UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2017 Zuzana Dořičáková

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku

Zuzana Dořičáková

Bakalářská práce

2017

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: **2016/2017**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Zuzana Dořičáková**
Osobní číslo:	**E14270**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu:	**Analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je provést analýzu systému vzdělávání ve vybraném podniku, vyhodnotit současnou situaci a doporučit návrhy pro zlepšení.

Osnova:
- Vymezení základních pojmů z oblasti vzdělávání zaměstnanců.
- Charakteristika analyzovaného podniku.
- Analýza současného systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Formulace návrhů a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

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

Seznam odborné literatury:

AMSTRONG, M, Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-2177-4
AMSTRONG,M, Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing; 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3
BARTOŇKOVÁ,H, Firemní vzdělávání. Praha; Grada Publishing; 2010. ISBN: 978-80-247-2914-5
VODÁK,J. Efektivní vzdelávání zaměstnanců. Praha; Grade Publishing; 2011. ISBN: 978-80-247-3651-8

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Školudová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2017**

L.S.

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 18.4.2017 Zuzana Dořičáková

Poděkování

Mé poděkování patří Ing. Janě Školudové, Ph.D za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala. Dále bych chtěla poděkovat společnosti XY s.r.o. za poskytnutí materiálů a také zaměstnancům, za jejich ochotu a spolupráci.

ANOTACE
Cílem bakalářské práce je analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku a návrhové opatření vedoucí k lepší efektivitě vzdělávacích aktiv. Analýza probíhá za pomocí řízeného rozhovoru s TeamLeaderem a dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců. Po vyhodnocení výsledků jsou navrhnuty doporučení ke zlepšení současného vzdělávacího programu.

KLÍČOVÁ SLOVA
Řízení lidských zdrojů, metody vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a měření vzdělávání, externí školení.

TITLE
The analysis of a staff education system in selected company.

ANNOTATION
The aim of the bachelor thesis is to analyze the training system of employees in the chosen company, as well as the proposed measures leading to better efficiency of the training activities. The analysis conducte with the help of a controlled interview with the Teamleader and a questionnaire-based inquiry of employees' satisfaction. After the results are assessed, new modifications suggested to improve the current training system.

KEYWORDS
Human resource management, staff training methods, assessment and measurement of training, external training

Obsah

Úvod **11**

1. Vymezení základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů **13**

1.1 Význam a úkoly řízení lidských zdrojů 13

2. Metody vzdělávání zaměstnanců **17**

2.1 Metody vzdělávání na pracovišti 17

2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště 20

2.3 Výhody a nevýhody externího školení 22

3. Problematika hodnocení a měření vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů **24**

3.1 Metody hodnocení a měření vzdělávání 24

3.2 Kirkpatrikův čtyř-úrovňový model 28

4. Charakteristika analyzovaného podniku **31**

4.1 Charakteristika podniku 31

4.2 Analýza současného systému vzdělávání pracovníků 32

4.3 Rozhovor s TeamLeadera 33

4.4 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání 34

4.5 Shrnutí výsledků z provedeného rozhovoru a dotazníkového šetření 49

5. Doporučení a návrhy **52**

Závěr **55**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **57**

SEZNAM PŘÍLOH **59**

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek č. 1 Místo zpětné vazby ve vzdělávacím cyklu 24
Obrázek č. 2 Příklad rozložení nákladů na vzdělávací program – fixní náklady 26
Obrázek č. 3 Příklad rozložení nákladů na vzdělávací program – variabilní náklady 26
Obrázek č. 4 Pohlaví respondentů. 34
Obrázek č. 5 Rozdělení pracovníků. 35
Obrázek č. 6 Nejvyšší dosažené vzdělání. 35
Obrázek č. 7 Věk respondentů. 36
Obrázek č. 8 Dostupnost školení. 36
Obrázek č. 9 Typ školení - podotázka 37
Obrázek č. 10 Způsob informování o nadcházejícím školení. 37
Obrázek č. 11 Účel školení. 38
Obrázek č. 12 Pravidelný školitel. 38
Obrázek č. 13 Pravidelný školitel - dodatek 39
Obrázek č. 14 Průběžná školení. 39
Obrázek č. 15 Školící materiály. 40
Obrázek č. 16 Doba školení. 40
Obrázek č. 17 Školení na pracovišti vs. školení mimo pracoviště. 41
Obrázek č. 18 Zdůvodnění vybrané metody školení. 41
Obrázek č. 19 Kvalita školení. 42
Obrázek č. 20 Kontrolní test. 42
Obrázek č. 21 Kontrola po zaškolení. 43
Obrázek č. 22 Kompetentní osoba. 43
Obrázek č. 23 Možnost se na někoho obrátit pro radu. 44
Obrázek č. 24 Osoby, na které se nejčastěji obrací zaměstnanci. 44
Obrázek č. 25 Procentuální vyjádření získaných znalostí ze školení. 45
Obrázek č. 26 Nejčastější problémy po zaškolení. 45
Obrázek č. 27 Znovu proškolování z důvodu reklamace. 46
Obrázek č. 28 Důvod vzniklé reklamace. 46
Obrázek č. 29 Motivace k dobrým pracovním výsledkům. 47
Obrázek č. 30 Forma motivace. 47
Obrázek č. 31 Doporučené změny ze strany zaměstnanců. 48

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů 15
Tabulka č. 2 Příklad výpočtu hodinových nákladů na jednotlivce. 27
Tabulka č. 3 Jednotlivé fáze Kirkpatrikova čtyř-úrovňového modelu 28

Úvod

Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců sehrává klíčovou úlohu v oblasti řízení lidských zdrojů a zvyšuje předpoklady pro adaptaci pracovní síly ve změnách na trhu práce. Pokud chce pracovník fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti nejen neustále rozšiřovat, ale také obohacovat. Jedná se o celoživotní proces. Firemní vzdělávání je důležitou součástí péče o zaměstnance. Požadavky, které jsou na pracovníky kladeny, se v dnešní době neustále mění. Plán podnikového vzdělávání je velmi nestálý a odvíjí se od spousty faktorů, které je nezbytné respektovat.

Každá organizace má jiné potřeby a z toho důvodu se odvíjí i jednotlivé podnikové vzdělání. Problematika vzdělávání zaměstnanců je v mnoha organizacích opomíjena. Musí brát v úvahu používané technologie, povahu práce, pracovní prostředí a další vlivy. Na trhu se objevují stálé novější a modernější technologie a poznatky, které dávají signál podnikům, aby dovednosti pracovníků prohlubovaly a zdokonalovaly, pokud se chce společnost na trhu udržet a být nadále konkurenceschopná. Dobře vykonanou práci odvádí pouze ten pracovník, který je na své pozici skutečným odborníkem. Máme dva druhy zaměstnanců, ti kteří s nadšením rozšiřují své vzdělání a dovednosti v rámci organizace za svou vlastní nebo se můžeme setkat s jedincem, který vzdělání považuje za den, který si bude muset odpracovat. Ani jeden z postojů není ideální, proto by podnik měl vycházet z potřeb organizace a zaměstnanců, kterým je vzdělávací program určen. Úspěšné fungování společnosti můžou zajistit jen kvalifikování, dobře vyškolení zaměstnanci nebo externí vzdělávací instituce. V dnešní moderní době znalosti a dovednosti pracovníků patří k firemnímu bohatství a zároveň jsou součástí know-how společnosti.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout doporučení, které povedou ke zdokonalení vzdělávacího programu. Bakalářská práce je rozdělena do pěti částí – vymezení základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů, metody vzdělávání zaměstnanců, problematika hodnocení a měření vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů, charakteristika analyzovaného podniku, doporučení a návrhy. První část obsahuje významy a úkoly z oblasti řízení lidských zdrojů. Druhá část je zaměřena na metody vzdělávání na pracovišti, metody vzdělávání mimo pracoviště a výhody a nevýhody externího školení. Třetí část je zaměřena na metody hodnocení a měření vzdělávání a Kirkpatrikův čtyř-úrovňový model. Veškeré získané informace z odborných knih, článků a internetových zdrojů jsou základem pro zpracování návrhů a doporučení pro zvolenou

společnost. Ve čtvrté části je charakterizována společnost XY s.r.o., kterou si zvolila autorka práce ke své bakalářské práci. Je provedena analýza současného vzdělávacího programu, rozhovor s TeamLeaderem, za pomocí dotazníkového šetření je zjištěna spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a nakonec jsou zrekapitulovány a porovnány výsledky z provedeného rozhovoru a dotazníkového šetření. V páté části je práce zakončena doporučením a návrhy pro zlepšení současného stavu podnikového vzdělání ve společnosti.

1. Vymezení základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů

Cílem první kapitoly je podrobně se seznámit s pojmy teorie řízení lidských zdrojů. Nejprve se zabývá významy a úkoly řízení lidských zdrojů. Dále pak metody vzdělávání zaměstnanců, problematiku hodnocení a měření vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů. V poslední kapitole jsou popsány výhody a nevýhody externího školení. Teoretická část umožní autorce nasbírat potřebné informace k vytvoření návrhové části pro zlepšení systému vzdělávání pracovníků ve vybrané společnosti.

1.1 Význam a úkoly řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má mnoho definic, ale všechny se shodují, že se jedná o strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co v organizaci mají. Jedná se o lidi, kteří v organizaci pracují a kolektivně i individuálně pomáhají k dosažení cílů organizace. [1] Stává se jádrem řízení organizace, jeho nejvýznamnější složkou a zároveň nejdůležitější úlohou všech manažerů. Z tohoto názoru lze chápat, že podnik je „podnik osobností“. [2]

Řízení lidských zdrojů mimo jiné spočívá jak v řešení důsledků organizačních rozhodnutí pro produktivitu a podmínky, tak i v realizaci potenciálu zaměstnanců. [3] Zaměstnanec je sice chápan jako součást nákladů, ale v první řadě se jedná o produktivního činitele, o nějž je třeba pečovat, investovat, a kterého lze všestranně využít. [4] Je potřeba, aby byl kladen důraz nejen na zaměstnance, ale také i na [5] :

- posílení podnikové kultury;
- uplatnění strategického přístupu, který vychází ze strategie podniku;
- zájmy managementu.

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je, aby organizace byla výkonná a aby se neustále její výkon zlepšoval. Toho se dá docílit neustálým zlepšováním využití zdrojů, s kterými organizace nakládá. Mezi hlavní zdroje se považují [6] :

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

Řízení lidských zdrojů usiluje o zařazení správného člověka na správné místo. U tohoto člověka se očekává, že bude připraven se přizpůsobovat měnícím se požadavkům pracovního místa. Při optimálním využívání pracovních schopností pracovníků, se čím dál více uplatňuje

tzv. tailoring. Tailoring je specifický v tom, že se snaží „ušít“ pracovní místa a úkoly na míru pracovníkovi. Díky tomu, organizace optimálně využívá pracovní síly v organizaci. Podniky by se měly orientovat na formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů v organizaci. Jelikož lidé tráví většinu svého života v práci, je proto potřeba udržovat pozitivní mezilidské vztahy na pracovišti, zejména mezi kolegy a nadřízenými. Mezi důležité úkoly řízení lidských zdrojů jsou považovány také personální a sociální rozvoj pracovníků organizace. V tomto případě je potřeba se i zaměřit na nezbytné vytváření vhodných pracovních a životních podmínek pro pracovníky a hlavně potřeba neustálého zlepšování kvality pracovního života. Z toho důvodu by měl podnik vzdělávat a rozvíjet své zaměstnance, odměňovat je a motivovat k lepším výkonům a poskytovat pomoc pracovníkům, kteří se dostali do osobních nebo pracovních problémů. V neposlední řadě, podniky by měly dodržovat všechny zákony v oblasti práce, lidských práv a usilovat o vytváření dobrého zaměstnavatelského jména organizace. [6]

Mnoho lidí nevidí značné rozdíly v **řízení lidských zdrojů a v personálním řízení**. Někteří je vnímají jako synonyma, ostatní vidí rozdíl především v přístupu a důrazu. Některé rozdíly jsou znázorněné v tabulce č. 1. Řízení lidských zdrojů klade důraz na [7] :

- všechny zájmy podniku;
- manažersky a podnikatelsky orientovanou filozofii;
- řízení kultury a vzájemnosti;
- role liniových manažerů jako realizátory politiky lidských zdrojů;
- strategické plánování.

Jednoduše řečeno, řízení lidských zdrojů nám říká, jak nejlépe řídit lidi v zájmu podniku. Zatímco personální řízení je zaměřeno na pracovní sílu a na trvalé kombinaci zkušeností. Jedná se o odborné postupy a praktiky uplatňovaných v organizacích specialisty. [1] V tabulce č. 1 jsou definované další rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů.

Tabulka č. 1 Rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů

	Personální management	Řízení lidských zdrojů
Hodnoty	kolektivní	individuální
Pojetí	užší	širší
Zaměření	operativní	strategický

Zdroj: Autorka dle Mehan, N.: People management approach. 2000

Svět práce se neustále mění. Řízení lidských zdrojů v rámci organizace musí být připraveno na dopady měnícího se světa práce a zároveň se s danou situací vypořádat. Díky těmto změnám by organizace měly přijmout nové trendy. Autor Rutaihwa Aristides ve svém článku shrnuje současné trendy v řízení lidských zdrojů, které jsou níže popsány. [8] Mezi moderní trendy řadíme např. globalizace a její důsledky, práce-síla diversity, firemní zmenšování, programy neustálého zlepšování, podmíněná pracovní síla, decentralizace pracoviště apod.

Globalizace a její důsledky

V dnešní době business nemá žádné hranice. Personalisté musí zařídit, aby zaměstnanci se svými znalostmi, dovednostmi a přizpůsobivostí zvládli dané úkoly. Je potřeba, aby ovládali cizí jazyk, zvládali globální úkoly a měli informace ohledně zákonů, morálky, zvyků v hostitelské zemi. Zatímco řízení lidských zdrojů musí vyvinout mechanismy, které pomohou multikulturním jednotlivcům k začlenění. Je potřeba, aby manažeři byli vyškoleni a uznali rozdíly pracovníků a vážili si jich. [8]

Práce-síla diversity

V dnešní době se pracovní síla skládá z lidí různého věku, pohlaví, národnosti, sexuální orientace, víry, životního stylu, vzdělání, jazyka atd. Různorodost přináší potenciální přínosy ke zlepšení rozhodování, kreativity a inovací. V tomto případě se zvyšuje i konkurenceschopnost podniku. Mezi povinnosti řízení lidských zdrojů je trénovat lidi odlišných skupin, efektivně je řídit a respektovat jejich názory. [8]

Firemní zmenšování

Jedná se snížení počtu zaměstnanců v podniku. Řízení lidských zdrojů má na starosti nábory lidí, ale také snižování stavů. V tomto případě se musí snažit o minimalizaci negativních dopadů a zaopatřit, aby zaměstnanci byli pravdivě informování o daném rozhodnutí. [8]

Programy neustálého zlepšování

Programy se mají zaměřit na zlepšení dlouhodobého blahobytu organizace. Jedná se o proces, kdy společnost se orientuje na kvalitu a zaměřuje se na dlouhodobé blaho organizace. Společnosti usilují o zdokonalení všech svých činností, od náborů, administrativních věcí, plánování apod. Je důležité, aby společnosti připravily jednotlivce na změnu a komunikovaly s ním, proč dojde k daným změnám, kdy je možné je očekávat, jaký to bude mít celkový vliv na organizaci a zaměstnance. Všechny iniciativy bohužel nejdou snadno implementovat. [8]

Podmíněná pracovní síla

Podmíněnou pracovní sílou lze chápat, že se jedná o jedince, kteří jsou obvykle zaměstnávání na kratší dobu. Plní specifické úkoly, které často vyžadují zvláštní pracovní schopnosti. Nejčastěji jsou zaměstnávání, když organizace zažívá významné odchylky ve svém podnikání. Řízení lidských zdrojů má odpovědnost za rychle zaškolení a přizpůsobení dočasných pracovníků v organizaci. [8]

Decentralizace pracoviště

Pracovní místa jsou stále více decentralizovaná. V dnešní době zaměstnanec může pracovat i z domova kdekoliv na světě. Díky této možnosti, zaměstnavatelé už nemusí promýšlet umístění svého podniku v blízkosti pracovní síly. Pro řízení lidských zdrojů, decentralizace pracovišť znamená velkou výzvu. Mohou zaměstnávat matky na mateřské dovolené, postižené lidi apod. Jsou zde spojené i nízké náklady, jelikož organizace nemusí zařizovat tolik pracovních kanceláří. [8]

2. Metody vzdělávání zaměstnanců

Učení a vzdělávání v organizaci patří mezi důležité aktivity organizace. Učení se dělí na tři úrovně [9] :

1. výcvik - získáváme znalosti, dovednosti, postoje
2. rozvoj – získáváme znalosti a postoje
3. organizační rozvoj – sleduje cíl efektivnějšího fungování organizace jako celku a prostředí organizace

Ve společnosti může dojít k určitým rozporům mezi znalostmi a schopnostmi pracovníka, proto se organizace musí zaměřit na politiku školení, která má dva hlavní nástroje [10] :

1. nástroj řízení, která poskytuje rozvoj společnosti (profesionální cíl)
2. nástroj školení, která poskytuje rozvoj lidí (profesionální a osobní cíl)

V České republice je školení a vzdělávání zaměstnanců necháno na zaměstnavateli, ale v jiných zemí se můžeme setkat s něčím jiným. Například ve Francii je silná vazba mezi školením a státními zákony, v Německu mezi školením a zákoníkem práce apod.

Metoda vzdělávání slouží jako postup k určitému cíli. Dochází ke sloučení stanovených vzdělávacích cílů a k realizace dané vzdělávací formy za daných výukových podmínek. Nelze určit, která metoda je správná nebo univerzální. [11]

Důležité je, každou zvolenou metodu pečlivě zvážit. Některé slouží k zaškolení nových zaměstnanců, k doškolování pracovníků, k rozvoji pracovníků, jiné ke vzdělání manuálních pracovníků a ke vzdělání duševních pracovníků. Jak zmínil známý Galileo: *„Lidé nemůžete nic naučit, ale můžete jim pomoci objevit to, co v sobě mají.“* [5]

Metody vzdělávání je možno rozčlenit do dvou skupin [12] :

1. metoda „on the job training“ - vzdělání na pracovišti
2. metoda „off the job training“ - vzdělávání mimo pracoviště

2.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti probíhá v průběhu pracovního procesu přímo na pracovišti. Tato metoda bývá levná, avšak časově náročná a zpravidla se jedná o individuální přístup. Školiteli se sníží pracovní výkon, protože se musí po celou dobu zaučování věnovat školenému. Pracovník se vzdělává v konkrétních podnikových podmínkách, využívá konkrétní techniku

organizace a používá firemní postupy. Jedná se o neformální způsob vzdělávání, při kterém lze získat praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti. Mezi nejčastěji používanou metodou vzdělávání je vzdělání na pracovišti a jsou to především metody, které jsou níže popsány [13]:

- instruktáž při výkonu práce;
- koučování;
- counselling;
- asistování;
- pověření úkolem;
- rotace práce;
- pracovní porady.

