

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2023

Bc. Veronika Smith

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Firemní vzdělávání
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Smith**
Osobní číslo: **E200123**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Firemní vzdělávání**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je zhodnocení oblasti firemního vzdělávání ve vztahu k celkové strategii firmy. Student provede šetření v prostředí firmy, kterou si sám zvolí. Vlastní analýza se zaměří na identifikaci potřeb profesního a dalšího vzdělávání ve firmě, formy, nástroje a metody firemního vzdělávání, jeho organizaci, implementaci a evaluaci. Výsledky analýzy student kriticky zhodnotí a popř. doporučí návrhy na zlepšení stávajícího stavu.

Osnova:

- Strategie a rozvoj lidských zdrojů.
- Cyklus vzdělávání zaměstnanců (identifikace, plánování, realizace a vyhodnocení).
- Charakteristika podniku Motorpal, a.s.
- Analýza vzdělávání ve firmě.
- Zhodnocení, shrnutí a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
DECENZO, David A. Human resource management. Concepts and applications. 6th edition. New York: John Wiley, 1999. ISBN 0-471-29989-8.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem **Firemní vzdělávání** jsem 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 4. 2023

Bc. Veronika Smith v.r.

E200123 - FES

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. Jolaně Volejníkové, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, které byly nezbytné pro vypracování této diplomové práce, a především za její trpělivost. Děkuji rovněž společnosti Motorpal, a.s. za možnost uskutečnění analýzy vzdělávání v jejím prostředí. Dále personálnímu oddělení, jmenovitě paní Mgr. Nevosadové za poskytnuté podklady a odborné konzultace a také všem zaměstnancům za vyplnění dotazníků. Obrovské díky patří mé rodině za veškerou podporu při studiu.

ANOTACE

Diplomová práce na téma **Firemní vzdělávání** se v první části zaměřuje na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, vysvětluje jejich důvody, klady, ale i zápory. V rámci přístupů ke vzdělávání jsou představeny různé možnosti postojů společností k rozvoji svých zaměstnanců, jako je strategický přístup k firemnímu vzdělávání, kompetenční, systematický a učící se organizace. Následně je popsán cyklus vzdělávání zaměstnanců, který tvoří ve čtyřech bodech uzavřený kruh celého systému. V praktické části je analyzován aktuální stav firemního vzdělávání ve společnosti Motorpal, a.s. Podklady byly získány pomocí zkoumání interních dokumentů a formulářů vybraného podniku. Dále bylo u zaměstnanců provedeno dotazníkové šetření.

Cílem diplomové práce je: na základě provedené analýzy a využití dalších metod výzkumu, zhodnotit systém vzdělávání společnosti Motorpal, a.s. vzhledem k celkové strategii firmy, poukázat na případné nedostatky a navrhnout vhodná doporučení, která by vedla k jejich optimalizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

Cyklus vzdělávání, firemní vzdělávání, kariéra, lidské zdroje, přístupy ke vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, strategie, znalosti.

TITLE

Corporate education

ANNOTATION

This diploma thesis on the topic of **Corporate education**, focuses in the first part on the education and development of human resources while explaining its reasons, positives and negatives. As part of their approach to education companies have various attitudes, which allows for different paths towards the development of employees to be utilized, such as a strategic approach to corporate education, competence, systematic and learning organizations. Subsequently, the cycle of employee education is described, which in four points forms a closed circle of the entire system. In the practical part, the current state of corporate education at Motorpal, a.s. is analyzed. Data from the selected company was obtained by examining internal documents and forms. Furthermore, a questionnaire survey was conducted among the employees.

The aim of the diploma thesis is to evaluate the education system of Motorpal, a.s. with respect to the company's overall strategy, based on the analysis performer and the use of other research methods, to highlight possible shortcomings and to propose appropriate recommendations that would lead to their optimization.

KEYWORDS

Education cycle, corporate education, career, human resources, approaches to education, employee development, strategy, knowledge.

OBSAH

Úvod.....	12
1. Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů	14
1.1 Základní terminologie	15
1.2 Oblasti firemního vzdělávání	16
1.3 Důvody vzdělávání	16
1.3.1 Výhody vzdělávání	18
1.3.2 Nevýhody vzdělávání	18
1.3.3 Bariéry vzdělávání zaměstnanců	19
1.4 Péče o personální rozvoj zaměstnanců	20
2. Přístupy ke vzdělávání	21
2.1 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání.....	22
2.2 Kompetenční přístup	23
2.3 Systematický přístup	24
2.4 Učíci se organizace.....	25
3. Strategie a rozvoj lidských zdrojů za pomoci metody Balanced Scorecard	28
3.1 Finanční perspektiva.....	30
3.2 Zákaznická perspektiva	30
3.3 Perspektiva interních procesů.....	31
3.4 Perspektiva učení a růstu	31
4. Cyklus vzdělávání zaměstnanců	33
4.1 Analýza a identifikace potřeb vzdělávání.....	35
4.2 Plánování vzdělávání.....	36
4.3 Realizace firemního vzdělávání	36
4.4 Vyhodnocení vzdělávání	38
5. Charakteristika podniku Motorpal, a.s.....	41
5.1 Představení společnosti	41
5.2 Historie	42
5.3 Podniková strategie	44
5.4 Zaměstnanci.....	45
6. Analýza vzdělávání ve firmě	48
6.1 Informační systém Kompas.....	49
6.2 Realizace školicích akcí	49
6.3 Nástup a plán adaptace nového zaměstnance.....	50
6.3.1 Vstupní školení	53
6.3.2 Plán minipraxe	55

6.3.3	Závěrečný pohovor	56
6.4	Vzdělávání pro stávající zaměstnance.....	56
6.4.1	Kurzy a školení povinné ze zákona	59
6.4.2	Univerzita Motorpal.....	60
6.4.3	Vzdělávací portál	60
6.4.4	Strojírenské minimum.....	62
6.4.5	Seduo akademie	63
6.4.6	Výuka českého jazyka pro cizince.....	63
6.5	Ověření a hodnocení vzdělávacích akcí	64
6.5.1	Ověření účinnosti školení	64
6.5.2	Hodnocení kurzů.....	64
7.	Přehled realizovaných školení za období 2020-2022	65
7.1	Rok 2020	67
7.2	Rok 2021	67
7.3	Rok 2022	68
7.4	Seduo statistika.....	69
8.	Rozhovor s personalistkou.....	71
9.	Dotazníkové šetření	74
9.1	Demografické údaje.....	75
9.2	Firemní vzdělávání	78
9.3	Spolupráce s nadřízenými.....	80
9.4	Osobní přístup ke vzdělávání	82
9.5	Podniková strategie	85
9.6	Souhrn výsledků dotazníkového šetření.....	86
10.	Zhodnocení, shrnutí a doporučení	87
	Závěr	96
	Použité zdroje	98
	Seznam příloh	100

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Propojení perspektiv BSC	29
Obrázek 2: Základní vztahy v BSC	32
Obrázek 3: Fáze systému vzdělávání	34
Obrázek 4: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod	37
Obrázek 5: Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení	39
Obrázek 6: Produkty Motorpalu.....	41
Obrázek 7: Historická fotografie Motorpalu	43
Obrázek 8: 75 let historie firmy	44
Obrázek 9: Organizační struktura s popisem činností.....	46
Obrázek 10: Proces realizace školicí akce	50
Obrázek 11: Kontrolní seznam obsazení nového THP zaměstnance	51
Obrázek 12: Rozvoj nového zaměstnance – diagram	52
Obrázek 13: Plán kvalifikační přípravy a dalšího vzdělávání pro stávající zaměstnance.....	57
Tabulka 1: Očekávané výsledky vzdělávání na jednotlivých úrovních	17
Tabulka 2: Bariéry vzdělávání	19
Tabulka 3: Rozdíl mezi tradičním zaměřením a učící se společností	26
Tabulka 4: Příklady učení	27
Tabulka 5: Charakteristika jednotlivých úrovní Kirkpatrick/Phillipsova modelu	40
Tabulka 6: Základní informace společnosti Motorpal, a.s.	42
Tabulka 7: Přehled počtu zaměstnanců a mzdových nákladů 2020–2022	47
Tabulka 8: Kvalifikační požadavky na znalosti v oblasti systému kvality	58
Tabulka 9: Přehled počtu účastníků a termínů školení 2020-2022	66
Tabulka 10: Poměr účasti dělnických profesí a THP zaměstnanců na školeních	66
Tabulka 11: Seznam vypsaných kurzů AutoSAP 2021 (on-line)	68
Tabulka 12: Seznam vypsaných kurzů AutoSAP 2022	69
Tabulka 13: Statistika Seduo.....	69
Tabulka 14: Statistika Seduo – nejlepší studenti a nejoblíbenější kurzy	70
Tabulka 15: Věkové skupiny respondentů	75
Tabulka 16: Jednotlivé úseky organizace.....	76

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Počet účastníků školení 2020-2022.....	65
Graf 2: Seduo-počet dokončených kurzů od 11/2022 do 03/2023	70
Graf 3: Historie návštěv během dotazníkového šetření (18.03.2023-31.03.2023).....	75
Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	76
Graf 5: Délka pracovního poměru ve společnosti	77
Graf 6: Oddanost zaměstnanců.....	77
Graf 7: Šetření firemního vzdělávání	78
Graf 8: Zdroj informací o školeních	79
Graf 9: Šetření spolupráce s nadřízenými.....	81
Graf 10: Šetření osobního přístupu ke vzdělávání.....	83
Graf 11: Formy vzdělávání	83
Graf 12: Preferovaná oblast vzdělávání	84
Graf 13: Šetření podnikové strategie	85

ZKRATKY

APQP	Pokročilé plánování kvality produktů v automobilovém průmyslu (Advanced Product Quality Planning)
AutoSAP	Sdružení automobilového průmyslu
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
CAD	Počítačem podporované navrhování (Computer Aided Design)
CAM	Počítačem podporované obrábění (Computer Aided Manufacturing/Machining)
CCP	Dodržování pravidel společnosti (Corporate Compliance Policy)
D kvalifikace	Doplňující kvalifikace (DK)
EMS	System řízení environmentu (Environmental Management System)
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci, Mezinárodní uznávané normy (International Organization for Standardization)
MI	Monitorovací indikátor
PO	Požární ochrana
POVEZ	Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců
PPAP	Proces schvalování dílů do sériové výroby (Production Part Approval Process)
Q kvalifikace	Kvalifikace zaměřena na kvalitu
R kvalifikace	Kvalifikace povinná ze zákona, tzv. regulativní oblast
ROI	Návratnost investic (Return of Investment)
THP	Technicko hospodářský pracovník
Z kvalifikace	Základní kvalifikace

Úvod

Vzdělávání zaměstnanců ve firmách by mělo patřit k prioritám personálních oddělení. Péče o pracovníky je pochopitelně také propojena i s ostatními činnostmi společnosti, jako je vytváření a analýza pracovních pozic včetně profilu rolí a požadovaných schopností. Existence vzdělávání usnadňuje řešení řady problémů spojených s personálním plánováním v případě pokrytí potřeb pracovních sil z vlastních řad nebo výběru pracovníků zvenčí bez odborné připravenosti. Firmy by si měly uvědomit, jakou hodnotu pro ně mají vzdělání zaměstnanců, již dokážou spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet znalosti. Cílem je získat takové jedince, kteří budou mít zájem na sobě pracovat a cíleně zvyšovat své vědomosti, aby úspěšně dosahovali strategických cílů svých zaměstnavatelů.

Mělo by být ve vlastním zájmu všech společností, aby pokračovaly ve vzdělávacích aktivitách pro své pracovníky a investovaly do lidského kapitálu. Je třeba vytvářet vhodné podmínky pro realizaci individuálních vzdělávacích a kvalifikačních cílů zaměstnanců. Vzděláváním a formováním jeho podmínek si společnosti připravují podklad pro motivaci a spokojenost pracovníků a jejich vazbu na zaměstnavatele. Zaměstnanci se prohlubováním svých znalostí lépe přizpůsobují nelehkým pracovním úkolům, možnosti vzdělávání také zvyšují atraktivitu zaměstnavatele.

V dnešní době globalizace plné rychlých změn a neustávajícího rozvoje se požadavky na znalosti a dovednosti, především technické, ale i zákonné, neustále mění a člověk by si je měl ustavičně prohlubovat, zdokonalovat a rozšiřovat. Vzdělávání a upevňování pracovních schopností se stává celoživotním procesem. V tomto vývoji sehrávají stále větší roli zaměstnavatelé a jejich vzdělávací aktivity.

Pro tuto práci jsem si k analýze zvolila firmu Motorpal, a.s., svého zaměstnavatele, u kterého jsem osmým rokem zaměstnána na pozici vedoucí nákupní logistiky. Nejedná se tedy o téma přímo související s mou pracovní náplní. V minulosti jsem však jako personalistka pracovala, a i v současné profesi z pozice nadřízeného zaměstnance, se se vzděláváním svých podřízených setkávám, a proto se domnívám, že svými zkušenostmi mohu přispět k řešení problematiky zvoleného tématu. Myslím si, že člověk by měl na svém rozvoji pracovat celý život, prohlubovat si znalosti a posouvat své hranice. Důkazem mého přesvědčení je mé vlastní současné studium na vysoké škole.

Jak již bylo zmíněno, diplomová práce je zaměřena na firemní vzdělávání ve společnosti Motorpal. Tento jihlavský podnik se zabývá výrobou vstřikovacích systémů pro dieselové motory a jejich komponent. Tradice firmy sahá až do roku 1946. S počtem téměř 1.200 zaměstnanců v plném pracovním poměru patří k významným zaměstnavatelům v kraji Vysočina. Společnosti se daří čerpat finanční prostředky na vzdělávání zaměstnanců z Evropských sociálních fondů. Motorpal se také zapojil do dotačního projektu „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“ v rámci POVEZ II a do „Podpory autoprůmyslu 2“, kterou zastřešuje Sdružení automobilového průmyslu Auto SAP.

Diplomová práce je pro přehlednost rozdělena na dvě hlavní části, a to na teoretickou, složenou ze čtyř oddílů, a praktickou, ve které je analyzován vybraný podnik.

První kapitola se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Jsou zde popsány pojmy, které se týkají vzdělávání ve firmách. Patří mezi ně například znalosti, dovednosti, ale i poslání a vize společnosti. Následuje pojednání o strategickém vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů včetně jejich výhod, ale i negativních stránek. Na posledním místě je řešena péče o personální rozvoj a kariéru.

Ve druhé kapitole jsou vysvětleny přístupy ke vzdělávání a jejich provázání s kompetencemi, strategií a systémem. Posledním přístupem je poměrně nový postoj v podobě učící se organizace.

Strategií a rozvojem lidských zdrojů za pomoci metody Balanced Scorecard se zabývá třetí oddíl. Podniky, které chtějí být úspěšné ve svém oboru, potřebují systém, jenž je povede k naplňování jejich vize. Jeho součástí musí být mechanismus, který zajistí hodnocení podniku ve všech čtyřech perspektivách, které jsou právě obsaženy v této metodě: finanční, zákaznické, podnikové procesy a učení se a růst.

Poslední kapitola naváže cyklem vzdělávání, který má nastaven určitá pravidla, aby bylo dosaženo efektivního výsledku. Je v ní vysvětlen celý vzdělávací proces, jenž se skládá ze čtyř fází: fáze identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců, plánování, realizace a etapa vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit oblasti firemního vzdělávání v podniku Motorpal, a.s. ve vztahu k celkové strategii organizace.

K naplnění cílů je nutné provést analýzu v prostředí firmy. V úvodu je nejprve charakterizován vybraný podnik a jsou popsány jeho strategické cíle. Další kapitola se věnuje detailnímu rozboru současného systému vzdělávání zaměstnanců, který čerpá z interních dokumentů. Poté jsou zhodnoceny školicí akce za období roků 2020–2022. Následuje kapitola, která se zaměří na názory zaměstnanců. Nástrojem šetření byl dotazník, jehož obsahem jsou otázky zjišťující zejména spokojenost pracovníků se stávajícím systémem. Jako další prostředek pro analýzu byl zvolen rozhovor s odbornou personalistkou pro oblast vzdělávání. Následně jsou získané odpovědi vyhodnoceny. Poslední kapitola se věnuje návrhům a doporučením, které vybraná společnost může využít ke zlepšení současného systému vzdělávání zaměstnanců.

1. Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

Pro základní fungování zdravého podniku jsou nezbytné tři základní zdroje: materiálové, finanční a lidské. Nejpodstatnější z nich jsou ty lidské, které první dva uvádějí do pohybu a určují jejich využití. Z důvodu dynamického rozšíření vědecko-technického rozvoje, je potřeba mít kvalitní, flexibilní a odborně připravený tým motivovaných a angažovaných zaměstnanců. (5)

Rozvoj zaměstnanců a jejich vzdělávání se v tradičním slova smyslu zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a v dnešní době navíc přibírá roli tvůrce informací a znalostí, jež jsou zásadní na aktuálních, neustále se měnících trzích. Pro ustavičné vytváření vědomostí je nutné, aby bylo nastaveno takové prostředí, které je založeno na sdílení a permanentním učení. Má-li být vzdělávání účinné, nemůže být ponecháno napospas spontánnosti, náhodě nebo osobním iniciativám jednotlivců, ale musí být systematicky naplánovanými činnostmi. (7)

Vzdělávání spadá do činnosti personálního útvaru a souvisí s plánováním firemní zaměstnanosti, s personálním rozvojem, s nábořem, je součástí proti-flukтуаčních opatření a je úzce spjato s personálním poradenstvím. Urychluje proces adaptace a zapracování, zaručuje individuální a cílené vzdělávání. V neposlední řadě také urovnává vztahy, jelikož kvalifikovaní pracovníci jsou většinou nekonfliktní.

Intenzita a škála pokrytí vzdělávání pracovníků závisí na personální politice a personální strategii firmy. Zvyšování kvalifikace je taktéž provázáno i s odměňováním pracovníků, jelikož její zvyšování může vést k vyšším výdělkům. Naopak vyšší výdělek může motivovat k dalšímu rozvoji kvalifikace a vzdělání. Existence rozvoje lidských sil umožňuje requalifikovat pracovníky, které by jinak bylo nutné propustit.

Odborné vzdělávání je spojeno s všeobecným vzděláváním člověka během jeho života ve společnosti. Veškeré schopnosti, které si člověk osvojuje, prohlubuje a rozšiřuje v průběhu odborného vzdělávání, tvoří jeho kvalifikaci. Základy kvalifikace se formují prostřednictvím všeobecného vzdělávání.

Odborné vzdělávání zaměstnanců v organizacích se může realizovat různými formami:

- **Zaškolení** je osvojení schopností (znalosti, dovednosti a chování) k vykonávání sjednané práce. Odehrává se v rámci adaptačního programu a příprav pracovníků k pracovní činnosti.
- **Doškolení** je prohlubování kvalifikace v souvislosti s měnícími se požadavky současného pracovního místa. Jedná se o pokračování odborné přípravy.
- **Přeškolení (rekvalifikace)** je získání zcela nové kvalifikace pro jiné zaměstnání.
- **Profesní rehabilitace** je opětovný návrat zaměstnanců do pracovního procesu např. po dlouhodobé nemoci.
- **Rozvoj** je rozšiřování kvalifikace nad rámec požadavků současného pracovního místa.

1.1 Základní terminologie

K pochopení tématu podnikového vzdělávání je třeba definovat několik výrazů, které se v celé mé práci často objevují. Většina definic pojmů byla čerpána dle I. Folwarczné. (8)

Znalosti jsou informace o ekonomickém a podnikatelském prostředí, technologiích, firemní struktuře a kultuře, metodách a dalších faktorech, které dokážeme využít v praxi.

Postoje jsou projevem cítění a zaujímání kladných a záporných stanovisek k různým otázkám světa. Odrážejí hodnoty, které konkrétní jedinec zastává.

Dovednosti jsou schopnosti člověka vykonávat určité činnosti, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí.

Zkušenosti představují znalosti, dovednosti a postoje získané dosavadní praxí.

Vzdělávání a rozvoj je dle Armstronga proces, který zabezpečuje to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Uspodňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti a dovednosti na základě vzdělávacích programů, ale i z vlastních zkušeností.

Firemní vzdělávání popisuje Tureckiová jako souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných zaměstnavatelem se záměrem doplnit nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků a díky tomu odstranit negativní rozdíl mezi aktuální kvalifikací a požadavky. Zahrnuje jak povinné vzdělávání dané zákonem, tak i dobrovolné kvalifikační, které může prohloubit rozvoj kompetencí zaměstnanců. Odehrává se jak uvnitř podniku, tak i v externím zařízení.

Poslání a vize jsou základními prvky, které ukazují, jak se chce firma chovat v budoucnu. Toto je vnímáno jak zaměstnanci, tak i okolím. Poslání odráží stávající realitu a týká se podnikových hodnot a vytváří image. Vize slouží především zaměstnancům a investorům. Vize a poslání staví před firmu strategické cíle, které ukazují směr do budoucna.

Strategie pochází z vojenského názvosloví a znamená určený postup k dosažení stanovených cílů. Vychází z poslání a vize. Úkolem řízení je získání strategické konkurenční výhody a stanovení dlouhodobého a zároveň reálného cíle, kterého chce podnik dosáhnout za určitý čas. Měly by se hledat také odpovědi na otázky, jak toho docílit. (16)

Strategie řízení lidských zdrojů dle definice H. Bartoňkové řeší organizační strukturu a týká se řízení zaměstnanců na všech úrovních podniku, vede k pochopení pracovníků jako strategického zdroje, který tvoří konkurenční výhodu. Spadají do ní analýza práce, plán lidských zdrojů, jejich nábor, výběr a adaptace, následné hodnocení, odměňování a péče o zaměstnance.

Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků je závislá na personální a podnikové strategii. Díky tomuto nástroji lze ve firmě řídit pracovní výkon. Určuje nejdůležitější pracovníky, kteří přinášejí velkou přidanou hodnotu a jsou obtížně nahraditelní.

1.2 Oblasti firemního vzdělávání

Pro snadnější porozumění je podstatné zmínit ještě tři oblasti, se kterými se můžeme v rámci toho tématu setkat. Jsou to jednotlivé složky firemního vzdělávání, jež mohou zdánlivě splývat v jeden význam, ale není tomu tak. (4)

Oblast vzdělání zastřešuje především základní všeobecné znalosti a dovednosti. Můžeme se setkat také s termínem trénink.

Oblast kvalifikace představuje základní přípravu na povolání a jedná se o tzv. odbornou profesní přípravu.

Oblast rozvoje zastupuje další vzdělávání, které rozšiřuje kvalifikaci a formuje osobnost jedince. Týká se spíše jeho potenciálu než kvalifikace.

1.3 Důvody vzdělávání

Nedávná situace, v podobě covid pandemie, nás utvrdila v tom, že základem úspěchu jakékoliv organizace je závislá na její flexibilitě a na připravenosti na změny. Tu vytváří především lidé, kteří jsou nejen připraveni, ale také změny akceptují a podporují. Z toho vyplývá, že péče o zaměstnance a jejich formování je podstatným úkolem personálního oddělení.

Je důležité, aby byli zaměstnanci v této moderní turbulentní době připraveni na nové technické požadavky a potenciální možnosti trhu a pružně na ně reagovali. Nejnovější metody řízení požadují nejen pracovníky náležitě vzdělané, ale i zaměstnance s žádoucími osobnostními rysy a s požadovaným chováním. Aktivity zaměřené na tento typ zdokonalování formují flexibilitu a připravenost lidí na změnu.

Armstrong vysvětluje důvody vzdělávání a rozvoje pomocí následující filozofie:

- Aktivity v oblasti vzdělávání a rozvoje významně přispívají k úspěšnému dosahování cílů organizace a investování do vzdělávání a rozvoje přináší prospěch všem zainteresovaným stranám.
- Plány a programy by měly být v souladu jak se strategií organizace, tak se strategií lidských zdrojů a měly by podporovat uskutečňování těchto strategií.
- Koncepce vzdělávání a rozvoje by měla souviset s výkonem. Měla by tedy směřovat k prokazatelnému zlepšování výkonu organizace, útvarů, týmů i jednotlivců a měla by významnou měrou přispívat k dosahování konečných výsledků organizace.
- Každý v organizaci by měl mít příležitost a měl by být podporován, aby se vzdělával a mohl rozvíjet své znalosti a dovednosti do té míry, do jaké mu to jeho schopnosti umožní.
- Organizace musí investovat do vzdělávání a rozvoje poskytováním vhodných příležitostí a prostředků k učení. Hlavní odpovědnost však mají samotní zaměstnanci, kteří by měli dostat maximální podporu managementu.

Dle Koubka by se dopady vzdělávání měly posuzovat na třech úrovních, jež jsou detailněji popsány v tabulce č.1:

- podnik;
- personální oddělení;
- zaměstnanec.

Tabulka 1: Očekávané výsledky vzdělávání na jednotlivých úrovních

Úroveň	Očekávané výsledky
Podnik	zvýšení produktivity zvýšení efektivnosti a výkonnosti zlepšení kvality zboží a služeb snižování nákladů lepší pracovní prostředí naplnění vize, poslání a strategie organizace užší spojení mezi cíli podniku a jejich zaměstnanci snadnější adaptace
Personální oddělení	nižší fluktuace méně absencí rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců posilování pravomocí zvýšený zájem o cíle podniku zvýšení dobré pověsti podniku a snadnější nábor nových zaměstnanců
Zaměstnanec	zvýšení produktivity zlepšení kvality práce méně pracovních úrazů lepší využití techniky a technologie jednodušší pohyb a lepší komunikace díky globalizaci větší šance na zvýšení mzdy lepší kvalita života zlepšení mezilidských vztahů

Zdroj: vlastní zpracování dle (13)

1.3.1 Výhody vzdělávání

Vzdělávací proces má své zákonitosti i svá omezení. Je určený jasnými cíli a organizací vzdělávacího zařízení. Přínosy vzdělávání jsou potenciální. Záleží na mnoha okolnostech: na odpovídajícím programu vzhledem k cíli, na jeho kvalitativní úrovni, na příčinách, které má pomoci řešit, na použitelnosti nových poznatků, na osobním přístupu lektorů i účastníků programů.

Přínosy podporující vzdělávání a rozvoj (2):

- Zlepšuje se výkon jednotlivců, týmů i organizace a vytváří se pozitivní kultura v organizaci. Snižují se náklady na vzdělávání a rozvoj.
- Podniky mají větší šanci na získání kvalitních zaměstnanců, kterým příležitost ke vzdělání umožňuje dosáhnout rozšíření kvalifikace, a tak jsou spokojenější. Vyplývají z toho také vyšší odměny nebo zajímavější kariérní postup.
- V důsledku prohlubování a rozšiřování kvalifikace se zvyšuje flexibilita zaměstnanců v zastupování různých postů.
- Zaměstnanci jsou přirozeně přinuceni k větší firemní oddanosti v souvislosti s jejich pobízením k tomu, aby se identifikovali s posláním a cíli organizace.
- Zlepšuje se úroveň liniových manažerů, kteří si mohou osvojit schopnosti potřebné k úspěšnému řízení.
- Zlepšuje se úroveň služeb poskytovaných zákazníkům.

1.3.2 Nevýhody vzdělávání

Kromě zřejmých výhod, jejichž přehled v předchozí kapitole určitě není kompletní, existuje také řada důvodů, proč může podnikové vzdělávání selhávat, respektive neplní svůj účel. Za nejpodstatnější z nich lze považovat například u systematického firemního vzdělávání „systém – nesystém“, který neodpovídá systému vzdělávání, který podrobněji popisují v kapitole Cyklus vzdělávání zaměstnanců. Jedná se tedy o zachování posloupnosti těchto prvků: identifikace, plán, realizace a hodnocení vzdělávání. V důsledku nedodržení cyklu jsou finanční prostředky vynakládány neúčelně. Dalším problémem, který může vzniknout a je také spojen se systémem, je jeho zneužití v podobě například očekávané protislužby. Popřípadě se může vzdělávání stát nástrojem manipulace se zaměstnanci, jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany vzdělávací instituce, nebo může vyvolat závist spolupracovníků.

V praxi se také můžeme setkat s celkem pochopitelným paradoxem v podobě negativního postoje ke změně, který může vyústit až ke konfliktu mezi jednotlivci nebo členy týmu. Většinou se tak děje v případě, kdy je požadavek na vzdělání vznesen ze strany managementu firmy. Pokud se tak stane a je vyvíjen odpor, management musí najít nástroje, jak změny dosáhnout, jak své zaměstnance přesvědčit o její užitečnosti a smysluplnosti.

Přístup k firemnímu vzdělání může ovlivnit také obava dospělých z učení, která je vyvolána nejčastěji strachem z neúspěchu. Nepochopitelně mohou nastat pochybnosti také při úspěchu, v důsledku vyčnívání z davu.

1.3.3 Bariéry vzdělávání zaměstnanců

Školení zaměstnanců je specifickou součástí vzdělávání dospělých. Představuje souhrn různých aspektů: pedagogických, sociologických, ekonomických, psychologických, personálních a právních. Aby bylo kompletně pochopeno, vyžaduje systémový přístup a respektování účastníků a využití jejich silných stránek. Je také nutné umět rozpoznat a charakterizovat překážky, které zaměstnancům komplikují cestu za poznáním a pochopit příčiny, které je oslabují. Hlavní skupiny bariér uvádím i s příklady v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Bariéry vzdělávání

Bariéra	Popis	Příklady
Percepční bariéry	Brání jasně vnímat podstatu problému.	Obtížné vymezení podstaty problému. Neschopnost vidět potíže z různých hledisek. Negativní vliv návyků a stereotypů. „Všechno ví, všechno zná.“ Nevyužití všech smyslů – poslouchají, ale neslyší.
Bariéry kultury	Přizpůsobení se prostředí a ztráta dětských přirozených instinktů.	Fantazie a hraní je jen pro děti. Řešení problémů je vážná věc, nepřipouští humor. Logické a číselně vyjádřené je užitečné a praktické na rozdíl od pocitů a intuice. Tradice vede nad změnou.
Bariéra prostředí	Působí rušivě.	Nedostatečná míra spolupráce a nedůvěra mezi spolupracovníky. Nadřazení upřednostňují vlastní myšlenky namísto těch od podřízených. Nedostatečná podpora osobnostního a kvalifikačního rozvoje.
Intelektuální a výrazové bariéry	Nedostatečná intelektuální výbava.	Řešení potíží a volba „nesprávného jazyka“. Chybně zvolená větná skladba (rychlost, přesnost sdělení). Absence zpětné vazby. Pokud je, tak nerespektování poznatků. Nedostatečná vnímavost k potřebám nebo očekáváním podřízených.
Emocionální bariéry	Překážky volného myšlení, sdělování a jednání.	Strach udělat chybu a nedůvěra ve vlastní schopnosti. Nechuť ke změnám a obavy z neznámého. Nedostatečná pružnost myšlení.

Zdroj: vlastní zpracování dle (3)

U dospělých lidí v produktivním věku převládá praktické myšlení, potřebují znát důvod, proč by se měli vzdělávat. Proto je nutné pečlivě vázat obsah kurzu k pracovním činnostem, přihlížet k jejich životním a pracovním zkušenostem a využívat je při vzdělávání. Zkušenosti ze vzdělávacích kurzů potvrzují, že pokud se dospělí podílí na výuce a uplatňuje se jejich aktivita, která je opřena o jejich zkušenosti a poznatky, jsou bariéry eliminovány.

1.4 Péče o personální rozvoj zaměstnanců

Péče o personální rozvoj je především péčí o kvalifikaci a její prohlubování a zvyšování. Jedná se o oblast, která slouží zájmům pokrytí potřeb pracovních sil vnitřními pracovními zdroji prostřednictvím formování schopností stávajících pracovníků, jejich vazeb k organizaci a k vykonávané práci a zvyšování uspokojení z vykonávané práce. Personální rozvoj mění pracovní kariéru a pracovní funkci. Ovlivňuje pracovní perspektivu, zvyšuje pocit sociální jistoty a vede ke zlepšení mezilidských vztahů. (12)

Plánování personálního rozvoje pracovníků úzce souvisí s plánováním vzdělání, rozmisťováním, odměňováním a případně propouštěním pracovníků. Rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na momentálně vykonávanou práci a formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci. Díky tomu z něj vytváří více přízpůsobivý pracovní zdroj.

Koubek uvádí, že pracovní kariéra je plánována ve čtyřech krocích:

1. Samostatné zhodnocení schopností pracovníkem, určení vlastních zájmů a stanovení pracovních cílů.
2. Evaluace samostatného jedince firmou a určení jeho rozvoje.
3. Informovanost pracovníka o možnostech rozvoje ve firmě a popis možné kariéry.
4. Kooperace všech zúčastněných, tj. pracovník, nadřízený a personalista a společné stanovení realistických cílů v kariéře zaměstnance. Tato část také obsahuje diskrétní plán, který povede k dosažení určených cílů.

Souhrn těchto bodů představuje plán osobního rozvoje neboli plán kariéry, který obsahuje posloupnost jednotlivých rozvojových aktivit, které zahrnují formální a neformální vzdělávání. Jedná se o nabytí takových znalostí a zkušeností, které zaměstnanci umožní získat odpovědnější, prestižnější a lépe ohodnocenou pozici. Součástí jsou i průběžné kontroly a hodnocení z hlediska plnění plánovaných úkolů.

Pracovníci by měli být informováni o svých možnostech kariéry v organizaci, zaměstnavatel by jim měl zdůraznit jaké vyhlídky a možnosti mají v personálním rozvoji. Pokud není poskytnuta jasná vize a není představena jasná kariéra, tak většinou ti nejschopnější a nejdynamičtější pracovníci odcházejí.

Nemalý význam má i spolupráce vedoucích zaměstnanců s personálním útvarům, kdy mají nadřízení pracovníci za úkol zkoumat u svých podřízených, zda jejich kvalifikace, výkon a pracovní chování vyhovují dané pozici. Oni jsou ti, kdo spolurozhodují o metodách a způsobu vzdělávání a podílejí se na jeho plánování. Sami nezřídka fungují jako mentoři a jsou zdrojem informací. Jejich přístup k celé záležitosti ovlivňuje a utváří další cykly vzdělávání. (23)

Pro shrnutí: Personální útvar formuluje a navrhuje politiku a strategii edukace ve společnosti a vytváří organizační a administrativní předpoklady vzdělávání, které také zajišťuje. Dále navrhuje programy, analyzuje potřeby a kontroluje průběh procesu vzdělávání. V neposlední řadě propojuje vzdělávání s ostatními personálními činnostmi.

2. Přístupy ke vzdělávání

Přístupy ke vzdělávání ukazují, že se lidé učí především na základě zkušeností, a proto se většina učení odehrává na pracovišti. Zaměstnanci se učí nejlépe, když se vzdělávají sami pro sebe. Obvykle potřebují pomoc a podporu, formou rozmanitých vzdělávacích aktivit, jako jsou zapracování nových zaměstnanců, plánování zkušeností, koučování, mentorování, ale i e – learning. Všechny tyto činnosti mohou být doplněny formálním výcvikem. Efektivita může být zvýšena kombinací některých z metod.

Podle míry realizace vzdělávacích aktivit můžeme rozdělit podniky do několika typů (13):

- **Nečinný podnik** nevyvíjí žádné aktivity v oblasti vzdělávání. Nejčastějšími důvody bývají nedostatek času a neschopnost rozlišení mezi náklady a investicemi.
- **Nahodilá aktivita** znamená, že vzdělávání probíhá bez konkrétního cíle, pouze v nutných případech.
- **Strategický přístup** představuje komplexní přístup ke vzdělávání, které se stává součástí podnikové strategie.
- **Kompetenční přístup** k firemnímu vzdělávání je spojen s řízením podle kompetencí.
- **Systémový přístup** označuje vzdělávání, které je bráno jako systém se stanovenými cíli a probíhá na všech úrovních organizační struktury v různých stádiích rozvoje.
- **Učící se podnik** znamená zásadní změnu postoje. Vzdělávání se stává ústředním zdrojem a základní konkurenční výhodou.

Podrobněji se budu zabývat posledními čtyřmi přístupy, kterými jsou: strategický, kompetenční, systémový přístup a učící se podnik.

2.1 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání

Firmy potřebují zaměstnance s odpovídajícími úrovněmi znalostí, dovedností a schopností. Postupné kroky směřují k uspokojování těchto potřeb a jsou vedeny strategicky. To znamená, že vycházejí z důležitých požadavků a podporují k dosažení strategických cílů organizace.

Strategický rozvoj lidských zdrojů definoval Tim Hall:

„Identifikace potřebných dovedností a aktivní řízení učení a vzdělávání pro dlouhodobé účely, vztahující se k explicitně formulované podnikové a podnikatelské strategii.“ (10, str. 16)

Novější definici stanovil John Walton:

„Strategický rozvoj lidských zdrojů znamená takové zavádění, vyřazování, modifikování, řízení a usměrňování procesů, které všechny jedince a týmy vybavuje dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují, aby byli schopni plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací.“ (25, str. 82)

Podle Bláhy hovoříme o strategicky orientovaném přístupu ke vzdělávání a rozvoji tehdy, když se klade velký důraz na průběžné učení, když vzdělávací cíle vznikají z reálných organizačních problémů a jednotlivci sami mohou ovlivňovat obsah vzdělávacích aktivit. Představuje široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe vzdělávání může přispět ke splnění strategických cílů.

