

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Vzdělávací procesy v organizaci**

**Educational processes in the organization**

Pavla RAČÁKOVÁ

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

*„Vzdělávací procesy v organizaci“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne

.....

podpis

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucí bakalářské práce paní PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky, rady a náměty, za její ochotu, vstřícnost a trpělivost.

Ráda bych poděkovala všem vedoucím pracovníkům společnosti GR electronic za důvěru a ochotu poskytnout všechny požadované informace, které přispěly k vytvoření této práce. Jmenovitě bych chtěla poděkovat jednatele panu Ludvíku Grisníkovi, výkonnému řediteli Bc. Ivo Dospíšilovi, hlavnímu vedoucímu výroby panu Karlu Dobešovi a mistrům za věnovaný čas, ochotnou a vstřícnou spolupráci, cenné rady a všechny poskytnuté podklady.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>7</b>
<b>1 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ.....</b>	<b>9</b>
1.1 LIDSKÝ KAPITÁL .....	9
1.2 LIDSKÉ ZDROJE .....	10
1.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	10
<b>2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>12</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	12
2.2 CÍL PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	14
2.3 SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	15
<b>3 CYKLUS SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>17</b>
3.1 IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ .....	17
3.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	19
3.3 REALIZACE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU.....	20
3.3.1 <i>Metody vzdělávání</i> .....	20
3.3.2 <i>Školení</i> .....	23
3.4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ .....	24
3.4.1 <i>Metody vyhodnocování vzdělávání</i> .....	26
<b>4 GR ELECTRONIC, SPOL. S R. O.....</b>	<b>29</b>
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE FIRMY .....	29
4.2 HISTORIE A SOUČASNOST FIRMY .....	29
4.3 POSLÁNÍ A CÍL FIRMY .....	31
4.4 UKAZATELE VÝVOJE SPOLEČNOSTI .....	31
4.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	32

<b>5 VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>35</b>
5.1 IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ .....	35
5.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	37
5.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI .....	41
5.4 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	45
5.5 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI .....	47
5.6 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI GR ELECTRONIC, SPOL. S R. O. ....	52
<b>6 NÁVRH OPATŘENÍ K PŘEKONÁNÍ SLABÝCH STRÁNEK .....</b>	<b>53</b>
<b>7 ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>

## ÚVOD

Žijeme ve světě, který se neustále mění, dynamicky se vyvíjí, přicházejí nové poznatky, nové technologie, nová změna potřeb, přání zákazníků, atd. Dopad není jen na člověka jako takového, ale na celou společnost. Firmy na tyto změny musí rychle reagovat. Úspěšné firmy si již uvědomily, že pokud chtějí dosáhnout dobrých výsledků a obstát na trhu, musí mít nejen vynikající technické vybavení, odpovídající technologie a vypracovanou prodejní taktiku, ale potřebují získat kvalifikované pracovníky a cíleně dbát na rozvoj jejich dovedností a znalostí. Proto nestačí, aby firma pracovníky jen zaměstnávala a odměňovala. Nejcenější, co firma má, jsou tedy lidé a především jejich znalosti a dovednosti, které je nutné dále rozvíjet. Jen tak lze dosáhnout stanovených cílů firmy, obstát v ostrém konkurenčním boji, a to bez ohledu na to, jaké poslání firma má. Ze vzdělávání zaměstnanců ve firmě neplyne jen ekonomický prospěch, ale i možnost pracovní motivace a seberealizace zaměstnanců. V dnešní době je rovněž nezanedbatelné zkvalitnění výrobků a služeb zákazníkům a zlepšení jména (image) firmy.

Dle Tureckiové *„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu dvacet nebo osmdesát. Každý, kdo se neustále učí, zůstává mladý. To nejlepší v životě je zůstat mladým“*. [11, s. 110] Citát se nevztahuje pouze na člověka, ale i na firmu, protože jen ta, která má reálné cíle, dokáže se poučit z chyb, dokáže se včas naučit novým dovednostem, má předpoklad obstát na trhu i přes nepříznivý celosvětový hospodářský vývoj.

Vzdělávání nelze provádět živelně a pouze proto, aby byla jen splněna povinnost vzdělávat. Potřeby vzdělávání musí navazovat na hlavní a důležité cíle a záměry firmy. Firmy musí reagovat na změny ve všech oblastech jejich činností a tomuto požadavku musí přizpůsobit i své plány vzdělávání.

Bakalářská práce se zabývá vzdělávacími procesy ve společnosti GR electronic, spol. s r. o., a to z pohledu jednotlivých fází a skupin pracovníků.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu a zhodnotit vzdělávací procesy ve společnosti a navrhnout případná doporučení pro zkvalitnění těchto vzdělávacích procesů.

Celá práce je rozčleněna do sedmi kapitol. První tři kapitoly jsou věnovány teoretické části. První kapitola se zabývá lidskými zdroji a jejich řízení. Při plnění hlavních úkolů řízení lidských zdrojů je nejdůležitější aktivitou právě podnikové vzdělávání, jež je uvedeno ve druhé kapitole. Teoretickou část uzavírá popis systematického vzdělávání včetně jednotlivých fází.

Praktická část bakalářské práce je podrobně uvedena v kapitolách čtyři až šest. Čtvrtá kapitola je věnována základním údajům společnosti GR electronic, spol. s r. o., její historii a současnosti, organizační struktuře. Další kapitola se zabývá popisem vzdělávání ve společnosti, a to podle jednotlivých fází a skupin pracovníků. Mimo analýzu je v této části pro celkové hodnocení použit částečně dotazník spokojenosti a rozhovory. V závěru páté kapitoly jsou vymezeny silné a slabé stránky procesu vzdělávání ve společnosti GR electronic, spol. s r. o. Návrh opatření ke slabým stránkám je uveden v šesté kapitole.

# 1 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ

Lidská práce je nejdražší zdroj, ale zároveň i nejcennější, protože má velký vliv na prosperitu, konkurenceschopnost, zvyšování produktivity práce i snižování nákladů.

