K získání informací byla použita metoda anketního průzkumu a rozhovor s vedením firmy. Tyto informace byly velmi cenným zdrojem pro analýzu stávajícího systému vzdělávání, ale především pro řešení těch oblastí, které pracovníci firmy pokládají v současném systému za problémové. Na základě těchto poznatků je zpracován projekt systému vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice. Projekt je zaměřen na zavedení hodnocení lektorů, hodnocení pracovníků, hodnocení vzdělávání jako celku a na zavedení motivačního systému ke vzdělávání. Projekt a jeho cíle se podařilo splnit a celý projekt se jeví jako velmi efektivní.

Abstrakt ve světovém jazyce

Diese Arbeit hat den System der Ausbildung der Arbeiter im Betrieb ZLKL, GmbH, Loštice betroffen. Im ersten Teil sind die theoretischen Erkenntnisse aus dem Bereich der Ausbildung der Arbeiter. Dem Gegenstand des zweiten Teils ist die Analyse des Systems der Ausbildung der Arbeiter im Betrieb ZLKL, GmbH, Loštice. Zum gewinnen der Informationen war es die Methode der Meinungsumfrage und des Gesprächs mit der Betriebsleitung benutzt. Diese Informationen waren für mich die sehr wertvolle Quelle für die Analyse des gegenwärtigen Systems der Ausbildung im Betrieb ZLKL, GmbH, aber vor allem für die Lösung der Gebiete, die die Arbeiter der Firma im gegenwärtigen System der Ausbildung für problematisch halten. Auf Grund dieser Erkenntnisse hat es das Projekt des Systems der Ausbildung der Arbeiter im Betrieb ZLKL, GmbH, Loštice gemacht. Das Projekt hast auf die Einführung der Bewertung der Lektoren, der Bewertung der Arbeiter, der Bewertung der Ausbildung als das Ganze und auf die Einführung des Motivationssystems zur Ausbildung konzentriert. Das Projekt und seine Ziele sind erfüllen gelungen und das ganze Projekt ist sehr effektiv.

Na tomto místě bych chtěla vyjádřit své poděkování vedoucímu diplomové práce panu doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za jeho pomoc a cenné připomínky. Dále děkuji pracovníkům firmy ZLKL, s. r. o. a především pak panu Ing. Ladislavovi Brázdilovi za ochotu a vstřícnost, které umožnily vznik této práce.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	9
1.1 DEFINICE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	9
1.2 INVESTICE DO LIDÍ.....	9
1.3 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V MALÉM PODNIKU	11
1.4 CÍL VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	12
1.5 VÝHODY EFEKTIVNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ PODNIKU	12
1.6 JEDNOTLIVÉ OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI.....	13
1.6.1 Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky	13
1.6.2 Doškolení pracovníků	15
1.7 SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	15
1.8 JAK POROZUMĚT VZDĚLÁVÁNÍ	16
1.8.1 Filozofie vzdělávání	17
1.8.2 Proces vzdělávání.....	17
1.8.3 Identifikace potřeb učení a vzdělávání.....	18
1.8.4 Plánování programů vzdělávání.....	21
1.8.5 Realizace vzdělávacích programů.....	23
1.8.6 Odpovědnost za vzdělávání.....	25
1.8.7 Vyhodnocování vzdělávání.....	25
1.9 METODY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	26
1.9.1 Metody vzdělávání na pracovišti	26
1.9.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště	27
1.9.3 Distanční metoda vzdělávání	28
1.10 PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ	29
1.11 KRITÉRIA EFEKTIVITY VZDĚLÁVÁNÍ.....	30
1.12 UČÍCÍ SE ORGANIZACE	31
1.13 E-LEARNING	31
1.14 VZDĚLÁVÁNÍ TOP MANAGEMENTU V OBLASTI KVALITY	32
1.15 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ŘEŠENÍ ZADANÉHO TÉMATU.....	33
II. ANALYTICKÁ ČÁST	36
2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU ZLKL, S. R. O.....	37
2.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU ZLKL, S. R. O.	37
2.2 POUŽITÉ METODY ANALÝZY	39
2.3 VYHODNOCENÍ ANKETNÍHO PRŮZKUMU S PRACOVNÍKY FIRMY	41

2.4	VYHODNOCENÍ ROZHOVORU S VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY FIRMY	42
2.5	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ FIRMY ZLKL, S. R. O.	47
2.6	ANALÝZA ŠKOLENÍ KONANÉHO V ROCE 2003.....	49
2.7	ANALÝZA ŠKOLENÍ KONANÉHO V ROCE 2004.....	51
2.8	STÁVAJÍCÍ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V PODNIKU ZLKL, S. R. O.	54
2.8.1	Obecná charakteristika	54
2.8.2	Postup při vzdělávání pracovníků firmy ZLKL, s. r. o.	55
2.9	POLITIKA JAKOSTI	58
2.9.1	Porady	60
2.10	VÝCHODISKA Z ANALYTICKÉ ČÁSTI	60
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	63
3	PROJEKT SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V PODNIKU ZLKL, S. R. O., LOŠTICE	64
3.1	IDENTIFIKACE PROJEKTU	64
3.2	CÍLE PROJEKTU	64
3.3	FÁZE PROJEKTU	64
3.3.1	Fáze přípravná.....	65
3.3.2	Fáze plánovací.....	68
3.3.3	Fáze realizační.....	75
3.3.4	Fáze kontrolní.....	86
3.4	ZÁVĚR K PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	87
	ZÁVĚR.....	90
	RESUMÉ	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	92
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ	95
	SEZNAM TABULEK.....	96
	SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Je tomu již několik let, co naše ekonomika nastoupila na cestu transformace, jinak řečeno k přechodu z centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní. O schopnosti podniku uplatnit se na trhu a prodat svou produkci rozhoduje míra uspokojení odběratelů.

A jaké jsou předpoklady k tomu, aby byl podnik úspěšný v tržním prostředí? Co rozhoduje o tom, zda podnik v budoucnu bude, či nebude prosperovat? Za nejdůležitější faktory lze považovat efektivní hospodaření s finančními zdroji podniku, zavádění nové technologie a především orientace na zákazníka, uspokojení jeho požadavků a potřeb. Klíčovou úlohou managementu podniku je ale řízení lidských zdrojů. Především pracovníci jsou hybnou silou podniku a zvyšování jejich kvalifikace je cestou ke zvýšení produktivity práce. Význam lidských zdrojů v podniku je velký a je nezbytné se jejich řízením zabývat co nejvíce. Oblast zvyšování kvalifikace, vzdělávání a školení je nezbytně nutná, avšak často je v podnicích opomíjena a potlačována na minimum. Vzdělávání pracovníků je jeden z nejvýznamnějších nástrojů pro zajištění prosperity firmy.

Téma vzdělávání pracovníků jsem si zvolila nejen z toho důvodu, že je to téma velmi zajímavé, ale především proto, že lidské zdroje hrají v podniku klíčovou úlohu, kterou je potřeba neustále řešit. Je nutné efektivně prohlubovat kvalifikaci pracovníků, neboť jsou to právě pracovníci, kteří zajišťují zisk, prosperitu a konkurenceschopnost firmy. Největším bohatstvím podniku jsou vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, kteří se podílejí na tvorbě zisku díky vysoké jakosti vyrobených produktů (výrobků). Předmětem řešení je navrhnout projekt systému vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice, který by byl efektivní a účinný jak pro firmu, tak pro své zaměstnance, kteří jsou pro firmu nejcennějším zdrojem. A jaký bude postup řešení projektu? V první části mé práce se zabývám teoretickými poznatky z oblasti vzdělávání. Předmětem druhé části je samotná analýza systému vzdělávání v podniku. Anketní průzkum a rozhovor s vedením firmy představují cenné informace, které jsou důležité pro analýzu stávajícího systému vzdělávání, ale především pro řešení těch oblastí, které pracovníci firmy pokládají v současném systému vzdělávání za problémové. Na základě těchto poznatků, ve třetí části mé práce, je navrhnout projekt systému vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice, který se jeví jako vysoce efektivní a účinný pro podnik jako celek i pro pracovníky z hlediska vzdělávacího systému pracovníků podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání pracovníků v podniku lze považovat za velmi důležité, jak je možné se přesvědčit v následujícím textu.

1.1 Definice podnikového vzdělávání

Vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instrukcí, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností. Podrobněji vzdělávání definovala Manpower Services Commission ve Velké Británii (1981) jako:

„Plánovaný proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učením směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností. Jejím cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly.“ [2, s. 531]

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnaný, musí tedy své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity. Základním zákonem podnikání a úspěšnosti organizace je flexibilita připravenost na změny. Flexibilitu organizace dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se péče o formování schopností pracovníků v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce. [10, s. 237]

1.2 Investice do lidí

Chcete-li pohlížet na lidi pragmaticky, považujte je za investici. Získat je a udržet stojí peníze a tyto výdaje by měly přinést nějaký výnos. Hodnota lidí vzrůstá, když se zlepšují jejich pracovní výkony a schopnost přijmout větší odpovědnost. V účetních termínech řečeno, lidé jsou jako jiné položky účetní bilance, vezmeme-li v úvahu jejich pořizovací náklady a vzrůstající hodnotu, jak získávají zkušenosti. [1, s. 119]

Lidé jsou nejdrahoccennějším podnikovým zdrojem, a tak je extrémně důležité, pracují-li na optimální úrovni svého výkonu. Rozvoj zaměstnance k tomu významně přispívá a měl

by být, v souvislosti s požadavky na vyšší efektivitu, součástí strategického plánu organizace a jasně se vztahovat k podnikovým cílům. Takto bude vnímáno přispění všech těch, kteří se angažují v rozvoji zaměstnance, který je zaměřen na podnikové cíle. Přispívá tak k významné podnikové efektivnosti a není, jak to někdy bývá, vnímán jako nákladný luxus. [5, s. 207]

Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků představují dlouhodobou investici nutnou pro perspektivu výkonnosti organizace. Obtížná měřitelnost efektivnosti vložených prostředků do vzdělání svádí k rychlému rozhodnutí škrtnout je, kdykoliv firma potřebuje snížit v krátké době přímé náklady. Manažeři, kteří jsou odpovědní za jejich redukci, mohou vykázat okamžitý výsledek. Neuspokojivé kompetence zaměstnanců je nezajímají. [8, s. 55]

Firmě se vrátí čas a prostředky vynaložené na rozvíjení pracovníka, jestliže mu nabídne příležitost, aby mohl u ní dosáhnout svých kariérových cílů. Lidé s výkonnostním potenciálem velmi dobře vědí, že jejich zaměstnanost a postup závisí na rozvíjení kompetencí. Úspěšné firmy na trzích práce vyspělých ekonomik stále více soupeří o kvalifikovanou pracovní sílu nabídkami tréninku a šancemi ke zvýšení kvalifikace. [8]

Pracovní síla je dnes brána na úrovni ostatních výrobních zdrojů, jde o lidské zdroje. Stejně jako je nutné investovat do ostatních zdrojů (materiálních, strojů, budov, zařízení), je nezbytné investovat i do zdrojů lidských. Toto investování má určitou specifikou. Hovoří se o návratnosti (která je složitě prokazatelná), tak i o rizikové investici (fluktuační a všeobecnost změn). Pokud se podnikové vzdělávání mívá účinkem (nekvalifikovaností, nízkou kvalitou), mění se investice v nákladovou položku. [12, s. 238]

Programy vzdělávání a rozvoje zahrnují řadu aktivit, jejichž smyslem je informovat zaměstnance o pravidlech a postupech, formovat jejich kvalifikaci a rozvíjet je pro potřeby budoucího pověřování náročnějšími úkoly a vyššími funkcemi. Význam vzdělávání a rozvoje pro organizaci nemůže být nikdy dostatečně doceněn. Získávání a výběr mohou sice přivést do podniku dobré pracovníky, ale ti potřebují orientaci a neustálé vzdělávání a rozvoj proto, aby byly uspokojovány jejich potřeby a současně aby bylo možné dosahovat vytyčených cílů organizace. [4, s. 561]

1.3 Vzdělávání pracovníků v malém podniku

Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce, ale také zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik. Důvody pro vzdělávání pracovníků v malém podniku jsou následující:

1. Malý podnik bývá za normálních okolností na trhu práce poněkud znevýhodněn a je pro něj obtížnější získávat již náležitě odborně připravené pracovníky.
2. Malý podnik musí být přizpůsobivý a pružně reagovat na požadavky trhu. Přizpůsobivá a pružná musí být i jeho pracovní síla.
3. Vzdělávání pracovníků je jeden z nejvýznamnějších zdrojů zvyšování produktivity práce, nástroj zvyšování množství a kvality práce i zvyšování spokojenosti zákazníků a nástroj formování harmonických pracovních vztahů v podniku.

Malé podniky se v oblasti rozvoje svých pracovníků soustředí zejména na:

- vytváření podmínek pro rozšiřování technických znalostí a dovedností svých pracovníků tím, že podporují nebo usnadňují některé jejich aktivity volného času,
- jazykové vzdělávání,
- práci s osobními počítači,
- umění jednat s lidmi (zákazníky, spolupracovníky aj.). [9]

Vzdělávání v podniku zahrnuje vzdělávací aktivity realizované přímo v podnicích. Toto vzdělávání může mít podobu aktivit *vzdělávání na pracovišti* nebo *vzdělávání mimo pracoviště*. Je pořádáno podnikem samotným (podnikovým vzdělávacím útvarem) nebo externí vzdělávací firmou přímo v podniku jako „kurzy na míru“ spojené často s poradenstvím. Vzdělávání v podniku (organizaci) je pojem užší než podnikové vzdělávání, které zahrnuje všechny vzdělávací aktivity, vč. školských (studium pracovníků ve školách) a studia pracovníků v institucích mimo podnik. [12, s. 239]

Vzdělávání mimo podnik je podnikové vzdělávání zabezpečované a pořádané mimo vlastní organizaci. Je nejběžnější u malých organizací, u větších při výchově a vzdělávání různých specialistů a manažerů, event. jako studium při zaměstnání. Tento způsob vzdělávání je v souladu s tendencí vyčleňování některých činností bezprostředně

nesouvisejících s organizací výroby z podnikové organizační či výrobní struktury a jejich zadávání mimo podnik. Pro vyčleňování činností mimo podnik se vžil pojem *outsourcing*. [12, s. 238]

1.4 Cíl vzdělávání pracovníků

Základním cílem podnikového vzdělávání je napomoci organizaci dosáhnout cílů, které si vytyčila, pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon,
- pomoci lidem k tomu, aby se v organizaci rozvíjeli tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být uspokojována z vnitřních zdrojů,
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo pracovníků povyšovaných. [3]

1.5 Výhody efektivního vzdělávání pracovníků podniku

Efektivní vzdělávání může:

- minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností,
- zlepšit individuální, týmovou a podnikovou výkonnost z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity,
- zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků,
- přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji, zvyšuje úroveň jejich schopností a kvalifikace a umožňuje jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce a získat vyšší odměnu,
- zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků (ztotožnění se s posláním a cíli organizace),
- usnadnit řízení změny tím, že vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a poskytuje lidem znalosti a dovednosti potřebné k přizpůsobení se nové situaci,

- napomoci při vytváření pozitivní kultury v organizaci,
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb. [2, s. 532]

1.6 Jednotlivé oblasti vzdělávání pracovníků v organizaci

Na jaké oblasti vzdělávání se podnikové vzdělávání pracovníků orientuje? Je to:

- a) **oblast kvalifikace**, tj. oblast přizpůsobování pracovníků požadavkům či měnícím se požadavkům pracovních míst. Konkrétně jde o:
- orientaci, což je zapracovávání nového pracovníka a úsilí o zkrácení a zefektivnění jeho adaptace na podnik, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě tím, že se mu dostanou všechny potřebné informace, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl přijat,
 - doškolování (prohlubování kvalifikace, používá se i slovo training), kdy jde o pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě; jedná se tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho stávajícího pracovního místa, vyvolaným změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod.,
 - přeškolování (rekvalifikace, retraining), což je takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních. [9, s. 126]
- a) **oblast rozvoje** (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace), která je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání stávající práce pracovníka v podniku. [9, s. 126]

1.6.1 Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky

Podnik v procesu přijímání nových pracovníků nezískává vždy takové pracovníky, kteří jsou již dostatečně odborně připraveni vykonávat pracovní činnosti na určených pracovních místech. Zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům pracovních míst v daném podniku s ohledem na používané technologie, pracovní postupy, podnikový styl práce a podobně. Noví

pracovníci proto musí být doškolení, přeškolení nebo se musí alespoň adaptovat na podnikové zvláštnosti a podnikovou kulturu daného podniku. [6, s. 112]

Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky musí zajistit, aby nový pracovník porozuměl všem aspektům své práce a byl schopen zvládnout všechny její úkoly, dále musí zajistit, aby se nový pracovník v podniku zorientoval, aby získal sebedůvěru, že bude dělat práci dobře, aby se zařadil do podnikového pracovního kolektivu a své pracovní skupiny.

Proces vstupního vzdělávání nového pracovníka **musí být individuální** a vycházet nejen z charakteru a obsahu práce na pracovním místě, pro které byl přijat, ale i z informací, které jsme o novém pracovníkovi dostali v procesu získávání a výběru, popřípadě při dosavadních kontaktech s ním.

Měli bychom si uvědomit, že **určité zapracování a adaptaci na nové prostředí potřebuje každý nový pracovník** bez ohledu na to, jak plní kvalifikační požadavky pracovního místa a jaké má zkušenosti s prací na stejném či obdobném pracovním místě. [9, s. 128]

Postup vzdělávacích aktivit nového pracovníka

Vzdělávací aktivity nového pracovníka je vhodné zahájit půl až jednodenní instruktáží probíhající v den jeho nástupu do práce. Vedoucí pracovník by měl nového pracovníka nejprve informovat o podniku, jeho výrobcích či službách, trhu, zákaznících, konkurenci a plánech do budoucna. Pak je vhodné přejít ke konkrétní práci na pracovním místě, pro které byl pracovník přijat, a pomocí popisu pracovního místa mu vysvětlit, co bude dělat a co se od něj očekává. Je třeba zajistit, aby byl nový pracovník informován o všech povinnostech. Také je třeba informovat ho o podmínkách, za kterých bude pracovat, jako je pracovní doba a pracovní režim, přestávky v práci, plat nebo mzda, výplatní termíny, přesčasová práce a její odměňování, dovolená, zaměstnanecké výhody apod. Velmi důležité je seznámit pracovníka s podnikovými zvyklostmi, pravidly a procedurami a s předpisy, které se týkají ochrany zdraví při práci a bezpečnosti práce v podniku.

Potom následuje provedení nového pracovníka podnikem. Je potřeba mu ukázat, kde pracují lidé, se kterými bude v pracovním kontaktu, kde jsou šatny, záchody, umývárny, místnost určená k odpočinku či jídlu, kde může parkovat atd. Je vhodné, aby byl nový pracovník představen svým spolupracovníkům, vedoucím pracovníkům a dalším osobám.

Při této příležitosti lze přispět k jeho vzdělávání tím, že mu ukazujeme práci ostatních pracovníků.

Na závěr zavedeme nového pracovníka na jeho pracoviště a přidělíme mu první úkoly. Určitým způsobem sledujeme, jak si nový pracovník vede při plnění těchto úkolů. V rámci vzdělávání nového pracovníka upřednostňujeme vzdělávání prostřednictvím osobního kontaktu s ním. Vhodné je poskytnout mu současně řadu písemných materiálů. [9]

1.6.2 Doškolení pracovníků

Doškolení zajišťuje, aby pracovníci měli dostatečné znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání práce v současnosti i v budoucnosti, ale také aby drželi krok s rozvojem techniky a technologie a byli lépe připraveni na změny. Při zjišťování potřeby vzdělávání pracovníků se můžeme opírat o zkušenosti z procesu získávání a výběru pracovníků, zkušenosti z procesu zapracovávání nových pracovníků, informace vyplývající z hodnocení pracovníků, informace, které získáme z běžného styku s pracovníky a z rozhovorů s nimi, informace, které získáme z ankety, v níž se pracovníků zeptáme, v čem pocítují potřebu se vzdělávat, informace získané od bezprostředních nadřízených pracovníků, porovnání popisu a specifikace pracovních míst s charakteristikami kvalifikace pracovníků na těchto místech zařazených, informace o využívání fondu pracovní doby, absenci, pracovní neschopnosti, aj. [9]

1.7 Systém podnikového vzdělávání

Systém podnikového vzdělávání pracovníků je cyklus vycházející z potřeby zabezpečit kvalifikační rozvoj personálu firmy s ohledem na dosažení podnikových cílů. Tvorba systému podnikového vzdělávání má pět fází:

- identifikace potřeby vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- vyhodnocení výsledků vzdělávání,
- vyhodnocení účinnosti vzdělávacího procesu. [6, s. 113]

V systému vzdělávání pracovníků se angažuje nejen personální útvar, ale také vedoucí pracovníci, odbory či jiná sdružení pracovníků.

Odborná příprava pracovníků v dělnických kategoriích mívá obvykle tyto formy:

- zaškolení,
- instruktáž, zácvik,
- kvalifikační kurz,
- rekvalifikace. [6, s. 113]

Odborná příprava pracovníků v kategorii THP mívá obvykle tyto formy:

- pomaturitní, postgraduální studium,
- specializační příprava,
- odborné semináře, konference,
- individuální studium,
- stáže,
- rotace funkcí. [6, s. 113]

Účastníci podnikových vzdělávacích aktivit:

- řídicí pracovníci,
- specialisté,
- ostatní technicko-hospodářští pracovníci,
- dělníci podle jednotlivých profesí,
- dělníci přezazování na jiná pracoviště,
- dělníci nově přijímaní do zaměstnání,
- absolventi škol nově přijímaní do zaměstnání. [6, s. 113]

1.8 Jak porozumět vzdělávání

Pro pochopení toho, jak by se mělo vzdělávání pracovníků v organizaci utvářet a fungovat, je nezbytné rozumět následujícím přístupům ke vzdělávání:

- filozofie vzdělávání – měla by být vytvořena základna, od níž se odvíjejí principy a politika vzdělávání;

- proces vzdělávání – jak lze plánovat, realizovat a vyhodnocovat kritéria efektivního vzdělávání, programy a akce systematického vzdělávání;
- identifikace potřeb vzdělávání – stanovení toho, jaký typ vzdělávání je zapotřebí, a zabezpečení toho, aby toto vzdělávání odpovídalo potřebám jedinců i organizace;
- plánování vzdělávání – rozhodování o tom, jak uspokojit dlouhodobou a krátkodobou potřebu vzdělávání organizace, týmů a jednotlivců a jaké metody vzdělávání vybrat a aplikovat;
- realizace vzdělávání – realizace vzdělávacích programů pro různé kategorie pracovníků;
- odpovědnost za vzdělávání – určení toho, kdo plánuje a realizuje vzdělávací programy;
- vyhodnocování vzdělávání – zjištění, do jaké míry vzdělávání dosáhlo svých cílů z hlediska uspokojení potřeb vzdělávání. [3, s. 492]

1.8.1 Filozofie vzdělávání

Filozofie vzdělávání určité organizace vyjadřuje důležitost, kterou tato organizace vzdělávání přikládá. Některé podniky používají pasivní přístup a spoléhají se na to, že pracovníci sami přijdou na to, jak si s danou prací poradit, nebo že to odkoukají od spolupracovníků. Jiné podniky zase v době, kdy se jim dobře daří, bez rozmýšlení vynakládají na vzdělávání peníze. Avšak v časech, kdy se jim nedaří dobře, je první to, že přestanou na vzdělávání vynakládat jakékoliv prostředky. [3]

1.8.2 Proces vzdělávání

A. Systematické vzdělávání - probíhá nepřetržitě, kdy zkušenosti z předchozího cyklu vzdělávání se využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje. Systematické vzdělávání je založeno na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- definování potřeb vzdělávání,

- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí,
- využití zkušených a školených školitelů při plánování a realizaci vzdělávání,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.