Instruktáž při výkonu práce je jeden z nejjednodušších způsobů zaškolení nového zaměstnance, popřípadě méně znalého pracovníka. Zkušený pracovník nebo nadřízený předvádí školenému jedinci pracovní postup. Školený zaměstnanec pozoruje daného školitele a snaží se napodobovat a osvojit pracovní postup. Jedná se spíše o jednorázový a rychlý zácvik, zejména u jednodušších nebo dílčích pracovních procesů. Tato metoda školení probíhá nejčastěji v hlučném prostředí pod tlakem pracovních úkolů, např. ve výrobních továrnách. [13]

Koučování je vědomý proces, kdy nadřízený či nestranný (kouč) pomáhá podřízenému nebo klientovi (koučovaný) dosáhnout stanovených cílů, zvýšit jeho schopnosti na maximum při plnění běžných pracovních úkolů a soustavně ho informovat o hodnocení své práce. Jedná se o tzv. vztah mezi dvěma rovnocennými partnery. Koučování by nemělo být povinné, hlavním předpokladem je zájem koučovaného se rozvíjet, jak ve znalostech, dovednostech, tak i postojích. Mezi klíčové cíle je zvyšování odpovědnosti. Tato metoda probíhá pod pracovním tlakem a v hlučném a rušivém prostředí. [13]

Counselling neboli v českém překladu konzultování je jednou z nejnovějších metod vzdělávání, která probíhá formou konzultace a ovlivňování. Školitel a školený vzájemně konzultují a vzájemně se ovlivňují, díky tomu dochází k překonávání jednosměrnosti vztahu mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným. Školený se vyjadřuje ke všem problémům a nedostatkům své práce a školícímu procesu. Snaží se předkládat vlastní nápady, poznatky a návrhy pro řešení určitých problémů. Díky jeho aktivitám vzniká zpětná vazba mezi ním a školitelem. Tato metoda je časově náročnější. [13]

Asistování je jedna z tradičních a nejčastěji používaných metod vzdělávání pracovníků. Ke zkušenému zaměstnanci je přiřazen školený pracovník, od kterého se učí pracovní postupy a zároveň mu pomáhá při plnění daného úkolu. Ze začátku se podílí na práci stále větší mírou až do doby, dokud nezíská dostatečné znalost a dovednosti. Po získání všech kompetencí, školený je již schopen vykonávat práci samostatně. Tato metoda má i negativní stránku v tom, že školený může získat špatné pracovní návyky, informace a zdroje, které jsou poskytované jen z jedné strany. [13]

Pověření úkolem je rozvijící metodou asistování. Školitel pověří školeného pracovníka, aby splnil určitý úkol. Po celou dobu je jeho práce sledována, hodnocena a usměrňována. Tato metoda se používá v případě, kdy má pracovník vykonávat samostatnou práci, popřípadě při tvoření pracovních schopností tvůrčích a řídících pracovníků. Mezi nevýhody můžeme považovat to, že se pracovník může dopustit jakékoliv chyby nebo nedokončit určitý úkol. Tento neúspěch může ovlivnit a ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti. [13]

Rotace práce je metoda, která se používá ke vzdělání univerzálních nebo řídících pracovníků. Má dvě formy, vertikální (dochází k přemisťování pracovníků na jiný stupeň řízení) a horizontální (dochází ke střídání pracovních míst na stejném stupni řízení). Školený je na různých pracovních místech, pracovištích a úsecích pověřován určitými úkoly na určité období. Hlavní výhodou je, že školený pozná komplexně pracovní postupy a úkoly organizace a osvojí si širší okruh dovedností a znalostí. Tato metoda je důležitým nástrojem nejen pro zvyšování flexibility pracovníků, ale i celého podniku. Pracovník nemusí uspět na všech pracovních místech a to může vést ke snížení sebevědomí a odrazit se od celkového hodnocení nadřízeným. [13]

Pracovní porady jsou vhodnou metodou pro formování pracovních schopností. Pracovníci se dozvídají o problémech, které se můžou týkat jejich vlastního pracoviště i celé organizace. Pracovníci si vyměňují zkušenosti, názory a informace, které slouží ke zvýšení pocitu sounáležitosti s pracovním kolektivem a podnikem, a zároveň dochází ke zvýšení individuálních aktivit a iniciativ. Porada může přispět i ke kariérnímu růstu zkušených pracovníků. Hlavní nevýhodou metody je, že se koná v pracovní době, kdy může zaměstnance omezit v plnění pracovních úkolů. Porada se dá uspořádat i mimo pracovní dobu nebo o pracovních přestávkách, ale zde se můžeme setkat s neaktivním přístupem zaměstnanců. [13]

2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště se vyžívá k hromadnému vzdělávání lidí. Výhodou je, že kurzy jsou vedeny zkušenými školiteli, přináší do podniku nové know-how a přístupy. Zároveň se jedná o drahé vzdělávání, probíhají ve speciálních zařízeních (počítačové učebny apod.), ve školách nebo ve školících institucí, na vývojových pracovištích atd. Na rozdíl od vzdělávání na pracovišti, pracovníci nejsou školeni na firemních technologií, a z toho důvodu může dojít k obtížnému aplikování nových zkušeností a dovedností zaměstnanců. Slouží nejen pro zaškolování nových pracovníků, ale i k doškolování stálých zaměstnanců. Slouží k rozvoji znalostí a dovedností. [14] Mezi hlavní metody podle Koubka řadíme přednášky a semináře, které jsou definovány níže. [12]

Přednáška umožňuje přísun teoretických i faktických informací. Mezi výhody lze považovat rychlost přenosu informací a nenáročnost na vybavení. Ale na druhou stranu se jedná spíše o jednostranný tok informací přijímaných školenými.

Semináře jsou spojené s přednáškou. Překonává nevýhodu přednášek v tom, že se účastníci mohou zapojit do diskuze. Jde o metodu, kde se spíže zprostředkovávají znalosti. Seminář musí být už dopředu promyšlený a naplánovaný. V průběhu diskuze se řeší různé problémy a navrhují se nápady na řešení problémů. [12]

Armstrong tvrdí, ačkoliv používání nových metod výuky založených na informačních technologií neustále roste, tak výuka v učebnách je stále tou nejpopulárnější formou vzdělávání. [15]

Dále se uvádí i rozšířené metody používané ke vzdělání mimo pracoviště, které jsou charakterizovány níže [6] :

- demonstrování;
- případové studie;
- workshop;
- brainstorming;
- simulace;
- hraní rolí;
- assessment centre;
- „outdoor training/learning“;

- e-learning.

Demonstrování je metoda, která je většinou orientována na zprostředkování znalostí za pomocí audiovizuální techniky, na vývojových pracovištích, manažerů, počítačů a mnoha dalších. Díky tomu klade důraz na praktické využití získaných znalostí a více se orientuje na dovednosti. [6]

Případové studie se aplikují při vzdělávání tvůrčích pracovníků a manažerů. Zaměřuje se na organizační problémy. Dělí se na krátké případové studie (směřována na jednu oblast řízení organizace) nebo komplexní případové studie (směřována na širší orientaci v organizačních problémech). [6]

Workshop je jedna z variant případových studií. Je to ideální nástroj k výchově týmové práce, dochází k týmovému řešení praktických problémů, kde jedinci mají možnost se podělit o své názory a nápady. [6]

Brainstorming je taktéž jedna z variant případových studií. Je to jedna z velmi účinných metod, kde dochází k podporování kreativního myšlení. Skupina pracovníků má za úkol navrhnout písemně nebo ústně řešení daného problému za určitou dobu. Všechny nápady se vyhodnotí a hledá se optimální kombinace návrhů k vyřešení daného problému. [6]

Simulace je metoda, která se zaměřuje více na praktičnost. Jedinec obdrží podrobný scénář, kde je např. popsána běžná životní situace s kterou se může setkat v práci a cílem této metody je, aby jedinec za určitý čas učinil řadu rozhodnutí k dané věci. Ze začátku řeší jednoduché problémy, postupně pak přechází na složitější. [6]

Hraní rolí neboli manažerské hry jsou spojené s aktivitou a samostatností účastníků. Každý účastník dostane scénář a jeho úkolem je se vcítit do role, které je mu určena. Dochází k poznávání mezilidských vztahů, vyjednávání a střetů. [6]

Assessment centre v českém překladu diagnosticko-výcvikový program je jednou z modernějších a vysoce hodnocených metod. Doba trvání této metody je obvykle půl dne nebo i celý den. Skupina účastníků samostatně plní různé úkoly, vyplňují znalostní testy, prezentují své názory a myšlenky. Mezi výhody lze považovat, že dochází k osvojování nejen znalostí, ale především manažerských dovedností, k překonávání stresu a mnohé jiné. [6]

„Outdoor training/learning“ jedná se o metody, kde se využívají pohybové aktivity v přírodě. Cílem je rozvoj kompetencí účastníků, např. schopnost komunikace, kooperace, nacházení

a řešení problémů. Mezi nejčastější aktivity se řadí cyklistika, vodní turistika, lanová centra a mnoho dalších fyzických aktivit. Slouží nejen ke zlepšení týmové spolupráce, řešení krizových situací, sebepoznání, ale také i k odreagování a relaxaci. Tato metoda je náročná v tom, že mnoho manažerů jsou neochotni si hrát, mají obavu o zesměšnění nebo mají nechuť ke sportu. [6]

E-learning je vzdělání pomocí počítačů, jejich využívání neustále narůstá. V současné době se můžeme setkat se stále více počítačových vzdělávacích programů, které poskytují uživatelům obrovské množství informací, nabízí jim různé testy a cvičení, které je zároveň i vyhodnotí. Tato metoda poskytuje přímou zpětnou vazbu. Výhodou je, že pracovníci si kurz mohou udělat i ve svém soukromém čase, jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště. [6]

2.3 Výhody a nevýhody externího školení

Mezi nejčastější důvody, proč organizace volí místo interního školení externí je, že v některých oblastech vzdělávání je méně nákladné než školení interní, nebo že společnost nemá pro dané téma vlastní specializované zaměstnance. [16] Na druhou stranu, získané předpoklady se méně uplatňují v konkrétní praxi, na rozdíl u interního školení, kdy zaměstnanci automaticky pracují s firemní technikou a postupy. Externí vzdělávání pomáhá společnosti ušetřit náklady na školení tím, že šetří na čase, prostoru a trenérech, ale na druhou stranu přichází o peníze. Zároveň jsou všichni školící pracovníci vzdělávání po skupinkách současně najednou, což je velmi úsporné. Je potřeba, aby organizace analyzovala všechny své potřeby a vybrala si jaký druh školení je pro ní nejlepší. [17]

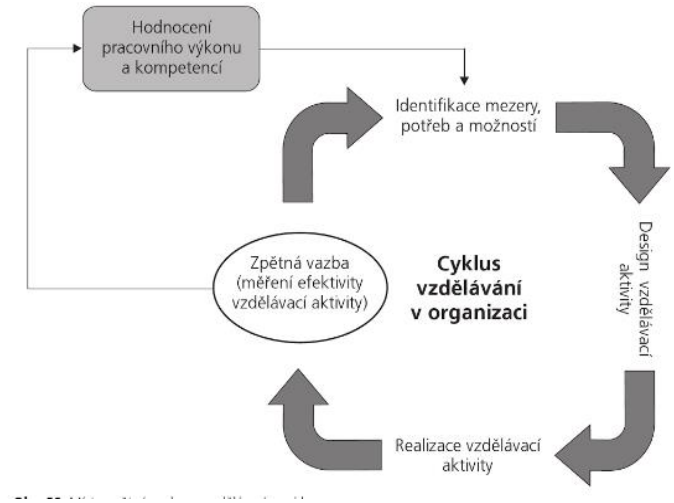
Školení je především určeno pro manažery a vedoucí pracovníky týmu, kteří si tak rozvíjejí své odborné a sociální znalosti a dovednosti. Vzdělávací instituce často připravují vzdělávací programy na míru potřebám organizace a snaží se obohatit účastníky vzdělávání o nové nápady a odhalení dosud neobjevených aspektů problémů. [18] Trénink probíhá buď uvnitř společnosti v konferenčních či školících místnostech formou školení na zakázku nebo v některých případech i mimo prostory analyzované společnosti. Zaměstnanci se při externím školení seznamují s neznámým prostředím a osobami, které mohou být pro ně přínosem. Pokud školení probíhá mimo pracoviště, pracovníci můžou být školeni se starším nebo zastaralým vybavením. Nejen technologie, zákony, ale i pracovní postupy a jiné oblasti se v každém odvětví neustále mění. Pokud jsou trenéři a vzdělávací společnosti neschopni se přizpůsobit moderním postupům a aktuální situaci, nebo pokud je nedostatek motivace ze strany trenérů, pak výsledná kvalita bude horší, přičemž dojde k plýtvání nejen času, ale i peněz. [19]

Existuje mnoho důvodů, proč externí školení není dostatečně efektivní, jak by mělo být. V první řadě, externí školitel, který předává své znalosti a dovednosti, nemusí být tak zběhlý, jako interní školitel. Důležité je, aby trenér školené zaujmul, udržel si jejich pozornost a něčím je oslovil. Školitel musí dostatečně naplánovat vzdělávací akci, jinak může nastat situace, kdy školený nebude schopen převést získané znalosti do praxe. Pokud trenér nenajde čas, aby zjistil, jestli školený pochopil či nepochopil konkrétní vzdělávací koncept, anebo neumožňuje dostatek času pro zpětnou vazbu, je možné že dojde k selhání daného konceptu. Velkou nevýhodou pro organizaci je, že nemůžou reklamovat chyby a nedostatky externích lektorů, protože ty se mohou projevit až po delším časovém období. [20]

Absence školených zaměstnanců v organizace může zapříčinit to, že dojde k vysokému zatížení práce na ostatní neškolené zaměstnance. Nejen že ostatní zaměstnanci budou pod tlakem, ale objevuje se zde i riziko, že práce nebude včas dokončena. Kvůli tomu každý zaměstnavatel chce mít své zaměstnance v práci co nejdříve a díky tomu dojde k vytvoření spoustu pochybností a zmatků hned od prvního dne. Pokud organizace bude vyžadovat po externích školitelích, aby tréninkový proces dokončili co nejdříve, může to vést k novým chybám a ke špatným výsledkům školeného. Každý proces má svůj čas. [20]

3. Problematika hodnocení a měření vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů

Celková problematika hodnocení cyklu je velmi obsáhlá. Následující obrázek představuje dlouhodobý proces cyklu systematického podnikového vzdělání:



Obrázek č. 1 Místo zpětné vazby ve vzdělávacím cyklu

Zdroj: [13]

Nejdůležitější část cyklu je zpětná vazba, díky ní jsme schopni říct, který vzdělávací program je efektivní a jak se projevuje ve výkonu práce.

3.1 Metody hodnocení a měření vzdělávání

Hodnocení zaměstnanců má své pro a proti. Pokud pracovník má lepší hodnocení, může to pak vést k demotivaci a snížení pracovního výkonu. Na druhou stranu špatné hodnocení, může zaměstnance motivovat a zlepšit jeho pracovní výkon. Aby došlo k vyhodnocování výsledků je potřeba, aby byla stanovena kritéria k vyhodnocování výsledků vzdělávání a zároveň vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu. Kritéria vyhodnocování je možno rozdělit do 2 základních skupin [20] :

- vnitřní kritéria (souvisí s obsahem vzdělávacího programu);
- vnější kritéria (vztahuje se ke konečnému cíli celého procesu).

Mezi nejznámějším a nejčastějším způsobem vyhodnocování je porovnávání uskutečněných testů po ukončení vzdělávacího programu s výstupními testy účastníků. Je velmi obtížné sestavit test, který by objektivně srovnal současnou úroveň dovedností a znalostí nebo vytvoření dvou rovnocenných testů, z nichž jeden by se použil jako vstupní test a druhý jako závěrečný.

Hodnocení je pak velmi subjektivní. Podle Koubka má hodnotitel obvykle sklon hodnotit podle metod a postupů, které sám upřednostňuje. *„Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidských práv.“* [6]

Zároveň může být hodnocení ovlivněno [21] :

- osobními sympatiemi či naopak;
- haló efektem;
- arogantním postojem;
- diskriminací;
- nedostatkem informací a teoretických znalostí hodnoceného z oblasti hodnocení školeného;
- předpojatost hodnotitele;
- přílišná přísnost apod.

Pod pojmem **haló efekt** se rozumí, celkový prvotní dojem zaměstnance na hodnotitele. Tento dojem má 2 efekty, dobrý první dojem a negativní první dojem. Z psychologického hlediska, negativní první dojem se dá změnit těžko, oproti dobrému prvnímu dojmu. Je tvořen z [22] :

- 55 % vzhledem;
- 38 % hlasem;
- 7 % obsahem sdělení.

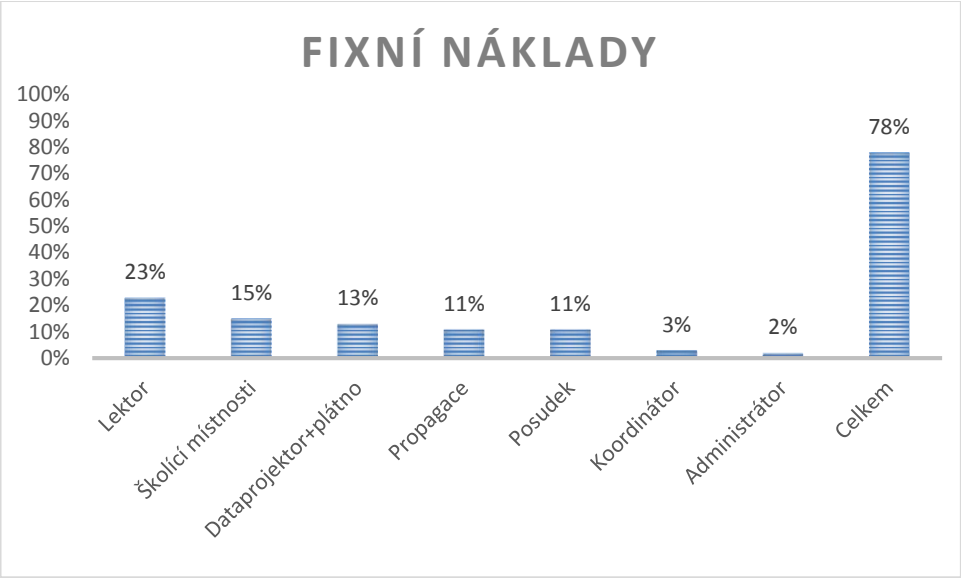
Arogantní postoj představuje situaci, kdy hodnotitel netoleruje diskuzi o výsledku hodnocení, nebere v úvahu argumenty hodnoceného apod. Pokud dojde k **diskriminaci** hodnocených, setkáváme se se špatným vedoucím pracovníkem. Znevýhodnění jsou například zaměstnanci jiné rasové skupiny, sexuální orientace, pohlaví a mnoha dalších. [21]

Mezi méně spolehlivé způsoby vyhodnocování lze zahrnout monitorování vzdělávacího programu a procesu. V tomto případě platí totéž pravidlo hodnocení, jako u předchozího příkladu. Příznivější hodnocení bývají u metod a postupů, které od školených nevyžadují žádnou aktivní účast a mimořádné úsilí. [23]

Pokud dojde ke kvalifikaci praktických přínos vzdělání pomocí ekonomických ukazatelů, ocitáme se na tenkém ledě, jelikož výsledky ovlivňují i ostatní vlivy. Nákladovost na vzdělání je součástí hodnocení. Prokopenko rozdělil náklady na vzdělání do 2 skupin [23] :

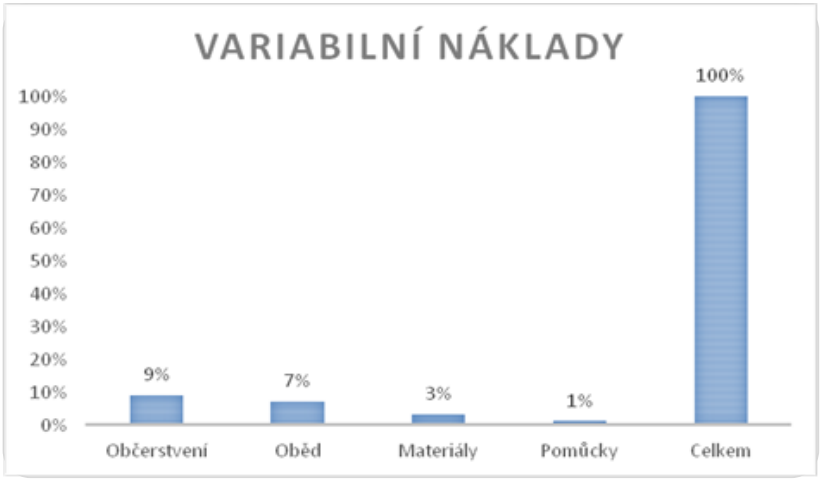
1. náklady na vzdělávací programy neboli fixní náklady – jedná se o položky, které se běžně nemění podle počtu školených a jsou pevně dané, např. náklady na realizační tým, zařízení, lektora, nájemné za prostory, kde probíhá výuka apod.
2. náklady na účastníky neboli variabilní náklady – mění se podle počtu školených, např. náklady na učebnice, společenské akce, ubytování, stravování a mnoho dalších.