Rozvoj zaměstnanců můžeme kategorizovat dle následujících strategií (4):

- **Strategie rozvoje organizace a jedince** se zabývá profesním růstem zaměstnanců, vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy. Soustředí se na změnu ve fungování celé organizace a jejich částí, jako jsou jednotlivá oddělení, týmy a pobočky. Vzdělávání působí podpůrně. Cílem je dosažení spolupráce a tím zvýšení výkonnosti.
- **Strategie diferenciacce a integrace** je zaměřena na odstraňování identifikovaných nedostatků u neklíčových pozic a podporu klíčových pozic, kde se strategie zaměřuje na ty nejlepší. Uvádí se tzv. bezbariérový přístup, který znamená dostupnost vzdělávání a rozvoje pro všechny, kdo projeví zájem.
- **Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování** se zaměřuje na změny v krátkém a dlouhém období, kdy velký skok je iniciován z venku a vnitřní tlak vede spíše k plynulému zlepšování. Ideální bývá kombinace obou dvou strategií, při které dochází k plynulému zlepšování a velký skok slouží jako náprava větších odchylek.

2.2 Kompetenční přístup

Dosažení permanentního růstu závisí na odborné i sociální způsobilosti firmy, její kultuře, optimalizaci podnikových procesů, a především na kompetentních lidech, kteří umějí, chtějí a mohou úspěšnost firmy podpořit, rozvinout a realizovat.

Pojem kompetence má v češtině několik významů a jedná se o poměrně komplikovaný pojem. Nejlépe lze označit tuto skutečnost anglosaským výrazem „competency“, které znamená schopnost žádoucího chování. Vystupování konkrétního člověka v konkrétní situaci je výsledkem dynamiky jeho osobnosti, skládající se z více prvků. Některé části tvoří charakteristiku člověka, jako jsou postoje, hodnoty a motivy. Dalšími jsou způsobilosti a vědomosti. Kompetentní člověk je odborně a sociálně vybaven pro výkon dané pozice a je schopen využívat své znalosti, dovednosti a osobnostní vlastnosti k dosahování firemních cílů. Kvalita a náročnost požadovaných kompetencí vyplývá ze samotné vize podniku. Ambiciózní a perspektivní firemní záměry nachází oporu v kompetentních lidech. (3)

V některých podnicích je v posledních letech kladen důraz na upevňování silných stránek zaměstnanců a na rozvoj jejich potenciálu. Zaměstnavatelé se poté nezaměřují pouze na kvalifikaci, ale vychází z modelu kompetencí, z konkrétních typů a profilů kompetencí jednotlivých pracovních pozic. Kompetence podle Tureckiové představuje soubor chování pracovníka, který musí použít, aby úspěšně zvládl úkoly své pracovní pozice.

Vodák uvádí, že kompetentní zaměstnanec splní úkoly na požadovanou úroveň, pokud splní tři základní předpoklady:

1. Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi.
2. Je k takovému chování motivován a je ochoten vynaložit potřebnou energii.
3. Má možnost v prostředí zaměstnavatele toto chování použít.

Tradičním nástrojem používaným k identifikaci požadavků kladených na uchazeče je analýza práce, jejímž cílem je dospět k popisu práce, který zahrnuje pracovní prostředí, pracovní úkoly, odpovědnost a povinnost. Dalším cílem je specifikace požadavků kladených na pracovníka. Sem můžeme zařadit dovednosti, schopnosti, osobnostní charakteristiky a další znaky nutné k výkonu práce.

Řízení založené na kompetencích:

- posiluje důležitost lidských zdrojů;
- podporuje strategii podniku s personálním řízením;
- dosahuje soudržného a jednotného přístupu k vedení lidí.

Znalosti a dovednosti se projevují ve viditelném jednání a jsou snadněji definovatelné. Naopak hodnoty, postoje, osobnostní charakteristiky a motivy jsou kompetencemi skrytými. Nákladově výhodnější je provádět výběr zaměstnanců dle skrytých kompetencí a vzdělávat je k dosažení dovedností snadno pozorovatelných. U tvrdých kompetencí je efektivnější formální školení, u měkkých kariérové poradenství, sebehodnocení a osobní rozvoj. (11)

Nejkritičtější kompetence (tvrdé): technické znalosti, specifické odborné znalosti a dovednosti, které se dají snadno změřit a ověřit

Nejvíce nedostatkové kompetence (měkké): schopnost vést nebo řídit, mezilidské dovednosti, kreativita nebo nápaditost, flexibilita nebo adaptabilita, komunikační dovednosti

Rozvoj kompetencí jednotlivých zaměstnanců a dosažení souladu mezi potřebami organizace a pracovníků, jako efekty firemního vzdělávání, se podle Tureckiové projevují v několika úrovních:

- **Úroveň znalosti a dovednosti** – změna profilu způsobilosti zaměstnanců vedoucí v odstranění negativních rozdílů mezi aktuálními znalostmi a novými požadavky, popřípadě při rozvoji potenciálu jedince.
- **Úroveň postoje** – formuje přístupy a vztahy na pracovišti, které mají za následek zvýšenou loajalitu a sounáležitost s firmou.
- **Úroveň pracovního jednání a výsledků práce** – potvrzení doplnění a rozvoje kompetencí ve výkonu a v hodnocení jeho rozvojového potenciálu. Odráží také ochotu nové kompetence nabývat a efektivně používat.

Přístup ke vzdělávání založený na kompetencích je velmi užitečný. Podstatná je především jeho vysoká efektivita při analyzování požadavků a potřeb rozvoje zaměstnanců podniku. Dle tohoto přístupu je možné postupovat při výběru zaměření vzdělávacích aktivit a rozvíjet zaměstnance směrem k vyšší výkonnosti.

2.3 Systematický přístup

Bláha popisuje, že praxe je nejefektivnější v dobře organizovaném, systematickém vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Jedná se o neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání a rozvoje. Sleduje cíle strategie a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Jeho nepostradatelnou částí je hodnocení zaměstnanců.

Vzdělávání je prováděno systematicky dle předem připravené a schválené koncepce a plánu, který vznikl z analýz vzdělávacích potřeb. Příležitost učit se, se dostává většině zaměstnanců. Systematicky ovšem probíhá především vzdělávání manažerů a jejich budoucích nástupců. Takto nastavený systém bývá poměrně „tuhý“ a nebývá otevřený změnám, kterým může docházet v průběhu platnosti plánu, což souvisí především s financemi a dodržením rozpočtu na vzdělávání. Je nutné zmínit i další riziko tohoto systému a tím je zvyhodňování některých zaměstnanců ze strany vedení, popřípadě využívání povinné účasti na kurzech jako hrozby.

Hlavní cíle systematického vzdělávání v organizaci jsou následující:

- Připravit zaměstnance tak, aby byli schopni efektivně dosáhnout požadovaných cílů, čímž se zvýší konkurenceschopnost, prosperita a míra plnění strategických cílů.
- Vytvořit vhodné podmínky pro seberealizaci zaměstnanců.

Koncepce firemního vzdělávání ztělesňuje základní smysl vzdělávání, jeho pojetí a postavení ve společnosti, stanovení cílů a funkcí, včetně hodnocení a kariérového plánování. Koncepce nám přesněji určuje strategii vzdělávání. Úzce s ní souvisí systém vzdělávání a navazuje na něj plán vzdělávání. (4)

Tvorba koncepce se řídí dle následujícího:

- Podrobný popis všech pracovních činností, včetně vztahů podřízených a nadřízených a jednotlivé odpovědnosti.
- Zpracování požadavků na kvalifikaci dle platových tříd.
- Ověření způsobilosti – testování + hodnocení zaměstnanců.
- Nastavení interních firemních pravidel, koordinace a financování vzdělávání.
- Spolupráce s externími firmami – lektoři, analýzy potřeb, hodnocení.

2.4 Učící se organizace

U této koncepce se považuje celá organizace za učící se systém, kde jednotliví zaměstnanci těží z aktivit, které u zaměstnavatele vykonávají, a kde se firma jako celek učí z aktivní spolupráce jednotlivců. Je však nutné provést změny lidských rolí a stylů řízení.

Senge, který tento přístup vytvořil, popsal učící se organizaci jako organizaci „*kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a rozpínavé způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní úsilí a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně.*“ (19, str. 3)

Padler nabízí výstižnou charakteristiku učící se organizace: „*Organizace, která usnadňuje sebevzdělávání všech svých členů a průběžně se sama přetváří.*“ (15, str. 3) Podstatou konceptu není vzdělávání, ale rozvoj a sebevzdělávání jak jedince, tak i celé firmy. Sebevzdělávání spočívá v řešení problémů a organizace se učí tím, jak problémy řeší.

Garvin uvedl, že společnosti, které upřednostňují tento přístup jsou dobré v:

- systematickém řešení problémů;
- experimentování – testování a vyhledávání nových poznatků;
- učení se ze zkušeností – organizace zkoumají minulé úspěchy a neúspěchy;
- učení se od jiných – nejsilnější podněty někdy pocházejí z bezprostředního okolí, tj. benchmarking;
- rychlém a účinném přemísťování znalostí v celé společnosti – rotace zaměstnanců.

Dle M. Armstronga můžeme změnu k učící se organizaci zavést, pokud se zaměříme na kolektivní řešení problémů, kdy se využívá týmové učení a zvažují se všechny možné příčiny problémů, včetně těch neřešitelných. Tento typ organizací se zřetelně orientuje na předávání a vytváření znalostí, které jsou pro jejich strategii důležité.

O jejím zavedení by se mělo uvažovat v případě:

- vzrůstajícího tempa změn a selhávání dřívějších postupů;
- konkurenčních tlaků;
- potřeby změnit firemní kulturu a zlepšit image;
- zavádění systému řízení kvality;
- většího zaměření na lidi nebo zákazníky.

M. Tureckiová uvádí pět fází přechodu od systému podnikového řízení k učící se organizaci:

1. **Vznik** – utváří se základy a rozvíjí se motivace k učení.
2. **Formování** – rozvíjí se dovednosti potřebné k efektivnímu učení.
3. **Pokračování** – již plné využití schopností učení a dovedností potřebných k sebevzdělávání, následně iniciativa a vlastní rozvoj se přesouvá na zaměstnance.
4. **Transformace** – fáze změny, přijetí této koncepce a vytvoření kultury vzdělávání.
5. **Transfigurace** – spíše ideová než skutečná fáze.

Taktikou některých společností je propojit v projektových týmech osoby různého pohlaví a věku. Kladou tedy důraz na různorodost osob. Využívají tak jejich individuální schopnosti, které vedou k novým příležitostem. Velkou chybou je sestavování týmů z osob s podobnými schopnostmi, podobnou průpravou a přicházejících ze stejného oddělení. Takový tým má sklon ke sblížování názorů, což není žádoucí. Využívání rozdílnosti lidí vede ke tvorbě inovací. Aby se organizace rozvíjela, musí využívat rotaci pracovníků, plánované získávání zkušeností a vytváření krátkodobých projektových týmů. Rotace nespočívá v neustálém přemísťování zaměstnanců, jelikož firma potřebuje také monitorovat výkon funkcí. Je nezbytné odstranit bariéry mezi organizačními jednotkami a funkcemi. Rozdíly způsobů nahlížení na základní prvky společností jsou uvedeny v tabulce č. 3. (17)

Tabulka 3: Rozdíl mezi tradičním zaměřením a učící se společností

Tradiční zaměření na:	Zaměření učící se společnosti na:
produktivitu	učení se
pracovní prostředí na pracovišti	učící se prostředí
lineární prognózování	nespojité modely prognózování
řízení vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	technologiemi podporované samostudium – získávání znalostí tehdy, když jsou zapotřebí
zaměstnance	permanentního studenta
kontrolování a vztahy nadřízenosti	koučování a partnerství
smluvní zaměstnání	příležitost k učení se

Zdroj: vlastní zpracování dle (7)

Hlavním prvkem tohoto přístupu je, že se organizace učí objevováním a napravováním nedostatků ve svých činnostech. Učí se tím, že koriguje svá jednání, založená na informacích ze svého vnitřního a vnějšího prostředí a jejich příklady uvádím v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Příklady učení

Příklady učení z vnitřního prostředí:	Příklady učení z vnějšího prostředí:
Inovace nových výrobků.	Stížnosti zákazníků.
Výsledky analýzy podnikového klimatu.	Otevírání nových trhů.
Návrhy nebo kritiky na poradách.	Výskyt nových technologií.
Finanční zprávy.	Jednání konkurence.

Zdroj: vlastní zpracování dle (17)

Prokopenko charakterizuje znaky učící se organizaci následovně:

- Všichni si uvědomují, že se firma musí přizpůsobit budoucnosti stálých změn.
- Organizace se vědomě učí na základě příležitostí a rizik podnikání.
- Zaměstnanci akceptují nové role, na lidi se nahlíží jako na nepostradatelné faktory změny.
- Vytváří se prostředí k přenášení pravomocí a tím je usnadnění učení se a osobní rozvoj. Zaměstnanci dělají více než je jejich povinností, vyvíjejí iniciativu, používají a rozvíjejí svou inteligenci a realizují se v práci. Existují dobře definované procesy pro vytváření, osvojování si, předávání a využívání znalostí.
- Informační systémy slouží více k podpoře učení než k jeho kontrole.
- Přístup učení se přenáší i na zákazníky a dodavatele, příkladem je třeba řízení jakosti pro zaměstnance, ale i dodavatele.
- Strategie rozvoje lidí je na nejvyšších příčkách důležitosti a poté se procesy učení stávají jednou z hlavních podnikových činností. Strategie vzdělávání a podniková strategie jsou úzce propojeny.
- Všichni členové organizace mají přístup ke vzdělávání. Celá organizace se učí i to, jak se učit.

Kritici této metody zdůrazňují, že se málo pozornosti věnuje tomu, co se lidé skutečně chtějí učit. Vystává myšlenka, že by zaměstnancům mělo být umožněno, aby investovali do svého vlastního rozvoje. Další negativní reakcí je, že učící se organizace se až příliš zabývá vytvářením a fungováním organizace. (2)

3. Strategie a rozvoj lidských zdrojů za pomoci metody Balanced Scorecard

Jak již bylo několikrát zmíněno, výuka ve firmách je velmi důležitým prvkem úspěchu podnikání a rozvoj zaměstnanců by měl být spojen s vnitřní strategií a vizí, která povede k výraznější konkurenční výhodě dané organizace. Měla by být komplexně propojena, s ostatními procesy ve firmě. Vzdělávání pracovníků je výrazem péče o zaměstnance a vede k jejich sociálnímu rozvoji a celkovému zkvalitnění organizační kultury. Dobré vedení lidí a kultura podpory zásadním způsobem ulehčuje realizaci strategie. Podniky, které chtějí zajistit úspěch svých strategií, musejí vědět, jaké schopnosti zaměstnanců jsou potřebné a následně musí vypracovat programy, jež zaplní všechny mezery. Současná doba nedovolí žádné selhání, je nutné nastavit takovou realizaci vzdělávání, která naplní všechna pozitiva uvedených přístupů, aby byla splněna očekávaná a odpovídající návratnost investic do vzdělávání.

Důležitým předpokladem kvalitního řízení firem je používání strategického a systémového přístupu. Podniky, které chtějí být na vrcholu ve svém oboru, potřebují manažerský systém, který povede k využívání jejich zdrojů a k naplňování jejich vize. Součástí musí být mechanismus, který bude hodnotit výkonnost podniků ze všech důležitých pohledů.

Vodák a Kucharčíková uvádějí, že podniky potřebují v dnešní dynamické době kvalitní strategii, která je bude podporovat v úspěchu na konkurenčních trzích. V rámci strategie nesmí být opomenuty lidské zdroje a přístup k efektivnímu vzdělávání vlastních lidí. Užitečným nástrojem, díky kterému můžeme vyjádřit a pochopit strategii podniku je metodika Balanced Scorecard (BSC). Tento systém se soustřeďuje na zvyšování hodnoty podniku a na dosažení vysoké efektivity investic do rozvoje lidských zdrojů při naplnění vize a strategie podniku. BSC propojuje veškeré aktivity firmy ve strategii.

Základem metodiky jsou čtyři hlediska:

- finanční;
- zákaznické;
- podnikové procesy;
- učení se a růst.

Metodika BSC je relativně novým analytickým nástrojem, který vychází z koordinace zájmů managementu a zaměstnanců a propojování strategických cílů s operativními cíli. V počáteční fázi se stanovuje vize organizace a formulují se strategické cíle. Poté se rozloží soubor strategických cílů na nižší úrovně až do operativní činnosti. (5)

Klíčové ukazatele jsou nefinanční povahy, jelikož nemůžeme redukovat chod podniku peněžním ziskem. V praxi se obvykle setkáváme s firmami založenými na sledování finančních výsledků. Přístup k řízení za pomoci této metodiky je mnohem pochopitelnější pro běžné zaměstnance, především střední management.

BSC si můžeme představit jako posloupnost příčin a důsledků procházející jednotlivými perspektivami. Díky tomu vznikne strategická mapa, která ukazuje důležité firemní rysy úspěchu. Jednou z důležitých vlastností metody BSC je kromě složky vyváženosti, také pravidlo souvislosti v propojení příčin a důsledků. Z těchto vztahů plyne, že část, do které spadají učení a růst, tvoří základní předpoklad pro úspěšné dosažení strategických cílů jak jednotlivých zaměstnanců, tak i celé organizace. (24)



Obrázek 1: Propojení perspektiv BSC

Zdroj: vlastní zpracování dle (2)

Cíle dílčích perspektiv se logicky odvíjejí od cílů finančních. Finanční cíle jsou rozhodující pro cíle z oblasti zákazníků, ty poté ovlivňují cíle v perspektivě interních podnikových procesů a tím nám odhalují nejen klíčové procesy, ale i ty, které teprve musí vzniknout. Od interních cílů uvnitř podniku se následně odvodí cíle pro oblast učení se a růstu. Pokud podnik nahlíží těmito čtyřmi perspektivami, pak se spojuje krátkodobé operativní řízení s dlouhodobými strategiemi. Koncepce je založena na třech časových dimenzích: včera, dnes a zítra. Jaké to bylo včera, co uděláme dnes a jaké budou dopady na zítřek. Propojení perspektiv je znázorněno na obrázku č. 1. (4)

Záleží na procesu implementace, na který prvek bude vzhledem ke kultuře a vyspělosti podniku kladen větší a na který menší důraz. BSC pomáhá lépe porozumět, lépe motivovat zaměstnance, zlepšovat realizační cíle týkající se času a nákladů. Pokud budou zaměstnanci lépe rozumět podniku, jeho vizi a směřování, budou více motivováni, více otevření změnám a vnímavější při uskutečnění důležitých rozhodnutí.

Strategie ovlivňuje dlouhodobý směr organizace a strategická rozhodnutí vedou ke snaze dosažení výhod v podnikatelském prostředí, například konkurenční výhody.

Měla by být vyjádřena ve strategických cílech a poté by měla být formulována a realizována pomocí strategických plánů v procesu strategického řízení. Je důležité znát cíl a vědět, čeho a jak toho chceme dosáhnout.

Ze strategie vzdělávání vychází na úrovni organizace koncepce odborného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Představuje smysl a cíl vzdělávání zaměstnanců v každém podniku. Cílem strategie vzdělávání je zajistit, aby zaměstnanci organizace disponovali takovými znalostmi a dovednostmi, které jsou nezbytné k plnění podnikových cílů, tedy aby bylo vzdělání efektivní. Všichni zaměstnanci by měli znát strategii podniku a měli by se s ní ztotožnit.

Aby bylo možné propojit strategii s perspektivou učení se, růst, rozvoj a inovace, musí si firma položit otázku: Jak se musí náš podnik a jeho pracovníci učit a inovativně chovat, abychom úspěšně dosáhli naší strategie? Na základě odpovědi je nutné zajistit promyšlenou koncepci personálních aktivit, v tomto případě strategii rozvoje a vzdělávání.

3.1 Finanční perspektiva

Její cíle jsou centrem, ke kterému směřují úkoly a ukazatele ostatních perspektiv. Takto propojený řetězec vede ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. Finanční cíle se mohou lišit dle životní fáze podniku, ve které se nachází. I přesto, že BSC uvádí především nefinanční ukazatele a cíle, finanční výkonnost podniku je základem.

Ukazatele finančního perspektivy:

- celková aktiva a celková aktiva na zaměstnance;
- obrat z nových produktů a obrat na zaměstnance;
- krycí příspěvek a krycí příspěvek na zaměstnance;
- zisk z nových produktů, zisk na zaměstnance a na zákazníka;
- obchodní marže a zisková přírážka, cash flow a výnosnost kapitálu;
- likvidita, návratnost investic a celkové náklady.

3.2 Zákaznická perspektiva

Její formulace nám musí dát jasný obraz o cílových zákaznících a segmentech trhu. Důležité stanovené indikátory, jako je podíl na trhu a obratu, udržení a získání nových zákazníků, spokojenost a jejich ziskovost, musí korespondovat s cíli podniku. Společnost musí vědět, co zákazníci oceňují, a podle toho určit konkurenční výhodu. Poté se vyberou vhodné cíle a ukazatele. Smyslem strategie není jen výběr toho co dělat, ale i toho, co nedělat, a kterým segmentům se nevěnovat.

Ukazatele zákaznické perspektivy:

- počet nových, stávajících, ale i ztracených zákazníků;
- roční prodej na zákazníka, poměr uzavřených obchodů k počtu kontaktů;
- počet nových a modifikovaných produktů;
- náklady na zákazníka, počet návštěv zákazníků, průměrný čas věnovaný vztahům se zákazníkem, počet reklamací, hodnota reklamací;
- index spokojenosti a loajality zákazníka, velikost zákazníka a jeho rating;

3.3 Perspektiva interních procesů

Charakterizuje procesy, které jsou podstatné pro dosažení cílů zákazníků a vlastníků. Nejprve se musí stanovit cíle a ukazatele zákaznické a finanční perspektivy, vhodně definovat úplný interní řetězec od inovačního a provozního procesu přes služby až po finální dodávku výrobku. Jednotlivé procesy napříč společností jsou měřitelné a mohou se týkat například vyřizování objednávek, nákupu až po plánování výroby.

Ukazatele interních procesů:

- náklady administrativy na celkové příjmy a na zaměstnance;
- čas zpracování objednávky, celkový čas dodávky;
- průměrný čas vývoje produktu, produktivita a flexibilita produkce
- náklady na zmetky a zmetkovitost;
- průměrný čas nutný pro rozhodování;
- velikost zásob a jejich obrátka;
- poruchovost strojů, náklady na údržbu;
- odpad a dopady na životní prostředí;
- počet nových zákazníků, rychlost inovací, rychlost reakce na požadavky zákazníka.

3.4 Perspektiva učení a růstu

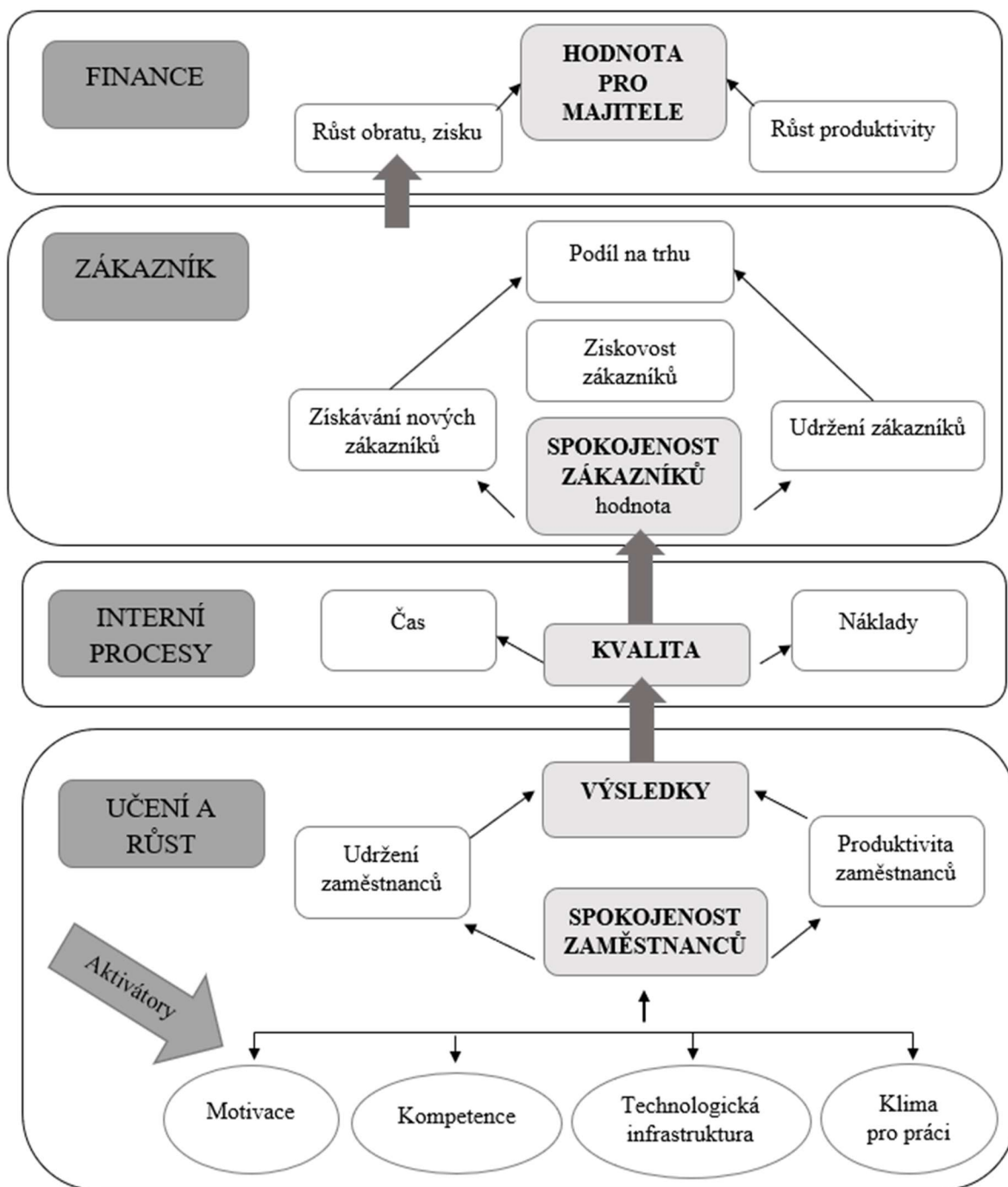
Poslední část se soustředí na rozvíjení cílů a ukazatelů podporující učení a růst jednotlivých zaměstnanců, ale i společnosti jako celku. Cíle v perspektivě učení a růstu vytvářejí podporu, aby podnik mohl dosáhnout cílů v ostatních třech perspektivách a směřoval k naplnění vize. Úspěšný podnik musí investovat do svých zaměstnanců. Pokud se podnik nepodílí na zlepšení znalostí vlastních pracovníků, nezjistí negativní dopad ihned, ale až v momentě, kdy je již pozdě. Cíle z perspektivy učení se a růstu představují hybné síly pro dosažení výstupů v prvních třech perspektivách.

Ukazatele perspektivy učení a růstu:

- index motivace, spokojenosti a loajality zaměstnanců;
- index spokojenosti se stylem vedení lidí;
- výdaje na výzkum a vývoj a inovace;
- index kvality týmové práce;
- zisk nebo obchodní marže na zaměstnance;
- čas strávený vzděláním a náklady na vzdělávací akce;
- poměr stálých a dočasných zaměstnanců;
- fluktuace zaměstnanců nebo naopak počet žádostí o zaměstnání.

Vodák a Kucharčíková uvádějí, že spokojenost zaměstnanců vychází z toho, že pracovní morálka a všeobecné uspokojení ze zaměstnání jsou brány v současné době za velmi důležité. Spokojení zaměstnanci jsou zároveň klíčovou podmínkou ke zvyšování produktivity a zodpovědnosti. Ze statistik také vyplývá, že spokojení zaměstnanci mají také nejspokojenější zákazníky.

Znázornění základních principů metodiky BSC na obrázku č. 2 jasně ukazuje na propojený vztah mezi lidským kapitálem a dosahováním nejvyšších cílů podniku a je považován za velmi důležitý při tvorbě vzdělávacích projektů. Soustředění pozornosti na intelektuální kapitál, jejich rozvoj a principy BSC začleňují přístupy a metody směřující k lepšímu využití výrobních faktorů za pomoci efektivní práce.



Obrázek 2: Základní vztahy v BSC

Zdroj: vlastní zpracování dle (24)

4. Cyklus vzdělávání zaměstnanců

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání, na které se musí nahlížet jako na systém, který nám následně v praxi umožní sestavit projekt vzdělávacích akcí odpovídajícím firemním požadavkům. Je to neustále se opakující cyklus vycházející ze zásad podniku. Sleduje cíle strategie vzdělávání a je odvozen z organizačního předpokladu.

Cyklus se skládá z dílčích kroků systému vzdělávání a probíhá nepřetržitě, v opakujících se etapách. Skládá se z identifikace potřeb vzdělání pracovníků. Následuje fáze plánování, u které se řeší otázky rozpočtu, časového plánu včetně nástrojů pro zajištění. Třetí fází cyklu je vlastní proces vzdělávání v podobě realizace. Jelikož kompletní postup edukace je nákladnou záležitostí, zajímá společnost, do jaké míry byly stanovené cíle splněny, a z tohoto důvodu vyhodnocují účinnost programu a použitých metod. Zkušenosti s předchozími cykly se využívají při následných realizacích vzdělávacích programů a tím dochází k jejich neustálému zlepšování. Jednotlivé fáze jsou vyobrazeny na obrázku č. 3. (2)

Systematické vzdělávání vede v ideálním případě ke zvýšení většího semknutí zaměstnanců a firmy, které se projeví spokojeností, větší motivovaností, angažovaností a loajalitou. Detailněji jsme se tomuto tématu věnovali již v kapitole Důvody vzdělávání a jeho přínosy.

Kvalita procesu firemního vzdělávání a výstupy z jeho evaluace mohou významně ovlivnit i ostatní personální procesy, například se podílí na výkonnosti systému řízení pracovního výkonu. Pokud jsou efektivně zajištěny všechny složky cyklu, je edukace významnou investicí do rozvoje zaměstnanců a přirozeně získává a udržuje vysoce způsobilé a motivované pracovníky. (21)

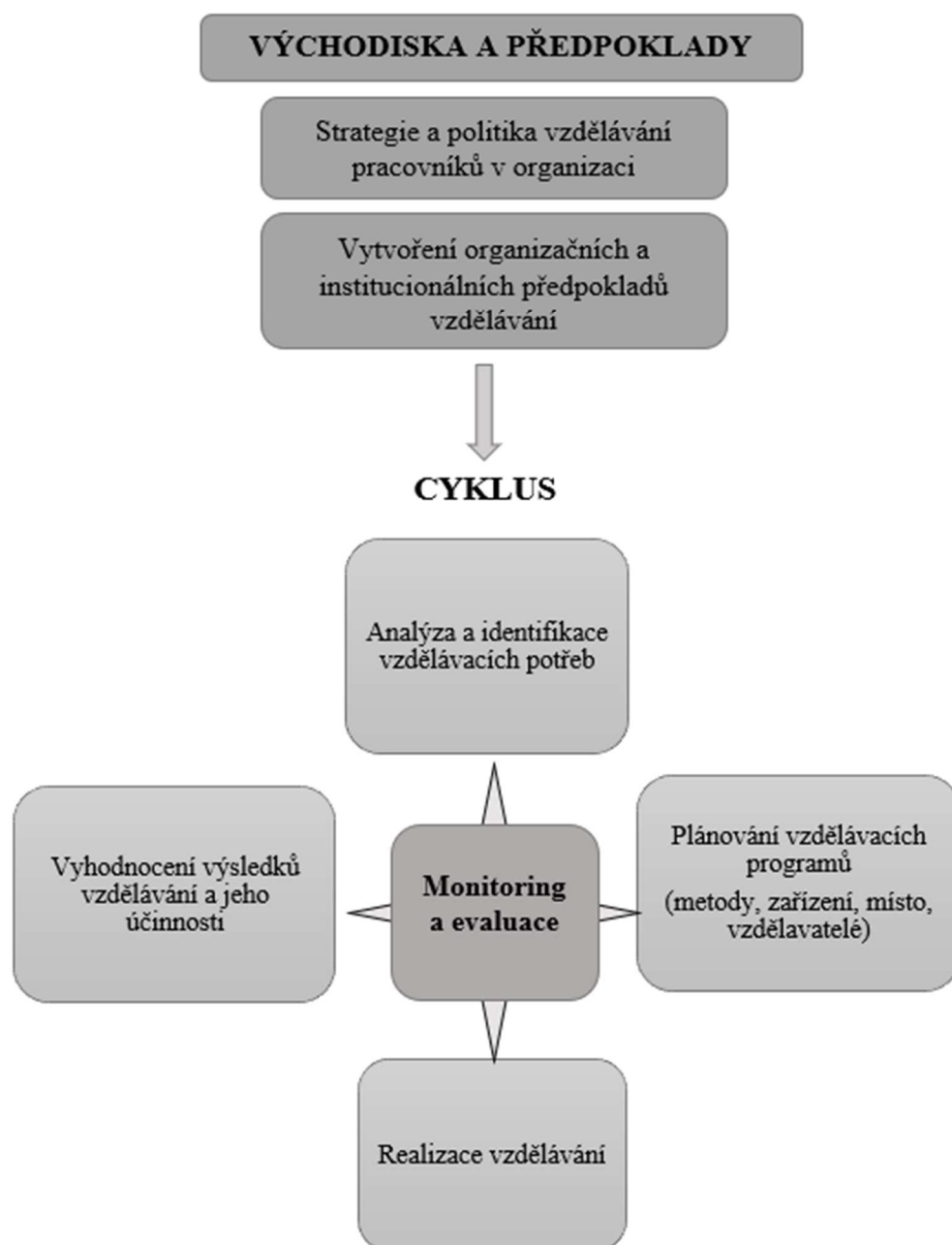
Detailní záměr vzdělávání obsahuje přehled kompletních vzdělávacích aktivit firmy, plánovaných ve stanoveném období a skládá se z promyšlených kroků, které jsou orientovány na zlepšení pracovního výkonu a zahrnují se do něj i předvídatelné limitující bariéry.

Hlavními procesy jsou podle Bartoňkové:

- **Příprava** – specifikuje potřeby, analyzuje jednotlivé zaměstnance a stanovuje cíle.
- **Realizace** – zpracovává jednotlivé etapy vzdělávací aktivity a stanovuje formy a metody vzdělávání.
- **Zdokonalování** – průběžně hodnotí jednotlivé fáze s ohledem k určeným cílům a hledají se možnosti zlepšení, jako například evaluace lektorů, nákladů na kurzy, organizační zajištění atd.

Cyklus se skládá z následujících čtyř fází:

- analýza a identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb;
- plánování vzdělávání a rozvoje;
- realizace vzdělávacích aktivit;
- hodnocení výsledků vzdělávání, jeho efektivity a účinnost.



Obrázek 3: Fáze systému vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování dle (4)

4.1 Analýza a identifikace potřeb vzdělávání

Armstrong uvádí, že se jedná o nejdůležitější fázi projektování vzdělávacích aktivit a její nedokonalost se projeví v ostatních fázích, včetně samotné realizace. Spočívá v evaluaci současného stavu znalostí a schopností zaměstnanců. Analyzuje výkonnost nejen jednotlivců, ale i celých týmů a oddělení. Výsledkem je poté zjištění nedostatků ve výkonnosti, které lze odstranit právě správně zvoleným vzděláním. Ne vždy ale zvýšením kvalifikace zvýšíme efektivitu. Motivem může být odměna. Veškeré vzdělávací aktivity musí vycházet z poznání a pochopení toho, co se má udělat a proč se to má udělat.

Je důležité nejprve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání, které se analyzují ve třech úrovních: jednotlivce, tým a organizace.

Identifikace potřeb v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání představuje složitý proces, jelikož se jedná o obtížně měřitelné vlastnosti člověka. Těžce se stanovují požadavky na jednotlivé pracovní pozice, obtížně se měří a určuje soulad mezi nároky na pracovní místo a pracovními dovednostmi zaměstnance. Neméně problematická je i kvantifikace vztahu mezi kvalifikací člověka a jeho výsledkem práce.

Vzdělávací potřeby je možné charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti. Vzniká nedostatečnými znalostmi, dovednostmi a současným výkonem na straně zaměstnance a požadavky firmy na danou pozici, která může být definována cíli nebo normami výkonu. To znamená, jedná se o rozdíl „co je“ a „co je žádoucí“. (4)

Zdroji pro analýzu mohou být celopodnikové údaje, jako jsou strategické cíle a plány, struktura podniku, jeho výrobní program, personální statistiky o nemocnosti, údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu, technologie, marketingové plány atd. Dále jsou to informace z porad a diskuzí a specifikace pracovních pozic. Na posledním místě to jsou data o zaměstnancích, do kterého se počítá hodnocení pracovníků, záznamy o vzdělání, absolvování vzdělávacích kurzů, záznamy o pohovoru a jeho postoje a názory, sebehodnocení.