Tento model poskytuje dobré východisko pro plánování vzdělávacích programů; ale je příliš zjednodušený – vzdělávání je daleko složitější proces, než naznačuje model. Jiným nedostatkem pojetí systematického vzdělávání je to, že neklade dostatečný důraz na odpovědnost manažerů a samotných pracovníků za vzdělávání. [3, s. 496]

B. Plánované vzdělávání – proces plánovaného vzdělávání se skládá z těchto kroků:

1. *Identifikace a definování potřeb vzdělávání* – jedná se o analýzu podnikových, týmových a individuálních potřeb získat nové znalosti nebo dovednosti nebo zlepšit existující schopnosti.
2. *Definování požadovaného vzdělání* – specifikovat, jaké dovednosti a znalosti se mají lidé naučit, jaké schopnosti je třeba rozvíjet a jaké postoje je třeba změnit.
3. *Definování cílů vzdělávání* – to, co se mají lidé naučit a co musejí být schopni po absolvování vzdělávání dělat.
4. *Plánování vzdělávacích programů, které by zabezpečily uspokojení požadavků a splnění cílů vzdělávání.*
5. *Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání* – rozhodnout, do jaké míry se bude vzdělávání zabezpečovat v organizaci, a do jaké míry mimo ni.
6. *Realizace vzdělávání* – je třeba zajistit použití nejvhodnějších metod vzdělávání.
7. *Vyhodnocení vzdělávání* – smyslem je zjistit, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání.
8. *Zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm, pokud je to nezbytné* – na základě vyhodnocení rozhodnout o míře, v jaké je třeba program vzdělávání zlepšit. [3]

1.8.3 Identifikace potřeb učení a vzdělávání

Analýza potřeb vzdělávání se zčásti soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co se děje a tím, co by se mělo dít. To je to, co by mělo překlenout vzdělávání, tj. rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a měli být schopni dělat. Potřeby vzdělávání by měly být analyzovány:

- u organizace jako celku – tedy jako podnikové potřeby,
- u útvarů, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace – tedy jako skupinové potřeby,
- u jednotlivých pracovníků – tedy jako individuální potřeby. [3]

Zdroje informací, které pomáhají při identifikování priorit vzdělávání jsou:

1. *Cíle organizace a podnikové plány*, které ukazují směr, kterým chce organizace jít, a tedy i její hlavní priority vzdělávání.
2. *Plánování lidských zdrojů a následnictví*, které poskytuje informace o budoucí potřebě dovedností a potřeb vzdělávání manažerů.
3. *Personální statistika (statistika pracovníků)* týkající se např. fluktuace pracovníků.
4. *Rozhovory s odcházejícími pracovníky*.
5. *Konzultace s vyššími manažery*.
6. *Údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu*, které ukazují, kde jsou rozdíly mezi očekáváním a výsledky.
7. *Změny v podobě útvarů*, které poskytují informaci o budoucím vývoji a jemu odpovídajících potřebách vzdělávání.
8. *Požadavky manažerů na vzdělávání*, které vypovídají o jimi vnímaných potřebách.
9. *Znalost finančních plánů*, které informují, zda budou pro vzdělávání k dispozici potřebné prostředky, a možná povedou k nalezení nových přístupů. [3]

Metody analýzy potřeb vzdělávání

Pro analýzu potřeb vzdělávání se používají následující metody:

- podnikové a personální plány

Strategie vzdělávání pracovníků v organizaci by měla být do značné míry determinována jejími podnikovými a personálními strategiemi a plány, včetně plánů zavádění nové techniky a technologie, z nichž se odvozují plány lidských zdrojů. Tyto plány by měly dostatečně obecně ukazovat typy dovedností a schopností, které by mohly být v budoucnu zapotřebí, a také počty lidí s těmito dovednostmi a schopnostmi. Tyto obecné ukazatele je třeba převést do konkrétnějších plánů, které se budou zaměřovat například na výsledky vzdělávacích programů v podobě lidí se specifickými dovednostmi nebo kombinacemi dovedností. [3, s. 500]

- analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst pro vzdělávací účely znamená detailní zjišťování obsahu práce, norem výkonu z hlediska kvality a množství a znalostí, dovedností a schopností potřebných k úspěšnému vykonávání práce na pracovním místě, a tedy k plnění norem výkonu.

Výsledkem analýzy pracovních míst by měla být specifikace vzdělávání nebo učení. Ta člení obecné povinnosti obsažené v popisu pracovního místa do podrobných úkolů, které je třeba plnit. Z toho vyplývá řada charakteristik, které by jedinec měl mít, aby mohl úkoly úspěšně plnit:

- Znalosti – to, co jedinec potřebuje znát.
- Dovednosti – co jedinec potřebuje být schopen dělat.
- Schopnosti – schopnosti, které jsou potřebné k dosažení žádoucí úrovně výkonu.
- Postoje – dispozice chovat se nebo pracovat v souladu s požadavky práce.
- Normy výkonu – to, čeho musí být plně způsobilý jedinec schopen dosáhnout.

[3, s. 500 - 501]

- hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků)

Proces řízení pracovního výkonu by měl být primárním zdrojem informací o potřebách vzdělávání a rozvoje jednotlivců. Soustřeďuje se na přípravu programů zlepšování pracovního výkonu a na dohody či smlouvy o vzdělávání, na plány osobního rozvoje a plány činností. Důraz je kladen na soustavný, trvalý rozvoj. Kontakty mezi manažery a pracovníky jsou považovány za příležitost k učení a vzdělávání. [3, s. 501]

- šetření o vzdělávání

Šetření o vzdělávání shromažďuje všechny informace získané jinými metodami analýzy. Jeho účelem je poskytnout vyčerpávající základnu pro vytváření strategie vzdělávání a pro její realizaci. Důležité je doplnit tyto informace rozhovory s lidmi. [3, s. 501]

1.8.4 Plánování programů vzdělávání

Fáze identifikace potřeb vzdělávání plynule přechází do fáze plánování vzdělávání pracovníků. Proto je potřeba zabývat se následujícími záležitostmi:

- Důležité je pečlivě zvážit *cíle* vzdělávacího programu – tedy výsledky celého učení. Cíle lze definovat v podobě „kritérií chování“, tj. norem nebo změn pracovního chování, kterých musí být dosaženo, aby bylo vzdělávání považováno za úspěšné.
- *Obsah* - obsah vzdělávacího programu by do značné míry měly determinovat analýza potřeb učení a vzdělávání a vyhodnocení toho, co je třeba udělat pro dosažení dohodnutých cílů vzdělávání.
- *Délka vzdělávacího programu* závisí na jeho obsahu. Je třeba také pečlivě zvážit to, jak lze vzdělávání urychlit pomocí takových metod, jako je například vzdělávání pomocí počítačů.
- *Kde by se mělo vzdělávání uskutečňovat?* [3]

Existují tři místa, kde je možné realizovat vzdělávání:

- v podniku, při výkonu práce (na pracovišti; metody „on the job“),
- v podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště; metody „off the job“),
- externě, mimo podnik.

Jednotlivá místa mají své výhody a nevýhody. Vzdělávání v podniku, při výkonu práce (na pracovišti) a v podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště) budou podrobněji popsány v kapitole 1. 9.

Externí vzdělávání se mnohdy jeví, že snadněji zpřístupní prohlubování kvalifikace. Na rozdíl od interního vzdělávání v sobě skrývá riziko, že nabídky vzdělávání nemusí zcela přesně korespondovat s požadavky firmy a prostředky na vzdělávání jsou vynaloženy neefektivně. [8, s. 214]

Při plánování programů vzdělávání je možné se setkat s názvy *plán vzdělávání pracovníků* nebo *plán školení pracovníků*. Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovédět na následující otázky:

1. Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah)
2. Komu? (jednotlivci skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)
3. Jakým způsobem? (na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)
4. Kým? (interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
5. Kdy? (termín, časový plán)
6. Kde? (místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)
7. Za jakou cenu, s jakými náklady? (rozpočtová stránka plánu)
8. Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit) [10, s. 250]

Plán školení je například ve Francii definován zákonem. Musí být předložen k posouzení závodnímu výboru. Výdaje na školení jsou ve Francii přesně určené zákonem (minimálně 1,5 % mzdového fondu ve firmách, zaměstnávajících nad 10 zaměstnanců a nižší procento pro menší firmy). Rozpočet určený na školení musí být vykazován. [11, s. 129]

Kdo je odpovědný za vzdělávání

Vzdělávání při výkonu práce mohou zabezpečovat manažeři, vedoucí týmů, spolupracovníci nebo „mentoři“ (spolupracovníci, kteří jsou speciálně pověřeni vést, radit a pečovat o vzdělávající se osoby). Používají se metody jako je koučování či instruktáž.

Vzdělávání mimo pracoviště mohou zabezpečovat členové útvaru vzdělávání, externích vzdělávacích a výcvikových zařízení nebo jiní vzdělavatelé – konzultanti pro vzdělávání nebo hostující lektori. Ve Velké Británii dává stále více organizací přednost externím vzdělavatelům. [3]

1.8.5 Realizace vzdělávacích programů

Jediná obecná pravidla pro realizaci vzdělávacích programů spočívají v tom, že za prvé, kurzy je třeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu a podle schváleného rozpočtu, a za druhé, každé vzdělávání by se mělo po ukončení vyhodnocovat, aby se prověřilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky. To je práce každého, kdo je odpovědný za rozvoj pracovníků, a ten by také měl být požádán, aby v pravidelných intervalech předkládal zprávu o tom, jak se plní plán vzdělávání. [3, s. 507]

Vzdělávání manažerů a vedoucích týmů

Jak se říká, manažeři se učí řídit tým, že řídí pod vedením dobrého manažera. Důraz by tedy v tomto případě měl být vždy kladen na vzdělávání při výkonu práce, plánované zážitky, koučování nebo pověření úkolem. To lze doplnit vzděláváním mimo pracoviště zabezpečujícím rozšiřování znalostí, rozvoj dovedností nebo modifikaci postojů. Vzdělávací kurzy pro manažery a vedoucí týmů mohou poskytnout:

- koncentrované znalosti,
- příležitost získat nové nebo rozvíjet existující dovednosti,
- rámec pro analyzování dosavadních zkušeností,
- možnost přemýšlet o lepším využívání některých postupů v budoucnosti,
- prostředky, jak akceptovat nové myšlenky a změnit postoje.

Kurzy v rámci vzdělávání manažerů ale nesplňují často cíle, protože většina manažerů obvykle nemá velký prospěch z externích kurzů pro manažery; manažeři mají větší prospěch z dobře sestavených a dobře prováděných interních kurzů, které jsou provázány s prací těchto manažerů. Vzdělávání manažerů a vedoucích týmů by mělo být trvalým procesem. [3]

Vzdělávání pracovníků prodeje

Cílem vzdělávání pracovníků prodeje by mělo být vybavení těchto osob znalostmi, dovednostmi, postoji a způsoby potřebnými ke splnění nebo překročení jejich pracovních cílů. Prvním požadavkem je znalost podniku a jeho produktů, zákazníků, konkurentů a postupů používaných při prodeji. Za druhé, tyto pracovníci musejí získat a rozvinout dovednosti jako je provádění průzkumů či analytické schopnosti. Za třetí, vzdělávání by se mělo zaměřit na vytváření postojů: loajality k podniku a víry v jeho produkty a také pochopení a tolerance k potenciálním i existujícím zákazníkům. Čtvrtým požadavkem je vytváření zdravých pracovních návyků: organizování času, plánování činností, vedení záznamů a předkládání zpráv. [3]

Vzdělávání odborníků, kvalifikovaných dělníků a řemeslníků

V některých případech je vhodnější použít místo termínů „vzdělávání“ nebo „odborné vzdělávání“ i užších termínů jako „výcvik“ či „odborný výcvik“, a to zejména v případě přípravy na dělnická povolání. Lze také konstatovat, že se jedná o přípravu na povolání, která není součástí podnikového vzdělávání. Jedná se o vzdělávání absolventů vysokých škol – postgraduální vzdělávání k získání odborné kvalifikace, vzdělávání studentů, vzdělávání techniků, vzdělávání kvalifikovaných dělníků nebo řemeslníků. [3]

Vzdělávání administrativních pracovníků

Vzdělávání administrativních pracovníků je nejvíce zanedbávanou formou vzdělávání. Je to zřejmě proto, že, jak linioví manažeři, tak manažeři mající na starosti vzdělávání často podceňují kvalifikační obsah většiny administrativní práce.

Neefektivnost kancelářské práce však může být významným faktorem snižujícím efektivnost organizace jako celku. Podnik si tedy nemůže dovolit zanedbávat vzdělávání v oblasti administrativních dovedností a procedur.

Vzdělávání administrativních pracovníků by mělo být rozděleno do tří oblastí: základní vzdělávání, další vzdělávání a pokračovací vzdělávání. Během fáze základního vzdělávání se pokládají základy kariéry pracovníka. Během tohoto období by měly mladé vzdělávající se osoby získat základní informace o podniku a základní znalosti a dovednosti potřebné pro svou práci. Vzdělávající se osoby by měly být vedeny k tomu, aby vstupovaly do dalších běhů studia, vedoucích k získání odborné nebo komerční kvalifikace. Třetí oblastí

je pokračovací vzdělávání. Vzdělávání a rozvoj by měl být nepřetržitým procesem. Poté, co lidé ukončí svůj program základního vzdělávání, a ještě lépe, získají-li během dalšího vzdělávání certifikát o kvalifikaci, měli by své schopnosti rozvíjet tak, že jim bude podnik nabízet příležitost k rozšiřování zkušeností v rámci podniku. [3]

1.8.6 Odpovědnost za vzdělávání

Management na vyšší úrovni musí vybudovat učící se organizaci, ve které manažeri uznávají, že vzdělávání a rozvoj představují klíčovou složku jejich role a také kritérium, podle něhož budou hodnoceni.

Úlohou specializovaného útvaru vzdělávání je obvykle poskytovat rady a vést manažery při plnění jejich vzdělávacích povinností. V mnoha organizacích jsou tyto útvary zapojeny mnohem méně, pokud vůbec, do vlastní realizace vzdělávání. Stále více se spoléhají na externí vzdělavatele nebo vzdělávací instituce. To znamená, že velké útvary vzdělávání, které zpravidla v mnoha organizacích existovaly, se nyní výrazně zeštíhlují. Ve vzrůstající míře je úkolem podnikového vzdělavatele hrát i roli vnitřního konzultanta. [3, s. 513]

1.8.7 Vyhodnocování vzdělávání

Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků učení, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.

Již ve fázi plánování vzdělávání se musejí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání. Současně je třeba zvážit, jaké informace potřebné pro hodnocení kurzů je třeba získat a analyzovat.

Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Stanovování cílů a metod měření výsledků je, nebo mělo by být, podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv vzdělávacího programu. [3, s. 514]

1.9 Metody vzdělávání pracovníků

Výběr vzdělávacích metod ovlivňuje mnoho faktorů. K nejdůležitějším patří cíle učení, obsah a předmětná oblast vzdělávání, počet vzdělávaných a jejich průprava, čas, který je k dispozici, finance, zařízení a ostatní zdroje včetně dovedností a motivace vzdělavatelů. [14, s. 377]

1.9.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Ke vzdělávání nově přijatých pracovníků i pro doškolení stávajících pracovníků se v malých podnicích používají nejčastěji **metody vzdělávání na pracovišti**, při vykonávání práce. Jsou to především následující metody:

- **Instruktaž při výkonu práce.** Jedná se o nejjednodušší způsob zácvičení nového pracovníka, při kterém zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup.
- **Koučování.** Je to dlouhodobější instruování, vysvětlování, sdělování připomínek, periodická kontrola výkonu pracovníka ze strany nadřízené osoby či školitele a také soustavné podněcování a směřování školeného k vlastní iniciativě.
- **Counselling.** Jde o vzájemné konzultování a ovlivňování školeného a školitele.
- **Asistování.** Školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj různým pracovním postupům.
- **Pověření úkolem.** Školený pracovník je školitelem pověřen splnit určitý úkol. Jsou mu vytvořeny všechny potřebné podmínky. Jeho práce je sledována a hodnocena.
- **Rotace práce.** Školený pracovník je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku.
- **Pracovní porady** se považují za metodu formování pracovních schopností pracovníků. Účastníci se seznamují s problémy a fakty, které se týkají vlastní práce, problémů pracoviště i celého podniku. [9]

Výhody vzdělávání na pracovišti, při vykonávání práce:

- je levné,
- je zpravidla individuální a jeho průběh může být lehce přizpůsoben specifickým schopnostem a vlastnostem školeného pracovníka,
- školený pracovník získává praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti, které si osvojuje prací, osvojení je tedy snadnější,
- probíhá v konkrétních podnikových podmínkách. [9]

Nevýhody vzdělávání na pracovišti, při vykonávání práce:

- v podniku nejsou vždy vhodné a schopní školitelé,
- nejsou vždy podmínky k tomu, aby vzdělávání mohlo probíhat nerušeně,
- není snadné najít školitele, který by mohl působit na školeného soustavně,
- jelikož se musí školitel věnovat školenému pracovníkovi, nestihne část své práce. [9]

1.9.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště, ať už v podniku nebo mimo tento podnik, se uplatňují při zapracovávání nových pracovníků ale i při doškolování či rozvoji stávajících pracovníků. Jde o:

- **Přednášky.** Ty jsou především zaměřené na zprostředkování teoretických znalostí.
- **Semináře** na rozdíl od přednášky zapojuje účastníky do diskuse. Je to opět metoda zprostředkovávající spíše znalosti.
- **Kurzy na školách nebo ve školících institucích, ve zvláštních školících zařízeních, na vývojových pracovištích.** Ty se zaměřují především na rozvoj znalostí a sociálních vlastností.
- Další metody vzdělávání mimo pracoviště: **přednášky spojené s diskusí, diskuse, případové studie, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení, distanční vzdělávání, učení se hrou.** [9]

Výhody vzdělávání mimo pracoviště jsou:

- kurzy bývají vedeny zkušenými odborníky,
- školení pracovníci získají nejnovější informace, nejnovější znalosti a dovednosti,
- seznámí se s nejmodernějšími stroji a zařízeními,
- mají možnost si vyměnit zkušenosti s pracovníky jiných podniků,
- přinesou do podniku nové myšlenky a přístupy. [9, s. 139]

Nevýhody vzdělávání mimo pracoviště jsou:

- bývá dosti drahé (poplatek školící instituci, cestovné, ubytování, stravné, aj.),
- bývá spíše zaměřené na teoretické poznatky, které není vždy možné uplatnit v podniku,
- bývá někdy obtížně aplikovatelné v podniku, který má odlišné vybavení od toho, na němž se pracovníci školili,
- kurzy nemusejí vždy a v plné míře vyhovovat potřebám podniku,
- podnik může mít problémy s uvolňováním pracovníků a během jejich nepřítomnosti mohou vzniknout problémy, které nelze bez nich vyřešit. [9]

1.9.3 Distanční metoda vzdělávání

V poslední době využívají malé podniky v zahraničí ke vzdělávání svých pracovníků i tzv. distančních metod vzdělávání. Jde především o korespondenční kurzy. Školený dostane soubor učebních materiálů (knihy, magnetofonové pásky, videokazety) a v určitých hodinách může telefonicky konzultovat s příslušným školitelem, popřípadě si s ním dopisovat. [9, s. 139 - 140]

Zaměstnanci sami mají často zájem zvýšit si školením či studiem při zaměstnání svoji kvalifikaci a získat tak předpoklady stanovené právními předpisy nebo požadavky nezbytné pro řádný výkon práce sjednané v pracovní smlouvě. Tedy doplnit si kvalifikaci, která je na zaměstnanci požadována ve funkci, kterou již vykonává. Dalším motivem je získání či

rozšíření kvalifikace ve svém osobním zájmu, třeba aby v budoucnu mohl zastávat kvalifikovanější místo. [7, s. 144]

Výhody distančního vzdělávání

- zaměstnanci se zpravidla vzdělávají ve svém volném čase a mohou normálně pracovat,
- vzdělávání mívá náležitou odbornou úroveň,
- zajišťuje se přísun nových myšlenek do podniku,
- náklady bývají nižší než při vzdělávání mimo podnik. [9, s. 140]

Nevýhody distančního vzdělávání

- vzdělávání bývá příliš orientováno na znalosti a někdy bývá příliš teoretické,
- zaměstnanci k němu nejsou tolik motivováni, protože jim zabírá jejich volný čas,
- je ochuzeno o kontakty a vzájemnou výměnu zkušeností s ostatními pracovníky,
- nabízené kurzy nemusejí vždy vycházet vstříc podnikovým potřebám,
- chybí bezprostřední kontakt a zpětná vazba mezi školeným a školitelem. [9]

Distanční vzdělávání hradí podnik nebo se na jeho úhradě podílí. Distanční vzdělávání se nabízí již i u nás, zatím však s ním není dostatek zkušeností.

1.10 Přístupy ke vzdělávání

Výběr správného přístupu ke vzdělávání má velký vliv na jeho výsledek. Při vzdělávání ve školách, ale i v dalším vzdělávání subjektů managementu se historicky vyvinuly a využívají v praxi tři přístupy:

- didaktický přístup,
- sokratovský přístup,
- facilitativní (ulehčující, podporující) přístup.

V **didaktickém přístupu** využívaném ve vzdělávání má dominující postavení ten, kdo vzdělává, kdo vychovává, kdo učí či vyučuje, kdo trénuje, kdo vede výcvik. Tím subjektem je vychovatel, učitel (ale i lektor, tutor, mentor) a trenér. Jednoduše vzdělavatel.

Sokratovský přístup se odvozuje od dávného způsobu vzdělávání praktikovaného řeckými filozofy a také vylepšeného Sokratem. Podle tohoto přístupu se dopředu pečlivě připravené otázky kladou s cílem přivést účastníky vzdělávání k formulování principů anebo pravdy, řešení nastoleného problému. Otázky se kladou postupně, krok za krokem.