## 1.1 Lidský kapitál

V minulosti se podniky orientovaly především na zkvalitnění a rozvoj technických prostředků a technologií. Od sedmdesátých let 20. století dochází k několika násobnému zvýšení cen surovin, v současné době probíhá celosvětová recese, a proto podniky musí věnovat větší pozornost rozvoji lidského kapitálu.

*„Lidský kapitál můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů.“* (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 24) Lidský kapitál se vztahuje k lidem, kteří uvedenými vlastnostmi disponují, a tím vytváří specifický charakter organizace. Předpokladem dlouhodobého úspěšného podniku jsou lidé, kteří jsou schopni se učit, inovovat a realizovat změny.

G. Becker rozdělit lidský kapitál na využitelný jen v daném podniku a na všeobecný lidský kapitál, který je možno využít u různých zaměstnání. Podle tohoto rozdělení lze i rozdělit potřebu podnikových investic do podnikového vzdělávání.

Při investování do lidského kapitálu nejde jen o uspokojení současných potřeb, ale cílem musí být dosažení peněžních i nepeněžních výnosů v budoucnosti. Při investování do zvyšování hodnoty lidského kapitálu může organizace využít následující formy (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 27):

- *„Zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců“*
- *„Zlepšování pracovních podmínek“*
- *„Zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změna postojů, realizované prostřednictvím systému podnikového vzdělávání.“*

Jestliže lze lidský kapitál charakterizovat jako souhrn získaných vědomostí a dovedností, kterými lidé disponují, pak lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, kteří jsou nositeli lidského kapitálu. (Vodák, Kucharčíková, 2007)



## ***1.2 Lidské zdroje***

Organizace nemůže fungovat beztoho, aniž by se jí podařilo shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat (Koubek, 2003, s. 13):

*a) „materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);*

*b) finanční zdroje;*

*c) informační zdroje potřebné k fungování a*

*d) lidské zdroje.“*

Všechny čtyři zdroje musí být neustále v pohybu, propojené a maximálně využívané, což je cílem a úkolem podnikového řízení.

Lidské zdroje jsou velmi drahé (vysoké náklady na mzdy, pojištění, vzdělávání, apod.), ale mají rozhodující význam v řídicí činnosti firmy a proto je důležité jejich řízení a hospodaření s nimi.

## ***1.3 Řízení lidských zdrojů***

I když vkládáme prostředky do jiných oblastí, jako jsou investice, výroba, prodej, jedná se v konečné fázi o řízení lidí, kteří zajišťují tuto oblast. Proto je řízení lidských zdrojů velmi důležité.

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. To znamená, že je nutné se zaměřit nejen na jeho získání, využití, propojení jeho činností, schopností a chování, ale také se zaměřit na vztah k práci, k firmě, k pracovnímu okolí, atd.

Jako prvotní však musí být představa vrcholového managementu o tom, jaké zaměstnance a jaký jejich rozvoj bude požadovat a co by mělo vést k dosažení cílů firmy. V opačném případě se řízení lidských zdrojů stane jen souborem nezávislých činností a řídí se automaticky podle vlastních postupů. Ve firmě se tedy musí jednat o komplexní přístup, který vede ke splnění stanovených cílů a který musí respektovat i lidské zdroje v podniku. Řízení lidských zdrojů je záležitostí všech manažerů.

Řízení lidských zdrojů by mělo směřovat od administrativní činnosti k činnosti koncepční, která skutečně řídí. Mělo by být zaměřeno dlouhodobě včetně důsledků, měli by být brány v potaz všechny vnější i vnitřní podmínky (ekonomické, trh práce).

Při řízení lidských zdrojů by měly pravomoci přecházet až na konkrétní vedoucí pracovníky, kteří mají k dané problematice blíže, je však nutné vzájemné propojení v rámci organizace. (Koubek, 2003)

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů v obecném pojetí je neustále se zlepšující výkonnost organizace. Konkrétně se jedná o úkoly, které sledují (Koubek, 2003):

1. zájmy organizace

- Soulad mezi počtem pracovních úkolů a strukturou pracovníků, tzn. zařadit správného pracovníka na správné místo tak, aby byl připraven přizpůsobit se měnícím požadavkům.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. nejen optimální využívání pracovní doby, ale i optimální využívání schopností pracovníků.
- Efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy jsou prosazovány v novějším pojetí řízení lidských zdrojů.

2. Zájmy zaměstnance, tj. rozvoj jejich pracovních schopností, pracovní kariéry, apod., které vedou k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce. Mimo to je takovým úkolem i vytváření příznivých pracovních a životních podmínek.

3. Společné zájmy organizace i pracovníků představují dodržování zákonů týkajících se práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti podniku.

Ve výše uvedených hlavních úkolech řízení lidských zdrojů se spíše jedná o tradiční přístup. V současné době se preferuje zaměření hlavních úkolů na kvalitu pracovního života, produktivitu, spokojenost pracovníků, připravenost na změny apod.

Plnění hlavních úkolů v řízení lidských zdrojů při tradičním i novodobém pojetí se zaměřuje na následující aktivity, které jsou řazeny podle významnosti (Koubek, 2003, s. 20):

1. „*Vzdělávání a rozvoj pracovníků*“, představuje identifikaci potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávání a rozvoje soustředujícího se

na důležité znalosti a dovednosti pracovníků, a to podle potřeb v konkrétním podniku.

2. „*Organizační rozvoj*“ (zajišťování dobrých vztahů v organizaci, pomoc pracovníkům při řízení a zvládnání změn).
3. „*Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur*“ (definování organizace pracovních úkolů a pravomocí).
4. „*Formování personálu organizace*“ (přijímání, výběr, rozmisťování a propouštění pracovníků).
5. „*Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému*“ (evidence personální práce v organizaci).
6. „*Plánování lidských zdrojů*“
7. „*Odměňování a zaměstnanecké výhody*“ (zajistit spravedlivost odměňování).
8. „*Pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory*“ (zabezpečování dobrých vztahů mezi organizací a odbory, ale i mezi zaměstnanci).
9. „*Pomoc pracovníkům*“ (v případě, že mají osobní problémy, poskytování poradenské služby pracovníkům).