Potřeba vzdělávání vyplyne například ze složitějších prací, které vyžadují speciální znalosti a dovednosti, pochopení náročnějších vazeb, spolupráce s kolegy, popřípadě jejich řízení. Požadavky na zvýšení kvalifikace mohou vyplynout z výkonu, kvality nebo z maximálního využití zdrojů a pracovní doby. V praxi se analyzuje různé rozpětí údajů, které se získává z podnikových informačních systémů nebo různých šetření. Z těchto získaných údajů se následně získává informace o požadavku na vzdělávání. Velmi často potřeba vzdělávání vychází z požadavků vedoucích nebo řadových zaměstnanců. Důležitým podkladem jsou poté hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu. Čím detailněji je potřeba rozepsána, tím lepším je podkladem.

4.2 Plánování vzdělávání

Předchozí fáze plynule přechází do dalšího stupně plánování s tím, že jsou naznačeny návrhy plánů, formulují se první úkoly a priority z nichž vyplývají návrhy programů a rozpočtů. Jsou stanoveny cíle, které můžeme rozdělit do těchto kategorií: hlavní programové cíle, studijní cíle a dílčí cíle, které se vážou na konkrétní vzdělávací akci. V definitivní podobě se přesněji určují oblasti, na které se vzdělání zaměří, stanovují se počty a kategorie těch zaměstnanců, kterých se vzdělávání bude týkat.

Sestavování rozpočtu je částí plánu, která vychází spíše z priorit organizační strategie a strategie lidských zdrojů. V praxi se nejčastěji pracuje s kratším rozpočtem, např. jednoročním a skládá se ze tří složek: (7)

- **fixní složka** – určena pro dlouhodobé programy;
- **variabilní složka** – zajišťuje operativní programy pro krátkodobé potřeby a rozvojové aktivity;
- **rezervní složka** – zaručuje pokrytí rychlých a neplánovaných potřeb.

Plán vzdělávání by měl obsahovat podle Koubka tyto body:

- obsah vzdělávání;
- pro koho je určen;
- způsob prezentace;
- kdo školení bude provádět;
- v jakém termínu se uskuteční;
- místo konání;
- náklady na školení;
- metody hodnocení výsledků a účinnost vzdělávacích programů.

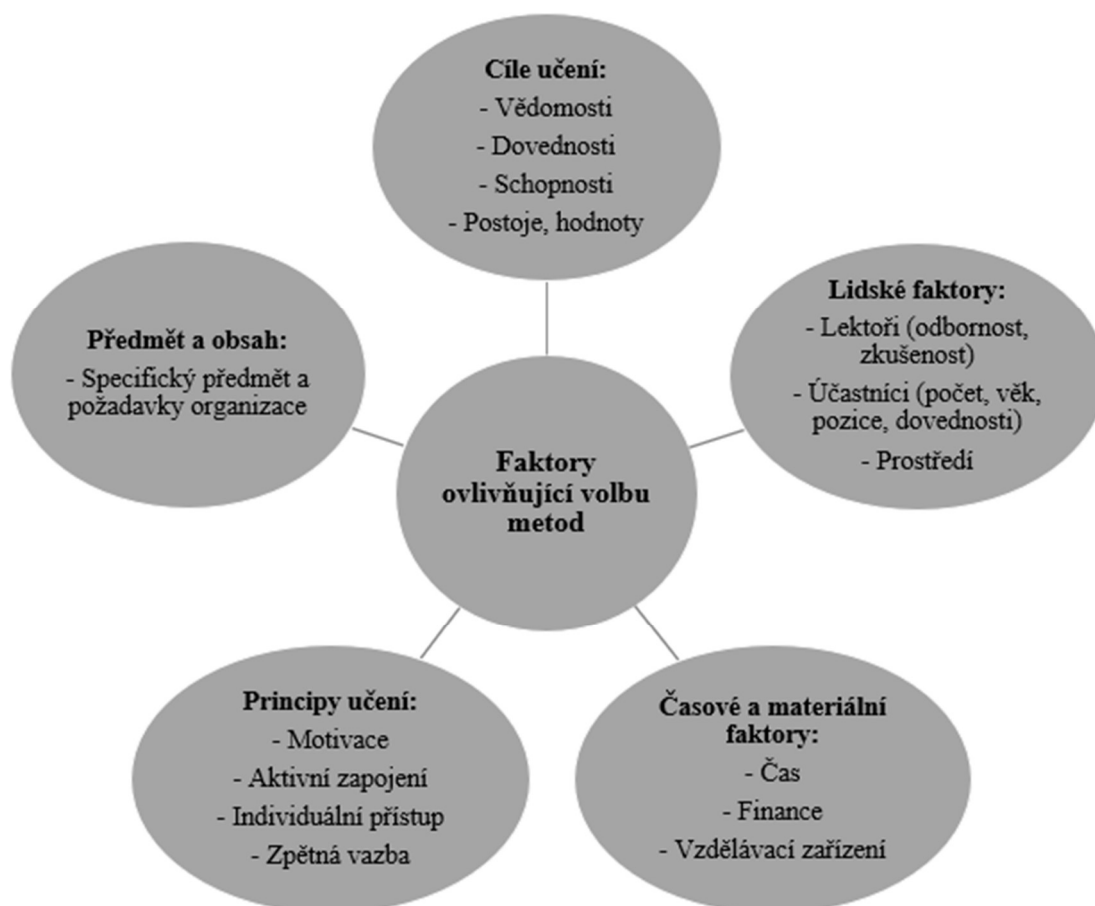
4.3 Realizace firemního vzdělávání

Tuto fázi ovlivňují cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. K uvedeným hlavním prvkům se vztahuje také organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce. Finální realizaci předchází příprava v podobě zajištění lektora, učební materiály a pomůcky. Vlastní realizace začíná zahájením a monitorováním průběhu kurzu. Poslední fází je transfer, který obsahuje činnosti, které budou následovat po ukončení akce, to je například soupis podstatných poznatků, případně fotodokumentace. Ihned po ukončení kurzu by měli být absolventi motivováni k vyzkoušení a ověření získaných dovedností v praxi.

Cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání jednotlivých účastníků by měly ukázat, jaké metody použít. Faktory, které ovlivňují volbu vzdělávacích metod, jsou znázorněny na obrázku č. 4.

K dosažení lepších výsledků je vhodné využít kombinaci metod, které můžeme rozdělit do třech základních skupin:

- **Metody vzdělávání na pracovišti** – rotace práce, koučování, mentorování, instruktáž, stínování, asistování, pověření úkolem
- **Metody vzdělávání mimo pracoviště** – přednášky, semináře, workshopy, skupinové diskuze, demonstrování, případové studie, simulace, manažerské hry, hraní rolí
- **On-line metody** – E-learning, webináře, interaktivní on-line kurzy, videokurzy



Obrázek 4: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod

Zdroj: vlastní zpracování dle (4)

Za poslední dobu se velmi rozvinula elektronická forma vzdělávání. Stále častěji je v organizacích využíván e-learning. Jedná se o využívání vzdělávání za pomoci informační technologie v on-line prostředí, kdy hlavním nástrojem je počítač. Účastníci kurzu nejsou pod stálým dohledem školitele, ale pracují samostatně. Komunikace probíhá za pomoci emailů, diskuzních fór nebo nástěnek. Jedná se o využívání tzv. virtuální školící místnosti, přihlášení se využívá odkudkoliv a přístup je bez omezení kdykoliv. Je ideálním nástrojem pro rychlé osvojení specifických znalostí. Výhodou tohoto nástroje je snížení nákladů, šetří čas, zvyšuje aktivitu účastníků a zdarma zpřístupňuje volně dostupné studijní materiály.

Budoucnost vzdělávání bude s jistotou podporována v technologiemi podporovaných síťových systémech. Vedle nesporných výhod musím zmínit i negativa a těmi je absence vzájemného sociálního ovlivňování, kdy účastníci nemají přímou možnost výměny zkušeností, poznámek a celkově je omezen fyzický kontakt. E-learning předpokládá určitou počítačovou gramotnost, vlastní motivaci k sebevzdělávání a existuje jen malý prostor pro zpětnou vazbu. I přes všechna uvedená negativa patří e-learning k nejprogresivnějším metodám vzdělávání a má vysoký potenciál.

Během samotného vzdělávacího programu je třeba jednotlivé kurzy soustavně monitorovat, aby se zajistilo, že probíhají dle daného plánu, časového harmonogramu a v rámci schváleného rozpočtu.

4.4 Vyhodnocení vzdělávání

Poslední část celého cyklu je vyhodnocení vzdělávání, které měří nejen celkový přínos identifikovaných vzdělávacích potřeb po pedagogické stránce, ale i efektivitu po té ekonomické. Jedná se o nejtěžší část z celého cyklu. Základním problémem vyhodnocování je stanovení kritérií hodnocení. V podstatě je to porovnání cílů s výsledky, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Slouží k identifikaci silných a slabých stránek dané vzdělávací akce. Zjišťuje, jaká technika je nejvhodnější s ohledem na náklady, pomáhá zjistit míru užítku pro jednotlivé zaměstnance a v neposlední řadě ukazuje smysl vzdělávání ve firmě.

Dle Bartoňkové existují čtyři hlavní důvody hodnocení, které se navzájem doplňují:

- Učení, zdokonalování, kontrolování a ověřování.

Je velmi důležité, aby evaluace vzdělávacích akcí byla nastavena již v počátku celého procesu, a to především v analýze potřeb a cílů, zda se žádoucí změny dostavily. Výsledky vzdělávání jsou také ovlivněny motivací zaměstnanců ke vzdělávání, jaké možnosti uplatnění mají účastníci pro nové znalosti a dovednosti a jaká je jejich kontrola.

V rámci hodnocení se klasifikují studijní materiály, prostředí, lektori, ale i zprostředkující organizace. Zkoumá se, zda byly použity adekvátní nástroje, metody, technické vybavení a časový plán. Měří se reakce účastníků vzdělávací akce, jejich postoje a názory a jejich spokojenost v podobě dotazníků na konci programu, popřípadě se nabyté znalosti testují. Nejsnadnější způsob, jak měřit učení, je provést na začátku a po skončení programu vědomostní test. Dále se zkoumá uplatnění vzdělání v praxi a jak se změnilo jejich pracovní chování. Při hodnocení bychom si měli uvědomit hranice možností tohoto vyhodnocení a jeho relativitu. (4)

Základem efektivního posouzení vzdělávání jsou pečlivě vymezené potřeby vzdělávání a přesné stanovení cílů. Jediná zpětná vazba vyplývající z evaluace absolvovaných kurzů jsou samotné výsledky jednotlivých oddělení nebo organizace. Další možností je změna chování nebo úrovně poznatků. Dále je možné vyhodnocovat přínos alespoň na úrovni reakcí, které poskytují okamžitou zpětnou vazbu kvality včetně výkonu školitele. (2)

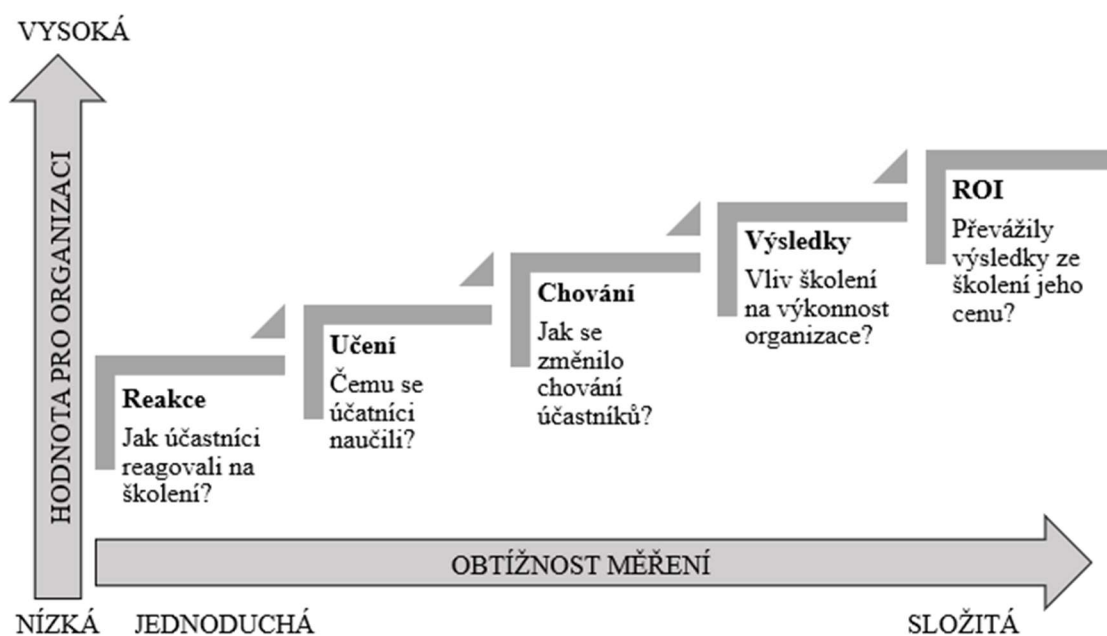
Vodák uvádí, že není příliš šťastné posuzovat efektivitu vzdělávání pouze vyčíslenými finančními náklady. Je důležité sledovat jeho užitek, do kterého spadá:

- **Lepší využití potenciálu zaměstnanců** – soustředění se na přizpůsobivost, flexibilitu a schopnosti zaměstnanců ve vztahu k výkonu.
- **Efektivnější využití zařízení a systémů** – vytěžení maxima z používaných technologií.
- **Zvýšení výkonu** – v oblastech výroby, administrativy, kvality, bezpečnosti a spokojenosti zákazníků.
- **Snížení fluktuace** – lepší image podniku.
- **Zvýšení spokojenosti zákazníků** – zákazník vycítí a pozná kvalifikované lidi.

K hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje můžeme použít několik přístupů a metod. V praxi se používají například: (5)

- podíl proškolených zaměstnanců za rok;
- průměrný počet hodin školení jednoho účastníka za rok;
- průměrné náklady za jednu hodinu školení na 1 zaměstnance;
- hodnota ztráty pracovního výkonu v důsledku účasti na školení za určené období.
- benchmarking, kdy se zjištěné výsledky porovnávají s jinými organizacemi.

Asi nejvíce rozšířený je Kirkpatrickův/Phillipsův model, který se skládá z pěti úrovní hodnocení, kde se vyhodnocují různé parametry spojené s efektivitou vzdělávání a je založen na předpokladu, že jednotlivé úrovně hodnocení na sebe postupně navazují. Stupně modelu jsou zobrazeny na obrázku č. 5 a detailní předmět a způsob hodnocení je uveden v tabulce č. 5.



Obrázek 5: Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování dle (5)

Tabulka 5: Charakteristika jednotlivých úrovní Kirkpatrick/Phillipsova modelu

Úroveň modelu	Předmět hodnocení	Způsob hodnocení
Reakce	Užitečnost kurzu, odborná úroveň lektora, kvalita materiálů, prostředí a organizační zajištění.	Dotazníky spokojenosti a cílově zaměřené diskuzní skupiny.
Učení	Co jsme se naučili, jaké dovednosti získali a případné změny postojů.	Testy před a po ukončení kurzu, dotazníky, strukturované rozhovory, případové studie a projekty.
Chování	Dopady procesu učení na výkonnost jednotlivce.	Metoda 360° zpětné vazby, testovací centra, strukturované rozhovory a pozorování při práci.
Výsledky	Dopady procesu učení na výkonnost organizace – zvýšení produkce nebo prodeje, snížení nákladů, zvýšení produktivity, snížení úrazovosti.	Hodnocení před a po vzdělávání.
Návratnost investice (ROI)	Porovnáváme finanční přínosy s vynaloženými náklady (nezohledňuje rozložení zisku v čase).	VZOREC: Návratnost investice v % = $[(\text{Přínosy} - \text{Náklady}) / \text{Náklady}] \times 100$

Zdroj: vlastní zpracování dle (5)

Je nutné ze strany personalistů kvalitně zjišťovat vzdělávací potřeby, intenzivně komunikovat s manažery jednotlivých útvarů a citlivě přistupovat k výběru účastníků školení, aby byly nemalé finanční prostředky vložené do vzdělání náležitě zhodnoceny.

Efektivitu a kvalitu firemního vzdělávání pozitivně ovlivňují (22):

- **Specifikace a individualizace** – přizpůsobení obsahu a nástrojů realizace cílům firemního vzdělávání a rozvojovým potřebám skupin a jednotlivců.
- **Rovný a volný přístup ke vzdělávání** – zajištění vhodných podmínek pro vzdělávání a přenesení odpovědnosti učit se na pracovníky.
- **Evaluace a měření efektivity firemního vzdělávání** – uplatnění takové metody sběru a vyhodnocování dat, která povede ke snížení nebo zachování nákladů na firemní vzdělávání.
- **Využívání efektivní kombinace nástrojů a technik vzdělávání**

5. Charakteristika podniku Motorpal, a.s.

5.1 Představení společnosti

Motorpal je významným výrobcem vstřikovacích systémů pro diesellové motory. Klíčové produkty nacházejí uplatnění především ve strojích určených pro zemědělství nebo stavebnictví. Diesel agregáty se používají v lodích, lokomotivách, autobusech nebo lehkých nákladních vozech. Od svého vzniku se zabývá celým systémem vstřikování paliva, tj. čerpadla, vstřikovači, tryskami, ale také servisními a testovacími zařízeními. Kromě výroby jednotlivých komponent se specializuje i na přesné strojírenství v podobě obráběných dílců pro automobilový průmysl, například vyvažovací hřídele. Produkty procházejí inovacemi, díky nimž jsou schopny splňovat i požadavky vyplývající ze stále přísnějších emisních limitů motorů platných na všech světových kontinentech. Aktuální produkty vyráběné v Motorpalu můžeme vidět na obrázku č. 6.



Obrázek 6: Produkty Motorpalu

Zdroj: (27)

Jedná se o ryze českou firmu, která v minulém roce oslavila 75 let od svého vzniku. Má tak tradici od roku 1946. Sídlo a zároveň tři výrobní závody má na Vysočině – v Jihlavě, v Jemnici a v Batelově. Jihlavská společnost nabízí komplexní služby pro vývoj, od vzorkování a seřízení vstřikovací soupravy na daný motor až po sériové dodávky. Je dodavatelem jak pro výrobce z vyspělých zemí Evropské unie a Ameriky, tak i z východních trhů, např. z Indie, Číny či zemí bývalého Sovětského svazu. Motorpal je certifikován dle norem ISO 9001 a ISO 14001. Firma je jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v Kraji Vysočina. V roce 2022 měla společnost 1.203 zaměstnanců, z toho 9 z nich bylo na manažerských pozicích.

Jediným akcionářem je MOTO CAPITAL, a.s., která je nepřímo ovládána panem Grzegorzem Hótou. K ovládání společnosti dochází prostřednictvím rozhodování na valné hromadě společnosti. Motorpal není součástí jakéhokoliv koncernu. Předsedou představenstva společnosti a současně generálním ředitelem je Dr. Ing. Radim Valas. (27)

Tabulka 6: Základní informace společnosti Motorpal, a.s.

Obchodní jméno:	MOTORPAL, a.s.
Sídlo:	Humpolecká 313/5, 587 41 Jihlava
Identifikační číslo:	27622819
Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	2.000.000 CZK
Datum vzniku:	23. listopadu 2006
CZ-NACE:	29320 Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla

Zdroj: vlastní zpracování dle (26)

5.2 Historie

Dne 4. října 1946 byla započata první kapitola současného Motorpalu. Zázemí našel v prostorách původní a nálety poničené továrny, kde se během druhé světové války opravovaly a vyráběly letecké motory BMW. Původní název podniku zněl národní podnik PAL Jihlava (Průmysl automobilů a letectví), byl pobočkou stejnojmenného podniku se sídlem v Českých Budějovicích a později v Praze. Jak již rok vzniku napovídá, jednalo se o poválečné období Československa, kdy se musel obnovit stav průmyslu po válce. Jednou z priorit byla podpora rozvoje průmyslu, rozvíjela se mechanizace zemědělství, vyzbrojovala se armáda a obrovský rozmach zaznamenalo stavebnictví. Bylo potřeba obnovit výrobu nákladních automobilů, stavebních strojů a tím i jednotlivých komponentů – moderních a spolehlivých motorů. Z tohoto důvodu, pouhý rok po 2. světové válce na podzim roku 1946, vznikl nový podnik v jihlavské čtvrti Staré Hory. Jednalo se o prakticky úplně nový výrobní program, který nikde jinde neexistoval. S náběhem pomáhali odborníci se specializací na naftové motory z plzeňské Škody nebo kopřivnické Tatry. Stroje byly dovezeny z celého Československa. V počátcích závod zaměstnával 160 pracovníků. Prvních tisíc kusů čerpadel pro vznětové motory bylo překročeno již po roce provozu.

Změny politiky po únoru 1948 znamenaly na dlouhá léta trvalý přechod na centrální systém státem řízeného hospodářství. Export směřoval do zemí socialistického bloku či dalších spřátelených států, produkce zažívala obrovský růst. V červenci 1949 se podnik osamostatnil a od ledna 1950 nese svoje současné jméno Motorpal. Stalo se tak na základě rozhodnutí resortního ministerstva průmyslu ČSR. (18)



Obrázek 7: Historická fotografie Motorpalu

Zdroj: (27)

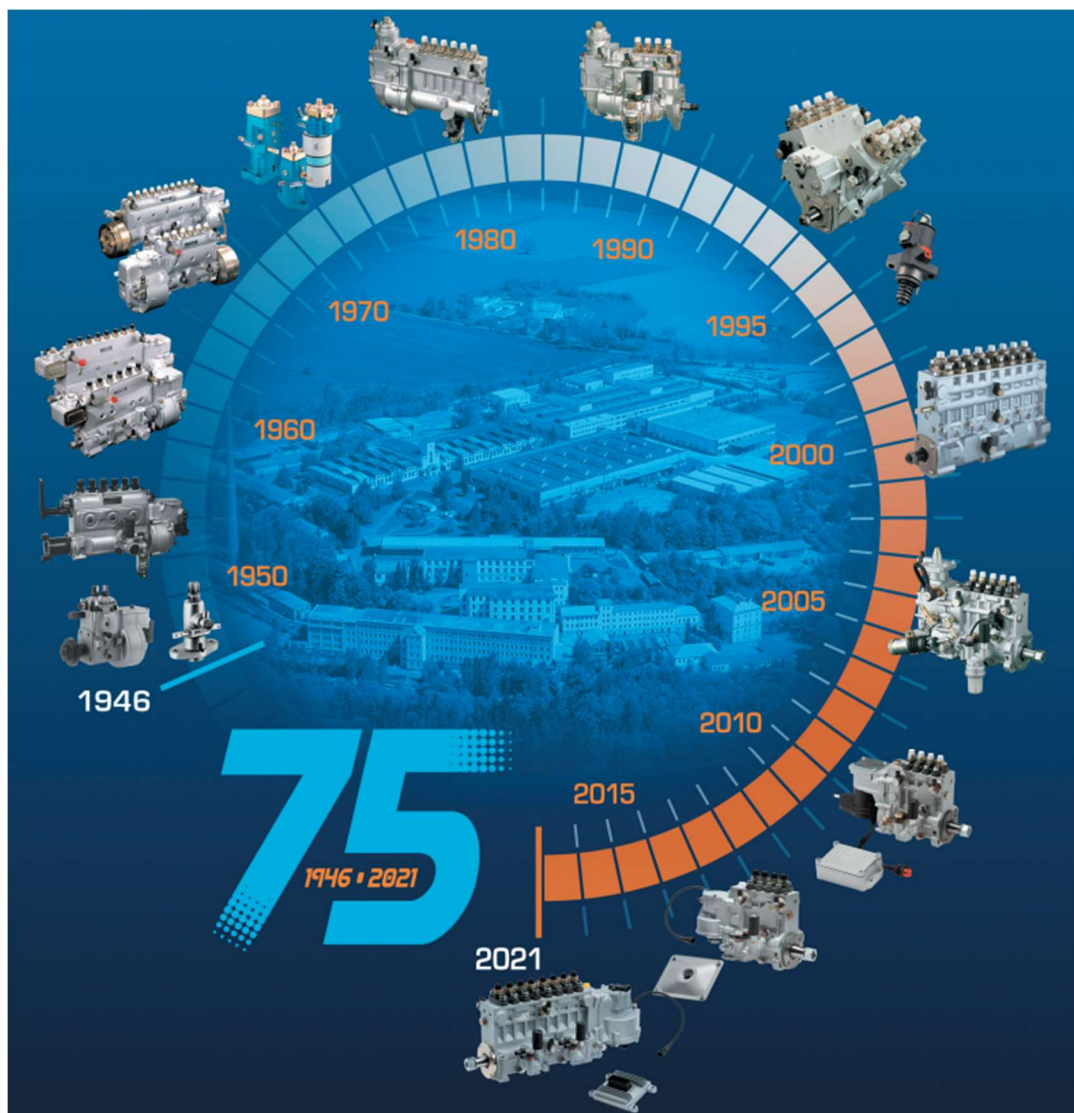
Podniku se dařilo, rozvíjel se a za dalších téměř 40 let se zásadně rozrostl. Výrobní kapacity se navýšily, postavily se nové výrobní haly, přibýly nové provozy. Po požáru, v roce 1977 byla postavena nová výrobní hala, jejíž kapacita byla 6,5 milionu trysek ročně. Tato hala je po nutných úpravách a modernizacích stále v provozu.

V 60. letech 20. století se výroba rozšířila i do ostatních měst. Největší počet poboček byl celkem 14, včetně těch v Jihlavě. Jednalo se například o Telč, Havlíčkův Brod, Velké Meziříčí, Kraslice, Světlá nad Sázavou, Znojmo, Liberec a Prahu. Podnik přednostně dodával pro tuzemský trh, export směřoval spíše na východ, což bylo dáno předrevoluční dobou. Společnost patřila k největším zaměstnavatelům a se všemi středisky zaměstnávala přes 6.000 pracovníků.

Po revoluci byl Motorpal postupně přetransformován na státní podnik a v roce 1991 na akciovou společnost, kdy byl vlastníkem pouze stát. V první polovině 90. let vznikl společný podnik s německou nadnárodní společností Bosch, byla podepsána smlouva o spolupráci a začal vznikat velkorysý projekt. Motorpal hledal technicky vyspělého partnera, Bosch měl zkušenosti s východoevropským trhem. Na podzim roku 1996 Bosch Diesel odkoupil od Motorpalu podíl a spolupráce byla ukončena.

Podnik se stejně jako téměř všechny průmyslové podniky v Česku v porevoluční době potýkal s přezaměstnaností, nízkou efektivitou a produktivitou. Musel hledat nové trhy a postupně modernizovat svoji výrobu. Obchodní strategie spolu s kvalitou a spolehlivostí jednotlivých komponentů přinášely Motorpalu nové obchodní příležitosti. V roce 2005 export dosahoval 86 % produkce.

Období růstu střídalo horší krizová období. Krajský soud v Brně dne 9. února 2016 rozhodl o úpadku firmy, kdy Motorpal sám na sebe podal insolvenční návrh. V roce 2017 společnost formálně ukončila reorganizaci a pokračovala ve standardním režimu. Svůj existenční boj spojený s reorganizací firma ustála. Už přes 7 let je firma spojena s novým vlastníkem, společností Moto Capital. (18)



Obrázek 8: 75 let historie firmy

Zdroj: (18)

5.3 Podniková strategie

Tato kapitola je inspirována organizační směrnicí – Podniková strategie. Hlavním účelem podnikové strategie společnosti Motorpal je zajištění konkurenceschopnosti a rozvoje akciové společnosti a zlepšení cílů podniku.

Klíčovým úkolem v rámci podnikové strategie je zhodnotit podnikový majetek, zintenzívnit důvěryhodnost dodavatelsko-odběratelských vztahů, zesílit mezinárodní obchodní vazby, dodavatelskou věrnost, získat informace, vytvářet předpoklady pro zlepšení kvality, snížení nákladů uvnitř společnosti a soustředit úsilí na dosažení stanovených cílů, kterými jsou výsledky podnikání, porovnání celopodnikových údajů o výkonech s konkurencí, spokojenost zákazníků a zaměstnanců. (29)

Společnost Motorpal si stanovila pro období 2022–2024 následující strategické cíle:

- Cílem vrcholového vedení společnosti je být preferovaným výrobcem a dodavatelem kvalitních vstřikovacích systémů pro moderní vznětové motory splňující nejpřísnější platné emisní normy.
- Aktivním přístupem udržovat a dále rozvíjet odběratelsko-dodavatelské vztahy se stávajícími i potencionálními dodavateli a zákazníky.
- Získat pozici vyhledávaného regionálního zaměstnavatele, pro dosažení firemních cílů a rozvoj společnosti mít stabilizované, spokojené a loajální zaměstnance.
- Průběžně monitorovat, měřit a vyhodnocovat klíčové ukazatele výkonnosti procesů, na základě dosažených výsledků a jejich trendů přijímat potřebná opatření pro zajištění trvalého zlepšování ve všech monitorovaných oblastech činnosti společnosti. (30)

5.4 Zaměstnanci

Pravomoci, organizační a personální složení včetně určení vedoucích zaměstnanců jednotlivých oblastí a funkčních míst pod ně spadajících, je vymezeno v organizačním schématu a popisech funkčních míst. Struktura je vybudována hierarchicky tak, aby každý zaměstnanec měl jen jediného přímého nadřízeného. Pro realizaci programů a složitých úkolů stanovených vedením společnosti jsou organizovány pracovní týmy. Detailnější znázornění organizační struktury, včetně popisu činností, je vyobrazeno na obrázku č. 9.

Jak již bylo zmíněno v úvodní kapitole o společnosti, Motorpal má tři závody – v Jihlavě, v Jemnici a v Batelově. Hlavní závod je ten jihlavský, kde se také nachází personální oddělení. V Jemnici a v Batelově mají také své vlastní personalistky, které jsou fyzicky přítomny na jednotlivých pobočkách. Pro lepší představu uvádím v tabulce č. 7 počty zaměstnanců a mzdové náklady za období roků 2020–2022.

Ke své činnosti společnost využívá kvalifikované dělníky s odborným nebo úplným středoškolským vzděláním, THP pracovníci mají převážně úplné středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání technického charakteru.

Společnost má vypracovaný motivační program, jehož cílem je stabilizace zaměstnanců a zaměřuje se na:

- **odměňování** – motivace k vysoké kvalitě odvedené práce zajišťující splnění požadavků zákazníků a k podpoře zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců;
- **sociální program** – stabilizace zaměstnanců formou sociálních výhod usnadňujících zaměstnancům vytvoření souladu jejich osobní potřeby a plnění pracovních povinností;
- **vzdělávání** – zvyšování kvalifikace zaměstnanců a tím vytvoření podmínek ke zvyšování produktivity a kvality odvedené práce;
- **zlepšování** – podpora kontinuálního zlepšování všech procesů a motivace zaměstnanců k osobní účasti na zvyšování konkurenceschopnosti společnosti
- **informovanost** – poskytovat zaměstnancům včas dostatek informací o strategii, plánech a očekávání včetně jejich naplňování a tím podpořit jejich identifikaci se společností.



Úsek Finance:

- Controlling a účetnictví
- Informační a integrační služby
- Výrobní plánování

Úsek Personální:

- Personalistika

Úsek Technický:

- Technická podpora
- Metalurgická laboratoř
- Konstrukční kancelář
- Elektronika
- Vývoj. technologie a dílna prototypů
- Zkoušky a zkušební zařízení

Úsek Obchodní:

- Prodej, celní deklarace
- Plánování prodeje
- Marketing

Úsek Nákupu:

- Nákup a logistika nákupu
- Správa nářadí
- Global Sourcing
- Facility – energetika, správa majetku a ekologie
- Bezpečnostní prevence
- Dodavatelská kvalita

Úsek Kvality:

- Systém managementu kvality
- Metrologie a měrová služby
- Zákaznický servis
- Výrobní kvality

Úsek Výroby:

- Výroba 01–04
- Údržba
- Nářaďovna

Úsek Výrobní technologie:

- Výrobní technologie
- Rozvojové projekty

Obrázek 9: Organizační struktura s popisem činností

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: Přehled počtu zaměstnanců a mzdových nákladů 2020–2022

Zaměstnanci	2020		2021		2022	
	počet	tis. Kč	počet	tis. Kč	počet	tis. Kč
Mzdové náklady členů statutárního orgánu	3	7 174	3	7 174	3	8 374
Mzdové náklady ostatních vedoucích zaměstnanců	8	6 059	8	6 505	9	8 305
Mzdové náklady ostatních zaměstnanců	987	286 300	1 051	292 805	1 191	344 328
Náklady na sociální zabezpečení		99 511		101 957		119 735
Ostatní sociální náklady		4 216		4 910		6 053
Osobní náklady celkem	998	403 260	1 062	413 351	1 203	486 795

Zdroj: vlastní zpracování dle (34, 35)

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců probíhá jedenkrát ročně ve formě dotazníkového šetření a je zaměřeno na jednotlivé oblasti spokojenosti, např. na firemní strategii, kvalitu vedení a řízení, možnosti zapojení do rozhodování, pracovní podmínky, kvalitu stravování, komunikaci, motivaci a seberealizaci, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Výstupy z hodnocení slouží nejen vedoucím pracovníkům, ale jsou využívány i pro zefektivnění personálních a firemních procesů. Vyjádřit se mohou všichni zaměstnanci.

Cílem tohoto hodnocení je zjistit názor zaměstnanců na různé aspekty fungování společnosti, na základě analýzy výsledků navrhnout potřebná opatření, seznámit s výsledky průzkumu a přijatými opatřeními všechny zaměstnance a realizovat navržená opatření.

Hodnocení THP pracovníků

Hodnocení probíhá jedenkrát ročně ve formě hodnotících pohovorů a provádí ho nadřízený pracovník, který o této skutečnosti provede záznam a následně jej zašle na personální oddělení. Výsledky z ročních pohovorů jsou dále podkladem pro tvorbu plánu kvalifikační přípravy pro následující období. Je to také možnost, jak sdělit pracovníkovi názor nadřízeného na jeho pracovní výkony a získat od zaměstnance sebehodnocení, jak vnímá svoji práci, pracovní podmínky, kolektiv i svého nadřízeného. Jedná se o klíčový nástroj pro dosahování vyššího výkonu a efektivity, zvyšování kvality, rozvoje schopností pracovníků a má návaznost i na další procesy. Jeho součástí je projednání návrhů, jak zlepšit jeho práci a prodiskutování způsobu jejich zajištění, dále stanovení cílů pro další období.

Celý proces probíhá tak, že přibližně dva týdny před samotným hodnotícím pohovorem se zašle zaměstnanci hodnotící formulář a stanoví se termín pro samotný hodnotící pohovor, při kterém se následně postupuje dle struktury formuláře. Hodnotící formulář se skládá ze tří částí. V první z nich zaměstnanci hodnotí svůj pracovní výkon, osobní přístup, osobnostní charakteristiky, vztahy na pracovišti a v případě vedoucích pracovníků manažerské vlastnosti a dovednosti. V druhé části jsou uvedeny modelové otázky k motivačně-hodnotícímu pohovoru, kde se otázky týkají již vzdělávacích aktivit. Poslední část je zaměřena na hodnocení konkrétních pracovních cílů a úkolů za uplynulé období. Popisuje se, co se zaměstnanec naučil a jak to uplatnil při výkonu své práce. Dále se stanovují nové cíle na následující období, u kterého se aplikuje SMART pravidlo, tj. specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný, termínovaný cíl. (33)

6. Analýza vzdělávání ve firmě

Vzdělávání ve společnosti Motorpal je řízeno organizační směrnicí číslo 15.2 Rozvoj zaměstnanců a jejím účelem je stanovit postup zajišťování potřeb v oblasti zabezpečování a zvyšování odborné úrovně a profesní způsobilosti zaměstnanců k výkonu práce.

Cílem systému vzdělávání je prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců a tím vytvoření podmínek ke zvýšení produktivity a kvality odvedené práce. Účelem rozvoje je stanovit postup zajišťování potřeb v oblasti zabezpečování a zvyšování odborné úrovně a profesní způsobilosti zaměstnanců k výkonu práce.

Aktuálními projekty jsou:

- Bezplatné zajišťování kurzů a školení povinných ze zákona, včetně automatického sledování platností těchto školení.
- Systém pravidelného vzdělávání v oblasti kvality.
- Realizace doplňujících kurzů a školení na základě žádostí příslušných vedoucích zaměstnanců.
- Vzdělávání nastupujících zaměstnanců.
- Vzdělávání zaměstnanců v rámci Univerzity Motorpalu.
- Vzdělávání pracovníků v rámci dotačních projektů.