V následujícím příkladu je možno vidět rozložení variabilních a fixních nákladů na daný vzdělávací program:



Obrázek č. 2 Příklad rozložení nákladů na vzdělávací program – fixní náklady

Zdroj: [11], vlastní zpracování



Obrázek č. 3 Příklad rozložení nákladů na vzdělávací program – variabilní náklady

Zdroj: [11], vlastní zpracování

Fixní náklady tvoří 78 % a variabilní náklady 22 % z celkových nákladů. V úvahu je možno vzít i alternativní náklady, které se mohou vynaložit i na jiné aktivity. Dále pak náklady, které vzniknou, pokud někdo jiný musí realizovat výkon místo účastníka programu a v neposlední řadě režijní a administrativní náklady spojené se vzdělávacím programem. [5] Následující tabulka popisuje příklad výpočtu hodinových nákladů na jednotlivce:

Tabulka č. 2 Příklad výpočtu hodinových nákladů na jednotlivce.

Položka	Operace	Částka
Roční hrubý příjem		120 000
Roční odvody	+	60 000
Roční nepřímé náklady, jiné výhody	+	20 000
Roční náklady celkem	=	200 000
Celkový počet pracovních dní za rok	/	200
Denní náklady na zaměstnance	=	1 000
Přímé náklady spojené s učením (cestovné, stravné)	+	900
Alternativní náklady	+	500
Denní náklady na vzdělání	=	2 400
Počet hodin studia v jednom dni	/	8
Hodinové náklady učební aktivity účastníka	=	300

Zdroj: [5]

Organizace nemusí vyhodnocovat vzdělání, ušetří nejen čas, ale i peníze. Na druhou stranu nebude schopna v dalších vzdělávacích procesů čerpat informace z předešlých programů. Rázem ztrácí celkový přehled o vzdělání, které nejvíce přispívá ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Vyhodnocování výsledků vzdělávacích programů vyvolává řadu otázek jak např. měřit změny chování, organizovat práci, řešit problémy, motivovat lidi ke vzdělání, kontrolovat pracovníky apod. [6]

Dvořáková považuje hodnocení efektivnosti vzdělávacích problémů za problematické. Řeší problém, kdy účinnost vzdělávaní zkoumat, jestli s časovým odstupem nebo okamžitě po skončení vzdělávacího programu. [24] Zatímco Hroník považuje meření efektivnosti vzdělání za daleko lepší, než vliv vzdělávacích aktiv na výsledcích. Je potřeba balancovat mezi něčím tak iracionálním jako je hodnocení spokojenosti a něčím, co je faktickým. Je to do značné míry pochopitelné, jelikož účastník kurzu je vždy v roli zákazníka a všichni potřebují spokojené zákazníky, kteří se vrací. Vzdělávání působí s velkým zpožděním, a to je považováno jako jeden z nejhlavnějších problémů. Čím více jsme schopni něco přesně změřit v sociálním životě, tím menší to má výpovědní hodnotu. Pro organizace je postačující, pokud mají dostatek

informací o výkonnost organizace a divize vykazující růst i po odečtěná povědomých vlivů. [20]

3.2 Kirkpatrikův čtyř-úrovňový model

Z Kirkpatrickova příspěvku vychází známý model pro měření efektivnosti vzdělání. Na obrázku je možno vidět, že se jedná o 4 úrovně [25] :

- úrovně reakce;
- úrovně učení;
- úrovně chování;
- úrovně výsledků.

Tabulka č. 3 Jednotlivé fáze Kirkpatrikova čtyř-úrovňového modelu

Fáze	Čím se zabývá	Jak se zkoumá
Reakce	Jaká je odezva školeného na vzdělávací proces a čím je názor zapříčiněn.	Dotazník, interview
Vědomosti	Zda a případně jak se pracovníci zlepšili ve svých dovednostech a znalostech.	Kontrolní skupina, paper-and-pencil test
Chování	Vysledovat vývoj úrovně znalostí a dovedností v čase	Interview s nadřízenými a podřízenými dotazníky, pozorování ex ante a ex post
Výsledky	Jaký je měřitelný výsledek školení na fungování zkoumané organizace.	Měření a porovnávaní jevů před a po školení, dotazník, kontrolní skupina

Zdroj: [26]

Reakce je jedna z nejpoužívanějších metod. Používá se v rozsahu od 50 – 80 %. Zkoumá, jakým způsobem jednotliví jedinci reagují na vzdělávací akci. Reagují buď pozitivně, nebo negativně. Pokud dojde k negativní reakci školených, může to ovlivnit celý tréninkový program. Navíc tato reakce na školení může zapříčinit sníženou či dokonce nulovou motivaci k využití nových poznatků do běžného pracovního procesu. Důležité je i zmínit, že ani pozitivní reakce není 100 % zárukou. První fáze reakce probíhá nejčastěji formou dotazníků, které jsou vyplňování školenými po skončení školení. Celkové šetření by mělo být anonymní a jeho cílem je, aby návratnost byla 100 %. V dotazníku by se měly objevovat podobné otázky typu, jestli

jsou školení spokojení se znalostmi, prezentačními a komunikačními schopnosti školitele, jak hodnotí prostředí, ve kterém byli školeni, celkový časový harmonogram a jakým způsobem by vylepšili školící program. [26]

Učení je úroveň, ve které došlo u školeného pracovníka k vylepšení znalostí či dovedností a ke změně postojů. Pokud by nebyly nalezeny změny v chování, mohlo by se předpokládat, že žádné změny ve fázi učení nenastaly. Ale i přesto se doporučuje daný předpoklad otestovat. V této úrovni lze využít několik nástrojů (vědomostní testy, výkonnostní testy, kontrolní skupiny), které lze kombinovat nebo izolovat. Využití kontrolní skupiny je sice užitečný nástroj, ale jeho nevýhoda je zejména v organizační a logické náročnosti. Vědomostní test je dvoufázový. Jedná se o testy před školením a po školení, kdy oba testy mají stejné zadání. Výkonnostní test je zaměřen na testování měkkých dovedností, tzn. prezentace schopností, úrovně vyjednávání a mnoho dalších. Je potřeba, aby byla předem stanovena úroveň a pravidla, na jejichž základě se bude hodnocení provádět. Zmíněné nástroje se využívají i u následujících úrovních, které jsou popsány níže. [26]

Chování zkoumá, jakým způsobem dokáže školený využít a převést získané informace v druhé úrovni do své pracovní činnosti. Kladou se větší nároky na pracovní sílu a finance. Minimálně 3 měsíce trvá, než se vstřebají nové vědomosti a následně se využijí v praxi. Po uplynutí 3 měsíční doby je teprve možno zkoumat případné změny pracovního chování vyškolených. Problém nastává v tom, že se musí splnit několik základních podmínek, aby došlo k úspěšné změny chování. Zaměstnanec musí:

- být ke změně motivován;
- vědět co a jakým způsobem změnit;
- být obklopen vhodným pracovním prostředí;
- být pozitivní na změnu odměn.

Na rozdíl od předešlých úrovní, samostatní účastnící školení se výrazně nezapojují. V tomto případě není úplně pravda, že účastnící školení působí jako „pasivní“ objekt zájmu, který je hodnocen pracovním okolím. Hlavním úkolem je začlenit do hodnocení i školené jedince a zjistit, zda přenesli určité znalosti, dovednosti a postoje do své činnosti. Jako pozorovatel v tomto případě mohou být nejen nadřízení, ale i kolegové či zákazníci. [26]

Výsledek je poslední úrovní modelu a je zaměřen na celou organizaci. Před začátkem a po skončení školení je hlavním úkolem porovnat stavy určitých jevů (prodeje, produktivita

práce, nákladovost, tržby apod.). V praxi se velmi často zapomíná na stanovení měřitelných cílů, za pomocí školícího procesu. Z toho důvodu je tato fáze v mnoha případech neúplná a dochází k hledání výsledného stavu. Pak je těžko definovatelné, jestli se jedná o dobrý či špatný výsledek. Hlavním úkolem je sledovat rozdíly v prodejích a následně změřit efekt vzdělávacího programu. Hlavním aspektem této úrovně je seznam předem stanovených cílů, který se musí srovnávat s aktuálními zjištěnými fakty. Pokud organizace chce dosáhnout co nejpřesnějších výsledků, musí provádět měření pravidelně a dlouhodobě jej opakovat, aby byl minimalizován vliv náhodných jevů na celkový výsledek. Výsledek je klíčovým prvkem, který může výrazně ovlivnit dopad na fungování celé organizace. [26]

4. Charakteristika analyzovaného podniku

Cílem čtvrté kapitoly je stručně charakterizovat zvolenou organizaci a zaměřit se na její analýzu současného systému vzdělání zaměstnanců. Metodu pro tuto analýzu si autorka vybrala dotazníkové šetření a rozhovor s TeamLeaderem. Zkoumaná společnost je vybrána ze strany autorky na základě předešlé spolupráce.

4.1 Charakteristika podniku

Informace o vybrané společnosti jsou buď čerpány z webových stránek společnosti, nebo získané z osobního rozhovoru a následně zpracovány.

Společnost XY s.r.o. byla založena 26.1.2004 v Polsku. Důvodem založení podniku bylo vyřešit problémy s kvalitou v rozvíjejícím polském automobilovém průmyslu. Jedná se o externí agenturu, která se zabývá tříděním, 100% kontrolou a přepracováním součástek pro automobilový průmysl. V roce 2005 byly otevřeny další pobočky v Polsku. První zmínka společnosti v České republice a na Slovensku byla roce 2006. V následujících letech byly otevřeny pobočky v Německu, Rusku, Turecku, Rumunsku, Maďarsku a Velké Británii. Podnik spolupracuje se světově známými značkami, jako je Ford, Škoda, Fiat, Audi, Volkswagen, Toyota, Hyundai, Man, Nissan a mnoho další.

Hlavní sídlo podniku se nachází v České republice v Ostravě. Od března roku 2013 společnost začala působit v továrně AB s.r.o. ve Zlínském kraji. Organizační struktura společnosti XY s.r.o. ve Zlínském kraji je rozdělena na TeamLeadera a 2 koordinátorky. Jednotlivé pozice jsou popsány níže. Aktuálně zde pracuje 82 dělníků, přitom každý měsíc se počet dělníků mění. Od roku 2013 do současnosti přibylo 50 % zaměstnanců.

- TeamLeader

Náplní práce je přijímání objednávek, sestavení školícího plánu, rozdělování úkolu mezi řádové zaměstnance, školení zaměstnanců, zodpovědnost za vykonanou práci, nábor zaměstnanců, vyřizování reklamací.

- Koordinátorky

Náplní práce je plánování směn, rozdělení úkolů mezi řádové zaměstnance, kontrola reportů, kontrola docházky zaměstnanců, zajišťovaní pracovních pomůcek, zajišťování svozů pro zaměstnance.

- Dělník

Náplní práce je 100% kontrola automobilových součástek nebo rework (oprava nebo přepracování hotových výrobků) a vedení záznamu o pracovní činnosti (report).

Z interních zdrojů vyplývá, že finanční náklady na poskytnutí služeb dělníka se pohybují od 15€ do 27€ na hodinu. Vychází se z náročnosti a druhu vykonávané práce.

4.2 Analýza současného systému vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků nastává až po podepsání smlouvy se zaměstnavatelem. Zaměstnanec projde vstupním školením, následně vstupním testem a obdrží pracovní oděv.

Dne 2.5.2016 autorka práce nastoupila na dvou týdenní praxi do společnosti XY s.r.o. ve Zlínském kraji. Směna začínala v 6:00 hodin ráno. Po příchodu jsou zaměstnancům přiděleny 2 koordinátorky, které jsou pomocnou silou TeamLeadera. Zaměstnancům zadají práci a dohlíží na ně. Autorce byla přiřazena práce, která spočívala v kontrole výrobku Worm. Jednalo se o bezpečnostní součástku do airbagu ve volantu. Zaměstnankyně, která kontrolovala tento výrobek delší dobu, proškolila autorku během 15 minut. Ukázala ji měření kusů na pasametru, celkové kontrolování výrobků, balení a označování krabic k expedici. Co se týče norem, za 8 hodinovou směnu se mělo zkontrolovat 20 krabic, což je 2 400 kusů. Podle výpočtů, 1 krabice se 120 kusy, měla být zpracována do 20 minut. Počet NOK kusů se pohyboval v průměru 6 kusů za směnu.

Autorka práce nebyla dostatečně proškolena, aby vykonala práci na 100%. Při zjištění, že pracovníci neznají výrobek, se kterým pracují, vyhledala si informace od zaměstnanců, kteří pracují v továrně jako řádoví zaměstnanci. Po skončení směny měla za úkol vyplnit svůj denní report, kde se vypisuje počet zkontrolovaných OK kusů, počet NOK kusů, popsané vady NOK kusů a celkový počet zkontrolovaných kusů.

Následující dny kontrolovala i jiné výrobky. Po dobu konání praxe autorka byla školena pouze zaměstnanci z předešlých směn nebo zaměstnanci ze společnosti AB s.r.o., kde musela podepisovat protokoly o řádném zaškolení výrobků, i když bylo nedostačující.

Pracovní smlouvu obdržela pár dní po nástupu. Podepisovala ji s jednou z koordinátorek. Součástí pracovní smlouvy byl vstupní test, záznam o školení BOZP a předávající protokol ohledně pracovního oděvu. Vstupní test i školení BOZP neproběhlo.

4.3 Rozhovor s TeamLeadera

Jednou z metod pro sbírání dat zvolila autorka práce řízený rozhovor s TeamLeaderem. Cílem bylo zjistit informace ohledně probíhajícího vzdělávacího systému, jaké volí metody a způsoby školení a postupy řešení případných reklamací. Na většinu dotazů nebylo zodpovězeno, kvůli nedostatku informací ze strany TeamLeadera, a proto zbylé odpovědi byly dodány emailem po konzultaci s nadřízeným.

Autorka se zaměřila na 3 hlavní okruhy: na vzdělávací systém; školení a reklamace v dané společnosti. Pomocí rozhovoru se autorka dozvěděla informace ohledně vzdělávacího systému, na jaké způsoby se orientuje, jaké jsou rozdíly mezi generací X i Y, informace ohledně modernosti a atraktivnosti zvoleného systému a metody/účinnosti vzdělávacích programů. Dále na poznatky co se týče školení, jaký je školící program, kdo je zodpovědnou osobou za přípravu školení, forma a průběh školení, školící materiály a doba školení. A v neposlední řadě je reklamace, nejčastější problematika zaškolených zaměstnanců a strhávaní odměn za vzniklou reklamaci.

Podle TeamLeadera, současný vzdělávací systém zaměstnanců se velmi neliší od minulosti. Všichni zaměstnanci projdou stejným školením. V průběhu 1 roku se měří účinnost vzdělávacích programů pomocí produktivity zaměstnanců a počtu reklamací. Přijde-li reklamace na pracovníka, kde podle posouzení se jedná o nedbalost či selhání lidských faktorů, je mu naúčtované penále. Zaměstnanci nemají k dispozici školící programy, ale mají přístup ke školícím materiálům. V aktuální den se brigádníci i zaměstnanci dozvídají ústně ze strany koordinátora o školení, které trvá kolem 45 minut a je proplacené. Koordinátor zaučuje pracovníky nové kontrole nebo vadě. Účel školení není vždy pracovníkům vysvětlen. Náplň školení stanoví TeamLeader. Od nadřízených dostává příkazy, které jsou zpracované na základě požadavků zákazníka. Zaměstnanci se školí ve skupinkách, kde počet je individuální. Školení probíhá na pracovišti. Pokud zaměstnanec není proškolen a nemá podepsaný papír o zaškolení, nemůže vykonávat danou práci. V případě že zaučení proběhlo v pořádku, dostane vstupní test a podepíše dokumentaci o provedeném školení a může začít vykonávat danou činnost. Mezi nejčastější problémy po zaučení bývá s kvalitou a dodržování postupů a to může vést k tomu, že zaměstnanci přestanou mít kladný přístup k práci. Pokud má zaměstnanec problém rozlišit, jestli se jedná o správný nebo špatný kus výrobku, má možnost se zeptat vždy někoho zodpovědného. Zodpovědnou osobou je myšlen jak koordinátor, tak i zaměstnanec, který má s daným výrobkem i kontrolou již předešlou zkušenost. TeamLeader nespatřuje žádné

nevýhody v daném způsobu vzdělávání. Co se týče výhod, spatřuje zde úsporu času a finančních prostředků.

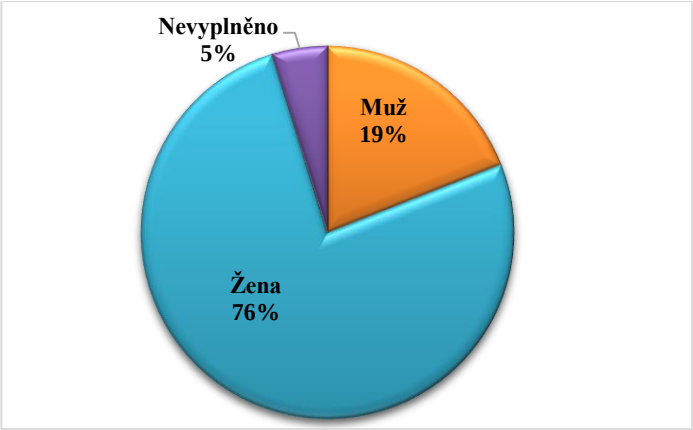
4.4 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců se současným systém vzdělávání.

Výzkumný vzorkem byli zaměstnanci společnosti. Zvolený způsob sbírání dat bylo poskytnutí dotazníků 30 respondentům, přičemž návratnost byla 70 %. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci brali výzkum, že je určen zejména pro TeamLeadera, nelze zjistit, jestli odpovědi jsou pravdivé. Mohli se obávat prozrazení, srážky ze mzdy, popř. ukončení pracovního poměru.

Výzkumný nástroj byl zvolen dotazník, která byl anonymní, polostrukturovaný a skládal se z 22 otázek. Autorka tvořila otázky z cílů své práce. Použila 14 uzavřených otázek, 5 pootevřených a 3 otevřené otázky. V otázce č. 1-14 se zaměřila na průběh školení, účel školení, spokojenosti se školením, dostupnosti školících materiálů, nejčastější problémy po zaškolení a na procentuální využití v praxi získaných informacích ze zaškolení. V otázce č. 15 a 16 zjišťovala informace ohledně vzniku reklamace. V otázce č. 17 zkoumala motivování zaměstnanců k dobrému pracovnímu výkonu. V otázce č. 18 dala prostor k připomínkám, konkrétně co by na školení změnili, popř. doporučili. V otázce č. 19, 20, 21 a 22 se dotazovala na pohlaví, věk, dosažené vzdělání a pracovní pozici respondenta. K vyhodnocení použila tabulkový procesor MS Excel.

