

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

**Problematika celoživotního vzdělávání ve vybrané firmě**

**Bc. Michaela Jiráňová**

**Diplomová práce  
2019**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Jiráňová**  
Osobní číslo: **E17503**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Problematika celoživotního vzdělávání ve vybrané firmě.**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je identifikace potřeb celoživotního vzdělávání ve vybraném podniku. Návrh vhodného konceptu způsobu celoživotního vzdělávání s ohledem na potřeby konkrétních pozic. Stanovení pravidel a zásad pro poskytování celoživotního vzdělávání s podporou společnosti. Nedílnou součástí bude i návrh využití informačních systémů pro danou problematiku.

Osnova:

- Problematika řízení lidských zdrojů.
- Popis vybrané organizace.
- Popis vybraných typových pozic a jejich kvalifikačních požadavků.
- Stávající personální program využívaný organizací.
- Návrh konceptu pro oblast personálního vzdělávání.
- Návrh možnosti využití IS pro kontrolu vzdělávání zaměstnanců.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

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

Seznam odborné literatury:

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

**LONGWORTH, Norman, DAVIES, W. Keith. Lifelong learning. 2. vydání. New York: Routledge, 2013. ISBN 0-7494-1972-5.**

**ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie, ŠIKÝŘ, Martin. Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2017. ISBN 978-80-7418-279-2.**

**VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.**

**Zdroje na internetu**

Vedoucí diplomové práce:

  
**Ing. Hana Jonášová, Ph.D.**

Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání diplomové práce: **3. září 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2019**

  
doc. Ing. **Romana Procházková, Ph.D.**

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. **Marcela Kořená, Ph.D.**

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2019

Bc. Michaela Jiráňová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Haně Jonášové, Ph.D., nejen za její ochotu a trpělivost, ale hlavně za cenné rady a připomínky, jež mi během psaní práce předala. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o. za poskytnutí potřebných informací a podkladů. Moje obrovské dík patří i rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali a snažili se mě udržet v pozitivní náladě. A v poslední řadě děkuji Tobě, můj anděli, za všechnu podporu, kterou jsi mi věnoval.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce si klade za cíl identifikaci potřeb celoživotního vzdělávání ve vybraném podniku. V práci je analyzován koncept celoživotního vzdělávání s ohledem na potřeby konkrétních pozic v oddělení výroby dílců společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o. Závěr práce obsahuje návrh využití personálního informačního systému pro zefektivnění kontroly procesu vzdělávání.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Řízení lidských zdrojů, podnikové vzdělávání, celoživotní vzdělávání, zaměstnanci, JHV – ENGINEERING s.r.o., personální informační systém*

## **TITLE**

Issue of Lifelong Learning in a Specific Company

## **ANNOTATION**

*The aim of the diploma thesis is to identify the needs of Lifelong Learning in the Specific Company. The thesis analyzes the concept of Lifelong Learning with respect to the needs of specific position in the JHV – ENGINEERING, s.r.o. The conclusion of the thesis contains a proposal for using the personnel information system to make the proces of education more effective.*

## **KEYWORDS**

*Human Resource Management, Business Education, Lifelong Learning, employees, JHV – ENGINEERING s.r.o., personnel information system*

# OBSAH

ÚVOD.....	11
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>13</b>
1.1. Definice a cíle řízení lidských zdrojů .....	13
1.2. Činnosti řízení lidských zdrojů .....	14
<b>2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH .....</b>	<b>16</b>
2.1 Historický vývoj vzdělávání dospělých .....	16
2.2 Specifika vzdělávání dospělých.....	17
2.3 Motivace dospělých ke vzdělávání.....	18
2.4 Andragogika.....	19
2.5 Celoživotní vzdělávání.....	19
2.5.1 Celoživotní učení v mezinárodních a národních dokumentech.....	20
2.5.2 Formy celoživotního vzdělávání .....	21
2.6 Podnikové vzdělávání .....	22
2.6.1 Definice a charakteristiky podnikového vzdělávání.....	22
2.6.2 Cíle podnikového vzdělávání.....	23
2.6.3 Oblasti a strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	24
2.6.4 Cyklus podnikového vzdělávání .....	24
2.6.5 Identifikace potřeb a cílů vzdělávání .....	25
2.6.6 Plánování vzdělávání .....	26
2.6.7 Realizace vzdělávací akce.....	26
2.6.8 Vyhodnocení vzdělávací akce.....	30
<b>3 SOUČASNÉ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH .....</b>	<b>32</b>
3.1 Současné problémy ve vzdělávání pracovníků .....	33
<b>4 PROFIL SPOLEČNOSTI JHV – ENGINEERING S.R.O.....</b>	<b>35</b>
4.1 Historie společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o. ....	35
4.2 Podnikatelská činnost společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o.....	35
4.3 Organizační struktura.....	36
<b>5 ODDĚLENÍ VÝROBY DÍLCŮ .....</b>	<b>40</b>
5.1 Pracovní pozice v oddělení výroby dílců.....	40
5.2 Aktuální vzdělávací systém oddělení výroby dílců .....	43
5.2.1 Vzdělávací cyklus .....	43
5.2.2 Vzdělávací plán.....	44
5.2.3 Vstupní vzdělávání.....	45
5.2.4 Průběžné vzdělávání .....	46

<b>6</b>	<b>PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉMY</b> .....	50
<b>6.1</b>	<b>KS – program, s.r.o.</b> .....	51
<b>6.2</b>	<b>PC Help, a.s.</b> .....	51
<b>6.3</b>	<b>OKsystem a.s.</b> .....	52
<b>6.4</b>	<b>Porovnání informačních systémů</b> .....	53
<b>ZÁVĚR</b>	.....	55
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b>	.....	57
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	.....	60



## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

<b>Obrázek 1:</b> Základní cyklus vzdělávání pracovníků.....	25
<b>Obrázek 2:</b> Nejdůležitější směry ve vzdělávání ve společnosti JHV - ENGINEERING s.r.o. ....	45
<b>Tabulka 1:</b> Metody vzdělávání na pracovišti.....	27
<b>Tabulka 2:</b> Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	28
<b>Tabulka 3:</b> Vzdělávací akce oddělení výroby dílců.....	48
<b>Tabulka 4:</b> Porovnání personálních informačních systémů.....	53

## **SEZNAM ZKRATEK**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CNC	Computer Numeric Control
ČSN	Česká technická norma
EU	Evropská unie
IT	Informační technologie
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PLC	Programovatelný logický automat
PR	Public relations
Sb.	Sbírka zákonů
SOU	Střední odborné učiliště
SŠ	Střední škola
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

## ÚVOD

Od druhé poloviny 20. století se koncept vzdělávání dospělých zásadně změnil. Na počátku 90. let přišel v České republice s růstem tržní ekonomiky boom nabídky kurzů vzdělávání pro dospělé, jelikož začaly být v oblasti vzdělávání uplatňovány tržní mechanismy. V této době byla oblast vzdělávání dospělých charakteristická pro svou nekoordinovanost, ignoraci záruk kvality, nestabilitu institucí a nezájem státu v oblasti řízení lidských zdrojů. Podnikové vzdělávání se z důvodu restrukturalizace a privatizace téměř nerealizovalo, proto byli cílovou skupinou hlavně jednotlivci.

Až s postupným ustálením české ekonomiky a pochopením důležitosti zajištění personalistiky v podnicích, se na přelomu tisíciletí začalo přemýšlet o systémovém přístupu, finančním zabezpečení, legislativním zakotvení, kontrole a propagaci vzdělávání dospělých.

Získané vzdělání prostřednictvím klasického školského systému v dnešní době již nedostačuje na všechny cíle vzdělávání. Nové poznatky omezují a zároveň snižují hodnotu dosavadních znalostí. K zastarávání vědomostí dochází zejména u lidí v odborných profesích, z toho důvodu se většina populace musí učit po celý život.

V současné době se stává vzdělávání dospělých běžnou součástí personální agendy ve firmách. Vzdělávání většinou zabezpečují svým zaměstnancům zaměstnavatelé, a to buď interními silami či outsourcingem. Nejčastěji dochází ke kombinaci externích a interních poskytovatelů. Nejvíce populární je v současné době navyšování podílu vzdělávání nabízeného interně. Podíl firem poskytujících svým pracovníkům další vzdělání se liší s ohledem na obor činnosti a charakter práce vykonávané zaměstnancem. Rozdíly jsou též mezi zaměstnanci v různých odvětvích. Nejčastěji se dále vzdělávají pracovníci vrcholového managementu, kteří jsou řídicími a odbornými pracovníky. Méně se vzdělávají soukromí podnikatelé a nejnižší další vzdělání dostávají nižší pracovní pozice. Ve srovnání s ostatními státy Evropy věnuje český národ dalšímu vzdělání všeobecně menší pozornost.

Stále větší množství zaměstnavatelů si uvědomuje, že vzděláváním a rozvojem svých pracovníků budují hodnotu a jméno své firmy. Zároveň tak pomáhají svým zaměstnancům v jejich vzdělávání a rozvoji. Vědomosti a znalosti pracovníků jsou zdrojem konkurenční výhody společností. Je ovšem důležité si uvědomit, že právě zaměstnanci jsou nositeli know-how, myšlenek, poznatků a zkušeností. A právě na jejich efektivním uplatňování závisí úspěch firmy jako celku.

**Cílem diplomové práce je** identifikace potřeb celoživotního vzdělávání ve vybraném podniku. Obsahuje návrh vhodného konceptu způsobu celoživotního vzdělávání s ohledem na potřeby konkrétních pozic v dané firmě. Součástí je stanovení pravidel a zásad pro poskytování celoživotního vzdělávání s podporou společnosti. Práce bude zakončena návrhem využití personálního informačního systému pro problematiku vzdělávání zaměstnanců.

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Každá organizace podle Koubka (Koubek, 2012) funguje pouze za předpokladu, že se jí podaří shromáždit, využít a propojit následující zdroje:

- materiální;
- finanční;
- lidské;
- informační.

Lidské zdroje definované Armstrongem (Armstrong, 2015) jsou lidským faktorem v organizaci, který je kombinací dovedností, zkušeností a inteligence, jež poskytuje organizaci její ojedinělý charakter. Lidské složky jsou ty, které jsou schopny změny, inovace, učení a kreativního úsilí, což zaručuje dlouhodobou funkčnost dané organizace.

## 1.1. Definice a cíle řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze podle Koubka (Koubek, 2012) definovat jako část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká lidí v souvislosti s pracovním procesem. Zahrnuje tedy získávání, fungování, formování, výsledky práce, organizování a propojování činností, pracovní schopnosti, vztah k vykonávané práci, spolupracovníkům, dané organizaci či dalším osobám, s nimiž se v pracovní době daný člověk setká.

Dvořáková a kolektiv (Dvořáková a kol., 2004) uvádí trochu jinou definici řízení lidských zdrojů. Dle autorky se jedná o podnikatelsky a strategicky orientované řízení, které je sjednoceno do podnikových strategií. Jedná se tedy o manažersky orientovanou aktivitu, která přikládá velký vliv na podnikovou kulturu. Podniková kultura vychází z vize vedení organizace a jeho stylu vedení.

Zaměstnanec není chápán pouze jako pracovní síla, kterou je nutné kontrolovat a odměňovat za pracovní výkon. Naopak je vnímán jako základní zdroj zvyšování účelnosti práce vlastní i druhých a neustálé zlepšování organizace jako celku.

Podle Bušiny (Bušina, 2014) řízení lidských zdrojů sleduje cíle ekonomické, kdy monitoruje dosažení očekávaných výsledků podniku a cíle sociální, které sledují uspokojení individuálních potřeb jedinců. Tyto cíle nebývají vždy v souladu, ale je smyslem řízení lidských zdrojů je nacházet přijatelnou rovnováhu mezi nimi. Používání čistě ekonomických nástrojů vede k nespokojenosti jedinců a naopak aplikace pouze sociálních nástrojů vede k neefektivnosti organizace.

Organizace zaručuje vykonání požadované práce a dosažení strategických cílů pomocí vlastních zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávním vztahu dle pracovněprávních předpisů. V další kapitole budou vysvětleny činnosti řízení lidských zdrojů, protože bez nich by nebyli spokojení zaměstnanci a efektivní organizace.

## **1.2. Činnosti řízení lidských zdrojů**

K uskutečňování úkolu řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti, které podniku dovolují systematicky získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované jedince a jejich pomocí dosahovat strategických cílů daného podniku.