## **2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ**

### ***2.1 Charakteristika podnikového vzdělávání***

Podnikové vzdělávání je nejdůležitější aktivitou při plnění hlavních úkolů řízení lidských zdrojů.

Podnik nejen, že podporuje, financuje a organizuje vzdělávání svých zaměstnanců, ale dává jim tím najevo, že si jich váží, že má zájem o jejich další rozvoj a třeba i setrvání v podniku. Aby bylo vzdělávání efektivní a zaručovalo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vzdělávání dává podniku možnost zvyšovat konkurenční schopnost, efektivitu vnitřních procesů a přispívá k rozvoji podniku jako celku. Podnikové vzdělávání má za cíl i vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci zaměstnanců.

K rozvoji potřebných schopností přispívá nejen vzdělávání, ale i výchova. Oba procesy spolu úzce souvisejí a navzájem se ovlivňují. Výchovou rozumíme spíše vytváření osobnosti pracovníka (tvorba vzdělávacích návyků, schopnost využití získaných poznatků, apod.) a vzdělávání je forma dotváření a rozvoje pracovníka.

Vzdělávání a formování schopností a dovedností pracovníka se v současnosti stává celoživotním procesem. Stále větší roli v tomto procesu hraje podnik a jeho vzdělávací aktivity, které organizuje. Je důležité, aby byli všichni pracovníci na všech úrovních bez rozdílu a v každém okamžiku schopni reagovat na tyto aktivity (úkoly).

Hlavním úkolem vzdělávání pracovníků je přizpůsobování jejich schopností a dovedností při měnícím se požadavku pracovního místa. Jde o prohlubování pracovních schopností.

Stejně důležité je i vzdělávání pracovníků tak, aby zvládali znalosti a dovednosti, které potřebují k vykonávání dalších pracovních míst. Jedná se o rozšiřování pracovních schopností.

Rekvalifikační procesy usnadňují organizaci rozšiřování pracovních schopností, kdy zaměstnanci mají povolání, které organizace nepotřebuje a přeškolí si je na povolání, které naopak potřebuje.

Ne vždy přijme organizace odborně připraveného zaměstnance, schopného ihned plně vykonávat práci na nově přijatém pracovním místě. Takovéto pracovníky musí organizace doškolovat, přeškolovat nebo je adaptovat na zvláštnosti a specifika organizace. Dochází k přizpůsobování pracovních schopností.

Formování pracovních schopností překračuje hranice odborné kvalifikace a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka (tj. jeho vlastnosti, vztah k firmě, další motivace). (Vodák, Kucharčíková, 2007)

### **Podmínky pro efektivní vzdělávání**

K úspěšné a efektivní realizaci podnikového vzdělávání je nutné splnit podmínky, které Armstrong velmi výstižně uvedl (Armstrong, 2007, s. 494):

1. „*Jedinci musí být motivováni se učit*“, tzn., že musejí mít jasnou představu o tom, jaká je úroveň jejich znalostí, dovedností, schopností a co je třeba zlepšit tak, aby vykonávaná práce byla ke spokojenosti jejich i firmy.

2. *„Pro vzdělávající osoby by měly být stanoveny normy výkonu“*, kde budou jednoznačně definovány cíle.
3. *„Vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení“*, což předpokládá mít po ruce vzdělavatele a měla by být zajištěna zpětná vazba.
4. *„Vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání“*. Pracovníci musí považovat vzdělávání za užitečné a takové, které jim umožní uspokojovat své potřeby.
5. *„Učení je aktivní, nikoliv pasivní proces“*. Pracovníci by měli mít možnost zapojit se do vzdělávání i do vytváření dalších vzdělávacích programů.
6. *„Je třeba používat vhodné metody“*. Musejí se používat jen takové metody, které jsou v souladu s potřebami pracovního místa, apod.
7. *„Metody učení a vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité“*, to je takové, které udrží zájem učících se osob.
8. *„Na absorbování znalostí a dovedností je třeba poskytnout přiměřený čas“*. Nejedná se pouze o vymezení času na učení, ale rovněž ponechání dostatečného prostoru pro vyzkoušení.
9. *„U učících se osob musí docházet k upevňování vědomí správného chování“*. Předpokládá rozdělit dlouhodobé vzdělávací programy na určité etapy, na jejichž konci se vyhodnotí, zda učící se pracuje dobře.
10. *„Je nezbytné uznat to, že existují různé úrovně učení se a že vyžadují různé metody a zaberou různou dobu“*. Lze stanovit čtyři úrovně v závislosti s rostoucí složitostí učení (od nejjednodušších manuálních prací až po případy, kdy se vzdělávání zaměřuje na hodnoty a postoje lidí a skupin).

## ***2.2 Cíl podnikového vzdělávání***

Hlavním cílem podnikového vzdělávání je zajistit způsobilost všech pracovníků k výkonu jejich práce, tak aby se zvýšila jejich výkonnost. Jen tito pracovníci jsou prostředkem ke splnění cílů organizace (zvyšování konkurenční schopnosti, nepřetržité trvání podniku a jeho prosperita). Velmi často je podnikové vzdělávání chápáno ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností. Dalším cílem by však mělo být dosažení změn myšlení a chování zaměstnanců, kteří jsou rozhodující pro další rozvoj

firmy. Je nutné mít rovněž na zřeteli, že cílem podnikového vzdělávání je i vytváření vhodných podmínek pro seberealizaci zaměstnanců (kariérní růst).