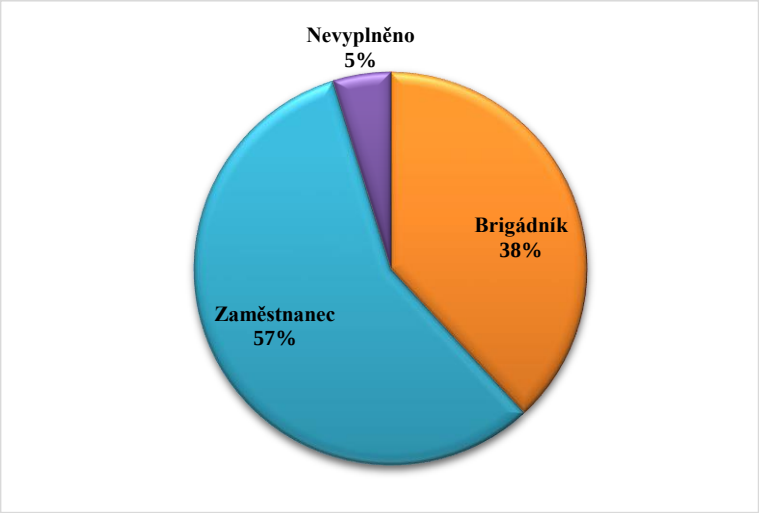
Na obrázku č. 4 lze vyčíst, že největší podíl respondentů byly ženy se 76 % a muži s 19 %. Ostatních 5 % neuvedlo ani jednu z možností.



Obrázek č. 4 Pohlaví respondentů.

Zdroj: vlastní zpracování

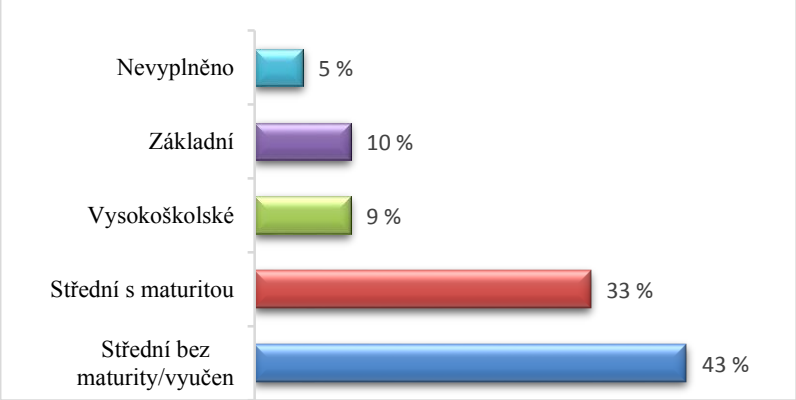
U níže zvoleného obrázku č. 5 je možno vidět, že přes polovina respondentů jsou zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a 38 % brigádníku na dohodu o pracovní činnosti. Zbylých 5 % nezvolilo žádnou z variant odpovědí.



Obrázek č. 5 Rozdělení pracovníků.

Zdroj: vlastní zpracování

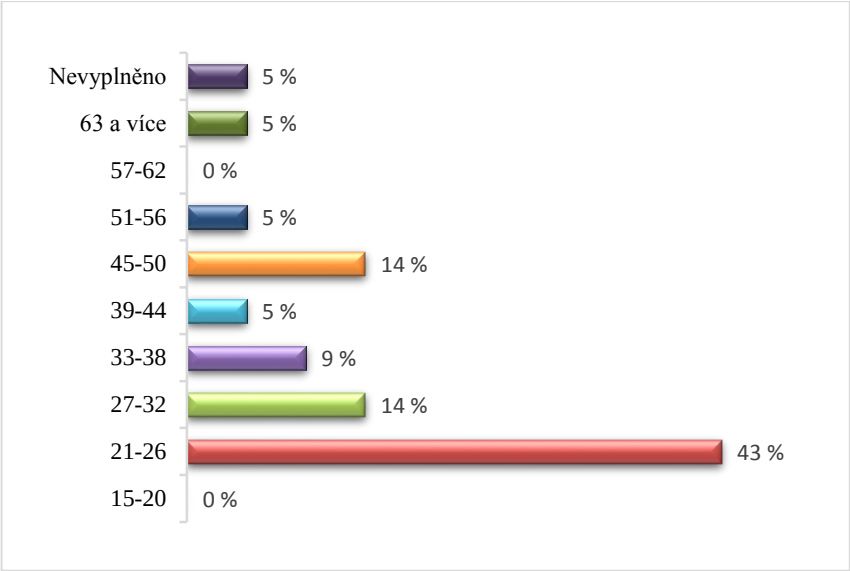
Na obrázku č. 6 je možno vidět, že u otázky č. 21 odpovědělo 43 % respondentů, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je střední bez maturity/vyučen. Mezi další početnou odpovědí je možnost střední s maturitou s 33 %. Základní vzdělání má 10 % respondentů a 9% vysokoškolské. Ostatních 5 % nezvolilo žádnou variantu odpovědí.



Obrázek č. 6 Nejvyšší dosažené vzdělání.

Zdroj: vlastní zpracování

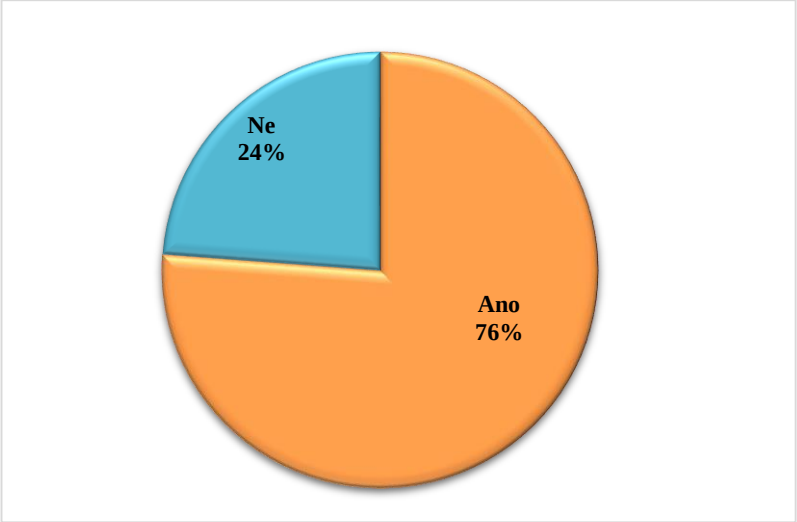
Z níže uvedeného obrázku č. 7 vyplývá, že převážně dotazovaných zaměstnanců tedy 43 %, byla ve věkové skupině 21-26 let. Po 14 % jsou věkové kategorie 27-32 let a 45-50 let.



Obrázek č. 7 Věk respondentů.

Zdroj: vlastní zpracování

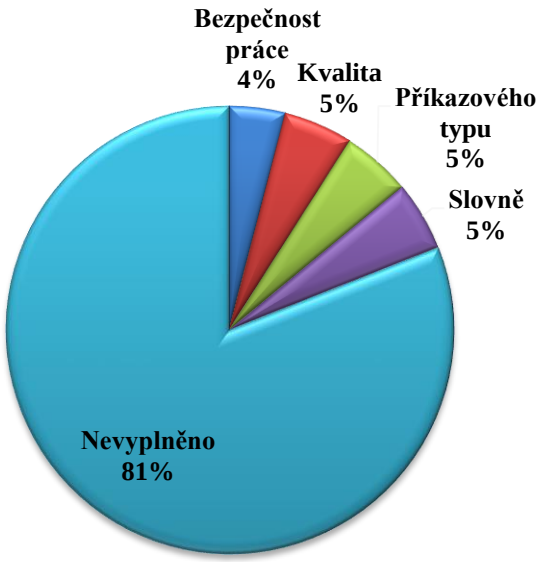
Z níže uvedeného obrázku č. 8 je možno vidět, že zaměstnancům je ze 76 % umožněno školení a z 24 % umožněno není.



Obrázek č. 8 Dostupnost školení.

Zdroj: vlastní zpracování

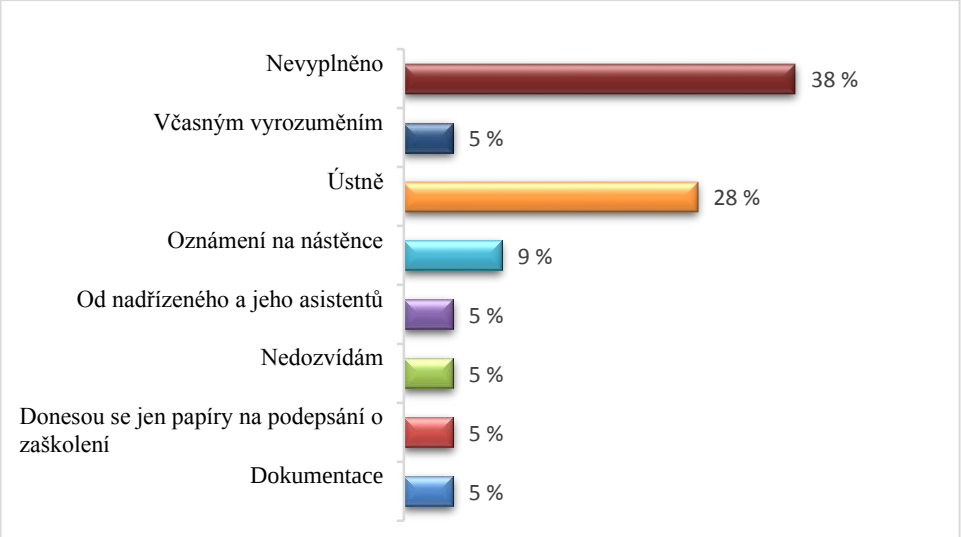
Součásti otázky č. 1, byla i podotázka jakého typu je zaměstnancům umožněno školení. Podle výsledků na obrázku č. 9 nelze určit, jaké typy školení jsou pravidelnější. Respondenti viditelně nepochopili otázku, z toho důvodu je možno vydedukovat 81% nezodpovězení otázky. Z 21 dotazovaných uvedlo 5 %, že je zaměstnancům umožněno školení na kvalitu a 4 % na bezpečnost práce. Zbylé odpovědi nám spíše definují, jakým způsobem probíhá školení.



Obrázek č. 9 Typ školení - podotázka

Zdroj: vlastní zpracování

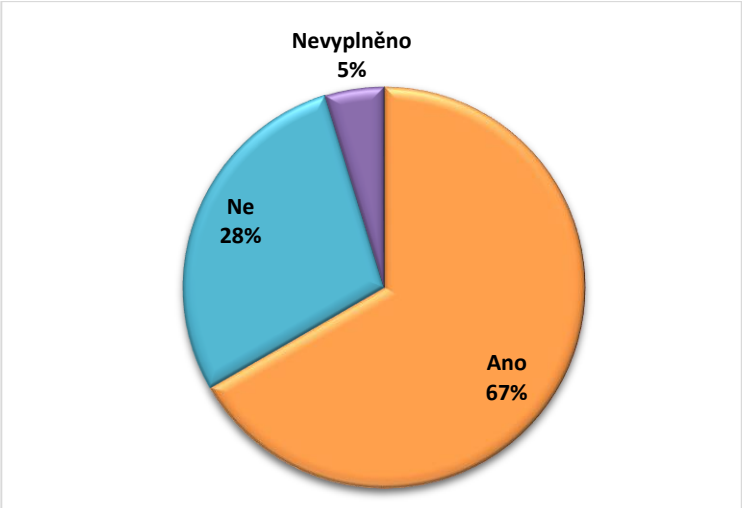
Na obrázku č. 10 lze vidět, že neodpovědělo 38 % respondentů. Podle výsledků je možno vyčíst, jakým nejčastějším způsobem se zaměstnanci dozvídají o nadcházejícím školení. Nejčetnější odpověď je ústně s 28 % a oznámení na nástěnce s 9 %. Dokonce 5% respondentů uvedlo, že pouze podepíší papír o zaškolení.



Obrázek č. 10 Způsob informování o nadcházejícím školení.

Zdroj: vlastní zpracování

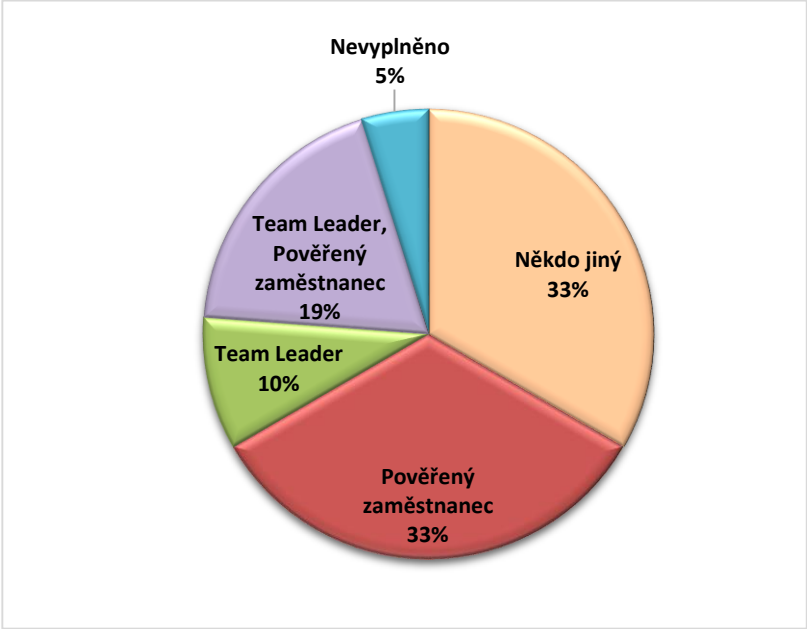
U obrázku č. 11 zodpovědělo 67 % zaměstnanců, že účel školení je jim vysvětlen a 28 % uvedlo protikladnou odpověď. Zbylých 5 % neodpovědělo na otázku.



Obrázek č. 11 Účel školení.

Zdroj: vlastní zpracování

Z níže uvedeného obrázku č. 12 je možné vidět, že 33 % respondentů jsou nejčastěji školeni pověřeným zaměstnancem. U této odpovědi se autorka domnívá, že pověřeným zaměstnancem je myšlen koordinátor. 19 % zvolilo možnost TeamLeader a pověřený zaměstnanec, 10 % TeamLeader. 33 % dotazovaných vybralo odpověď někdo jiný.

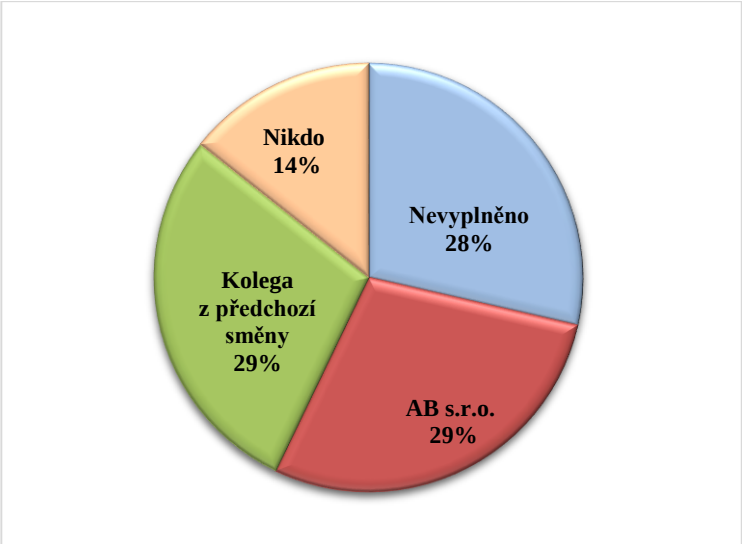


Obrázek č. 12 Pravidelný školitel.

Zdroj: vlastní zpracování

U odpovědi *někdo jiný* měli zaměstnanci možnost dopsat jinou variantu. Na obrázku č. 13 lze vidět, že respondenti jsou školeni kolegou z předchozí směny s 29 %; 29 % zaměstnanci

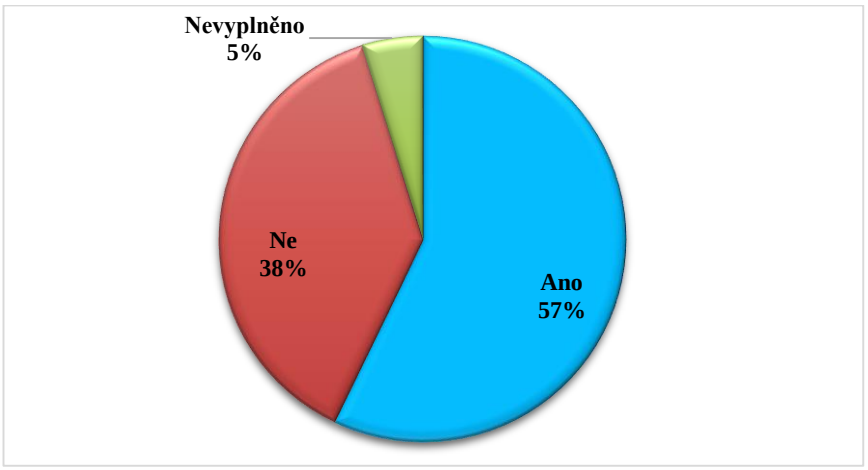
ze společnosti AB s.r.o.; 14 % tvrdí, že je neškolí nikdo a zbylých 28 % nedefinovalo svou odpověď.



Obrázek č. 13 Pravidelný školitel - dodatek

Zdroj: vlastní zpracování

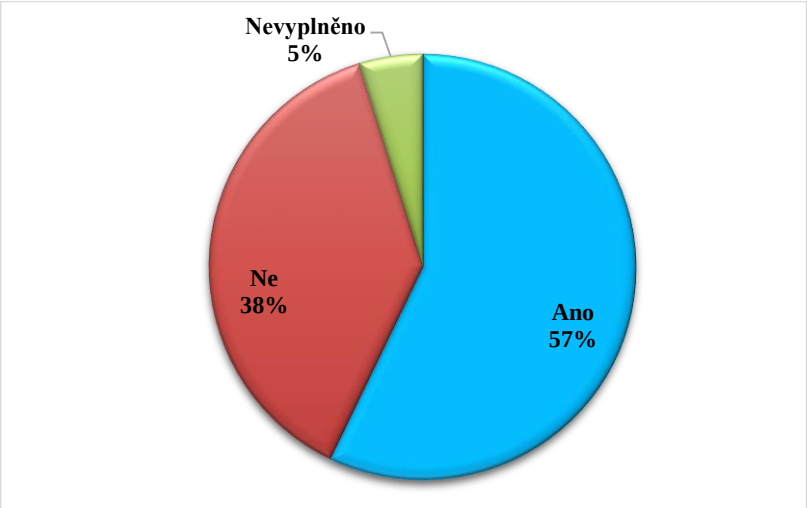
Na obrázku č. 14 je možno vidět, že u otázky č. 5 odpovědělo 57 % respondentů, že jsou školení průběžně, 38 % zvolilo odpověď ne. Zbylých 5 % nevyplnilo svou odpověď. Autorka očekávala u možnosti ano větší procento odpovědí. V tomto případě je možno konstatovat, že každý třetí zaměstnanec není průběžně školen.



Obrázek č. 14 Průběžná školení.