Ve firmě jsou rozděleny kvalifikace následovně (31):

Z kvalifikace – je dána stupněm školního vzdělání. Skládá se z jednotlivých stupňů od základního přes střední učební obory, úplné střední s maturitou až po bakalářské a vysokoškolské (inženýrské) vzdělání. Tato kvalifikace společně s délkou odborné praxe mají dále vazby na tarifní třídy. Plnění kvalifikačních požadavků školního vzdělávání se řídí příslušným zaměřením oboru vzdělání dle vykonávané funkce. Základní kvalifikační požadavky jsou různé pro technickohospodářské pracovníky (THP) a pro dělnická povolání. Pokud zaměstnanec nesplňuje požadavky na kvalifikaci nebo odbornou praxi, může mu být udělena výjimka.

Q kvalifikace – je zaměřena na požadované znalosti v oblasti systému kvality.

R kvalifikace – je regulovaná oblast kvalifikační přípravy pro výkon vymezených prací a činností. Vychází z legislativně a normativně stanovených požadavků – zákony, vyhlášky, normy, směrnice, provozní řády a nařízení.

D kvalifikace – doplňuje předchozí kvalifikační typy Z, Q, R potřebným směrem dle aktuálních potřeb nutných pro zvládnutí požadavků kladených na pracovní místo, tj. funkci.

Za organizační zabezpečení, metodické řízení a koordinaci aktivity v oblasti rozvoje zaměstnanců odpovídají samostatní personalisté jednotlivých poboček. Za kvalifikační požadavky na pracovní místo odpovídá vedoucí pracovník, který spolupracuje s personalistkou. Vedoucí zaměstnanec je taktéž odpovědný za plán výchovy a vzdělávání útvaru nad rámec kvalifikace R a Q a Univerzity Motorpal, která je blíže popsána taktéž v této práci.

Odpovědnost personálního oddělení je za plánování kvalifikační přípravy a dalšího vzdělávání, za vstupní školení a za zajištění kvalifikační akce. Vedoucí pracovník jednotlivých oddělení poté odpovídá za proškolení pracovníka na daném pracovišti, za proces adaptace a za hodnocení svých podřízených zaměstnanců.

6.1 Informační systém Kompas

Organizace používá rozsáhlý informační systém Kompas určený pro správu a řízení lidských zdrojů. Obsahuje funkce od základních evidencí personálního oddělení, přes hodnocení, vzdělávání personálu, zpracování mezd až po zpracování docházky.

Vzdělávací modul obsahuje přehled o termínech, plánovaných a uskutečněných akcích a požadavcích zaměstnanců. Personalista pověřený organizací firemního vzdělávání může řídit různé typy kurzů, pravidelná školení, koordinovat termíny, připravovat prezenční listiny a archivovat výsledky školení. Podnikové vzdělávání vychází z potřeb BOZP, z nároků na pracovní způsobilost uvedených v popisech funkčních míst, z matice požadavků typu Q na jednotlivé funkce, z diskuzí s liniovými manažery, z firemních strategií či výsledků hodnocení.

Efektivní vzdělávání zaměstnanců vyžaduje také sledování nákladů a zpětnou vazbu o jejich účinnosti. V rámci tohoto programu je možné vyhodnotit předchozí rok a vyvarovat se tak akcím, které se například neosvědčily. Zajišťuje plnou kontrolu finančních zdrojů určených na zvyšování kvalifikace. Dle tohoto softwaru se utváří rozpočet na vzdělávání, který přehledně vyhodnotí náklady dle lokalit a typu školení.

Do systému má přístup personální oddělení a všichni zaměstnanci, kteří zpracovávají docházkový systém. Hlavní osobou, která obsluhuje systém je personalistka pro oblast vzdělávání a ta má právo koordinátora odborného výcviku. Jednotlivé vzdělávací akce se evidují přímo do systému a náklady se čerpají z faktur.

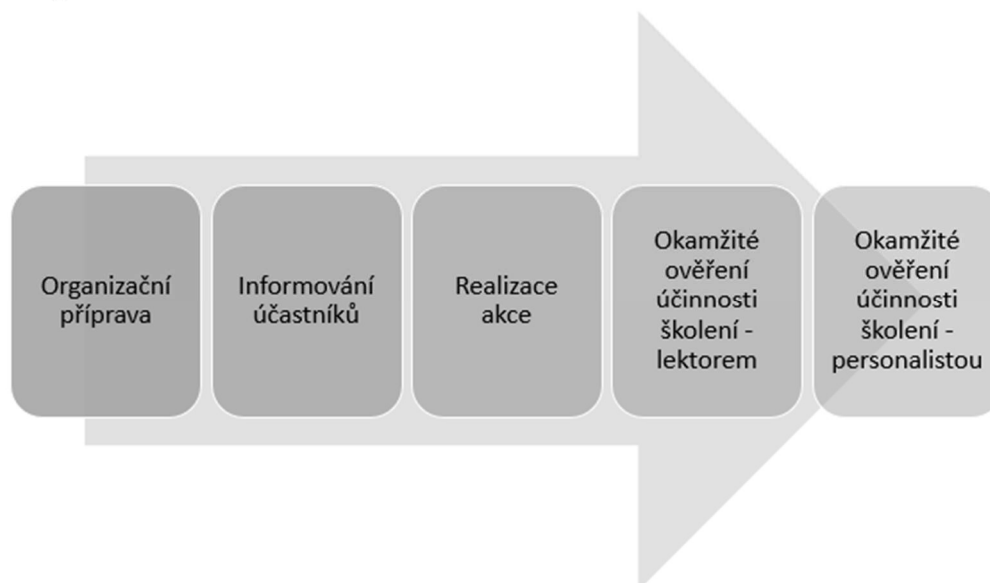
6.2 Realizace školicích akcí

Za realizaci celé vzdělávací akce je zodpovědné personální oddělení, které připraví záznam o provedení školení. Nejprve každému školení předchází organizační příprava, jako je zajištění lektora, termínu a místa průběhu, včetně příslušných pomůcek. Následně jsou informováni účastníci a poté proběhne vlastní realizace akce. Nakonec se prověří účinnost školení a předá se účastníkům hodnotící formulář kvalifikační akce. Celý proces je názorně popsán na obrázku č. 10.

Vzdělávání interními lektory

Interní lektori jsou vybraní zaměstnanci, kteří disponují odpovídajícími odbornými znalostmi a dovednostmi. Školí ostatní zaměstnance v prostorách firmy, v předem domluvených termínech a časech. Vhodná témata na školení v rámci Univerzity Motorpalu vybírá personální oddělení, které při tomto výběru vychází z aktuálních požadavků zaměstnanců nebo jejich nadřízených pracovníků.

Garant je zkušený zaměstnanec s odbornými znalostmi a potřebnými vlastnostmi, který formou výcviku předává nastupujícím zaměstnancům zkušenosti a pomáhá utvářet dovednosti v konkrétní pracovní činnosti.



Obrázek 10: Proces realizace školicí akce

Zdroj: vlastní zpracování dle (31)

Školení externími firmami

Školitel externí firmy provádí objednané školení a po uskutečnění vzdělávací akce probíhá hodnocení dodavatele školení, a to obsahového zaměření, osobnost lektora, praktické využití získaných poznatků a materiálů pro školení.

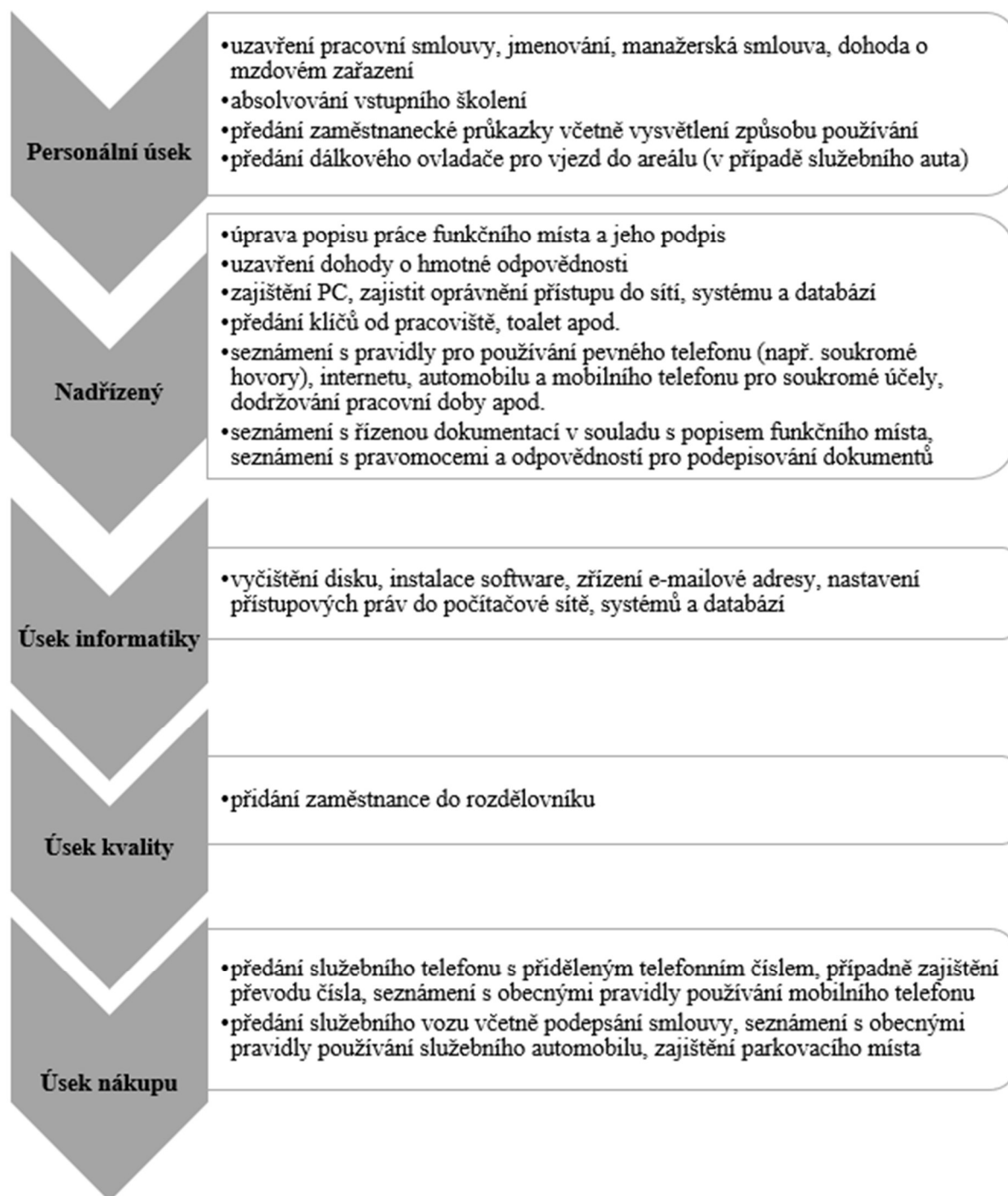
Místo školení je dle požadavku zadavatele, ale většinou se jedná o kurz mimo firmu. Jednotlivé vyučující vybírá personální oddělení dle historicky osvědčených lektorů a jelikož rozpočet je omezený, přihlíží se i k ceně. Ze zkušeností však neplatí, že by levnější kurzy byly méně kvalitní.

6.3 Nástup a plán adaptace nového zaměstnance

Před nástupem nového zaměstnance nejprve vznikne rozhodnutí obsadit pracovní místo, určí se název dané pozice, poté následuje požadavek na obsazení místa, který vystavuje vedoucí pracovník a schvaluje ho generální ředitel. V popisu funkčního místa se specifikují požadavky na zaměstnance a termín realizace. Poté se zvolí forma nábory. Pokud se jedná o interní výběrové řízení, zařizuje ho personální oddělení, u externí formy je to personální agentura.

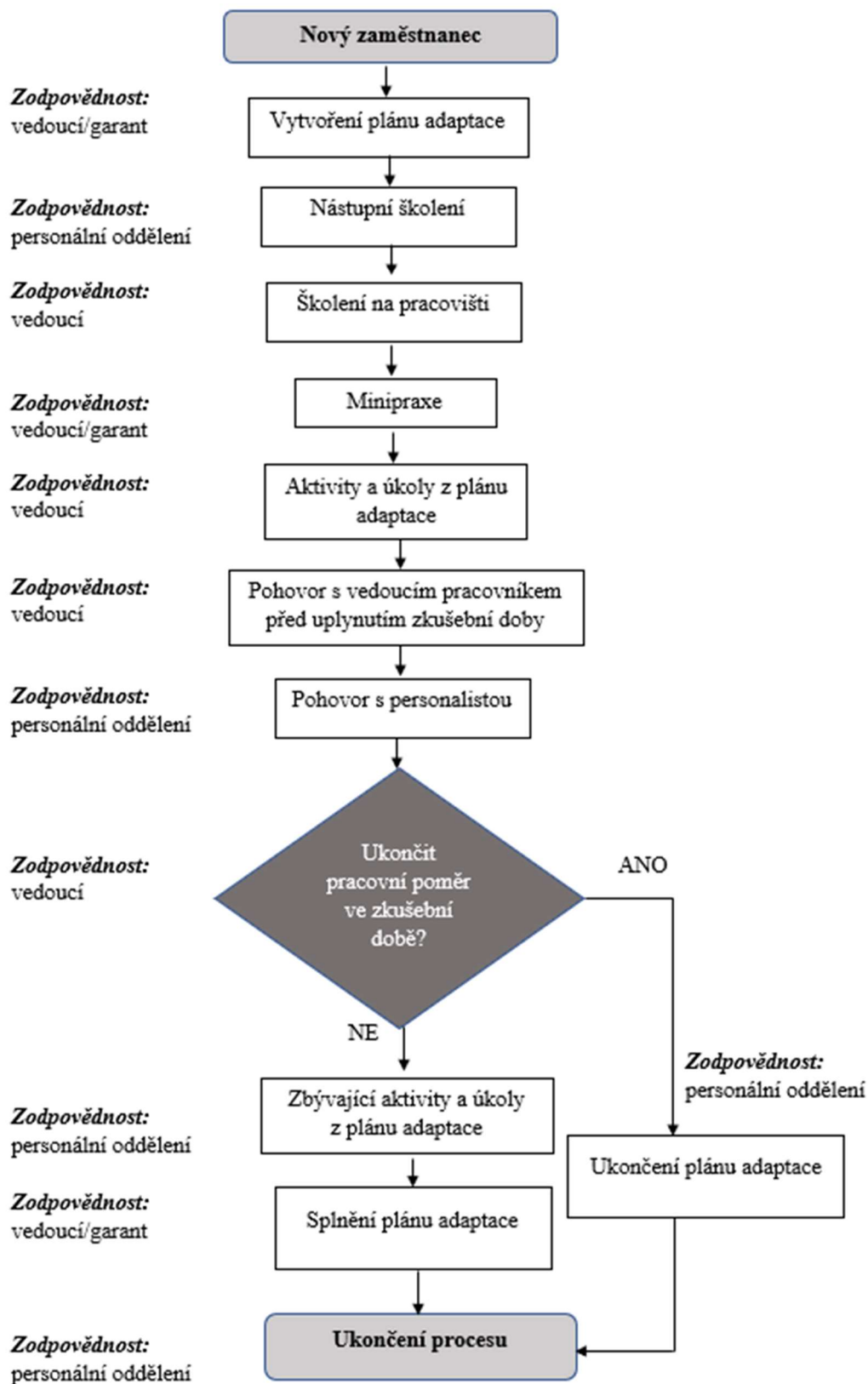
Následuje přijímací pohovor, kterého se účastní vedoucí pracovník a personalista, pokud je zaměstnanec vybrán a přijme nabídnutou pozici, musí absolvovat nejprve lékařskou prohlídku. Pro uzavření pracovního poměru jsou potřeba doklady k nástupu, návrh mzdového zařazení a upraví se organizační schéma. Připraví se pracovní smlouva a ostatní pracovní právní dokumenty. Personální oddělení dále zařizuje kontrolní seznam obsazení THP místa a přímý nadřízený je odpovědný za provedení jednotlivých bodů uvedeného seznamu na obrázku č. 11.

Nástup nového zaměstnance musí probíhat plánovaně a systematicky. K jeho zaškolení se především využívají zkušení spolupracovníci, kteří působí jako rádci a mentoři. V Motorpalu se nazývají tzv. „garanti“. Začlenění do systému firmy postupně prochází jednotlivými kroky, které jsou popsány na obrázku č. 12. Každý z bodů je nesmírně důležitý a musí zabezpečit informování, odborné zapracování a sociální začlenění přijatého zaměstnance.



Obrázek 11: Kontrolní seznam obsazení nového THP zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 12: Rozvoj nového zaměstnance – diagram

Zdroj: vlastní zpracování dle (31)

Plán adaptace

Jak již bylo uvedeno v předešlé kapitole, adaptační program musí zabezpečit informovanost, odborné zapracování a sociální začlenění nového pracovníka. Informovanost zahrnuje podstatné skutečnosti pro práci a obsahuje cíle a zásady společnosti. Dále jsou to požadavky a podmínky práce, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vnitřní předpisy, systém hodnocení a odměňování, také možnosti vzdělávání a rozvoje. Odborné zapracování znamená přivyknutí přijatého zaměstnance na podmínky a požadavky pracovního místa tak, aby mohl co možná nejrychleji vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaných výsledků. Zapracování je vykonáváno tzv. garantem, který provádí instruktáž, asistenci, zadává úkoly a zajišťuje například rotaci práce. U sociálního začlenění se jedná o vztahy na pracovišti, překonání počáteční nejistoty a vyvolání pozitivního vztahu k práci a k samotné firmě.

Při nástupu zaměstnance na pracovní místo jeho nadřízený přiřazuje požadavek na pracovní způsobilost. To samé platí i v případě, že je pracovník zařazen na jiné pracovní místo. Při přeřazení musí vedoucí pracovník ověřit, zda má zaměstnanec z jiného oddělení platnou kvalifikaci k vykonávání nové funkce a provede kontrolu kvalifikačních požadavků.

Do odpovědnosti vedoucího spadá určení konkrétní způsobilosti pracovníka, která je zasílána na personální úsek. Tam je přidělen kvalifikační požadavek a zaměstnanec získá požadovanou způsobilost k výkonu práce. Na to následně navazují školení a díky tomu jsou splněny požadavky pro výkon práce.

Do plánu adaptace spadají tyto úkony:

- Nástupní školení
- Školení na pracovišti
- Plán minipraxí
- Kontrolní seznam
- Závěrečný pohovor

6.3.1 Vstupní školení

První den nástupu noví zaměstnanci absolvují vstupní školení, které trvá přibližně pět hodin a skládá se z osmi částí. Zahajuje ho personální oddělení, které představí společnost a zásady dodržování firemních pravidel. Ve většině případech jsou školiteli zkušení zaměstnanci Motorpalu. Ve společnosti pracují také zahraniční pracovníci, především z Ukrajiny, pro které je zajištěn tlumočnick. Účastníci poté stvrzují svým podpisem, že školení přeložené tlumočnickem bylo srozumitelné a porozuměli danému obsahu a problematice.

Nastupujícímu zaměstnanci jsou nejprve vysvětleny všeobecné personální záležitosti a následuje podepsání pracovních smluv a ostatních dokumentů. Jsou mu také interpretovány jeho povinnosti:

- pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností;
- využívat pracovní dobu k vykonávání svěřených prací;
- dodržovat právní předpisy vztahující se k vykonávané práci;
- informovat zaměstnavatele o změně osobních údajů.

Je jim také popsána skutečnost, že pracovní podmínky zaměstnanců firmy Motorpal se řídí dle zákoníku práce, dle kolektivní smlouvy a ostatními souvisejícími předpisy. Noví pracovníci jsou dále seznámeni s BOZP, kde se dozví například jak postupovat v případě pracovního úrazu nebo jaké jsou zásady první pomoci. Následuje představení bezpečnosti při práci na elektrických zařízeních, požární ochrany, ochrany firmy, ochrany životního prostředí, systém řízení kvality a ochrany osobních údajů. Na závěr jsou obeznámeni s pravidly při práci s informačními technologiemi.

V rámci těchto školení je také představeno Compliance Policy (Zásady pro dodržování předpisů), jehož cílem je zajistit, že chování společnosti v obchodních a všech souvisejících vztazích je v plném souladu se všemi etickými a právními normami. Kromě uvedených poznatků je to také seznámení s programem „Zlepšovací návrhy na zrychlení nebo zjednodušení práce“, do kterého spadá například odstranění zbytečných prací, ušetření materiálu, zvýšení bezpečnosti práce, snížení nepříznivého vlivu na životní prostředí a zdraví personálu, levnější nákupy či udržitelnost pořádku na pracovišti. Vstupní školení je zakončeno testem, viz příloha A, od kterého se následně odvíjí perioda dalších pravidelných školení. Až poté jsou nováčci odvedeni na svá pracoviště, kde probíhá cílené školení.

Prvotní nastavení všech proškolení je určeno ze strany vedoucího zaměstnance, který určuje, jaké kurzy musí příslušný pracovník absolvovat. Vedoucí útvaru je zodpovědný za stanovení kvalifikace na konkrétní pracovní pozici.

Zaškolení při přerazování zaměstnance na jiné pracovní místo probíhá tak, že nový vedoucí zaměstnanec přebírá s plnou odpovědností přerazeného člověka, uvede jej na pracoviště, provede seznámení a zaučení ve stanovených oblastech. Doklad o zaškolení zaměstnance na podmínky pracoviště je uložen po celou dobu výkonu práce zaměstnance na pracovišti u vedoucího. Nově probíhá proškolení na BOZP a PO. Podle rozdílů mezi předchozí a aktuální prací rozhodne nový vedoucí ve spolupráci s personálním oddělením o nutnosti adaptačního procesu pro tohoto zaměstnance.

Nástupní školení na pracovišti

Je povinností každého vedoucího pracoviště provést vstupní školení BOZP na pracovním místě nového zaměstnance, a to bezprostředně po vstupním obecném školení BOZP provedeném bezpečnostním technikem v první den zařazení na pracoviště. Toto školení absolvují vždy i zaměstnanci převedení na nové pracoviště, a to před zahájením vzniku pracovní činnosti. Bez absolvování proškolení nesmí být noví pracovníci pověřeni žádnou pracovní činností. Instruktaž obsahuje seznámení s pracovními postupy, bezpečnostními předpisy a pokyny, které musí zaměstnanec dodržovat. Každý pracovník je upozorněn na předvídatelná rizika práce, včetně opatření na ochranu před jejich působením.

Proškolení pracovníka na dané pracoviště ve výrobě

V případě proškolení zaměstnance ve výrobě je podstatné, zda se jedná o pracoviště se strojem nebo bez něj. Po seznámení s níže uvedenými body probíhá přezkoušení formou pohovoru, testu, popřípadě praktickým ověřením.

Osnova výcviku obsahuje seznámení:

- s PO, BOZP a EMS pro dané pracoviště (v případě stroje s návodem na jeho obsluhu);
- se strojem daného pracoviště (základní pracovní úkony, včetně správného postupu jeho čištění);
- s požadavky základní údržby stroje;
- s výrobní dokumentací pro dané pracoviště (stroj);
- se záznamy, které se vedou na daném pracovišti (stroji);
- s potřebnými druhy měření na daném pracovišti (stav kalibrace a uložení měřidel);
- se zásadami jakosti ve výrobě (1.kus, samokontrola, identifikace dílců, zmetků a oprav);
- s možnostmi rizika vzniku chyb při dané práci na daném pracovišti;
- s pořádkem a čistotou na pracovišti (včetně třídění odpadů, likvidace olejů a emulzí);
- se zásadami pro samokontrolu ve výrobním procesu.

Hodnocení úspěšnosti školení při přezkoušení zaměstnanců je:

- 100 % - pracovník úspěšně absolvoval výcvik
- 75 % - pracovník je schopen výkonu činnosti
- 50 % - pracovník potřebuje další výcvik

6.3.2 Plán minipraxe

V rámci zlepšení procesu adaptace je součástí adaptačního plánu pro nově nastupující THP zaměstnanec tzv. Plán minipraxí. Jeho cílem je, aby byl nový zaměstnanec lépe seznámen s těmi činnostmi mimo jeho oddělení, které se významně týkají jeho pracovní náplně. V seznamu je u každé oblasti uvedena nabídka témat, kterých se praxe může týkat. Součástí jsou informace o doporučeném časovém rozsahu a o odpovědné osobě, kterou v případě potřeby projednání minipraxe a jejího termínu může nový zaměstnanec kontaktovat.

Přehled zpracovaný vedoucím dostává zaměstnanec v den nástupu na personálním oddělení. Zde je třeba stanovit, kterých úseků se bude praxe týkat. Rozvrh by měl být splněn nejdéle do 3 měsíců od data nástupu zaměstnance. V případě nedodržení výše uvedeného termínu je povinností vedoucího pracovníka informovat personální oddělení o důvodech neabsolvování a zajistit splnění plánu v co nejkratší možné době.

Dle pracovního zařazení zaměstnanců jsou vybrány možnosti z uvedených podnikových úseků a souvisejících témat. Na finančním úseku se nově přijatí pracovníci seznámí s pravidly ekonomického řízení, s účetními pravidly nebo s příjmem a likvidací došlých faktur. Personální oddělení vysvětlí systém vzdělávání, motivační a mzdový systém, popíše organizační strukturu a docházkový systém. IT oddělení představí firemní informační systém a interní poštu, popřípadě vysvětlí možnosti datových skladů a PowerBI. Úsek kvality seznámí se systémem managementu kvality, se zákaznickou a dodavatelskou kvalitou, s konstrukcí a funkcí jednotlivých výrobků a s výrobní kvalitou. Další důležitá oddělení jsou vývoj, konstrukce a technologie, kteří vysvětlí výkresovou dokumentaci, změnové řízení včetně příslušných programů a proces nové výroby. Technický servis se zabývá zakázkovou výrobou a náhradám.

Odběratelsko-dodavatelské vazby popíše oddělení obchodu a nákupu. Jedná se o témata prodejní a nákupní činnosti, marketingu, systému výběru nových dodavatelů a jejich následné hodnocení. Systém správy majetku vysvětlí proces realizace investic a odpadové hospodářství řeší oddělení Facility.

Velmi důležitou činností je samostatná výroba, která přes logistiku plánování, údržbu a jednotlivé pobočky detailně vysvětlí souvislosti ve výrobě napříč celým podnikem, včetně pobočných závodů. Je možné také zajistit praxi přímo v provozu ve výrobních střediscích.

6.3.3 Závěrečný pohovor

U závěrečného pohovoru se vlastně jedná o vyhodnocení zkušební doby. Účastní se ho samozřejmě zaměstnanec a za zaměstnavatele je přítomen jeho nadřízený a zástupce personálního oddělení. Zkušební doba je citlivé období, kdy na jejím konci proběhne zhodnocení a oboustranné rozhodnutí o setrvání nového zaměstnance.

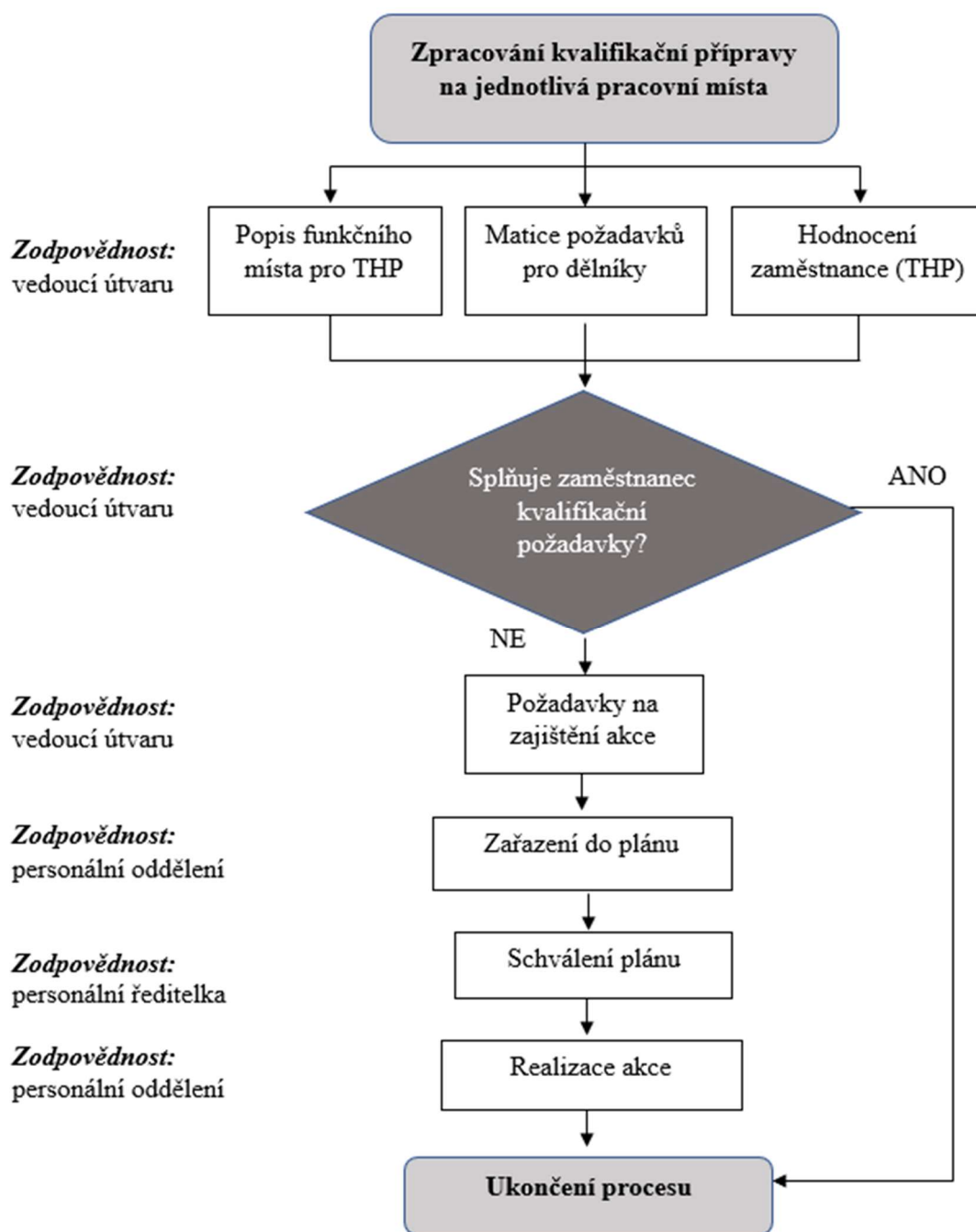
Zjišťuje se průběh zaškolení a spokojenost s pracovní pozicí, spokojenost s pracovním prostředím a kolektivem. Nastavuje se budoucí rozvoj a vzdělávání. Přímý nadřízený zhodnotí průběh zaškolení a spokojenost, popřípadě nespokojenost, při adaptaci v rámci zkušební doby.

6.4 Vzdělávání pro stávající zaměstnance

Procesy řízení pracovního výkonu a individuálního rozvoje umožňuje manažerům a jednotlivým členům jejich týmu společně analyzovat a identifikovat potřeby vzdělávání a rozvoje. Vzdělávání pro stávající zaměstnance probíhá dle obrázku č. 13.

Vzniká ve třech případech:

- při popisu funkčního místa s nedostatečnou kvalifikací zaměstnance;
- v matici požadavků pro dělníky;
- při ročním hodnocení THP zaměstnanců, a to v průběhu pohovoru mezi nadřízeným a samostatným zaměstnancem.



Obrázek 13: Plán kvalifikační přípravy a dalšího vzdělávání pro stávající zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování dle (31)

Matice požadavků slouží jako metodická pomůcka pro nastavení kvalifikačních požadavků při tvorbě popisů funkčních míst. Obsahuje rozpis podnikových úseků a na ně navazujících názvů jednotlivých funkcí. Tato matice je nastavena pouze na požadavky typu Q, tedy zaměřeno na kvalitu. Jednotlivé kvalitativní kvalifikace jsou uvedeny pod zkratkami s heslovitým popisem na co se kvalifikace zaměřuje a zda školení provádí interní nebo externí lektor. Obsahuje položky uvedené v tabulce č. 8.

Tabulka 8: Kvalifikační požadavky na znalosti v oblasti systému kvality

Interní lektor	Externí lektor
GDPR Interní školení ISO 9001, ISO 14001 Metrologie-zajištění metrologie v organizacích MSA-analýza systému měření VDA 6.3 - audit procesu VDA 6.5 - výrobní audit Vstupní školení (Q + EMS) Základy informační bezpečnosti pro manažery Základy statistických metod zabezpečení kvality	8D – report APQP-plánování kvality produktu a kontrola plánování Auditor kvality QMS, EMS CQI - 9 - hodnocení tepelného zpracování FMEA-konstrukční, procesní, kontrolní plán IMDS-systém pro materiálová data Inženýr v dodavatelském řetězci MSA-analýza systému měření Ručení za výrobek PPAP, VDA 2 - proces schvalování dílů do série Projektový manažer-plánování a řízení projektů SPC-statistická regulace výrobních procesů Spokojenost zákazníků Technická normalizace, státní zkušebnictví VDA 6.3 - audit procesu VDA 6.5 - výrobní audit Základy informační bezpečnosti pro manažery

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno v části Spokojenost THP zaměstnanců, vzděláním a rozvojem se zabývá roční hodnotící pohovor určený pro stanovení konkrétních rozvojových cílů a úkolů na následující období. Jeho záznam se předává na personální úsek. Jedná se o sebehodnocení zaměstnanců, které za pomoci vzorových otázek napomáhá vést motivačně hodnotící pohovor. Závěr je připraven pro posouzení konkrétních pracovních cílů a úkolů za uplynulé období.

Níže uvádím jednotlivé vzorové otázky:

- V čem byste se chtěl/a dále rozvíjet a zlepšovat?
- Jaké konkrétní kurzy (vzdělávání) přispějí k Vašemu osobnímu rozvoji a zlepšení?
- Která oblast činností ve Vaší pracovní náplni se Vám nedaří, a je potřeba se v ní v příštím období zaměřit?
- Je nějaký projekt v naší firmě, kterého byste se chtěl/a zúčastnit nebo oblast práce, které byste se rád/a věnoval/a?

Hlavním přínosem hodnocení je najít cesty a způsoby, jak maximálně využít schopnosti, znalosti a zkušenosti i zájmy zaměstnanců včetně rozvoje jejich potenciálu s cílem zvýšení produktivity práce. Další výhodou je efektivnější využívání nákladů na vzdělávání a zaměření se na cílené vzdělávání, zvýšení motivace zaměstnanců a získání podkladů pro efektivní personální plánování a systém odměňování.

Na základě analýzy aktuálního stavu a potřeb rozvoje se vedoucí se svými zaměstnanci dohodnou na dalším vzdělávání. Nejprve si stanoví cíle, které mohou zahrnovat například zlepšení pracovního výkonu, získání nových dovedností, prohloubení stávajících znalostí nebo rozvíjení specifických schopností.

Následuje zpracování požadavku na zajištění kvalifikační akce, které může již obsahovat níže uvedené (za předpokladu, že je již přímo vybrána určitá akce):

- název vzdělávací akce;
- kdo se bude účastnit vzdělávání;
- datum konání a cenu;
- organizátora akce;
- shrnutí očekávaných přínosů pro společnost.

Tento požadavek schvaluje nadřízený, ředitel úseku a personální ředitelka. Součástí formuláře je také hodnocení kvalifikační akce, které se vyplňuje po absolvování vzdělávání.

6.4.1 Kurzy a školení povinné ze zákona

Jedná se o tzv. R kvalifikaci, tedy regulovanou oblast kvalifikační přípravy pro výkon vymezených prací – činností. Vychází z legislativně a normativně stanovených požadavků, jako jsou zákony, vyhlášky, normy, směrnice, provozní řády a nařízení. Do vzdělávání tohoto typu také spadá školení řidičů referentů.

Většina školení, která probíhají ve společnosti, jsou povinná ze zákona. Jejich úplný seznam je uveden v příloze B. Jak již bylo zmíněno v kapitole Nástup a plán adaptace nového zaměstnance, vstupní školení je výchozím termínem pro následná periodická školení, která zajišťuje a kontroluje personální oddělení. Po skončení akce je sepsán záznam o provedeném školení, který je následně stvrzen podpisem účastníka školení o proškolení, jeho porozumění a dodržování stanovených zásad.

Školení periodické a mimořádné je testováno formou namátkových ústních dotazů nebo písemného testu. Konkrétní zvolená forma přezkoušení je poznamenána v prezenční listině uskutečněného školení. Kritérium pro splnění testu a tím dosažení kvalifikačních předpokladů zaměstnance, je úspěšné zodpovězení min. 75 % správně zodpovězených dotazů.

V Motorpalu se můžeme setkat s níže uvedenými typy školení:

- **Periodické školení** – je opakované školení. Počet opakovaných školení na jednotlivých pracovištích se řídí dosaženými výsledky a pracovní úrazovostí. Perioda pro opakování je zaměstnavatelem stanovena minimálně jedenkrát za dva roky. Školení provádí příslušný vedoucí zaměstnanec, a to z pohledu všeobecných zásad bezpečnosti práce a ochrany zdraví na konkrétním pracovišti.
- **Periodické školení a zkoušky vedoucích zaměstnanců** – periodicky jedenkrát za tři roky vedoucí bezpečnostní prevence, a to z pohledu platné legislativy BOZP.