Získané znalosti, dovednosti a pracovní návyky jsou nejen prostředkem, ale i podmínkou úspěchu změny v organizaci. K dosažení propojení subjektivních i objektivních podmínek k zajištění potřebného pracovního výkonu musí být vzájemné propojení. Dle Tureckiové je nutné mít na zřeteli několik faktorů, které mohou ovlivnit cíle podnikového vzdělávání. Jedná se o (Tureckiová, 2009, s. 92):

1. „*Ochotu (motivace) k vynaložení určitého úsilí.*“ Pracovník musí „chtít se učit“, musí být ochoten získávat nové znalosti, musí být ochoten osvojovat a rozvíjet své dovednosti.
2. „*Schopnosti k osvojování si nových pracovních postupů,*“ tj. „*umět se učit*“, tak aby mohl novými znalostmi a dovednosti reagovat na jakékoliv změny (nové produkty, nový způsob práce s lidmi, atd.).
3. „*Možnosti zúčastnit se podnikového vzdělávání.*“ Nejde jenom o možnost se učit, ale používat naučené a nové formy v pracovních činnostech. Je-li motivován k učení a má-li i požadované schopnosti vede potom systém podnikového vzdělávání ke změně jeho pracovních návyků, způsobů k myšlení a tím i k uskutečnění cílů.

Změny nejen v pracovním životě jsou nutné, avšak každá změna sebou nese neochotu se vzdělávat. Dochází ke konfliktům a je třeba, aby došlo ke změně v chování celé firmy. Management musí přesvědčit zaměstnance o užitečnosti a smysluplnosti změny tzn., že samotní manažeři musí být ochotni sami se učit a musí umět vytvořit takové pojetí vzdělávání, které povzbudí zaměstnance. (Tureckiová, 2009)

### **2.3 Systém podnikového vzdělávání**

„*Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání.*“ (Koubek, 2003, s. 244) Systém podnikového vzdělávání je stále se opakující cyklus, vycházející ze vzdělávací politiky podniku. Kopíruje cíle podnikové strategie a opírá se o organizační předpoklady vzdělávání. Do systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj. V systému vzdělávání pracovníků se neangažuje pouze personální útvar, ale také všichni pracovníci na vedoucích pozicích. Existují podniky, které spíše upřednostňují

odborně a náležitě připravené pracovníky. Další skupina podniků přistupuje ke vzdělávání zaměstnanců jen tehdy, je-li to nezbytně nutné. Vzdělávání pak probíhá náhodně a nepravidelně. Avšak naprostá většina podniků (jedná se zpravidla o střední a velké podniky) se vzdělávání svých zaměstnanců věnuje trvale, mají vyčleněný tým lidí, kteří se touto problematikou zabývají a mají vypracovanou koncepci vzdělávání. Tyto aktivity podniků jsou velmi často podporovány i ze strany státu a to za pomoci státních dotací. V republice je řada firem, které mají zahraniční účast nebo přímo se zahraniční firmou spolupracují. U těchto firem vychází systém podnikového vzdělávání ze zkušeností v zahraničí, kde je systém vzdělávání propracován a vychází z dlouhodobých zkušeností. (Koubek, 2003), (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Systematické (stále se opakující) vzdělávání pracovníků přináší jak pro zaměstnance, tak pro podnik mnoho výhod, například (Vodák, Kucharčíková, 2007):

- Pomocí systematického vzdělávání má organizace neustále odborně připravené pracovníky, aniž by musela hledat na trhu práce stále nové.
- Podle potřeb organizace formuje pracovní schopnosti zaměstnanců.
- Napomáhá lepší organizaci práce při absencích pracovníků.
- Zlepšuje kvalifikaci, schopnosti, znalosti a dovednosti i osobnost zaměstnanců a jejich angažovanost.
- Má zásluhu na zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce a kvality výrobků a služeb.
- Při systematickém vzdělávání jsou náklady na jednoho vzdělávaného zaměstnance mnohem nižší než při použití jiného způsobu vzdělávání.
- Zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu každého pracovníka a jeho další šance na trhu práce v podniku i mimo něj.
- Zvyšuje motivaci pracovníků, jejich postavení ale i ohodnocení.
- Zkušenosti z předcházejícího vzdělávání dávají podklad pro další vzdělávání.
- Systematičnost vede ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- V neposlední řadě snižuje i fluktuaci pracovníků.
- apod.

Jak jsem již výše zmínila, podnik nezískává vždy nové zaměstnance, kteří mají náležité odborné vzdělání, a proto je musí školit, aby na své pracovní pozici zastali práci v plném rozsahu a kvalitě.

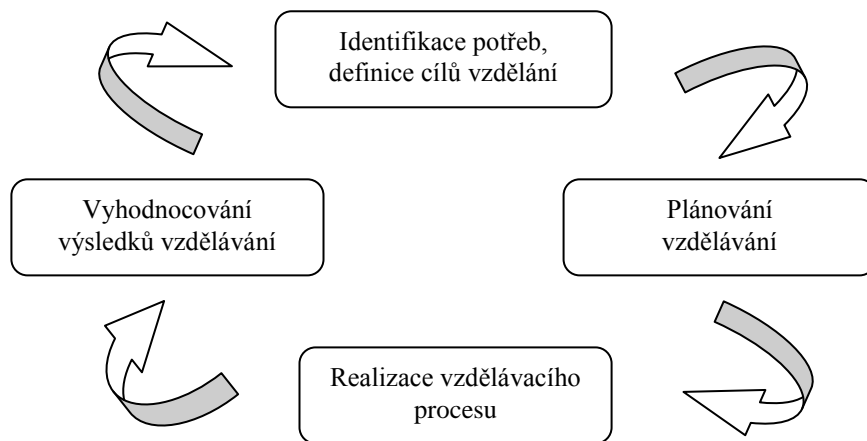
### 3 CYKLUS SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková, „podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí; efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi. Jsou to (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 67):

1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání;
2. plánování vzdělávání;
3. realizace vzdělávacího procesu;
4. hodnocení výsledků vzdělávání.“

Podle mého názoru nejde jen o hodnocení výsledků, ale především o jeho efektivnost a následné využití pro další fáze, případně by hodnocení mělo vytvořit podmínky pro vzdělávání.