Jednotlivé řazení činností řízení lidských zdrojů podle Šikýře (Šikýř, 2016):

- vytváření a analýza pracovních míst – v této oblasti se jedná o definování pracovních úkolů a jejich seskupování do popisu pracovních míst;
- plánování lidských zdrojů – zahrnuje plánování potřeb, pokrytí potřeb a personálního rozvoje zaměstnanců;
- obsazování volných pracovních míst – zde se jedná hlavně o obsazování nově vzniklých nebo uvolněných pracovních pozic, dále o získávání, výběr, přijímání a adaptaci nejvhodnějších kandidátů;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců – tato oblast se zaměřuje na usměrňování a podněcování pracovníků k výkonu předem sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického poskytování a získávání zpětné vazby;
- odměňování zaměstnanců – zahrnuje oceňování skutečného výkonu pracovníka a stimuluje ho k dosahování požadovaného výkonu;
- vzdělání a rozvoj zaměstnanců – vytváření, zdokonalování a rozšiřování schopností (dovedností a znalostí) zaměstnance k vykonávání předem sjednané práce a dosažení žádaného výkonu;
- péče o zaměstnance - dosahování pozitivních hodnot ovlivňujících zaměstnance v pracovním procesu při realizování sjednané práce a zároveň dosažení žádaného výkonu;
- využívání personálního informačního systému – zahrnuje zpracování personálních záznamů potřebných ke správnému plnění právních předpisů a zajištění personální práce v organizaci.

Účinné řízení a vedení lidských zdrojů v podniku požaduje, aby dílčí činnosti řízení lidských zdrojů byly realizovány jako systém, který povede k požadovanému výkonu zaměstnanců a k realizaci strategických cílů podniku.

Následující kapitoly budou obsahovat především personální oblast zaměřenou na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

## 2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Podle Palána a Langer (2008) je vzdělávání dospělých obecně pojato jako vzdělávání dospělého obyvatelstva a zahrnuje všechny vzdělávací činnosti, uskutečněné jako řádné školské vzdělávání dospělých nebo jako další vzdělání.

Beneš (2014) dodává, že je očekáván určitý přínos pro rozvoj či stabilizaci společnosti od vzdělávání dospělých. Mezi hlavní funkce vzdělávání dospělých zahrnuje:

- zprostředkování vědění – jedná se o umožnění účasti na společenském či pracovním životě zprostředkováním znalostí, dovedností nebo schopností;
- přidělení sociálního statusu – tato funkce zahrnuje přidělení pozice v hierarchii, kdy se vzděláváním zvyšuje kvalifikace, či se získávají certifikáty nejrůznějších hodnot, které absolventy následně přiřadí na určité hierarchické úrovně;
- sociální kontrola – jedná se o zajištění na úrovni podniku či společnosti určitého konsensu v oblasti hodnot a norem spojených s uznáním daného systému.

Dospělý člověk vstupuje do vzdělávacího procesu jako sociálně zralý. Má seskupený systém postojů a hodnot, již získal životní zkušenosti a pracovní schopnosti a většinou má definované životní cíle. Je nutné vzít zřetel k jeho osobnosti, získaným zkušenostem a vědomostem, sociálnímu zázemí, ale též ke zdravotní způsobilosti a motivaci k dalšímu vzdělávání.

Podle Plamínka (2014) jsou důvody pro vzdělávání dospělých následující:

- druhá vzdělávací šance pro lidi, jež nezískali chtěné vzdělání během klasické školní docházky;
- odborné vzdělání, zvyšování kompetencí, schopností a kvalifikace;
- rozvoj schopností pro plnění různých sociálních rolí;
- sociální péče, které se vztahuje k hygieně zdraví;
- individuální rozvoj sociálního cítění;
- rozvoj ve všeobecných a kulturních oblastech.

### 2.1 Historický vývoj vzdělávání dospělých

Již ve starověku bylo vzdělávání realizováno v souladu s potřebami života společnosti, kdy byla aplikována idea harmonicky a všestranně se rozvíjejícího člověka. Tudíž se vzdělávání orientovalo na složky především mravní, rozumové a tělesné výchovy. Ve starověkém Egyptě bylo vzdělávání zaměřeno profesně. Egyptské školství se orientovalo na vzdělávání



architektů, kněží, lékařů a vojáků. Ve starém Římě se vzdělávání zaměřovalo především na právo, náboženství, vojenství a rétoriku.

Ve středověku bylo vzdělávání cíleno především na výchovu úředníků a kněžích v katedrálních a klášterních školách. V Evropě začaly vznikat první vysoké školy, ta úplně první byla otevřena roku 1119 v Bologni. (Plamínek, 2014)

V 17. století poprvé Jan Amos Komenských vyřkl myšlenku celoživotního vzdělávání, kdy ve svých dílech definoval koncept celoživotního učení a myšlenku vzdělávání všech sociálních skupin bez rozdílu. Na přelomu 18. století se s rozvojem techniky, obchodu a průmyslu zvýšil zájem o kvalifikované pracovníky. Velmi vlivným jedincem té doby byl filozof a luteránský pastor Nikolaj Frederik Severin Grundtvig, který zasloužil o rozvoj vzdělávání dospělých v Dánsku, kdy nechal vzniknout lidové vysoké školy, které představovaly „školu života“.

V 19. století byly vytištěny první publikace o vzdělávání dospělých a jednalo se o *Dějiny vzniku a vývoje škol pro dospělé*, jejímž autorem je Thomas Pole a další knihou v pořadí, která celkově pojednávala o vzdělávání dospělých, byla *Historie vzdělávání dospělých* z roku 1851 od Jamese Williama Hudsona. V druhé polovině 19. století začaly vznikat dělnické spolky a místní vzdělávací střediska, kde součástí byly čítárny, knihovny, koncertní sály a tělocvičny. Takovýmto zařízením byla též Matice slovenská. (Palán, Langer, 2008)

Ve 20. století se začalo rozšiřovat podnikové vzdělávání, které reagovalo na potřeby trhu. Zakladatelem moderní formulace celoživotního učení je Eduard Lindeman, který definoval vzdělávání za nikdy nekončící proces, který musí být podporován celým vzdělávacím systémem, nejen vzdělávacími zařízeními, nýbrž i veškerými institucemi. V 70. letech 20. století byla uplatňována myšlenka rovnosti ve vzdělávání. V té době se začalo o vzdělávání spekulovat na mezinárodní úrovni. Začaly vznikat nové koncepce celoživotního vzdělávání pod záštitou UNESCO, OECD, EU a Rady Evropy. (Veteška, 2009)

## **2.2 Specifika vzdělávání dospělých**

Během předávání nových informací a aplikaci poznatků do praxe mohou nastat různé překážky během vzdělávacího procesu. Vzdělávající musí všechny možné překážky, které se během procesu objeví předem znát a především je nutné, aby byl schopen je eliminovat. Pro úspěšný vzdělávací proces dospělého člověka je nutnost respektu a dodržování určitých principů.

Hartl (1999) definuje pro vzdělávání dospělých tyto základní zásady, kterými by měl být efektivní vzdělávací proces řízen:

- dospělý se musí aktivně účastnit procesu učení;
- učení dospělých je efektivnější, pokud je realizováno skupinově než individuálně;
- nové informace jsou lépe pochopeny a naučeny, pokud navazují na informace již osvojené;
- vyučující by měl počítat s obdobím stagnace dospělého;
- během efektivního procesu učení by měl vyučující neustále poskytovat vyučovanému jedinci zpětnou vazbu a informovat ho o dosaženém postupu učení;
- informace, které si jedinec již osvojil teoreticky, by měly být následně převedeny do praxe.

Specifický je pro schopnost učení se novým věcem dosažený věk vzdělávaného. Obecně se dá říct, že čím vyšší věk, tím obtížnější je osvojování si nových informací a poznatků. Jedinec s vyšším věkem často potřebuje delší dobu potřebnou k pochopení a vstřebání nových poznatků. Lidé ve věku 45 – 50 let potřebují o 10 – 20 % více času na učení než jedinci o generaci mladší. (Palán, 2008)

Dospělý člověk je k novým poznatkům kritičtější, protože hodnotí využitelnost daných informací v praxi. Tedy pro efektivní vzdělávací proces je nutné propojit teoretické znalosti a dovednosti s praktickým využitím, přistupovat k dospělým posluchačům jako k rovnocenným partnerům, dbát na rozdíly v pozornosti, odolnosti, pružnosti myšlení a stabilitě koncentrace v průběhu vzdělávání.

### **2.3 Motivace dospělých ke vzdělávání**

Rozlišuje se pojem vnitřní a vnější motivace. Vnitřní motivace vychází přímo z jádra člověka, který v konkrétní vzdělávací aktivitě objevuje potěšení a bývá pro něj tento proces příjemný. Vnější motivace nebo také stimulace je výsledkem vnějších podnětů, kdy člověk podstupuje vzdělávací akci, aniž by to bylo jeho osobní přání. (Rabušicová, Rabušic, 2008)

Podle Beneše (2008) se motivy nepřetržitě vyvíjí a mění. Jsou ovlivňovány socioekonomickým statutem, věkem jednotlivce, dosaženým vzděláním či lokalitou jeho bydlení. Uvádí následující typologii motivů k dalšímu vzdělávání:

- sociální kontakt – vzdělávaný navazuje kontakty a přátelské vztahy během skupinových vzdělávacích aktivit;

- sociální podněty – vzdělávaný hledá prostor, který není zatěžován každodenním tlakem a frustracemi;
- profesní důvody – hlavně souvisejí s rozvoje nebo zajištěním vlastní pozice v podniku;
- vnější očekávání – situace, kdy vzdělávaný následuje doporučení zaměstnavatele či přátel;
- kognitivní zájmy – tato motivace vychází z vlastní hodnoty znalostí a jejich získávání.

Motivační faktory k vzdělávání jsou významně ovlivněny věkem. Mladší generace je ovlivněna spíše praktickou stránkou při výběru zaměření kurzu. Naopak starší generace, která již zpravidla má vyšší sociální status, se v oblasti motivačních faktorů ztotožňuje s Maslowovou pyramidou potřeb. Hlavním motivem se stává uspokojování vyšších potřeb, což představuje potřebu seberealizace. (Plamínek, 2014)

## 2.4 Andragogika

Dnes se vzděláváním dospělých zabývá vědní a studijní obor zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých, který nazýváme andragogika. Pojem andragogika byl poprvé použit v díle Platonova nauka o výchově jako pedagogika pro jednotlivce a jako státní pedagogika napsaném roku 1833 Alexandrem Kappem. V tomto díle autor analyzuje výchovné myšlenky Platóna a zdůrazňuje potřebu vzdělávání dospělých. (Beneš, 2014)

Andragogika dle Vetešky (2014) zkoumá zejména teorii a praxi vzdělávání dospělých. Jejím předmětem je učící se dospělý jedinec a především tedy proces organizovaného učení. Reflektuje pohledy a výstupy společenských a humanitních věd a zahrnuje filozofické směry spolu se sociálně-společenskými změnami. Aktuálně se andragogika zaměřuje na formování a pomoc dospělým lidem s přizpůsobením se stále měnícímu se vnějšímu světu. Pozitivní směřování a osobní rozvoj jednotlivce, včetně sociálních dovedností, přispívá též k lepší orientaci a vnímání soukromého a rodinného života.

## 2.5 Celoživotní vzdělávání

Ve Strategii celoživotního učení vydané Ministerstvem školství je celoživotní učení definováno jako „*nepřetržitý proces, ve skutečnosti jde spíše o neustálou připravenost člověka učit se než o neustálé studium*“. Vyzdvihává tak roli učebních aktivit, které nemusí být nutně organizované, ale jedná se o takzvané samostudium ve volném čase. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2007, str. 9)

Plamínek (2014) uvádí, že idea celoživotního učení vznikla z myšlenky, že učení je součástí života a doplňování vědomostí je nekončící proces. Pevnými základy pro celoživotní

vzdělávání je kvalitní všeobecné a základní vzdělání. Další vzdělávání se odvíjí od zájmů, potřeb jedince a zkušeností, také cílí na doplnění odborného vzdělání.

Koncept celoživotního vzdělávání by měl zaručit rozvoj lidského kapitálu tak, aby se lidé mohli přizpůsobit změnám na trhu práce. Celoživotní učení by mělo poskytovat pružné a otevřené systémy vzdělávání, jež vyplývají ze stále rostoucí potřeby zdokonalování vědomostí a učení se novým dovednostem po dobu celého profesního života. Rozvoj jedince potřebuje návaznost v průběhu celého života. Začátek tvoří základní vzdělání, dále navazuje příprava na povolání, která vede k soustavnému zvyšování kvalifikace po celý život jedince. (Longworth, Davies, 2013)

Aktuální pojetí celoživotního učení a vzdělávání se zakládá na osobním ručení občana za svůj rozvoj a doplňování vzdělání v průběhu zbytku života. Zaměstnanec by měl sám projevit úsilí v učení se a vyhodnotit své znalosti v daném oboru. Základní vzdělání spolu s dalším vzděláním má za hlavní cíl vybavit jedince znalostmi a dovednostmi, díky nimž bude schopen řešit problémy a různé situace. Přínosem celoživotního učení je pro dospělého možnost seberealizace. (Beneš, 2008)

### **2.5.1 Celoživotní učení v mezinárodních a národních dokumentech**

Tyto dokumenty dokazují, že se celoživotní učení a vzdělávání postupně stává součástí předností rozvoje lidských zdrojů v množství národních a mezinárodních dokumentů. Je zde vyvíjena snaha realizovat tyto myšlenky a implementovat je na různé strategie a opatření v praxi.