- **Školení vybraných dělnických profesí** – školení dle zásad stanovených příslušnými právními předpisy a normami.
- **Školení agenturních pracovníků a krátkodobých poměrů (brigádníků)** - pracovníci jiných organizací provádějící práce v objektu firmy musí být seznámeni se zásadami BOZP daného pracoviště. Instruktaž provádí vedoucí pracovník příslušného pracoviště.
- **Školení pracovníků vracejících se po úrazu** – pracovníci po vážném pracovním úrazu a ti, u nichž se úrazy často opakují, musí být poučeni po návratu z pracovní neschopnosti nadřízeným o příčinách úrazu.

6.4.2 Univerzita Motorpal

Jedná se o ucelený systém vzdělávacích aktivit a procesů podporujících motivaci zaměstnanců společnosti, ke zvyšování jejich kvalifikace. Celkovou koncepci má na starosti personální ředitelka. Vedoucí zaměstnanci jsou zodpovědní za prověřování potřeb vzdělávání v rámci svých útvarů a je v jejich pravomoci předkládat podněty a konkrétní návrhy v oblasti vzdělávání a výchovy podřízených.

Vzdělávací programy jsou interního a dlouhodobého charakteru, do kterého je zařazen i stipendijní program. Cílem je podporovat studium a rozvoj odborných znalostí studentů strojírenských oborů středních a vysokých škol za účelem zajištění technicky vzdělaných odborníků.

Stipendijní program

Cílovou skupinou jsou studenti čtvrtých a vyšších ročníků vysokých škol. Dále to jsou studenti středních strojírenských oborů. O stipendium si žádají sami studenti pomocí žádosti, ke které přikládají svůj životopis, motivační dopis a potvrzení studijních výsledků ze své školy. Dále jsou to požadavky na dobré studijní výsledky, znalost cizího jazyka, obliba dané problematiky a samozřejmě také zájem o rozvoj odborných a jazykových dovedností.

6.4.3 Vzdělávací portál

Součástí intranetu, který spadá do základních podnikových informačních zdrojů, je také „Vzdělávací portál“, který formou e-learningu seznamuje zaměstnance s tématy ISO norem, Ochranou osobních údajů a Dodržování zásad a pravidel společnosti. Do online prostředí se zaměstnanci přihlašují pomocí přihlašovacích údajů a hesel.

Při zavedení vzdělávacího portálu museli školení absolvovat všichni zaměstnanci, aby byli proškoleni z těchto oblastí. Dnes jsou uvedena témata součástí vstupního školení v ústní podobě. Novým zaměstnancům (THP) jsou ještě z personálního oddělení dodatečně zasílány informace o existenci školení. Pokud mají zájem, přečtou si text a udělají si test. Opakovat uvedené školení již nemusí. Nejedná se o povinně opakující se školení.

Norma ISO 9001:2015, ISO 14001:2015

Účelem tohoto kurzu je seznámit zaměstnance s normami:

- ISO 9001:2015 - systém managementu kvality;
- ISO 14001:2015 - systém managementu životního prostředí.

Obě normy se skládají z deseti kapitol. Provozními řády a havarijními plány se zabývá EMS, tj. životní prostředí (Environment Management System = Systém řízení environmentu). Při certifikačním auditu by měli být uchazeči schopni, po absolvování tohoto kurzu, odpovědět na otázky např.: Kde najdou havarijní plány? Jak mají postupovat při havarijní situaci?

Ochrana osobních údajů a dokument Dodržování zásad společnosti Motorpal

V první části tohoto školení se mohou účastníci seznámit se základními informacemi z oblasti ochrany osobních údajů a jakým způsobem společnost zajistila povinnosti vyplývající z nařízení Evropského parlamentu a Rady EU o ochraně osobních údajů.

Druhou částí je Dodržování zásad společnosti s cílem zajistit, že chování v obchodních a všech souvisejících vztazích je v plném souladu se všemi etickými a právními normami a požadavky na ochranu hospodářské soutěže, finanční a daňovou integritou, boj proti korupci a dalším formám hospodářské kriminality, ochranu životního prostředí, jakož i vysokou úroveň zaměstnaneckých vztahů, včetně zajištění rovných příležitostí a zákazu diskriminace a ochrany osobních údajů a IT.

Interní školení ISO 14001:2015

Účelem tohoto kurzu je seznámení s novou normou ISO 14001:2015. V mnohých bodech se tato norma, která se týká životního prostředí, podobá normě ISO 9001:2015 – systém managementu kvality. Zabývá se provozními řády a havarijními plány. Při certifikačním auditu by zaměstnanci měli být schopni odpovědět např.: Kde najdou havarijní plány? Jak mají postupovat při havarijní situaci?

Dodržování pravidel společnosti

Kurz se týká Corporate Compliance Policy (CCP). Tento kurz je určen pro všechny zaměstnance a statutární orgány společnosti a po ukončení kurzu jsou účastníci schopni odpovědět např. na tyto otázky: Co znamená CCP a k čemu slouží? Jaké jsou hlavní zásady CCP? Z čeho se skládá předpisová základna? Která etická pravidla a zásady definuje etický kodex?

6.4.4 Strojírenské minimum

Na podzim roku 2022 započala společnost nový kvalifikační kurz s názvem Strojírenské minimum, který je určen jak pro nové, tak i stávající zaměstnance. Tento dlouhodobý projekt je také nazýván „Závodní škola práce“. Do tohoto projektu jsou nominováni zaměstnanci, kteří nemají žádné podvědomí o strojařině, neumí se orientovat ve výkresové dokumentaci. Cílem je zajistit kvalifikované zaměstnance pro potřeby výroby a přispět k zajištění vysoké úrovně kvality a produktivity práce. Dalším cílem je, aby zaměstnanci disponovali potřebnými znalostmi pro dané pracovní místo a zároveň získali odborné základy. Úkolem je odstranit nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a vytvořit tak předpoklady pro efektivnější a kvalitněji odvedenou práci.

Tento typ vzdělávání je určen:

- pro zaměstnance bez odpovídajícího vzdělání ve strojírenské oblasti;
- pro nově nastupující zaměstnance je absolvování po uplynutí zkušební doby povinné;
- pro doplnění technického vzdělání, které přispěje k prohloubení kvalifikace a ke zprostředkování základních znalostí v oblasti strojírenství.

Skládá se z 11,5 hodin a jeho výuku provádí zkušení kolegové. Hlavním cílem vzdělání je zvýšení strojírenského podvědomí. Zaměstnanci dochází na kurz ve svém volném čase. V případě, že pracovník tento kurz dokončí a absolvuje závěrečný test k ověření znalostí, je mu vyplacena jednorázová odměna ve výši 2.000 Kč. Podmínkou je doporučení ze strany přímého nadřízeného.

Jeho harmonogram je následující:

1. **Úvodní blok**, který trvá 1,5 hodiny a obsahuje představení firmy a jednotlivých produktů, včetně jejich ukázky. Každému z účastníků je vysvětleno, v jaké části výrobního procesu pracuje, co je výsledkem jeho práce a jak se jeho práce promítá do finálního výrobku.
2. **Blok technologie** je delší částí, která je časově náročná 2,5 hodiny a je vyučována technologií. Zaměstnanci se seznámí se základy technického kreslení, soustavou tolerancí uložení a lícování, geometrickými tolerancemi a drsností povrchu.
3. **Blok kvality** vyučují zaměstnanci oddělení kvality a je shodně časově náročný jako předešlá část. Pracovníkům jsou vysvětleny základy kvality ve výrobě, čtení a dodržování výrobní dokumentace a technologických postupů, jejich povinnosti v měření a péči o měřidla (kalibrace, ukládání, čistota, postup s poškozeným měřidlem a jeho vrácení do výdejny), neshodný výrobek nebo ukládání kusů (1. kus, oprava, zmetek a čistota přepravních obalů).
4. **Prohlídku výrobních provozů** zajišťují manažeři výroby, kteří provádí účastníky kurzu jednotlivými provozy.
5. **Závěrečný test**

Podmínky absolvování kurzu:

- K účasti na kurzu je nutná nominace od přímého nadřízeného.
- Kurz zaměstnanec absolvuje v mimopracovní době, tedy ve volném čase.
- Účast na kurzu není považována za výkon práce a ani činnost spojenou s plněním pracovních úkolů, nezahrnuje se tedy do pracovní doby.

6.4.5 Seduo akademie

Od minulého roku má společnost k dispozici 37 licencí do největší české on-line vzdělávací platformy Seduo. Tyto webové stránky nabízí propracované videokurzy a webináře s lektory. Velkou výhodou tohoto typu vzdělávání je především časová flexibilita. Podle svých časových možností si zaměstnanci mohou spustit edukační videa kdykoliv mají čas a chuť, tedy nejen v kanceláři, ale i z domova, nebo například z auta či jiného dopravního prostředku. Kurzy pokrývají jak měkké, tak i tvrdé dovednosti. Jedná se tedy o zajímavý doplněk firemního vzdělávání.

Roční cena za zaměstnance je fixní a nabídka kurzů je neustále rozšiřována. Pokud licenci některý ze zaměstnanců nevyužije, může se jednoduše přenést na někoho jiného. V přehledných reportech může být sledováno, jak si zaměstnanci vedou. K dispozici jsou pravidelné statistiky, díky kterým se může plánovat další vzdělávání. Nadřízení mají přístup k přiřazování jednotlivých aktivit svých podřízených. To znamená, že mohou rozvíjet jejich znalosti cíleně.

Kurzy, které jsou nabízeny, jsou z těchto okruhů: leadership, komunikace, obchod, prezentace, marketing, produktivita, projekty, HR, vzdělávání a právo, kancelářský software a například jazyky.

6.4.6 Výuka českého jazyka pro cizince

Motorpal zajišťuje jako benefit pro své zaměstnance původem z Ukrajiny, kterých je ve firmě téměř sto, výuku českého jazyka. Účast je poměrně vysoká, 50 % cizinců kurzy navštěvuje. Na jednotlivých hodinách je přítomno kolem 15 studentů. V rámci personálního oddělení je vytvořena přímo pozice personalista s ukrajinským jazykem a v rámci této pozice je například tlumočeno školení, nebo probíhá výuka českého jazyka přímo v areálu firmy.

Kurzy jsou ve společnosti Motorpal pořádány od června 2022 v Jihlavě, od srpna 2022 v Jemnici a od dubna 2023 také v Batelově. Osvojení si základů češtiny pomůže zahraničním zaměstnancům ke snazší adaptaci v pracovním i osobním životě v České republice. Jednou z hlavních výhod je, že za kurzy nemusí nikam složitě dojíždět. Jsou pořádány jednou týdně přímo v prostorách firmy, a navíc zcela zdarma. Nejsou pouze o výuce češtiny, ale také o seznámení s českou kulturou, mentalitou, tradicemi, ale i historií. Motorpal je jedna z mála firem na Vysočině, která zajišťuje jazykové vzdělávání zaměstnanců přímo ve společnosti. Ukrajínští pracovníci mají velký zájem učit se český jazyk a po absolvování kurzu je vidět výrazně menší problém v komunikaci.

6.5 Ověření a hodnocení vzdělávacích akcí

Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu ve firmě. Jedná se o formu zpětné vazby v podobě účinku a získání celkového přínosu edukačního programu.

6.5.1 Ověření účinnosti školení

Za ověření účinnosti školení typu R a Q zaměstnanec zodpovídá jeho přímý nadřízený. Pokud vedoucí pracovník nazná, že školení nebylo účinné, je jeho povinností vyplnit požadavek na zajištění nové kvalifikační akce. Personální oddělení následně zajistí doškolení zaměstnanec v náhradním termínu. V případě nepředání výše uvedeného požadavku se má za to, že školení, jež absolvoval zaměstnanec, bylo účinné.

6.5.2 Hodnocení kurzů

Hodnocení dodavatelů kvalifikační akce zhodnotí pověřený pracovník personálního oddělení tak, aby závěry tohoto hodnocení byly podkladem pro výběr dodavatelů na nadcházející vzdělávací akce. Dodavatel, popřípadě vzdělávací agentura, kteří při hodnocení nedosáhli alespoň 75 % úspěšnosti, nebudou zapsáni do seznamu schválených dodavatelů na následující období.

Jak již bylo zmíněno v kapitole Vzdělávání pro stávající zaměstnanec, součástí formuláře Zpracování požadavku na zajištění kvalifikační akce, je také hodnocení kvalifikační akce. To se vyplňuje po absolvování vzdělávání. Hodnotí se obsahové zaměření, praktické využití získaných poznatků, osobnost lektora a materiály ke školení. V rámci tohoto posudku je také uvedení konkrétních bodů, které budou uplatněny při práci školeného účastníka a záznam o kontrole a ověření účinnosti školení nadřízenou osobou.

100 % spokojenost vyjadřuje:

- obsah kurzu odpovídal cíli a korespondoval s potřebami podniku;
- vzdělávání naplnilo očekávání absolvujících, využitelnost znalostí v praxi a doporučení školení i ostatním zaměstnancům;
- lektor byl fundovaný, jeho výklad byl srozumitelný a zaujal, prezentace obsahovala příklady a praktické příklady;
- učební materiály byly kvalitně zpracovány.

70 % již vyjadřuje nespokojenost s kvalifikační akcí.

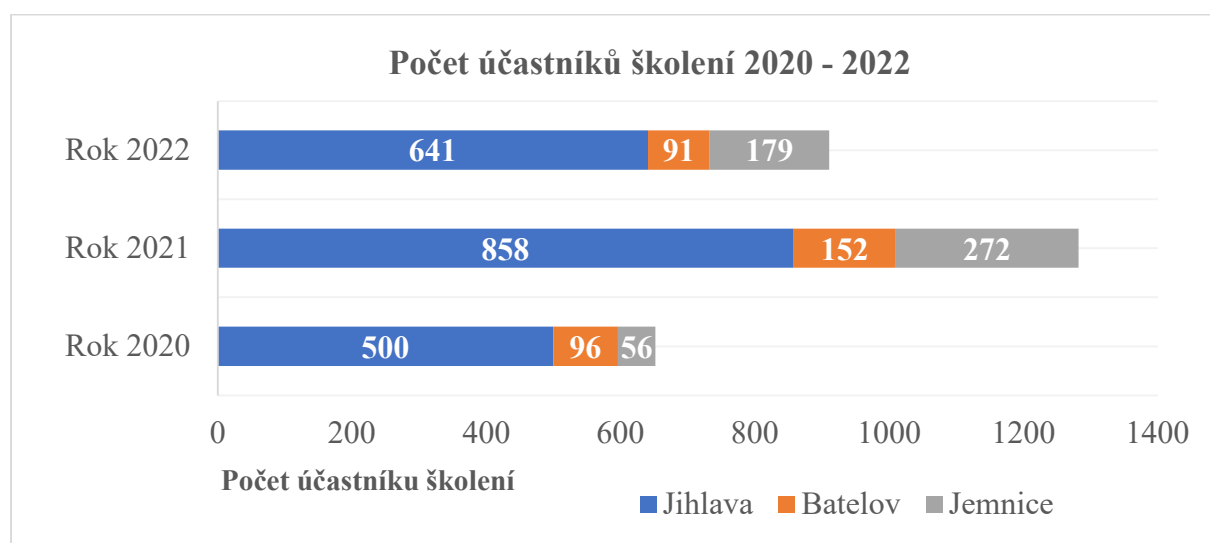
7. Přehled realizovaných školení za období 2020-2022

Tato kapitola se detailněji zabývá rozbohem vzdělávacích programů v průběhu roků 2020 až 2022. Firma zaměstnává velké množství zaměstnanců s širokým rozsahem pracovních činností a požadavků na kvalifikaci. Převážná část školení byla povinná ze zákona. Podniku se také dařilo čerpat finanční podpory z Evropských sociálních fondů.

Jedním z projektů byl „AutoSAP-Podpora autoprůmyslu 2“, který si však klade velmi přísné podmínky. Před vstupem do projektu musí mít společnost schválený plán aktivit na příslušné období a monitorovací list nutný pro administrativní výstup z projektu. Před každým kurzem musí být vytištěna prezenční listina, každý pozdější příchod a dřívější odchod musí být poctivě zaznamenán. Docházka musí být splněna na minimálních 70 %. Ke zpětné vazbě účastníků kurzu slouží evaluační dotazník, který je anonymní. Dále jsou nařizeny počty účastníků 10 až 12 osob. U těchto typů vzdělávání je také určen monitorovací indikátor, jinak řečeno bagatelní podpora, která je stanovena na 40 hodin výuky pro 1 zaměstnance. Znamená to, že absolvováním 40 hodin výuky zaměstnanec dosáhne „bagatelní podpory“ a naplní tak monitorovací indikátor MI=1, ten se dále navyšuje dle dohodnutého rozpočtu. Druhým monitorovacím indikátorem je MI 54+. V principu z daného počtu účastníků školení, kteří absolvují 40 hodin výuky, musí být stanovený počet osob ve věku 54+.

Další finanční příspěvky čerpala společnost z programu POVEZ II (zkratka pro Podporu odborného vzdělávání zaměstnanců), který je spolufinancován z Evropských sociálních fondů a státního rozpočtu ČR a je realizován Úřadem práce ČR. Výhodami je, že školení je dotováno ve výši 85 % z ceny kurzu a jsou hrazeny mzdy zaměstnanců během školení do určeného limitu. Každý zaměstnanec musí absolvovat 40 hodin vzdělávání a opět se zvýhodňují zaměstnanci ve věku 54+.

Jak můžeme vidět z příloženého grafu č. 1, nejvíce vzdělávacích akcí proběhlo v roce 2021. Tento rok se dokonce zdvojnásobil počet kurzů uskutečněných oproti roku 2020. Podrobný přehled počtu účastníků školení za období 2020-2022 je uveden v tabulce č. 9 a poměr mezi THP zaměstnanci a dělnickými profesemi za stejnou etapu nalezneme v tabulce č. 10



Graf 1: Počet účastníků školení 2020-2022

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9: Přehled počtu účastníků a termínů školení 2020-2022

	Jihlava	Batelov	Jemnice	Jihlava	Batelov	Jemnice	Jihlava	Batelov	Jemnice
Vzdělávání zaměstnanců Motorpal	Rok 2020			Rok 2021			Rok 2022		
Vstupní školení	7			18			17		
Počet termínů – R regulativní oblast (školení povinné ze zákona)	115	22	19	141	37	47	88	31	50
Počet termínů – DK doplňující kvalifikace	5			8			15		
Počet termínů celkem	120	22	19	149	37	47	103	31	50
Vstupní školení	58			168			164		
Počet účastníků – R	494	96	56	847	152	272	481	91	179
Počet účastníků – DK	6			11			32		
Počet účastníků celkem	500	96	56	858	152	272	513	91	179
Celkový počet účastníků	652			1 282			783		

Poznámka: R-regulativní oblast / DK-doplňující kvalifikace

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Poměr účasti dělnických profesí a THP zaměstnanců na školeních regulativní povahy

	2022	2021	2020
Dělnické profese	338	642	231
THP	151	203	121

Zdroj: vlastní zpracování

7.1 Rok 2020

Činnost Motorpalu byla v roce 2020 výrazně ovlivněna pandemií virového onemocnění COVID-19, která měla dopad na život každého z nás. Společnost se potýkala s dosud nevídanými omezeními v oblasti sdružování lidí, cestování, uzavření školství a se zvýšenými nároky na zajištění bezpečného pracovního prostředí pro zaměstnance. V návaznosti na pokles tržeb vzniklo racionálně opatření k poklesu počtu zaměstnanců, a to meziročně o 5,8 % na 998 osob. Naproti tomu průměrná mzda vzrostla meziročně o 2 %.

I přesto, že byli zaměstnanci omezeni pandemií, rozhodně se jejich profesní rozvoj neomezil a vzdělávání bylo, sice za přísných podmínek, zajištěno. V sedmi termínech proběhlo vstupní školení pro 58 zaměstnanců. 494 účastníků kurzů bylo proškoleny ve 115 termínech v rámci školení povinných ze zákona.

Podniku se podařilo získat finanční prostředky na vzdělávání zaměstnanců z Evropských sociálních fondů ve výši 281 tis. Kč. Dále se zapojil do dvou dotačních projektů v rámci POVEZ II výzvy III a Výzvy č. 060 „Vzdělávání – společná cesta k rozvoji“, kterou zastřešuje Sdružení automobilového průmyslu AutoSAP.

Motorpal také čerpal podporu de minimis (malého rozsahu) v rámci realizace projektu financovaného z Operačního programu Zaměstnanost na podporu odborného vzdělávání zaměstnanců IT v roce 2020 ve výši 210 tis. Kč.

Prostřednictvím POVEZ II bylo proškoleny 11 pracovníků z nářad'ovny a výrobní technologie na programování a tvorbu technologií v CAD/CAM pro soustružnické a na Mill-turn CNC stroje. Cílem vzdělávací aktivity bylo prohloubení a rozšíření kvalifikace zaměstnanců, aby dokázali samostatně a plnohodnotně pracovat v CAD/CAM aplikaci pro soustružnické a Mill-turn CNC stroje za účelem efektivnějšího plnění výrobních zakázek. Účastníci strávili 48 hodin nad teorií, 70 hodin byla praktická výuka a 2 hodiny připadaly na závěrečný pohovor, který prověřil získané znalosti a dovednosti.

Dále bylo zajištěno školení pro úsek nákupu na Plánování a prokazování kvality APQP a PPAP. V rámci Výzvy č. 060 se uskutečnila školení zaměřená na pracovní právo pro vedoucí zaměstnance napříč celou společností. (34)

7.2 Rok 2021

Po komplikovaném roce 2020, který byl silně poznamenán pandemií, byl rok 2021 po všech stránkách rokem stabilizace. Vlivem růstu objemu objednávek, výroby a tržeb došlo v průběhu roku k navýšení počtu zaměstnanců o 6 % na 1.062 zaměstnanců v plném pracovním poměru. K navýšení došlo i u průměrné hrubé mzdy, která vzrostla o 6 %.

V roce 2021 proběhlo 141 vstupních školeních, při kterých bylo proškoleny 168 zaměstnanců. Dále společnost získala finanční prostředky na vzdělávání zaměstnanců z Evropských sociálních fondů ve výši 237 tis. Kč. Firma se zapojila do dotačního projektu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců v rámci POVEZ II a Výzvy č. 110 „Podpora autoprávního průmyslu 2“, kterou zastřešuje Sdružení automobilového průmyslu AutoSAP.

Prostřednictvím POVEZ II v rámci Akademie firemního nákupu bylo proškoleno 12 zaměstnanců nákupu v celkovém počtu 48 hodin na osobu, což přispělo ke zvýšení znalostí a dovedností nezbytných pro optimalizaci centrálního nákupu. Dalšími cíli vzdělávací aktivity byly: nastavení moderní nákupní strategie, provedení transformace fungování nákupu z pohledu zefektivňování procesů včetně logistiky ve skladovém hospodářství a řízení zásob za účelem úspory firemních nákladů. Znalosti byly ověřeny závěrečným testem.

Dále společnost čerpala podporu v rámci realizace projektu financovaného z Operačního programu Zaměstnanost na podporu odborného vzdělávání zaměstnanců II v roce 2021 ve výši 49 tis. Kč. Tyto programy proběhly on-line a jejich seznam uvádím v tabulce č. 11. (35)

Tabulka 11: Seznam vypsaných kurzů AutoSAP 2021 (on-line)

Termín	Jméno kurzu	Místo konání	Délka (v hodinách)	Počet účastníků
02.12.2021	Tvorba dokumentace pro sériovou výrobu a PPAP	on-line	8	1
14.12.2021	Metody zlepšování kvality při řešení interních a externích reklamací	on-line	8	3
13.01.2022	Nástroje a metody zlepšování kvality - zaměstnanec A	on-line	8	1
20.01.2022	Nástroje a metody zlepšování kvality - zaměstnanec B	on-line	16	1

Zdroj: vlastní zpracování

7.3 Rok 2022

I přes složitou globální politickou a ekonomickou situaci se podařilo ve firmě dosáhnout velmi dobrého hospodářského výsledku. Hned na začátku roku byl rok 2022 poznamenán Rusko ukrajinským válečným konfliktem, který bohužel stále trvá a jeho důsledky zásadním způsobem ovlivnily a stále ovlivňují i Motorpal. Kromě toho byla také razantně pocítěna inflace, která zasáhla do růstu veškerých nákladů, materiálem počínaje, přes ceny energií, ceny služeb až po tlak na navyšování mezd. Vedení společnosti vyhodnotilo mzdové záležitosti jako nejzásadnější problém a z tohoto důvodu byly zvýšeny variabilní složky mezd a zavedly se nové motivační příplatky zaměřené na plnění cílů kvality.

V roce 2022 se podařilo zahájit velmi důležitý projekt Závodní školy práce, jedná se o již zmiňované Strojírenské minimum. Jeho cílem je zvýšit kvalifikaci zaměstnanců a přispět k zajištění vysoké úrovně kvality a produktivity práce. Ve spolupráci se Střední školou průmyslovou, technickou a automobilní Jihlava bylo v areálu firmy zřízeno středisko pro praktické vyučování, kde se Motorpal podílí na výchově mladé generace studentů.

Co se týče firemního vzdělávání, byl rok 2022 na množství nabízených kurzů velmi bohatý. Personálnímu oddělení se podařilo zajistit vzdělávací kurzy pro 85 zaměstnanců, které byly čerpány z projektu č. CZ.03.1.52/0.0/0.0/19_110/0010803 AutoSAP. Tento projekt byl přesunut z roku 2021 z důvodu pandemie. Někteří pracovníci se zúčastnili vícero kurzů. Společnosti se podařilo rezervovat 1 353 tis. Kč, ze kterých bylo nakonec vyčerpáno 1 276 tis. Kč., tedy 94,28 %. Všechny kurzy byly zaměřeny na tzv. soft skills, měkké dovednosti. Aby byly splněny monitorovací indikátory, muselo 18 zaměstnanců absolvovat 40 hodin výuky a z toho u 3 osob bylo nutné prokázat věk nad 54 let. Jmenný přehled kurzů je uveden v tabulce č. 12.

Vstupním školením prošlo 164 zaměstnanců a v 17 termínech se seznámili s BOZP, s bezpečností při práci na elektrických zařízeních, s požární ochranou, s ochranou firmy a životního prostředí, se systémem řízení kvality, s ochranou osobních údajů a s pravidly při práci s informačními technologiemi.

Tabulka 12: Seznam vypsaných kurzů AutoSAP 2022

Termín	Jméno kurzu	Místo konání	Délka (v hodinách)	Počet účastníků
30.06.2021	Projektové řízení - 1. skupina	MOTORPAL, a.s.	24	12
12.10.2021	Projektové řízení - 2. skupina	MOTORPAL, a.s.	24	11
05.09.2022	Strategické myšlení, plánování, rozhodování a řízení	MOTORPAL, a.s.	16	10
21.09.2022	Vyjednávání a argumentace	MOTORPAL, a.s.	16	12
04.10.2022	Stres a jeho odstraňování - 1. skupina	MOTORPAL, a.s.	16	12
11.10.2022	Stres a jeho odstraňování - 2. skupina	MOTORPAL, a.s.	16	11
18.10.2022	Štíhlá výroba	MOTORPAL, a.s.	16	10
20.10.2022	Asertivní jednání - 1. skupina	MOTORPAL, a.s.	16	12
25.10.2022	Asertivní jednání - 2. skupina	MOTORPAL, a.s.	16	11
07.11.2022	Efektivní komunikace	MOTORPAL, a.s.	16	10
06.12.2022	Vedení a koučink zaměstnanců	MOTORPAL, a.s.	16	11

Zdroj: vlastní zpracování

7.4 Seduo statistika

V rámci přístupu do tohoto vzdělávacího programu je možné sledovat a vyhodnocovat statistiky. Od 14.11.2022 do 10.3.2023 bylo v Motorpalu spuštěno 143 lekcí. Studenti odstudovali 125,5 hodin (počítáno z absolvovaných kurzů). Procento lidí s přidělenými licencemi, kteří začali studovat je 80 %. V porovnání s ostatními firmami, kde procento studentů vůči licencím tvoří v průměru 57 %, se jedná o poměrně vysoké číslo, které naznačuje popularitu on-line kurzů ve společnosti. Nadprůměrné výsledky vykazují i počty kurzů na uživatele a počet spuštěných lekcí na kurz, které jsou uvedeny v tabulce č. 13.

Tabulka 13: Statistika Seduo

	Motorpal, a.s.	Ostatní firmy
Procento lidí, kteří začali studovat	80%	57%
Průměrný počet kurzů na uživatele, kteří začali studovat	7,2	6,2
Průměrný počet spuštěných lekcí na kurz	12	10

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno v přehledu vzdělávacích metod, pro stávající zaměstnance má Motorpal zajištěno 37 licencí, které jsou rozprostřeny po celé firmě a každý úsek má možnost přístupu do on-line vzdělávání. Nejvíce kurzů má dostudováno personální oddělení s počtem 78 kurzů, odkud také pochází zaměstnanec s nejvíce absolvovanými kurzy, tj. 21. Je to celkem logický výsledek, jelikož na personálním oddělení se nachází nejvíce licencí.

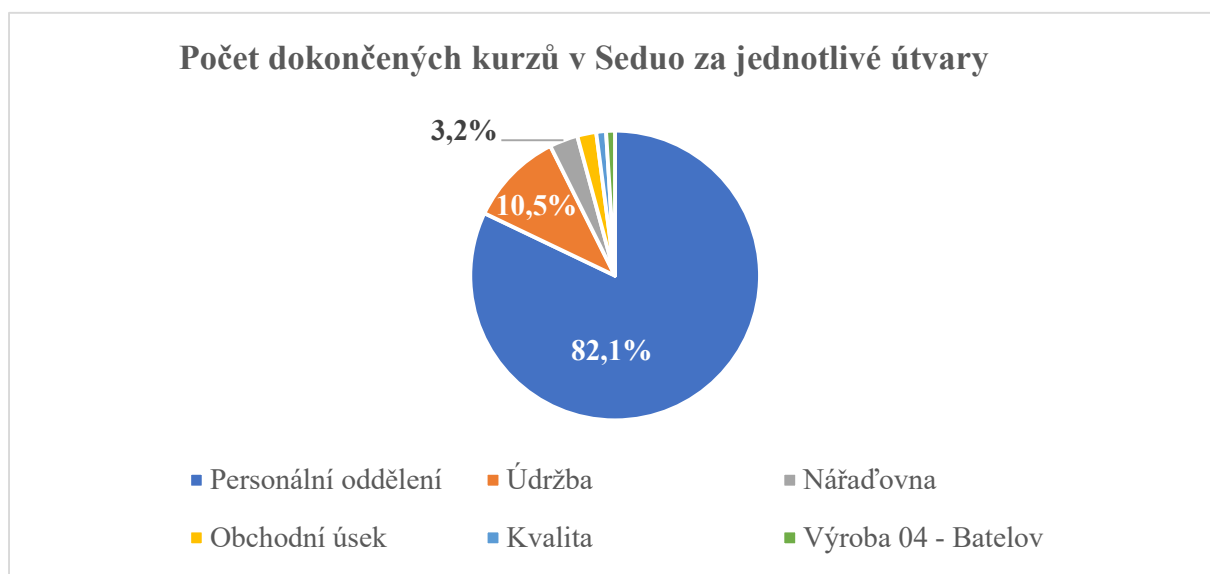
Tabulka 14: Statistika Seduo – nejlepší studenti a nejoblíbenější kurzy

Jméno zaměstnance	Počet kurzů absolvovaných – dokončených	Celkový čas strávený studiem
Zaměstnanec A	21 kurzů	23 h 39m
Zaměstnanec B	12 kurzů	14 h 49m
Zaměstnanec C	10 kurzů	12 h 28m
Zaměstnanec D	10 kurzů	9 h 24m
Zaměstnanec E	10 kurzů	10 h 45m
Nejoblíbenější kurzy		Počet studentů, který kurz absolvovalo
1. Průvodce pracovním právem pro každého		8 studentů
2. Jak se nespálit při propouštění		7 studentů
3. Kompletní angličtina s Broňou Sobotkou		6 studentů
4. Leadership: 3 v 1		6 studentů
5. Pracovní právo pro manažery II.		6 studentů

Zdroj: vlastní zpracování

Důsledkem počtu přidělených přístupů je i nejvíce dostudovaných kurzů se zaměřením na pracovní právo a personalistiku, dále jsou to jazyky a zaměření na soft skills. Z přehledů dále vyplynulo, že polovina uživatelů sleduje výuku ze svého mobilního telefonu. Přehled zaměstnanců a jednotlivých kurzů, včetně celkových časů strávených studiem, popisují v tabulce č. 14.

Souhrn ilustruje také graf č. 2, který popisuje počet dokončených kurzů v Seduo za jednotlivé útvary. Nejvíce dovršenými kurzy disponuje personální oddělení s procentuálním poměrem 82,11 % na celkově absolvovaných kurzech, na druhém místě je údržba s 10,53 % a na třetím místě je to nářadovna s 3,16 %. Po 1 % jsou to poté ostatní oddělení.



Graf 2: Seduo-počet dokončených kurzů od 11/2022 do 03/2023

Zdroj: vlastní zpracování

8. Rozhovor s personalistkou

V rámci detailnějšího pochopení způsobu tvorby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsem uskutečnila standardizovaný rozhovor se zaměstnankyní personálního oddělení, která má na starosti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Odborná personalistka pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců plánuje, připravuje a zodpovídá za realizaci vzdělávacích činností a aktivit dalšího rozvoje zaměstnanců analyzovaného podniku za všechny kvalifikační typy, tedy R, Q a doplňující. Dbá na to, aby při plnění podnikatelské činnosti byla dodržována zákonnost a ostatní daná pravidla. Spolupracuje s jednotlivými útvary při sestavování vzdělávací plánů a přípravě vzdělávacích aktivit a je součinná s vedením společnosti při vytváření programů kariérového růstu a vzdělávání. Dále plní požadavky norem jakosti v oblasti dodavatelů vzdělávání, spravuje vzdělávací portál SEDUO a provádí informační servis o aktuálních nabídkách vzdělávání.

Cílem rozhovoru bylo shromáždit a zanalyzovat dostatečného množství relevantních dat a tím i zjištění, jak probíhá proces rozvoje a vzdělávání ve společnosti Motorpal. I přesto, že jsme v minulosti společně uskutečnily několik zajímavých rozhovorů na osobní bázi na toto téma, odeslala jsem předepsaný rozhovor emailem. Tuto formu jsem zvolila především z důvodu jasných a nezkreslených odpovědí, které uvádím níže.

„Můžete se v krátkosti představit?“

K oblasti vzdělávání jsem se dostala v jedné velké mezinárodní společnosti, kde jsem byla oslovena, zda bych neměla zájem pracovat na personálním oddělení v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Odvětví vzdělávání a práce s lidmi se mi natolik zalíbila, že v rámci rozšíření si znalostí jsem se rozhodla pro studium Andragogiky. Bohužel z rodinných důvodů jsem musela z firmy odejít.

Když jsem potom spatřila inzerát společnosti Motorpal, že se hledá odborný personalista pro oblast vzdělávání, rozhodla jsem se své štěstí zkusit zde a vyšlo to. Vrátila jsem se zpět k práci, která je pro mě vším.

„Jakou pozici zastupujete a jak dlouho působíte ve firmě?“

Ve společnosti Motorpal pracuji na pozici odborný personalista pro oblast vzdělávání rok a půl.

„Jaké předchozí pracovní pozice jste ve vztahu k firemnímu vzdělávání zastávala?“

Pracovala jsem 9 let jako odborný personalista vzdělávání, což si myslím, že mi poskytlo dostatečnou praxi v oblasti vzdělávání zaměstnanců a v procesech vzdělávání.

„Jak byste hodnotila Vaši adaptaci při nástupu na vaše současné pracovní místo?“

Moje adaptace byla velice rychlá. Vzhledem k tomu, že jsem opravdu přešla z firmy, kde jsou precizně nastaveny všechny procesy v oblasti vzdělávání a získala jsem neskutečné množství zkušeností, tak jsem se zde vlastně cítila jako ryba ve vodě. Seznámila jsem se s procesy, postupy a zapracovala se do systémů, ve kterých se evidují vzdělávací opatření zaměstnanců.