Obr. č. 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha:Grada Publishing, 2007.

#### 3.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Jako první je nutné stanovit potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, především rozpoznat nepoměr mezi dvěma těžko měřitelnými hodnotami, jakými jsou



kvalifikace zaměstnanců (znalosti, dovednosti schopnosti a jednání) a požadavky pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci zaměstnance.

Určení potřeby vzdělávání vychází z řady oblastí a můžeme ji dle Dvořákové (Dvořáková, 2007, s. 290) rozdělit na tři základní typy:

- *„předvídatelné oblasti potřeby,*
- *oblasti, kde potřeba vzniká pozorováním a při kontrole,*
- *oblasti, kde potřeba vzniká jako reakce na neočekávané problémy či změny.“*

Zjistí-li se nedostatek, chyby nebo jiné problémy, které brání zaměstnanci ve výkonu kvalitní práce nebo zaměstnavatel nemůže dosáhnout svých cílů, vyvstává potřeba vzdělávání. Z toho vyplývá, že musí být známy nejen cíle firmy, ale i dosavadní pracovní výsledky na úrovni jednotlivých zaměstnanců a organizačních jednotek. Jedině tak lze dosáhnout efektivního rozvoje vzdělávání. Potřeby vzdělávání musí být systematicky provázány na strategii organizace, plány rozvoje jednotlivých pracovníků a s tím související proces hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanci by měli dbát na požadavky vedoucích, ale sami by měli vzdělávání chápat jako formu odměny. Potřeby organizace v oblasti vzdělávání pracovníků jsou obtížně kvantifikovatelné, protože se odvíjejí od vlastností jednotlivého pracovníka. Je velmi těžké stanovit kvalifikační požadavky na pracovní místo, včetně souladu s pracovními schopnostmi pracovníka (talent, přístup k řešení úkolů, apod.). Obecně lze říct, že potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělání je dána rozdíly mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem na straně pracovníka a tím jaké jsou požadavky na pracovní místo. Potřeby vzdělávání vyvolávají i změny způsobené technickým rozvojem, zavedením nové technologie, novou výrobou, lze ji rovněž určit ze sledování a vyhodnocování pracovního výkonu, kvality výrobků nebo služeb, využití pracovní doby, apod. Zdrojů informací pro účely identifikace potřeby vzdělávání je mnoho, lze velmi obtížně stanovit pořadí a priority. (Koubek, 2003)

*„V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů získaných jednotek z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření. Obvykle jde o tři skupiny údajů:“* (Koubek, 2003, s. 247)

1. *„Údaje týkající se celé organizace“.* Jedná se o údaje o výrobním programu, struktuře společnosti, postavení na trhu, zdrojích (především lidské zdroje a

jejich potřeba). Důležité jsou také údaje o počtu a pohybu pracovníků, pracovní neschopnosti, absenci, apod.

2. „*Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností.*“ Nejde jen o konkrétní popisy pracovních míst včetně požadavků na pracovníky, ale také informaci o způsobu vedení, o pracovních vztazích apod.
3. „*Údaje o jednotlivých pracovnících.*“ Tyto lze získat ze záznamů o pracovníkovi, o vzdělání, o kvalifikaci a o absolvování vzdělávacích akcí. Rovněž je možné získat je na základě rozhovorů s pracovníkem a různých průzkumů.

Tyto údaje vytváří obraz o současném a požadovaném rozdílu mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků a požadavky pracovních míst.

Dle těchto údajů lze analyzovat potřebu vzdělávání ve firmě, která začíná fázi sběru informací, a to pomocí několika metod (strukturovaný rozhovor dle seznamu otázek, pozorování v daném prostředí, dotazník s cíleným typem otázek, skupinová diskuse zaměřená na problematiku s danou prací). (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Často se potřeba vzdělávání opírá o požadavky jak pracovníků řadových, tak i o požadavky vedoucích pracovníků. Řada organizací v zahraničí, ale i u nás ponechává celou záležitost identifikace potřeby vzdělávání pracovníků více či méně na liniových manažerech. Ti mají výhradní právo rozhodovat o potřebě vzdělávání, a to na základě konkrétního stavu na jim svěřeném úseku.

Pro identifikaci potřeby vzdělávání jsou rovněž důležité podklady týkající se pravidelného hodnocení pracovníků a hodnocení jejich pracovního výkonu. Nejde přitom jen o podrobný rozpis nedostatků, ale i hledání jejich příčin.

### ***3.2 Plánování vzdělávání***

Na identifikaci potřeb a určení cílů vzdělávání navazuje plánování vzdělávání. Kde se porovnává zjištěná potřeba vzdělávání s možností organizace tuto potřebu zajistit.

Před zahájením plánování bychom si dle Dvořákové (Dvořáková, 2007, s. 292) měli odpovědět na následující soubor otázek („8W“):

1. „WHAT CONTENT?	<i>Co má být cílem a OBSAHEM vzdělávacího programu?</i>
2. WHO TO?	<i>KDO by měl být vzděláván?</i>
3. WHICH WAY?	<i>Jaké budou nejvhodnější METODY?</i>
4. WHO DELIVERS?	<i>KÝM bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?</i>
5. WHEN AND HOW LONG?	<i>Jaký je ČASOVÝ HORIZONT vzdělávacího programu?</i>
6. WHERE?	<i>KDE se bude vzdělávání odehrávat?</i>
7. WHAT PRICE?	<i>Jaký bude ROZPOČET plánovaného vzdělávání?</i>
8. WAS IT EFFECTIVE?	<i>Jak se bude zjišťovat ÚČINNOST vzdělávacího programu?“</i>

### **3.3 Realizace vzdělávacího procesu**

Na základě stanovených potřeb vzdělávání určíme cíl vzdělávání a to, cíl programový (celý vzdělávací program) a cíle kurzu (jednotlivé vzdělávací aktivity). V praxi je důležité rozlišovat mezi záměrem (co bude dělat lektor) a cílem (co budou schopni dělat zaměstnanci po absolvování kurzu). Důležitou součástí představuje zajištění vzdělávacích akcí (externí nebo interní), včetně monitorování a vyhodnocení (viz dále metody vzdělávání).