Podle Memoranda o celoživotním učení byla definována koncepce učící se organizace. Evropská rada a členské státy Evropské unie formulovaly komplexní strategii celoživotního vzdělávání pro Evropu s cílem zaměřit se na následující body:

- zajištění všeobecného a stálého přístupu k učení se záměrem zisku a obnovení dovedností, tzv. princip „nové základní dovednosti pro všechny“,
- více investic do rozvoje lidských zdrojů,
- rozvoj efektivních učebních a vyučovacích metod tzv. „inovace výuky a učení“,
- zaměření se na zlepšení způsobu pojetí a hodnocení výsledků učení
- nové koncepce přístupu k informacím a poradenství
- nalezení způsobu vedoucího k usnadnění přístupu k učení. (Memorandum o celoživotním učení, 2000)

Dalším dokumentem je tzv. Bílá kniha neboli Národní program rozvoje vzdělávání v České republice z roku 2001. Vymezuje cíle vzdělávání a směry dalšího rozvoje. Kapitola věnovaná vzdělávání dospělých se z velké části zaměřuje právě na další profesní vzdělávání.

V roce 2006 byl přijat zákon č. 179/2006 Sb. o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, který upravuje:

- kvalifikace;
- kvalifikační standardy profesní kvalifikace;
- hodnotící standardy profesní kvalifikace;
- národní soustavu kvalifikací;
- pravidla udělování, prodlužování platnosti a odmítání autorizace k ověřování výsledků dalšího vzdělávání;
- práva a povinnosti účastníků dalšího vzdělávání;
- působnost orgánů vykonávajících státní správu v oblasti ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání.

### **2.5.2 Formy celoživotního vzdělávání**

Celoživotní vzdělávání rozděluje Memorandum o celoživotním učení (2000) do tří základních forem, jimiž jsou formální, neformální a informální učení.

**Formální učení** se nejčastěji realizuje ve vzdělávacích institucích, například ve školách. Obsah, cíl, funkce, organizační struktura i způsoby hodnocení jsou definovány legislativně. Obsahuje na sebe navazující stupně vzdělávání, které jsou ukončeny předáním příslušného osvědčení. Výstupem je tedy oficiální a celou společností přijatý certifikát, který dokazuje určitý stupeň vzdělání. Šerák (2009) uvádí fakt, že formální vzdělávání bylo v celém vzdělávacím systému v monopolním postavení až donedávna.

**Neformální učení** se zaměřuje na získání vědomostí, kompetencí a dovedností, které vedou ke zlepšení pracovního či společenského uplatnění jedince. Tento typ vzdělávání bývá nejčastěji poskytnut v soukromých vzdělávacích centrech, firemních organizacích či ve školských zařízeních. Podmínkou pro uskutečnění této vzdělávací akce je přítomnost odborného lektora či učitele, ovšem tento typ vzdělávání nevede k získání uceleného stupně vzdělání. Podle Brandera (2006) je pro neformální vzdělávání charakteristická flexibilita, jak již na potřeby vzdělávaných, tak na prostředí, ve kterém se vzdělávací akce realizuje.

**Informální učení** je proces, při kterém účastník získává vědomosti, kompetence a dovednosti během každodenních činností. Jedná se o neorganizovaný druh vzdělávání, zpravidla je nesystematický a nekoordinovaný. Zahrnuje též sebevzdělávání, které Průcha definuje jako, „vzdělávání, v němž si jedinec převážně sám stanovuje cíle, vybírá učivo, volí metody, motivuje sám sebe, řídí a kontroluje své učení, hodnotí kvalitu svého učení a přijímá další rozhodnutí.“ (Průcha, 2008, str. 260)

U celoživotního vzdělávání se předpokládá spojení uvedených forem vzdělávání v průběhu celého života prakticky vždy a všude. Termín celoživotní tedy úplně nevyhovuje definici, protože je zaměřen pouze na časovou sféru vzdělávání. Začíná se tedy používat i odborný výraz *všeživotní učení*, který zdůrazňuje, že vzdělávání se koná ve všech prostředcích. (Strategie celoživotního učení ČR, 2007)

## **2.6 Podnikové vzdělávání**

Mezi kompetence zásadní pro perspektivní rozvoj firmy patří týmová spolupráce, práce s informacemi, znalost cizích jazyků, znalost práce s výpočetní technikou, aktivní přístup a odpovědnost, komunikačních schopnosti a dovednosti a ochota určit se a dále se vzdělávat. (Armstrong, 2015)

Nejdůležitějším aktivem podniku jsou v současné době zaměstnanci. Právě díky pracovníkům získává organizace nositele svého know-how a konkurenční výhody. Aby si tyto přednosti udržela, musí zaměstnance efektivně vzdělávat a motivovat k vlastnímu rozvoji.

Pro správně nastavený systém vzdělávání by měla organizace udělat tři základní kroky, které implementují identifikaci potřeb zaměstnanců, realizaci vzdělávací akce a vyhodnocení vzdělávací akce. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

### **2.6.1 Definice a charakteristiky podnikového vzdělávání**

Vzdělávání zaměstnanců cílí na formování pracovních způsobilostí v širším slova smyslu, zahrnuje formování sociálních vědomostí potřebných při vytváření mezilidských vztahů zaměstnanců uvnitř podniku. (Koubek, 2012)

Podnikové vzdělávání podle Bartoňkové (2010) zahrnuje:

- vzdělávání, které je součástí adaptačního procesu;
- přípravu zaměstnanců k pracovní činnosti;

- zdokonalení kvalifikace (doškolení) – pokračování profesní přípravy v oboru, ve kterém zaměstnanec pracuje;
- rekvalifikaci (přeškolení) – formování pracovních způsobilostí zaměstnance, které vede k osvojení si nového pracovního místa;
- profesní rehabilitaci – znovuzáření osob, kterým jejich současný zdravotní stav nedovoluje trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci;
- zvyšování rekvalifikace (oblast osobního rozvoje).

Aby bylo vzdělávání co nejvíce efektivní a zajistilo organizaci návratnost vložených prostředků, musí být systematické a v souladu s celkovou podnikovou strategií..

### **2.6.2 Cíle podnikového vzdělávání**

Tureckiová (2006) uvádí, že hlavním cílem firemního vzdělávání je dosažení změn v chování a myšlení zaměstnanců. Tyto kompetence jsou důležité pro další rozvoj organizace a pro zisk a udržení její konkurenceschopnosti. Nové vědomosti, pracovní návyky a dovednosti jsou prostředkem a podmínkou úspěchu. Podnikové cíle lze obecně rozdělit do tří skupin:

- osvojení si a efektivní použití nových znalostí potřebných k výkonu profese nebo ke zvýšení své kvalifikace;
- rozšíření souboru dovedností s efektivní kombinací s již získanými dovednostmi a jejich využití v praxi;
- vytvoření a uplatnění pozitivních postojů k práci i lidem.

Armstrong a Taylor podobně charakterizují cíle podnikového vzdělávání, dle nich je cílem „rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání – prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji a v němž znalosti jsou systematicky řízeny.“ (Armstrong, Taylor, 2015, str. 344)

Je nezbytné připravit zaměstnance pomocí vzdělávacího systému tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných výsledků, čímž se zvýší i konkurenceschopnost podniku. Zároveň je nutné vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci zaměstnanců. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

### **2.6.3 Oblasti a strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

V systému formování pracovních způsobilostí jedince se nejčastěji rozlišují tyto tři oblasti:

- oblast vzdělávání – všeobecné základní znalosti a dovednosti zabezpečené školským systémem;
- oblast kvalifikace – profesní odborná příprava, doškolování, přeškolení a profesní rehabilitace;
- oblast rozvoje – rozšiřování kvalifikace a další vzdělávání. (Koubek, 2012)

System podnikového vzdělávání Strategie vzdělávání a rozvoje jsou závislé na jim nadřazených strategiích, těmi jsou podniková a personální strategie. Podobně jako ony se obvykle vytváří na dobu tří a pěti let.

### **2.6.4 Cyklus podnikového vzdělávání**

Jedná se o neustále se opakující periodu, která vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené institucionální a organizační předpoklady vzdělávání.

Začátek cyklu tvoří identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců v podniku. Následuje plánování vzdělávání, kdy se řeší plánování rozpočtu, pracovníků, kterých se budou vzdělávací aktivity týkat, časového plánu, oblastí a metod vzdělávání. Třetí fáze cyklu obsahuje vlastní proces realizace vzdělávání. Poslední fází vzdělávacího procesu je vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. Protože vzdělávání zaměstnanců je nákladnou položkou rozpočtu organizace, zkoumá se, do jaké míry byly cíle vzdělávání splněny a jak efektivní byly použité metody. (Koubek, 2012)



Na následujícím obrázku lze vidět neustále se opakující cyklus podnikového vzdělávání.



**Obrázek 1:** Základní cyklus vzdělávání pracovníků

*Zdroj: Upraveno podle (Vodák, Kucharčíková, 2012)*

### 2.6.5 Identifikace potřeb a cílů vzdělávání

Jedná se o analýzu potřeb vzdělávání, která zahrnuje shromažďování informací o současném stavu výkonnosti jedinců, týmů i podniku jako celku. Velmi často se opírá o požadavky vedoucích i řadových zaměstnanců.

Úroveň výkonnosti organizace je porovnávána s podnikovým standardem nebo standardem jiných organizací. Vyhodnocením se zjistí, jaké jsou mezery ve výkonnosti, jež je nutné eliminovat nebo úplně odstranit. Z těchto údajů vycházíme při tvorbě vhodného vzdělávacího programu, jež má nedostatky eliminovat nebo odstranit a následně přistoupíme k realizaci daného programu. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

V praxi se nejčastěji postupuje tak, že se analyzuje užší nebo širší škála údajů, které je možné získat buď z běžného informačního systému dané organizace nebo zvláštním šetřením. Jedná se o tyto skupiny údajů:

- údaje týkající se celé organizace – struktura organizace, výrobní program, struktura a pohyb zaměstnanců, využívání kvalifikace, pracovní doba atd.;
- údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností – popis pracovních míst a jejich specifikace, kultura pracovních vztahů, styl vedení zaměstnanců atd.;
- údaje o jednotlivých zaměstnancích – hodnocení zaměstnance, vzdělávání, kvalifikace, absolvování vzdělávacích programů. (Koubek, 2011)

Tyto údaje vytváří přehled o současném i potenciálním nepoměru mezi vzděláním a kvalifikací zaměstnanců v důsledku požadavků pracovních míst.

Za výstup identifikace potřeb můžeme považovat seznam vzdělávacích aktivit a potřeb zaměstnanců a návrh vzdělávacího programu. Výsledkem je zjištění, jaké zaměstnanci potřebují další vzdělávání, případně jaké oblasti se daná vzdělávací aktivita bude týkat a jakou metodou bude provedena, aby byla pro daného zaměstnance nejefektivnější. Existuje zde možné ovlivnění výsledku, které může způsobit časová a finanční náročnost, množství zaměstnanců účastnících se vzdělávací akce, výběr vzdělávací instituce včetně použitých metod pro danou rozvojovou aktivitu. (Šikýř, 2016)

### 2.6.6 Plánování vzdělávání

Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je vypracovaný plán vzdělávání pracovníků, detailněji popsáno v předchozí kapitole. Každý dobře vypracovaný plán by měl obsahovat odpovědi na následující otázky:

- Jaké vzdělávání má být zajištěno?
- Kdo bude cílovou skupinou vzdělávací akce?
- Jakým způsobem bude vzdělávání praktikováno?
- Kým, kdy a kde bude vzdělávání realizováno?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (Koubek, 2011)

### 2.6.7 Realizace vzdělávací akce

Po dokončení fáze plánování vzdělávání je možné začít s realizací konkrétní vzdělávací akce, která je v souladu s podnikovým plánem vzdělávacích aktivit. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Realizační fáze obsahuje několik prvků, kterými jsou cíl, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

Je nutné mít správně sestavený **program** vzdělávání, který obsahuje téma vzdělávací akce, časový harmonogram, pomůcky a použité metody. Zásadní je, aby bylo zabezpečeno jeho bezproblémové naplnění.