„Jakým způsobem je ve firmě Motorpal organizován systém vzdělávání zaměstnanců?“

System vzdělávání zaměstnanců ve společnosti organizuje personální úsek, ale samotné určování vzdělávacího opatření je na vedoucím pracovníkovi. Ten by měl znát a vědět, jaké jsou cíle a strategie společnosti a od toho by se mělo odvíjet plánování vzdělávacích aktivit. U THP zaměstnanců jsou požadavky na pracovní způsobilost stanoveny v popisu funkčního místa. Zde vedoucí doplní požadavky na regulativní školení, školení kvality, které vychází z matice a další požadavky na jazykové, sociální a odborné znalosti. U zaměstnance pracujícího ve výrobě se uvádí potřebné způsobilosti a kvalifikace do tabulky Pracovní způsobilosti zaměstnance. Následně jsou všechny požadavky zaznamenány do přehledu vzdělávacích požadavků, který si vedu a podle toho potom plánuji vzdělávací akce. U dílenských profesí jde většinou o odborná kvalifikační školení, která potřebují pro výkon své práce. Pokud THP pracovníci mají v popisu funkčního místa, že se například potřebují rozvíjet v oblasti komunikace nebo prezentace, tak jednou z možností je realizovat školení přes dotace. Ale pokud nadřízený vyhodnotí, že zaměstnanec opravdu určitou kompetenci ke své práci potřebuje, je možné, aby se zaměstnanec zúčastnil semináře i externě. Dále mají pracovníci možnost vzdělávání v rámci Sedua, kde je nespočet kurzů právě pro osobní rozvoj.

„Jak zjišťujete potřeby zaměstnanců pro vzdělávací a rozvojové aktivity?“

Ve společnosti neexistují rozhovory o vzdělávacích potřebách, tak, aby konkrétní vzdělávací aktivity korespondovali se strategickým rozvojem firmy. Potřeby vzdělávání vychází pouze z ročního hodnocení zaměstnanců, kam nadřízený nebo sám zaměstnanec uvede, o jaké školení by měl zájem. Bylo by ale vhodné, aby byly porovnány potřeby firmy s potřebami zaměstnanců. Tyto požadavky jsou zpracovány do přehledu vzdělávacích požadavků, ze kterého se následně vychází, a to i v případě, že se společnost rozhodne realizovat vzdělávání přes dotační výzvy. Velmi mi komplikuje práci, že někteří vedoucí nedodají hodnocení zaměstnanců do požadovaného termínu a je nutné je upomínat. Roční hodnocení zaměstnanců by mělo být pro vedoucí samozřejmostí.

„Jakým způsobem jsou vzdělávací aktivity plánovány?“

Ze vzdělávání se realizují nejvíce školení vycházející ze zákona. Ty realizovat musíme, neboť zaměstnanec je povinen prohlubovat, obnovovat a udržovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. To znamená, že se sleduje perioda kvalifikace u zaměstnanců a pokud se blíží konec platnosti, domlouvá se další školicí termín, který se musí přizpůsobit různým směnným modelům ve společnosti. Účastníkům a jejich nadřízeným je poslána pozvánka do kalendáře a nadřízení jsou zodpovědní své podřízené o plánovaném termínu školení informovat.

Školení realizované přes dotace se plánují hůř, neboť si nemůžeme moc vybírat co se termínů týká. Následně je nutné zaměstnance upozornit, že školení jsou realizována přes dotace a účast je povinná pro splnění monitorovacích indikátorů.

„Mají zaměstnanci jasně definované vzdělávací cíle?“

Vzdělávací cíle zaměstnanců jsou definovány v ročním hodnocení zaměstnanců a vychází z aktuální situace potřeb vzdělávání ve firmě.

„Jaké druhy vzdělávání a nástroje používáte k dosažení požadovaných cílů?“

Ve společnosti se snažíme realizovat vzdělávání zaměstnanců formálně, tzn. ve školící místnosti pod dohledem zkušeného interního nebo externího lektora nebo neformálně tzn. řízené vzdělávání zaměstnance na pracovišti pod dohledem zkušeného garanta. Většinou se jedná o nové zaměstnance ve zkušební době, který se zapracovává do svých pracovních činností. Zaměstnanci jsou vysíláni i mimo své pracoviště a vzdělávají se u agentur nebo společností poskytující vzdělávání, tzn. externí vzdělávání. Převážně se jedná o školení a semináře.

Zaměstnanci ve společnosti prochází vstupním školením, adaptačním systémem. V rámci adaptace si THP zaměstnanci prochází minipraxí, to je seznámení s činnostmi jiných oddělení. Převážně by to měla být oddělení, která nějakým způsobem vstupují do činností zaměstnance. Pokud zaměstnanec nedisponuje technickým vzděláním, a to se jedná převážně o dílenské pracovníky, musí absolvovat Strojírenské minimum, kde získají základní znalosti z oblasti technologie a kvality. Zaměstnanci mají možnost se vzdělávat i on-line přes vzdělávací platformu SEDUO. To je ale hodně o osobní zodpovědnosti a samotném přístupu zaměstnanců se sebevzdělávat.

„Jakým způsobem motivuje firma své zaměstnance k rozšiřování a prohlubování kvalifikace?“

Pokud jde o kvalifikaci vycházející ze zákona, je zaměstnanec povinen si kvalifikaci udržovat a doplňovat.

„Jakým způsobem je hodnocen přínos vzdělávacích procesů?“

Každá vzdělávací aktivita je na konci hodnocena pomocí dotazníkové formy. Jedná se o dotazník v papírové formě, který účastník vyplní. Hodnocení interních vzdělávacích akcí si personalista zodpovědný za vzdělávání ohlídá sám.

Co se týče externího vzdělávání, ne všichni zaměstnanci jsou zodpovědní, je to člověk od člověka, ale vzdělávání by se mělo nějakým způsobem vyhodnotit a v tomto směru mi chybí možnost vyhodnocení online. Ve směrnici Rozvoj zaměstnanců chybí bod ohledně vyhodnocení vzdělávacího procesu, respektive chybí tam informace o povinnosti zaměstnanců hodnocení odevzdat. Připravujeme revizi této směrnice a hodláme tam tuto část zpracovat. U všech akcí se hodnotí obsah, forma, osobnost lektora, kvalita materiálů a přínos vzdělávání pro zaměstnance.

Přínos vzdělávání by měl převážně hodnotit nadřízený zaměstnanec. Ten by měl zaměstnanci dát zpětnou vazbu, a to například v rámci ročního hodnocení zaměstnanců, jestli školení mělo přínos a je vidět, že zaměstnanec si osvojené znalosti a dovednosti přenesl i do praxe nebo ne. V případě, že zaměstnanec stále nemá požadované znalosti, mělo by se stanovit takové opatření, které k dosažení požadovaných znalostí a dovedností povede.

Jinak jediným kritériem je, že pokud dodavatel vzdělávání nedosáhne za celý rok alespoň 75 % úspěšnosti, tak ho již firma nebude nadále využívat, ale bude se hledat nový dodavatel.

9. Dotazníkové šetření

V diplomové práci bylo dále využito kvantitativní metody sociologického výzkumu v podobě dotazníkového šetření. Tato metoda byla zvolena z důvodu možnosti oslovení většího množství respondentů, jejich odpovědi číselně vyhodnotit a zobrazit formou grafů. Jako jedna z technik je schopna podat ucelený a detailní pohled na danou problematiku a objasnit systém vzdělávání společnosti. Výsledné hodnoty je pak možno přehledně porovnat podle příslušných kategorií.

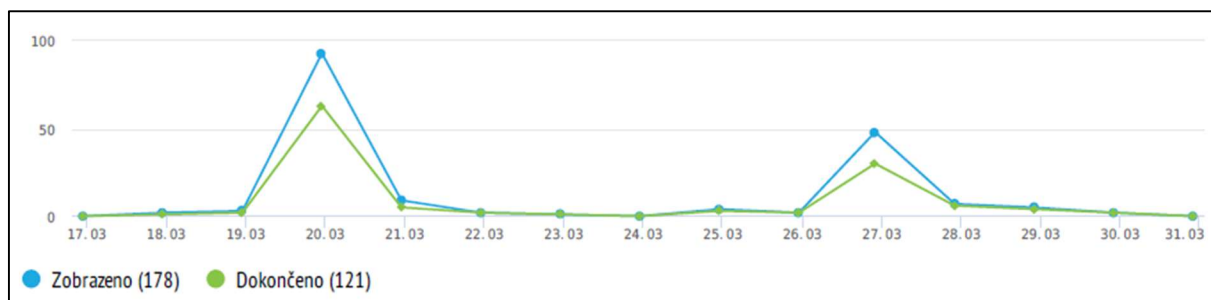
Cílem tohoto výzkumu bylo nalézt odpovědi na otázky k tématu Firemní vzdělávání, dle kterých by bylo možné analyzovat systém vzdělávání ve společnosti Motorpal, poukázat na případné problémy a navrhnout vhodná doporučení. Dalším záměrem bylo také zjistit, zda je aktuální stav dostatečný a přínosný pro zaměstnance a v čem by se chtěli oni sami rozvíjet a vzdělávat.

Pro tvorbu výzkumných otázek bylo využito získaných teoretických poznatků při studiu odborné literatury, interních dokumentů, vlastních zkušeností a diskuzí s kolegy. Dále bylo použito informací z několika individuálních rozhovorů se zástupkyní personálního oddělení, která má na starosti vzdělávání ve společnosti.

Cílovou skupinu tvořili zaměstnanci zvoleného výrobního podniku, který v současné době zaměstnává necelých 1.200 zaměstnanců. Firma nabízí vzdělávání jak dělnickým profesím, tak i THP pracovníkům. Vzhledem k rozdílům v pracovních povinnostech těchto dvou skupin je i nabídka vzdělávání pro tyto skupiny rozdílná. Z tohoto důvodu jsem se průzkumem zaměřila pouze na THP pracovníky.

Šetření probíhalo on-line formou, v průběhu měsíce března 2023 (18. - 31. 3. 2023), přes platformu Survio. Historie návštěv je vyobrazena v grafu č. 3. Z firemní pošty byl odeslán email na všechny platné adresy, tj. na 353 emailových adres (bylo osloveno 30 % zaměstnanců firmy) s odkazem na připravený dotazník. V zájmu větší otevřenosti a pravdivosti vyplňovaných údajů byla zaručena anonymita každému respondentovi, který se dotazníkového šetření účastnil.

Dotazník, který je přiložen v příloze C, se podařilo rovnoměrně rozprostřít napříč společností do všech oddělení a všech tří poboček – Jihlava, Jemnice a Batelov tak, aby vypovídající hodnota dotazníků byla co nejvyšší. Počet návštěv bylo zaznamenáno 178, bohužel z toho 57 osob si dotazník pouze zobrazilo, ale nedokončilo. Z toho vyplývá, že vráceno bylo 121 vyplněných dotazníků v digitální podobě. Návratnost tak byla téměř 35 %. Vyhodnoceno bylo všech 121 dotazníků. Následně byl proveden rozbor a komparace jednotlivých odpovědí. S využitím teoretických poznatků jsem provedla analýzu systému vzdělávání.



Graf 3: Historie návštěv během dotazníkového šetření (18.03.2023-31.03.2023)

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník tvořilo 32 otázek, z toho 25 uzavřených, 4 polootevřených a 3 otevřených s možností volné odpovědi. Otázky byly rozděleny do pěti oblastí a byly zaměřené na:

- demografické údaje;
- firemní vzdělávání;
- spolupráci s nadřízenými;
- osobní přístup ke vzdělávání;
- podnikovou strategii.

Výsledky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny za pomoci tabulkového procesoru Microsoft Excel a kvůli přehlednosti vyobrazeny v podobě grafů s procentuálním vyjádřením. Díky tomuto vyhodnocení budou navrženy případné změny, které by mohly sloužit jako určitá forma inspirace ke zlepšení a zefektivnění současného stavu firemního vzdělávání organizace.

9.1 Demografické údaje

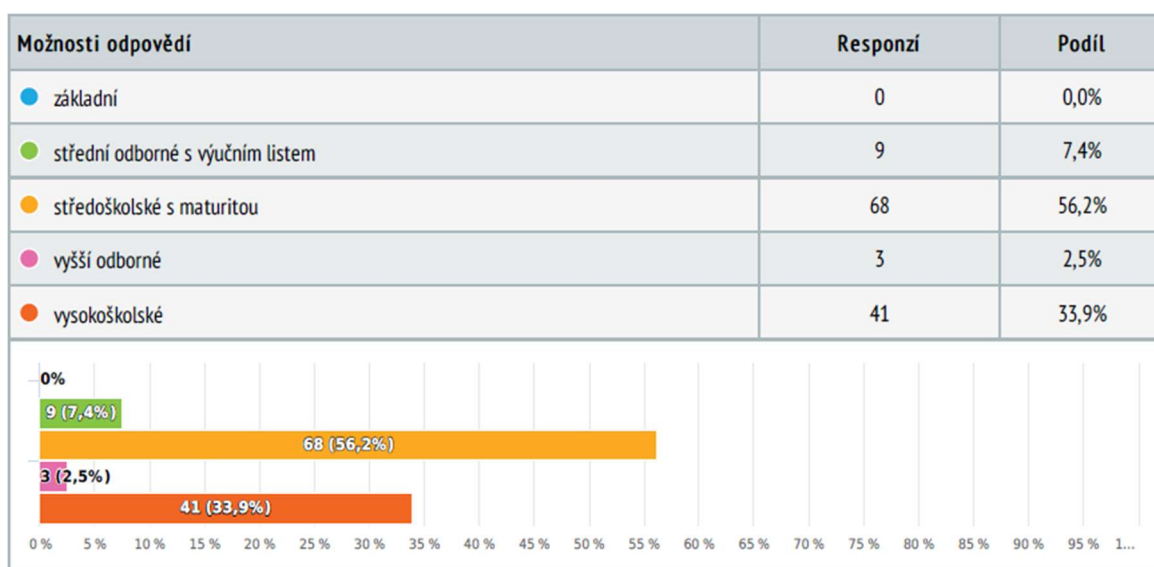
Demografické údaje tvořilo 5 otázek. Ačkoliv byl tento typ dotazů vznesen až na konci dotazníků, přijde mi vhodnější je analyzovat v úvodu. Z 353 odeslaných dotazníků se podařilo získat zpět odpovědi od 121 respondentů. Odpovědělo tedy téměř 35 % dotázaných, z toho 62 % mužů a 38 % žen. Ve společnosti převažují zkušení zaměstnanci s dlouhou praxí a spíše s trvalým působením na pracovních pozicích technického typu, což vyplývá z odborného zaměření společnosti na strojírenství.

Tabulka 15: Věkové skupiny respondentů

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
30 – 49 let	69	57%
50 – 59 let	31	25.6%
nad 60 let	16	13.2%
22 – 29 let	4	3.3%
21 let a mladší	1	0.8%

Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vyčíst z tabulky č. 15, nadpoloviční většina účastníků (57 %) je ve věkovém rozmezí 30–49 let se středoškolským vzděláním s maturitou (56 %). Tito pracovníci představují pro podnik stabilní pracovní sílu. Druhou nejpočetnější skupinou je 31 respondentů starších 50 let a 41 osob má vysokoškolské vzdělání. Třetí skupinu tvoří pracovníci ve věku nad 60 let, kteří přesáhli hranici 13 %. Nikdo nemá pouze základní vzdělání a pouze 1 účastník je mladší 21 let. Úplný přehled dosaženého vzdělání respondentů uvádím v grafu č. 4.



Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování

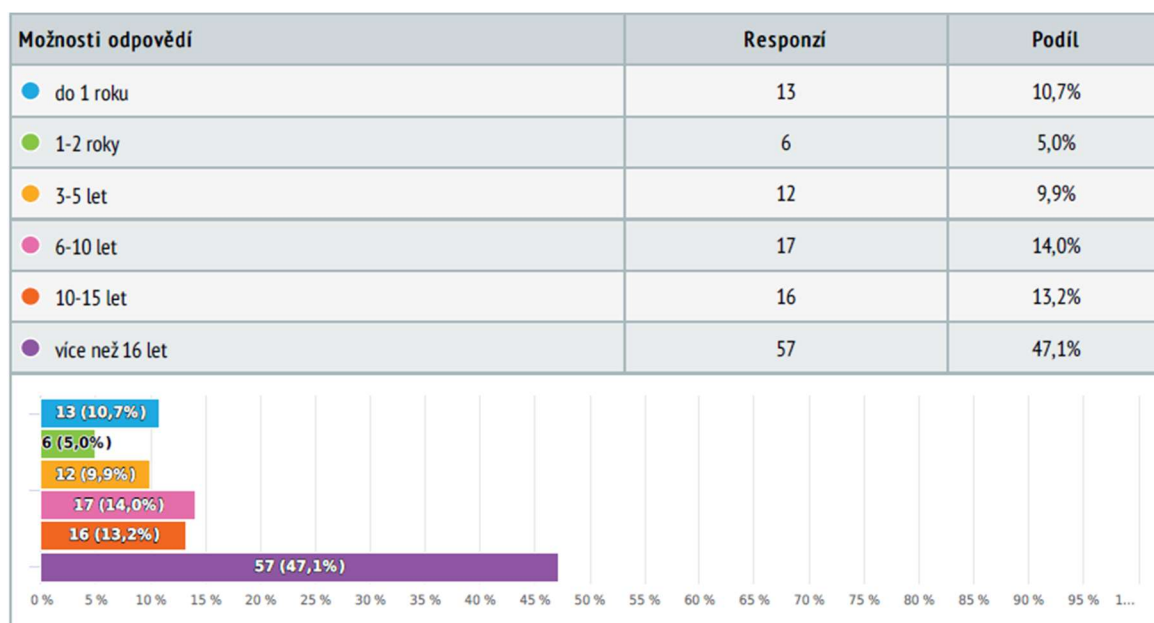
Skupina respondentů zahrnuje zaměstnance organizace z různých organizačních jednotek. Rozložení jednotlivých profesních zaměření má vliv jednak na preferovaná témata vzdělávání, tak i na způsoby výuky. Jak dokládá tabulka č. 16, cíl pokrytí dotazníkového šetření napříč podnikem byl splněn, všechna oddělení se zúčastnila. V podniku jsou u určitých pracovních míst dány podmínky, které musí uchazeč splňovat. Téměř polovina odpovědí pochází z technického (23,10 %) a výrobního oddělení (25,60 %), kde jsou zaměstnání převážně vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci na odborných technických pozicích. Všechny útvary společnosti byly osloveny a ze všech oddělení přišla reakce.

Tabulka 16: Jednotlivé úseky organizace

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Úsek Výroby	31	25,60%
Úsek Technický	28	23,10%
Úsek Nákupu	20	16,50%
Úsek Finance	11	9,10%
Úsek Kvality	11	9,10%
Úsek Výrobní technologie	8	6,60%
Úsek Personální	7	5,80%
Úsek Obchodní	5	4,10%

Zdroj: vlastní zpracování

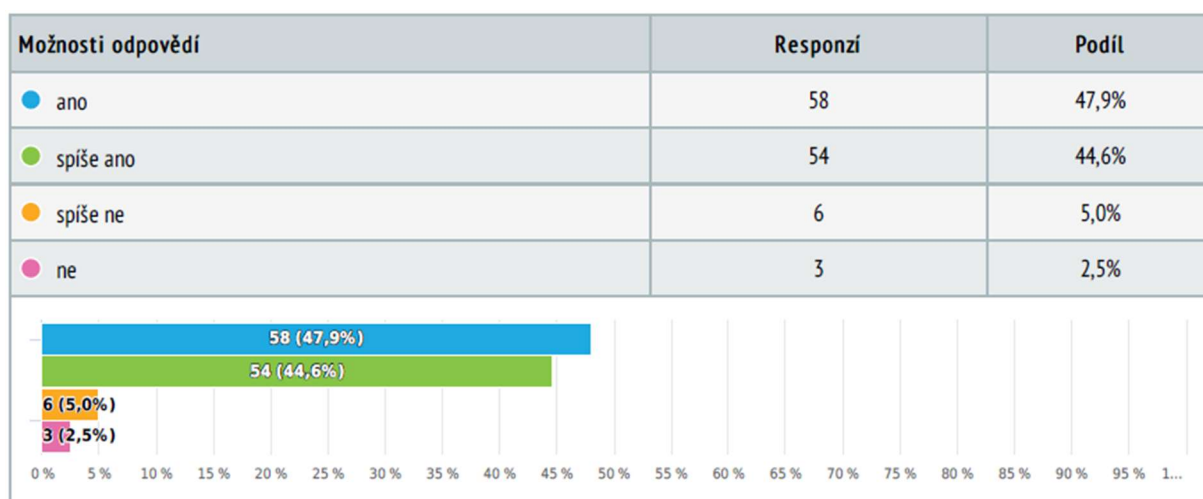
Fluktuace zaměstnanců ve společnosti není vysoká, mnoho z nich zůstává na svém pracovním místě řadu let. Graf č. 5 ilustruje délku pracovního poměru ve společnosti. Téměř polovina zaměstnanců (47,1 %) je v zaměstnaneckém poměru více jak 16 let. 13,2 % dotázaných jsou zaměstnaní 10-15 let. Pouze 10,7 % účastníků uvedlo, že jsou v pracovním poměru kratším než 1 rok. Nejméně reprezentovaná je skupina od 1 do 2 roků (5 %). Není výjimkou, že někteří pracovníci stráví v Motorpalu celý svůj profesní život, což je pro zaměstnavatele dobrá vizitka.



Graf 5: Délka pracovního poměru ve společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek u otázky ohledně oddanosti pracovníků vyšel podle mého očekávání. Jeho detailní přehled je uveden v grafu č. 6. Je pozitivní, že drtivá většina zaměstnanců (92,5 %) vidí společnost Motorpal jako svého dlouhodobého zaměstnavatele. V podniku pracují tedy loajální zaměstnanci. Toto tvrzení potvrdily i výsledky předchozí otázky.



Graf 6: Oddanost zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

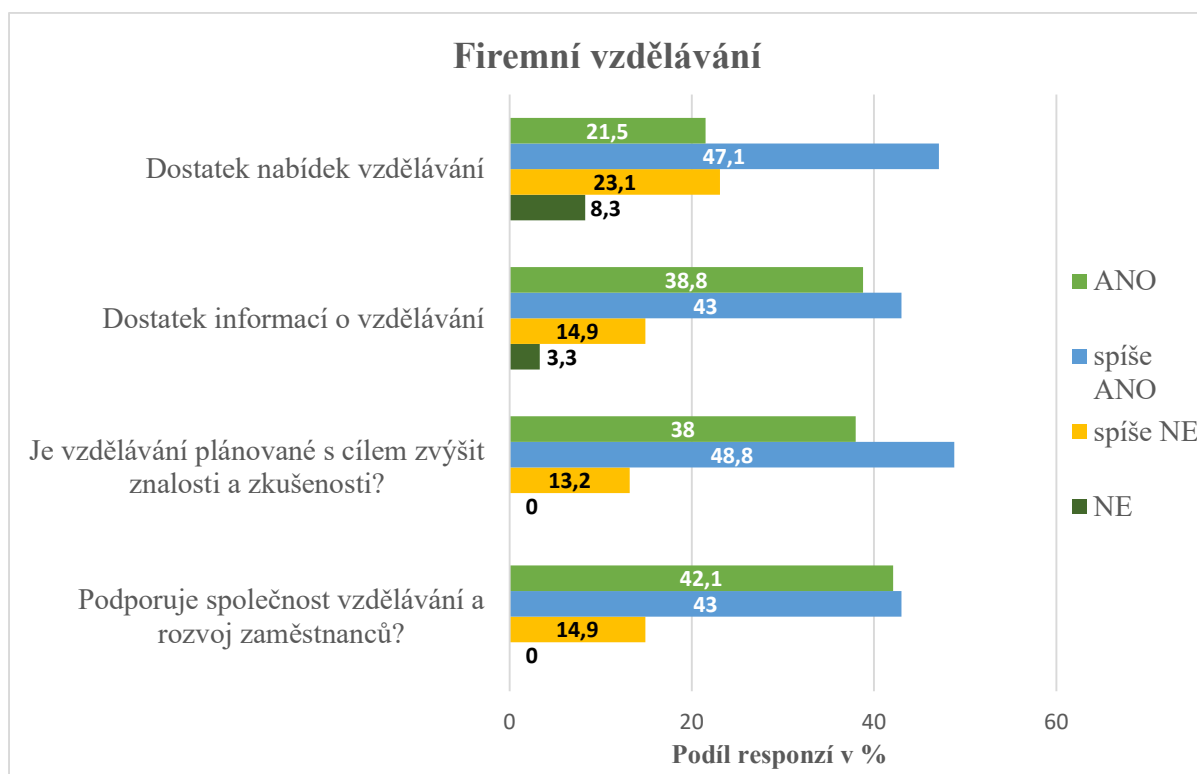
9.2 Firemní vzdělávání

Další oblastí byly dotazy na firemní vzdělávání. Jednalo se o otázky č. 1–6:

- Podporuje společnost Motorpal vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?
- Je vzdělávání ve společnosti plánováno s cílem zvýšit dosavadní znalosti a zkušenosti zaměstnanců?
- Máte dostatek informací o vzdělávacích programech Vaší společnosti?
- Je nabídka vzdělávání ve firmě dostatečná?
- Pokud ne, co byste doporučil/a ke zlepšení?
- Informace o nabízených školeních převážně získáváte odkud?

V rámci tohoto oddílu jsem se snažila získat informace ohledně současného nastavení firemního vzdělávání ve společnosti a odpovědi ilustruje graf č. 7. Je zajímavé, že ani na jednu otázku nebyl s největším podílem responzí jednoznačná odpověď ANO. To samé platí o jednoznačné odpovědi NE, kdy u plánování a podpory se nevyskytla ani jednou. Naopak u otázky, zda je nabídka dostatečná, odpovědělo 8,3 % zaměstnanců, že dostatečná není a 23,1 % spíše není. Všeobecně lze říci, že kromě otázky na dostatek nabízených vzdělávacích akcí, kdy 21,5 % pracovníků souhlasilo, byly odpovědi velmi podobné.

Aktivní roli organizace v přístupu k problematice vzdělávání zaměstnanců vnímá většina respondentů. S podporou společnosti ve vzdělávání a rozvoji souhlasilo 42,1 % účastníků, 43 % uvedlo spíše ano. Spíše NE hodnotilo 14,9 % zaměstnanců. Podobně dopadla i otázka s dotazem na plánování, kdy 38 % uvedlo ANO, 48,8 % spíše ANO a 13,2 % spíše NE.



Graf 7: Šetření firemního vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

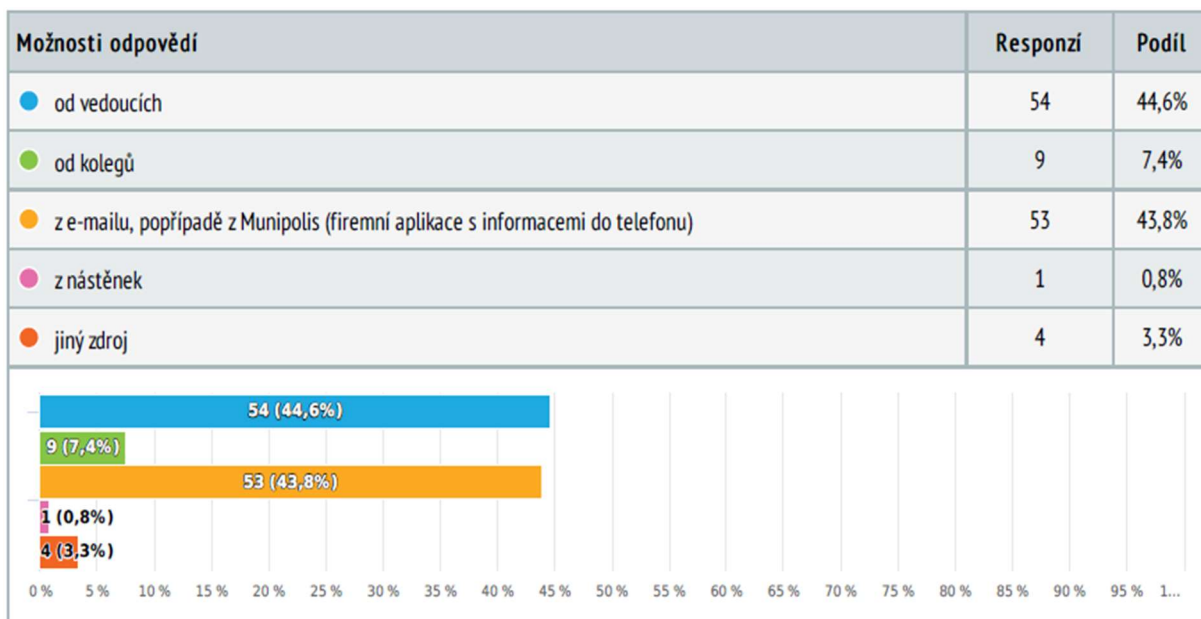
Pokud uchazeči na otázku, zda nabídka vzdělávání je ve firmě dostatečná odpověděli NE, měli možnost upřesnit co by doporučili ke zlepšení. 72 % zaměstnanců reagovalo na tuto otázku a vypsalo návrhy na zlepšení. Nejčastěji uvedené odpovědi byly tyto:

1. Nabídka jazykových kurzů zmínilo 9 účastníků.
2. Zajištění odborných kurzů uvedlo 7 respondentů.
3. Absence přehledného seznamu nabízených vzdělávacích akcí napsalo 6 zaměstnanců.

Dalšími požadavky byly:

- Aktualizovat nabídku vzdělávání při ročních pohovorech.
- Cílené školení na informační systém (TPV2000 a Infor).
- Více odborných školení (FMEA, SPC, 8Dreport, ISO).
- Specializovaná školení na stroje a zařízení.
- Školení měkkých dovedností.
- Chybí celková koncepce vzdělávání zaměstnanců.
- Omezená nabídka.
- Společnost nemá nastaven žádný vzdělávací plán, zaměstnancům nejsou stanoveny rozvojové potřeby.
- Školení firemních procesů-chybí jejich návody v řízené dokumentaci.
- Chybí motivace jak nadřízených, tak i podřízených zaměstnanců pro studium, aby chtěli studovat ve volném čase mimo svou pracovní dobu.

Poslední dotaz byl směřován ke zdroji informací o školení, kdy téměř shodný počet zaměstnanců odpovědělo: „od vedoucích“ (44,6 %) a „z emailu či z Munipolisu“ (43,8 %). Výsledek těchto odpovědí není překvapující a odpovídá nastaveným procesům, jeho podrobný rozpis je zobrazen v grafu č. 8.



Graf 8: Zdroj informací o školeních

Zdroj: vlastní zpracování

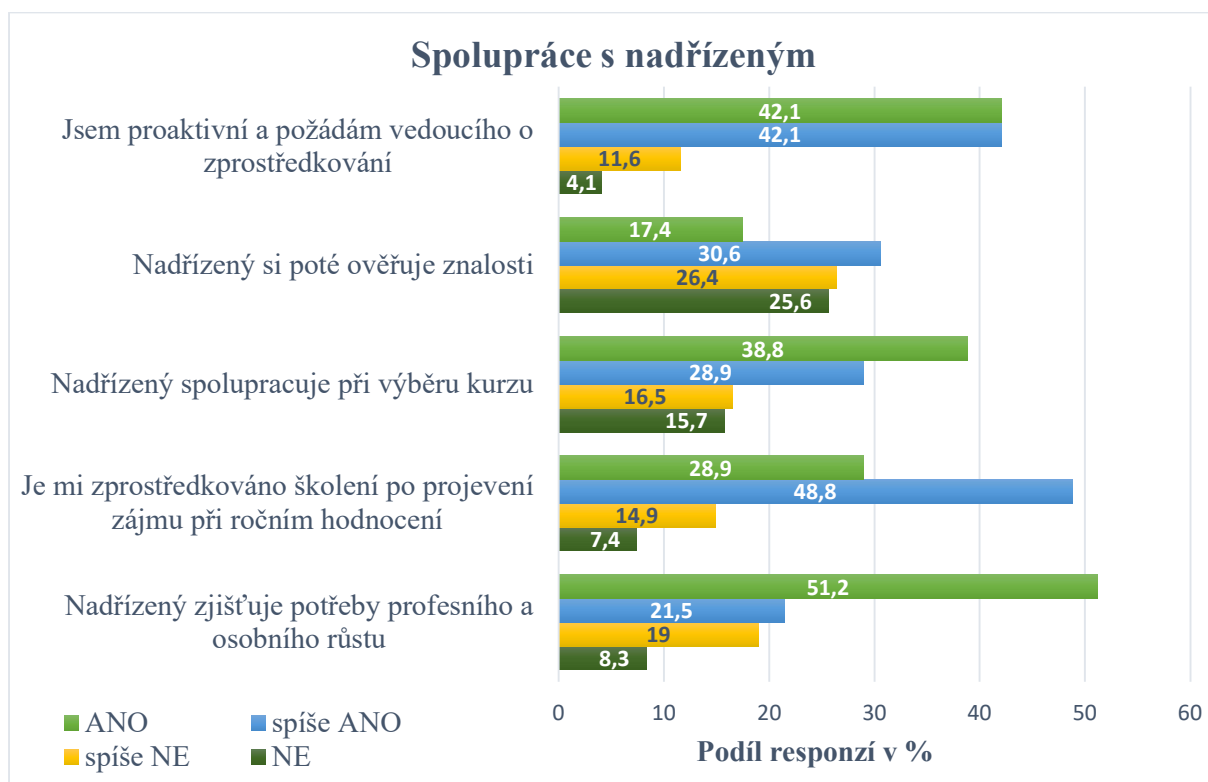
9.3 Spolupráce s nadřízenými

K tomu, abychom mohli identifikovat a analyzovat potřeby, musíme nejprve získat informace, na základě kterých budeme potřeby vyhodnocovat. Jedním ze zdrojů je jak popis pracovního místa a s ním související pracovní úkoly, ale i informace o samotném pracovníkovi. Vycházíme především z jeho hodnocení, které představuje podstatný zdroj informací. Následující oblastí byly dotazy na spolupráci s nadřízenými a otázkou jsem zjišťovala zájem vedoucích zaměstnanců na vzdělávání svých podřízených, ale i zjišťování potřeb v rámci ročního hodnocení zaměstnanců. Jednalo se o otázky č. 7-12 a odpovědi tohoto oddílu jsou shrnuty v grafu č. 9 na následující straně:

- Zjišťuje Váš nadřízený Vaše potřeby profesního a osobního růstu, např. v rámci ročního hodnocení zaměstnanců?
- V případě, že projevíte zájem o vzdělání v ročním hodnocení zaměstnanců, je Vám kurz následně zprostředkován?
- Spolupracuje s Vámi nadřízený při výběru a stanovování dalších vzdělávacích a rozvojových aktivit?
- Ověřuje si Váš nadřízený znalosti a dovednosti, které jste během školení získali?
- V případě, že máte zájem o školení, jste proaktivní a požádáte o něj Vašeho nadřízeného?
- Pokud ne, proč?

Identifikace potřeb musí probíhat systematicky a provázaně s ohledem na organizační strategii společnosti, ale i na hodnocení pracovníků. Z šetření vyplynulo, že v 51,2 % případech nadřízení zjišťují potřebu profesního vzdělávání u svých zaměstnanců. Nejistou odpověď „spíše ANO“ uvedlo 48,8 % respondentů na otázku, zda je jim zprostředkováno vzdělání po projeveném zájmu v rámci ročního hodnocení. 38,8 % zaměstnanců uvedlo, že nadřízení spolupracují při výběru kurzu, ale 15,7 % naopak napsalo, že vedoucí nespolupracují. Stejnou hodnotu 42,1 % prokázala proaktivnost pracovníků v požadavcích na kurz v odpovědích ANO a spíše ANO. Pouze malé procento (4,1 %) zaměstnanců odpovědělo, že by svému nadřízenému neřekli, pokud by měli o nějaký druh vzdělávání zájem. Je vidět, že zaměstnanci nemají obavy upozornit na své nedostatky ve znalostech a mají pravděpodobně dobrou zkušenost se svými manažery.

Celkově negativně vyšly odpovědi na dotaz ohledně ověření znalostí. 25,6 % odpovědělo, že nadřízení neověřují znalosti po absolvování kurzu a 26,4 % spíše NE. Naopak velmi nízký podíl byl uveden u odpovědi ANO (17,4 %) a spíše ANO (30,6 %). Z výsledků vyplývá, že vedoucí nepracují na zpětné vazbě od svých podřízených. Je to velká škoda, protože nedokáží ověřit, jak byly zhodnoceny finanční prostředky, které byly investovány do vzdělávání.



Graf 9: Šetření spolupráce s nadřízenými

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud zaměstnanci odpověděli, že v případě zájmu o školení nepožádají o součinnost svého nadřízeného, měli možnost upřesnit z jakého důvodu:

- Jak jsem již uvedl, nevím, z čeho vybírat.
- Nasetkalo by se to s podporou.
- Omezené finanční možnosti firmy. Firma raději investuje do marketingových akcí než do vzdělávání zaměstnanců.
- Považuji to za zbytečné. Pokud nepřijde nabídka z personálního, tak stejně žádné školení nedostaneme.
- Požadavky na školení uvádím v ročním hodnocení.
- Schází časový prostor.
- V závodě Batelov nebývají.
- Zdůvodnění nadřízeného, že vybrané školení neuplatníme v pracovním procesu.