Facilitativní přístup ve vzdělávání považují mnozí odborníci za velmi progresivní a perspektivní. Při jeho využívání je pozornost ve vzdělávání soustředěná na jeho účastníka (žáka, studenta, učitele, ale i majitele, manažera, zaměstnance), na jeho potřeby a zájmy. [13]

1.11 Kritéria efektivity vzdělávání

Důležité je investovat do vzdělávání cíleně, systémově a dlouhodobě. Můžeme definovat praktické přístupy, které jsou velice důležité:

- Prvním požadavkem je **zjištění potřeb**. Ten lze ověřit analýzou měřenou na znalosti a dovednosti svých podřízených. Analýzu by měla provést sama vzdělávací společnost a měla by být součástí metodiky seminářů.
- Druhým je **zvolení vhodné formy kurzu, semináře či tréninku**. Nechat si předložit plán tréninku je velmi důležité. Kromě jeho témat musí být jasné i cíle. Zadavatel musí tréninkový plán schválit.
- Třetím faktorem úspěchu je **lektorské obsazení**, tzn. vyladění lektora se skupinou. U dlouhodobějších projektů je vhodné lektory prostrídat. Lektor by měl být schopen prokázat zkušenosti z praxe i pedagogické dovednosti.
- Čtvrtým kritériem efektivity je **propracovaný systém učebních materiálů a vizuální podpora**. K dobrým výsledkům pomáhá promyšlený systém hodnocení a zpětné vazby, který by měl vyústit v kvalitní **hodnotící výstup** jednotlivých seminářů. Důležitý je také systém zkoušek, který by měl zmapovat kompetence a nové znalosti.
- Posledním kritériem je **schopnost aplikovat získané znalosti a dovednosti v každodenní praxi**. [19]

1.12 Učí se organizace

Aktuální koncepty v oblasti vzdělávání mají velký význam nejen pro vzdělávání zaměstnanců v organizaci, ale i pro samotné řízení a strategii organizací.

Co je to vlastně učí se organizace? Základní myšlenka a cíl tohoto konceptu jsou zřejmé již z definice obsahu pojmu „učení se“, jak je chápán v učí se organizaci, kde učit se znamená neustále zvyšovat schopnost dosahovat takových výsledků, jaké si přeje.

Aby se organizace mohla nazývat učí se organizací, vyžaduje to od všech zaměstnanců schopnost podílet se na úspěchu či neúspěchu dané organizace, učit se novému, přemýšlet samostatně, identifikovat problémy a vidět tyto problémy jako příležitost k učení. Chyba nevede k pátrání a trestání viníků, ale k hledání takových příčin a opatření, která ji zamezí.

Myšlenka učí se organizace by měla být součástí podnikové filozofie a měla by se stát prioritou při dosahování cílů a řešení nových úkolů, hodnotou, která posiluje prestiž organizace na veřejnosti. Je zřejmé, že koncepce učí se organizace klade důraz na organizaci jako celek, předpokládá to, aby všichni členové organizace sdíleli učení se bez ohledu na hierarchické postavení jednotlivých zaměstnanců v organizaci a zároveň bez ohledu na konkrétní proces. Cílem je učit se ze všech činností probíhajících v organizaci na všech organizačních úrovních, tak lze dosáhnout vyšší úrovně znalostí. [15]

1.13 E-learning

E-learning zaznamenal v posledních letech opravdový boom a očekává se, že trh poroste i nadále. V podnicích je o elektronické studium značný zájem především kvůli jeho rychlosti a flexibilitě, kterou nabízí. Snižování nákladů je stále velmi důležitý faktor úspěchu e-learningu. Ale tento hit už také příliš neplatí, neboť e-learning samotný, jak se ukázalo, nevedl cíli. Byl úspěšný pouze jako doplnění klasického vzdělávání nikoliv jako jeho náhrada.

Existuje celá řada softwarových nástrojů, které lze při výuce využít, a které přizpůsobí studijní obsahy potřebám firmy. Po krátkém zaškolení mohou zaměstnanci ve studiu pokračovat sami a vlastním tempem. Naprosto nejdůležitější však pro úspěšné samostudium je příprava obsahů. Powerpoint a Word samy o sobě nestačí, důležité je interaktivní studium. Program musí motivovat rovněž ke studiu a to nejlépe bez velké námahy a formou hry.

Sebelepší nástroj není k ničemu, jestliže studium není podporováno vedením podniku. E-learning musí být zakotven v podnikové kultuře a musí být také důkladně a promyšleně připraven. Nejprve musí být analyzovány všechny potřeby podniku a pak vypracováno řešení, které sleduje cíle firmy.

Malé a střední podniky přistupují k elektronickému studiu zdrženlivěji. Děsí je náklady s implementací programů. Tyto náklady lze snížit, využije-li firma ASP (Application Services Provider) - generální dodavatelé, kteří tyto služby kompletně zajišťují. Nicméně důležitým předpokladem je motivace a zájem spolupracovníků o elektronické studium. Jen tak může podnik dosáhnout kýženého úspěchu.

Blended learning představuje „kombinaci výuky pomocí počítačů a také živých přednášek“. Je to forma e-learningu, která je doplňována workshopy, semináři a kurzy s využitím počítačů a internetu. Blended learning je smysluplné didaktické propojení tradičních pedagogických metod s virtuálním studiem na bázi nových informačních a komunikačních médií. [18]

1.14 Vzdělávání TOP managementu v oblasti kvality

Dané údaje o vzdělávání manažerů v oblasti managementu kvality, které jsou získané na základě průzkumu o vzdělávání a rozvoji pracovníků v organizacích ve vybraných vyspělých evropských zemích a ostatních zemích s transformující se ekonomikou jako je Česká republika, všeobecně svědčí o zvyšujícím se významu řízení kvality v českých organizacích. Management kvality velmi ovlivňuje část podnikového řízení, která pak vede k přímému zkvalitnění celkového systému společnosti. Někdy se uvádí také pod zkratkou TQM (Total Quality Management).

V období 2001 až 2003 bylo v České republice považováno za důležité vzdělávání pracovníků v oblasti managementu kvality v 64 % organizací a za velmi významné v 82 % organizací. O tři roky předtím to však bylo o 12 % méně pro důležité a pro velmi významné o 27 % méně. Celkový podíl organizací, které této oblasti přisuzovaly pouze průměrný význam, vzrostl o 28 % (z 35 % v roce 2002 na 63 % v roce 2004).

Naproti tomu ve vyspělých zemích považovalo ve stejném období vzdělávání pracovníků v oblasti managementu kvality za velmi významné v průměru 89 % organizací. Extrémní hodnoty byly ve vyspělých zemích např. ve Španělsku (91 %), v Německu (92 %), v Irsku (81 %) naopak nejmenší byly v Itálii (42 %), v Portugalsku (37 %) a v Dánsku (29 %).

V ostatních transformujících se ekonomikách byl vzdělávání pracovníků v oblasti managementu kvality přisuzován menší význam než u nás, v průměru zhruba o 19 %. Bylo to dáno především extrémními rozdíly mezi jednotlivými zeměmi např. v Bulharsku (31 %), na Ukrajině (15 %), v Polsku (58 %).

Největší rozdíly jsou mezi danými zeměmi v celkových nákladech na vzdělávání a nákladech na další rozvoj pracovníků. Ve vyspělých zemích je základní investice na vzdělání k celkovým nákladům společnosti v celkové výši od 7 do 12 %. Ve většině případů se tyto náklady počítají jako fixní a automaticky se každoročně zvyšují. Naopak v ostatních transformujících se zemích je tento poměrový ukazatel od 0,5 do 1,5 %. Podle potřeb a ekonomických ukazatelů společnosti se daná výše investic během kalendářního roku velmi často mění. [16]

1.15 Teoretická východiska pro řešení zadaného tématu

Teoretická východiska včetně základní ideje a pracovní hypotézy pro řešení projektu systému vzdělávání jsou:

Vzdělávání pracovníků v podniku je velice důležité, protože pracovníci jsou cenný zdroj a bohatství podniku, jehož využití vede k vysoké produktivitě, zisku a spokojenosti zákazníků. Získat a udržet si kvalifikované lidi, kteří jsou schopni se přizpůsobit a neustále se vzdělávat v rámci vzdělávacího podnikového systému, je pro podnik jistě velmi cenné a užitečné ve prospěch celé organizace a ku prospěchu plnění požadavků a přání svých zákazníků.

Efektivní a dobře propracovaný systém vzdělávání je základem všeho. Důležité je porozumět vzdělávání: pochopit filozofii vzdělávání a rozpoznat proces vzdělávání, který se ve firmě uskutečňuje. Nejprve je nutné identifikovat potřeby vzdělávání, plánovat vzdělávání a po jeho realizaci vyhodnotit výsledky a účinnost vzdělávacích programů. Podstatné je také vybrat správnou metodu vzdělávání, existují metody vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání mimo pracoviště, které mají své výhody i nevýhody, podle kterých se jistě také podnik při jejich výběru rozhoduje. Metody vzdělávání na pracovišti lze ještě řešit při výkonu práce nebo mimo výkon práce. Výběr vzdělávacích metod ovlivňuje zajisté mnoho faktorů, např. cíl učení, obsah vzdělávání, počet účastníků při vzdělávání, čas, který je k dispozici, finance, které může podnik uvolnit na vzdělávání, zařízení (místo vzdělávání), motivace apod.

Neodpovídá-li současný systém vzdělávání žádoucímu systému vzdělávání, je nutno zabývat se otázkou jeho změny. V první řadě je třeba důkladně poznat současné nedostatky, slabá místa a vytyčit hlavní směr změny k lepšímu – na co se bude systém vzdělávání orientovat. Základní podmínkou je přesvědčení vedení podniku o tom, že změna k lepšímu je nezbytná a nutná. Podmínkou je také zaujetí všech pracovníků podniku, kteří se na změně k lepšímu systému vzdělávání podílí. To vše je dlouhodobý a náročný úkol, který povede ke zlepšení všech činností v podniku.

Základní ideje:

K určení směru projektu systému vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o. je vhodné definovat určité základní, vůdčí ideje, o která se vedení organizace i všichni členové budou opírat. Tyto lze také označit např. jako etický kodex či zásady (záměry) podnikání firmy a mohou být formulovány takto:

1. Zavést a trvale zlepšovat systém jakosti dle ČSN EN ISO 9002.
2. Dodávat zákazníkovi výrobky v souladu s jeho požadavky na užité vlastnosti výrobku. Zejména v kvalitě, sortimentu a termínech.
3. Dosáhnout potřebné odbornosti zaměstnanců a rozvoje jejich podvědomí v sounáležitosti s firmou.
4. Vysokou kvalitou práce ve všech činnostech (procesech) získávat pro firmu nové zákazníky.
5. Zabezpečování kvalitativního rozvoje svých dodavatelů.

Ten, kdo řídí veškeré činnosti a procesy ve firmě, je zákazník. Proto je nutné směřovat potenciál firmy k uspokojení jeho přání a požadavků, což umožní dosahovat zisku potřebného pro budoucí rozvoj a prosperitu podniku. Vysoké využití lidského potenciálu (pracovníků podniku) zaručí cestu k vysoké produktivitě. Největším bohatstvím jsou kvalifikovaní zaměstnanci, kteří sdílejí podnikové cíle. Loajalita pracovníků k firmě a její dobrá prezentace na veřejnosti se očekává od všech pracovníků. Pracovníci musí směřovat své pracovní úsilí na kvalitní odvedení práce, čili na dosažení vysoké kvality odváděné produkce.

Pracovní hypotéza:

Ve firmě ZLKL, s. r. o. existuje systém vzdělávání, který není příliš účinný a efektivní pro podnik a své zaměstnance zejména z hlediska neexistence zpětné vazby v systému vzdělávání.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU ZLKL, S. R. O.

Systém vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o. je charakterizován v této analytické části.

2.1 Charakteristika podniku ZLKL, s. r. o.

Firma ZLKL, s. r. o. byla založena v roce 1993, kdy došlo k pronájmu výrobních a opravárenských prostor. V tomto roce firma zaměstnávala 45 lidí a jejím hlavním programem byla opravárenská činnost a výroba nábytkového kování a výsuvných roštů pod sedací soupravy. V roce 1994 se firma prosadila ve výběrovém řízení na výrobu dílů na rám zadních sedadel pro vozy ŠKODA FELICIA. Tato zakázka umožnila kvantitativní i kvalitativní rozvoj firmy. Od roku 1994 firma zaměstnává kolem 100 lidí a v současné době vyrábí ve vlastních výrobních prostorách a na vlastním výrobním zařízení. Firma je technologicky zaměřená především na kovoobrábění na číslicově řízených strojích, lisování dílů z plechu, svařování v ochranné atmosféře, řezání hutního materiálu ze svazků, rovnání a dělení drátu. Mimo již uvedenou výrobu dílů na rám zdaných sedadel pro vozy Škoda Felicia, je zde také výroba obráběných dílů pro alternátory (štíty, hřídele, kostry, atd.), samochodné travní sekačky, kostry a opěry. Téměř celá produkce firmy (cca 90 %) je druhotně exportována do zahraničí. Odběratelem zmíněných dílů na rám zadních sedadel pro vozy Škoda Felicia je firma Karsit, s. r. o. Jaroměř, pro kterou nyní firma dodává také díly určené pro vůz Škoda Octavia. Firma má v současné době k dispozici 1450 m² výrobních ploch a 1270 m² skladovacích ploch.

Firma ZLKL, s. r. o. se tedy zabývá výrobou kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, což zahrnuje také obor kování, lisování a další tváření. Tento obor představuje základní technologické procesy pro výrobu strojírenských dílů včetně jejich součástí. Dochází k inovaci strojního vybavení a probíhající modernizace je převážně spojována s potřebnými dovozy nových technologií.

Zvýšení konkurenceschopnosti si vyžaduje další vklad do vybavenosti výrobní základny. Vyžaduje rovněž zvyšování kvalifikace pracovníků pro navrhování moderních výrobních postupů, lisovacích a tvářecích nástrojů pro progresivní technologie. I po vstupu České republiky do Evropské unie má obor perspektivu jako součást velkých komplexů (Škoda Auto, Alstom, Škoda Plzeň, Vítkovice, Karosa), či jejich subdodavatelů.

V souvislosti se vstupem do Evropské unie se předpokládá i nadále pozitivně vyvíjející trend odvětví s příznivým postavením na zahraničních trzích. Perspektiva dalšího vývoje v segmentu kovovýroby spočívá v posilování a realizaci nových výrobních řetězců, které jsou zaměřeny na zvyšování produktivity práce.

Hlavními odběrateli firmy ZLKL, s. r. o. jsou:

- Karsit, s. r. o., Jaroměř – výroba dílů pro travní sekačky a vozy Škoda Felicia, Octavia,
- M. L. S. Olomouc (Leroy Sommer France) - lisování a obrábění kovových dílců do alternátorů,
- Marelli Motori - obrábění kovových dílů a zámečnické práce,
- Tanex Plasty - lisování a zámečnické práce,
- ATX France - lisované a obráběné kovové díly,
- Siemens Elektromotory - kovoobrábění,
- Massive – lisované a obráběné dílce pro světelnou techniku. [24]

Na základě vysokých nároků na kvalitu dodávaných dílů, splnila firma ZLKL, s. r. o. požadavky pro získání certifikátu ISO 9002. Tento certifikát firma obdržela 6. 11. 2000.

Nabídka firmy ZLKL, s. r. o. je následující:

- kovové lisované díly,
- svařování kovových dílů,
- kovoobrábění,
- strojní zámečnictví.

Schématicky je možno firmu charakterizovat takto:

a) lisování:

- ohýbání drobných plechových dílců,
- stříhání plechů, včetně složitých tvarů,
- ohýbání profilů (trubky, tyče, pásy),

b) obrábění:

- ocelí,
- litiny,
- barevných kovů,

c) zámečnictví:

- stáčení a ohýbání plechů,
- sváření ocelových dílců. [24]

Firma má název ZLKL, což je zkratka pro Závody lehkých konstrukcí Loštice. Jedná se o společnost s ručením omezeným. Sídlo firmy ZLKL s. r. o. je ve městě Loštice, které se nalézá v Olomouckém kraji asi 25 km severně od Olomouce a 25 km jižně od města Šumperk.

Jednatel firmou ZLKL, s. r. o. je pan Ing. Ladislav Brázdil, který je zároveň ředitelem firmy a osobně řídí společnost. Vedoucí úseku logistiky a vedoucí úseku nákupu je paní Vladana Navrátilová. Vedoucí ekonomického úseku je paní Ludmila Bačovská, samostatným referentem personalistiky je paní Lenka Divišová, vedoucím úseku výroby je pan Ivo Nemrava a kontrolu kvality zajišťuje pan Jaroslav Vařeka. Jak je uvedeno v příloze P I, ve firmě jsou samozřejmě i jiné funkce, které vyplývají z útvarového schématu této firmy.

2.2 Použité metody analýzy

Pro analýzu systému vzdělávání bylo třeba získat informace, a to informace primární. A jaké metody sběru primárních informací byly použity při tomto zkoumání? Mezi metody používané pro zkoumání současného systému vzdělávání ve firmě ZLKL, s. r. o. patří v první řadě **dotazování** a to prostřednictvím **ankety**. Dotazování lze definovat jako metodu sběru prvotní informace založenou na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník, anketa) verbálním kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným (respondentem). Mezi výhody dotazování patří především rychlost, dostupnost informací či možnost statistického zpracování.

Cenným zdrojem informací je také **rozhovor** (ten je také jednou z metod dotazování), který byl proveden s vedoucími pracovníky firmy. Rozhovor zprostředkovává přímý verbální

kontakt mezi tazatelem a dotazovaným, s cílem získat informace prostřednictvím otázek, které klade tazatel. Lze tak získat subjektivní názory a mínění dotazovaného o určitém problému.

Naopak vyloučeno bylo například pozorování či experiment, a to zejména pro časovou i odbornou náročnost přípravy a následného zpracování výsledků.

Nejprve byl ve firmě ZLKL, s. r. o. proveden anketní průzkum. Anketa je zvláštním druhem dotazníku. Rozdíl od dotazníku je ve formě (dotazník má písemnou formu, anketa ústní formu) a v rozsahu (anketa se omezuje na velmi malé množství otázek). U ankety se obracíme pouze na určitou, předem a přesně neidentifikovatelnou skupinu lidí.

Anketa byla svým obsahem zaměřena na průzkum postojů a spokojenosti zaměstnanců se současným systémem vzdělávání v podniku. Použity byly otevřené otázky, které umožňují pracovníkům lépe vyjádřit svůj názor. Otázky se týkaly spokojenosti s četností vzdělávání, se systémem vzdělávání, se školiteli a podobně. Anketa byla provedena v podniku ZLKL, s. r. o. v březnu 2005. Celkem bylo prostřednictvím této ankety osloveno 10 pracovníků firmy ZLKL, s. r. o. na danou problematiku.

A kdo byli respondenti? Byli to pracovníci firmy ZLKL, s. r. o., kterých se systém vzdělávání v této společnosti týká. Osloveni tedy byli:

- dělníci, řadoví pracovníci,
- mistři, vedoucí provozu,
- členové vrcholového vedení firmy, řídicí pracovníci,
- ostatní THP, řadoví pracovníci vedení firmy.

Součástí analýzy byl také rozhovor s vedoucími pracovníky firmy. Jednalo se o standardizovaný rozhovor, kdy soustava otázek, jejich obsah i pořadí jsou vždy stejné. Rozhovor byl proveden s ředitelem firmy panem Ing. Ladislavem Brázdilem, s vedoucí úseku ekonomiky paní Ludmilou Bačovskou, s referentkou personalistiky paní Lenkou Divišovou, s PVJ panem Jaroslavem Vařekou a s vedoucím dílen.

Jednotlivé otázky byly položeny zmíněným pracovníkům firmy. Každý z pracovníků byl dotazován samostatně. Rozhovor byl uskutečněn dne 4. 3. 2005.

2.3 Vyhodnocení anketního průzkumu s pracovníky firmy

Anketní průzkum byl jedním ze zdrojů informací, které byly nutné získat pro provedení analýzy systému vzdělávání v podniku ZLKL, s. r. o. Anketa byla provedena v podniku ZLKL, s. r. o. v březnu 2005. Celkem bylo prostřednictvím této ankety osloveno 10 pracovníků firmy ZLKL, s. r. o. na danou problematiku. Pracovníci firmy ZLKL, s. r. o., kteří byli prostřednictvím ankety osloveni, byli dělníci, mistři, členové vrcholového vedení firmy, ostatní THP, řadoví pracovníci vedení firmy ZLKL, s. r. o.

Otázky, které byly jednotlivým pracovníkům položeny, byly vyhodnoceny. Na jednotlivé otázky odpovídali jednotliví zaměstnanci následovně.

Otázka č. 1: Jaká je podle Vás současná situace podniku ZLKL, s. r. o. po stránce ekonomické, celkové atmosféry ve firmě, možnosti školení a jaký je Váš osobní vztah k podniku ZLKL?

Na tuto otázku odpovídali všichni dotazovaní kladně. Situaci v podniku nyní zaměstnanci považují za dobrou (ať po stránce ekonomické, celkové atmosféry ve firmě či možnosti školení) a vztah k podniku také za dobrý.

Otázka č. 2: Kdybyste měl/a možnost odejít, odešel/a byste z podniku? Co by váš přimělo zůstat, resp. odejít z podniku?

Na tuto otázku odpovídali zaměstnanci záporně ve smyslu, že by z podniku neodcházeli. Pouze jedna odpověď byla poněkud odlišná: „K odchodu z podniku by mě přiměla možnost uplatnění ve vystudovaném oboru.“ Zřejmě se jedná o pracovníka/pracovnici, který/která vystudovala jiný obor, než ve kterém pracuje a chtěl/a by pracovat v tom oboru, který vystudovala.

Otázka č. 3: Jak byste hodnotil/a systém vzdělávání v podniku ZLKL, s. r. o. z hlediska četnosti školení, školitele, obsahové úrovně školení, celkové úrovně systému vzdělávání v podniku ZLKL, s. r. o.?

Na tuto otázku, která se týká systému vzdělávání v podniku ZLKL, s. r. o. odpovídají dotazovaní zaměstnanci různě. Někteří pokládají systém vzdělávání v podniku za velmi dobrý, jiní za uspokojivý a jiní dokonce za jakýsi standard, který není zrovna dobrý, a týká se pouze přeškolení zaměstnanců.

Otázka č. 4: Jaký je Váš osobní zájem na školení a myslíte si, že vedení podniku má odpovídající zájem na zvyšování kvalifikace svých pracovníků?

Na otázku: „Jaký je Váš osobní zájem na školení?“ zaměstnanci neodpovídali, kromě jednoho zaměstnance, který řekl, že jeho zájem je veliký. Na otázku, která se týká zájmu vedení podniku, téměř všichni dotazovaní mají shodnou odpověď. A to tu, že vedení podniku má odpovídající zájem na zvyšování kvalifikace svých pracovníků, jedna odpověď zněla, že vedení podniku nemá odpovídající zájem na zvyšování kvalifikace svých pracovníků.