Důležitou součástí procesu vzdělávání, který má vliv i na efektivitu vzdělávání je motivace pracovníků k učení. Motivaci k učení Hroník (2007) formuluje jako ochotu zdokonalit

dovednosti, schopnosti a znalosti. Motivační faktory objevující se nejčastěji ve vzdělávání jsou zlepšení postavení v pracovním týmu, možnost zvýšení současné kvalifikace, udržení si pracovního místa, lepší mzda / plat nebo kariérní růst.

**Metody** vzdělávání podle Šikýře (2016) jsou děleny dle místa výkonu dané vzdělávací akce. Jedná se o vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Jako nejefektivnější se ovšem považuje kombinace obou metod. Univerzální metoda neexistuje, je na každé organizaci, aby si určila, jak vzdělávací akce bude probíhat.

### **Metody vzdělávání na pracovišti**

Jedná se o metody realizované při vykonávání běžných pracovních úkolů. Též označované jako „on the job“. Tyto metody vyžadují individuálnost a partnerský vztah mezi účastníkem a lektorem. Obecně se tyto metody považují za vyhovující pro řadové zaměstnance. Koubek (2012) do této skupiny řadí následující metody, které jsou popsány následující tabulkou.

**Tabulka 1:** Metody vzdělávání na pracovišti

<b>Metoda</b>	<b>Čas</b>	<b>Odpovědnost</b>	<b>Úkoly</b>	<b>Komunikace</b>	<b>Pozice</b>
<b>Instruktáž při výkonu práce</b>	Rychlý proces	Nadřízený	Delegování pracovních činností	Od vedoucího k podřízenému	Řadoví zaměstnanci
<b>Koučink</b>	Dlouhodobý proces	Kouč	Kouč podává podněty k vlastní iniciativě	Od kouče ke vzdělávanému	Manažeři, vedoucí pracovníci
<b>Mentoring</b>	Dlouhodobý proces	Vzdělávaný	Vzdělávaný si sám vybere mentora	Od mentora ke vzdělávanému	Manažeři, vedoucí pracovníci
<b>Counselling</b>	Dlouhodobý proces	Nadřízený, vzdělávaný	Vzájemné ovlivňování schopností	Vzájemná zpětná vazba	Manažeři, vedoucí pracovníci
<b>Asistování</b>	Rychlý proces	Zkušenější zaměstnanec	Stínování pracovních činností	Od zkušenějšího k méně zkušenému zaměstnanci	Řadoví zaměstnanci

Metoda	Čas	Odpovědnost	Úkoly	Komunikace	Pozice
<b>Pověření úkolem</b>	Rychlý proces	Vzdělávaný	Úkol je sledován nadřízeným	Od nadřízeného ke vzdělávanému	Řadoví zaměstnanci, střední management
<b>Rotace práce</b>	Rychlý proces	Vzdělávaný	Pověření úkolem na různých pozicích	Od nadřízeného ke vzdělávanému	Řídící pracovníci, absolventi
<b>Pracovní porady</b>	Rychlý proces	Všichni účastníci	Výměna zkušeností zaměstnanců	Vzájemná zpětná vazba	Manažeři, vedoucí pracovníci

*Zdroj: Upraveno podle (Koubek, 2012)*

### Metody vzdělávání mimo pracoviště

Často se realizují pomocí externí firmy v podobném režimu jako je klasická škola, ve zvláštních zařízeních či vývojových pracovištích. Tyto metody lze také nazvat jako „off the job“, kdy jde hlavně o hromadné vzdělávání skupin zaměstnanců. Tradiční metody této skupiny se zajímají spíše o zvýšení znalostí a kompetencí, ale modernější metody se též vyznačují orientací na osobní rozvoj. Koubek (2012) popisuje metody vzdělávání mimo pracoviště, které jsou zpracovány pomocí následující tabulky.

**Tabulka 2:** Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metoda	Čas	Odpovědnost	Úkoly	Komunikace	Pozice
<b>Přednáška</b>	Rychlý proces	Přednášející	Reprodukce teoretických informací	Přednášející ke vzdělávanému	Všechny pozice
<b>Přednáška s diskuzí</b>	Rychlý proces	Přednášející	Přednáška s řízenou diskuzí	Vzájemná zpětná vazba	Všechny pozice
<b>Demonstrování</b>	Rychlý proces	Trenér	Teoretické znalosti využitelné v praxi	Trenér ke vzdělávanému	Manažeři, vedoucí pracovníci

Metoda	Čas	Odpovědnost	Úkoly	Komunikace	Pozice
<b>Workshop</b>	Rychlý proces	Všichni účastníci	Vyřešení typového problému týmem	Vzájemná zpětná vazba	Manažeři, vedoucí pracovníci
<b>Brainstorming</b>	Rychlý proces	Všichni účastníci	Každý navrhně řešení problému	Vzájemná zpětná vazba	Manažeři, vedoucí pracovníci
<b>Simulace</b>	Dlouhodobý proces	Všichni účastníci	Zkontruování situace a vyřešení daných problémů	Vzájemná zpětná vazba	Manažeři, vedoucí pracovníci
<b>Manažerské hry</b>	Dlouhodobý proces	Vzdělávaný	Hraní rolí a řešení daných problémů	Vzájemná zpětná vazba	Manažeři, vedoucí pracovníci
<b>Assessment centre</b>	Dlouhodobý proces	Všichni účastníci	Plnění úkolů a následné vyhodnocení řešení psychologem	Vzájemná zpětná vazba	Manažeři, vedoucí pracovníci

*Zdroj: Upraveno podle (Koubek, 2012)*

Nejvýznamnějším prvkem firemního vzdělávání jsou **účastníci** vzdělávací akce. Záleží na tom, jak jsou k učení motivováni a stimulováni. Přípravenost zaměstnanců na učení se odvíjí od jejich emocionálního rozpoložení, vzdělanostního a kulturního zázemí a jejich dispozic k učení. (Tureckiová, 2004)

**Lektor** je vybrán podnikem na základě svých kompetencí. Dobrý lektor by měl mít v rovnováze tyto tři kompetence:

- odborné – týkající se tématu vzdělávací akce;
- metodické – komplex znalostí a dovedností, které vedou k dosažení cílů vzdělávání nejefektivněji;
- osobnostní – nejdůležitější je zájem o účastníky vzdělávací akce, schopnost empatie, trpělivost a tolerance, smysl pro spravedlnost, důslednost, kreativita či smysl pro humor. (Langer, 2016)

Každý lektor by měl dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) umět podporovat a povzbuzovat účastníky vzdělávací akce v aktivitách, podávat jim reálnou okamžitou zpětnou vazbu, podporovat je v tvořivosti a kreativitě a podněcovat pozitivní atmosféru k učení.

### 2.6.8 Vyhodnocení vzdělávací akce

Vyhodnocení celého vzdělávacího cyklu a jeho efektivity dává organizaci zpětnou vazbu a existuje k zjištění, zda vzdělávání splnilo očekávané cíle a zda vyřešilo původní mezery, jež bylo nutné řešit. Klasifikuje se nejenom samotný obsah vzdělávání, ale i podnik, prostředí, lektor či studijní materiály. (Bartoňková, 2010)

Jednou z nejznámějších metod používaných pro vyhodnocení efektivity vzdělávací akce je Kirkpatrickův model o následujících čtyřech úrovních (J. Kirkpatrick, W.Kirkpatrick, 2016):

- Zabývá se okamžitou reakcí účastníků vzdělávací akce na konci, kteří hodnotí na bodové škále nebo odpovídají na otevřené otázky položené lektorem. Zde se určuje, zda byl program vzdělávací akce relevantní a správně realizovaný.
- Jde o úroveň učení zaměřenou na znalosti a dovednosti, které se účastníci doopravdy naučili. Je důležité, aby tyto znalosti a dovednosti byly využitelné při pracovním výkonu daného účastníka. Hodnocení je realizováno pomocí testů a dotazníků, jež jsou součástí vzdělávací akce.
- Jde o využitelnost poznatků v praxi. Posuzuje se, zda nové znalosti a dovednosti účastníci skutečně využijí při výkonu práce. Hodnocení je časově náročnější, protože vyžaduje individuální rozhovory s účastníky vzdělávací akce, jejich kolegy na pracovišti a nadřízenými.
- Hodnotí se podnikatelské výsledky celé organizace, zda byly dosaženy všechny předem dané cíle a tedy jaký byl přínos investice do vzdělání dané firmy. Podnikatelské výsledky ovlivňuje řada faktorů, takže je obtížné zjistit, jak velký byl přínos dané vzdělávací akce.

Hodnocení na třetí a čtvrté úrovni je administrativně i časově náročné, proto se provádí většinou u klíčových programů, které mají pro podnik zásadní význam. Nejčastěji se tedy používají následující metody - dotazníky, pozorování v průběhu vzdělávání, portfolio prací účastníka, testy, statistické záznamy výkonů, zpětná vazba týmu či sebehodnocení. (Folwarczná, 2010)

Efektivitu dílčích metod podnikového vzdělávání nelze jednoznačně určit jako nevyšší pouze u jedné metody, protože pro každý podnik a každou pracovní pozici je nejefektivnější metoda

odlišná. Šikýř (2016) jako nejefektivnější metody označuje ty, které jsou pro účastníky interaktivní. Přednášky jsou voleny pouze výjimečně a to v případě nutnosti předat velké množství informací více pracovníkům najednou. Získané znalosti je ovšem vhodné dále rozvinout a převést do praxe například pomocí workshopu.

### 3 SOUČASNÉ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Mezi nejznámější a nepopulárnější současné trendy patří e-learning, blended learning a outdoor training.

#### **E-learning**

E-learning je v současné době používán velmi často. Jedná se o standardizovanou formu vzdělávání, kdy každý vzdělávaný dostane stejné informace. Poskytuje možnost vzdělávat velké množství lidí v krátkém okamžiku bez nutnosti aktuální přítomnosti lektora. Počítače pomáhají simulovat pracovní situaci, nabízí velké množství testů a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí. E-learning probíhá buď jako samostatný kurz nebo jako kurz, který je zakomponován do širšího vzdělávacího procesu. (Hroník, 2007)

E-learning se často jeví jako nejehospodárnější způsob předání pokynů či informací. Snižuje cestovní náklady, redukuje čas pro vyškolení zaměstnanců nebo podstatně omezuje potřebu infrastruktury učebny a lektora. (Rosenberg, 2001)

Podle rozdělení popsaného v kapitole 2.6.7 je možné tuto metodu přirovnat ke klasické přednášce. Rozdíl je v tom, že účastník se může nacházet i na svém pracovním místě a čas dané přednášky si může sám určit dle svých potřeb, což je velkou výhodou.

#### **Blended learning**

Jedná se o specifickou metodu podnikového vzdělávání, která při plnění vzdělávacích cílů kombinuje prvky standardní výuky s e-learning kurzem přidáním počáteční osobní diskuze či závěrečného workshopu. Eliminuje tím nevýhody spojené s e-learningem a je vhodný především tam, kde účastníci nejsou zvyklí používat moderní komunikační nástroje, jako jsou diskusní fóra, chat nebo videokonference. (Šafránková, Šikýř, 2017)

Tuto metodu lze podle rozdělení v kapitole 2.6.7 zařadit do vzdělávacích metod na pracovišti. Jedná se o propojení přednášky s diskuzí a e-learningu. Výhodou je možnost osobní zpětné vazby účastníka k přednášejícímu a přizpůsobení vzdělávacích aktivit skrze počítač časovému harmonogramu vzdělávaného.

#### **Outdoor training/learning**

Tato metoda bývá také označována jako adventure education, volným překladem nazývanou jako „učení se hrou či pohybovými aktivitami“. Pracovníci se při outdoor trainingu setkávají v pracovní netradičním prostředí, které jim pomáhá prohloubit vzájemné vztahy a tím i zvýšit pracovní spokojenost. Postup je takový, že se zadá hra či pohybová aktivita, úkol se řeší



zpravidla kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden pracovník dobrovolně nebo pověřením. Po splnění úkolu proběhne diskuze o tom, jaké manažerské dovednosti vedly ke splnění úkolu a co by se dalo na postupu řešení ještě vylepsit. Výhodou je zábavná forma vzdělávání pro účastníky, kdy si nové dovednosti ozkouší rovnou v praxi. Nevýhodou můžou být určité předsudky účastníků a neochota manažerů si hrát. (Šafránková, Šikýř, 2017)

Podle rozdělení popsaného v kapitole 2.6.7 patří tato metoda mezi vzdělávání mimo pracoviště. A jedná se o směsici simulace a manažerských her.

### **3.1 Současné problémy ve vzdělávání pracovníků**

Organizace se v oblasti podnikového vzdělávání zaměstnanců setkávají s následujícími problémy, které Bártlová a kol. (2008) dělí na vnitřní a vnější.