9.4 Osobní přístup ke vzdělávání

Předposlední oblast byla zaměřena na osobní přístup ke vzdělávání. Jednalo se o otázky 13-24:

- Domníváte se, že je proces adaptace nastaven tak, aby byli zaměstnanci schopný po jeho ukončení plnit samostatně pracovní úkoly?
- Myslíte si, že proces adaptace je důležitý nástroj pro rychlé zapracování se na pracovní pozici a seznámení se s firmou?
- Jsou pro Vás vzdělávání a rozvoj v rámci pracovního místa důležité?
- Jak vnímáte vzdělávání ve Vašem podniku?
- Jak často se účastníte vzdělávání ve firmě?
- Jaký typ kurzů a školení se spíše jedná s ohledem na legislativu?
- Myslíte si, že frekvence nabízených školení ve firmě je dostatečná?
- Jaký typ vzdělávání preferujete?
- Kterou oblast vzdělávání preferujete?
- Vzděláváte sám sebe z vlastní iniciativy? Pokud ano, jakou formou?
- Využíváte získané informace a poznatky ze školení při své práci?

Tato část byla pojata velmi obsáhle. Byla zaměřena především na motivaci zaměstnanců ke vzdělávání, zda se sebevzdělávají, jaké kurzy preferují, kolik kurzů za poslední rok absolvovali, nebo zda je frekvence školení dostatečná. Aby mohl být vzdělávací proces úspěšný, je jedním z hlavních předpokladů motivace pracovníků. Jedním ze stimulů je určité jasné vysvětlení konané akce a poukázání na její význam jak pro celou organizaci, tak i pro samotného jednotlivce v podobě například osvojení si nových znalostí. Jednotlivé výsledky šetření z této skupiny otázek jsou uvedeny v grafu č. 10.

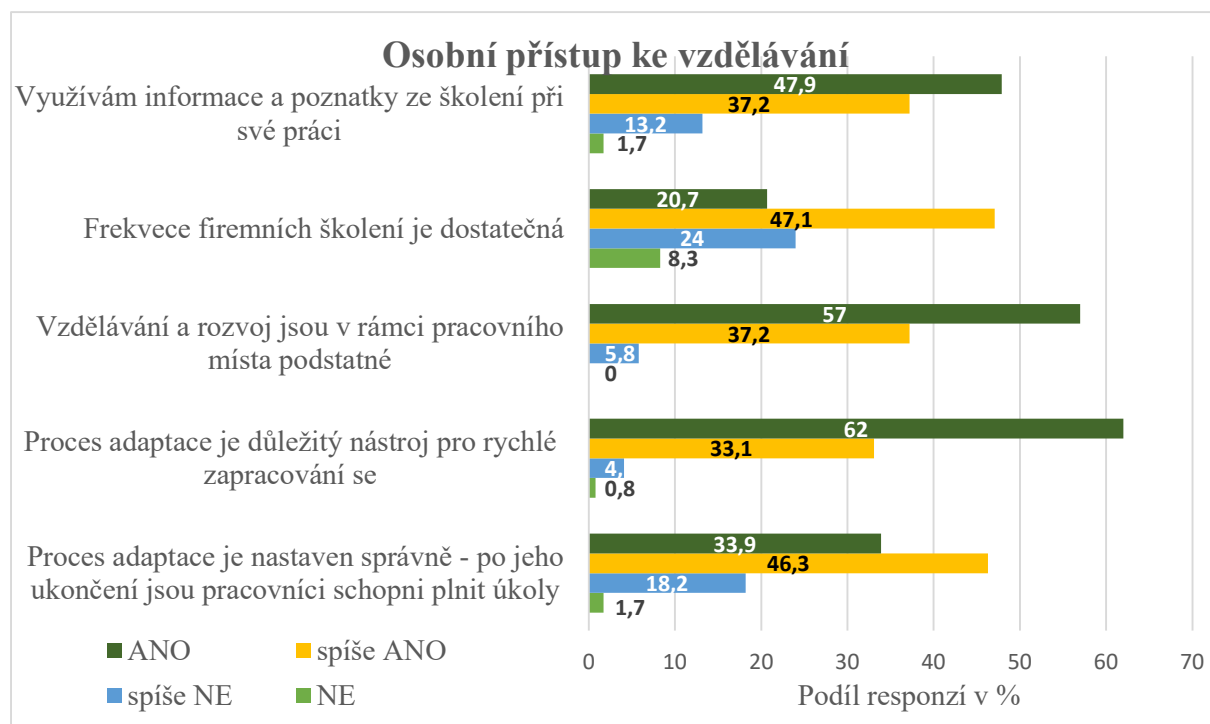
První dvě otázky se týkaly adaptace. Během adaptace se nový člen seznámí s podmínkami práce, organizační strukturou, uspořádáním pracoviště, s vazbami mezi odděleními a útvary společnosti. THP pracovníci absolvují plán Minipraxí. 46,3 % osob si myslí, že je nastavena pravděpodobně správně (spíše ANO) a 33,9 % je přesvědčena, že s určitostí ANO. Poměrně vysoké číslo je u odpovědi spíše NE (18,2 %) a pouze 1,7 % odpovědělo rezolutně NE.

O důležitosti adaptace a vhodnosti seznámení se s firmou je přesvědčeno 62 % respondentů a 33,1 % odpovědělo spíše ANO. Jak je vidět, zaměstnanci Motorpalu považují vstupní proces zaškolení za velmi důležitý.

Většina respondentů, tedy 57 % s odpovědí ANO a 37,2 % spíše ANO uvedlo, že je pro ně vzdělávání v rámci pracovní pozice důležité. Pouze 7 zaměstnanců napsalo, že pro ně podstatné není. Je pozitivní, že si všichni zaměstnanci uvědomují důležitost vzdělávání a rozvoje.

70,2 % respondentů vnímá firemní vzdělávání jako příležitost k osobnímu rozvoji a 20,7 % jako benefit, který jim zaměstnavatel nabízí. Naproti tomu 9,1 % zaměstnanců cítí tuto možnost jako zbytečnou povinnost, kterou musí absolvovat.

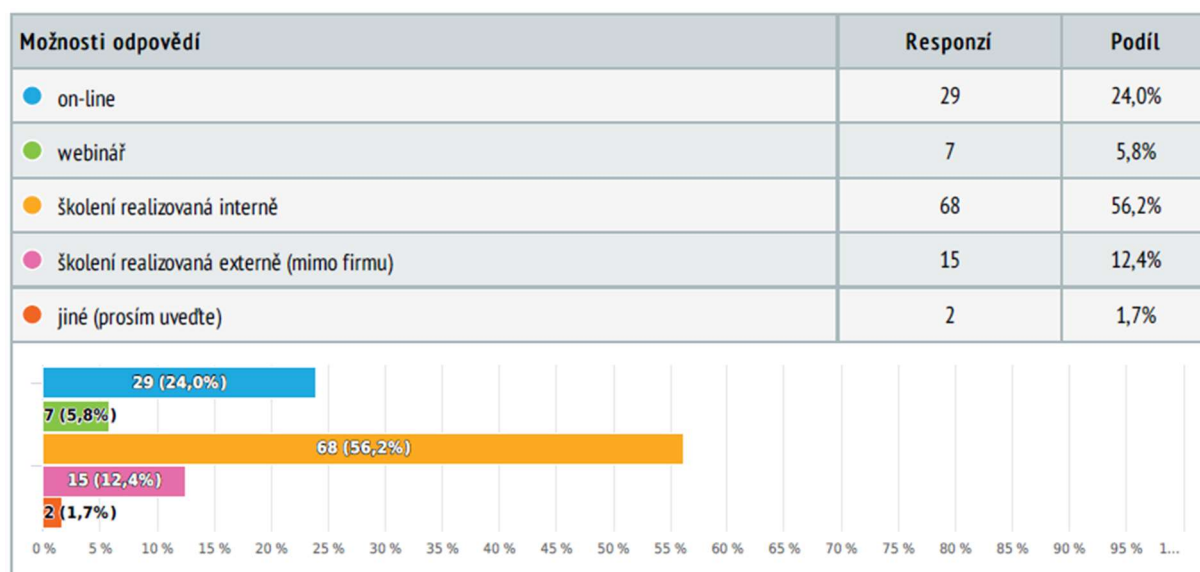
Pravidelné vzdělávání souvisí s personálním rozvojem, tedy s kariérou pracovníků. Většinou se kurzů účastní nepravidelně (52,1 %), pravidelně uvedlo 32,2 % zaměstnanců a 12,4 % jedenkrát za rok. V drtivé většině (67,8 %) se jedná o kurzy povinné ze zákona, oproti těm nepovinným (32,2 %).



Graf 10: Šetření osobního přístupu ke vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

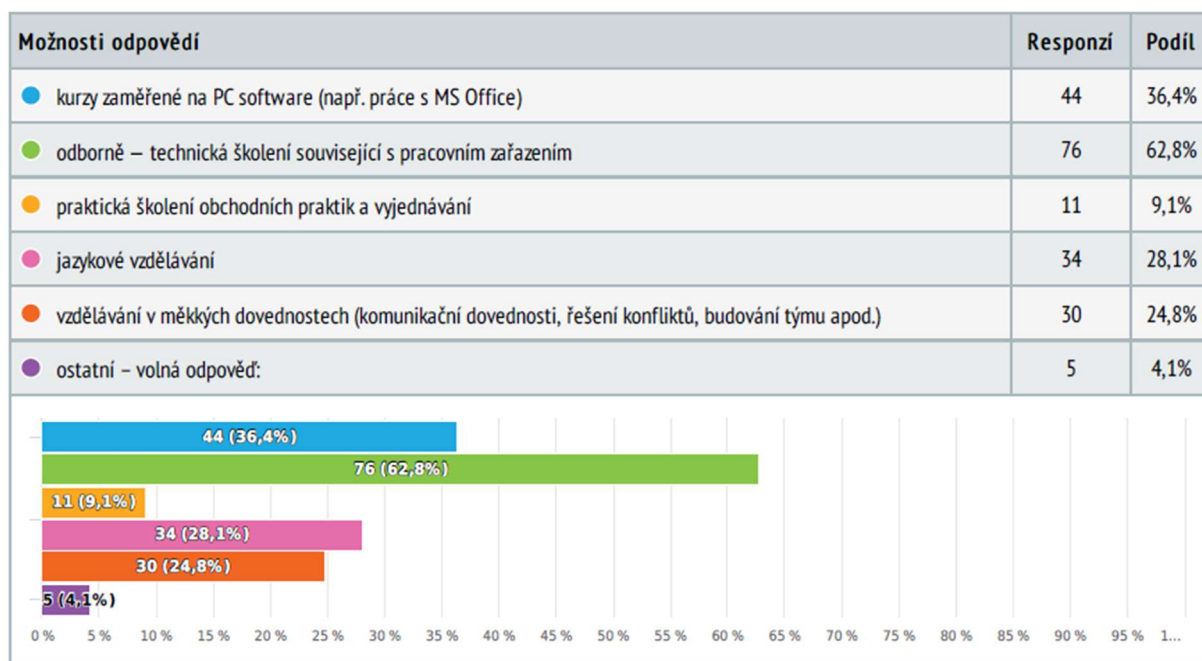
Z dotazníků dále vyplývá, že zaměstnanci nejvíce preferují školení realizované interně ve firmě (56,2 %), na druhém místě se umístila on-line verze (24 %), školení realizované mimo firmu uvedlo 15 respondentů a nejméně zastoupené byly webináře (5,8 %). Počty responzí a podíly odpovědí účastníků jsou znázorněny v níže uvedeném grafu č. 11.



Graf 11: Formy vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče oblasti vzdělávání, tak zaměstnanci upřednostňují odborně-technická školení související s pracovním zařazením (62,8 %). Na druhém místě se umístily kurzy zaměřené na software, které uvedlo 44 respondentů. Na třetím místě jsou jazyky (28,1 %), což koresponduje s otázkou v přehledu o firemním vzdělávání a s návrhy na zlepšení, kdy jazykové kurzy byly na prvním místě. Detailní informace zobrazuje graf č. 12.



Graf 12: Preferovaná oblast vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

Posledním dotazem v této skupině byl dotaz na vzdělávání z vlastní iniciativy a pokud účastníci odpověděli ano, tak měli uvést její formu. Pro jednodušší přehled jsem podobné odpovědi zařadila do následujících osmi skupin:

- Odborné internetové portály, sledování webinarů firem nabízející technologie, online kurzy univerzit – 21x
- Jazykové kurzy – 12x
- Četba odborné literatury a tisku – 8 x
- On-line kurzy – 7x
- Samostudium – 4x
- Konzultace s odborníky – 2x
- Studium VŠ – 2x

Je povzbuzující vidět, že 60 % zaměstnanců se účastní samostudia. Nejvíce zastoupen je internet, na druhém místě jsou to potom jazykové kurzy a na třetím četba odborné literatury a tisku.

9.5 Podniková strategie

Poslední oblastí byly dotazy na podnikovou strategii. Jednalo se o otázky č. 25–27 a výsledky šetření upřesňuje graf č. 13 na této straně:

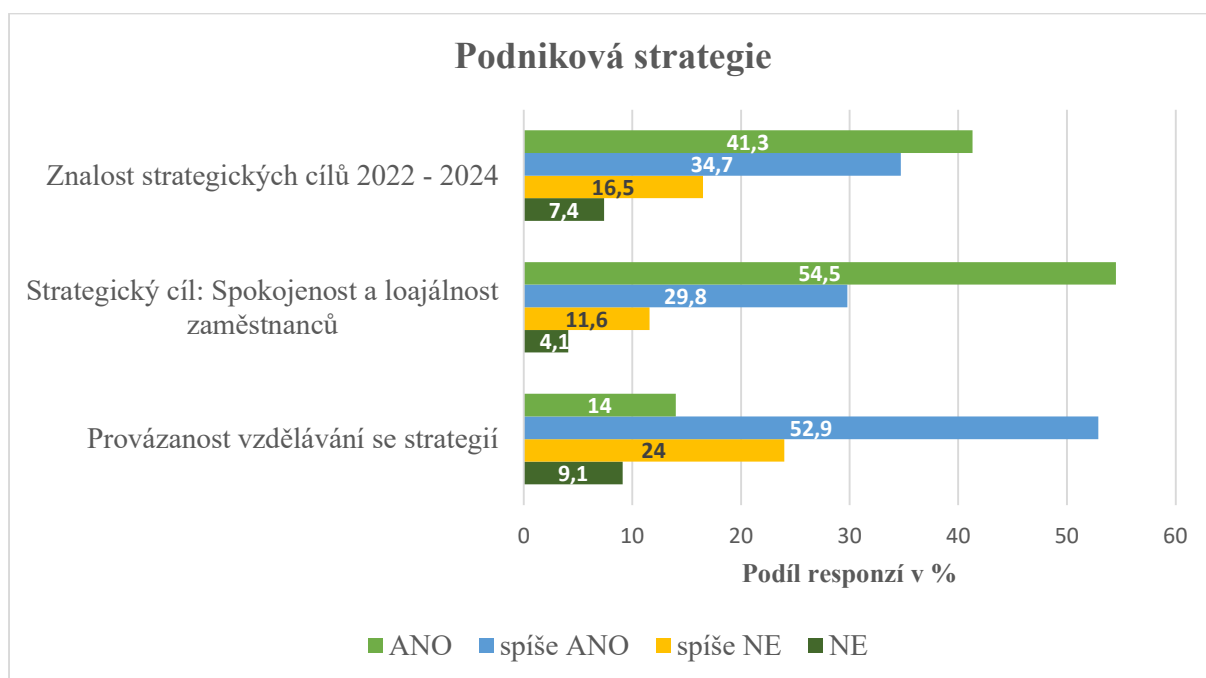
- Věděli byste jaké strategické cíle má nastaven Váš zaměstnavatel pro období 2022 až 2024?
- Je jedním z cílů strategie v Motorpalu-spokojenost a loajálnost zaměstnanců?
- Domníváte se, že je nyní strategie firmy provázána s firemním vzděláváním?

Aby vzdělávání mělo pozitivní efekt, považují za nezbytný krok ztotožnění všech zaměstnanců s firemní strategií. Předpokládala bych, že odpověď na první otázku bude více jednoznačná. 41,3 % respondentů zná strategii svého zaměstnavatele, 34,7 % si není úplně jistá a celkem vysoké číslo (16,5 %) ji spíše nezná.

Pro kontrolu správnosti první odpovědi jsem specificky vybrala oblast ze strategie Motorpalu ohledně zaměstnanců, kde v třetím bodě je uveden strategický cíl:

„Získat pozici vyhledávaného regionálního zaměstnavatele, pro dosažení firemních cílů a rozvoj společnosti mít stabilizované, spokojené a loajální zaměstnance.“

Nadpoloviční většina (54,5 %) uvedla, že se jedná o strategický cíl a druhá nejčastější odpověď byla spíše ANO. Poměrně velká skupina respondentů (33,1 %) se domnívá, že strategie není nebo spíše není provázána s firemním vzděláváním.



Graf 13: Šetření podnikové strategie

Zdroj: vlastní zpracování

9.6 Souhrn výsledků dotazníkového šetření

Cílem tohoto výzkumu bylo nalézt odpovědi na otázky k tématu firemní vzdělávání, dle kterých by bylo možné analyzovat systém vzdělávání ve společnosti Motorpal, poukázat na případné problémy a navrhnout vhodná doporučení. Dalším záměrem bylo zjistit, zda je aktuální stav dostatečný a přínosný pro zaměstnance a v čem by se chtěli oni sami rozvíjet a vzdělávat.

Firma nabízí vzdělávání jak dělnickým profesím, tak i THP pracovníkům. Vzhledem k rozdílům v pracovních povinnostech těchto dvou skupin, je i nabídka vzdělávání pro tyto skupiny odlišná. V průzkumu jsem se proto zaměřila pouze na THP pracovníky. Pro účely dotazníkového šetření bylo rozesláno celkem 353 dotazníků, z nichž jich bylo i po několika urgencích vyplněno a vráceno 121. Reakci zaslali zaměstnanci ze všech osmi úseků společnosti. Návratnost správně vyplněných dotazníků se pohybovala okolo 35 %. V případě kvantitativního průzkumu hraje počet odpovědí významnou roli při určování významu výsledku průzkumu, a proto bych výzkum hodnotila spíše jako orientační.

Dotazníkového šetření se účastnilo více mužů (62 %) než žen (38 %), což je dáno i zastoupením ženského pohlaví v daném podniku, přece jen se jedná o strojírenskou firmu. Nejpočetnější věkovou skupinou se stali pracovníci v rozmezí od 30 do 49 let a následováni byli skupinou od 50 do 59 let. Výsledky tak poukazují na zastoupení lidí převážně středního věku. Nejvíce respondentů absolvovalo středoškolské vzdělání s maturitou, na druhém místě se umístili vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci. Téměř polovina respondentů pocházela z technického a výrobního úseku, ve kterém pracuje nejvíce zaměstnanců.

Více než polovina dotázaných pracuje ve firmě déle než 16 let. Pracují zde tedy oddaní a loajální zaměstnanci, u nichž není výjimkou strávit u společnosti celý jejich profesní život. Drtivá většina kolegů vidí Motorpal jako svého dlouhodobého zaměstnavatele, což je velmi pozitivní zjištění.

Z průzkumu dále vyplynulo, že hodnocení vzdělávacího systému firmy bylo víceméně pozitivního charakteru, čtenější skupina účastníků volila u většiny otázek odpovědi typu uspokojivý či průměrný, což ukazuje na fakt, že stále existuje prostor pro zlepšení. Majoritní skupina respondentů si myslí, že firma podporuje vzdělávání a rozvoj, vzdělávání je plánované s cílem zvýšit znalosti a zkušenosti zaměstnanců a k tomuto tématu je k dispozici dostatek informací, které získávají pracovníci většinou od svých vedoucích nebo jim jsou zasílány emailem z personálního oddělení.

Nejslabší místo v systému firemního vzdělávání spatřují zaměstnanci v nedostatečné nabídce kurzů. Zaměstnanci by si také představovali doplnění o jazykové kurzy a o odborná školení. Zájem o jazyky logicky vyplývá ze spolupráce organizace se zahraničními zákazníky, dodavateli a dalšími partnery. Obor působnosti firmy, tedy strojírenství zase určuje požadavky na zvyšování znalostí v technických oblastech. Respondenti také upozornili na absenci přehledného seznamu nabízených vzdělávacích akcí.

Ve většině případů si nadřízení zjišťují míru profesního a osobního růstu u svých podřízených, jejich zaměstnanci prokázali proaktivní přístup při oslovení svého manažera s žádostí o zprostředkování kurzu, který je jim zpravidla zajištěn.

Za problém je dle výsledků dotazníkového šetření považována například nedostatečná kontrola nabytých znalostí přímými nadřízenými, neboť nadpoloviční skupina dotázaných uvedla, že si nadřízení neověřují jejich znalosti po absolvovaném školení. Jednoznačná také nebyla odpověď na otázku, zda nadřízení spolupracují při výběru kurzu. Pravděpodobně je to v důsledku absence jakéhokoliv přehledu nabízených vzdělávacích akcí. Ucelený soubor všech kurzů by byl určitě přínosný.

Proces adaptace je ve firmě správně nastaven, po jeho ukončení jsou pracovníci schopni plnit zadané úkoly. Převážná část zaměstnanců si také myslí, že se jedná o důležitý nástroj pro rychlé zapracování.

Pozitivním zjištěním byl fakt, že celoživotního vzdělávání se z vlastní iniciativy účastní velké procento pracovníků společnosti. Navštěvují odborné internetové portály, sledují webináře firem nabízejících různé technologie, online kurzy univerzit, zajímají se o odbornou literaturu a tisk a účastní se jazykových kurzů ve vlastní režii. V případě firemního vzdělávání upřednostňují školení realizovaná uvnitř firmy, popřípadě on-line formou.

Poslední část šetření byla zaměřena na strategii firmy. Většina dotázaných podnikovou strategii zná a ví, že je její součástí spokojenost a loajalita zaměstnanců. Přes polovinu dotázaných si myslí, že je vzdělávání provázáno se strategií, 24 % se pak domnívá, že spíše ne.

10. Zhodnocení, shrnutí a doporučení

Pro komplexní zhodnocení celého vzdělávacího systému ve společnosti Motorpal, a.s. bylo nutné nejprve zanalyzovat podnikové dokumenty. Dále byl uskutečněn detailní strukturovaný rozhovor a několik inspirujících diskuzí s personalistkou pro oblast vzdělávání.

V rámci dotazníkového šetření jsem provedla průzkum názorů zaměstnanců. Cílem tohoto výzkumu bylo nalézt odpovědi zaměstnanců na otázky týkající se aktuálního stavu systému firemního vzdělávání, poukázat na případné problémy a navrhnout vhodná doporučení. Dalším záměrem bylo zjistit, zda je aktuální stav dostatečný a přínosný pro zaměstnance a v čem by se přáli oni sami rozvíjet a vzdělávat. Chtěla bych také, aby v této kapitole zazněly i mé názory a doporučení, která považuji za důležitá s ohledem na vlastní zkušenosti z pozice vedoucí oddělení.

Na základě detailního rozboru všech dříve zmíněných způsobů šetření byl s využitím teoretických poznatků analyzován systém vzdělávání ve firmě. V následujících jednotlivých podkapitolách jsou navržena zlepšení či doporučení, která z mého rozboru vyplynula, a považuji je za podstatná.

I přesto, že společnost Motorpal má k dispozici platný a funkční systém vzdělávání, lze z podrobné analýzy všech zdrojových dat usoudit, že je stále možné se zlepšovat a posouvat vzdělávání ve společnosti dále.

Revize podnikových dokumentů

Analýzou firemních dokumentů bylo zjištěno, že základní koncepce vzdělávání je řízena organizační směrnicí 15.2 Rozvoj zaměstnanců, která však nenabízí úplný přehled všech informací, možností a formulářů, které se ve firmě používají, doporučovala bych tedy revizi této směrnice. Za velké negativum považuji roztržitost zdrojů, které jsou k dispozici v poměrně velkém množství, ale jsou nepřehledně rozmístěny na různých místech v počítačové síti organizace bez jakéhokoliv přehledu, kde se, co nachází. Navrhovala bych sjednocení pod jedním zdrojem, například na intranetu, kde již Vzdělávací portál existuje, nebo v řízené dokumentaci, popřípadě na serveru personálního oddělení, s možností přístupu zaměstnanců z jiných útvarů.

Pro přehled kvalifikačních požadavků na znalosti v oblasti systému kvality existuje matice požadavků (viz tabulka č. 8), která se ovšem nenachází v řízené dokumentaci. Jedná se o stěžejní dokument, který by tam měl být obsažen. Dále není v řízené dokumentaci k dispozici formulář Záznam z hodnotícího pohovoru, který se používá na konci adaptace.

Z diskuzí s personalistkou vyplynulo, že neexistuje kontrolní mechanismus na storna kurzů. V rámci směrnice 15.2 bych doplnila pravidla dodržování termínů. Měl by být nastaven určitý řád, kde by byly popsány sankce, storno poplatky a povinnosti, které budou zaměstnancům plynout při zapsání do kurzu. Při přihlášení do kurzu by měla být zdůrazněna jeho závaznost a v případě nepřítomnosti zapsaného zaměstnance by měla být účtována finanční ztráta na jeho středisko.

Z kvalifikace dle vzdělání zaměstnanců není již ve firmě používána a nemá vazby na tarifní třídy. Měla by být tedy ze směrnice vymazána.

Návrhy na další změny směrnice jsou popsány v následujícím textu. Jednotlivá doporučení jsou uváděna logicky v tematických okruzích.

Podklady pro interní školení

V rámci BOZP školení existuje databáze Podklady pro interní školení. Tyto podklady jsou ovšem i 15 let staré. Rozhodně bych doporučila jejich revizi. Bylo by také vhodné připravit jednotlivé prezentace bezpečnosti práce s aktuálními informacemi pro celopodnikové využití.

Adaptační proces

Adaptační proces ve firmě je formálně správně nastaven, společnost ho plně využívá. Otázkou je, jak korektně je využíván na jednotlivých útvarech. Záleží na konkrétních vedoucích, jak adaptační proces nastaví a jak se mu věnují. Domnívám se, že se jedná o velmi důležitou část v kariéře nováčků a měl by být více řízen a kontrolován ze strany personálního oddělení. Z vlastní zkušenosti také vím, že se nezískává žádná zpětná vazba, jak tento adaptační proces vnímají noví zaměstnanci. Nedostatečný zájem o zpětnou vazbu může v konečném důsledku vést ke snížení schopnosti nalézt slabá místa a adaptační proces zdokonalit, ale třeba i zkrátit nebo zefektivnit. Je nutné si uvědomit, že jenom cílený a řízený adaptační proces dokáže snížit fluktuaci především nově přijatých pracovníků, a tím i náklady na opakované vyhledávání nových pracovníků.

Z dotazníků vyplynulo, že 62 % zaměstnanců si uvědomuje důležitost adaptačního procesu, ale jeho správným nastavením ve firmě si není jistá téměř polovina respondentů, necelých 20 % o tom není přesvědčeno. Tyto odpovědi víceméně korespondují s mým názorem. Díky řízenému adaptačnímu procesu noví pracovníci lépe a rychleji pochopí souvislosti pracovních činností a co se od jejich pracovní role očekává.

Z pozice vedoucího zaměstnance a s poměrně čerstvými zkušenostmi s nástupy nových kolegů k nám na oddělení, jsem postrádala přehled, co bych ze své pozice měla zajistit před začátkem jejich pracovního poměru. V průběhu zpracovávání této práce jsem zjistila, že existuje Kontrolní seznam obsazení nového THP zaměstnance, viz obrázek č. 11. Uvítala bych zaslání tohoto přehledu ze strany personálního oddělení v předstihu do emailu. Domnívám se, že by o tomto seznamu měla být zmínka také v organizační směrnici č. 15.2 Rozvoj zaměstnanců.

Za stanovení souboru kvalifikačních požadavků na konkrétní pracovní místo odpovídají vedoucí pracovníci, kteří je doplňují do databáze Funkčního místa. V uvedené databázi existuje možnost volby zadání nového požadavku na vzdělávací proces. Tento systém byl přednastaven pravděpodobně pro jednodušší vkládání požadavků na doplnění kvalifikací, ale bohužel není používán a myslím si, že je to škoda, jelikož by se při zjištění chybějící kvalifikace jednoduše mohly okamžitě odesílat požadavky na personální oddělení. Mám také za to, že by bylo vhodné vytvořit matici kvalifikačních požadavků propojenou s jednotlivými pozicemi, aby se jednoduše dalo vybrat z nabídky potřebných kvalifikací mimo požadavků na kvalitu, protože tato matice již existuje. Tím by se vlastně mohl nahradit i chybějící přehled školení, který byl hojně zmiňován během šetření mezi zaměstnanci.

Z rozhovoru s personálním oddělením dále vyplynulo, že matice kvalitativních kvalifikačních požadavků není vedoucími zaměstnanci používána, jelikož se o proškolení zaměstnanců nežádá. Toto vidím jako obrovské pochybení, mělo by se na tuto skutečnost upozornit a proškolit jednotlivé vedoucí zaměstnance, jakým způsobem je vůbec systém vzdělávání nastaven a co se od nich očekává.

Plán minipraxe

Realizace Plánu minipraxe je na volbě vedoucího zaměstnance a pravděpodobně z tohoto důvodu není využíván plnohodnotně. Navrhovala bych určit vzorové rozpisy na jednotlivé úseky, které by zahrnovaly doporučené oblasti. Přípravu by měli na starost vedoucí jednotlivých úseků a personální oddělení. Plán by obsahoval útvary, které musí nový zaměstnanec povinně navštívit a seznámit se s ostatními odděleními, jež jsou provázány s jeho činností. Domnívám se, že seznámení nových pracovníků s jejich budoucími kolegy je velmi důležité i ze sociálního hlediska, pro lepší začlenění.

Měl by být také kladen větší důraz na školitele jednotlivých oblastí (většinou vedoucí jednotlivých oddělení), aby zaškolení a seznámení prováděli se zájmem a s maximální součinností. Ne vždy totiž minipraxe probíhá v předepsaném časovém rozvrhu, který je již nyní nastaven na příliš krátkou dobu, v průměru dvě hodiny na jednotlivou minipraxi. Pomoci by mohla příprava prezentací, které by byly soustředěny na personálním oddělení.

Do budoucna bych si také dokázala představit, že by byly prezentace k dispozici na Vzdělávacím portálu intranetu, přístupné pro všechny zaměstnance. Myslím si, že i špatný dojem nového zaměstnance v prvních týdnech může být rozhodující pro jeho další setrvání ve firmě.

K zamyšlení je i délka zaškolení a splnění Plánu minipraxí. V současné době jsou nastaveny na 3 měsíce. Ze zkušeností spíše vyplývá, že by se toto období mělo prodloužit alespoň na 6 měsíců.

Nástupní a periodická školení na pracovišti

Za zrealizování školení je odpovědný vedoucí zaměstnanec, který má k dispozici formulář Záznam o proškolení na dané pracoviště. Z hlediska bezpečnosti práce, tedy ze strany technika bezpečnosti, existuje databáze Podklady pro interní školení, která není ve směrnici 15.2 Rozvoj zaměstnanců zmíněna. Jedná se o BOZP 82 – Nástupní školení BOZP na pracovním místě. Domnívám se, že bezpečnostní technik by mohl připravit prezentaci pro THP zaměstnance. Usnadnilo by se tak proškolení ze strany vedoucích pracovníků a nezapomnělo by se na podstatné informace. Vhodné by také bylo, aby připravil testy k následnému ověření nabytých znalostí. Stejný požadavek bych měla i na vytvoření prezentací pro periodická školení BOZP a PO. Navrhuji i zavedení elearningu na toto téma včetně testových otázek, které by se generovaly náhodně.

Dalšími tématy, se kterými se seznámí zaměstnanci při vstupním školení, jsou témata kvality a pravidla ve firmě. Pro tyto aktivity byl připraven Vzdělávací portál s e-learningovými kurzy, na něž však není nastavena periodičita. Na tuto skutečnost jsem byla upozorněna i ze strany personálního oddělení a podle mého názoru by si všichni zaměstnanci měli připomínat tato pravidla, a to ideálně 1x ročně. V rámci zmíněných kurzů absolvují jejich účastníci závěrečný on-line test. Navíc bude mít personální oddělení přehledný seznam těch, kdo se účastnili, a těch kdo ne. Myslím si, že řízení kvality je velmi důležitá oblast, která by se neměla podceňovat. Měl by existovat opakující se kurz, jenž by účastníky seznámil s hospodářským významem kvality a se strukturou a realizací systému řízení kvality ve společnosti.

Pohovor s vedoucím pracovníkem před uplynutím zkušební doby

Jako nedostatek vnímám to, že řízená dokumentace neobsahuje formulář pro vedení pohovoru po ukončení zkušební doby. Pohovor se samozřejmě musí vést individuálně dle odpovědí zaměstnance, ale rámcový formulář, v němž by byly uvedeny základní otázky, které mají v rámci pohovoru zaznít, by měl být k dispozici. Domnívám se, že ve společnosti, kde nábor nových zaměstnanců THP není tak častý, by podklad k pohovoru měl být dostupný, aby bylo vyřčeno vše, co je potřeba a na nic se nezapomnělo. Bylo by pravděpodobně vhodné popsat také instruktáž o způsobu vedení pohovoru.

Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace potřeb vzdělávání by se v současné době měla vytvářet na základě ročních hodnocících pohovorů se zaměstnanci. Výsledkem by mělo být zhodnocení cílů dosažených za předešlý rok, dohoda o cílech na příští rok, zpětná vazba o přístupu k práci a opatření pro udržení nebo zvýšení výkonnosti. Pohovory v podniku probíhají, ale personálnímu oddělení jsou zasílány záznamy z dotazníků od vedoucích se zpožděním. Mělo by být povinností všech vedoucích zaměstnanců tento přehled poskytnout včas a významnost tohoto bodu by měla být zakomponována do směrnice Rozvoj zaměstnanců. Myslím si, že pozdní doručení formulářů ubližuje především podřízeným zaměstnancům, kteří by tak mohli přijít o kurzy, které se dle vyplněných dotazníků plánují. Tady opět vzniká problém i s výběrem kurzů, jelikož neexistuje seznam, ze kterého by si zaměstnanci mohli vybrat.

Pokud zaměstnanci nějaké školení absolvují, neexistuje poté zpětná vazba referující o tom, co v nich školení zanechalo. Vedoucí by měli v rámci ročního hodnocení zmapovat, zda zaměstnanci kurz absolvovali a zda si výsledky přenesli do své práce. Dále se nepracuje s předešlým hodnocením zaměstnanců, aby byla zachována kontinuita rok po roce. Všechny uvedené skutečnosti by měly vést ke změně směrnice č. 15.2.

V současnosti ve firmě neexistuje ani žádný nástroj či opatření, které by řídily rozvoj zaměstnanců v dlouhodobém horizontu, například v příštích pěti letech. To samé platí o pravidelných, například každoročních konzultacích vedoucího zaměstnance s personálním oddělením o zhodnocení potenciálu pracovníků a plánování jejich rozvoje.

Koncepce vzdělávání

Jak bylo již zmíněno, koncepce vzdělávání není nastavena dostatečně kvalitně a srozumitelně. Pro snadnější pochopení systému by bylo vhodné rozdělit jednotlivé kurzy na skupiny s jednoznačným popisem pravidel, pro koho jsou určeny, kdo hradí náklady a co obsahují. Inspirací mohou být výsledky dotazníkového šetření, ze kterých vyplynuly požadavky na školení. Domnívám se, že by měl být celý koncept rozdělen dle funkcí a profesí.

Například by měl být sestaven program pouze pro vedoucí pracovníky. Zahrnoval by speciální semináře s náplní vyplývající z manažerských pozic, kupříkladu kurz hodnocení zaměstnanců a nastavení jejich cílů, ale i rozvoj, řešení konfliktních situací, vedení lidí, dále hodnocení efektivity školení a získávání zpětné vazby k absolvovaným kurzům. Přínosné by jistě bylo pravidelné školení pracovně právních předpisů při vedení zaměstnanců, které by vedlo k získání znalostí a porozumění problematice. Pravděpodobně by bylo dostatečné realizovat celý tento proces formou e-learningu přístupného ze Vzdělávacího portálu.

Interní lektoři

V některých případech se interní lektoři již využívají. Domnívám se ale, že jejich zapojení by mohlo být mnohem intenzivnější. Ve všech případech se jedná o zkušené kolegy s odbornými znalostmi a dovednostmi, kteří znají podnik a dokážou upozornit na slabiny v jednotlivých procesech.

Umím si představit, že rozvoj měkkých dovedností by mohl být také vyučován interně, lektoři by byli vybíráni například z řad manažerů jednotlivých úseků. Vedoucí zaměstnanci by si z těchto školení odnesli doporučení, jak správně vést svůj tým. Toto školení by určitě bylo prospěšné i pro mistry ve výrobě. Důraz by měl být kladen na provázanost témat komunikace, základní principy práce s lidmi, motivací podřízených, či řešení konfliktů na pracovišti. Jednalo by se o komplexní rozvoj vedoucích pracovníků.