Zdroj: vlastní zpracování

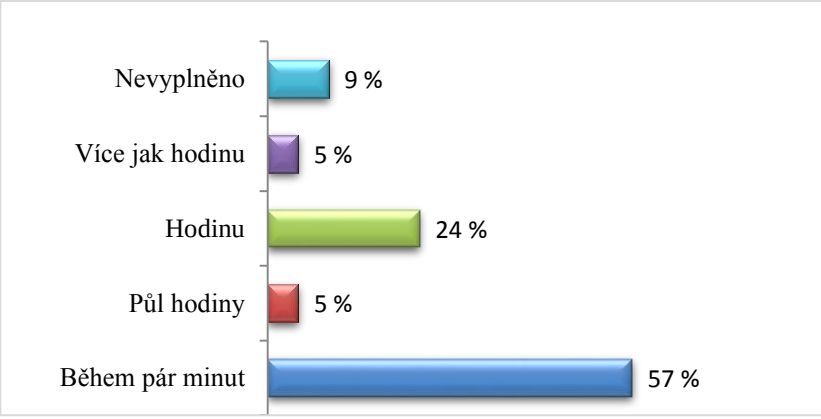
Na obrázku č. 15 je možné vidět, že 57 % zaměstnanců dostává školící materiály a 38 % uvedlo, že školící materiály neobdrží. Zbylých 5 % nevyplnilo odpověď.



Obrázek č. 15 Školící materiály.

Zdroj: vlastní zpracování

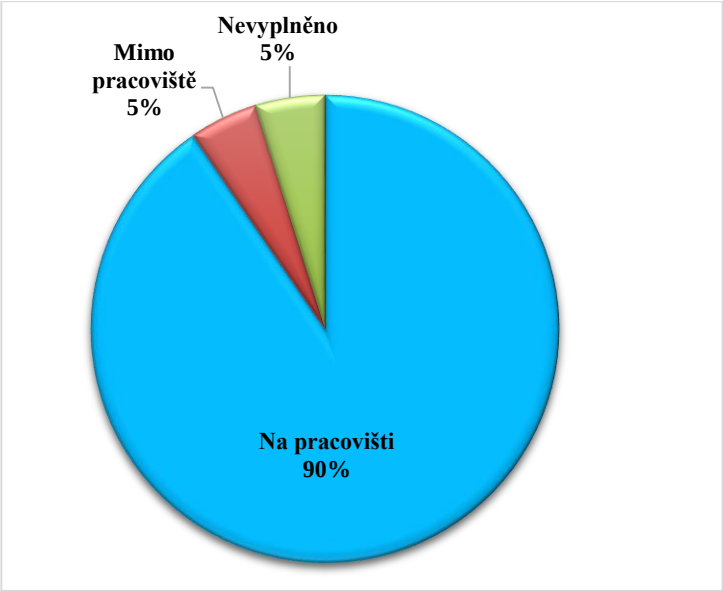
U níže zvoleného obrázku č. 16 lze vidět, že u otázky č. 7 je 57 % zaměstnanců školeno během pár minut, 24 % hodinu, 5 % půl hodiny a více jak hodinu. Je zřejmé, že školení je nedostačující. Zbylých 9 % nezvolilo žádnou z vybraných možností.



Obrázek č. 16 Doba školení**.**

Zdroj: vlastní zpracování

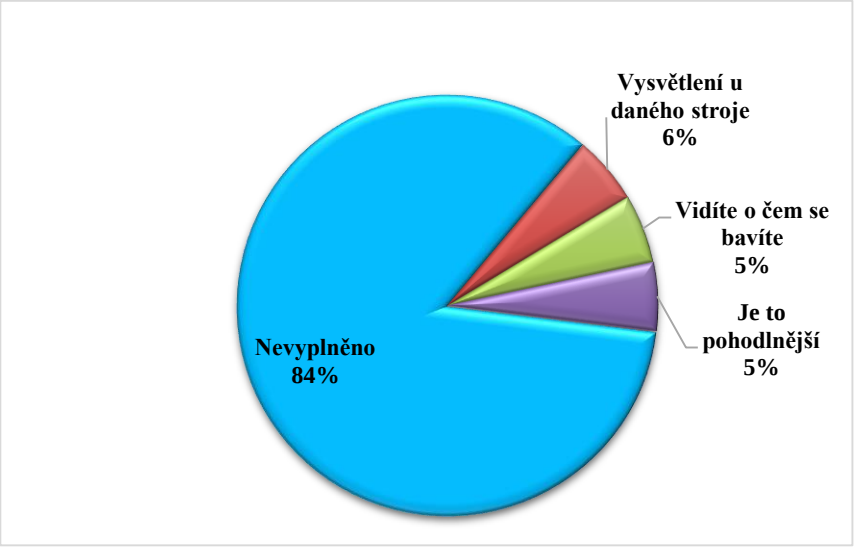
Z otázky č. 8 je možno vyčíst na níže zvoleném obrázku č. 17, že 90 % respondentů upřednostňuje školení na pracovišti, 5 % mimo pracoviště, zbylých 5 % nezvolilo žádnou z možností.



Obrázek č. 17 Školení na pracovišti vs. školení mimo pracoviště.

Zdroj: vlastní zpracování

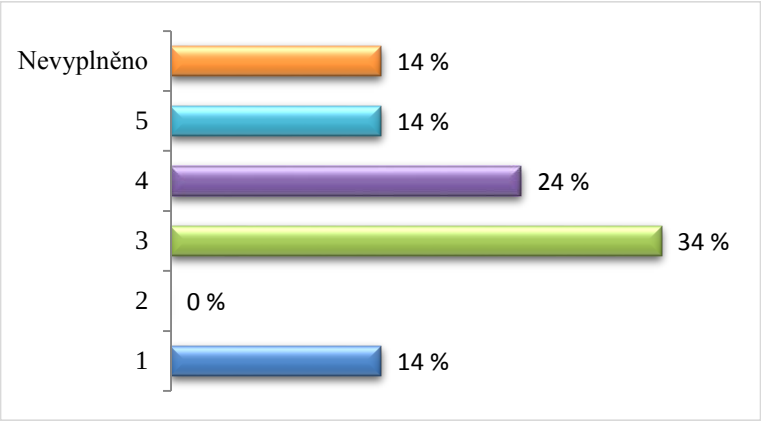
Součástí otázky bylo i zdůvodnění. Na obrázku č. 18 je možné vidět, že zaměstnanci zvolili odpověď na pracovišti, 5 % odůvodnilo, že je to pohodlnější, 5 % je to lepší, že vidíte, o čem se bavíte, 6 % je to vysvětleno u daného stroje. Zbylých 84 % nezdůvodnilo svou odpověď. Ostatní respondenti co zvolili odpověď mimo pracoviště, neodůvodnili zvolenou variantu odpovědi.



Obrázek č. 18 Zdůvodnění vybrané metody školení.

Zdroj: vlastní zpracování

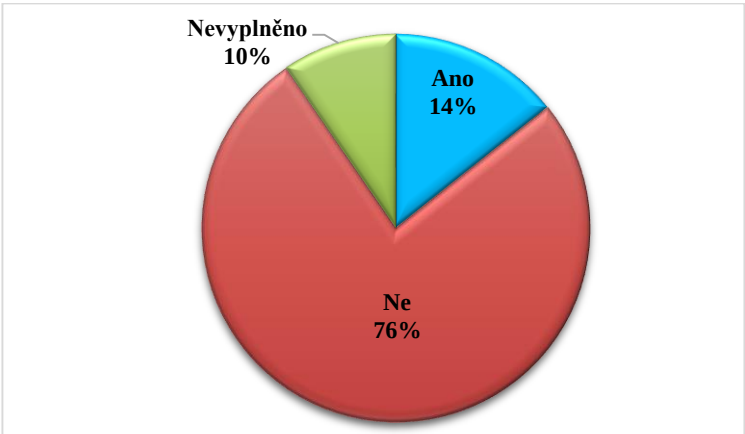
U otázky č. 9 měli zaměstnanci ohodnotit kvalitu školení. Na obrázku č. 19 je vidět, že 34 % zvolilo známku 3, 24 % ohodnotilo školení známkou 4, po 14 % jsou známky 5 a 1. Zbylých 14 % nevybralo žádnou z možností. Ze zvolených známek lze vypočítat průměrnou známku, která je 3,3.



Obrázek č. 19 Kvalita školení.

Zdroj: vlastní zpracování

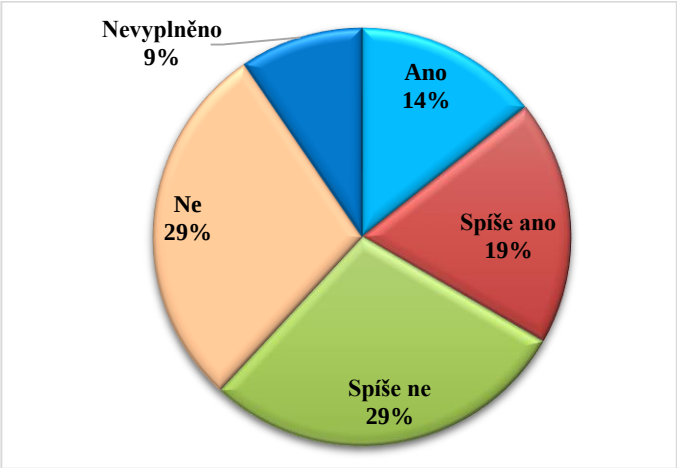
Z níže uvedeného obrázku č. 20, který se vztahuje k otázce č. 10 je zřejmé, že 76 % zaměstanců nedostane po zaškolení kontrolní test. V tomto případě je potřeba se pozastavit, z jakého důvodu nedochází ke kontrolním testům. Jeden respodent u této odpovědi dopsal poznámku: „Kdo by se zdržoval testem, práce utíká, neudělá se sama“. Druhou variantu odpovědi zvolilo 14 % respondentů a zbylých 10 % nezvolilo ani jednu z možností. Pomocí odpovědí lze vydedukovat, že v tomto směru je velký nedostatek.



Obrázek č. 20 Kontrolní test.

Zdroj: vlastní zpracování

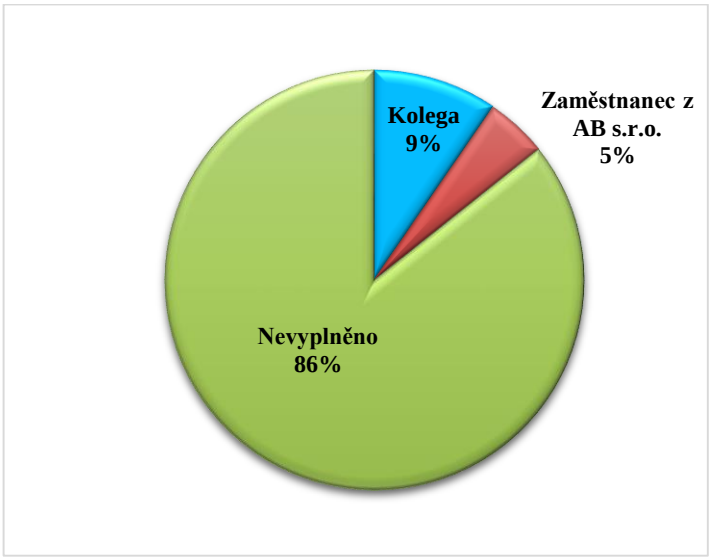
U obrázku č. 21 je možné vidět, že u otázky č. 11 odpovědělo 14 % zaměstnanců, že po zaškolení jsou po určitou dobu kontrolováni kompetentní osobou, 19 % zvolilo odpověď spíše ano, 29 % tvrdí spíše ne a 29 % uvádí, že nejsou po určitou dobu nikým kontrolování. Zbylých 9 % neuvádí svou odpověď.



Obrázek č. 21 Kontrola po zaškolení.

Zdroj: vlastní zpracování

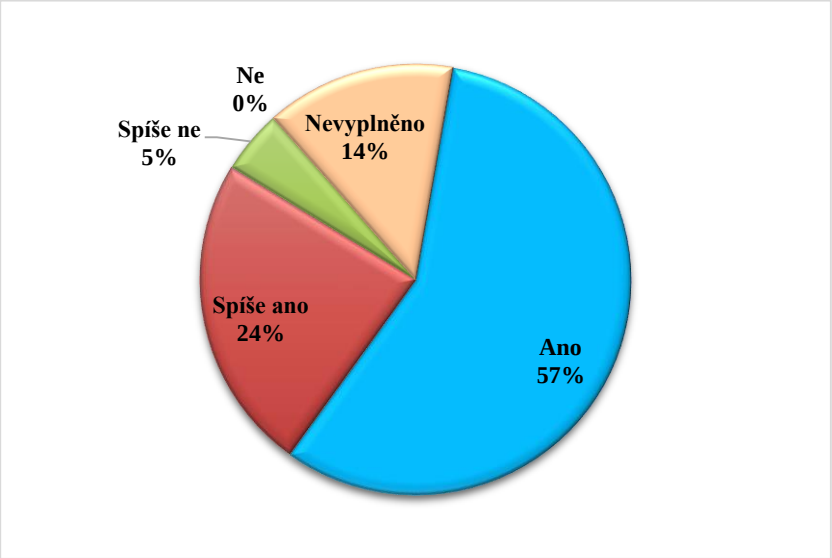
Součástí otázky bylo definovat, kdo je kompetentní osobou. Na obrázku č. 22 uvádí respondenti odpověď kolega 9 %, 5 % zaměstnanec z AB s.r.o. a 86 % nedefinovalo svou odpověď. Z celkových výsledků je možno vyvodit, že se setkáváme opět s velkým nedostatkem ze strany společnosti.



Obrázek č. 22 Kompetentní osoba**.**

Zdroj: vlastní zpracování

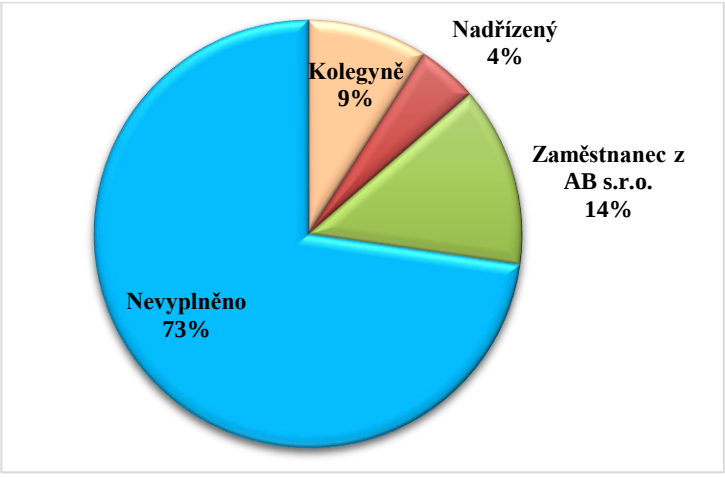
Obrázek č. 23 zobrazuje, že 57 % zaměstnanců mají možnost se na někoho obrátit, když si neví s něčím rady, 24 % tvrdí spíše ano, 5 % uvedlo spíše ne a ani jeden respondent nevybral možnost odpovědi ne. Zbylých 14 % nezvolilo ani jednu z variant odpovědí.



Obrázek č. 23 Možnost se na někoho obrátit pro radu.

Zdroj: vlastní zpracování

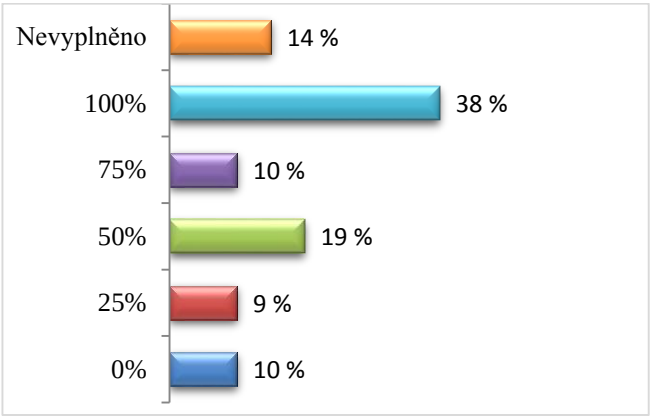
Součástí otázky byla podotázka, na koho se nejčastěji obracejí, když si neví s něčím rady. Z výše uvedeného obrázku č. 24 je možno vyčíst, že 14 % doplnilo odpověď zaměstnanec z AB s.r.o., 4 % nadřízený, 9 % kolegyně a zbylých 73 % nedefinovalo svou odpověď. Pomocí odpovědí lze odvodit, že nejčastěji se obracejí na zaměstnance z AB s.r.o.



Obrázek č. 24 Osoby, na které se nejčastěji obrací zaměstnanci.

Zdroj: vlastní zpracování

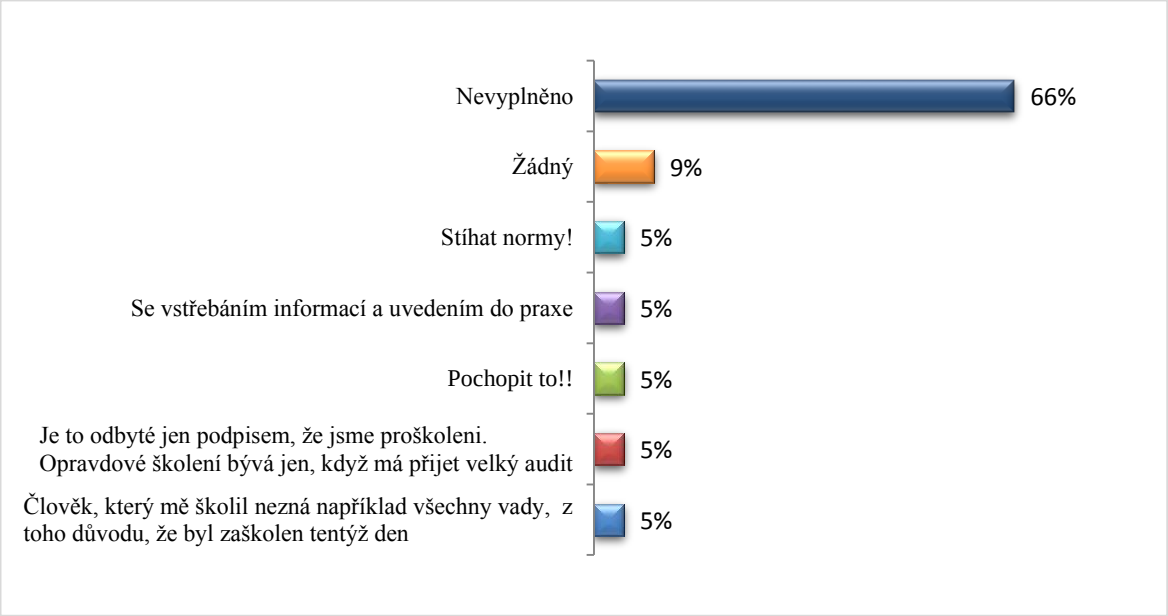
Z uvedeného rozložení odpovědí, které je možno vidět na obrázku č. 25 je patrné, že 38 % respondentů využijí získané informace ze školení v praxi na 100 %, 10 % zvolilo 75 %, 19 % využije polovinu získaných informací v praxi, 10 % aplikuje ¼ informací a 9 % nepoužije žádné získané informace v praxi. Zbylých 14 % nezvolilo ani jednu z variant odpovědí.



Obrázek č. 25 Procentuální vyjádření získaných znalostí ze školení.

Zdroj: vlastní zpracování

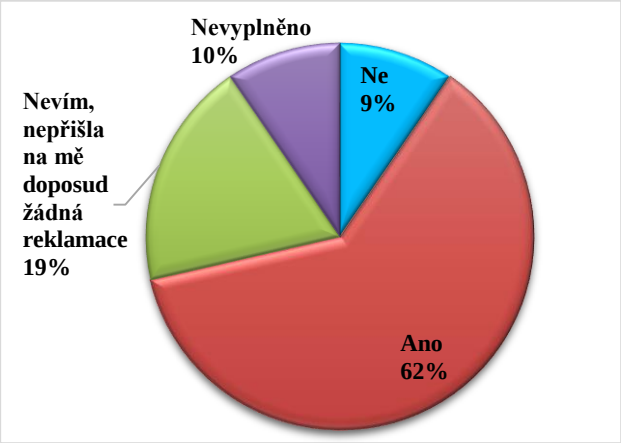
Otevřená otázka č. 14 se zajímá o nejčastější problémy po zaškolení. Na obrázku č. 26 lze vidět, že 66 % respondentů nedefinovalo svou odpověď. 9 % nemají žádný problém a po 5 % jsou odpovědi typu: stíhat normy; se vstřebáním informací a uvedení do praxe; pochopit to; školí se jen, když má přijet audit; školitel nezná všechny vady.