Otázka č. 5: Projevuje se školení, které/á absolvujete, nějakým způsobem v hodnocení Vaší odborné způsobilosti? Můžete uvést, jak konkrétně se Vámi absolvované/absolvovaná školení projevuje/projevují ve Váš prospěch (například zvýšení platu/mzdy, zařazení do vyšší kvalifikační třídy apod.)?

Na otázku odpovídali zaměstnanci různě. Někteří odpověděli, že se školení, které absolvují, neprojevuje v hodnocení jejich odborné způsobilosti, jiní odpověděli např.: „školení umožňuje zařazení do vyšší kvalifikační třídy“, „zařazení do vyšší platové skupiny“, „osobní spokojenost“, „zvýšení kvalifikace“, „ohodnocení, které je motivující“.

Z odpovědí lze říct, že někteří zaměstnanci pokládají systém vzdělávání v podniku za dobrý jiní naopak za ne příliš dobrý. Podle zaměstnanců má podnik zájem na zvyšování kvalifikace svých pracovníků, avšak jejich zájem o školení je nepatrný a velmi malý, což lze usuzovat z toho, že téměř všichni dotázaní na otázku neodpověděli. Ve firmě chybí určitý motivační systém, který by zaměstnance motivoval ke zvyšování kvalifikace a ke vzdělávání v podniku.

2.4 Vyhodnocení rozhovoru s vedoucími pracovníky firmy

Jednotlivé otázky byly kladeny již zmíněným pracovníkům vedení firmy. Každý z pracovníků byl dotazován samostatně. Otázky se týkají systému vzdělávání/školení v podniku ZLKL, s. r. o.

Co pro Vás osobně představuje pojem systém vzdělávání pracovníků v podniku? Jaký je podle Vašeho názoru vztah zaměstnanců firmy ke vzdělávání? Jaký je Váš vztah k podnikovému vzdělávání?

Dotazovaní odpovídali, že systém vzdělávání pracovníků v podniku pro ně představuje např.: „Soubor výcviku všech zaměstnanců z normy ČSN EN ISO, která je daná.“ „Neustálý rozvoj kvalifikace a vzdělávání, přizpůsobení se současným nárokům byznysu.“

„Plán školení na rok.“ „Vzdělávání pracovníků dle jednotlivých profesí.“ „Lépe informování zaměstnanců.“

Vztah zaměstnanců firmy ke vzdělávání je podle dotázaných kladný a vstřícný, ale jeden z dotázaných odpověděl, že vztah zaměstnanců je záporný, pracovníci nemají zájem školit se a prohlubovat kvalifikaci.

Školení zaměřené na jakou problematiku se nejvíce osvědčilo ve vaší firmě?

Na tuto otázku byly odpovědi odlišné, jelikož se jedná o vedoucí pracovníky rozdílné funkce. Odpovědi byly: *„...nejvíce se ve firmě osvědčilo školení zaměřené na problematiku výrobní a technickou, jazyková školení, odborné školení, bezpečnost práce a požární ochrany, školení ze systému jakosti - ISO, školení z výrobního programu...“*.

Pro které kategorie pracovníků byste přednostně organizoval/a školení?

Vedoucí pracovníci upřednostňují tato školení: *„...kvalita, technická kontrola, technologie, kovovýroba, programování, technická příprava výroby, angličtina, BOZP...“*, zejména pro kategorie: *„...dělníci, řídící články ve výrobě, mistři, TH pracovníci...“*. Školení i kategorie, které dotazovaní upřednostňují, jsou značně rozmanité, což je dáno rozdílnou pozicí dotazovaných pracovníků. Každý vedoucí pracovník upřednostňuje svou funkci, tudíž např. pro ředitele společnosti je důležité školení anglického jazyka, pro PVJ je důležité technické zaměření a pro vedoucí úseku ekonomiky je to kupodivu oblast techniky a výroby. Školení v oblasti ekonomiky je ve firmě zanedbáváno a opomíjeno, což nasvědčuje názor vedoucí úseku ekonomiky, která upřednostňuje výrobu pro školení v podniku ZLKL, s. r. o.

Jakou formu školení byste zpravidla zvolil/a?

Lze říci, že ve volbě formy školení se dotazovaní vedoucí pracovníci shodují: *„...ústní forma - přednes, výstupní test, praktický nácvik...“* Ředitel společnosti však namítá, že školení na pracovišti má své nevýhody v tom, že lidé se nedokáží odtrhnout od pracoviště a soustředit se na školení, proto je výhodnější, aby se zvolila forma školení mimo pracoviště, kdy zaměstnanci navštěvují lektora, který je vyučuje. To je výhodné zejména pro výuku angličtiny, ale není to vhodné pro dělnické profese, kdy je výhodné školení na pracovišti: *„... při výkonu práce, školitel předvede pracovní postup, školený pracovník získává praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti, osvojení znalostí a dovedností je*

snadnější a školení probíhá přímo ve firmě na pracovišti...“. Výhodné je např. tzv. „outdoorové“ školení, které má řadu nesčetných výhod.

V souvislosti se vzděláváním zaměstnanců se dnes často používají dva výrazy – „indoor“ a „outdoor“. Charakterizujeme jimi typy kurzů a školení, které jsou organizovány buď v pohodlí učebny nebo připravované především jako zážitkové – většinou pod širým nebem. Princip kurzů, které vycházejí z metod zážitkové pedagogiky, v sobě skrývá možnost vysoké efektivity učení se. Účastníci takových kurzů jsou stavěni do nejrůznějších situací, které většinou vyžadují nestandardní přístup k řešení a hlavně využívají k procesu vzdělávání vlastní zkušenost, kterou je možno pomocí rozboru jednotlivých aktivit

a zpětné vazby zobecnit a posléze přenést do firemní praxe. Všechny podobné kurzy využívají fakt, že daleko snadněji si vybavujeme dovednosti získané na základě vlastní zkušenosti, případně silného osobního prožitku. Takovéto kurzy jsou připravovány výhradně pro skupiny, proto je rozvoj účastníků nejen v rovině osobní, ale velkým přínosem je i pro celý pracovní tým. Kurz, který je připraven jako kombinace výkladu a praxe, může pro své účastníky znamenat výrazný posun a být prospěšný. Je samozřejmě velmi důležité, aby náplň takového kurzu plně odpovídala potřebám účastníků, úrovni jejich zkušeností a jasně definovaným cílům. Témata takových kurzů mohou být nejrůznější – komunikace, kreativita, týmové role řešení konfliktů, ale třeba i prodejní či prezentační dovednosti. [17]

Kdo by měl podle Vašeho názoru působit ve funkci školitele?

Podle odpovědí lze usoudit, že pro oblast výroby je samozřejmě teorie až druhořadá, nejdůležitější je praktický nácvik, a proto: „...měl by to být odborník z naší firmy nebo externí odborník z praxe, jelikož praxe je jiná než teorie a pracovník z příslušné odborné školy se zaměřuje především na teorii...“ nebo pro THP: „měl by to být odborný lektor, např. na angličtinu, externí odborník s praktickým dohledem...“.

Má systémové školení pracovníků Vaší firmy nějaký vliv na jejich pracovní hodnocení?

Zde dotazovaní pracovníci odpovídají shodně: „ano“, „možnost zvýšení mzdy, možnost zařazení do vyšší kvalifikační třídy“, „možnost pracovního postupu“, „je brán jako lepší“.

Jsou pracovníci seznamováni s výsledky hodnocení jejich odborné způsobilosti?

Jednoznačná odpověď u dotazovaných vedoucích pracovníků není, protože někteří pracovníci říkají: *"ano, jsou seznamováni s výsledky odborné způsobilosti"*, jiní: *"ne, nejsou seznamováni"*. Jistě není dobré, aby pracovníci nevěděli, jak je jejich nadřízený pracovník hodnotí nebo ohodnotil. Vedoucí úseku na základě realizovaného školení by měl provést hodnocení pracovníků, kteří byli zařazení do průběžného vzdělávání.

Se vzděláváním pracovníků vaší firmy jsou spojeny určité náklady. Jaké jsou podle Vašeho názoru tyto náklady?

Ročně se ve firmě ZLKL, s. r. o. na vzdělávání, respektive školení, vynaloží podle ředitele společnosti značná částka peněz. Otázka peněz nehraje v případě školení pracovníků podniku ZLKL, s. r. o. roli. Do zahraničí na školení nikoho neposílají, to by samozřejmě bylo mnohem dražší. Jednotlivé názory na náklady vynakládané na školení jsou následující: *„na vzdělávání pracovníků naší firmy je vynakládáno nezbytné minimum, standard“*, *„náklady jsou přiměřené“*, *„náklady jsou dosti vysoké, efektivní“*. Ředitel společnosti říká, že náklady na školení jsou značně vysoké, zejména náklady na školení z nového výrobně ekonomického systému Helios IQ, který byl ve firmě zaveden. Jedná se o technologicky zaměřený informační systém, který vyžaduje, aby se zaměstnanci v tomto systému zapracovali. Toto školení je velice finančně nákladné z důvodu nutnosti proškolení všechny THP, mistry a vedoucí provozu. Dále jsou to náklady na výuku angličtiny, která je pod vedením ředitele, který je také garantem tohoto školení. Tohoto školení, které je zahrnuto v plánu školení na tento rok 2005, se účastní značná část TH pracovníků včetně ředitele společnosti.

V roce 2004 se neuskutečnila některá školení zahrnutá do Plánu školení na rok 2004. Jedná se například o školení na obsluhu nízkotlakových kotlen, školení elektro, DPH či školení personálního pracovníka. Jaký význam tomu přikládáte?

V případě školení nízkotlakých kotlen či školení elektro je podle ředitele společnosti nutné zařadit neuskutečněná školení na začátek roku 2005 a provést je.

Co se týče školení DPH nebo personalistiky, tato školení je potřeba zařadit do plánu školení na další rok. Školení personalistika neproběhlo ani v roce 2003, což již nasvědčuje, že tato oblast je ve firmě ZLKL, s. r. o. velice opomíjena. Celkově lze říci, že školení TH pracovníků je opravdu minimální. Vedoucí úseku ekonomiky tvrdí, že školení personalistiky není potřeba, protože to lze nahradit odebíráním odborné literatury, např. Zákoník práce. Jiný názor na neuskutečněná školení je ale tento: *„je to chyba garantů,*

špatná práce personální pracovnice“, i ředitel společnosti přikládá této záležitosti značný význam.

V oblasti dělnických profesí je školení na odpovídající kvalitě i kvantitě, co do periodicity jednotlivých školení: *„...práce s lidmi je nutná, minimum lidí je vyučených v oboru, ve kterém pracuje, je potřeba rekvalifikace...“*. Problematika veškerých školení, které se neuskutečnily v minulém roce, byla probrána na poradě vedení.

V Příručce jakosti uvádíte, že u zaměstnanců očekáváte sebevzdělávání. Máte možnost zjistit, zda se Vaši pracovníci skutečně sami vzdělávají ve své odbornosti?

To že se pracovníci sami vzdělávají lze zjistit, i když mnohdy to není příliš snadné, ale vzhledem k tomu, že sebevzdělávání se týká především TH pracovníků, je možné udržet si kontrolu nad tím, co který pracovník dělá nebo jak se snaží rozšiřovat si svůj rozhled a své znalosti a vědomosti: *„...například technolog a vedoucí úseku kvality odebírají různé knihy, například si objednají a odebírají různé příručky, normy a sborníky i na CD-ROMu..“* Vedoucí úseku ekonomiky samozřejmě ví, co si pracovníci objednávají, protože vyúčtování nákladů na tyto materiály musí projít prostřednictvím přijatých faktur přes její úsek. Někteří dotazovaní pracovníci odpověděli na tuto otázku, že nelze zjistit, zda se pracovníci vzdělávají, jiní zase odpověděli, že to zjistit lze, např. dotazováním. Pro THP je důležité se vzdělávat v systému Helios IQ, který je potřeba dobře znát a umět s ním zacházet a pracovat s ním. Co se týče dělnických profesí, tam se sebevzdělávání příliš neočekává, ale projevuje se samozřejmě v jejich pracovním výkonu: *„...zjistí se to tím, že se výkon jejich práce zvyšuje, a to z hlediska odvedené práce, zlepšování pracovních schopností a kvalifikace pracovníka...“*.

Myslíte si, že jsou Vaši pracovníci k sebevzdělávání dostatečně motivováni? Pokud ano, jak?

Na tuto otázku někteří dotázaní odpověděli, že pracovníci motivováni nejsou, z odpovědi vyplývá, že zejména pracovníci dělnických profesí motivováni k sebevzdělávání nejsou: *„...pracovníci nejsou motivováni, u některých profesí se jedná o stimulaci penězi, zařazení do vyšší kvalifikační třídy, platové skupiny, motivováni mohou být pouze TH pracovníci ve zvyšování své odborné způsobilosti z vlastního zájmu..“*, *„pracovníci nejsou motivováni, školení vyžaduje jejich druh zaměstnání...“*. Z odpovědí je tudíž patrné, že pracovníci berou školení jako povinnost, která je určitým způsobem obtěžuje a zdržuje od práce. Možná u TH pracovníků by se dalo mluvit o motivaci k sebevzdělávání, která je v jejich

vlastním zájmu nutí k tomu, aby si rozšiřovali okruh svých znalostí v oblasti, která je jejich náplní práce. Například technolog a vedoucí úseku kvality odebírají různé příručky, normy a sborníky. Také již zmíněný systém Helios IQ nutí pracovníky se sebevzdělávat a školit v této oblasti, protože tento systém je součástí celého systému výrobního procesu ve firmě ZLKL, s. r. o.

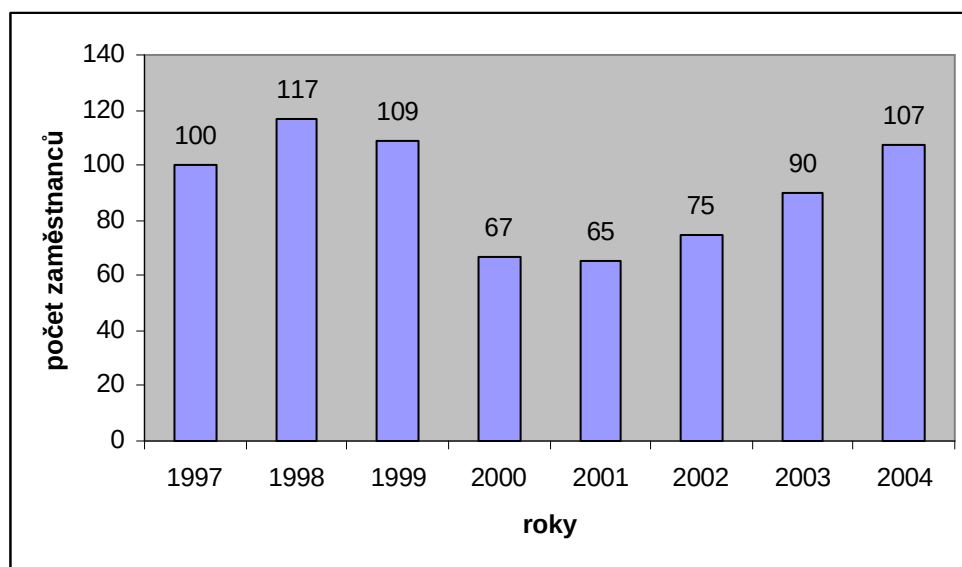
Které faktory podle Vašeho názoru ovlivňují možnosti vzdělávání Vašich pracovníků?

Jedná se zejména o termíny plnění pracovních (výrobních) úkolů, které je potřeba zvládnout, aby mohla být hotova zakázka, objednávka, aby bylo zboží včas odesláno odběrateli: „...pracovník na školení nechce jít třeba z důvodu, že musí něco včas udělat, nemá na školení čas; otázka peněz nehraje roli...“. Jinou velmi důležitou věcí je výroba, která má jednoznačně vliv na vzdělávání a školení pracovníků, zejména, jde-li o zavádění například nové technologie do výroby: „...je potřeba, aby pracovník šel na školení, aby se seznámil například s novou technologií, kterou je třeba zavést do výroby, jinak by to mělo neblahý dopad na provoz...“. Jiné odpovědi: „informovanost jaké školení proběhne“, „chybí zájem“, „chybí motivační systém“. Nejvíce odpovědí se týkalo nezájmu pracovníků, toho, že chybí zájem ze strany zaměstnanců podniku ZLKL, s. r. o., což je jistě chybné. Vedení společnosti si toto také uvědomuje, ředitel společnosti podotkl, že nutné je najít motivační systém a stanovit kritéria tohoto motivačního systému (např. vyšší mzda při účasti na školení angličtiny, což je však pouze stimulace penězi).

Jednotliví odpovědi pracovníci byly velmi zajímavé a poskytly cenné zdroje ke zpracování analýzy systému vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice.

2.5 Vývoj počtu zaměstnanců firmy ZLKL, s. r. o.

Referent personalistiky se mimo jiné zabývá také vývojem počtu zaměstnanců a jejich strukturou. Údaje jsou zjištěny vždy k 31. 12. sledovaného roku. Vývoj počtu zaměstnanců je patrný z následujícího obrázku (Obr. 1).



Obr. 1. Vývoj počtu zaměstnanců firmy ZLKL, s. r. o.

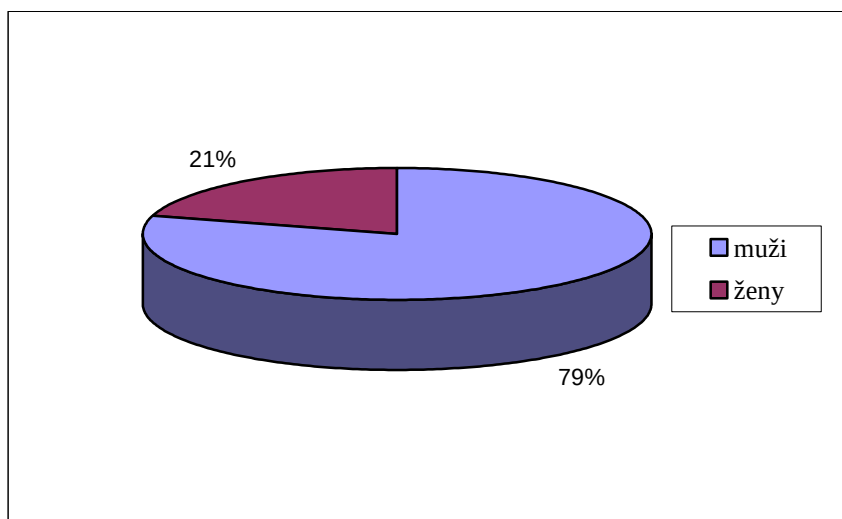
A jaký je předpoklad stavu zaměstnanců do budoucna? Snižování stavu pracovníků firma nepředpokládá, průběžně se přibírají zaměstnanci v oboru kovoobrábění.

Struktura zaměstnanců firmy je patrná z následující tabulky (Tab. 1).

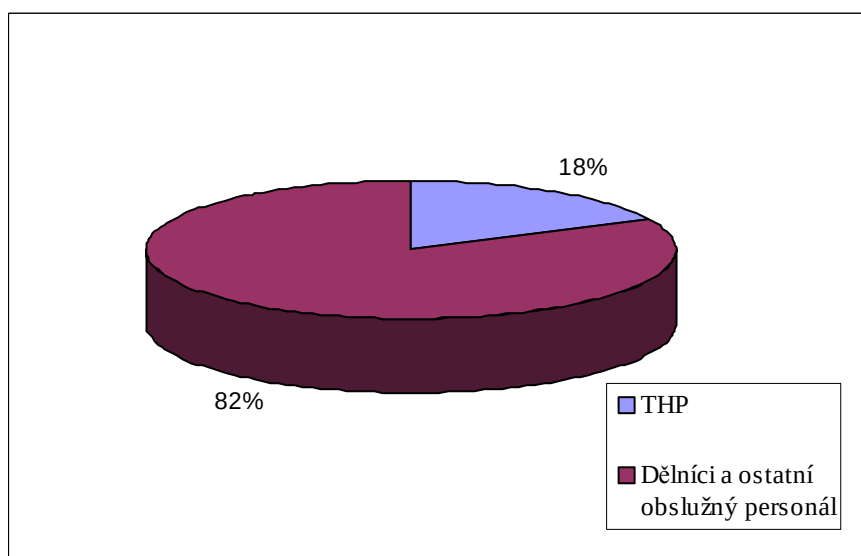
Tab. 1. Struktura zaměstnanců firmy ZLKL, s. r. o.

Ukazatel		Evidenční počet zaměstnanců k 31. 12. 2004		
		Celkem	Z toho:	
			muži	ženy
Zaměstnanci celkem (v pracovním poměru)		107	85	22
Z toho:	THP	19	9	10
	Dělníci a ostatní obslužný personál	88	76	12

Procentuálně lze strukturu zaměstnanců vyjádřit pomocí grafů (Obr. 2) a (Obr. 3):



Obr. 2. Procentuální struktura zaměstnanců firmy ZLKL, s. r. o. (muži, ženy)



Obr. 3. Procentuální struktura zaměstnanců firmy ZLKL, s. r. o. (THP, dělníci a ostatní obslužný personál)

Vedoucí výrobního úseku vede evidenci pracovníků kategorie dělníci, jejichž počet projednává na poradě vedení společnosti.

2.6 Analýza školení konaného v roce 2003

Dle Zprávy o plnění ročního plánu školení, která byla zpracována dne 21. 1. 2004 referentem personalistiky, bylo zjištěno následující:

Po předložení požadavků na školení od jednotlivých vedoucích úseků byl zpracován plán školení na rok 2003. Plán byl zpracován ke dni 12. 11. 2002. Na základě tohoto plánu školení byl proveden rozbor a bylo zjištěno, že ke dni 31. 12. 2003 proběhla/neproběhla následující školení:

Dle plánu školení **proběhla** následující školení:

1. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (konáno dne 6. 2., 11. 3., 7. 8., 16. 10. a 4. 12. 2003)
2. Školení o požární ochraně (konáno dne 6. 2., 11. 3., 7. 8., 16. 10. a 4. 12. 2003)
3. Školení nízkotlakých kotelen (konáno dne 15. 10. 2003)
4. Školení řidičů motorových vozidel (konáno dne 23. 1. 2003)
5. Školení řidičů motorových vozíků (konáno dne 6. 10. 2003)
6. Školení zvedacích zařízení (konáno dne 13. 10. 2003)
7. Školení systému jakosti (konáno dne 6. 2., 11. 3., 7. 8., 16. 10. a 4. 12. 2003)
8. Školení DPH (konáno dne 17. 10. 2003)
9. Školení svářeče (konáno dne 14. 4. 2003)
10. Školení k inventurám (konáno dne 15. 10. 2003)
11. Školení metrologa (konáno dne 1. 4. 2003)

Dle plánu školení pro rok 2003 **neproběhla** následující školení:

1. Školení mzdy
2. Školení účetnictví
3. Školení personalistika

Školení mimo plán:

1. Školení frézování
2. Školení obsluha tlakových nádob
3. Školení požárních hlídek
4. Školení auditorů
5. Školení ze systému jakosti

6. Školení Helios IQ

7. Školení „Jak zacházet s podnikovými písemnostmi“ [22]

V roce 2003 neproběhlo několik školení zejména školení pro TH pracovníky. Firma ZLKL, s. r. o. se zaměřuje především na povinná školení BOZP a PO a školení ze systému jakosti. Ačkoliv si vedoucí úseků požadavky na školení podali a do plánu školení na příslušný rok byla školení zahrnuta, přesto tato mnohá školení pro TH pracovníky neproběhla.