Mezi **vnitřní problémy** (na straně vzdělávaného) se řadí:

- nedostatečná motivace a vůle zaměstnanců, nedostatečná stimulace ze strany zaměstnavatele pomocí finančních odměn či kariérního růstu;
- stres a strach provázející lidi, kteří si nevěří v osvojení si nových znalostí či dovedností;
- osobní či psychické problémy, mezi které patří nespavost, deprese, nedostatečná sebedůvěra atd.;
- zdravotní a rodinné problémy, které mohou účastníka vzdělávací akce donutit k upřednostnění zdraví či rodiny před vzděláváním a prací;
- jiné priority zaměstnance v daný okamžik;
- špatná osobní zkušenost se vzdělávacími kurzy nebo stereotypní myšlení, kdy si starší generace myslí, že učení se je jen pro mladé.

Mezi **vnější problémy** (na straně organizace) patří:

- nedostatek finančních prostředků vyčleněných na vzdělávací akce;
- špatné zkušenosti se vzdělávacími kurzy nebo nezajímavá nabídka kvalitních vzdělávacích akcí;
- nedostatek času vymezeného na vzdělávací aktivitu, kdy zaměstnanec nemůže být uvolněn z pracovní doby;
- špatná dopravní dostupnost na místo, kde se realizuje vzdělávací akce apod.

Obecným problémem vzdělávání dospělých jsou psychologické aspekty. Většina zaměstnanců není dostatečně motivována a stimulována ke vzdělávání.

Častým problémem na straně organizace je, že často neví jaké dovednosti a znalosti od svých pracovníků očekávají, investují do špatně sestavených a zvolených vzdělávacích aktivit, které neodpovídají potřebám a vzdělávacím cílům dané společnosti.

## **4 PROFIL SPOLEČNOSTI JHV – ENGINEERING S.R.O.**

Všechna fakta autorka čerpala z interních dokumentů poskytnutých danou společností. Další poznatky byly autorce poskytnuty během rozhovorů s provozním ředitelem, HR manažerkou a vedoucím výrobního oddělení.

### **4.1 Historie společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o.**

Společnost byla založena roku 1999 v Pardubicích. Kdy její zakladatel a majitel Ing. Jaromír Hvižd'ala a spoluzakladatel Ing. Pavel Stefan založili společnost jako vývojovou kancelář zaměřenou hlavně služby v oblasti vývoje.

Společně se dvěma zaměstnanci započali práci na projektech prvního zákazníka společnosti ThermoKing s.r.o., jejich hlavním přínosem byl vývoj autobusových klimatizací. Společnost se rychle zvětšovala a již v roce 2000 byla založena pražská pobočka, zaměřená hlavně na externí engineering. Na konci téhož roku měla společnost již 16 zaměstnanců.

V roce 2003 se sídlo společnosti přestěhovalo do nových prostor u pardubického krematoria. Během roku 2005 společnost vybudovala novou montážní halu a již zaměstnávala 48 pracovníků. O rok roční obrat společnosti překročil hranici 100 mil. Kč. Do roku 2007 firma zrealizovala přes 200 projektů jednoúčelových strojů.

V roce 2016 se společnost přestěhovala do zrekonstruovaných a nově vybudovaných prostor na okraji Pardubic. O rok později se firma zúčastnila soutěže EY Podnikatel roku 2017, kde získala v celorepublikovém kole titul EY Technologický podnikatel roku 2017. V současné době společnost zaměstnává 174 zaměstnanců v Praze, Pardubicích, Mladé Boleslavi a Kolíně.

### **4.2 Podnikatelská činnost společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o.**

Společnost JHV – ENGINEERING s.r.o. nabízí vývoj, konstrukci, výrobu, montáž, naprogramování a servis jednoúčelových strojů, výrobních strojů, svařovacích a montážních přípravků a kamerových systémů.

Mezi další činnosti patří aplikovaný vývoj a výzkum, studie výrobků, výpočty a analýzy a kompletní tvorba dokumentací k výrobkům. A dále společnosti nabízí externí engineering, do kterého řadí outsourcing, dohled nad výrobou, podporu konstrukce u zákazníka a svařovací audit.

### **4.3 Organizační struktura**

Společnost v současné době zaměstnává 174 zaměstnanců v Pardubicích, Praze, Mladé Boleslavi a Kolíně. Firma funguje podle hierarchické organizační struktury, kdy podřízený má jednoho či více nadřízených a v čele struktury je valná hromada. Členy valné hromady jsou majitelé společnosti Ing. Jaromír Hvižďala s obchodním podílem ve výši 70 % a Ing. Jan Hvižďala s obchodním podílem ve výši 30 %. Každý z jednatelů je oprávněn zastupovat společnost ve všech věcech samostatně.

Grafické schéma organizační struktury společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o. je součástí přílohy A.

Každé oddělení společnosti se řídí společnými pravidly organizace a má zpracované cíle, ke kterým směřuje.

#### **Vedení společnosti**

Hlavním cílem je rostoucí a prosperující firma, tvořící zisk, se spokojenými a spravedlivě ohodnocenými pracovníky a spolupracovníky. Do vedení společnost řadí následující zaměstnanecké a organizační pozice – jednatelé, ředitel společnosti, provozní ředitel, tvůrce technického know-how firmy, finanční manažer, správce právních záležitostí a sponzor projektu.

#### **Komunikace, personalistika**

Hlavním smyslem personalistiky a komunikace je zajištění informovaných a stále vzdělávaných zaměstnanců. Jedná se o skupinu plně etablovaných, produktivních a etických pracovníků, kteří mají jako hlavní úkol vést bezchybně fungující komunikační systémy a kancelářskou techniku. Do oddělení komunikace a personalistika patří následující pozice – personalista, recepční, správce služebních cest, pracovních asistence při zraněních, správce IT a kancelářské techniky a správce statistik ve firmě.

#### **Obchod, marketing a PR**

Hlavním smyslem tohoto oddělení je prezentovat a zajišťovat pozitivní vnímání firmy. Nabízet zákazníkům řešení projektů za přijatelnou a ziskovou cenu. Cíly toho oddělení jsou příjmy společnosti vyšší než výdaje a rezervy. Splněný obchodní plán obrátu firmy a pravidelné navštěvování a informování klíčových zákazníků. Do tohoto oddělení společnost řadí následující pozice – správce propagačních materiálů, správce online marketingových nástrojů, správce databáze zákazníků, obchodní manažer, obchodní zástupce pro servis, referent externího a interního PR.

## **Finance**

Smyslem finančního oddělení je zajištění fakturací a plateb bezchybně a včas, včetně vystavení nezbytných dokladů. Cílem tohoto oddělení je udržet veškeré finance a majetek firmy pod kontrolou. Pohledávky musí být udrženy v akceptovatelné výši. Do finančního oddělení firma řadí následující zaměstnanecké pozice – pokladní, fakturant, správce pohledávek, správce plateb a bankovních operací, finanční analytik, správce pojištění, správce výkazů firmy, evidence majetku, účetní a mzdová účetní.

## **Výzkum a vývoj Praha**

Hlavním smyslem pobočky v Praze je při externím vývoji naplňovat požadavky zákazníků pomocí vytváření technických řešení v rozsahu nabídnutého projektu. Cíly tohoto oddělení je včas a přesně podle požadavků zákazníka předat funkční a efektivní konstrukční řešení. Efektivně, v termínu a bezchybně dokončené a předané ziskové projekty. Do tohoto oddělení společnost řadí následující pozice – vedoucí výzkumu a vývoje Praha, svařovací dozor konstrukce, asistentka, vývojový konstruktér a administrativní pracovník.

## **Výzkum a vývoj Pardubice**

Hlavním smyslem je zajistit efektivní a myšlenkami obohacený vývoj strojů a linek ve všech oblastech vývoje a výzkumu. Společně dávat inovativním myšlenkám podobu jejich rozvinutím do funkčních řešení. Cílem je včas a přesně podle požadavků zákazníka a podle nejnovějších poznatků vyprojektovaná a oživená funkční řešení strojů při efektivní spolupráci všech složek vývoje a výzkumu. Vývoj a výzkum obsahuje následující složky – konstrukce, elektrokonstrukce a programování. Mezi hlavní pozice v oblasti konstrukce patří – konstruktér, vedoucí vývojového projektu senior a junior a technická a administrativní pracovnice. Pracovní pozice v oddělení elektrokonstrukce jsou elektrokonstruktéři. V oblasti programování jsou pracovní pozice programátor, programátor robotů a programátor kamer.

## **Nákup a logistika**

Hlavním smyslem nákupu a logistiky je zajišťovat efektivní nakoupení komponent a logistické zabezpečení projektů. Cílem tohoto oddělení je v požadovaných termínech zajistit materiál, komponenty, subdodávky, služby, nástroje a vybavení pro efektivní realizaci projektů servis, za co nejvýhodnějších dodacích podmínek. Mezi pracovní pozice tohoto oddělení patří – vedoucí logistiky a nákupu, manažer strategických dodavatelů, nákupčí, správce skladu, referent dopravy, správce kancelářských potřeb a správce telefonů.

## **Správa majetku**

Smyslem správy majetku je zabezpečit fungující zařízení a funkční prostory firmy. Cílem tohoto oddělení je v požadovaných termínech zajistit údržbu, revize a kontroly majetku. Zajistit nová zařízení a prostory podle požadavků firmy za co nejvýhodnějších podmínek. Do tohoto oddělení společnost řadí následující pozice – vedoucí správy majetku, technik oprav a údržby strojního vybavení, správce revizí, referent třídění likvidace odpadů, úklid prostor firmy a správce firemních vozidel.

## **Realizace**

Cílem realizace je včas, efektivně a bezchybně realizovat projekty se správným komunikačním tokem mezi jednotlivými odděleními. Hlavním smyslem je zajistit realizaci projektů tak, aby v jednotlivých fázích byly řádně předány díly a celky mezi jednotlivými odděleními. Do realizace patří čtyři oddělení – oddělení přípravy výroby, oddělení výroby dílců (viz kapitola 5), oddělení montáže a oddělení elektromontáže. Do oddělení přípravy výroby společnost řadí následující pracovní pozice – vedoucí technologie výroby, technolog, programátor PLC, zásobovač a manipulant. Pracovní pozice v oddělení montáže jsou vedoucí montáže, vývojový mechanik, montér, mechanik, expedient a manipulant. Posledním oddělením realizace je oddělení elektromontáže, které zahrnuje pracovní pozice vedoucí elektromontáže, vývojový elektromontér, elektromechanik a elektromontér.

## **Servis**

Hlavním smyslem servisu je zabezpečit servis na zařízeních u zákazníka a zajistit výrobu a nákup náhradních dílů. Cílem tohoto oddělení je včas a přesně podle požadavků zákazníka provést záruční a pozáruční servis strojů. Včas vyřešit reklamace a včas dodat objednané náhradní díly. Pracovní pozice v tomto oddělení jsou vedoucí servisního oddělení, reklamační technik, servisní specialista a referent náhradních dílů.

## **Kvalita, bezpečnost**

Smyslem kvality a bezpečnosti je zajistit dosahování špičkové kvality u dílů i u technického provedení a zajištění navržení a vyrobení strojů odpovídajících všem požadavkům bezpečnosti. Cílem tohoto oddělení je zkorigování kvality produktů a služeb, aby odpovídaly očekávání zákazníků. V tomto oddělení jsou následující pracovní pozice – vedoucí kvality a bezpečnosti, technik kontroly kvality strojů, technik kontroly kvality dílů, technik kontroly bezpečnosti strojů, referent neshod, metrolog a správce BOZP.

S ohledem na rozsah diplomové práce jsem si vybrala část organizační struktury oddělení výroby dílců, která je prvkem realizace, na kterou dohlíží provozní ředitel.

## **5 ODDĚLENÍ VÝROBY DÍLCŮ**

Oddělení výroby dílců je součástí realizace, která probíhá v sídle společnosti v Pardubicích. Činnost tohoto oddělení je vázána na jedno místo, protože k většině zadaných úkolů tomuto oddělení jsou zapotřebí velké CNC, brousící, frézové a svářecí stroje. V tomto úseku společnosti je zaměstnáno 21 pracovníků na hlavní pracovní poměr. Nejvíce sezónních brigádníků je právě přijímáno do tohoto oddělení za účelem podpory výroby.

Hlavním smyslem oddělení výroby dílců je zajištění efektivní výroby dílů a jejich následná samokontrola a předání do skladu. Cílem tohoto úseku je přesně podle dokumentace a pokynů vedoucího projektu a v požadovaném termínu efektivně vyrobit kvalitní díly a sestavy, které jsou zaevidované a předané do skladu.

Zaměstnanci oddělení výroby pracují ve dvousměnném provozu, při počtu 37,5 odpracovaných hodin týdně. A denně se jejich směny na půl hodiny kryjí, aby si stihli předat rozpracované díly a odpolední směna mohla bezproblémově a nepřetržitě pokračovat ve výrobě.