Obrázek č. 26 Nejčastější problémy po zaškolení.

Zdroj: vlastní zpracování

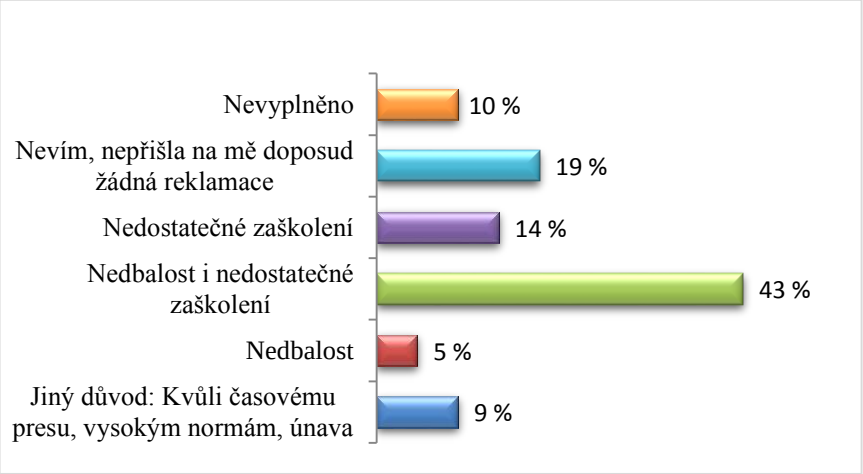
Otázka č. 15 se zabývá, jestli zaměstnanci jsou znovu proškoleni pokud na ně přijde reklamace. Na obrázku č. 27 lze vidět, že 62 % respondentů zvolilo odpověď ano, 9 % vybralo možnost ne a 19 % se rozhodlo pro odpověď nevím, nepřišla na mě doposud žádná reklamace.



Obrázek č. 27 Znovu proškolování z důvodu reklamace.

Zdroj: vlastní zpracování

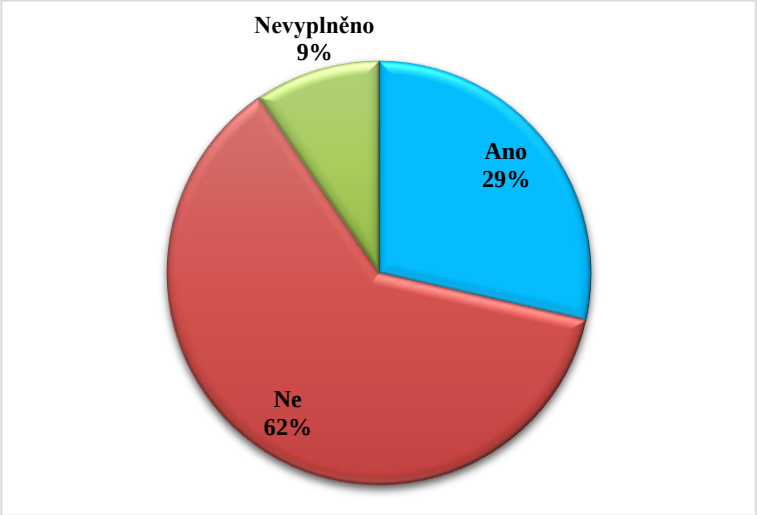
Otázka č. 16 se zaměřuje na názory respondentů, podle čeho se domnívají, že vznikla reklamace na výrobek. Z obrázku č. 28 lze vyčíst, že 43 % uvedlo možnost nedbalost i nedostatečné zaškolení, 19 % zvolilo odpověď nevím, nepřišla na mě doposud žádná reklamace, 14 % tvrdí, že to je nedostatečným zaškolením, 9% zvolilo jiný důvod: časový přes; vysoké normy; únava a ostatních 5 % je podle respondentů nedbalost. Zbylých 10 % zaměstnanců nedefinovalo svou odpověď.



Obrázek č. 28 Důvod vzniklé reklamace.

Zdroj: vlastní zpracování

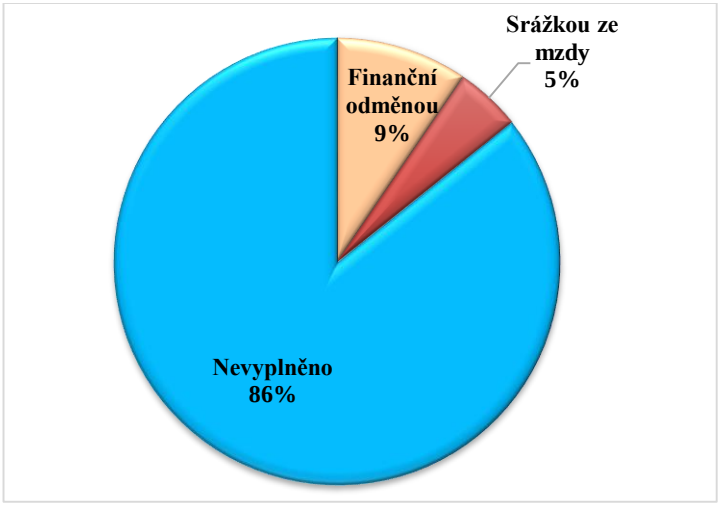
Otázka č. 17 se zabývá motivací zaměstnanců. Zejména motivací ze strany nadřízeného k dobrým pracovním výsledkům. Na obrázku č. 29 je možno vidět, že 62 % respondentů zvolilo možnost odpovědi ne a 29 % vybralo možnost ano. Ostatních 9 % nedefinovalo svou odpověď.



Obrázek č. 29 *Motivace k dobrým pracovním výsledkům.*

Zdroj: vlastní zpracování

Součástí otázky byla i podotázka jakou formou jsou motivování. Na obrázku č. 30 lze vidět, že 86 % nedefinovalo žádnou formu a 9 % uvedlo finanční odměnou. Zbylých 5 % napsalo motivaci formou srážky ze mzdy.

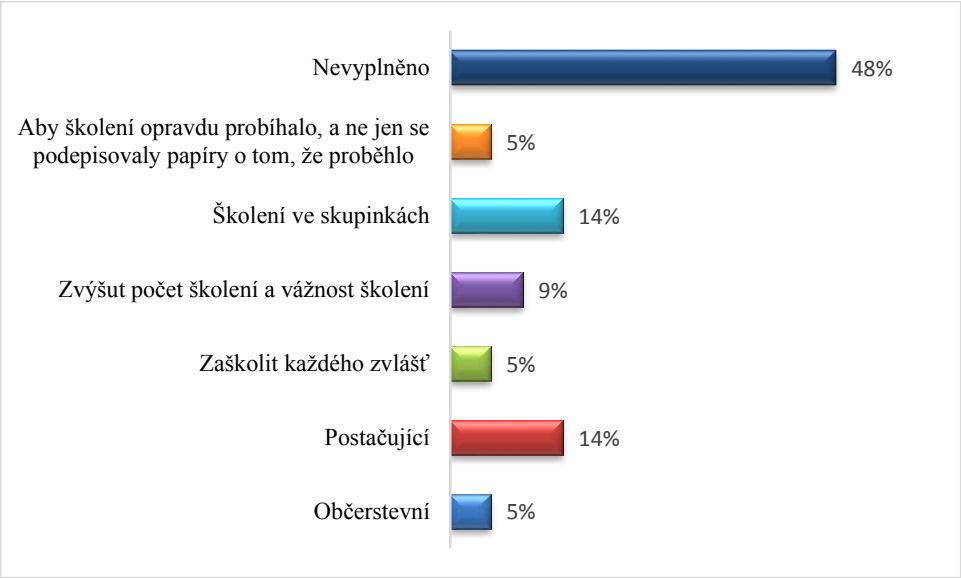


Obrázek č. 30 Forma motivace.

Zdroj: vlastní zpracování

U otevřené otázky č. 18 měli zaměstnanci prostor, aby zde napsali konkrétní připomínky ke školení, popřípadě co by na školícím plánu změnili či doporučili. Na obrázku č. 31 je možno

vidět, že 48 % zaměstnanců neuvedlo žádnou odpověď. V tomto případě lze konstatovat, že buď jsou spokojeni s aktuálním školícím plánem anebo nechtěli nic uvádět. 14 % zaměstnanců doplnilo, že pro ně je školení postačující. Dalších 14 % respondentů uvedlo připomínku, že školení by mělo probíhat ve skupinách, za přítomnosti všech zaměstnanců a ne jednotlivě a 9 % dodalo, že by se měl zvýšit počet školení a vážnost školení. Po 5 % jsou připomínky typu, aby školení opravdu probíhalo a ne jen se podepisovaly papíry o tom, že školení proběhlo; občerstvení; zaškolit každého zvlášť.



Obrázek č. 31 Doporučené změny ze strany zaměstnanců.

Zdroj: vlastní zpracování

Největší podíl dotazovaných byly ženy. Nejpočetnější věková kategorie se pohybuje od 21-26 s nejvyšším dosaženým vzděláním, buď střední bez maturity, nebo s maturitou. Přes ¼ zaměstnancům není umožněno školení. Podle výsledků není možno určit, jaké typy školení jsou pravidelnější, jelikož respondenti nepochopili otázku. O nadcházejícím školení se dozvídají především ústně. Navíc pár zaměstnanců zmínilo, že jsou školení pouze, když má přijet audit anebo nejsou školení vůbec, ale i přesto musí podepsat papír o zaškolení. Ostatní pracovníci bývají mnohdy školeni pověřeným zaměstnancem. V tom to případě můžeme pouze spekulovat, jestli pověřeným zaměstnancem je myšlen koordinátor. Školení nejsou pouze na novou kontrolu a výrobky, ale mají i průběžná školení. Každý třetí zaměstnanec uvedl, že mu není umožněno zmíněné školení. Respondenti jsou zvláště školení na pracovišti, jelikož je to pohodlnější, mají vše vysvětleno u daného stroje a mají možnost na každém pracovišti nahlédnout do školících materiálů. Doba zaučování mnohokrát trvá pár minut, někdy půl hodiny a zřídka kdy hodinu, ale i přesto průměrně využijí 67 % získaných

informací ze školení v praxi. Ne vždy je pracovníkům sdělen účel školení. Zaměstnanci ohodnotili kvalitu školení průměrnou známkou 3,3. Téměř ¾ pracovníků nedostává vstupní kontrolní test. Jeden respodent uvedl „Kdo by se zdržoval testem, práce utíká, neudělá se sama“. Po zaučení respodenti spíše nejsou kontrolování kompetentní osobou, ale mají možnost se obrátit na někoho, když si neví s něčím rady. Nejčastěji se obracejí na zaměstnance z AB s.r.o. nebo na kolegy z předchozí směny. Podle výsledků z dotazníkového šetření se nepodařilo zjistit jaké mají nejčastější problémy po zaučení. Pár jedinců zmínilo, že problémy mají například se stíhání norem, vstřebávání informací a školitel nezná všechny vady. Více jak polovina bývá znovu proškolena při obdržení reklamace a domnívají se, že reklamace vznikla nedbalostí i nedostatečným zaškolením. Bohužel příliš často nedochází k motivací ze strany nadřízeného k dobrým pracovním výsledkům. Částečná motivace je buď srážka ze mzdy, nebo finanční odměna. Takřka polovina zaměstnanců při otázce co by změnili či doporučili na školícím plánu, neuvedlo žádnou odpověď. Buď jsou spokojeni s aktuálním školícím plánem, anebo nechtěli nic uvádět. Ostatní doplnili, že je školení dostačující. Někteří uvedli připomínky, že školení by mělo probíhat ve skupinách, za přítomnosti všech zaměstnanců, ne jednotlivě; aby školení opravdu probíhalo a ne jen se podepisovaly papíry o tom, že školení proběhlo; zaškolit každého zvlášť a zvýšit počet a vážnost školení.

4.5 Shrnutí výsledků z provedeného rozhovoru a dotazníkového šetření

Jednotlivé výsledky umožnily autorce práce provést celkovou analýzu systému vzdělávání ve společnosti XY s.r.o. Pomocí zvolené metody zjistila, jaké jsou nedokonalosti v jednotlivých oblastech vzdělávání. Prostřednictvím zjištěných nedostatků byla schopna vytvořit návrh pro zlepšení systému vzdělávání pracovníků. Na základě zpracovaných výsledků z dotazníkového šetření a rozhovoru TeamLeadera, je možno provést celkovou analýzu výsledků.

Brigádníci i zaměstnanci se o školení dozvídají v aktuální den, nejčastěji ústně. TeamLeader sdělil, pokud zaměstnanci projdou školením, dostanou vstupní test a podepíši papír o zaškolení, mohou začít vykonávat danou činnost. Jestliže dojde k tomu, že někdo není proškolen a nemá podepsaný papír o zaškolení, nemůže vykonávat danou práci. Proškolení bývají koordinátorem, který je zároveň zodpovědnou osobou a doba zaučování trvá kolem 45 minut. Na druhou stranu, zaměstnanci popsali jinou skutečnost. Téměř ¼ pracovníků uvedlo, že jim není umožněno školení, ale i přesto musí podepsat dokument o provedeném školení. Dokonce se zmínili, že školení jsou pouze tehdy, když má přijet audit. Ostatní pracovníci bývají nejčastěji zaučováni

pověřeným zaměstnancem, kdy doba trvání je mnohdy během pár minut, někdy půl hodiny a zřídka kdy hodinu. I přes tak krátkou dobu využijí 67 % získaných informací ze školení v praxi. Bezmála ¾ pracovníků nedostává kontrolní test. Odpovědi obou subjektů se zcela odlišují.

TeamLeader uvedl, že průběžná školení nejsou potřeba. Zaměstnanci jsou školeni jen při nové kontrole nebo vadě, a pokud přijde na určitého pracovníka reklamace. Jestliže reklamace přišla z důvodu selhání lidských faktorů nebo nedbalostí, je mu naúčtovaná pokuta. Vice jak polovina zaměstnanců napsala, že nemají školení pouze na novou kontrolu a výrobky, ale mají i průběžná školení. O příjetí reklamce je 63 % dotazovaných znovu proškoleno. Předpokládají, že reklamace vznikla nedbalostí i nedostatečným zaškolením. V tomto případě dochází k nejasnosti odpovědí ze strany zaměstnanců a TeamLeadera. Otázkou je, co si představují pracovníci pod pojmem průběžná školení. Podle výsledků je možno odvodit, že pod průběžným školením spíše chápou znovu proškolení při vzniklé reklamaci.

Zaměstnanci jsou školení nejčastěji na pracovišti, jelikož mají vše vysvětleno u daného stroje, je to pro ně i pro školitele pohodlnější. Důležité je především zmínit, že nedostávají školící materiály, ale mají možnost nahlédnout do školících materiálů na pracovištích. Ne vždy, je pracovníkům vysvětlen účel školení.

Podle TeamLeadera mezi nejčastější problémy po zaučení bývá s kvalitou a dodržování postupů. Pokud má zaměstnanec problém rozlišit správný nebo špatný kus výrobku, má možnost se obrátit na zodpovědnou osobu. Zodpovědnou osobou je myšlen jak koordinátor, tak i zaměstnanec, který má s daným výrobkem předešlou zkušenost. Shodně odpovídali i pracovníci. V případě že mají problém s výrobkem, mohou se obrátit buď na zaměstnance z AB s.r.o. nebo na své spolupracovníky, kteří mají zkušenost s daným výrobkem. Podle výsledků z dotazníkového šetření se nepodařilo zjistit, jaké mají nejčastější problémy po zaučení. Pár jedinců uvedlo, že problémy mají se stíháním norem, se vstřebáváním informací a že školitel nezná všechny vady.

TeamLeader nespatřuje žádné nevýhody v současném způsobu vzdělávání. Mezi hlavní výhody spatřuje úsporu času a finančních prostředků. Zatímco takřka polovina zaměstnanců při položení otázky neodpovědělo, ostatní doplnili, že je školení dostačující. Někteří uvedli připomínky, že školení by mělo probíhat ve skupinách, za přítomnosti všech zaměstnanců, ne jednotlivě, aby školení opravdu probíhalo a nepodepisovaly se pouze dokumenty

o provedeném zaškolení a hlavně zvýšit počet a vážnost školení. Celkově ohodnotili kvalitu školení průměrnou známkou 3,3.

Podle zaměstanců často nedochází k motivaci ze strany nadřízeného k dobrým pracovním výsledkům. Někdy jsou motivování finanční odměnou nebo srážkou ze mzdy.

5. Doporučení a návrhy

Cílem páté kapitoly je doporučení a návrh pro zlepšení systému vzdělávaní pracovníků ve společnosti XY s.r.o. na základě výsledků z dotazníkového šetření, rozhovoru s TeamLeaderem a získaných teoretických informací z oblasti řízení lidských zdrojů.

Na základě porovnání výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru s TeamLeaderem se současným vzdělávacím programem, jsou organizaci navrženy postupy k větší efektivnosti vzdělávacích aktiv. Ze získaných dat je možno posoudit, že v této společnosti převládá direktivní styl vedení, ze kterého vyplývá, že cílem není se věnovat motivaci či realizaci jakýchkoliv vhodných rozhodnutí. Je důležité, aby se celkově zvýšila vážnost školení. Cestou ke zlepšení by mohla být následující opatření popsaná níže.

Výsledky ukazují, že brigádníci i zaměstnanci se o školení dozvídají aktuální den, nejčastěji ústně. Autorka práce schvaluje tento způsob oznamování o nadcházejícím školení. Z jednoho úhlu pohledu je to výhodnější, jelikož zaměstnanci nejsou předem stresováni a nastoupí na nadcházející směnu, ale na druhou stranu ostatní pracovníci upřednostňují včasnou informovanost o nadcházejícím školení. Bohužel z časových důvodů nelze vyhovět oběma stranám, proto autorka práce by nechala současný oznamovací způsob o nadcházejícím školení.

S velkým problémem se setkáváme s poskytováním školení. Školení by podle TeamLeadera měli podstoupit všichni zaměstnanci, ale dotazníkové šetření tomu tak neodpovídá. Bezmála každý třetí zaměstnanec nepodstoupí školení, ale musí podepsat příslušnou dokumentaci, že se daného školení zúčastnil. Z jakého důvodu to tak je? Podle zjištěných zdrojů, není čas zaškolovat každého zaměstnance, jelikož práce je mnoho. S tímhle autorka práce razantně nesouhlasí. Pokud pracovník není dostatečně zaškolen, není schopen vykonávat svou práci na 100 %. Jestliže není dostatek času na zaškolení, setkáváme se zde se špatnou organizací ze strany vedoucího. Vedoucí má být schopen plánovat, řešit problémy, komunikovat, vést lidi k lepšímu výkonu, motivovat je apod. Autorka práce doporučuje, aby vedoucí podstoupil kurzy manažerských dovedností. Podle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pracovníci jsou školeni nejčastěji pověřeným zaměstnancem. Autorka práce v tomto případě vidí velkou nevýhodu v tom, že školený může získat špatné pracovní návyky, informace a zdroje, které jsou mu poskytnuty pověřeným zaměstnancem. Školitel by měl být TeamLeader, který nese veškerou zodpovědnost za své zaměstnance. V případě, že TeamLeader nebude mít dostatek času na školení svých zaměstnanců, může své 2 koordinátorky proškolit a přenechat jim veškerou zodpovědnost. Téměř každý druhý pracovník nedostává kontrolní

ani vstupní test po zaškolení. Vstupní test je podle autorky důležitý, jelikož TeamLeader si může již ze začátku prověřit schopnosti a dovednosti zaměstnance. Pokud opravdu není dostatek času na kontrolní test po každém zaškolení, je potřeba, aby TeamLeader nebo koordinátorky kontrolovaly zaměstnance a byly jim vždy při ruce po nějaký čas. Zaměstnanci sami uvedli, že po zaškolení je spíše nikdo nekontroluje, ale mají možnost se někoho zeptat, pokud si neví s něčím rady. Nejčastěji se obrací na své spolupracovníky, popřípadě zaměstnance z AB s.r.o. Opět je zde velké riziko, že pracovníkovi budou poskytnuty špatné informace a zdroje z druhé strany.