2.7 Analýza školení konaného v roce 2004

Dle Zprávy o plnění ročního plánu školení, která byla zpracována dne 31. 1. 2005 referentem personalistiky, bylo zjištěno následující:

Po předložení požadavků na školení od jednotlivých vedoucích úseků byl zpracován plán školení na rok 2004. Ten byl zpracován dne 13. 11. 2003 referentem personalistiky a tentýž den schválen ředitelem společnosti. Na základě tohoto plánu školení byl proveden rozbor

a bylo zjištěno, že ke dni 31. 12. 2004 proběhla/neproběhla následující školení:

Dle plánu školení **proběhla** následující školení:

1. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (konáno dne 26. 1., 24. 3., 22. 7., 2. 11. 2004)
2. Školení o požární ochraně (konáno dne 26. 1., 24. 3. 22. 7., 2. 11. 2004)
3. Školení systému jakosti (konáno dne 24. 3., 22. 7., 2. 11. 2004)
4. Školení požárních hlídek (konáno dne 8. 10. 2004)
5. Školení k inventurám (konáno dne 18. 10. 2004)
6. Školení motorových vozíků (konáno dne 26. 10. 2004)
7. Školení svářečů (konáno dne 15. 10., 25. 10. 2004)
8. Školení metrologa (konáno dne 10. 11. 2004)
9. Školení cla (konáno dne 7. 3. 2004, 5. 5., 13. 12. 2004)
10. Školení obsluhy tlakových nádob (konáno dne 15. 12. 2004)
11. Školení auditora (konáno dne 20. 12. 2004)

12. Školení mzdy (konáno dne 20. 1. 2004)
13. Školení základy ovládání PC – počítačů (konáno duben 2004)
14. Školení obsah zákonů o nakládání s odpady, znečištění ovzduší a obaly (konáno 13. 5. 2004)

Dle plánu školení pro rok 2004 **neproběhla** následující školení:

1. Školení na obsluhu nízkotlakových kotelen
2. Školení elektro
3. Školení DPH
4. Školení účetní uzávěrka
5. Školení personalistika

Tato školení budou zahrnuta do plánu školení pro rok 2005, školení účetní závěrka – garant školení rozhodl o zrušení požadavku na toto školení z důvodu zavedení nového ekonomického systému účetnictví, školení personální pracovník bude zahrnuto do plánu školení na rok 2006.

Školení mimo plán:

1. Školení Helios IQ
2. Školení EMS
3. Školení jeřábníků a vazačů
4. Školení obsluhy na lis
5. Základní školení pro auditory EMS
6. Školení havarijních hlídek
7. Školení FMEA
8. Školení vstupní kontroly - kvalita, školení výstupní kontroly, školení expedice, školení vstupní kontroly - kvantita [23]

Jak lze vidět, mnohá školení naplánovaná na rok 2004 neproběhla. Přitom se jedná o velmi důležitou oblast školení. Především školení DPH, personalistika, ale i školení nízkotlakých kotelen či školení elektro. Každopádně lze konstatovat, že školení TH pracovníků bylo v podniku ZLKL, s. r. o., stejně jako v roce předcházejícím, minimální. Již druhý rok

neproběhlo školení účetnictví a personalistika, ačkoliv obě školení byla zahrnuta do plánu školení na příslušný rok. Žádné přednášky, semináře, kurzy na školách nebo ve školících institucích, žádné jazykové kurzy.

Ve Zprávě o plnění ročního plánu školení za rok 2004 je uvedeno, že školení, která neproběhla v roce 2004, budou zahrnuta do plánu školení na rok 2005.

V roce 2004 tedy nebylo uskutečněno školení personalistika, které neproběhlo ani v roce 2003. Vedení společnosti se touto problematikou již zabývalo na poradě vedení. Jediné co však z této porady vyplynulo bylo to, že školení personalistika se musí zařadit do plánu školení na následující rok, tedy na rok 2006.

Oblasti školení, zahrnuté do plánu školení na rok 2005, jsou dle referenta personalistiky následující:

- školení BOZP,
- školení PO,
- školení požární hlídky,
- školení EMS,
- školení řidičů,
- školení řidiči motorových vozíků,
- školení obsluha tlakových nádob,
- školení nízkotlakých kotelen,
- školení elektro,
- školení DPH,
- školení mzdy,
- školení clo,
- školení ze systému jakosti,
- školení k inventurám,
- výuka anglického jazyka,
- školení Helios IQ.

2.8 Stávající systém vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o.

2.8.1 Obecná charakteristika

Systém vzdělávání v podniku ZLKL, s. r. o. se uskutečňuje podle organizační směrnice Výcvik, jejímž účelem je v souladu s ČSN EN ISO 9002 stanovit postupy pro přijímání pracovníků, jejich výcvik a rozvázání pracovního poměru.

Rozsah platnosti: Tato směrnice je závazným organizačním řídicím aktem pro všechny vedoucí úseků a referenta personalistiky.

Odpovědnost a spolupráce: Za zavedení, funkčnost, efektivnost a aktualizaci této OS odpovídá ředitel. Za formulaci požadavků na kvalifikaci podřízených pracovníků, jejich výcvik a za péči o růst této kvalifikace odpovídají příslušní vedoucí úseků. Povinností pracovníka, který schvaluje plán výcviku pracovníků organizace, je zajistit potřebné zdroje. Další konkrétní odpovědnosti a pravomoci vyplývají z postupu stanoveného pro přijímání pracovníků, jejich výcviku a rozvázání pracovního poměru v této OS.

Je potřeba ujasnit některé pojmy a definice používané v rámci systému vzdělávání. Jedná se o:

Karta pracovníka: je soubor kvalifikačních požadavků na jednotlivá funkční místa a evidence skutečného naplnění těchto požadavků pracovníkem, který vykonává činnosti tohoto funkčního místa.

OFS: je soubor dat, který grafickou formou stanovuje zařazení všech pracovníků v útvarovém schématu organizace. Ve schématu u každého pracovníka je uvedeno jeho jméno, příjmení a osobní číslo.

Dokumentace pracovníka (uchazeče):

- a) potřebná k uzavření pracovního poměru:
 - vstupní lékařská prohlídka,
 - potvrzení při změně zaměstnání (zápočtový list), potvrzení z úřadu práce, doklady o kvalifikaci a vzdělání,
 - občanský průkaz, kartička zdravotní pojišťovny,
- b) v průběhu pracovního poměru:

- IPZ,
 - záznamy o vzdělávání apod.,
 - změny pracovní smlouvy, změny platového výměru,
- c) potřebná k ukončení pracovního poměru:
- výpověď, dohoda o rozvázání pracovního poměru,
 - potvrzení při změně zaměstnání (zápočtový list).

Složka zaměstnance: je složka identifikovaná jménem zaměstnance a osobním číslem. Tato složka je uložena u referenta personalistiky a slouží k založení dokumentů (např. pracovní smlouvy).

IPZ: je formulář zpracováváný pro nového pracovníka, který obsahuje jednotlivá školení, která musí pracovník absolvovat, školitele, zahájení a ukončení školení a hodnocení IPZ.

Garant školení: je pracovník, kterého pro jednotlivá školení jmenuje porada vedení. Povinností garanta je organizačně zajistit přípravu i vlastní průběh školení.

Popis pracovní funkce: PPF zpracovává vedoucí pracovník pro každého podřízeného pracovníka, kromě dělnických profesí. PPF u THP je zpracován v souladu s organizačním řádem společnosti a s příslušnou Kartou pracovníka.

2.8.2 Postup při vzdělávání pracovníků firmy ZLKL, s. r. o.

Přijímání zaměstnanců

Při přijímání zaměstnanců, jak je zřejmé z OS Výcvik, je potřeba provádět vstupní školení a pořizovat o něm záznam (Záznam o vstupním školení). Za přijetí zaměstnanců do pracovního poměru odpovídá referent personalistiky. Zaměstnanec musí být zdravotně způsobilý a musí splňovat požadavky na pracovní místo, které musí být splněny ve stanovené době. Po vzniku pracovního poměru přechází odpovědnost na přímého nadřízeného. Při nástupu absolvuje zaměstnanec výcvik. Každý zaměstnanec absolvuje před zařazením do výrobního procesu tato školení:

- vstupní školení na pracovišti,
- vstupní školení ze systému jakosti.

Po absolvování školení podepíše zaměstnanec Záznam o vstupním školení, který je založen u referenta personalistiky.

Doplnění kvalifikace

Pokud pracovník nesplňuje požadavky na kvalifikaci v souladu s vykonávanou činností, zpracuje vedoucí úseku IPZ (P IV) a s tímto IPZ seznámí pracovníka. Ve zkušební době, která je uvedena v pracovní smlouvě je zaměstnanci umožněno splnění požadavků prostřednictvím školitelů. V případě nesplnění daných požadavků může být ve zkušební době rozvázán pracovní poměr dle IZP. Vedoucí úseku zabezpečí zařazení zaměstnance na pracoviště, včetně zabezpečení ochranných pomůcek a náradí.

Plánované školení

Referent personalistiky zpracuje požadavky na školení, které vyhotoví jednotliví vedoucí úseků. Tyto požadavky jsou referentem personalistiky předávány písemnou formou nejpozději do 31. 10. kalendářního roku. Referent personalistiky veškeré požadavky shromáždí a zpracuje Plán školení, jak je uvedeno v příloze P V, který předá ke schválení na poradu vedení, nejpozději do 15. 11. kalendářního roku.

Školení pracovníků a průběh plnění plánu školení sleduje vedoucí úseku prostřednictvím garantů jednotlivých školení. Garant, který je určený v plánu školení, odpovídá za realizaci školení ve spolupráci s referentem personalistiky. O průběhu realizace školení vypíše Záznam o školení (P VI) a zpracuje prezenční listinu. Požadavky na neplánované školení uplatňují vedoucí úseků na poradě vedení.

Průběžné školení

Referent personalistiky rozhodne o zařazení zaměstnance do příslušné kategorie průběžného školení dle forem školení (Tab. 2) a kategorie zaměstnanců pro průběžné školení, jak je uvedeno v příloze P II. Referent personalistiky vede evidenci o těchto zaměstnancích na základě rozhodnutí VÚ v dokumentaci Průběžné školení pracovníků (P III). Účast na vzdělávání zaměstnanec potvrdí svým podpisem ve formuláři Prezenční listina.

Průběžné školení probíhá v oblastech:

- všeobecný výcvik v oblasti jakosti,

- specifický výcvik pro provádění zadaných úkolů – Kategorie zaměstnanců pro průběžné školení, jak je uvedeno v příloze P II.

Tab. 2. Formy školení (vzdělávání) a zařazování zaměstnanců do vzdělávacího procesu

Pořadové číslo	Skupina zaměstnanců	Formy vzdělávání a zařazení		
		Úvodní školení	IPZ	Průběžné školení 1)
1	Noví pracovníci	X	X	X
2	Převedení pracovníci na jiné pracoviště (úsek)	X	X 2)	X
3	Převedení pracovníci na jinou funkci/profesi v rámci pracoviště (úseku)	-	X 3)	X
4	Změny pracovních podmínek: nové pracovní postupy, metody	X	-	X
5	Brigády studentů	X	-	-

- 1) Do průběžného školení nemusí být zařazení pracovníci, kteří svou činností neovlivňují systém jakosti.
- 2) IPZ nemusí absolvovat, pokud pracovník vykonával stejnou profesi v rámci společnosti.
- 3) O IPZ rozhodne vedoucí úseku.

Realizace hodnocení IPZ

VÚ po stanovené době ověří účinnost zaškolení a provede záznam o ověření účinnosti do IPZ zaměstnance, který byl do tohoto školení zařazen. V případě nesplnění požadavků zabezpečí VÚ náhradní školení. IPZ je formulář pro nového zaměstnance, který obsahuje jednotlivá školení, která musí zaměstnanec absolvovat, školitele, termín zahájení a ukončení zaškolení a termín ověření účinnosti. Tento formulář slouží však jen pro nové zaměstnance, kteří přijdou do podniku. Stávající zaměstnanci podniku však nejsou nijak hodnoceni svým nadřízeným pracovníkem či ani mezi sebou navzájem.

Školení ze systému jakosti

- a) vstupní školení

U vedoucích pracovníků na všech stupních řízení provádí vstupní školení PVJ. U dělnických profesí a ostatních THP školení provádí příslušný vedoucí úseku. O vstupním školení sepíše záznam, který školený pracovník stvrdí svým podpisem. Tento záznam musí obsahovat jméno a příjmení pracovníka, datum narození, pracovní zařazení, jméno školitele, datum a podpisy pracovníka a školitele. Záznam o vstupním školení obsahuje popis pracovního místa, seznámení s pracovištěm a ostatními provozy, dodržování bezpečnostních pravidel, rizika a ochranné pomůcky, první pomoc při úraze, telefonní čísla, požární ochrana – hasicí přístroje, zákaz požívání alkoholických nápojů a omamných prostředků, filozofie jakosti, orientace na zákazníka, politika jakosti, cíle jakosti, dokumentace systému jakosti, dokumentace systému jakosti, záznamy o jakosti, postupy systému jakosti na daném pracovišti, zabezpečení kontroly kvality, řešení neshody, neustálé zlepšování.

b) periodické školení

Pro vedoucí pracovníky zajišťuje toto školení PVJ, u ostatních pracovníků školení provádí vedoucí příslušných úseků. Toto školení se provádí jedenkrát ročně dle této osnovy:

- cíle jakosti, plnění,
- postupy systému jakosti,
- provádění záznamů,
- seznámení s neshodami, příčiny vzniku,
- náklady na jakost,
- význam a správnost měření (praktické ukázky),
- spokojenost zákazníků,
- zlepšování systému jakosti. [20]

2.9 Politika jakosti

V rámci své politiky jakosti se vedení společnosti ZLKL, s. r. o. zabývá také problematikou vzdělávání a sebevzdělávání pracovníků. Očekává od zaměstnanců sebevzdělávání

a zavazuje se zajistit požadovanou odbornost pracovníků pro zavedení, rozvoj a udržování systému jakosti.

Vedení společnosti ZLKL, s. r. o. stanovuje tuto politiku jakosti, která vychází z celkové strategie společnosti. Naplnění následujících záměrů zejména sleduje splnění všech požadavků, očekávání a přání zákazníků, především v oblasti jakosti, dodacích lhůt, sortimentu a cen výrobků.

Záměry:

1. Zavést a trvale zlepšovat systém jakosti dle ČSN EN ISO 9002.
2. Dodávat zákazníkovi výrobky v souladu s jeho požadavky na užité vlastnosti výrobku. Zejména v kvalitě, sortimentu a termínech.
3. Dosáhnout potřebné odbornosti zaměstnanců a rozvoje jejich podvědomí v sounáležitosti s firmou.
4. Vysokou kvalitou práce ve všech činnostech (procesech) získávat pro firmu nové zákazníky.
5. Zabezpečování kvalitativního rozvoje svých dodavatelů.

Vedení s. r. o. očekává od zaměstnanců:

- plnou odpovědnost za kvalitu své práce, kterou vytváří jakost výrobků,
- neustálé vědomí, že cílem naší společné činnosti je spokojený zákazník,
- ztotožnit se s pocitem sounáležitosti k firmě a podílení se na vytváření jejího dobrého jména,
- sebevzdělávání.

Pro zajištění výše uvedené politiky jakosti se vedení společnosti zavazuje:

- vytvořit potřebné zdroje a zajistit požadovanou odbornost pracovníků pro zavedení, rozvoj a udržování systému jakosti,
- formulovat základní cíle jakosti pro příslušný kalendářní rok,
- zajistit pravidelnou kontrolu plnění stanovené politiky a cílů jakosti,
- platnost této politiky jakosti je dána PŘ č. 008/99. [21]

2.9.1 Porady

Mezi vzdělávání v podniku lze zařadit i již zmíněné pracovní porady. Ty se považují za metodu formování pracovních schopností. V tomto případě, kdy vzdělávání probíhá na pracovišti, se účastníci seznamují s problémy, které se týkají ať už jejich vlastní práce nebo problémů pracoviště i celého podniku. Pracovní porady vedoucích úseků se konají podle potřeby vedoucích, zpravidla v předem určené periodicitě a svolává je příslušný vedoucí. Z pracovních porad se pořizuje zápis, který se v jednom opisu předává přímému nadřízenému vedoucímu, který poradu pořádal. Pracovních porad se mohou zúčastnit, se souhlasem svého bezprostředního nadřízeného a řídícího porady, i zaměstnanci z jiných úseků. Pracovní porady v podniku ZLKL, s. r. o. se uskutečňují každé pondělí dopoledne.

2.10 Východiska z analytické části

Východiska z analytické části představují jakousi syntézu poznatků z teoretické a analytické části. Tato východiska (syntéza poznatků z teoretické a analytické části) poslouží ke zpracování projektu systému vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice.

Vzdělávání pracovníků v podniku je tou nejdůležitější částí řízení lidských zdrojů, které podnik ke své výrobní činnosti vlastní. Podnikání se neobejde bez vysoce kvalifikovaných lidí, kteří jsou ochotni svou dosavadní kvalifikace neustále prohlubovat a rozšiřovat ve svůj prospěch a ve prospěch prosperující organizace.

Vzdělávání pracovníků je pro prosperující a neustále se zdokonalující podnik či firmu velice důležité a přínosné z hlediska výroby kvalitních výrobků v rámci zavedeného systému jakosti, což je dále vizitkou vysokého zisku, uspokojení požadavků zákazníků a spokojenosti všech (dodavatelů, odběratelů, zaměstnanců, majitelů firmy apod.). Dobře a efektivně propracovaný systém, který zabezpečuje vzdělávání pracovníků je tím nejdůležitějším, co organizace pro své podnikové vzdělávání a rozvoj pracovníků může připravit, aby si tak zajistila rozvoj kvalifikace pracovníků. Veškeré teoretické poznatky – filosofie vzdělávání, proces vzdělávání, metody vzdělávání, které ovlivňuje řada faktorů, jsou popsány v teoretické části této práce. Faktory, které ovlivňují výběr metody vzdělávání jsou například: cíl, obsah, počet účastníků, motivace.

Co se týče analytické části, byl v podniku proveden průzkum v podobě ankety a rozhovoru s vedoucími pracovníky firmy ZLKL, s. r. o. Použité metody analýzy byly zvoleny pro

svou rychlost a dostupnost informací. Cenným byl zejména rozhovor, který zprostředkovává přímý verbální kontakt mezi tazatelem a dotazovaným, s cílem získat co nejvíce informací prostřednictvím otázek, které klade tazatel. Lze získat subjektivní názory a mínění dotazovaného o řešeném problému.

Jak tedy lze zhodnotit systém vzdělávání v podniku ZLKL, s. r. o.? Chceme-li ho co nejvýstižněji popsat, nabízí se možnost učinit tak prostřednictvím směrnice, kterou má firma k dispozici. Jedná se o organizační směrnici Výcvik. Pokud tuto směrnici podrobně zanalyzujeme, můžeme říci, že po formální stránce a po stránce zabezpečení výcviku v souladu s požadavky pro získání certifikátu ISO 9002, tato směrnice je postačující.

Existuje však ale ještě jeden úhel pohledu a to právě ten nejdůležitější. Jedná se o zaměstnance firmy a jejich potřeby, postoje a názory na stávající systém vzdělávání v podniku ZLKL, s. r. o.

Z analytické části bylo zjištěno, že v podniku ZLKL, s. r. o. existuje systém vzdělávání, který je málo efektivní z hlediska hodnocení pracovníků a z hlediska motivačního systému, který je nutné najít, zavést a využívat při vzdělávání pracovníků firmy ZLKL, s. r. o. Za nejdůležitější je považováno právě hodnocení pracovníků a seznámení pracovníků s tímto hodnocením, také chybějící motivační systém se musí stát důležitou součástí systému vzdělávání v podniku. Zaměstnanci postrádají zájem účastnit se školení a sebevzdělávat se tak, jak je to vyžadováno a uvedeno v Příručce jakosti podniku. To vše mimo jiné vyplynulo z anketního průzkumu a rozhovoru s vedoucími pracovníky podniku. Jde o zásadní nedostatky systému vzdělávání, které by měly být odstraněny a napraveny, z důvodu zajištění efektivního systému vzdělávání v podniku ZLKL, s. r. o.

Systém vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice není příliš efektivní pro své zaměstnance a podnik celý z hlediska zpětné vazby vzdělávání. To znamená, že pracovní hypotéza, která byla stanovena, se potvrdila. Systém není efektivní z hlediska hodnocení a motivace pracovníků.

Chybí zde zpětná vazba, která by zaručovala efektivní hodnocení pracovníků z hlediska jejich odborné způsobilosti a rozvoje kvalifikace. Také v podniku ZLKL, s. r. o. chybí motivace pracovníků ke vzdělávání a rozvoji kvalifikace.

Motivační program a zpětná vazba hodnocení pracovníků musí být v podniku propracována a musí zajišťovat efektivní systém vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice.

Přednosti a nedostatky vzdělávání pracovníků jsou např. tyto:

Efektivní vzdělávání může minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností, zlepšit individuální, týmovou a podnikovou výkonnost, zlepšit provozní flexibilitu, přilákat vysoce kvalitní pracovníky, napomoci při vytváření pozitivní kultury v podniku, zlepšit oddanost pracovníků. To jsou přednosti vzdělávání, které vedou ke zlepšování celého podnikového systému.

Vzdělávání pracovníků je jeden ze nejvýznamnějších zdrojů, možností zvyšování produktivity práce, je to nástroj zvyšování množství a kvality práce i zvyšování spokojenosti zákazníků podniku a je to také nástroj formování pracovních vztahů.

Mezi nedostatky vzdělávání patří především časová náročnost, která se projevuje tím, že pracovníci nechtějí jezdit na školení z důvodu velmi vysoké pracovní vytíženosti. Nedostatkem mohou být také finanční důvody, které však v případě podniku ZLKL, s. r. o. nehrají roli. Vzdělávání pracovníků v podniku se však potýká se značným nezájmem ze strany pracovníků. V podniku je tedy velký nezájem o vzdělávání ze strany pracovníků, který byl zjištěn při analýze v rámci rozhovoru s dotazovanými pracovníky podniku.