Aktuálně personalistka a vedoucí oddělení výroby dílců využívají informační systémy pro personální aktivity tabulky vytvořené v programu MS Excel. Jedná se o jednoduše naprogramované funkce, které po otevření souboru hlásí zčervenáním buněk nutnost aktualizace pracovní smlouvy, obnovení svářečského průkazu či podstoupení závodní lékařské prohlídky. Toto řešení je dočasně funkční, ale pro personalistku a vedoucí zaměstnance není dostatečně pohodlné a multifunkční. Proto autorka v kapitole 6 navrhuje zavedení personálního informačního systému.

### **5.1 Pracovní pozice v oddělení výroby dílců**

Pracovní pozice v tomto oddělení jsou hierarchicky řazeny, kdy nadřízeným je vedoucí výroby. Dále budou popsány charakteristiky pracovních pozic a podmínky, které jsou kladeny na každého zájemce o dané místo v organizaci.

#### **Vedoucí výroby**

Smyslem pracovní pozice je zajistit efektivitu výroby správnou volbou technologických operací. Povinností je zajistit zpětnou vazbu do konstrukce za účelem optimalizace konstrukce dílů, aby byly maximálně a efektivně využívány pořízené stroje a nástroje a nemusel se zbytečně rozšiřovat jejich sortiment. Nutností je zajistit řádné používání svěřených strojů a udržování čistých prostor výroby.



Společnost má na tuto pozici následující kvalifikační požadavky:

- SŠ vzdělání nebo SOU s dostatečnou praxí;
- tříletá praxe, zkušenosti s vedením lidí;
- potřebné odborné znalosti z oblasti výroby či strojírenství;
- řidičský průkaz skupiny B;
- znalost anglického jazyka výhodou, další jazyk vítán ovšem není podmínkou.

### **Pracovník obsluhy NC a CNC frézky / soustruhu**

Výsledkem práce jsou správně vyrobené díly dle dokumentace v předepsaných tolerancích, správně uložené do meziskladu a zanesené do systému Řízení projektů. Smyslem pozice je zajištění správného využívání obsluhované frézky či soustruhu a udržování jejich provozuschopnosti a čistoty pro další zaměstnance. Zodpovědnostmi pracovníka jsou seřízení a příprava stroje, výroba dílů dle dokumentace, pravidelná kontrola rozměrů dílů, pravidelná údržba stroje a zápis výsledků do systému Řízení projektů.

Kvalifikační požadavky na tuto pracovní pozici jsou:

- SŠ nebo SOU vzdělání;
- roční praxe v oboru;
- potřebné odborné znalosti z oblasti výroby či strojírenství;
- řidičský průkaz skupiny;
- znalost anglického jazyka výhodou.

### **Brusič**

Smyslem pracovní pozice je efektivně provedená výrobní operace a přesně vyrobené díly, které splňují jejich následnou bezproblémovou montáž. Výsledkem práce jsou správně vyrobené díly podle dokumentace v předepsaných tolerancích, správně uložené do meziskladu a poznamenané do systému Řízení projektů. Brusič má zodpovědnost za výrobu dílů dle dokumentace, za stanovení optimálních výrobních postupů a metod, za seřízení stroje na požadované tolerance, za bezodkladné řešení neshod v dokumentaci, za zapsání výsledků práce do Řízení projektů a za nahlášení chybných dílů do systému Řízení projektů.

Kvalifikační požadavky na pozici brusiče jsou následující:

- SŠ či SOU vzdělání;
- roční praxe v oboru;
- potřebné odborné znalosti v oblasti výroby či strojírenství;
- řidičský průkaz skupiny B;
- znalost anglického jazyka výhodou.

### **Zámečník**

Výsledkem práce zámečníka jsou připravené polotovary pro další zpracování a správně provedené zámečnické operace podle dokumentace v předepsaných tolerancích. Smyslem pozice je efektivně provedená výrobní operace a vyrobené přesné díly, které splňují následnou bezproblémovou montáž. Pozice zámečníka má zodpovědnost za rozměrování a orýsování materiálů, přípravu materiálu, dořezání závitů, vrtání a ohranění, za pravidelnou kontrolu rozměrů dílu, za výrobu dílu dle výkresové dokumentace, za zapsání práce do Řízení projektů a za nahlášení chybných dílů do Řízení projektů.

Na pozici zámečníka má firma následující kvalifikační požadavky:

- SŠ nebo SOU vzdělání;
- roční praxi v oboru;
- potřebné odborné znalosti v oblasti výroby či strojírenství;
- řidičský průkaz skupiny B;
- znalost anglického jazyka výhodou.

### **Svářeč**

Výsledkem práce svářeče jsou správně svařené díly podle dokumentace v předepsaných tolerancích, které jsou zanesené do systému Řízení projektů. Smyslem pracovní pozice je efektivně provést výrobní operace a vyrobit přesné svařence, aby mohla proběhnout jejich bezproblémová montáž. Pozice svářeče má zodpovědnost za rozměrování a orýsování materiálů, za svařování dílů podle výkresové dokumentace, za pravidelnou kontrolu rozměru dílů, za dodržení bezpečnosti práce a požárních předpisů, za údržbu nástrojů a svařovacích přístrojů, za zapsání výsledků práce do systému Řízení projektů a za nahlášení chybných dílů do Řízení projektů.

Firma má následující kvalifikační požadavky na pozici svářeče:

- SŠ nebo SOU vzdělání;
- tříletá praxe v oboru;
- potřebné odborné znalosti v oblasti sváření a výroby;
- řidičský průkaz skupiny B;
- znalost anglického jazyka výhodou.

## **5.2 Aktuální vzdělávací systém oddělení výroby dílců**

Společnost poskytuje svým zaměstnancům oporu v celoživotním vzdělávání pomocí možnosti účasti na vzdělávacích akcích zaměřených na rozvoj znalostí v oboru či rozvoj soft skills. Samozřejmostí je proškolení zaměstnanců v rámci povinných školení daných státem.

### **5.2.1 Vzdělávací cyklus**

Každý vzdělávací cyklus v oddělení výroby dílců začíná identifikací potřeb a stanovením cílů vzdělávání. V praxi společnost JHV – ENGINEERING s.r.o. postupuje tak, že analyzuje údaje, které jsou získány z informačních zdrojů firmy. Jedná se o údaje, které řadí do tří skupin:

- údaje týkající se celé organizace, které jsou podobné či shodné pro všechna oddělení firmy. Jedná se o strukturu organizace, strukturu a pohyb zaměstnanců, využívání kvalifikace či pracovní dobu;
- údaje zaměřené na jednotlivá pracovní místa a činnosti, kdy analyzují popis pracovních míst, kulturu pracovních vztahů a styl vedení zaměstnanců v oddělení výroby dílců;
- údaje týkající se jednotlivých pracovníků, kdy se jedná o hodnocení konkrétního zaměstnance, jeho vzdělání, kvalifikaci či údaje o absolvování vzdělávacích programů v oddělení výroby dílců.

Poté si personalistka udělá přehled o aktuálním i potencionálním poměru mezi vzděláním a kvalifikací současných zaměstnanců. Výstupem této analýzy je seznam vzdělávacích aktivit a potřeb zaměstnanců a následné sestavení vzdělávacího programu. Sestaví si, jací zaměstnanci potřebují obnovit kurzy nebo absolvovat nové, případně jaká metoda bude nejefektivnější pro oddělení výroby dílců.

Po analýze sestavení vzdělávacího programu následuje část plánování vzdělávání. Výstupem je detailně vypracovaný plán vzdělávání, který konkrétně pro oddělení výroby dílců obsahuje

všechny zákonné i nadstavbové vzdělávací akce popsané konkrétně v kapitole 4.5.2. Tuto část firma JHV – ENGINEERING s.r.o. vnímá jako časově nejnáročnější a k optimalizaci vzdělávacích aktivit využívá i outsourcingové spolupráce.

Po dokončení plánování vzdělávacího procesu následuje realizace vzdělávacího plánu dané vzdělávací akce. Společnost JHV – ENGINEERING s.r.o. využívá z 90 % externí společnosti, které realizují vzdělávací akci. Ovšem pro oddělení výroby dílců se vzdělávání uskutečňuje interně v prostorách společnosti z důvodu témat vzdělávacích akcí a dvousměnnému provozu tohoto oddělení. V této fázi se snaží vedení firmy i stimulovat své zaměstnance ke vzdělávání, protože si uvědomuje, jak důležité je budovat kvalitní a kvalifikovaný lidský kapitál. Stimulace je realizovaná spíše pomocí komunikace a vysvětlení, jak může vyšší kvalifikace zaměstnanci pomoci v pracovních činnostech a v některých případech vede i k vyšším pracovním postům ve firmě.

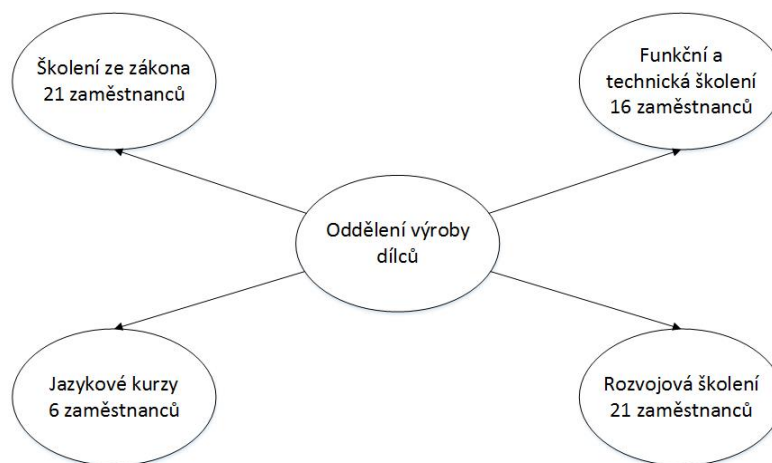
A po realizaci probíhá vyhodnocení vzdělávací akce. Aktuálně je tento bod vzdělávacího procesu nejslabším článkem vzdělávacího cyklu společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o. Vedení se snaží zajistit zpětnou vazbu od zaměstnanců okamžitě po ukončení vzdělávací akce. Ovšem tato zpětná vazba nemá žádný rámec a jedná se spíše o utvrzení vedení, zda ve vzdělávací akci pokračovat nebo zvolit jinou. Nikdo nezjišťuje, jaké znalosti a dovednosti se účastníci opravdu naučili.

### **5.2.2 Vzdělávací plán**

Plán vzdělávání se vždy vypracovává pro následující rok, kdy v dalším roce mohou nastat nové skutečnosti. Příkladem je změna zákona apod., a tak je možno plán měnit dle potřeb. Z tohoto důvodu si společnost vytváří rezervu finančních prostředků, které jsou určeny na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Vzdělávací plán má na starosti personalistka, která shromažďuje podněty k dalším možnostem školení od zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Vedoucí zaměstnanci si mohou sami navrhnout tip a způsob školení, jež je aktuálně zaujme pro oddělení, které mají na starosti.

Na následujícím obrázku jsou naznačeny nejdůležitější směry ve vzdělávání ve společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o. a také kolik zaměstnanců se jich z oddělení výroby dílců zúčastní.



**Obrázek 2:** Nejdůležitější směry ve vzdělávání ve společnosti JHV - ENGINEERING s.r.o.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Nejvíce účastníky jsou zastoupeny směry povinného školení a rozvojová školení. Jelikož se jedná o vzdělávání zaměstnanců oddělení výroby dílců, tak jsou všichni povinni absolvovat školení ze zákona, v první řadě školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a dále školení požární ochrany. Rozvojová školení jsou společností plánována vždy po jednotlivých odděleních, nebo se do nich zapojuje organizace jako celek. Funkční a technická školení jsou organizovaná hlavně pro obsluhu CNC strojů, manipulanty a svářeče. A oblast jazykových kurzů je otevřená všem zaměstnancům společnosti a tato školení jsou naprosto nepovinná, takže je na každém pracovníkovi, zda některý z nabízených kurzů začne navštěvovat. Počet zaměstnanců v této oblasti je dán z údajů minulých let.

### 5.2.3 Vstupní vzdělávání

Po přijetí zaměstnance se zrealizuje první den v zaměstnání vstupní školení. Tento druh vzdělávání má na starost personalistka a vedoucí oddělení výroby dílců a trvá přibližně dvě hodiny. Vstupní vzdělávání zahrnuje:

- informace o společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o.;
- umístění budov v areálu společnosti, sociálních zařízení, únikových východů, jídelny, lékárniček první pomoci atd.;
- popis zaměstnaneckých benefitů a možnost jejich čerpání;
- systém zaznamenávání příchoďů a odchodů s přidělením;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- požární ochrana.