V první fázi musí být stanoveny priority procesu podnikového vzdělávání, které souvisí se strategií firmy, tzn. jaké vzdělávací potřeby a skupiny zaměstnanců budou realizovány přednostně, jaký bude použit typ vzdělávání a v jakém rozsahu, jakým způsobem, jaké bude jeho personální, materiální a finanční zajištění.

#### **3.3.1 Metody vzdělávání**

Rozlišujeme dvě základní roviny metod vzdělávání:

**A. Metody vzdělávání na pracovišti (on-the-job training)**, které se používají při běžných pracovních povinnostech, činnostech a jsou vhodné pro vzdělávání dělníků. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

**Instruktaž při výkonu práce** je nejčastěji používanou metodou. Jedná se o nejjednodušší způsob zacvičování nových nebo méně zkušených pracovníků. (Dvořáková, 2007)

**Coaching** nepředstavuje pouze jednostrannou formu výuky, ale jde také o zpětnou vazbu formou periodických kontrol. Jedná se o dlouhodobější proces, který vede školeného k požadovanému výkonu práce. (Koubek, 2003)

**Mentoring** se liší od coachingu tím, že školený přebírá část iniciativy a má možnost si sám vybrat svého zástupce. Lze ho také definovat jako metodu pomáhající lidem při učení na rozdíl od koučování. Jde o nejlepší způsob osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, doplňuje formální vzdělávání tím, že nabízí vedení od zkušených. (Armstrong, 2007)

**Counselling** patří mezi nejnovější metody vzdělávání a spočívá ve vzájemných konzultacích školící a školené strany. Velmi důležitá je oboustranná kvalitní komunikace. Vzdělávaný se vyjadřuje ke všem problémům své práce i k procesu vzdělávání, může předkládat vlastní návrhy řešení. (Koubek, 2003)

**Asistování** je metoda, při které je vzdělávaný pracovník přidělen jako pomocník zkušenému kolegovi. Pomáhá mu při plnění úkolů a zároveň se od něj učí. Metodu lze použít nejen při vzdělávání pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů. Pozornost je nutno věnovat tomu, aby se vzdělávaný nenaučil nevhodné návyky. (Koubek, 2003)

**Pověření úkolem** navazuje na metodu asistování. Nadřízený pověří školeného zaměstnance, aby splnil úkol, ke kterému má předem vytvořeny všechny podmínky, předpoklady a návody. (Koubek, 2003)

**Rotace práce** je metoda zaměřená na střídání různých pracovních míst. Lze ji použít při výchově řídicích pracovníků, ale úspěšná může být i u řadových pracovníků. (Koubek, 2003)

**Pracovní porady** – během pracovních porad se pracovníci seznamují s problémy a fakty, sdělují si zkušenosti a názory na diskutované téma. (Koubek, 2003)

**B. Metody vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job training)**, které jsou zaměřeny na získání a používání odborných znalostí (dovedností). Tyto metody praktikujeme u manažerů a specialistů. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

**Přednáška** se zaměřuje na objasnění faktických informací a teoretických znalostí. Nevýhodou je, že jde o jednostranné informace přijímané účastníky vzdělávání. (Koubek, 2003)

**Přednáška spojená s diskusí** rozšiřuje předchozí metodu o oboustrannou komunikaci se zpětnou vazbou. (Koubek, 2003)

*„Demonstrování je metoda, která zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem.“* (Koubek, 2003, s. 255) Používá se například výpočetní technika, prezentuje se hotový výrobek včetně jeho pracovního postupu, apod. (Koubek, 2003)

Pomocí **případové studie** popisujeme konkrétní události nebo problémy a snažíme se navrhnout řešení k jejich odstranění. Musí však být dobře a konkrétně připraveny. (Dvořáková, 2007)

**Workshop** je obdobou případové studie, ale klade větší důraz na týmové a komplexnější řešení. (Koubek, 2003)

**Brainstorming** je rovněž obdobou případové studie. Dle Koubka *„je skupina účastníků vzdělávání vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhu je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů.“* (Koubek, 2003, s. 255)

**Hraní rolí** rozvíjí praktické schopnosti účastníků. Ti si mezi sebou rozdělí role a hrají zadanou situaci. Každý z účastníků dostane scénář a je mu ponechán menší či větší prostor pro dotváření scény. (Dvořáková, 2007)

**Simulace** je kombinací metody případové studie a hraní rolí. Řeší běžné životní situace, které se vyskytují při práci. Metoda je vhodná, jestliže jsou reálné podmínky například nebezpečné, příliš nákladné, apod. (Dvořáková, 2007)

**“Outdoor“** je to forma vzdělávání odehrávající se ve volné přírodě, v tělocvičně nebo v upravené učebně. Jedná se o hry či pohybové aktivity, které mají za úkol rozvíjet

manažerské dovednosti, umění komunikace se spolupracovníky nebo dobrou orientaci v neznámých situacích. (Koubek, 2003)

**Distanční vzdělávání** umožňuje jednotlivcům učit se ve svém volném čase, doma a na vysokých školách, které tuto formu studia poskytují.

**Vzdělávání pomocí počítačů** je mezi lidmi stále populárnější. Výpočetní technika nám nabízí velké množství informací a rozšiřováním internetu její význam vzrůstá. (Koubek, 2003)

### 3.3.2 Školení

Tento odstavec jsem zařadila záměrně, protože v dané firmě se jedná o nejrozšířenější metodu vzdělávání.

Jak jsem již výše zmínila, podnik nezískává vždy nové zaměstnance, kteří mají náležitě odborné vzdělání, a proto je musí školit, aby na své pracovní pozici zastali práci v plné míře.