Autorka práce souhlasí s TeamLeaderem, že průběžná školení nejsou potřeba. Pokud zaměstnanec pracuje s daným výrobkem nějaký čas, osvojí si určité postupy při kontrole a sám rozezná jaká vada je ještě akceptovatelná a které nepřijatelná. V případě že dochází k opětované rotaci práce, v tento moment jsou průběžná školení důležitá.

Nejčastější problémy po zaučení bývá s kvalitou, dodržování postupů, stíhání norem a se vstřebáváním informací. Jak již bylo zmíněno výše, autorka práce měla možnost si vyzkoušet roli pracovníka 100% kontroly a sama po zaškolení měla problém zvýše uvedenými problémy. Největší problém měla s kvalitou a stíhání norem. Pro zaškoleného pracovníka by bylo vhodnější ze začátku snížit normy, aby se na 100 % zaměřil na kvalitu, osvojil si pracovní postupy a nebyl zbytečně vystaven stresu.

Motivace patří mezi nejdůležitější klíčové faktory pracovního úspěchu. Cílem společnosti je eliminovat vysoký počet reklamací a mít dobré jméno na trhu. Nedostatečná motivace snižuje nejen zájem o práci, ale i celkovou odpovědnost při jejím provádění. Zaměstnanci nevědí, proč jsou jejich úkoly důležité, nechápou ani to, proč by je měli vykonávat správně a pečlivě. Můžou se domnívat, že jejich vykonání nestojí za vynaloženou námahu. Jen díky dobře motivovaným pracovníkům a kvalitního managementu, společnost může dosáhnout dobrého jména na trhu. Důležitá je pozitivní motivace. Je založena na odměně za lepší výkon, jakou jsou např. morální ocenění, finanční ohodnocení apod. Na finanční odměňování může mít nárok například pracovník, který měl za určitý měsíc nulovou reklamaci, stíhal normy, na požádání TeamLeadera zůstával v práci déle nebo chodil na směny, které neměl naplánované, bezprostředně dodržoval pracovní řád atd. Z toho důvodu se autorka práce drží názoru, jestliže zaměstnanci nebudou dostatečně oceněni za svůj pracovní výkon, bude se to nadále odrážet ve výkonosti společnosti.

Je potřeba, aby byl kladen velký důraz v oblasti vzdělávání a zvýšit jeho kvalitu prostřednictvím detailního plánovaní potřeb zaměstnanců, potřeb vzdělávání a jeho následného vyhodnocování pomocí zpětné vazby. TeamLeader by měl více komunikovat se svými pracovníky, zjistit jaké mají nejčastější problémy, poskytovat jim zpětnou vazbu, vytvářet vhodné pracovní prostředí apod. Další možností je poskytnout schránky pro přijímání stížností a podnětů pro zaměstnance. V neposlední řadě, rozšíření nových způsobů komunikace za pomocí sociálních sítí se v posledních letech stává trendem. Ve společnosti XY s.r.o. pracují zejména mladí lidé, kteří využívají sociální sítě. Na Facebooku si společnost může vytvořit vlastní skupinu, která bude sloužit jen zaměstnancům. Ve vytvořené skupině budou mít možnost sdílet různé připomínky, nápady, pracovní dokumenty, budou moci si i plánovat směny, popřípadě se s někým domluvit na prohození směny apod.

Autorka práce doporučuje pro zlepšení stávajícího stavu následující doporučení:

1. TeamLeader by měl navštívit kurzy manažerských dovedností.
2. Školitel by měl být TeamLeader, popřípadě jeho pověřené koordinátorky, které ponesou plnou zodpovědnost za školené pracovníky.
3. Zavést vstupní testy.
4. Dočasně snížit pro zaškoleného pracovníka normy.
5. Motivovat zaměstnance např. morálním oceněním nebo finančním ohodnocením.
6. Klást velký důraz v oblasti vzdělávání a zvýšit jeho kvalitu prostřednictvím detailního plánovaní potřeb zaměstnanců, potřeb vzdělávání a jeho následného vyhodnocování pomocí zpětné vazby.
7. TeamLeader by měl více komunikovat se svými pracovníky.
8. Poskytnout schránky pro přijímání stížností a podnětů pro zaměstnance.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout doporučení, které by měly vést ke zdokonalení vzdělávacího programu.

Jednotlivé metody by měly vycházet především z konkrétních cílů a strategií dané organizace, nicméně by se zároveň měly zajímat o současné světové trendy. Nejen že do oblasti vzdělávání zaměstnanců přichází nové a moderní technologie, ale dochází k nástupu nejmladší generace zaměstnanců, kteří nahradí poválečnou generaci. Ať už budou trendy jakékoliv, rozvoj leadership dovedností, měření návratnosti investic do rozvoje a vzdělání, zavedení just-in-time apod. budou i nadále patřit mezi preferované činnosti společnosti. Díky těmto aktivitám se organizace udrží a rozvine vysoce produktivní pracovní sílu, která přispívá ke konkurenceschopnosti společnosti. Jeden z hlavních důvodů pro vytvoření včasných plánů je zajistit kvalitní poskytovatele vzdělávání, realizaci v průběhů vzdělávacího období a vyhodnocení jeho efektivnost. Je to důležité z toho důvodu, aby společnost neinvestovala své volné finanční prostředky do vzdělání, které nepřinese žádný užitek.

Prvním krokem úspěšného vzdělávacího procesu je kvalitní identifikace vzdělávacích potřeb. Autorka práce zvolila výzkumný nástroj dotazníkové šetření a řízený rozhovor s TeamLeader pro získání potřebných informací ohledně vzdělávacího programu. Ve společnosti XY s.r.o. vychází potřeby ze strategických cílů společnosti a jejich záměrů. Je potřeba aby vzdělávání prováděly kompetentní osoby, které ponesou plnou zodpovědnost, anebo externí instituce. Hlavní nevýhodou extérních školitelů je, že jsou poměrně finančně náročné a není možnost zpětné reklamace. V dnešní moderní době znalosti a dovednosti pracovníků patří k firemnímu bohatství. Samostatná realizace vzdělávání probíhá nejčastěji na pracovišti. Daného kurzu by se měli zúčastnit všichni zaměstnanci, ale skutečnost je jiná. Nejvíce se ke vzdělání využívá instruktáž při výkonu práce, pověření úkolem a rotace práce. Po následném zaškolení nedochází ke zpětné vazbě ani kontrolním testům. Přes zjištěné nedostatky autorka práce shledává systém vzdělávání ve společnosti XY s.r.o. za nedostačující. TeamLeader není schopen vést a motivovat pracovníky k lepšímu výkonu, nechává své zaměstnance školit pověřenými pracovníky, kteří s výrobkem nemají dostatečnou zkušenost, nezajímá se o potřeby pracovníků, o problematiku kontroly výrobků a podobně.

Důležité je, aby se společnost pokusila o vylepšení současného vzdělávacího programu. Autorka práce doporučuje pro zlepšení stávajícího stavu, aby TeamLeader navštívil kurzy manažerských dovedností, které mu mohou pomoci při plánování, komunikaci, rozhodování

a mnoho další. Školitel by měl být výhradně TeamLeader, popřípadě jeho pověřené koordinátorky, které ponesou plnou zodpovědnost za školené pracovníky. Po zaškolení je důležité, aby každý školený obdržel vstupní test. Díky tomu je možné eliminovat riziko vzniku reklamací a TeamLeader si zároveň ověří získané schopnosti a dovednosti školeného. Mezi hlavní problémy pro nově zaškoleného pracovníka jsou nastavené normy. Autorka práce v tomto případě doporučuje dočasně snížit normy. Je důležité, aby zaměstnanci byli oceněni a motivování za svůj pracovní výkon jak morálním oceněním nebo finančním. Díky tomu se budou pracovníci snažit vykonávat svou pracovní činnost správně a pečlivě. Dalším zlepšením stávajícího stavu společnost XY s.r.o. je klást velký důraz v oblasti vzdělávání a zvýšit jeho kvalitu prostřednictvím detailního plánovaní potřeb zaměstnanců, potřeb vzdělávání a jeho následného vyhodnocování pomocí zpětné vazby. Zpětná vazba je velmi důležité pro TeamLeadera. Nejen, že by měl více komunikovat se zaměstnanci, ale měl by jim poskytnout schránky pro přijímání stížností, pochval či doporučení. Jednotlivé metody by měly vycházet především z konkrétních cílů a strategií dané organizace, nicméně by se zároveň měla zajímat o současné světové trendy. Nejen že do oblasti vzdělávání zaměstnanců přichází nové a moderní technologie, ale dochází k nástupu nejmladší generace zaměstnanců, kteří nahradí poválečnou generaci. Ať už budou trendy jakékoliv, rozvoj leadership dovedností, měření návratnosti investic do rozvoje a vzdělání, zavedení just-in-time apod. budou i nadále patřit mezi preferované činnosti společnosti. Díky těmto aktivitám se organizace udrží a rozvine vysoce produktivní pracovní sílu, která přispívá ke konkurenceschopnosti společnosti. Jeden z hlavních důvodů pro vytvoření včasných plánů je zajistit kvalitní poskytovatele vzdělávání, realizaci v průběhů vzdělávacího období a vyhodnotit jeho efektivnost. Je to důležité z toho důvodu, aby společnost neinvestovala své volné finanční prostředky do vzdělání, které nepřinesou žádný užitek.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

[2] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené vydání.* Praha: MANAGEMENT PRESS, 2008. ISBN 978-80-726-1168-3

[3] SALZBRUNN, Rudolf a Martin POBOŘIL. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. ISBN 80-86764-32-X

[4] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník.* Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7

[5] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8

[6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3

[7] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4

[9] BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2

[10] LIVIAN, Yves Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ, 1997. ISBN 80-86009-19-x

[11] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5

[12] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9

[13] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8

[14] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9

[15] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1

[16] MATHIS, Robert L. a John Harold. JACKSON. *Human resource management*. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, c2011. ISBN 978-0538453158

[18] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4

[20] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2

[21] KOUBEK, Josef a Jiří KLEIBL. *Personální řízení 2*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1022-7

[22] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9

[23] PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6

[25] KIRKPATRICK, Donald L. a James D. KIRKPATRICK. *Evaluating training programs: the four levels*. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006. ISBN 1-57675-348-4

Internetové zdroje

[8] RUTAIHWA ARISTIDES, Andrew. *14 Current Trends in Human Resource Management* [online]. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/pulse/15-current-trends-human-resource-management-rutaihwa-aristides-andrew

[17] *Advantages & Disadvantages of On-the-job Training Methods* [online]. [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: http://content.wisestep.com/advantages-disadvantages-job-training-methods/

[19] *Disadvantages of Off the Job Training* [online]. [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: http://www.ehow.com/info_7881402_disadvantages-off-job-training.html

[24] *Job Training - Pros and Cons* [online]. [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: http://www.exploreadultlearning.co.uk/job-training-pros-cons.html

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Rozhovor s TeamLeaderem.....60
Příloha č. 2 Dotazník pro zaměstnance.....63
Příloha č. 3 Záznam o BOZP.....68
Příloha č. 4 Záznam o školení zaměstnance a bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.....69
Příloha č. 5 Obrázek výrobku a pasametru.....70
Příloha č. 6 Denní report.....71

Příloha č. 1 Rozhovor s TeamLeaderem

Vzdělávací systém (dovednosti, vědomosti, kariérní růst)

Otázka č. 1*Jakým způsobem probíhal vzdělávací systém zaměstnanců v minulosti a jaký vzdělávací systém aktuálně využíváte?*

Odpověď č. 1: Stejný, školení.

Otázka č. 2*Liší se Váš systém vzdělávání pro starší generaci X a pro mladou generaci Y?*

Odpověď č. 2: Ne

Otázka č. 3*Domníváte se, že je Váš vzdělávací systém moderní a atraktivní pro dnešní mladou generaci Y?*

Odpověď č. 3: Ano

Otázka č. 4*Jakým způsobem/metodami/ukazateli hodnotíte a měříte účinnost vzdělávacích programů, a v jaké časové frekvenci?*

Odpověď č. 4: 1 roku

Otázka č. 5*Spatřujete určité výhody/nevýhody v daném způsobu vzdělávání?*

Odpověď č. 5: Ne

Školeni

Otázka č. 6*Poskytujete zaměstnancům školící programy – jaké, kde probíhají, kdo nejčastěji školí zaměstnance?*

Odpověď č. 6: Ne, koordinátor.

Otázka č. 7*Kdo je zodpovědný za přípravu školení a jakým způsobem zjišťujete náplň školení, počet školených zaměstnanců, formu a průběh školení?*

Odpověď č. 7: Koordinátor vždy při nové kontrole.

Otázka č. 8*Školíte zaměstnance průběžně?*

Odpověď č. 8: Jen na novou vadu nebo kontrolu.

Otázka č. 9*Má zaměstnanec možnost nahlédnout do školících materiálu/manuálů?*

Odpověď č. 9: Ano

Otázka č. 10*Jakým způsobem informujete zaměstnance o nadcházejícím školení – vysvětlujete zaměstnancům účel školení, motivujete zaměstnance pro dané školení? Existují nějaké postihy, pokud se zaměstnanec nedostaví na školení?*

Odpověď č. 10: Ústně. Školení probíhá standardně a musí ho mít všichni.

Otázka č. 11*Je doba školení zahrnuta do pracovní doby nebo mimo pracovní dobu? Jsou školení proplacená?*

Odpověď č. 11: Je zahrnuta a zároveň proplacená.

Otázka č. 12*Školíte zaměstnance individuálně nebo ve skupinách – spatřujete rozdíl v těchto metodách?*

Odpověď č. 12: Ve skupinách. Ne.

Otázka č. 13*Školíte nejčastěji zaměstnance nebo brigádníky?*

Odpověď č. 13: Všechny

Otázka č. 14*Jak dlouho trvá školení zaměstnanců?*

Odpověď č. 14: 45 minut

Otázka č. 15*Kontroluje poté někdo zaučené zaměstnance po určitou dobu?*

Odpověď č. 15: Ano. Koordinátor, auditor.

Otázka č. 16*S čím mají nejčastější problém zaučení zaměstnanci?*

Odpověď č. 16: S kvalitou a dodržování postupů.

Otázka č. 17*Mají zaučení zaměstnanci kladný přístup k práci – sledujete jejich pracovní spokojenost?*

Odpověď č. 17: Je to individuální.

Otázka č. 18*Jakým způsobem/metodami/ukazateli hodnotíte a měříte účinnost školících programů, a v jaké časové frekvenci? Dostávají zaměstnanci po školení praktický, kontrolní test?*

Odpověď č. 18: Ano, testy.

Otázka č. 19*Kolik peněz a času investujete do zaškolování jednoho zaměstnance?*

Odpověď č. 19: Individuální podle náročnosti kontroly.

Otázka č. 20*Myslíte si, že je aktuální školení dostatečné a účelné?*

Odpověď č. 20: Ano.

Reklamace

Otázka č. 21*Pokud má zaměstnanec problém rozlišit, jestli se jedná o správný nebo špatný kus výrobku, má možnost se zeptat někoho, kdo je na daný výrobek dostatečně proškolen?*

Odpověď č. 21: Ano. Vždy je někdo zodpovědný.

Otázka č. 22*Myslíte si, že za vzniklé reklamace může nedbalost zaměstnanců nebo nedostatečné zaškolení?*

Odpověď č. 22: Někdy nedbalost a někdy lidský faktor.

Otázka č. 23*Pokud přijde reklamace na daný výrobek, proškolíte zaměstnance znovu? Strháváte za reklamace odměny zaměstnancům?*

Odpověď č. 23: Proškolení ano. Pokuta podle druhu reklamace a podle posouzení jestli je to chyba ze strany pracovník

Příloha č. 2 Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jsem studentka 2. ročníku Fakulty ekonomicko-správní v Pardubicích a pro potřeby bakalářské práce zpracovávané pro Vaši společnost se na Vás dovoluji obrátit s dotazníkem, který je čistě ***anonymní*** a slouží pro potřebu tohoto dotazníkového šetření. Tento dotazník tak slouží zejména k získání informací, jejichž analýzou získám podklady pro sestavení školícího plánu pro Vaši společnost.

Děkuji za Váš čas věnovaný pravdivému vyplnění dotazníku.

Zuzana Dořičáková

• Je Vám umožněno školení? Pokud ano, napište prosím, jakého typu.

- ○ Ano
- ○ Ne

Školení typu:

Jakým způsobem se dozvídáte o nadcházejícím školení?

Je Vám vysvětlen účel školení?

- ○ Ano
- ○ Ne

Kdo Vás nejčastěji školí?

- ○ Team Leader
- ○ Pověřený zaměstnanec
- ○ Externí školitel
- ○ Někdo jiný:

Jste školeni průběžně?

- ○ Ano
- ○ Ne

Dostáváte školící materiály?

- Ano
- Ne

Jak dlouho jste v průměru školeni na daný výrobek?

- Během pár minut
- Půl hodiny
- Hodinu
- Více jak hodinu

Upřednostňujete školení na pracovišti nebo mimo pracoviště?

- Na pracovišti
- Mimo pracoviště

Zdůvodnění:

Jak jste spokojení s kvalitou školení? (známkování jak ve škole)

	1	2	3	4	5	
Výborné						Nedostačující

Máte po zaškolení praktický, kontrolní test?

- Ano
- Ne

Po daném zaškolení, kontroluje Vás někdo po určitou dobu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Kompetentní osobou je:

Máte možnost se někoho zeptat, pokud si nevíte s něčím rady?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pro radu se obracím na:

Na kolik % využijete získané informace ze školení v praxi?

- 0%
- 25%
- 50%
- 75%
- 100%

S čím míváte nejčastěji problém po zaškolení?

Pokud na Vás přijde reklamace, jste znovu proškoleni na daný výrobek?

- Ano
- Ne
- Nevím, nepřišla na mě doposud žádná reklamace

Z jakého důvodu se domníváte, že vznikla reklamace na výrobek?

- Nedbalost
- Nedostatečné zaškolení
- Nedbalost i nedostatečné zaškolení
- Nevím, nepřišla na mě doposud žádná reklamace
- Jiný důvod:

Jste od nadřízených motivováni k dobrým pracovním výsledkům, jakou formou?

- Ano
- Ne

Motivace probíhá na základě:

Zde je prostor pro Vaše připomínky. Napište prosím, co konkrétně byste na školení změnili/doporučili k Vaší plné spokojenosti?