Diagnóza projektu tedy zní: Systém vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o. není příliš efektivní z hlediska hodnocení a motivace pracovníků.

Nápravou a odstraněním těchto zmíněných nedostatků se zabývá projektová část této práce.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

3 PROJEKT SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V PODNIKU ZLKL, S. R. O., LOŠTICE

3.1 Identifikace projektu

Je nutné vytvořit systém vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice, který bude zabezpečovat hodnocení pracovníků i lektorů, za podpory motivačního programu ke vzdělávání.

3.2 Cíle projektu

Hlavní cíl: vytvoření systému vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice se zavedením hodnocení pracovníků a lektorů a se zavedením motivačního systému ke vzdělávání pracovníků v podniku.

Dílčí cíle: celkový cíl lze rozdělit do následujících dílčích cílů, které povedou k naplnění cíle hlavního, který je stanoven. Tyto dílčí cíle vedou k odstranění nedostatků současného systému vzdělávání v podniku ZLKL, s. r. o.:

- zavedení hodnocení lektorů (dodavatelů vzdělávacích aktivit),
- zavedení hodnocení pracovníků (účastníků vzdělávacích aktivit),
- vyhodnocení vzdělávání jako celku,
- zavedení motivačního systému ke vzdělávání.

3.3 Fáze projektu

Projekt systému vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice lze rozdělit do následujících fází, a to:

1. Fáze předrealizační:
 - a) fáze přípravná,
 - b) fáze plánovací,
2. Fáze realizační,
3. Fáze kontrolní (vyhodnocovací).

Jednotlivé fáze zahrnují určité aktivity a opatření, které je třeba provést, aby bylo možné dosáhnout předem stanovených cílů projektu, čímž by se projekt jako celek naplnil.

Fáze přípravná:

- zmapování současné situace v podniku ZLKL, s. r. o. (SWOT analýza),
- nedostatky současného stavu,
- definování projektu,
- stanovení hlavního koordinačního týmu.

Fáze plánovací:

- stanovení cíle projektu (specifikace provedení, hierarchická struktura činností),
- časový harmonogram projektu (plán),
- náklady projektu (zpracování finančního plánu a zhodnocení finančních zdrojů),
- rizika projektu.

Fáze realizační:

- zavedení hodnocení lektorů (dodavatelů vzdělávacích aktivit),
- zavedení hodnocení pracovníků (účastníků vzdělávacích aktivit),
- vyhodnocení vzdělávání jako celku,
- zavedení motivačního systému ke vzdělávání.

Fáze kontrolní:

- vyhodnocení projektu (do jaké míry byly splněny stanovené cíle projektu).

3.3.1 Fáze přípravná

Tato fáze tedy zahrnuje zmapování současné situace, nedostatky systému, definování projektu systému vzdělávání a stanovení hlavního koordinačního týmu.

Zmapování současné situace v podniku ZLKL, s. r. o.

Systém vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice se uskutečňuje na základě organizační směrnice Výcvik, která je po formální stránce v souladu s požadavky pro

získání certifikátu ISO 9002. Existují zde ale nedostatky, které je třeba napravit a podrobně se jimi zabývat, což je náplní projektu.

Pro zmapování současné situace v podniku ZLKL, s. r. o., je vhodná SWOT analýza (Tab. 3), která ukazuje silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Na základě této analýzy je možné říci, že je možné projekt realizovat, protože jsou k tomu vhodné podmínky v podobě silných stránek a příležitostí podniku, což povede k lepší konkurenceschopnosti podniku v rámci Evropské unie.

Tab. 3. SWOT analýza

Silné stránky (Strengths):	Slabé stránky (Weaknesses):
- certifikát kvality ISO 9002, - stálí tuzemští odběratelé, - stálí zahraniční odběratelé, - spolupráce s jinou firmou, - kvalifikovaní pracovníci, - moderní technologické postupy, - pohotovost materiálových zdrojů, - prezentace na webových stránkách, - dobré jméno firmy.	- špatný personální management, - malé skladovací prostory, - výzkum a vývoj, - vnitřní komunikace, - špatná motivace pracovníků, - chybějící hodnocení pracovníků, - infrastruktura.
Příležitosti (Opportunities):	Hrozby (Threats):
- noví odběratelé na domácím trhu, - nové výrobky, - export na zahraniční trhy, - spolupráce s jinou firmou, - nové možnosti financování jako např. leasing, - nové informační možnosti, - využití modernějších technologií, - vstup do Evropské unie (vstup na nové trhy).	- větší konkurence po vstupu do Evropské unie (vstup konkurentů na naše trhy), - přísnější ekologické požadavky, - růst nákladů na pracovní sílu, - politická situace, - legislativa, vládní politika.

Nedostatky současného stavu

Systém vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o. není příliš efektivní pro své zaměstnance a podnik celý z hlediska zpětné vazby vzdělávání. To znamená, že pracovní hypotéza, která byla stanovena, se potvrdila.

Chybí zde zpětná vazba, která by zaručovala efektivní hodnocení pracovníků z hlediska jejich odborné způsobilosti a rozvoje kvalifikace. Také v podniku ZLKL, s. r. o. chybí motivace pracovníků ke vzdělávání a rozvoji kvalifikace. Systém není efektivní z hlediska hodnocení a motivace pracovníků.

Definování projektu

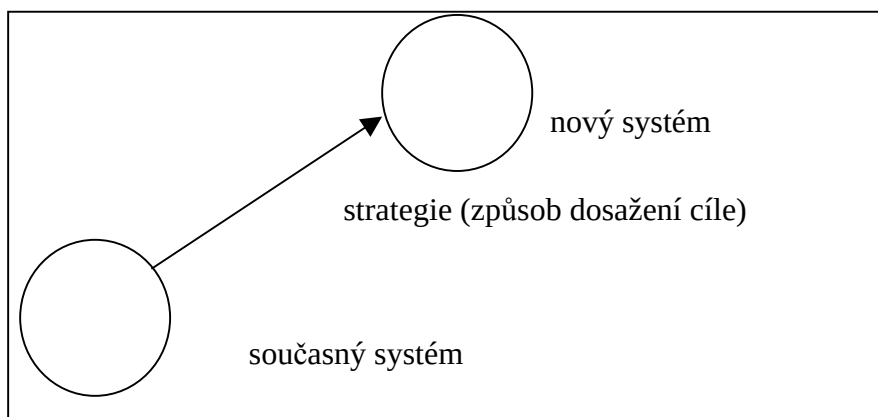
Je nutné vytvořit takový systém, který bude vysoce efektivní. Definovat lze projekt následovně: Projekt systému vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice, který bude zabezpečovat hodnocení pracovníků i lektorů, za podpory motivačního programu ke vzdělávání.

Stanovení hlavního koordinačního týmu

V této fázi je také nutné stanovit hlavní koordinační tým, který bude celý projekt mít na starosti, zajišťovat plnění jednotlivých činností a dohlížet na chování jednotlivých zúčastněných subjektů. Nutné je určit vedoucího projektového týmu, obsadit jednotlivé role v týmu a určit pravomoci a odpovědnosti jednotlivých členů – týmových pracovníků. Ve firmě ZLKL, s. r. o. je pro vedoucího projektového týmu nevhodnější referent personalistiky, nadřazeným je ředitel firmy, pod něhož referent personalistiky spadá, jak je uvedeno v útvarovém schématu v příloze P I. Vedoucí projektového týmu je tedy referent personalistiky, který je zodpovědný za realizaci projektu a za realizaci stanovených cílů. Projektový tým jsou pracovníci, kteří jsou zapojeni do projektových prací, což jsou jednotliví vedoucí úseků. Dozor projektu tedy zastává ředitel podniku, který má dozor nad projektem, zodpovídá za projekt a je hlavním koordinátorem. Jeho úkolem je např. definovat strategii k dosažení stanovených cílů, stanovovat priority, delegovat pravomoci a zodpovědnosti, sledovat postup prací na projektu. Účastníci projektu jsou projektový tým, vedoucí projektového týmu, ředitel a ostatní zaměstnanci firmy. Se všemi účastníky projektu, kteří se na projektu podílejí, je nutné dohodnout smluvní podmínky ohledně odměny (prémie) za vykonanou práci v podobě ústní smlouvy (dohody).

3.3.2 Fáze plánovací

Předmětem, úkolem této fáze je stanovení cíle projektu a jeho rozpracování do dílčích cílů projektu. Je nutné si uvědomit, že musíme vycházet z hledisek: hierarchická struktura činností, časový harmonogram a nákladové hledisko. Plánovací fáze musí určovat kde se nyní nacházíme (kde jsme), kam se chceme dostat a jak toho chceme dosáhnout (jak se tam chceme dostat). Konkrétně jde o strategii, která zahrnuje činnosti, časový harmonogram, náklady, rezervy, rizika. Vychází se ze současného systému vzdělávání a musí se dostat k novému systému, který zahrnuje hodnocení pracovníků, hodnocení lektorů a motivační systém ke vzdělávání v rámci společnosti ZLKL, s. r. o., Loštice, jak je uvedeno na obrázku (Obr. 4).



Obr. 4. Strategie projektu vzdělávání v podniku ZLKL, s. r. o.

Cíle projektu

Cílem plánu je zajistit, aby bylo provedeno vše, co je nutné pro splnění všech parametrů specifikace projektu.

Hlavní cíl: vytvoření systému vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice se zavedením hodnocení pracovníků a lektorů a se zavedením motivačního systému ke vzdělávání pracovníků v podniku.

Dílčí cíle: celkový cíl lze rozdělit do následujících dílčích cílů, které povedou k naplnění cíle hlavního, který je stanoven. Tyto dílčí cíle vedou k odstranění nedostatků současného systému vzdělávání v podniku ZLKL, s. r. o.:

- zavedení hodnocení lektorů (dodavatelů vzdělávacích aktivit),

- zavedení hodnocení pracovníků (účastníků vzdělávacích aktivit),
- vyhodnocení vzdělávání jako celku,
- zavedení motivačního systému ke vzdělávání.

Hierarchická struktura činností: Hierarchická struktura činností rozděluje projekt na dílčí činnosti, tedy úkoly. Je tím zajištěn hladný průběh projektu. Projekt je rozdělen na tyto dílčí činnosti:

- analýza současného stavu,
- zavedení hodnocení lektorů,
- zavedení hodnocení pracovníků a vyhodnocení vzdělávání jako celku,
- zavedení motivačního systému ke vzdělávání pracovníků,
- zkušební provoz, používání projektu v praxi.

Časový harmonogram projektu

Důležitým bodem je také určení časových parametrů projektu, které zahrnují termíny zahájení a dokončení určitých prací a činností vedoucích ke splnění cílů projektu, který je ve firmě ZLKL, s. r. o. navrhnut, zvolen a řešen. Na tento projekt byl vyčleněn čas jeden měsíc, který odpovídá náročnosti jednotlivých činností, úkolů, které je třeba řešit. Po vypracování projektu je nutné zavést zkušební provoz, používání projektu v rámci stávajícího systému vzdělávání. Následující tabulka ukazuje časový harmonogram jednotlivých činností projektu (Tab. 4).

Tab. 4. Časový harmonogram činností projektu

Poř. číslo	Činnost projektu	Čas na zpracování projektu (dny)		
		Potřebný čas	Rezerva	Celkem
1	Analýza současného stavu:			
	- nedostatky současného systému,	1	0,5	1,5
	- SWOT analýza,	1	0,5	3
	- hodnocení lektorů,	2	1	6
	- hodnocení pracovníků,	1	0,5	7,5
	- motivačního systému,	2	1	10,5
	- prostudování systému konkurence.	1	0,5	12
2	Zavedení hodnocení lektorů	3	1	16
3	Zavedení hodnocení pracovníků a vyhodnocení vzdělávání jako celku	3	2	21
4	Zavedení motivačního systému	3	1	25
5	Zkušební provoz:			
	- uvedení systému do provozu,	1	0,5	26,5
	- zaškolení pracovníků firmy.	1	0,5	28

Celkový počet dní na projekt je 28 dní, původně se plánoval celý měsíc, tedy 30 dní. Rozdíl je tedy 2 dny, které lze využít na situace, které mohou v projektu nastat (např. absence jednotlivých členů projektového týmu nebo delší časová náročnost na některou činnost).

Náklady projektu

Náklady projektu jsou další důležitou součástí, bez které se projekt neobejde. Jelikož pracovníci dělají projekt ve své pracovní době, přísluší jim jednorázová odměna ve formě prémie, která je pro vedoucího projektového týmu vyčleněna ve výši 2000,-- Kč a pro každého ostatního člena týmu je vyčleněna odměna 1000,-- Kč. Pokud by projekt zpracovával externí pracovník (externí projektový tým), byly by náklady na projekt o něco vyšší, jelikož tito pracovníci si účtují vysoké odměny podle počtu odpracovaných hodin na projektu na základě předem sjednaných smluvních podmínek ve smlouvě. Projekt

zpracovaný pracovníky podniku je v každém případě méně nákladný, je financován z vlastních zdrojů, je však na druhé straně více časově náročný pro pracovní vytíženost jednotlivých členů projektového týmu i pro dozor projektu, kterým je ředitel podniku.

Celkové náklady projektu tedy činí 6000,-- Kč, podrobně je lze rozčlenit na náklady pro vedoucího projektu (projektového týmu), náklady dozorce projektu (ředitele) a náklady projektového týmu (vedoucích úseků).

Vedoucí projektu: odměna 2000,-- Kč. Dozorce projektu si na odměně nezakládá, jelikož zlepšovací návrhy přicházejí od vedoucích úseků a především od vedoucího projektového týmu. Projektový tým: vedoucí úseku ekonomiky, vedoucí úseku logistiky, vedoucí úseku výroby, vedoucí úseku kvality. Každému vedoucímu úseku náleží odměna ve výši 1000,-- Kč, což je celkem 4000,-- Kč. Celkové náklady celého projektu tedy činí zmiňovaných 6000,-- Kč, což je velice nízká částka, pro projekt tedy nejsou žádná omezení v podobě finančních prostředků.

Tyto odměny se zaměstnancům poskytnou v bezhotovostní formě převodem z bankovního konta firmy na jednotlivé účty pracovníků.

Zdroje: Důležité je také položit si otázku: „Máme k dispozici požadované zdroje?“ Finanční hledisko (tedy finanční prostředky) nehraje v podniku ZLKL, s. r. o. žádnou roli, neboť se nejedná o nijak vysokou částku. Finanční prostředky jsou tedy k dispozici stejně jako lidé, kteří projekt řeší. Tito lidé budou na projektu pracovat a vyčlení si na to svůj čas i pracovní úsilí.

Rizika projektu

Každý, i ten nejlepší a sebelepší, projekt s sebou nese nějaká rizika, která je možné nějakým způsobem definovat. Lze je definovat např. na finanční a psychologická. Finanční rizika jsou spojena s nedostatkem finančních prostředků nutných k uskutečnění projektu. Psychologická rizika brání v dobrých odhadech časových parametrů a nákladů, spočívají také v přeceňování sil vedoucího projektu nebo celého projektového týmu. Rizika lze také rozdělit na finanční, přírodní, politická, personální, technická, zkušenostní (Tab. 5).

Tab. 5. Rizika projektu

Poř. číslo	Riziko – druh	Riziko – konkrétní
1	Finanční	Překročení plánu nákladů Nedostatek finančních zdrojů na projekt Zvýšení cen vstupů (náklady na školení – platy lektorů) Možnost nedodržení smluvních podmínek (platebních podmínek odběratelů)
2	Přírodní	Živelné katastrofy Nedostatek surovinových zdrojů potřebných pro výrobu
3	Politická	Válečný konflikt Změna Zákoníku práce Legislativa Evropské unie
4	Personální	Špatná komunikace mezi zaměstnanci, mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky Absence a nespolehlivost vedoucího projektového týmu Nedostatek kvalifikované pracovní síly v oboru Odvolání klíčových lidí z projektu Zvýšení BOZP Změna vrcholového managementu Rezignace ředitele firmy
5	Technická	Nevhodně zvolená školící firma Neodpovídající proškolení zaměstnanců
6	Zkušnostní	Překročení doby trvání projektu Nekvalifikovanost týmu bez zaujetí pro něco nového a lepšího Výběr špatného záměru projektu Špatně připravený projekt Špatně provedená analýza současného stavu ve firmě

Eliminace rizik: Každé riziko lze eliminovat. Jediné riziko, které lze ignorovat je riziko rezignace ředitele firmy či změna managementu, to se ve firmě ZLKL, s. r. o. nepředpokládá. Ostatní rizika je potřeba nějakým způsobem eliminovat zmírnit jejich dopad. Na jednotlivá rizika, která se ve firmě ZLKL, s. r. o. vyskytují, lze přijmout následující opatření.

- Překročení plánu nákladů: striktní dodržování plánu nákladů projektu, nedopouštět se odchylek, včas informovat vedení firmy, ředitele, který je projektu nadřazený, připravit nový nákladový plán.
- Nedostatek finančních zdrojů na projekt: má nízkou pravděpodobnost, podnik má od banky poskytnutý úvěr, z něhož může popřípadě část finančních prostředků použít na financování projektu. Další možností jak získat finanční prostředky je prodej dlouhodobého majetku či zásob. Vzhledem k nízkým nákladům na projekt lze toto riziko vyloučit.
- Zvýšení cen vstupů (náklady na školení – platy lektorů): důkladně propracované smlouvy, které zajistí nezvyšování těchto nákladů.
- Možnost nedodržení smluvních podmínek (platebních podmínek odběratelů): zabezpečení důkladně propracovanými smlouvami, aby nedocházelo k platební neschopnosti.
- Živelné katastrofy (omezení výroby, nedostatek finančních zdrojů): pojištění.
- Nedostatek surovinových zdrojů potřebných pro výrobu (omezení výroby, nedostatek finančních zdrojů): hledat nové distribuční a logistické řetězce, které se uplatňují při nákupu zdrojů.
- Válečný konflikt: uzavření vhodné pojistné smlouvy, tato skutečnost se ale jeví jako značně nereálná.
- Změna Zákoníku práce: školení v oblasti Zákoníku práce a mezd, nákup vhodné literatury.
- Legislativa Evropské unie: proškolení zaměstnanců firmy v oblasti příležitostí a hrozeb, které se mohou naskytnout v Evropské unii.
- Špatná komunikace mezi zaměstnanci, mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky: špatnou komunikaci lze zdokonalit vyškolením vedoucích pracovníků a především vedoucího týmu (projektu).
- Absence a nespolehlivost vedoucího projektového týmu: správný výběr vedoucího projektu (projektového týmu) - kontrola jeho činností a správná motivace k jeho plnění cílů stanovených v přípravné a plánové části projektu. Zde se může jednat zejména o motivaci peněžní, tedy zvýšení mzdy, příplatky za

práci přesčas či mimořádná odměna za vypracování dobrého a efektivního projektu.

- Nedostatek kvalifikované pracovní síly v oboru: rekvalifikační kurzy, školení v rámci systému vzdělávání v podniku ZLKL, s. r. o.
- Odvolání klíčových lidí z projektu: pravděpodobnost odvolání klíčových lidí z projektu je velice nízká.
- Zvýšení BOZP: školení v oblasti BOZP, dostupná literatura a zákony.
- Nevhodně zvolená školící firma: důkladně provedené výběrové řízení, správně zvolená varianta lektora (školitele).
- Neodpovídající proškolení zaměstnanců: zlepšit školení zaměstnanců např. správnou a nejvhodnější metodou či formou školení.
- Překročení doby trvání projektu: striktní dodržování časového plánu (harmonogramu) projektu, nedopouštět se odchylek, včas informovat vedení firmy, ředitele, který je projektu nadřazený, připravit nový časový harmonogram, plán.
- Nekvalifikovanost týmu bez zaujetí pro něco nového a lepšího: výběr správného vedoucího projektového týmu, který zná danou problematiku, je pro věc zaujatý ve vlastním zájmu i v zájmu celé společnosti ZLKL, s. r. o.
- Výběr špatného záměru projektu: za výběr špatného záměru projektu také odpovídá vedoucí projektu, který musí mít dobře zmapovanou situaci ve firmě, musí mít dostatek kvalitních informací, které musí být aktuální a úplné (např. dostatek finančních zdrojů), aby mohl vybrat správný záměr projektu.
- Špatně připravený projekt: připravit projekt - to je úkolem vedoucího projektu, který je povinen projekt řádně připravit, k čemuž má pravomoci a odpovědnost, které může při přípravě využít. Pokud mu týmoví spolupracovníci nevyhovují může jim navrhnout krácení mzdy, také je z projektu může odvolat a vybrat si jiné týmové spolupracovníky.
- Špatně provedená analýza současného stavu ve firmě: při analyzování používat aktuální data a údaje.

Takto lze některá rizika projektu zcela eliminovat, jiná částečně eliminovat a zmírnit jejich dopad. Celkově lze říci, že rizika, která se v daném projektu vyskytují, jsou každopádně zcela dobře odhalena a eliminována, takže projektu nic nebrání.

3.3.3 Fáze realizační

Tato fáze zahrnuje zavedení hodnocení lektorů, zavedení hodnocení pracovníků, vyhodnocení vzdělávání jako celku, zavedení motivačního systému ke vzdělávání.

Hodnocení lektorů

Hodnocení lektorů (dodavatelů služeb školení – vzdělávacích aktivit) je velice náročnou činností zejména na zjišťování a vyhodnocování informací a jiných údajů. Kvalitu těchto dodavatelů služeb školení – lektorů je možné zjišťovat na základě toho, jak hodnotí tuto kvalitu jednotliví garanti školení a také sami pracovníci – účastníci školení. Je nutné, aby garanti provedli hodnocení lektorů na Záznamu o školení a také na formuláři Hodnocení dodavatelů služeb – poskytovatelů školení, která je součástí karty dodavatele. Taktéž je nutné, aby lektora ohodnotili samotní školení zaměstnanci, kteří se školili. Jedná se v tomto případě o školení pracovníkem firmy ZLKL, s. r. o., Loštice. Takové hodnocení by mělo být součástí pozvánky, kterou každý zaměstnanec obdrží. Po skončení školení zaměstnanci vyplní hodnotící formulář a odevzdají ho na příslušné místo či přímo referentu personalistiky.

Hodnocení lektorů garantem školení je dvojí. Jedno je součástí Záznamu o školení, jak je uvedeno v příloze P VI a pro efektivní systém hodnocení školení je nutné, aby se zde hodnotily tyto charakteristiky – kritéria:

- obsah školení,
- odborná úroveň lektora,
- slovní projev – přehlednost a srozumitelnost výkladu,
- korektnost ve vystupování a pozitivní vztah k účastníkům školení,
- diskuse, zodpovězení dotazů,
- studijní, pracovní materiály – např. audiovizuální pomůcky,
- organizace školení,

- celkové hodnocení lektora.