Tato informační část vstupního vzdělávání je zakončena podepsáním potvrzení o jejím absolvování oběma účastníky vzdělávání, tudíž jak vzdělávaným, tak vzdělávajícím. Potvrzení je dále archivováno a zaneseno do osobní složky zaměstnance.

Po těchto úvodních informacích předá vzdělávající novému pracovníkovi firemní čip, který je kódován na jeho osobní číslo. Tento čip slouží k zaznamenávání příchodů a odchodů a dále ke kódování alarmů prostor společnosti. Vedoucí oddělení výroby provede zaměstnance po podniku, ukáže mu jeho pracovní místo a představí mu přímé spolupracovníky, se kterými bude sdílet pracoviště.

#### **5.2.4 Průběžné vzdělávání**

Zaměstnanci společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o. mají možnost průběžného vzdělávání, při kterém si prohlubují již získané vědomosti, nebo si osvojují znalosti nové. Jedná se o školení povinně daná zákonem, funkční a technická školení, rozvojová školení a jazykové kurzy. Jelikož je organizace velmi rozmanitá v kvalifikacích zaměstnanců různých oddělení a všechna oddělení mají vlastní plán vzdělávání, tak autorka vybrala pouze vzdělávací plán pro oddělení výroby dílců.

Většina vzdělávacích aktivit pro oddělení výroby dílcům probíhá uvnitř v areálu společnosti JHV - ENGINEERING s.r.o., protože toto oddělení jako jediné funguje na dvě směny a bylo by proto složité zorganizovat školení mimo pracoviště pro většinu zaměstnanců tohoto oddělení.

#### **Školení ze zákona**

Jelikož organizace sídlí v moderních prostorách s plně vybaveným zázemím, je nutné, aby zaměstnanci výroby dílců byli proškoleni školením jeřábníků. Jeřábník je osoba, která ovládá jeřáb při manipulaci s břemeny nebo při montáži jeřábu. Zaměstnanec výroby dílců je zodpovědný za správné ovládání jeřábu v souladu s požadavky výrobce a při dodržení systému „bezpečnosti a ochrany zdraví při práci“. Školení a konečnou kvalifikaci upravují čl. 5.3.2 ČSN ISO 12480-1 a čl. 3. ČSN ISO 9926-1. Tato vzdělávací aktivita vždy probíhá v prostorách společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o. a vede ji odborník z externí firmy. Školení jeřábníků je realizováno společností Koblížek s.r.o. Rekvalifikace tohoto školení je v intervalech dvanácti měsíců.

Firma si zakládá na tom, aby alespoň jeden zaměstnanec v každém oddělení realizace měl platné proškolení na vysokozdvizné vozíky a manipulační techniku. Toto školení probíhá v prostorách společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o. a je realizováno školitelem z externí

firmy. Po úspěšném absolvování kurzu je zaměstnancům vydán průkaz řidiče manipulačních vozíků. Při opakovaném školení řidičů manipulačních vozíků je proveden výlisk do průkazu nebo vydáno osvědčení o provedeném opakovaném školení. Rekvalifikace probíhá po dvanácti měsících.

Jelikož všichni zaměstnanci oddělení výroby dílců mají v podmínkách přijetí řidičský průkaz skupiny B, tak je zaměstnavatel povinen realizovat školení řidičů referentských vozidel. Jedná se o školení, kdy zaměstnanci poté mohou řídit motorová vozidla do 3,5 tuny k pracovním účelům. Toto školení je prováděno metodou přednášky jednou za dvanáct měsíců v budově společnosti. Školení je realizováno externím školitelem.

### **Funkční a technická školení**

Do této kategorie společnost řadí kvalifikaci obsluhy CNC strojů a svářeče. Obsluha CNC strojů podstupuje certifikovaný profesní rekvalifikační kurz pro CNC obráběcí stroje. Jedná se o kurz, který rozšiřuje a zvyšuje kvalifikaci zaměstnance. Probíhá v místě sídla externí firmy, která kurz realizuje. Tento kurz není nutné pravidelně opakovat. Každý rok jej absolvují 2-3 zaměstnanci, kteří následně pomocí stínování předají znalosti nové technologie a materiálu svým spolupracovníkům. Kurz probíhá po dobu třech pracovních dní v menších skupinách ve formě workshopu.

Firma JHV – ENGINEERING s.r.o. zaměstnává jednoho svářeče, který je povinen vlastnit svářečský průkaz, který je nutné dle typu průkazu obnovovat. Školení probíhá externě v sídle dodavatele školení. Délka kurzu je obvykle 3-4 týdny. Kurz je zakončen zkouškou, tudíž zaměstnavatel okamžitě dostává zpětnou vazbu o funkčnosti daného školení.

### **Rozvojová školení**

Společnost JHV – ENGINEERING s.r.o. se s novým sídlem snaží vybudovat i celé nové zázemí firmy s danými vizemi a misí. Celkově přetváří organizační strukturu, kde buduje střední management a určuje zodpovědné osoby za jednotlivá oddělení. Proto je pro společnost důležité vědět, jaké hodnoty mají samotní zaměstnanci. Personalistka přichystala školení pomocí přednášky s diskuzí a brainstormingu, kdy každý zaměstnanec vymyslel na každou zadanou oblast svoje vlastní nejvyšší hodnoty. Postupnou selekcí se všichni snažili přijít na to, jaké vize jsou pro konkrétní oddělení nejdůležitější. Toto školení bylo rozvojovým jak pro zaměstnance, tak pro vedení společnosti, protože díky němu může lépe stimulovat jejich potřeby.

Vedoucí oddělení výroby dílců nemá dřívější zkušenosti s vedením týmu, proto mu firma poskytuje alespoň jednou za půl roku rozvojové školení buď na téma vedení týmu, nebo komunikace v týmu a mezi nimi. Tento druh školení je realizován externí firmou mimo pracoviště. Forma tohoto vzdělávání je většinou workshop, kdy účastníci si navzájem zkouší osvojené techniky z teoretické části školení.

### Jazykové kurzy

Účast na jazykových kurzech je ve společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o. naprosto dobrovolná a je prezentována jako benefit společnosti. Protože každý zaměstnanec má právo navštěvovat jednou týdně kurz buď německého nebo anglického jazyka s profesionálem z jazykové školy. Tyto kurzy jsou rozděleny podle jazykové úrovně daných zaměstnanců a při hodinách neprobíhá pouze výuka technické angličtiny, ale také hovorové angličtiny, která je obzvlášť benefitem pro zaměstnance výroby dílců právě při soukromých dovolených. Kurzy jsou zcela hrazeny zaměstnavatelem a jsou realizovány ve výukových místnostech společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o.

V následující tabulce jsou zobrazeny aktuální kurzy, které společnost JHV – ENGINEERING s.r.o. poskytuje zaměstnancům oddělení výroby dílců. Jsou zde popsány metody, odpovědnosti, místo konání a časová náročnost dané vzdělávací akce.

**Tabulka 3:** Vzdělávací akce oddělení výroby dílců

Vzdělávací akce	Metoda	Odpovědnost	Místo konání	Čas
BOZP	Přednáška	Personalistka	Na pracovišti	Rychlý proces
Požární ochrana	Přednáška	Vedoucí výroby	Na pracovišti	Rychlý proces
Školení jeřábníků	Přednáška	Externí školitel	Na pracovišti	Rychlý proces
Školení VZV	Přednáška	Externí školitel	Na pracovišti	Rychlý proces
Školení řidičů	Přednáška	Externí školitel	Na pracovišti	Rychlý proces
Kurz CNC	Workshop	Externí školitel	Mimo pracoviště	Delší proces
Svářečský průkaz	Workshop	Externí školitel	Mimo pracoviště	Delší proces
Hodnoty JHV	Přednáška s diskuzí / brainstorming	Personalistka	Na pracovišti	Delší proces



Vedení týmu	Simulace	Externí školitel	Mimo pracoviště	Delší proces
Jazykové kurzy	Workshop	Externí školitel	Na pracovišti	Dlouhodobý proces

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Aktuální koncept vzdělávání v oddělení výroby dílců po kompletním prostudování a rozhovorech jsem uznala jako vhodně sestavený. Největším problémem je ovšem vyhodnocování vzdělávacích akcí, které prakticky neprobíhá. A celkově jsem uznala aktuální personální systém jako zastaralý a pro firmu střední velikosti nedostačující, a proto v kapitole 6 navrhuji možnost implementace profesionálního personálního informačního systému.

## 6 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉMY

V této kapitole jsem se rozhodla porovnat a vybrat pro společnost JHV – ENGINEERING s.r.o. jeden z komplexních personálních informačních systémů. Informační systém, který by byl zaměřen pouze na vzdělávání zaměstnanců, by nebyl dostatečně efektivní a nezjednodušil by současný proces více softwarů najednou. Autorka si zažádala o interní podklady personálních informačních systémů společností, jež know-how vlastní.

Jelikož má společnost JHV – ENGINEERING s.r.o. pro zpracování mezd zaměstnanců samostatný informační systém, není tato funkce od nového personálního systému vyžadována. Ovšem je třeba zajistit zpracování celé personální agendy. Tyto informace neslouží pouze mzdové účetní a personalistce. Práce s lidmi, jejich rozvoj a informace o zaměstnancích a jejich souvislostech ve firmě je dennodenní součástí práce ředitele společnosti, jednatele společnosti a vedoucích zaměstnanců všech oddělení napříč firmou.

Po konzultacích s personalistkou navrhuji informační systém, který obsahuje následující procesy celého životního cyklu zaměstnance:

- evidenci uchazečů o zaměstnání;
- nástup zaměstnance;
- evidence pracovních smluv, lékařských prohlídek, osobních údajů;
- evidence docházky a dovolené;
- zaměstnanecké benefity;
- pracovní náplň a kompetence zaměstnanců;
- osobní plány rozvoje a hodnocení zaměstnanců;
- zařazení v organizační struktuře společnosti a pracovní role;
- BOZP;
- oprávnění zaměstnanců k přístupu k heslům, softwaru či klíčům;
- vzdělávání zaměstnanců;
- ukončení pracovního poměru.

Přínosy personálního informačního systému jsou v propojení všech informací, které souvisejí se zaměstnancem, do jednoho místa a zajištění efektivního řízení, využívání a růstu pracovní síly. Mezi další přínosy lze zařadit:

- splnění legislativních povinností vůči státu;
- přehled o vzdělání a osobním rozvoji zaměstnance.

## **6.1 KS – program, s.r.o.**

Jedná se o český personální informační software ze Vsetína, který patří k předním dodavatelům systémů pro podporu řízení lidských zdrojů a dělí se na následující tři části:

- mzdy;
- personalistika;
- řízení lidských zdrojů.

Je řešen modulovým způsobem, tudíž umožňuje nakoupit systém v požadovaném rozsahu. Aplikace KS podporuje řízení jakosti v návaznosti na normu ISO 9001:2001.

Velkou předností tohoto systému je KS portál, který slouží zaměstnancům ke komunikaci s personálním oddělením, manažerům k zisku personálních údajů odkudkoliv a k evidenci a řízení docházky. Umožňuje zaměstnancům sledovat údaje o svých pracovních poměrech, zůstatcích dovolené, uskutečněných či plánovaných školeních, přidělených pracovních pomůckách či čerpaných zaměstnaneckých benefitech. Manažerům umožňuje dohlížet na informace o zaměstnancích, nákladech, pracovních místech a jejich obsazenosti.

Implementace systému představuje ucelený soubor služeb určený k nasazení do plného provozu firmy v co nejkratším čase. Součástí implementace je migrace dat z původního systému, instalace, interface na okolní systémy, školení uživatelů a autorský dozor při ostrém provozu. Pro podporu uživatelů je určena technická podpora, která například nabízí upozorňování na změny legislativy, update verzí, podpora řízení lidských zdrojů, servisní zásahy přes vzdálený přístup či informativní semináře o aplikacích KS.

## **6.2 PC Help, a.s.**

Ryze česká společnost PC Help, a.s. nabízí tři typy personálních softwarů pro firmy. Jedná se o následující varianty:

- plusPortal;
- Kompas2;
- MZDY externě.

Pro účely společnosti JHV – Engineering, s.r.o. se autorka rozhodla prozkoumat platformu plusPortal. Jedná se o moderní online personální software, který umožňuje uživatelům eliminovat časové prodlevy a papírovou agendu. Jeho výhodou je připojení odkudkoliv, což usnadňuje komunikaci zaměstnanců s nadřízenými v reálném čase. Je velmi snadno

ovladatelný a přizpůsobitelným individuálním potřebám firem. Dokáže importovat data skoro z každého informačního systému a dále s nimi pracuje. Moduly, které lze zkombinovat může společnost zakoupit jednotlivě nebo jako ucelený systém. Obsahuje následující části:

- personalistika ;
- nábor;
- docházka;
- vzdělávání;
- pracovní cesty;
- dovolená;
- zaměstnanecké benefity;
- hodnocení.