Jste:

- Žena
- Muž

Jste:

- Zaměstnanec
- Brigádník

Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

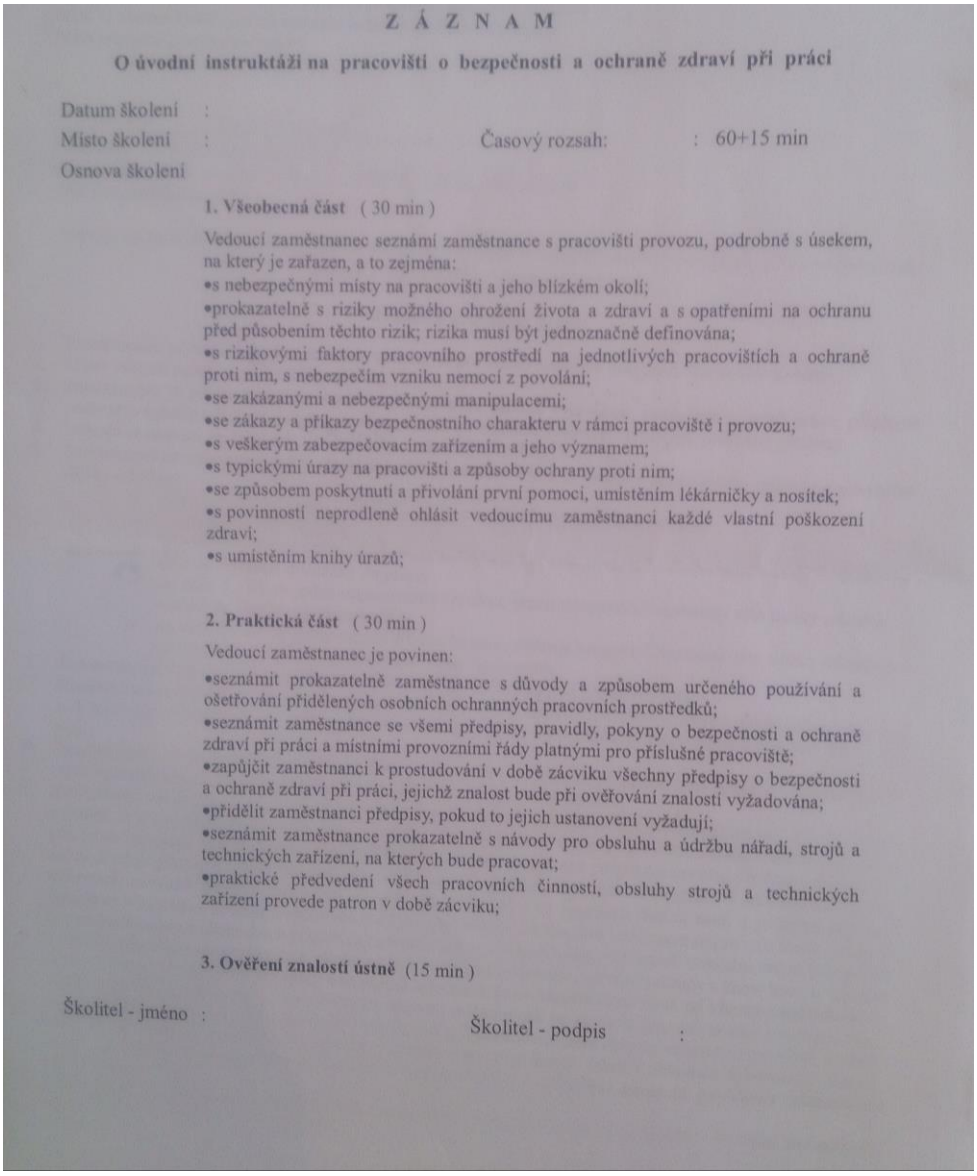
- Základní
- Střední bez maturity/vyučen
- Střední s maturitou
- Vysokoškolské

Kolik je vám let?

- 15-20
- 21-26
- 27-32
- 33-38
- 39-44

- 45-50
- 51-56
- 57-62
- 63 a více

Příloha č. 3 Záznam o BOZP



Z Á Z N A M

O úvodní instruktáži na pracovišti o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci

Datum školení :

Místo školení : Časový rozsah: : 60+15 min

Osnova školení

1. Všeobecná část (30 min)

Vedoucí zaměstnanec seznámí zaměstnance s pracovišti provozu, podrobně s úsekem, na který je zařazen, a to zejména:

- s nebezpečnými místy na pracovišti a jeho blízkém okolí;
- prokazatelně s riziky možného ohrožení života a zdraví a s opatřeními na ochranu před působením těchto rizik; rizika musí být jednoznačně definována;
- s rizikovými faktory pracovního prostředí na jednotlivých pracovištích a ochraně proti nim, s nebezpečím vzniku nemocí z povolání;
- se zakázanými a nebezpečnými manipulacemi;
- se zákazy a příkazy bezpečnostního charakteru v rámci pracoviště i provozu;
- s veškerým zabezpečovacím zařízením a jeho významem;
- s typickými úrazy na pracovišti a způsoby ochrany proti nim;
- se způsobem poskytnutí a přivolání první pomoci, umístěním lékárničky a nosítek;
- s povinností neprodleně ohlásit vedoucímu zaměstnanci každé vlastní poškození zdraví;
- s umístěním knihy úrazů;

2. Praktická část (30 min)

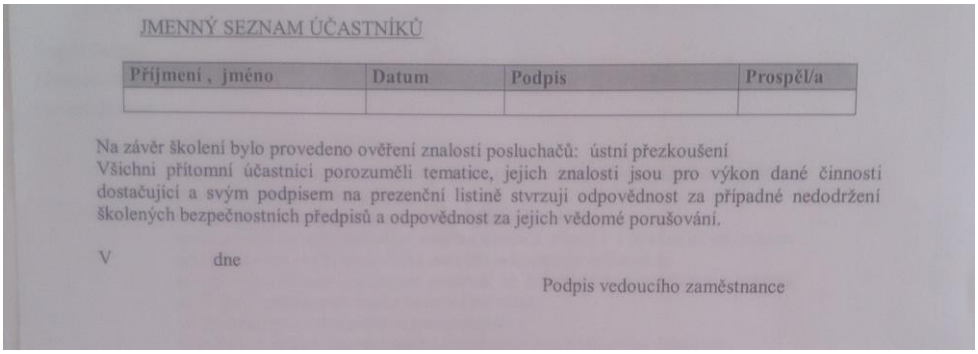
Vedoucí zaměstnanec je povinen:

- seznámit prokazatelně zaměstnance s důvody a způsobem určeného používání a ošetřování přidělených osobních ochranných pracovních prostředků;
- seznámit zaměstnance se všemi předpisy, pravidly, pokyny o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a místními provozními řády platnými pro příslušné pracoviště;
- zapůjčit zaměstnanci k prostudování v době zácviku všechny předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, jejichž znalost bude při ověřování znalostí vyžadována;
- přidělit zaměstnanci předpisy, pokud to jejich ustanovení vyžadují;
- seznámit zaměstnance prokazatelně s návody pro obsluhu a údržbu nářadí, strojů a technických zařízení, na kterých bude pracovat;
- praktické předvedení všech pracovních činností, obsluhy strojů a technických zařízení provede patron v době zácviku;

3. Ověření znalostí ústně (15 min)

Školitel - jméno :

Školitel - podpis :



JMENNÝ SEZNAM ÚČASTNÍKŮ

Příjmení , jméno	Datum	Podpis	Prospěl/a

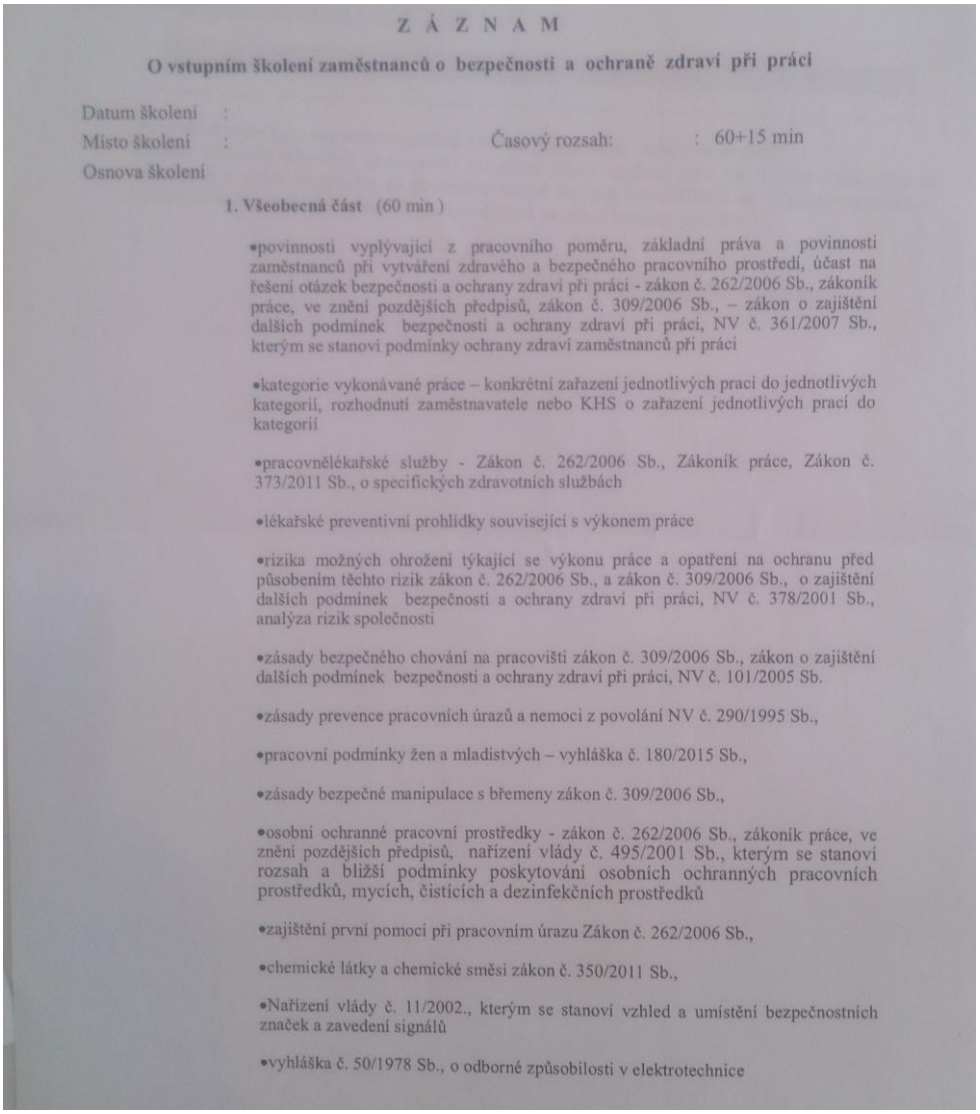
Na závěr školení bylo provedeno ověření znalostí posluchačů: ústní přezkoušení

Všichni přítomní účastníci porozuměli tematice, jejich znalosti jsou pro výkon dané činnosti dostačující a svým podpisem na prezenční listině stvrzují odpovědnost za případné nedodržení školených bezpečnostních předpisů a odpovědnost za jejich vědomé porušování.

V dne

Podpis vedoucího zaměstnance

Příloha č. 4 Záznam o školení zaměstnance a bezpečnosti a ochraně zdraví při práci



Z Á Z N A M

O vstupním školení zaměstnanců o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci

Datum školení :

Místo školení : Časový rozsah: : 60+15 min

Osnova školení

1. Všeobecná část (60 min)

•povinnosti vyplývající z pracovního poměru, základní práva a povinnosti zaměstnanců při vytváření zdravého a bezpečného pracovního prostředí, účast na řešení otázek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci - zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 309/2006 Sb., – zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, NV č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci

•kategorie vykonávané práce – konkrétní zařazení jednotlivých prací do jednotlivých kategorií, rozhodnutí zaměstnavatele nebo KHS o zařazení jednotlivých prací do kategorií

•pracovnělékařské služby - Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách

•lékařské preventivní prohlídky související s výkonem práce

•rizika možných ohrožení týkající se výkonu práce a opatření na ochranu před působením těchto rizik zákon č. 262/2006 Sb., a zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, NV č. 378/2001 Sb., analýza rizik společnosti

•zásady bezpečného chování na pracovišti zákon č. 309/2006 Sb., zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, NV č. 101/2005 Sb.

•zásady prevence pracovních úrazů a nemoci z povolání NV č. 290/1995 Sb.,

•pracovní podmínky žen a mladistvých – vyhláška č. 180/2015 Sb.,

•zásady bezpečné manipulace s břemeny zákon č. 309/2006 Sb.,

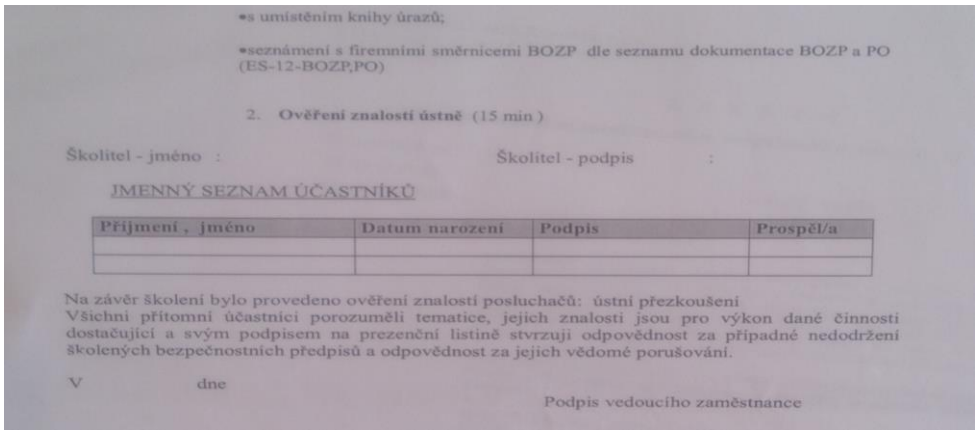
•osobní ochranné pracovní prostředky - zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, nařízení vlády č. 495/2001 Sb., kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků

•zajištění první pomoci při pracovním úrazu Zákon č. 262/2006 Sb.,

•chemické látky a chemické směsi zákon č. 350/2011 Sb.,

•Nařízení vlády č. 11/2002., kterým se stanoví vzhled a umístění bezpečnostních značek a zavedení signálů

•vyhláška č. 50/1978 Sb., o odborné způsobilosti v elektrotechnice



•s umístěním knihy úrazů;

•seznámení s firemními směrnicemi BOZP dle seznamu dokumentace BOZP a PO (ES-12-BOZP,PO)

2. **Ověření znalostí ústně** (15 min)

Školitel - jméno : Školitel - podpis :

JMENNÝ SEZNAM ÚČASTNÍKŮ

Příjmení , jméno	Datum narození	Podpis	Prospěl/a

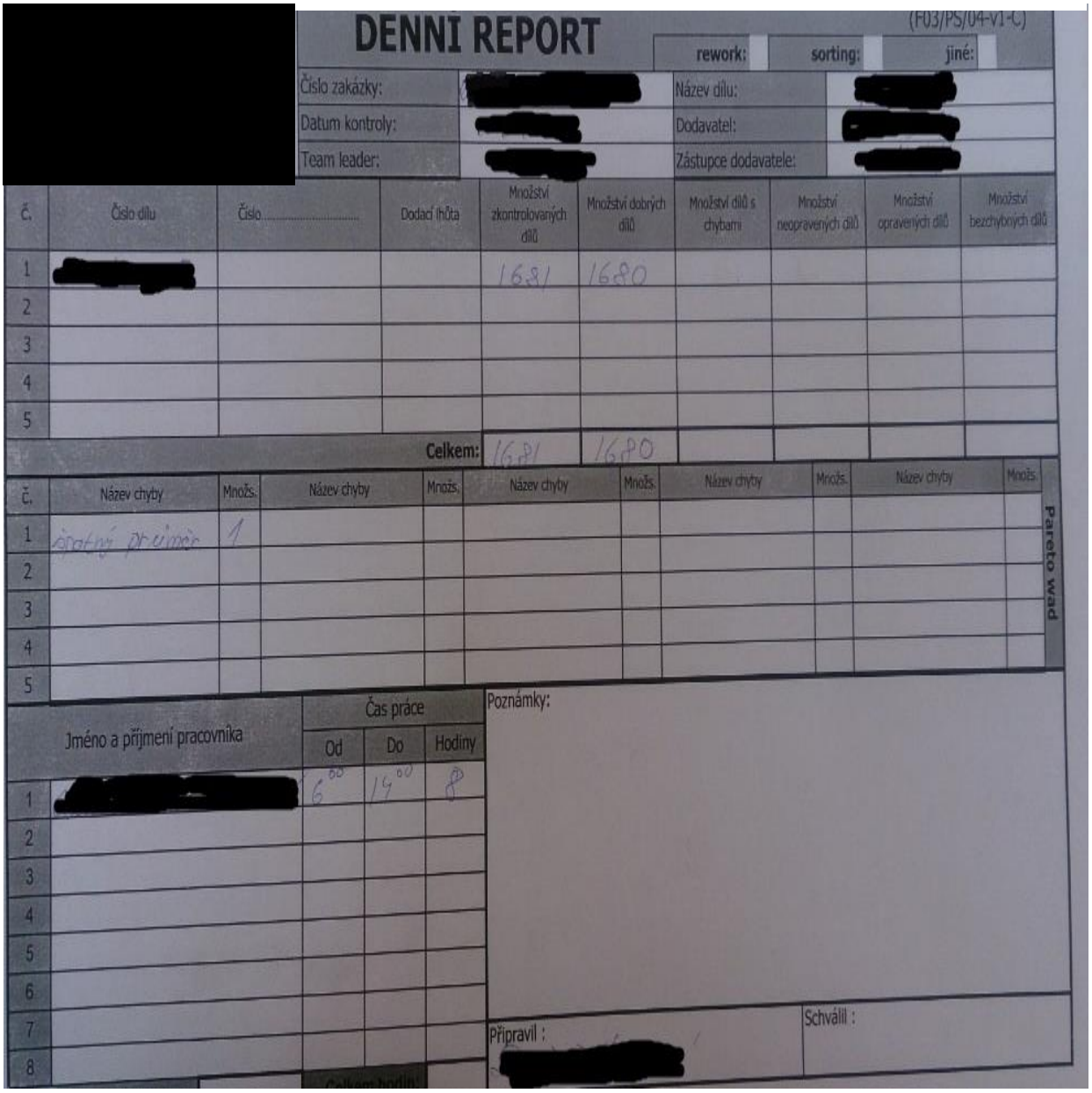
Na závěr školení bylo provedeno ověření znalostí posluchačů: ústní přezkoušení
Všichni přítomní účastníci porozuměli tematice, jejich znalosti jsou pro výkon dané činnosti dostačující a svým podpisem na prezenční listině stvrzují odpovědnost za případné nedodržení školených bezpečnostních předpisů a odpovědnost za jejich vědomé porušování.

V dne

Podpis vedoucího zaměstnance

Příloha č. 5 Obrázek výrobku a pasametru

Příloha č. 6 Denní report



DENNÍ REPORT (F03/PS/04-v1-C)

rework: sorting: jiné:

Číslo zakázky: [redacted] Název dílu: [redacted]

Datum kontroly: [redacted] Dodavatel: [redacted]

Team leader: [redacted] Zástupce dodavatele: [redacted]

Č.	Číslo dílu	Číslo.....	Dodací lhůta	Množství zkontrolovaných dílů	Množství dobrých dílů	Množství dílů s chybami	Množství neopravených dílů	Množství opravených dílů	Množství bezchybných dílů
1	[redacted]			16.81	16.80				
2									
3									
4									
5									
			Celkem:	16.81	16.80				

Č.	Název chyby	Množs.	Název chyby	Množs.	Název chyby	Množs.	Název chyby	Množs.	Název chyby	Množs.
1	špatný průměr	1								
2										
3										
4										
5										

Pareto wad

Jméno a příjmení pracovníka	Čas práce		
	Od	Do	Hodiny
1 [redacted]	6:00	14:00	8
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Poznámky:

Připravil : [redacted]

Schválil :