*„Školení zaměstnanců je proces, který zabezpečuje zvyšování kvalifikace, odbornosti, ale i osobnostních vlastností zaměstnanců.“* (Sequeensová, 2005, s. 178) Školení dělíme na (Sequeensová, 2005, s. 178):

#### Interní

- probíhá převážně ve firmě;
- školiteli jsou vlastní pověřeni zaměstnanci firmy;
- jedná se například o nástupní školení, školení bezpečnosti práce, požární ochrany, při zavádění nových systémů;
- je možné externě proškolit jednoho či dva zaměstnance, kteří následně proškolí další pracovníky firmy.

#### Externí

- *„zabezpečují externí firmy;*
- *probíhá buď ve firmě, nebo mimo firmu.“*

### **Každé školení by mělo splňovat následující kritéria:**

- a) Účelnost – Musí se shodovat s požadavky firmy, oddělení nebo příslušné pracovní pozice. Pro zaměstnance je to možnost nefinančního benefitu, protože školení jsou většinou podnikem financována.
- b) Organizace – Školení organizuje pracovník z personálního oddělení, který zajistí rovnoměrné rozvržení zdrojů, koordinaci školení, termíny, atd.
- c) Systém – Měl by být průkazný a přehledný, mělo by se postupovat vzestupně, to znamená od jednodušších školení ke složitějším, a pokud se jedná o jazykové kurzy, tak by se mělo postupovat podle úrovní obtížnosti. Jednotlivá školení by měla mít vzájemnou návaznost.
- d) Vyhodnocení výsledků – Hodnocení musí být jasné, srozumitelné, objektivní a musí definovat další kroky. Mělo by se uskutečnit v předem stanoveném termínu. Je důležité, aby fungovala zpětná vazba, tzn. prověřování přínosů pro zaměstnance a pro podnik.

Zpětná vazba školení probíhá ve třech krocích. První krok je pro vedoucího, který se zaměřuje na to, co školení podřízenému přineslo, jestli jeho úroveň vzdělání vzrostla a jaké mu budou na základě tohoto školení přiděleny další úkoly.

Druhá úroveň je pro absolventa. Absolvent by si měl uvědomit, že mu tímto školením dal podnik najevo svůj zájem a že si ho považuje. Musí si uvědomit, jaký tento kurz měl pro něj pozitivní význam.

Třetí krok zpětné vazby je pro personalistu, který kurz zařizoval. Personalista by měl vědět, jaká byla úroveň kurzu a zda výsledky naplnily jeho očekávání. Výsledek mu pomůže v rozpoznání, aby věděl, jestli má školení objednat pro další pracovníky. Personální oddělení má za úkol evidovat veškerá vyhodnocení výsledků z absolvovaných školení.

### ***3.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání***

Jsou-li zajištěny přínosy vzdělávání pomocí vyhodnocování, pak lépe vnímáme jeho hodnotu. Po dokončení každého kroku vzdělávání je důležité provést vyhodnocení, abychom zjistili, zda vzdělávání bylo účinné či nikoliv. Smyslem vyhodnocování je návratnost investic, při kterých se snažíme měřit celkové přínosy a náklady

vzdělávacího programu. Při rozhodování, zda podnik provede vyhodnocování nebo ne, je třeba brát v úvahu výhody a nevýhody. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Efektivitu procesu podnikového vzdělávání ovlivňuje řada faktorů (výběr priorit, úroveň koncepce a plánů, výběr forem a metod, kvalita vzdělávací akce, apod.). S efektivitou podnikového vzdělávání a jejím měřením souvisí používané nástroje a metody hodnocení (např. technika sběru dat).

### **Nevýhody vyhodnocování**

- složité získávání informací, kdy výsledky jsou mnohdy posuzovány subjektivně;
- časová a finanční náročnost;
- vyžaduje úzkou spoluúčast lektorů;
- obtížné a někdy i nemožné vyhodnocování pouze ve finančním vyjádření;
- finančně nevyjádřitelné přínosy mohou být v mnoha případech důležitější.

### **Výhody vyhodnocování (dle mého názoru mezi nejdůležitější patří)**

- správný manažer, pokud se soustředí na lidské zdroje, zlepšuje vztahy v rámci firmy;
- umožňuje lépe se orientovat při změně vnějších podmínek (například situace na trhu);
- přispívá k efektivnímu podnikání a není nevídaným nákladem;
- převádí na pracovníky zodpovědnost za dosažené výsledky a ukazuje jim, že vzdělávací aktivity neslouží pouze k uvolnění z práce;
- je prvkem zlepšování výkonnosti;
- lze lépe stanovit, ve kterých oblastech je možné dosáhnout návratnosti vložených prostředků;
- ukazují, jak lepším způsobem dosáhnout stejného výsledku.

Vodák a Kucharčíková (Vodák, Kucharčíková, 2007) uvedli následující postup při realizaci vyhodnocení vzdělávacích aktivit:



1. určení kritérií vyhodnocení (co chceme ve vyhodnocování zjistit);
2. výběr vhodného modelu vyhodnocení (vybereme podle toho, o jaký typ vzdělávací akce jde, co je jejím cílem, jaká je délka a rozsah trvání, atd.);
3. výběr a aplikace konkrétních metod pro jednotlivé úrovně použitého modelu.

Upravený Kirkpatrickův model uvažuje s úrovněmi hodnocení tak, že každá další úroveň navazuje na předchozí (Tureckiová, 2009):

1. úroveň reakce – vyjadřuje spokojenost účastníka s programem a lektorem, ale rovněž také spokojenost lektora s účastníky;
2. úroveň učení – zahrnuje hodnocení rozsahu předaných znalostí a informací;
3. úroveň chování – hodnotí změnu chování účastníka po návratu na pracoviště;
4. úroveň výsledků – pro firmu je velmi obtížné odlišit efekt vzdělávací akce od ostatních vlivů;
5. úroveň hodnotová – má vliv nejen na rozvoj cílů firmy, ale i celého vnějšího prostředí.