Kromě běžně využívaných funkcí z oblasti personalistiky nabízí další nástroje, například hlídání termínů a včasné upozornění předem, připomínání nesplněných či opožděných úkolů, možnosti sestavení pracovních postupů pro vlastní úlohy a kontrolu činnosti podle nich či upomínání na nově vzniklé povinnosti.

### **6.3 OKsystem a.s.**

Tato společnost nabízí informační systém OKbase, který je řešen modulově. Lze objednat jednotlivé komponenty nebo systém jako celek. Jedná se o varianty personalistika, docházka, mzdy, čipové karty a stravování.

Jelikož společnost JHV – Engineering s.r.o. již má implementovaný informační systém pro zpracování mezd, docházky i stravování, byl by pro firmu nejvhodnější modul personalistika. Obsahuje přehlednou evidenci o:

- přehlednou evidenci personálních údajů;
- organizační schéma a systematizaci pracovních míst;
- evidenci souhlasů s personální agendou;
- hodnocení zaměstnanců;
- pracovní cesty;
- vzdělávání;
- zaměstnanecké benefity;
- nábor zaměstnanců.

Kromě běžných funkcí nabízí též samoobsluhu pro zaměstnance, kteří spravují některé své osobní údaje. Dále OKbase nabízí správu a podporu ve formě pravidelných updatů, individuálních školení či hot-line. Aplikace je navržena tak, aby se přizpůsobila mobilním telefonům, tabletům či větším obrazovkám. OKsystem a.s. nabízí úpravu vizuálního stylu aplikace podle barev společnosti JHV – Engineering s.r.o.

#### 6.4 Porovnání informačních systémů

Autorka porovnávala personální informační systémy, které byly blíže představeny v přecházejících kapitolách. Vzhledem k velikosti společnosti JHV – Engineering, s.r.o., počtu zaměstnanců a potřebám personálního oddělení byly určeny klíčové parametry a ty byly porovnány napříč systémy.

**Tabulka 4:** Porovnání personálních informačních systémů

Parametr	KS - program	plusPortal	OKbase
<b>Cena (bez DPH)</b>	184 000,- Kč	155 160,- Kč	172 000,- Kč
<b>Upozornění předem</b>	ANO	ANO	ANO
<b>Vzdálený přístup</b>	ANO	ANO	ANO
<b>Servis a podpora</b>	ANO	ANO	ANO
<b>Vzdělávání</b>	ANO	ANO	ANO
<b>Mobilní rozhraní</b>	NE	NE	ANO
<b>Vlastní grafická úprava</b>	NE	NE	ANO

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Podle provedené analýzy vyšel jako nejvhodnější personální informační systém pro společnost JHV – ENGINEERING s.r.o. OKbase. Tato platforma splňuje všechny klíčové parametry a cena bez DPH se výrazně neliší od nejlevější varianty.

Celková implementace systému by probíhala dva měsíce. Nejdříve by proběhla analýza stavu a procesů řízení lidských zdrojů. Následoval by převod dat ze stávajících souborů společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o. z aplikace MS Excel. V dalším týdnu by přijel servisní pracovník společnosti OKsystem a.s., který by naistaloval vybrané aplikace do všech zařízení předem vybraných pracovníků. Následně by provedl úvodní školení k celému systému, které by trvalo 3 hodiny a probíhalo v sídle společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o. formou přednášky s praktickými ukázkami. Během druhého měsíce by běžel testovací režim, který by

podporoval veškeré nastavené funkce. Od konce druhého měsíce by byla implementace dokončena a pro společnost by byla zpřístupněna technická podpora.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce byla analýza celoživotního vzdělávání zaměstnanců ve společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o., kterou jsem si vybrala pro praktické aplikování teoretických poznatků. Kvůli rozsahu práce byl rozbor aktuálního vzdělávacího systému zaměřen pouze na oddělení výroby dílců, jež je jedním z částí organizační struktury společnosti. Dílčím cílem byl návrh implementace informačního systému, který by zefektivnil procesy vzdělání a celkově chod personální agendy.

Pro analýzu stávajícího vzdělávacího systému oddělení výroby dílců byly použity polostrukturované rozhovory s personalistkou, vedoucím oddělení výroby dílců a ředitelem společnosti. Následovala kompletní analýza a rozbor interních dokumentů společnosti, které mi byly poskytnuty po úvodních konzultacích ve firmě. Během zpracovávání diplomové práce mi byla umožněna účast na školení, které bylo vedeno personalistkou a ředitelem společnosti. Jednalo se o interní školení rozvoje osobnosti na téma Firemní cíle a hodnoty, kam firma směřuje a jak daných cílů dosáhnout.

Po vyhodnocení aktuálního vzdělávacího systému oddělení výroby jsem usoudila, že plán vzdělávání je pro toto oddělení sestaven správně. Ovšem nedostatky ze strany zaměstnavatele jsou spíše ve vzdělávacím cyklu. Jeho poslední část, a to vyhodnocení vzdělávací akce téměř ve společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o. neprobíhá. Proto navrhuji zavedení okamžité zpětné vazby od vzdělávaných po ukončení veškerých vzdělávacích procesů. Bude se jednat o krátký strukturovaný dotazník, který bude zaměstnancům přístupný pouze 5 dní po vzdělávací akci, aby se zajistila nejaktuálnější reakce. Výsledky budou zaznamenávány v interním informačním systému a budou přístupné všem nadřízeným. Ti s informacemi budou pracovat dále, aby se mohl vylepšovat aktuální systém vzdělávání a prohlubovala se odbornost a efektivnost tohoto procesu.

Dílčím cílem diplomové práce byl návrh informačního systému, který bude zaznamenávat, kontrolovat a vyhodnocovat vzdělávání zaměstnanců. Rozhodla jsem se pro analýzu reálných a implementovatelných personálních informačních platforem. Jedná se o systémy, které jsou komplexní a obsahují mimo vzdělávání též další moduly. Příkladem jsou zaměstnanecké benefity, nábor zaměstnanců, zaměstnanecká evidence osobních údajů a smluv pracovněprávních vztahů, pracovní cesty, dovolená a hodnocení zaměstnanců. Tento systém by měl sloužit nejen personálnímu oddělení a nadřízeným pracovníkům k analýze a plánování personální agendy. Ale měl by sloužit i zaměstnancům ke kontrole vlastních údajů, k ověření si plánovaných školení či pravidelné lékařské prohlídky.

Vybírala jsem k implementaci ze třech informačních platforem, ke kterým jsem si zažádala dané společnosti o interní dokumenty pro další zpracování diplomové práce. Jednalo se o personální informační systémy KS – personalistika, plusPortal a OKbase. Porovnáním daných systémů a určením hlavních kritérií společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o. vyšla jako nejlepší varianta platforma OKbase, která obsahuje funkce upozornění předem a vzdálený přístup. Nabízí nepřetržitý servis a podporu informačního systému. Dále obsahuje klíčový parametr pro tuto diplomovou práci – vzdělávání zaměstnanců. Pomáhá identifikovat potřeby zaměstnanců, slouží k plánování a realizaci vzdělávacích aktivit a k jejich následnému vyhodnocování.

Informační systém poslouží i ke správné informovanosti a provázání údajů napříč celou organizační strukturou společnosti JHV – ENGINEERING s.r.o.



## POUŽITÁ LITERATURA

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

BÁRTLOVÁ, Petra, 2008. *BADED – barriers in adult education: findings and strategies for overcoming those barriers: Ilkaalinen – Prague – Vienna, June 2008*. Praha: National Training Fund. ISBN 978-80-86728-41-4.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, Milan, 2014. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4824-5.

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2007. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3067-7.

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, VACÍK, Emil, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0434-5.

HARTL, Pavel, 1999. *Kompendium pedagogické psychologie dospělých*. Praha: Karolinum. 231 stran. ISBN 80-7184-841-7.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, 2012. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-7261-168-3.

KIRKPATRICK, James D., KIRKPATRICK, Wendy K, 2016. *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Alexandria: Amecan Society for Training & Development. ISBN 978-160-72800-88

LANGER, Tomáš, 2016. *Moderní lektor. Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9186-4.

LONGWORTH, Norman, DAVIES, W. Keith, 2013. *Lifelong learning*. 2. vydání. New York: Routhledge. ISBN 0-7494-1972-5.

MUŽÍK, Jaroslav, 2011. *Andragogická didaktika: Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-581-6.

PALÁN, Zdeněk, LANGER, Tomáš, 2008. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-58-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Vzdělávání dospělých*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4806-1.

RABUŠICOVÁ, Milada, RABUŠIC, Ladislav, 2008. *Učíme se po celý život?* Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4779-2.

ROSENBERG, J. Marc, 2001. *E-learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. New York: McGraw-Hill Companies. ISBN 978-0071-362-689.

ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie, ŠIKÝŘ, Martin, 2017. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-2792-2.

ŠERÁK, Michal, 2009. *Zájemové vzdělávání dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-7367-551-6.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9527-5.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela, 2008. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-808-6723-549.

VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.

VYHNÁNKOVÁ, Kateřina, 2007. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-808-6723-464.

*Memorandum o celoživotním učení* [online]. 2000. [cit. 25.9.2018] Brusel: Evropská komise. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/uploads/Periodika/ZPRAVODAJ/2001/ZP01PIIa.pdf>

MŠMT. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha* [online]. 2001. [cit. 12.9.2018] Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání. Dostupné z:

<http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-formuje-vladni-strategii-v-oblasti-vzdelavani-strategie-odrazi-celospolecenske-zajmy-a-dava-konkretni-podnety-k-praci-skol>

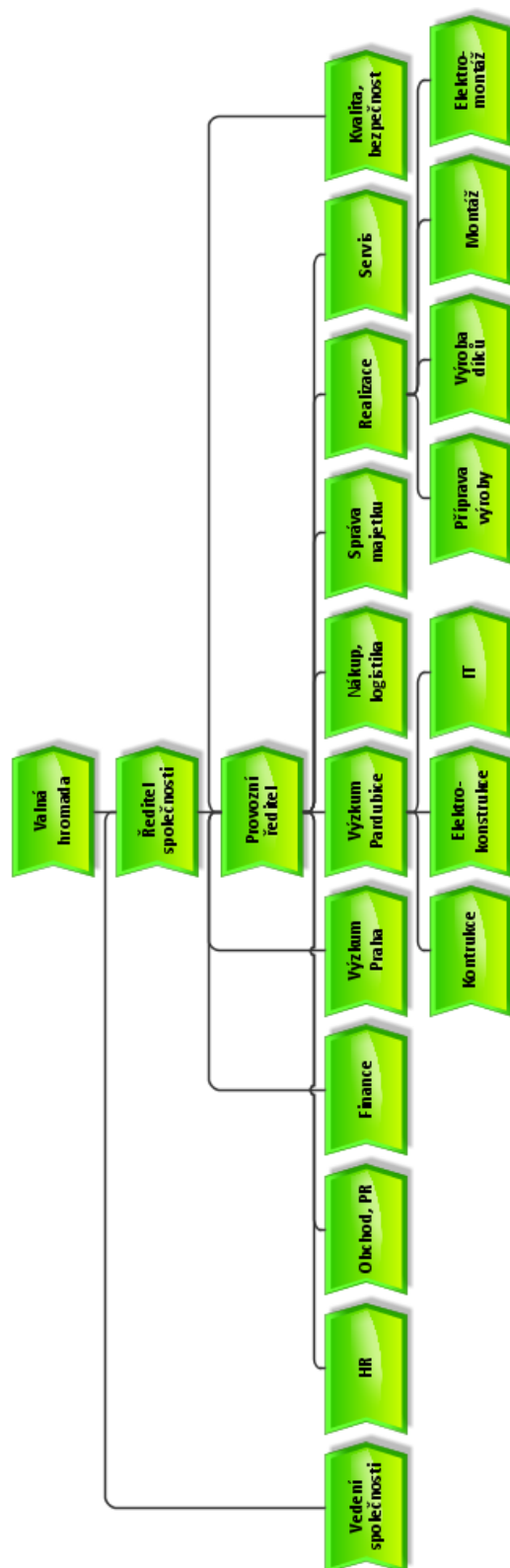
MŠMT. *Strategie celoživotního učení v ČR* [online]. 2007. [cit. 15.9.2018] Praha: Národní ústav odborného vzdělávání. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr>

Zákon č. 179/2006 Sb. o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání [online]. 2006. [cit. 5.10.2018] Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/zakon-c-179-2006-sb>

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Organizační struktura JHV – Engineering, s.r.o.

Příloha A – Organizační struktura JHV – Engineering, s.r.o.



Zdroj: Upraveno podle interních dokumentů JHV – ENGINEERING s.r.o.