Hodnocení se provádí dle klasifikace 1 – 5, kdy 5 je nejvyšší hodnocení. Body se sečtou a výsledek se zapíše do řádku „Celkem bodů“. Celková kategorie (celkové hodnocení lektora) se stanoví takto:

35 – 25 bodů = A,

24 – 15 bodů = B,

14 – 0 bodů = C.

Použitím více kritérií je možné lépe nahlížet na lektora a lépe rozpoznat, zda je vhodný pro dané školení, čímž by se zajistila spokojenost na straně pracovníků i garantů, ale i celková efektivnost celého systému vzdělávání v daném podniku.

Druhé hodnocení lektora garantem, jak je uvedeno v příloze P VII, je součástí Karty dodavatele a má název hodnocení dodavatele. Pro toto hodnocení je výhodné následující:

Hodnocení dodavatelů školení (lektorů) není prováděno u přímého nákupu v obchodní síti. Hodnocení dodavatelů provádí garant školení, který je ze jednotlivá školení odpovědný. Hodnocení dodavatelů služeb se hodnotí písmeny A, B, což je velmi strohé, proto bylo do projektu zařazeno také hodnocení, které je mezi těmito dvěma (A, B), čímž je možné vybírat z větší škály – stupnice hodnocení dodavatelů. Takovéto hodnocení dodavatelů školení (lektorů školení) má vyšší vypovídací schopnost a je možné lépe posoudit efektivnost školení, což je úkolem projektu. Hodnocení probíhá na základě těchto kritérií, podle nichž jsou vybíráni lektoři školení v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice v rámci systému vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o.:

Kvalita:

A – pokud na dodané službě (poskytnutém školení) ani na způsobu dodání nebyly zjištěny žádné neshody, závady či nedostatky,

B – pokud na dodané službě (poskytnutém školení) byly zjištěny nějaké neshody, které je možné akceptovat,

C – pokud na dodané službě (poskytnutém školení) nebo na způsobu dodání byly zjištěny žádné neshody, závady či nedostatky.

Termín:

- A – služba byla dodána (provedena) ve sjednaném termínu,
- B – služba byla dodána (provedena) s malým zpožděním, které lze akceptovat,
- C – služba nebyla dodána (provedena) ve sjednaném termínu.

Cena:

- A – pokud cena odpovídá ceně sjednané včetně platebních podmínek, vyhovuje požadavkům,
- B – pokud se cena nepatrně liší od ceny sjednané včetně platebních podmínek, vyhovuje požadavkům,
- C – pokud cena neodpovídá ceně sjednané včetně platebních podmínek, nevyhovuje požadavkům kladeným na školení.

Na základě těchto kritérií provede garant hodnocení dodavatelů a zaznamená do Karty dodavatele. Tam, kde je hodnocení „B, C“ uvede důvod tohoto hodnocení, případně uvede jiné negativní nebo pozitivní zjištění ve vztahu k dodavateli.

V některých případech je referent nákupu povinen informovat dodavatele o provedeném hodnocení, v případě zhodnocení kritériem „B, C“ včetně důvodu tohoto hodnocení. Takto informovat dodavatele má referent nákupu povinnost pouze v případě, že to dodavatel požaduje nebo že je toto požadováno při objednávání lektora školení. V tomto případě má referent nákupu povinnost informovat dodavatele vždy na konci každého čtvrtletí, pokud není ujednáno jinak.

Hodnocení lektora pracovníkem (účastníkem školení) je v projektu součástí pozvánky na školení, kterou pracovník obdrží před daným školením. Tato pozvánka by měla obsahovat formulář, který pracovník po vyplnění odevzdá na příslušné místo či přímo referentu personalistky. Navrhovaná pozvánka by měla obsahovat formulář pro hodnocení školení a lektora pracovníkem (Tab. 6), který by obsahoval určitá kritéria, které by pracovníci hodnotili. Jednalo by se pouze o jakýsi názor pracovníků na školení a lektora, který školení provedl. Hodnotící stupnice by zde byla opět 1 – 5 jako u hodnocení lektora na Záznamu o školení, které provádí garant vzdělávací aktivity. Školení by se hodnotilo tak, že by se jednotlivé doby sečetli a celková kategorie by se opět stanovila podle počtu dosažených bodů do kategorie A, B, C.

Tab. 6. Formulář pro hodnocení školení a lektora pracovníkem

Formulář pro hodnocení školení a lektora pracovníkem (1 – nejhorší hodnocení, 5 – nejlepší hodnocení)		
Poř. číslo	Kritérium	Hodnocení
1	Splnila akce stanovený cíl.	1 2 3 4 5
2	Jste spokojen/a s obsahovým zaměřením.	1 2 3 4 5
3	Jste spokojen/a s délkou kurzu.	1 2 3 4 5
4	Dodržel lektor stanovený program.	1 2 3 4 5
5	Odborná úroveň lektora.	1 2 3 4 5
6	Přehlednost a srozumitelnost výkladu lektora.	1 2 3 4 5
7	Spokojenost s organizací školení (vzdělávací akce).	1 2 3 4 5
8	Písemné studijní či pracovní materiály, pomůcky.	1 2 3 4 5
9	Zodpovězení dotazů lektorem.	1 2 3 4 5
10	Celkové hodnocení.	1 2 3 4 5
Připomínky a náměty:		
Školení (vzdělávací akce): Datum konání školení: Jméno pracovníka (účastníka školení): Podpis pracovníka:		

Součástí pozvánky na školení by byl tedy formulář pro hodnocení školení a lektora pracovníkem.

Kontrola kvality dodavatelských služeb je velice náročná na zjišťování a vyhodnocování dat. Kvalitu je nutné a nezbytné porovnávat s:

- cenou:
 - mezi cenou a kvalitou je kompromis,
 - drahá služba nemusí být kvalitní,

- kvalita služby splňuje přání a požadavky zákazníka,
- s dodavateli (zprostředkovateli):
 - snadnost nákupu služby (vzdálenost dodavatele, zprostředkovatele),
 - spolehlivost dodavatele,
 - přesnost informací od dodavatelů školení,
- s propagací:
 - katalogy,
 - osobní prodej,
 - poctivost a přesnost informací.

Důležité jsou také zúčastněné skupiny, které na kvalitu nahlíží, mezi ně patří zákazníci dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, řídicí pracovníci, personál, akcionáři, investoři. Faktory ovlivňující kvalitu školení jsou např.:

- počasí (při „outdoorových“ vzdělávacích akcích),
- postoje a očekávání zákazníků,
- protestní akce zaměstnanců,
- omezené finanční zdroje,
- lektori,
- ochota (neochota) zákazníků platit za kvalitu,
- pověst a kultura podniku.

Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velice náročnou činností. Vedoucí úseku musí prostřednictvím garantů zajišťovat předepsané školení pracovníků a sledovat průběh plnění. Vedoucí úseku musí provádět hodnocení pracovníků, kteří byli zařazeni do průběžného školení. Záznam o hodnocení slouží k posouzení, zda bude pracovník zařazen do průběžného školení pro příští období (rok).

U školení realizovaného ve společnosti v rámci Plánu školení vyplňuje Záznam o školení garant, u vzdělávání realizovaného mimo Plán školení (individuálně) vyplňuje Záznam

o školení vedoucí úseku/ředitel ve spolupráci s účastníkem školení. Záznam o školení však zahrnuje jen takové údaje jako je téma, obsah výuky, způsob výuky, způsob ověření znalostí (zkouška, test, bez ověření). Na tomto Záznamu o školení hodnotí školení garant, VÚ či Ř. Toto hodnocení je však velmi strohé a má malou vypovídací schopnost. Garant školení je po ukončení školení odpovědný za provedení záznamu o školení včetně jeho zhodnocení. Jsou zde hodnocena pouze tato kritéria: obsah, slovní projev, studijní či pracovní materiál, organizační zajištění a zodpovídání dotazů. Hodnocení je dále využíváno k výběru vhodných dodavatelů pro realizaci výcviku.

Tento Záznam o školení slouží spíše jako podklad pro hodnocení dodavatelů služeb, protože se zde hodnotí lektor a úroveň poskytovaných služeb lektora, který dané školení dodává jako dodavatelskou službu. Záznam o školení tedy neslouží jako podklad pro vyhodnocování efektivnosti celého školení, natož pro vyhodnocování získaných znalostí účastníků školení v podniku.

Proto je nutné, aby vedoucí pracovníci hodnotili své zaměstnance, kteří se účastní školení, ať pro účely odměňování pracovníků nebo pro účely kariérního postupu v rámci podniku. Takové hodnocení by mohlo nést název Hodnocení pracovníka, které by zahrnovalo určitá kritéria, která by musel vedoucí pracovník ohodnotit po skončení realizovaného školení, kterého se daný pracovník zúčastnil.

Kritéria pro hodnocení: Kritéria hodnocení můžeme obecně rozdělit na vnitřní a vnější kritéria. Vnitřní kritéria souvisí s obsahem daného školení. Zde se jedná především o reakce účastníků. Jak jsou spokojeni s výkladem, školitelem, pomůckami, s celkovým průběhem daného školení. Jedná se tedy o jejich subjektivní názor na dané školení. Takové hodnocení by mohlo být např. prováděno tak, že by každý zaměstnanec dostal pozvánku na školení, čímž se také zajistí lepší informovanost, která může zamezit nízké účasti na školeních. Pozvánka na školení (Obr. 5) by zahrnovala také zmiňované hodnocení kurzu, které by pracovník, účastník školení, po skončení kurzu vyplněné odevzdal.

ZLKL, s. r. o., Loštice

Pozvánka na školení

Vážený pane/paní,

dovolujeme si Vás pozvat na školení zaměřené na, které se uskuteční dne v hod. Toto školení se pořádá v rámci systému vzdělávání v podniku ZLKL, s. r. o., čímž společnost zaručuje kvalitní lektory a dobrý průběh celé akce. Součástí pozvánky na školení je formulář na hodnocení školení pracovníkem (účastníkem školení).

Obr. 5. Pozvánka na školení

Vnější kritéria souvisí s hlavním cílem školení. Patří sem zlepšení hodnoty výkonu, zlepšení prodeje – odbytu či snížení nákladů. Jedná se tedy o výstupy organizace, zejména obrat, tržby, odbyt, učení zaměstnanců, změny v pracovním chování zaměstnanců – účastníků školení.

Hodnocení může být také zaměřené na počet účastníků (čím více účastníků, tím lépe pro firmu), délku kurzu, počet absencí na školení, nehodovost při práci, kvalitu výroby, produktivitu práce, poruchovost zařízení, profesionalitu práce.

Vhodná kritéria pro hodnocení pracovníků firmy ZLKL, s. r. o., kteří se na školení účastnili, jsou:

- počet školených pracovníků (hodnotí se počet pozvánek celkem, počet účastníků a počet absencí, to vše také procentuálně, možné také vytvořit podle procent pro lepší vizualizaci grafy, které by ukazovali, jaká je návštěvnost na školeních pořádaných firmou ZLKL, s. r. o., Loštice),
- délka kurzu pro každé školení je jiná,
- růst tržeb: tržby v Kč a %,
- růst prodeje: prodej v Kč a ks,
- růst obratu: obrat v Kč a ks,

- snižování počtu a procenta reklamací, čímž se zvyšuje kvalita prodáváných výrobků,
- zvýšit rychlost reakce na požadavky zákazníka a zvýšit spokojenost zákazníků, což lze zjistit dotazníky, které vyplní zákazníci,
- růst produktivity práce: měřítkem je osobní náklady/přidaná hodnota,
- růst přidané hodnoty: zde je měřítkem přidaná hodnota/tržby,
- růst spolehlivosti strojů: kritérium je poruchy/měsíc,
- zlepšit proces plánování výroby: inventarizační rozdíly,
- vývoj nových řešení a procesů: měřítkem je počet nových řešení/rok,
- zvýšit a zlepšit bezpečnost pracovišť: počet pracovních úrazů/rok,
- zlepšit výrobní systém: bodové hodnocení,
- zlepšit motivaci pracovníků: dotazníky.

Tato kritéria (měřítka) navrhovaná v projektu lze využít při hodnocení pracovníků a při hodnocení celkové efektivnosti školení. Hodnocení pro TH pracovníky, jak je uvedeno v příloze P VIII, kteří se účastní např. kurzu anglického jazyka, práce na počítači a jiných školení, je možné provádět vyplněním formuláře navrhnutého v rámci projektu systému vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice.

Hodnocení vzdělávání jako celku

Referent personalistiky by měl napsat celkové hodnocení – např. pololetní zprávu ze školení, kde by shrnul hodnocení lektora i hodnocení pracovníků, do jaké míry úspěšně proběhlo školení, jaké byly přednosti a nedostatky lektora, jaký to mělo přínos pro pracovníky z hlediska jejich pracovní funkce a pracovního zařazení, apod. To vše na základě formulářů, které obdrží od garantů i pracovníků – účastníků školení.

Zavedení motivačního systému ke vzdělávání

Motivační systém ke vzdělávání v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice není žádný. Proto je nutné v projektu navrhnout motivační faktory, které lze využít v rámci celého systému vzdělávání, čímž se dosáhne kýžené efektivnosti.

Tento motivační systém lze rozdělit do těchto oblastí: peněžní motivace, kariéra a informovanost.

Peněžní motivace:

- mzdy by se měli zaměstnancům vyplácet podle platného mzdového řádu,
- pohyblivé složky mzdy by se měly zaměstnancům vyplácet podle odpracovaného výkonu, který je zaměstnancům znám,
- prémie a odměny by měly být zaměstnancům vypláceny podle základních prémiových sazeb, prémiového řádu a zásad odměňování,
- zaměstnanci by měli mít nárok na prémie za věrnost a loajalitu firmě za určitý počet odpracovaných let v podniku (např. věcné dary, dárkové koše, poukázky na dovolenou, poukázky do restaurace),
- zaměstnancům by měli být vypláceny také zvláštní peněžní nebo věcné odměny za práci, která je něčím výjimečná, složitá, např. práce na projektu, práce na něčem novém, návrhu, který by zlepšil a zdokonalil práci a zvýšil produktivitu práce (např. finanční odměny ve výši, kterou stanoví a schválí vedení společnosti), popřípadě za to, že zaměstnanec neměl žádnou absenci po celý rok (např. poukázky na dovolenou, poukázky do restaurace),
- za účast na nějakém prestižním školení, které je výjimečné (např. školení z anglického jazyka), by se měli zaměstnancům vyplácet odměny (poukázky na sport, kulturu),
- firma by mohla zaměstnancům přispívat v mimopracovní době na nějaké jejich zájmové aktivity, sportovní (např. tenis, posilovna, bazén, squash) nebo na kulturní akce (např. kino, divadlo), přispívat na stravenky, na dojíždění zaměstnanců do práce, pořádat letní tábory pro jejich děti.

Kariéra:

- každý zaměstnanec by měl mít v podniku možnost kariérového růstu (pracovního postupu) a osobního rozvoje,

- firma by měla nějakým způsobem ohodnotit to, že si jejich zaměstnanci zvýšili kvalifikaci (např. jednorázová finanční odměna, pochvala, uznání, poukázky na sport, kulturu, stravování),
- mladým zaměstnancům by bylo dobré poskytnout volno s náhradou mzdy při vykonávání zkoušek v rámci jejich studia,
- ve firmě by také mohla být zavedena podniková knihovna, kde by byli k dispozici pro zaměstnance odborné knihy a časopisy z jejich oboru, ve kterém se chtějí zdokonalovat, byly by zde také různé zákony a zákoníky,
- také by měli zaměstnanci mít možnost používat počítač a mít přístup k Internetu, intranetu,
- zajímavé by byly také různé soutěže, např. o zaměstnance, který se zúčastnil školení, které mělo přínos pro firmu,
- pracovníci by mít měli možnost zvyšovat svou odbornou kvalifikaci i mimo firmu,
- mezi zaměstnanci by mělo být mírné soupeření, aby se snažili být lepší a zvyšovali si svou kvalifikaci v rámci systému vzdělávání v podniku ZLKL, s. r. o.,
- nové zaměstnance je nutné proškolit, předvést jim na pracovišti jejich práci a pracovní postupy, zkušenějším zaměstnancům je nutné poskytnout větší volnost a dopřát jim ve své práci a pracovním úsilí možnost pracovat samostatně a ukázat co dělají dobře, co umí, co mohou zlepšit a navrhnout nějaké zlepšovací návrhy,
- ve firmě je nutné sledovat nové trendy ve výrobě, technologiích, je dobré mít ve firmě výzkumné oddělení pro výzkum a vývoj, které se zabývá zlepšovacími návrhy. Inovace přece šetří čas, náklady a zlepšují produktivitu práce. Výzkumné oddělení by mělo možnost poskytnout volný prostor pro zaměstnance, kteří by se chtěli podílet na rozvoji podniku i na rozvoji své kvalifikace,
- nutná je také obměna strojového parku, což nutí zaměstnance ke zdokonalování se tím, že pracují na nových a kvalitních strojích (číslicově a počítačově řízených),

- firma by měla své zaměstnance pochválit před kolektivem za nějaké záslužné práce (např. projekty, návrhy, „zlepšováky“) a zároveň povzbudit všechny pracovníky, aby si vytvořili vlastní pracovní styl,
- zaměstnanci by měli být oceněni ať už formou pochvaly, hmotnou nebo finanční odměnou za účast na školení (např. jazykový kurz),
- zaměstnanci by se měli více účastnit veletrhů, výstav, firemních prezentací, které poskytují cenné a důležité informace, jež může firma využít ke svému prospěchu a ke zvýšení konkurenceschopnosti. Firma tímto způsobem získává nové zákazníky a zaměstnanec si může tak na těchto akcích zlepšit přehled o dění konkurenčních firem, čímž také zvyšuje svou kvalifikaci. Po návštěvě výstavy, veletrhu či firemní prezentace by měl každý pracovník podat písemnou zprávu, která by se týkala průběhu celé akce a jeho postřehů, také by se měli zaměstnanci firmy účastnit pracovních prorad a porad vedení společnosti, což je také metoda formování pracovních schopností,
- zaměstnancům by se neměly klást žádné meze, ale mělo by se jim vycházet vstříc ke zvyšování jejich kvalifikace v rámci systému vzdělávání v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice.

Informovanost:

- k tomu aby měli zaměstnanci podniku větší zájem o školení, je důležité jim poskytnout spolehlivé a včasné informace, které jsou prostředkem ke zvýšení zájmu o nabízená školení, ale také prostředkem k tomu, aby zaměstnanci věděli, že mají možnost si sami nějaké školení vybrat a navrhnout svému nadřízenému, aby se ho mohl zúčastnit. Takové informace lze získat např. z těchto zdrojů, jako je vnitropodnikový rozhlas, měsíčník, nástěnky, internet, intranet,
- dobrou je také pozvánka, ve které je osloven pracovník firmy, součástí pozvánky by měl být také formulář, který slouží pro hodnocení vzdělávací akce,
- zaměstnanci by měli mít přístup k elektronickému systému informací v rámci informačního systému pomocí něhož jsou zaměstnancům sdělovány zprávy o nabízeném školení rychle, účinně a spolehlivě,
- důležité je také zlepšit komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými, aby podřízení pracovníci neměli obavu se zeptat nadřízeného na nějaké informace

ohledně školení nebo ho sami požádat o nějaké školení, které si vybrali. Dobré by také byli schůze pracovníků pořádané mezi pracovníky, kde by se o těchto možnostech hovořilo a pracovníci by zde získali údaje o školeních nabízených v rámci systému vzdělávání pracovníků,

- celý systém by tak byl díky informovanosti pracovníků více efektivní z hlediska motivace pracovníků ke vzdělávání.

3.3.4 Fáze kontrolní

Projekt systému vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice je čistě interní záležitostí, je realizován vlastními silami podniku. Vyhodnocovací fáze projektu by měla zahrnovat vypracování závěrečné zprávy o dosažených cílech a výsledcích, které byly naplánovány v plánovací fázi. Také je vhodné zhodnotit práci jednotlivých členů projektového týmu. Závěrečnou zprávu vypracovává vedoucí projektového týmu popř. ve spolupráci s ostatními členy projektového týmu a předkládá ji řediteli společnosti. Tato závěrečná zpráva by mohla mít např. tyto části:

- vyhodnocení průběhu a realizace systému vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o.,
- vyhodnocení efektivnosti celého systému vzdělávání,
- zhodnocení využití zdrojů,
- přehled dosažených projektových parametrů (např. prodej, reklamace, produktivita práce, spolehlivost strojů).

Během projektu je důležité si vše co je podstatné zaznamenávat pro vyhodnocení průběhu projektu. Stejně důležité jako je vyhodnocení průběhu projektu je, aby vedoucí projektu vyhodnotil práci všech členů projektového týmu. Toto hodnocení by mělo být motivující pro další práci na jiných projektech. Také vedoucí projektu by měl být hodnocen vrcholovým vedením podniku – ředitelem podniku, který je dozorcem projektu. Závěrečnou fází projektu je porovnání a kontrola skutečnosti s plánem (cíli, které byly stanoveny v plánovací fázi projektu) a definování toho, do jaké míry byly splněny cíle projektu. Kontrolní fáze tedy říká, že cíle projektu byly splněny a vedení společnosti může být s novým systémem vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice

spokojeno. Tento systém vzdělávání pracovníků zahrnuje hodnocení lektorů a pracovníků a celého systému vzdělávání v podniku za podpory motivačního systému ke vzdělávání.

3.4 Závěr k projektové části

Celý systém vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice je po zavedení projektu více efektivní z hlediska splnění cílů projektu, které byly stanoveny. Cílem celého projektu systému vzdělávání pracovníků v daném podniku bylo zavést hodnocení lektorů a pracovníků i vyhodnocení celého vzdělávání a zavést motivační systém ke vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice. Tento cíl se podařilo splnit a nový systém vzdělávání pracovníků je efektivní z hlediska hodnocení i motivačního systému ke vzdělávání pracovníků podniku.

Verifikace projektového řešení: Projekt je možné realizovat v podmínkách současného systému vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice. Projekt je efektivní a účinný z hlediska zpětné vazby hodnocení lektorů, pracovníků i celého systému vzdělávání i z hlediska motivačního systému ke vzdělávání pracovníků podniku. To lze doložit tím, že pracovníci jsou tak neustále hodnoceni z hlediska toho, co jim dané školení dává, jak jim zvyšuje jejich kvalifikaci. K tomu slouží měřítko – kritéria jako je např. růst tržeb, snižování počtu reklamací, zvýšení kvality výrobků, produktivity práce a spolehlivosti strojů (poruchy), zlepšení systému výroby.

Projektová část se zaměřuje na zavedení hodnocení lektorů, zavedení hodnocení pracovníků, vyhodnocování vzdělávání jako celku a zavedení motivačního systému ke vzdělávání. Fáze projektu byly rozděleny na fázi předrealizační, která zahrnuje fázi přípravnou a plánovací, fázi realizační a kontrolní (vyhodnocovací). Fáze přípravná zahrnuje zmapování současné situace v podniku ZLKL, s. r. o., nedostatky současného systému, definování projektu a stanovení hlavního koordinačního týmu (definování pravomocí a odpovědnosti). Fáze plánovací stanovuje cíle projektu (věcná struktura a rozdělení projektových činností), strategii projektu, časový harmonogram projektu, náklady a zdroje projektu, rizika projektu. Fáze realizační je zaměřena na plnění cílů projektu, tedy na hodnocení a motivační systém ke vzdělávání. Fáze kontrolní se zabývá vyhodnocením projektu a představuje zpracování závěrečné zprávy vedoucím projektového týmu pro ředitele společnosti.