Univerzita Motorpal

I přesto, že existuje tento ucelený systém, který se zaměřuje na spolupráci se studenty středních a vysokých škol formou umožnění praxe v rámci podniku nebo analýzy společnosti za účelem zpracování bakalářských a diplomových prací, praktikanti v Motorpalu nejsou. Ve městě sídlí Vysoká škola polytechnická Jihlava, která má v rámci bakalářského a magisterského studia v nabídce obory, které by byly jednoznačně využitelné v projednávané organizaci. Jedná se například o Aplikovanou informatiku, Aplikovanou techniku pro průmyslovou praxi, Aplikované strojírenství nebo ekonomicky zaměřený obor Finance a řízení. Já sama jsem absolventkou této školy a vím, že studenti mají povinnost absolvovat praxi. Realizace praxe studenta znamená pro zaměstnavatele způsob, jak si vyzkoušet například potenciálního nového zaměstnance nebo možnost zadat studentovi samostatnou práci, která může řešit časově náročné projekty, na které není lidská kapacita z řad zaměstnanců a v neposlední řadě zadat studentovi řešení určitého problému formou bakalářské práce. Po absolvování praxe, při které se studenti seznamují i s kulturou a strukturou firmy, může být nalezen potenciální zájemce o práci, kterému předešlá zkušenost usnadní a uspíší adaptační proces. Ze zkušenosti vím, že absolventi vysokých škol přichází velmi dobře připraveni a rychle se učí. Domnívám se, že v této sféře má Motorpal obrovské rezervy.

Seduo akademie

Jedná se o poměrně nový nástroj vzdělávání, který ještě není v Motorpalu dostatečně znám. Myslím si, že by měl být více propagován ze strany personálního oddělení a zaměstnanci by měli být více motivováni k jeho používání. Navrhovala bych, aby byly licence rovnoměrně rozprostřeny napříč celou společností. Aby mělo každé oddělení minimálně jednu svou vlastní licenci.

V nabídce Sedua jsou také jazykové kurzy. Můžeme se jeho prostřednictvím seznámit s angličtinou, němčinou, francouzštinou, španělštinou, ale i češtinou pro cizince. Kurzy jsou klasicky zaměřené na gramatiku, psaní emailů, konverzaci, specifický jazyk pro jednání nebo pro prezentaci. Tímto způsobem by se dala alespoň částečně vyřešit poptávka po jazykových kurzech.

Strojírenské minimum

Kurz Strojírenské minimum byla určitě dobrá volba. Myslím si, že by bylo vhodné sjednotit jeho název, v některých zdrojích se totiž pro tentýž kurz uvádí titul Závodní škola práce. Tento název ve mně evokuje předrevoluční období, proto bych se já osobně přiklonila k názvu Strojírenské minimum.

Jeho obsah je zajímavě složen z důležitých témat. Otázkou však je, zda je časová dotace 11,5 hodiny na všechny okruhy dostatečná. Domnívám se také, že by tento kurz mohl být více propagován ze strany personálního oddělení, jelikož prozatím proběhl pouze v několika termínech. V případě, že je nižší frekvence způsobena časovou zaneprázdněností lektorů, bylo by vhodné na to také reagovat. Do budoucna by mohlo být Strojírenské minimum rozšířeno i o nadstavbové kurzy, které by mohly cílit více do hloubky, například na používané nástroje a NC stroje. Úspěšné absolvování Strojírenského minima by mohlo být zařazeno jako jedna z podmínek pro navýšení mzdového tarifu po zkušební době.

Rozšíření nabídky vzdělávání

K nejpálčivějším problémům patřila dle dotazníkového šetření nabídka vzdělávacích aktivit. Společnost by měla projevit větší zájem o zjišťování vzdělávacích potřeb svých pracovníků. K identifikaci pochopitelně napomáhají zejména vedoucí pracovníci.

Organizace by se měla soustředit na potřeby samotných zaměstnanců a informace o potřebách prověřovat v dotazníkových šetřeních. Výsledky by personální oddělení analyzovalo a po společné diskuzi s vedoucími pracovníky by mohlo navržené požadavky případně zařadit do standardně nabízených školení.

Další možností by mohlo být využití vnitropodnikových informačních zdrojů, například nově používaného Munipolis nebo intranetu, který je ve společnosti dle mého názoru hodně podceňován. Zaměstnanci by mohli zasílat své návrhy a tímto způsobem by personalisté získali nevynucený přehled o požadavcích pracovníků. Popřípadě by se mohly nastavit jednoduché ankety s motivací výhry, například přidělení licence v Seduo akademii.

Kurzy počítačových dovedností

Zaměstnanci v dotazníku vyjádřili zájem o školení s cílem zlepšení znalostí počítačového softwaru (např. MS Office). Tento požadavek považuji za velmi oprávněný vzhledem k tomu, že jsou téměř všechny výstupy z interních programů zpracovávány v programu MS Excel.

Mezi dalším školením by mohlo být například zdokonalení se v Powerpointu, popřípadě i programu Lotus Notes, který je používán k e-mailové korespondenci a z jehož prostředí je dostupná řízená dokumentace. V rámci podniku existují i další databáze, o jejichž existenci zaměstnanci mnohokrát ani nevědí. Další programy, které se používají, jsou například podnikový software Infor nebo TPV. Myslím si, že zaškolení by mohlo některým ze zaměstnanců ušetřit čas, usnadnit práci, popřípadě získat více kvalitních dat a podkladů.

Jazykové kurzy

Dotázaní zaměstnanci častokrát vyjádřili zájem o rozšíření nabídky o jazykové kurzy, které v současnosti nejsou vůbec začleněny do nabídky vzdělávání. V dnešní moderní době, kdy globalizace propojuje různé kultury a obchodní trhy, na nichž se Motorpal pohybuje, jsou jazykové vzdělávací akce více než nutností. Myslím si, že by zaměstnanci byli ochotni se na těchto kurzech i finančně podílet. Musel by se zavést propracovaný systém, který by definoval předpoklady ke splnění podmínek kurzu.

Zaměstnanci nemají za jazykové znalosti žádné extra jazykové mzdové příplatky. V některých firmách vychází výše příplatku z klasifikace prokázané jazykové úrovně. Jedná se o určité procento z hrubé mzdy, například při úrovni B2 by měl zaměstnanec nárok na příplatek ve výši 10 % z hrubé mzdy, nebo v případě C1 by vznikl nárok příplatku 15 %. Domnívám se, že by toto motivovalo zaměstnance zvyšovat si svoje jazykové znalosti.

Rozvoj měkkých dovedností

Bylo by účinné připravit ucelený systém vzdělávání s cílem rozvoje měkkých dovedností, který by se soustředil na komunikační dovednosti a konflikty. Mohlo by se jednat o podobný blok jako je Strojírenské minimum. Byl by určen pro všechny, kdo se chtějí naučit efektivně komunikovat, dosáhnout vyšší spokojenosti v komunikaci s druhými lidmi a lépe zvládnout konfliktní situace a umění je řešit. Kurz by se měl také soustředit na to, jak ovládnout vlastní emoce a emoce druhé strany v průběhu konfliktu a schopnost předvídat, zda konflikt nastane ještě před jeho započítím. Tento způsob rozvoje by jistě přispěl i ke zlepšení dorozumění a vztahů v celé organizaci.

Do stejné skupiny bych zařadila ještě rozvoj dovednosti vyjednávání, která je klíčová pro obchodní spolupráci. O tento způsob vzdělávání je ze strany zaměstnanců velký zájem. Trénink by se měl dotýkat také vytváření dlouhodobých vztahů s obchodními partnery, strategiemi a taktikou. Posledním tématem by mohl být i kurz asertivity a asertivního jednání, uvědomení si silných a slabých stránek u druhé strany a prosazení si vlastních názorů.

Kurzy pro vedoucí

Podobný balíček kurzů, jaké v předchozí kapitole, ale tentokrát pro vedoucí zaměstnance, by se více soustředil na kompetence, znalosti a dovednosti manažerů. Obsahoval by témata rozhodování, delegování, zaučování, ale i komunikaci s podřízenými, nebo jejich motivací. Měl by navazovat na předchozí kurz měkkých dovedností a rozvíjet ho více do detailu například v oblasti řešení konfliktů v týmu. Cílem by měla být větší efektivita práce manažerů a následné zvýšení výkonnosti. Trénink by se dále zaměřoval na klíčové manažerské a komunikační dovednosti, jakými jsou: motivace a hodnocení podřízeného, kontrola plnění úkolů, vedení pracovních porad či práce se zpětnou vazbou.

Rozvoj digitálních dovedností

Digitální svět je rychlý a neustále dochází ke změnám. Stejně rychle jako trh práce se mění i trendy v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Online vzdělávání, které je pro spoustu firem již dlouho standardem, bylo pro určité společnosti tabu. Nedávná situace světové covid pandemie však digitalizaci vzdělávání uspíšila. Cílem vzdělávacího programu by proto mělo být dostatečné proškolení zaměstnanců v základních digitálních dovednostech a komunikačních technologiích, jako je například využití Teams, Zoom či Meet. Při jejich použití dochází k výrazné úspoře času pracovníků a v některých případech i k výrazné úspoře nákladů.

Čas studia může být využit efektivněji, během jednoho dne pak může být realizováno i více jiných vzdělávacích aktivit. Vzdělávání formou digitálních komunikačních nástrojů vnímám jako vhodný nástroj pro doškolování pracovníků, u kterých existuje předpoklad, že se již v dané oblasti orientují.

E-learning

E-learning je systém, který má nespočet výhod. Patří k nim především možnost se k němu připojit prakticky odkudkoliv. Jedná se o velmi efektivní způsob vzdělávání jak z hlediska času, tak z hlediska nákladů. Je tedy vhodný zejména pro školení dodržování předpisů. Odkazy na kurzy, které by byly vhodné k tomuto způsobu výuky, uvádím přímo u jednotlivých doporučení.

Hodnocení školení

Hodnocení školení a lektora je nedílnou součástí závěru vzdělávací akce. K hodnocení slouží formulář, který se však odevzdává přímo do rukou lektora. Osobně jsem toho názoru, že by se odevzdání hodnocení mělo uskutečňovat přes personální oddělení, aby mělo co největší vypovídající hodnotu a nebylo zkresleno přítomností školitele.

V rámci vyhodnocování rozvojových vzdělávacích programů by se také měly měřit celkové přínosy a náklady a tím ověřovat návratnost investic. Tento proces v Motorpalu neprobíhá a chybí zde pro evaluaci efektivnosti nástroj, který by se mohl využívat. Vyhodnocením by se firma měla věnovat, aby zjistila, zdali byly naplněny očekávané cíle a identifikovaly se slabé a silné stránky dané akce. Podklady k hodnocení by mělo obstarat personální oddělení.

Kvalitní zpětná vazba umožňuje společnosti ohodnotit a případně zefektivnit celý proces podnikového vzdělávání. Ten je pro všechny typy školení stejný a nejsem si tedy zcela jistá, zda je plně využit potenciál této metody. Řešením by mohla být například zpětná vazba v podobě on-line dotazníku, aby bylo hodnocení s odstupem času vypovídající. Aby zaměstnanci skutečně zaslali reakci, navrhuji nastavit upomínky v podobě notifikačních upozornění do e-mailu.

Závěr

Zaměstnanci jsou základem podnikatelského úspěchu a vzdělávání představuje investici do lidských zdrojů a rozvoje jejich znalostí a dovedností. V souvislosti se zaváděním pokrokových technologií a nových organizací práce vzniká nutnost pracovníky na tyto změny připravit. Je obecným pravidlem, že pokud chce podnik obstát v konkurenci, potřebuje se rozvíjet. Je-li vzdělávání v souladu s cílem podniku, jde o jedinečné využití lidského faktoru ke zvýšení konkurenceschopnosti. Z tohoto důvodu je důležité, aby byli zaměstnanci motivováni, chtěli se seberealizovat, rozvíjeli své schopnosti, vzdělávali se a dokázali rychle reagovat na změny vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

Diplomová práce se zaměřuje na firemní vzdělávání a rozvoj ve společnosti Motorpal, a.s., která patří mezi významné zaměstnavatele v kraji Vysočina. Hlavním cílem této práce bylo zhodnotit a posoudit různé oblasti firemního vzdělávání ve vztahu k celkové strategii organizace.

Pro správné pochopení zvolené problematiky byla prostudována odborná literatura zaměřená na lidské zdroje a tematiku vzdělávání. V teoretické části jsou popsány základní pojmy, přístupy a kompletní cyklus aplikovaný při firemním vzdělávání. Tato část se stala podkladem pro následující praktický oddíl práce.

Úvod praktické části se soustředí na podrobnou charakteristiku zvolené společnosti. Nechybí informace o zaměření organizace, její organizační struktuře a o zvolených strategických cílech. Dále se práce zabývá analýzou současného stavu firemního vzdělávání. Nejprve je představen plán adaptace, následuje popis způsobu vzdělávání stávajících zaměstnanců, identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a zhodnocení vzdělávacích potřeb. Díky komplexní analýze nastavených procesů, rozhovorů s personalistkou vzdělávání, prozkoumání interních směrnic a dotazníkovému šetření, byly navrženy možné změny, které by mohly přispět k efektivnějšímu fungování vzdělávacího systému. V poslední kapitole této práce bylo poukázáno na nedostatky a byla navržena vhodná doporučení, jež by vedla k jejich optimalizaci.

I přesto, že má společnost Motorpal k dispozici platný a funkční systém vzdělávání, lze z podrobného rozboru všech zdrojových dat usoudit, že je stále možné ho zlepšovat a posouvat vzdělávání ve společnosti dále. Získané výsledky ukazují, že vzdělávání ve firmě probíhá, ale spíše nesystematicky. Jsou pro něj nastaveny základy v podobě směrnice Rozvoj zaměstnanců. Tento dokument bohužel neobsahuje všechny informace, možnosti a postupy, které by se měly dodržovat a z tohoto důvodu byla navržena její revize.

Další prostor pro zlepšení může skýtat proškolení zaměstnanců na vedoucích pozicích v oblasti hodnocení jejich podřízených. Je třeba jim vysvětlit kompletní proces adaptace a vzdělávacího cyklu a upozornit je na úskalí, se kterými se mohou setkat, popřípadě vytvořit metodiku. Společnosti bylo doporučeno vytvořit seznam kurzů a školení a následně k nim sepsat potřebné informace. Zaměstnanci budou mít možnost výběru vzdělávacích aktivit odpovídajících jejich pracovní pozici a oboru činnosti.

Motorpal by se měl více zaměřit také na využívání e-learningu a rozšířit tak již zavedený Vzdělávací portál na intranetu, který je dle mého názoru podceňovaný. Tento způsob výuky je rychlejší a levnější než ostatní metody. Pracovníci si mohou sami určit jakým tempem se budou vzdělávat a následně mohou být ověřeny i získané znalosti. Komplexní digitalizace personálního oddělení by jistě podpořila kvalitnější proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti.

Z průzkumu dále vyplynulo, že hodnocení vzdělávacího systému firmy bylo víceméně pozitivního charakteru, čtenější skupina účastníků volila u většiny otázek odpovědi typu uspokojivý či průměrný. Nejslabší místo ve firemním vzdělávání spatřují zaměstnanci v nedostatečné nabídce kurzů. Otevřený a pozitivní postoj samostatných zaměstnanců k vzdělávání a seberozvoji, který vyplynul z dotazníkového šetření, je velkým potenciálem pro podnik, jenž může díky realizaci několika změn posunout celé podnikové vzdělávání na vyšší úroveň. Jasná strategie vzdělávání povede ke zvýšené efektivitě práce, rozvoji firmy a konkurenční výhodě.

Každý pracovník by se měl v rámci podnikových cílů, které jsou navázány na strategii, rozvíjet podle svých schopností a možností. Mělo by se jednat o trvalý proces, jenž povede ke zvládnutí současných i budoucích úkolů. Rozvoj pracovníků patří k úkolům vedoucích zaměstnanců, ale personální oddělení musí poskytnout podporu a spoluúčast v podobě aktivního poradenství.

Závěrem lze konstatovat, že doporučená opatření pomůžou sladit strategické řízení a rozvoj lidského kapitálu s požadavky organizace na plnění strategických cílů. Tato diplomová práce potvrdila, že je nutné, aby společnosti věnovaly problematice vzdělávání a rozvoje pracovníků značnou pozornost. Prostřednictvím tohoto personálního nástroje si samy vytváří kvalitní a dostatečně kvalifikované zaměstnance, kteří jsou připraveni čelit všem změnám v podnikatelském prostředí a naplnit vytyčené cíle společnosti. Vzdělávání a rozvoj přináší pozitivní efekt jak zaměstnancům, tak i firmě samotné. Díky soustavnému vzdělávání a rozvoji zaměstnanců se může společnost stát konkurenceschopnou a na trhu úspěšnou.

Použité zdroje

Literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. 1. vydání. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.
4. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
5. BLÁHA, Jiří, Andrea ČOPÍKOVÁ, Petra HORVÁTHOVÁ, Viktorie JANEČKOVÁ, Kateřina MAKOVÁ a Martin ČERNEK. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
6. DECENZO, David A. *Human resource management. Concepts and applications*. 6th edition. New York: John Wiley, 1999. ISBN 0-471-29989-8.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv autorů. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
8. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
9. GARVIN, D.A.. *Building a learning organization*. Harvard Business Review. July – August, 1993.
10. HALL, D.T.: *Human Resource development and organizational effectiveness*: FORMBRUN, D. – Tichy, N. – Devanna, M.A.: *Strategic Human resource Management*. New York, Wuiley, 1984.
11. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
12. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
13. MARQUES, Carlos, František JIRÁSEK, Miguel Pina e CUNHA, António MIL HOMENS a António MONTEIRO FERNANDES. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut, 2004.
14. PALÁN, Zdeněk. *Úvod do studia personalistiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002.
15. PEDLER M., J. BURGOVNE, T. BOYDELL: *A manager's guide to self-development*, 3rd edition. Maidenhead, UK: McGraw-Hill, 1994.

16. PETRÁČKOVÁ, Věra, Jiří KRAUS a kolektiv autorů. *Akademický slovník cizích slov*. 1. vydání. Praha: ACADEMIA PRAHA, 1998. ISBN 80-200-0607-9.
17. PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
18. SAMEC, Karel. *TRYSKA – bulletin pro zaměstnance společnosti MOTORPAL, a. s.: Historie Motorpalu*. Svengali Communications. 2021.
19. SENGE, P.. *The Fifth Discipline: The art and Practice of the learning organization*. London, Doubleday, 1990.
20. SOFO, F. *Human Resource Development*. Warriewood: Business & Professional Publishing, 1999.
21. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
22. TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: UNIVERZITA J. A. KOMENSKÉHO PRAHA, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
23. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
24. VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
25. WALTON, J.. *Strategic Human Resource Development*. Harlow, FT: Prentice Hall, 1999.

Internetové zdroje

26. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=224269&typ=PLATNY>
27. *Motorpal* [online]. Jihlava [cit. 2023-02-18]. Dostupné z: <https://www.motorpal.cz/spolecnost/>

Nepublikované dokumenty

28. MOTORPAL, A.S. *Organizační směrnice: Organizační řád*. Jihlava, 2019.
29. MOTORPAL, A.S. *Organizační směrnice: Podniková strategie a.s.* Jihlava, 2019.
30. MOTORPAL, A.S. *Strategie a vize: Strategické cíle společnosti pro období 2022–2024*. Jihlava, 2022.
31. MOTORPAL, A.S. *Organizační směrnice: Rozvoj zaměstnanců*. Jihlava, 2022.
32. MOTORPAL, A.S. *Rozvoj zaměstnanců: Přehled školení typu R a jejich periody*. Jihlava, 2022.
33. MOTORPAL, A.S. *Hodnocení zaměstnance – dotazník*. Jihlava, 2021.
34. MOTORPAL, A.S. *Výroční zpráva za rok 2020*. Jihlava, 2021.
35. MOTORPAL, A.S. *Výroční zpráva za rok 2021*. Jihlava, 2022.

Seznam příloh

Příloha A Vstupní test při nástupu zaměstnance

Příloha B Přehled periodických školení

Příloha C Dotazník

Příloha A: Vstupní test při nástupu zaměstnance.

 MOTORPAL	T E S T	
Název akce: VSTUPNÍ INSTRUKTÁŽ		
TEST VYPRACOVAL ZAMĚSTNANEC:		
Příjmení, jméno, titul	Osobní číslo	Středisko
Datum:		Podpis:.....

P.č.	OTÁZKY	Správnou odpověď zakroužkujte	
		ano	ne
1.	Skončit pracovní poměr dohodou je možno pouze po projevu vůle obou stran – zaměstnance a zaměstnavatele.	ano	ne
2.	Povinností zaměstnance je ohlásit podstatné změny v osobních údajích zaměstnavateli – personální úsek, mzdová účtárna (změna příjmení, stavu, bydliště, narození dítěte aj.).	ano	ne
3.	Změnu zdravotní pojišťovny je zaměstnanec povinen nahlásit neprodleně na personální úsek, nejpozději do 5 dnů.	ano	ne
4.	Požítí alkoholu a omamných látek v pracovní době je porušením pracovní kázně zvláště hrubým způsobem a hrubé porušení předpisů BOZP.	ano	ne
5.	Je úraz při stravování v zaměstnání úraz pracovní?	ano	ne
6.	Pracovní úraz je pracovní povinen ohlásit bezodkladně svému nejbližší nadřízenému.	ano	ne
7.	Pracovník je povinen používat předepsané osobní ochranné pracovní pomůcky a ochranná zařízení.	ano	ne
8.	Pracovník seznámený může samostatně obsluhovat jednoduché elektrické zařízení nízkého napětí, které je provedeno tak, že veškeré části pod napětím jsou chráněny kryty.	ano	ne
9.	Systém managementu kvality včetně odpovědností a pravomocí je popsán v: A: Příručce řízení a příslušné dokumentaci (Organizační směrice, Pracovní pokyny, atd.) B: Čtvrtletníku: TRYSKA	A	B
10.	Pracovník provádí svoji pracovní činnost pouze podle (.....) dokumentace. A: řízené B: neřízené	A	B
11.	Na vzniku kvalitního výrobku se podílí spolu s provozy výroby – dílnami, též předvýrobní útvary, jako např.: A: Konstrukce a vývoj & technická příprava výroby B: Výstupní kontrola	A	B
12.	Za kvalitu odváděné práce je zodpovědný: A: Každý na svém pracovišti B: Kvalitář	A	B
13.	Na pracovištích A: smí B: nesmí být používána měřidla bez označení doby platnosti nebo s prošlou dobou platnosti kalibrace	A	B
14.	Vadné dílce (tj. zmetky) se nesmí uložit kdekoli na pracovišti, ale musí se ukládat do: A: šedé B: žluté C: červené krabičky, bedny	A	B C
		Otočte list!	

P.č.	OTÁZKY	Správnou odpověď zakroužkujte	
15.	Pokud se provede zásah do stroje (výměna nástroje, seřízení stroje, atd), povinností obsluhy je: A: služebním telefonem informovat „vedoucího údržby a seřizovače“ B: udělat záznam do formuláře „Záznam při zásahu do stroje“	A	B
16.	1. kus (dobrý kus) musí být uložen na: A: suchém místě B: zvlášť označeném místě (šedá krabice) a naměřené hodnoty musí být zaznamenány: A: do formuláře „Rozměrový protokol - Kontrolní plán“ B: do formuláře „Záznam 1. kusu“.	A	B
17.	Pokud pracovník zjistí, že vyrobil neshodný výrobek, je povinen: A: Uložit ho do fialové bedny B: Zastavit výrobu; označit dávku kartou „POZASTAVENO“; Přetřídit	A	B
18.	Neoznačený (neidentifikovaný) materiál (polotovary) a výrobky se (.....) A: smí B: nesmí dále zpracovávat	A	B
19.	Za pořádek na pracovišti (čistota, uspořádání měřidel atd.) je odpovědná (ý): A: zaměstnankyně/zaměstnanec, která (ý) na tomto pracovišti pracuje v žádném případě, protože musí vyrábět, za pořádek na pracovišti odpovídá uklízečka střediska B: zaměstnankyně/zaměstnanec, která (ý) na tomto pracovišti pracuje.	A	B
20.	Před zahájením prací je pracovník povinen seznámit se: A: s kolegy na ostatních pracovištích B: s platnou Technologickou dokumentací a svým podpisem to potvrdit na formuláři „Záznam 1.kusu“.	A	B
21.	V případě vzniku požáru jsou povinnosti zaměstnanců vymezeny dokumentem Požární poplachová směrnice - ohlášení požáru na HZS Kraje Vysočina z telefonu na pracovišti v Jihlavě číslo 0150 (důvodem vytáčení první číslice je fakt, že některé telefonní linky fungují pouze v rámci Motorpalu). Při volání ze soukromého čísla je to číslo 150.	ano	ne
22.	V případě úniku závadných látek do životního prostředí je nutno postupovat dle dokumentu Postup při vzniku mimořádných událostí. Ohlašovna mimořádných událostí vrátnice – tel. 2701	ano	ne
23.	Vodním a pěnovým hasicím přístrojem lze hasit zařízení pod napětím elektrického proudu.	ano	ne
24.	Zákaz kouření platí ve všech výrobních a administrativních prostorách s výjimkou míst, kde je kouření povoleno (místa označená tabulkou)	ano	ne
25.	Nařízení GDPR Evropského parlamentu a Rady EU se vztahuje na ochranu fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů.	ano	ne
26.	Tabulka účelů je zpracování přehledu, určení vlastníků procesu a definování právního základu, pro který je třeba zpracovávat osobní údaje zaměstnanců.	ano	ne
27.	Bezpečnostní incident tzn. únik osobních údajů je povinná „Odpovědná osoba“ nahlásit do 72 hodin na Úřad pro ochranu osobních údajů a zaměstnanec je povinen postupovat dle Postupu při vzniku mimořádných událostí.	ano	ne
28.	Může zaměstnavatel instalovat kamerový systém bez vědomí zaměstnanců?	ano	ne
29.	Cílem Compliance Policy je zajistit, že chování společnosti v obchodních a všech souvisejících vztazích je v plném souladu se všemi etickými a právními normami.	ano	ne
Správná odpověď – 1 bod		Hranice úspěšnosti - 23 bodů	
Dosažený počet bodů:		Výsledek testu: PROSPĚL – NEPROSPĚL *	
Vyhodnotil za PEO:.....		
Podpis		Datum	

PERS-11-4-006-22-1 / OS 15.2

Poznámka: *) nehodící se škrtněte

Špatné odpovědi mi byly znovu vysvětleny a látku jsem pochopil/pochopila, což potvrzuji svým podpisem.

Zdroj: (32)

Příloha B: Přehled periodických školení

<i>NÁZEV</i> (přehled školení typu R a jejich periody)	<i>PERIODA</i>	<i>INTERNÍ / EXTERNÍ</i>
Certifikace NDT personálu	5 let	E
Obsluha hydraulické plošiny typ Belet	3 roky	E
Obsluha tlakových akumulátorů u strojů	3 roky	E
Periodické přezkoušení – řezání plamenem	2 roky	E
Periodické přezkoušení svářečů plamenem	2 roky	E
Periodické přezkoušení svářečů v ochranné atmosféře	2 roky	E
Periodické přezkoušení vstřelovačů	3 roky	E
Periodické školení jeřábníků tř. O a vazačů tř. A, B	3 roky	E
Periodické školení a přezkoušení z chemických látek a směsí	2 roky	E, I
Periodické školení obsluhy NTL kotlů (nizkotlak)	5 let	E
Periodické školení obsluhy pohyblivých pracovních plošin	3 roky	E
Periodické školení obsluhy regálového zakladače + obsluha hydraulické nůžkové plošiny SPZ 1250	3 roky	E
Periodické školení obsluhy řetězové motorové pily	3 roky	E
Periodické školení obsluhy STL kotlů (středotlak)	3 roky	E
Periodické školení obsluhy tlakových nádob TNS, kompresory	3 roky	E
Periodické školení PO – vedoucí pracovníci	3 roky	I
Periodické školení preventivních požárních hlídek	1 rok	I
Periodické školení řezání plazmou	2 roky	E
Periodické školení řidičů motorových vozíků	3 roky	E
Periodické školení řidičů referentských vozidel	3 roky	E, I
Periodické školení řidičů traktorů	1 rok	E
Periodické školení řidičů z povolání do 3,5 t	1 rok	E
Periodické školení svářečů – rovnání ocelových materiálů	2 roky	E
Periodické školení svářečů – svařování plastů	2 roky	E
Periodické školení svářečů elektrickým obloukem	2 roky	E
Periodické školení sváření hliník a jeho slitiny	2 roky	E
Periodické školení sváření TIG	2 roky	E
Pracovník manipulující s láhvemi	3 roky	I
Přezkoušení obsluhy plynových zařízení + regulační stanice plynu	3 roky	E
Přezkoušení platnosti obsluhy STL kotlů (středotlak)	5 let	E
Revizní technik elektrických zařízení	5 let	E
Školení BOZP pro vedoucí pracovníky	3 roky	I
Školení BOZP, PO a EMS	2 roky	I
Školení BOZP, PO a EMS pro neslyšící	2 roky	I
Školení o poskytování první pomoci	2 roky	E

Školení obsluhy plynových zařízení – odpařovací stanice N2	3 roky	E
Školení obsluhy tlakové stanice typu AC50 a rozvodu plynu	3 roky	E
Školení osob podílejících se na přepravě dle 1.3. ADR	2 roky	E
Školení řidičů přepravující nebezpečné látky (ADR)	5 let	E
Vyhláška 50/78 Sb. - elektro pracovník poučený par.4	3 roky	I
Vyhláška 50/78 Sb. - elektro pracovník znalý par.5	3 roky	I
Vyhláška 50/78 Sb. - elektro pro řízení činnosti par.7	3 roky	E
Vyhláška 50/78 Sb. - elektro pro samostatné činnost par.6	3 roky	I
Vyhláška 50/78 Sb. - elektro řízení činnosti a provozu par.8	3 roky	E
Vyhláška 50/78 Sb. - elektro sam. projekt. a řízení par.10	3 roky	E
Vyhláška 50/78 Sb. - elektro ved. výzk. a vývoje par.11	3 roky	E
Výměna průkazů NDT (prodloužení) personálu	5 let	E
Vysokofrekvenční kalení, obsluha generátorů	2 roky	I

<i>NÁZEV</i> (další povinná školení bez nutnosti opakování)	<i>INTERNÍ / EXTERNÍ</i>
Obsluha řetězové motorové pily – základní kurz	E
Proškolení řidičů výtahu	E
Základní kurz – řezání plamenem	E
Základní kurz – svařování plastů	E
Základní kurz jeřábník – vazač	E
Základní kurz obsluhy NTL kotlů	E
Základní kurz obsluhy pohyblivých pracovních plošin	E
Základní kurz obsluhy regálového zakladače + obsluha hydraulické nůžkové plošiny SPZ 1250	E
Základní kurz řidičů motorových vozíků	E
Základní kurz svářečů – rovnání ocelových materiálů	E
Základní kurz svářečů elektro. obloukem	E
Základní kurz svářečů plamenem	E
Základní kurz svářečů v ochranné atmosféře	E
Základní kurz svařování hliník a jeho slitiny	E
Základní kurz svařování TIG	E

Zdroj: vlastní zpracování dle (32)

Příloha C: Dotazník

Firemní vzdělávání

Vážení kolegové,

dovoluji si Vás tímto požádat o spolupráci při vyplnění krátkého dotazníku k diplomové práci na téma „Firemní vzdělávání“. Průzkum má ověřit spokojenost s nastaveným procesem vzdělávání ve firmě.

Dotazník je rozdělen do pěti oblastí. Otázky v jednotlivých oblastech jsou zaměřené na:

- I. část – Firemní vzdělávání
- II. část – Spolupráce s nadřízenými
- III. část – Osobní přístup ke vzdělávání
- IV. část – Podniková strategie
- V. část – Demografické údaje

Dotazník je anonymní a Vaše odpovědi budou sloužit pouze pro potřeby a tvorbu této práce. U otázek, kde je možné zvolit více odpovědí, je tato informace vždy uvedena. Při vyplňování dotazníku bych Vás chtěla poprosit o pravdivé informace.

Dotazník obsahuje 32 otázek a vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut Vašeho času.

Předem děkuji za Váš čas a upřímné odpovědi.

S přáním hezkého dne

Veronika Smith

I. část – Firemní vzdělávání

1 Podporuje společnost Motorpal, a.s. vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano spíše ano spíše ne ne

2 Je vzdělávání ve společnosti plánováno s cílem zvýšit dosavadní znalosti a zkušenosti zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano spíše ano spíše ne ne

3 Máte dostatek informací o vzdělávacích programech Vaší společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano spíše ano spíše ne ne

4 Je nabídka vzdělávání ve firmě dostatečná?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano spíše ano spíše ne ne

5 Pokud ne, co byste doporučil/a ke zlepšení?

Nápověda k otázce: *volná odpověď*

6 Informace o nabízených školeních převážně získáváte:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

od vedoucích od kolegů z e-mailu, popřípadě z Muniopolis (firemní aplikace s informacemi do telefonu) z nástěnek

jiný zdroj

II. část – Spolupráce s nadřízenými

7 Zjišťuje Váš nadřízený Vaše potřeby profesního a osobního růstu, např. v rámci ročního hodnocení zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano spíše ano spíše ne ne

8 V případě, že projevíte zájem o vzdělání v ročním hodnocení zaměstnanců, je Vám kurz následně zprostředkován?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano spíše ano spíše ne ne

9 Spolupracuje s Vámi nadřízený při výběru a stanovování dalších vzdělávacích a rozvojových aktivit?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano spíše ano spíše ne ne

10 Ověřuje si Váš nadřízený znalosti a dovednosti, které jste během školení získali?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano spíše ano spíše ne ne

11 V případě, že máte zájem o školení, jste proaktivní a požádáte o něj Vašeho nadřízeného?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano spíše ano spíše ne ne

12 Pokud ne, proč?

Nápověda k otázce: *volná odpověď:*

III. část – Osobní přístup ke vzdělávání

13 Jak dlouho pracujete ve společnosti:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- do 1 roku 1-2 roky 3-5 let 6-10 let 10-15 let více než 16 let

14 Domníváte se, že je proces adaptace nastaven tak, aby byli zaměstnanci schopný po jeho ukončení plnit samostatně pracovní úkoly?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano spíše ano spíše ne ne

15 Myslíte si, že proces adaptace je důležitý nástroj pro rychlé zapracování se na pracovní pozici a seznámení se s firmou?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano spíše ano spíše ne ne

16 Jsou pro Vás vzdělávání a rozvoj v rámci pracovního místa důležité?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano spíše ano spíše ne ne

17 Jak vnímáte vzdělávání ve Vašem podniku?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- jako zbytečnou povinnost, kterou musím absolvovat jako benefit, který mi zaměstnavatel nabízí jako možnost "vyhnout se" práci jako příležitost k osobnímu rozvoji
- jiné (prosím uveďte)

18 Jak často se účastníte vzdělávání ve firmě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- jednou za rok pravidelně pouze při nástupu do firmy nepravidelně

19 O jaký typ kurzů a školení se spíše jedná s ohledem na legislativu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- kurzy a školení povinné ze zákona vzdělávání nepovinné ze zákona

20 Myslíte si, že frekvence nabízených školení ve firmě je dostatečná?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano spíše ano spíše ne ne

21 Jaký typ vzdělávání preferujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- on-line webinář školení realizovaná interně školení realizovaná externě (mimo firmu)
- jiné (prosím uveďte)

22 Kterou oblast vzdělávání preferujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- kurzy zaměřené na PC software (např. práce s MS Office) odborně – technická školení související s pracovním zařízením praktická školení obchodních praktik a vyjednávání jazykové vzdělávání
- vzdělávání v měkkých dovednostech (komunikační dovednosti, řešení konfliktů, budování týmu apod.)
- ostatní – volná odpověď:

23 Vzděláváte sám sebe z vlastní iniciativy? Pokud ano, jakou formou?

Nápověda k otázce: *volná odpověď*

24 Využíváte získané informace a poznatky ze školení při své práci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano spíše ano spíše ne ne

IV. část – Podniková strategie

25 Věděli byste jaké strategické cíle má nastaven Váš zaměstnavatel pro období 2022-2024?

- ano spíše ano spíše ne ne

26 Je jedním z cílů strategie v Motorpalu - spokojenost a loajlnost zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano spíše ano spíše ne ne

27 Domníváte se, že je nyní strategie firmy provázána s firemním vzděláváním?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano spíše ano spíše ne ne

V. část – Demografické údaje

28 Pohlaví

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- žena muž

29 V jakém úseku pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Úsek Finance Úsek Personální Úsek Technický Úsek Obchodní Úsek Nákupu Úsek Kvality
 Úsek Výroby Úsek Výrobní technologie

30 Vidíte společnost Motorpal, a.s. jako Vašeho dlouhodobého zaměstnavatele?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano spíše ano spíše ne ne

31 Do jaké věkové skupiny patříte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 21 let a mladší 22 – 29 let 30 – 49 let 50 – 59 let nad 60 let

32 Dosažené vzdělání:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- základní střední odborné s výučním listem středoškolské s maturitou vyšší odborné vysokoškolské