Součástí projektu je navrhnutí toho, jak by měli být hodnoceni lektoři, pracovníci a celý systém vzdělávání. Je zde navrhnutá pozvánka na školení, která obsahuje formulář pro hodnocení školení a lektora pracovníkem a hodnocení pracovníka (hodnocení pro TH pracovníky, kteří se účastní např. kurzu anglického jazyka, práce na počítači a jiných školení). Předmětem projektu je také navrhnutí kritérií, podle kterých by měli být pracovníci hodnoceni. Do těchto kritérií lze zařadit např. růst tržeb, snižování počtu reklamací, zvýšení kvality výrobků, produktivity práce a spolehlivosti strojů (poruchy), zlepšení systému výroby. Tato kritéria lze měřit a porovnávat je před a po skončení nějakého školení, kterého se zaměstnanec účastnil. Motivační systém ke vzdělávání pracovníků je zde také navrhnut a nastíněn a to v oblastech peněžní motivace, kariéra a informovanost.

Nezájem o školení TH pracovníků je ze strany vedení podniku opravdu velmi malý. Důvodem není finanční stránka věci, ale spíše časové hledisko, které nedovoluje vedoucím pracovníkům uvolňovat pracovníky z práce a posílat je na různá školení. Podle mého názoru, není třeba, aby pracovníci jezdili každý měsíc na školení, ale jestliže školení, které bylo zahrnuto do plánu školení již třetí rok, stále ještě neproběhlo, nejeví se potom tento systém efektivní a vedení společnosti by se mělo zamyslet nad tím, jestli chce zvyšovat odbornou úroveň svých zaměstnanců nebo jim postačí ty znalosti, které jejich pracovníci mají doposud. Jinou otázkou by bylo, kdyby se pracovníci sami ve svém volném čase snažili rozšiřovat si obzor svých znalostí. Tato skutečnost, jak vyplynulo z rozhovoru s vedoucími pracovníky, však nebyla u pracovníků, jejichž školení neproběhla, prokázána. Nezájem o školení TH pracovníků je i ze strany samotných pracovníků. To je však v projektu odstraněno zavedením motivačního systému ke vzdělávání.

Firma by se v oblasti školení TH pracovníků měla více orientovat na školení v oblasti personalistiky, mezd a účetnictví, kvality či technologie. Na základě analýzy je možné říci, že právě o tato školení nemá firma příliš velký zájem. Firma by si měla získat a osvědčit nové znalosti s řízením lidských zdrojů v podniku. Proto by měla věnovat více času i úsilí na vzdělávání právě v oblasti personálního řízení. Toto by měla zajišťovat s použitím následujících metod vzdělávání:

- přednášky zaměřené na získání teoretických znalostí,
- semináře, které zapojují své účastníky do diskuse,
- kurzy ve školících institucích,

- distanční vzdělávání – korespondenční kurzy.

Dnes je již Česká republika součástí Evropské unie. Co z toho vyplývá pro personalisty? Především vzdělávání pracovníků, vysílání na externí školení a kurzy. Vzdělávání zaměstnanců by mělo být součástí firemní strategie a firma ZLKL, s. r. o. by se měla na tuto oblast více zaměřit.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout projekt systému vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice. Firma je technologicky zaměřená především na kovo-obrábění na číslicově řízených strojích, lisování dílů z plechu, svařování, řezání hutního materiálu, rovnání a dělení drátu.

V první části mé diplomové práce jsem provedla literární průzkum v oblasti vzdělávání pracovníků. Předmětem druhé části je samotná analýza současného systému vzdělávání v podniku. K získání informací jsem použila metodu anketního průzkumu a rozhovor s vedením firmy. Prostřednictvím ankety byli osloveni dělníci, mistři, členové vrcholového vedení firmy, ostatní THP, řadoví pracovníci vedení firmy ZLKL, s. r. o., Loštice. Rozhovor byl proveden s ředitelem firmy panem Ing. Brázdilem, s vedoucí úseku ekonomiky paní Bačovskou, referentkou personalistiky paní Divišovou, s PVJ panem Vařekou a s vedoucím dílen. Jednotlivé otázky byly položeny oběma zmíněným pracovníkům vedení firmy. Každý z pracovníků byl dotazován samostatně.

Tyto informace pro mne byly velmi cenným zdrojem pro analýzu stávajícího systému vzdělávání, ale především pro řešení těch oblastí, které pracovníci firmy pokládají v současném systému za problémové. Na základě těchto poznatků jsem, ve třetí části mé diplomové práce, navrhla projekt systému vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice.

Projekt je zaměřen na zavedení hodnocení lektorů, hodnocení pracovníků, hodnocení vzdělávání jako celku a na zavedení motivačního systému ke vzdělávání. Projekt a jeho cíle se podařilo splnit a celý projekt se jeví jako velmi efektivní.

Za jedno z nejpodstatnějších doporučení pro firmu považuji to, aby se firma do budoucna více zaměřila na vzdělávání svých administrativních (THP) pracovníků. Tato oblast by měla být součástí firemní strategie.

Celá práce na projektu systému vzdělávání pracovníků v podniku ZLKL, s. r. o., Loštice byla pro mne velmi zajímavá a přinesla mi mnoho nových poznatků.

RESUMÉ

Der Ziel meiner Arbeit war das Projekt des Systems der Ausbildung der Arbeiter im Betrieb ZLKL, GmbH, Loštice. Der Betrieb hat sich technologisch konzentriert vor allem auf die Metallwerkzeug, das Pressen der Teilen aus dem Blech, das Schweißen, das Schneiden des Metallurgiematerial, das Ebnen und das Teilen des Draht.

Zum gewinnen der Informationen habe ich die Methode der Meinungsumfrage und des Gesprächs mit der Betriebsleitung benutzt. Mittels der Meinungsumfrage waren die Angestellten des Betriebs ZLKL, GmbH, Loštice einschließlich die Betriebsleitung ansprechen. Das Gespräch war mit dem Direktor der Firma Herr Ing. Brázdil, mit der Ökonomieabteilungsleiterin Frau Bačovská, mit der Personalreferentin Frau Divišová, mit „PVJ“ Herr Vařeka und mit dem Werkstattleiter gemacht.

Diese Informationen waren für mich die sehr wertvolle Quelle für die Analyse des gegenwärtigen Systems der Ausbildung im Betrieb ZLKL, GmbH, aber vor allem für die Lösung der Gebiete, die die Arbeiter der Firma im gegenwärtigen System der Ausbildung für problematisch halten. Auf Grund dieser Erkenntnisse habe ich das Projekt des Systems der Ausbildung der Arbeiter im Betrieb ZLKL, GmbH, Loštice gemacht.

Das Projekt hat auf die Einführung der Bewertung der Lektoren, der Bewertung der Arbeiter, der Bewertung der Ausbildung als das Ganze und auf die Einführung des Motivationssystems zur Ausbildung konzentriert. Das Projekt und seine Ziele sind erfüllen gelungen und das ganze Projekt ist sehr effektiv.

Der Vorschlag für die Firma ist vor allem: die Firma muß sich auf die Ausbildung seiner Verwaltungsarbeiter in der Zukunft mehr konzentrieren. Dieses Gebiet soll der Bestandteil der Firmenstrategie sein.

Die ganze Arbeit auf dem Projekt des Systems der Ausbildung der Arbeiter im Betrieb ZLKL, GmbH, Loštice war für mich sehr interessiert und hat mir viele neue Erkenntnisse gebracht.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Přel. J. Rezek. 3. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. Přel. z: How To Be an Even Better Manager. ISBN 80-85865-66-1
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přel. J. Koubek. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. Přel. z: A Handbook of Personnel Management Practice. ISBN 80-7169-614-5
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. Přel. z: A Handbook of Human Resource Management Practice. ISBN 80-7169-614-5
- [4] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský, J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. Přel. z: Fundamentals of Management. ISBN 80-7169-422-3
- [5] FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. Přel. z: Introducing Human Resource Management. ISBN 80-7226-515-6
- [6] GREGAR, Aleš. *Personální řízení I.: vybrané kapitoly*. 3. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 163 s. ISBN 80-7318-045-6
- [7] KAHLE, Bohuslav, STÝBLO, Jiří. *Praktická personalistika: zaměstnanec – zaměstnavatel – stát, vztahy – práva – povinnosti*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85856-06-9
- [8] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

- [11] LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě (srovnání s Českou republikou)*. 1. vyd. Praha: HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X
- [12] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7
- [13] PORVAZNÍK, Ján. *Celostný manažment*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT, 1999. 493 s. ISBN 80-88848-36-9
- [14] PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Přel. S. Jurnečka, S. Spanilý, J. Vejdělek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. Přel. z: Management development: A trainer's guide. ISBN 80-7169-250-6

Seriálové publikace:

- [15] DOBIÁŠOVÁ, Olga. Hlavní myšlenkové trendy ovlivňující vzdělávání v organizacích (I.). *HR forum*. 2003, roč. 4, č. 9, s. 34 – 35. ISSN1212-690X
- [16] HEGER, Martin. Vzdělávání TOP managementu o oblasti kvality. *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. 2004, roč. X., č. 12, s. 26. ISSN1213-8878
- [17] JANOUSEK, Pavel. Otevřete dveře vzdělávání. *HR forum*. 2003, roč. 4, č. 2, s. 30. ISSN1212-690X
- [18] KAMEŠOVÁ, Nataša. Hitem je Blended Learning. *Moderní řízení: Měsíčník hospodářských novin*. 2005, roč. XL, č. 1, s. 82. ISSN 0026-8720
- [19] KAZÍK, Petr. Kritéria efektivity vzdělávání. *Moderní řízení: Měsíčník hospodářských novin*. 2004, roč. XXXIX, č. 11, s. 62. ISSN 0026-8720

Podnikové zdroje:

- [20] ZLKL, s. r. o. *Organizační směrnice Výcvik*. Loštice: ZLKL, s. r. o., 2000. 46 s.
- [21] ZLKL, s. r. o. *Příručka jakosti*. Loštice: ZLKL, s. r. o., 2000.
- [22] ZLKL, s. r. o. *Zpráva o plnění ročního plánu školení*. Loštice: ZLKL, s. r. o., 2004.
- [23] ZLKL, s. r. o. *Zpráva o plnění ročního plánu školení*. Loštice: ZLKL, s. r. o., 2005.

Internetové zdroje:

- [24] ZLKL, s. r. o. *O nás* [online]. 2004, [cit. 2005-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.zlkl.cz/index.htm>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
CJ	Cíle jakosti.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
EMS	Enviromentální systém.
FMEA	Nástroj na řízení jakosti.
ČSN	Česká státní norma.
IPZ	Individuální plán zaškolení.
OFS	Organizační funkční schéma.
OS	Organizační směrnice.
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení.
PD	Postupový diagram.
PJ	Politika jakosti.
PO	Požární ochrana.
PPF	Popis pracovní funkce.
PŘ	Příkaz ředitele.
PVJ	Představitel vedení pro jakost.
RP	Referent personalistiky.
Ř	Ředitel.
SK	Skladník.
TH	Technicko-hospodářský.
THP	Technicko-hospodářský pracovník.
TPV	Technická připravenost výroby.
VD	Vedoucí dílen.
VÚ	Vedoucí úseku.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vývoj počtu zaměstnanců firmy ZLKL, s. r. o.	48
Obr. 2. Procentuální struktura zaměstnanců firmy ZLKL, s. r. o. (muži, ženy).....	49
Obr. 3. Procentuální struktura zaměstnanců firmy ZLKL, s. r. o. (THP, dělníci a ostatní obslužný personál)	49
Obr. 4. Strategie projektu vzdělávání v podniku ZLKL, s. r. o.	68
Obr. 5. Pozvánka na školení	81

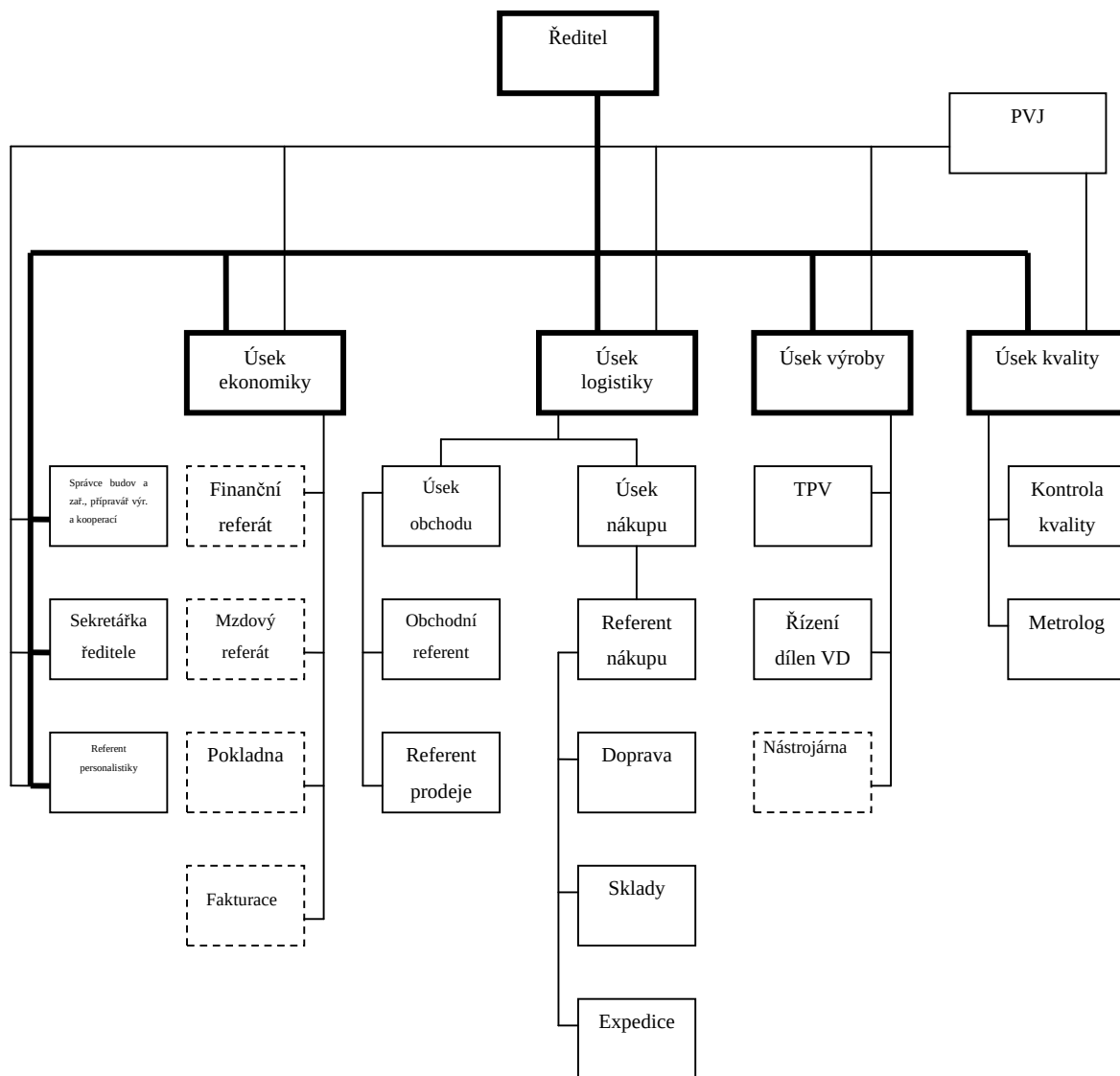
SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Struktura zaměstnanců firmy ZLKL, s. r. o.....	48
Tab. 2. Formy školení (vzdělávání) a zařazování zaměstnanců do vzdělávacího procesu..	57
Tab. 3. SWOT analýza.....	66
Tab. 4.Časový harmonogram činností projektu.....	70
Tab. 5. Rizika projektu	72
Tab. 6. Formulář pro hodnocení školení a lektora pracovníkem	78

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Útvarové schéma podniku ZLKL, s. r. o.
- P II Kategorie zaměstnanců pro průběžné školení.
- P III Průběžné školení pracovníků.
- P IV Individuální plán zaškolení.
- P V Plán školení.
- P VI Záznam o školení.
- P VII Karta dodavatele.
- P VIII Hodnocení pracovníka.

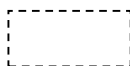
PŘÍLOHA P I: ÚTVAROVÉ SCHÉMA PODNIKU ZLKL, S. R. O.



Legenda :



..... útvary zahrnuté do systému jakosti



..... útvary mimo systém jakosti

PŘÍLOHA P II: KATEGORIE ZAMĚSTNANCŮ PRO PRŮBĚŽNÉ ŠKOLENÍ.

Oblast školení	Kat. čís.	Vymezení účastníků školení	Předpis	Perioda školení
Všeobecný výcvik v oblasti jakosti	1	Ředitel, vedoucí úseků, PVJ	ISO 9001	1 x za 1 r.
	2	Ostatní THP + administrativa	ISO 9001, PJ	1 x za 1 r.
	3	Dělníci	Príslušné organizační řídicí akty, systém jakosti	1 x za 1 r.
	4	Interní auditoři	ČSN EN ISO 19011	1 x za 3 r.
	5	Školení metrologa	Zákon č.505/1990 Sb.,119/2000Sb.	1 x za 2 r.
	6-20	Upřesněno v rámci plánů školení		
Specifický výcvik pro provádění zadaných úkolů	21	Svářeči	ČSN 050601, 050610, 050630	1 x za 2 r.
	22	Řidiči motorových vozíků	ČSN 268805 vyhláška 213/91 Sb.	1 x za 1 r.
	23	Pracovníci s odbornou způsobilostí v elektrotechnice	Vyhláška 50/78 Sb.	1 x za 3 r.
	24	Obsluhovatel tlakových nádob stabilních	ČSN 690012 Vyhláška 21/79 Sb.	1 x za 1 r.
	25	Obsluhovatel vyhrazených plynových zařízení	Vyhláška 133/85 Sb., 554/90 Sb.	1 x za 2 r.
	26	Řidiči silničních motorových vozidel referenčních	Vyhláška 55/91, 213/91 Zákon 111/94	1 x za 1 r.
	27	Školení k inventurám		1 x za 1 r.
	28	Školení BOZP		1 x za 1 r.
	29	Školení PO		1 x za 1 r.
	30	Školení požární hlídky	Vyhláška Ministerstva vnitra 246/2001Sb	1 x za 1 r.
	31	Školení obsluhy zvedacích zařízení (jeřábníci a vazači)	ČSN ISO 12480-1, ISO 4309	1 x za 2 r.
	32-50	Upřesněno v rámci plánů školení		

PŘÍLOHA P III: PRŮBĚŽNÉ ŠKOLENÍ PRACOVNÍKŮ.

[illegible]

PŘÍLOHA P IV: INDIVIDUÁLNÍ PLÁN ZAŠKOLENÍ.

ZLKL, s. r. o. Loštice		INDIVIDUÁLNÍ PLÁN ZAŠKOLENÍ			
Jméno a příjmení pracovníka:				Osobní číslo:	
Datum narození:				Zaměstnán od:	
Název funkce/profese:					
Poř. č.	Předmět zaškolení	Termín zahájení	Termín ukončení	Školitel	Ověření účinnosti
Pracovník seznámen dne: Podpis:					
Záznam o ukončení IPZ:					
Datum :			Podpis :		
Záznam o ověření účinnosti a ukončení IPZ :					
Datum :			Podpis :		
Vypracoval: Nadřízený pracovník, podpis, datum			Schválil: Vedoucí úseku/ředitel, podpis, datum		

PŘÍLOHA P V: PLÁN ŠKOLENÍ.

ZLKL, s. r. o. Loštice		Plán školení							Na rok:				
Čís.	Téma	Kateg.	Rozsah	Počet prac.	Termín	int er.	ext.	Garant	Forma		Předb. nákl.	Splněno datum počet	
									Zk.	Bez			
Vypracoval: Personalista, podpis, datum			Schválil: Ředitel, podpis, datum					Rozdělovník: Referent personalistiky Ředitel Vedoucí úseku					

PŘÍLOHA P VI: ZÁZNAM O ŠKOLENÍ.

ZLKL, s. r. o. Loštice	Záznam o školení			Dodavatel služby:
Téma:				
Obsah výuky:				
Způsob výuky:				
Forma ověření znalostí: - zkouška - test - bez ověření			Uloženo:	
Hodnocení školení Garant, ved. úseku/ředitel				
Obsah				
Slovní projev				
Studijní či pracovní materiál				
Organizační zajištění				
Zodpovězení dotazů				
Celkem bodů				
Celková kategorie hodnocení				
Hodnocení se provádí dle klasifikace 1 – 5, kdy 5 je nejvyšší hodnocení, body se sečtou a výsledek se zapíše do řádku „Celkem bodů“, celková kategorie hodnocení se stanoví dle poznámky č. 1. *				
Datum školení:	Rozsah hodin:	Počet účastníků:	Lektor, jméno, podpis:	Garant, jméno, podpis:

PŘÍLOHA P VII: KARTA DODAVATELE.

[illegible]

PŘÍLOHA P VIII: HODNOCENÍ PRACOVNÍKA.

ZLKL, s. r. o., Loštice		Hodnocení pracovníka	
Jméno a příjmení, titul pracovníka:		Datum narození:	
Název funkce/profese:		Osobní číslo:	
Stupnice znalostí			
Typ znalostí	Stupeň znalosti		
Znalosti z jazyka	1 Schopnost porozumět uvedenému textu		
	2 Schopnost předat a přijmout základní informaci v běžném hovoru		
	3 Schopnost základní konverzace a tvorby jednodušších textů		
	4 Schopnost plynulé konverzace a gramaticky správné formulace běžných textů		
	5 Schopnost plynulé konverzace, gramaticky správná formulace jakéhokoliv textu a jeho překlad		
Znalosti práce na počítači	1 Jen základní práce pod dohledem		
	2 Schopnost samostatné práce v základních aplikacích		
	3 Schopnost samostatné práce v složitějších aplikacích		
	4 Schopnost samostatné práce v složitých aplikacích		
	5 Schopnost samostatné práce v nejsložitějších aplikacích		
Ostatní znalosti a kvalifikační požadavky	1 Schopnost základních činností pod dohledem		
	2 Schopnost samostatně vykonávat základní činnosti		
	3 Střední stupeň znalostí (dovedností)		
	4 Velmi dobrá úroveň znalostí (dovedností)		
	5 Špičková úroveň znalostí (dovedností)		
Poznámky:			
Hodnocení provedl (datum a podpis vedoucího úseku):			