### **3.4.1 Metody vyhodnocování vzdělávání**

#### **Subjektivní metody hodnocení s kratším časovým odstupem**

- Dotazník spokojenosti je zaměřen na hodnocení spokojenosti s kurzem. Neprovádí se bezprostředně po ukončení kurzu, ale je vhodné přibližně s tří až sedmidenním časovým odstupem.
- Dopis lektorovi/dopis sobě pomáhá transformovat znalosti a dovednosti do praxe. Nejedná se tedy o nástroj měření.

#### **Subjektivní metody hodnocení s delším časovým odstupem**

- Autofeedback – účastníci kurzu si poskytnou zpětnou vazbu asi po půl roce až roce a vyhodnotí vztah změny a kvality osobního a profesního rozvoje.
- Rozvojový plán se zaměřuje na část sebehodnocení, kde účastník kurzu sleduje stupeň nových znalostí, dovedností a jejich uplatnění v praxi.

- 360° zpětná vazba – je část sebehodnocení, jedná se o pokrok od doby zahájení výcvikového či rozvojového programu. Účastník se hodnotí podle čísel doprovázených komentáři. (Hroník, 2007)

Tab. č. 1: Matice metod měření dle autorství a časového horizontu

		Horizont hodnocení	
		krátkodobý	dlouhodobý
<b>Hodnocení</b>	<b>Subjektivní (hodnotí sám účastník)</b>	Hodnocení spokojenosti Dopis sobě a lektorovi	Autofeedback Rozvojový plán (část) 360° zpětná vazba (sebehodnocení)
	<b>Objektivní (hodnotí pozorovatel)</b>	Test-retest, případové studie, mystery shopping, AC/DC	Rozvojový plán (část), hodnocení nadřízených, mystery shopping, 360° zpětná vazba (hodnocení druhými), trend výsledků, benchmarking, MBO, BSC

Zdroj: Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007.

**Objektivní hodnocení** se týká hodnocení druhými lidmi. Při změně je nutné stanovit základ a postupovat podle modelu: znalosti – dovednosti – praktické aplikace.

Tab. č. 2: Přehled některých metod na hierarchických úrovních předpokladů změny

<b>Znalosti</b>	Pretest-retest	Při zahájení školení a tři až sedm dní po skončení školení je proveden znalostní test.
	Případová studie	Je zejména vhodná u výcviku se soft skills. Lze jí také ovšem použít u testování znalostí, jaké optimální technické řešení nabídnout zákazníkovi za dané situace. Pro vyhodnocování případových studií lze připravit jednotné schéma pro vyhodnocení. Samozřejmě jiné bude pro soft skills, jiné pro užití produktů a služeb.

<b>Dovednosti</b>	Projekt	Rozpracování problému do konkrétního postupu k řešení, včetně formulace implementačních postupů, kterými pracovník demonstruje, které dovednosti jsou pro zdárnou realizaci nezbytné.
	Assignment	Dle zadání pracovník analyzuje problém a hledá východiska k řešení. Demonstruje představu, jak v řešení uplatní to, co se naučil.
	Assessment Centre	Obsahuje především praktické ukázky, které dokumentují dovednost v dané oblasti. Například zapojení pobočkové ústředny, prodejní rozhovor, kritika podřízeného apod.
<b>Praktické aplikace</b>	360° zpětná vazba	Zde nadřízený, (interní) dodavatel, (interní) zákazník a eventuelně podřízený hodnotí změnu co nejvíce operacionalizovat a popsat zdroje této změny.
	Rozvojový plán	Plnění jednotlivých cílů a úkolů je sledováno nejen samotným pracovníkem, ale také jeho mentorem či nadřízeným, což je pak součástí hodnocení pracovníka.
	Pozorování při práci	Nadřízený nebo nestranný pozorovatel hodnotí změnu v pracovním chování. Pro pozorování při práci zde může existovat obdoba pretestu-retestu. Zvláštní podobou pozorování při práci je mystery shopping/calling.

Zdroj: Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007.

## **4 GR electronic, spol. s r. o.**

### ***4.1 Základní údaje firmy***

Obchodní firma: GR electronic, spol. s r. o.

Sídlo: Hranice u Aše, Tovární 510, PSČ 351 24

Identifikační číslo: 252 00 453

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v mezích živnosti volné
- zprostředkovatelská činnost
- výroba a montáž vyhřívacích prvků do autosedaček
- silniční motorová doprava osobní
- údržba motorových vozidel a jejich příslušenství
- opravy silničních vozidel
- opravy karoserií

Jednatel: Ludvík Grisník

Společníci: Ludvík Grisník, Petr Racek

Základní kapitál: 100 000 Kč

### ***4.2 Historie a současnost firmy***

Firma byla založena v roce 1996 v Hranicích u Aše. Začala se sedmnácti lidmi s výrobou vyhřívacích elementů pro automobilový průmysl. Vyrábělo se od června do listopadu v pronajatých prostorách místní ubytovny. 1. listopadu 1996 se výroba přestěhovala do hlavní budovy a počet zaměstnanců se zvýšil na čtyřicet. Provoz probíhal i nadále v pronajatých prostorách od společnosti HG Tronic s. r. o. Na svůj náklad postupně provedla GR electronic, spol. s r. o. (dále jen už GR electronic) rozsáhlé technické zhodnocení pronajatých hal, a to se souhlasem společnosti HG Tronic s. r. o.

Hlavní činností společnosti GR electronic je výroba a montáž vyhřívacích elementů pro automobilový průmysl. Výroba je zajišťována výhradně pro společnost I. G. Bauerrhin GmbH (dále jen I. G. B.) ze SRN, se kterou GR electronic od samého začátku svého založení spolupracuje. GR electronic zajišťuje zhruba 60% až 70% výroby společnosti I. G. B. (další firmy, které spolupracují s I. G. B. jsou, např. v Kanadě, Mexiku, Číně a Srbsku). V současné době zajišťuje GR electronic výrobu složitějších a náročnějších kusů než ostatní spolupracující firmy s I. G. B.

Společnost postupně rozšiřovala svoji výrobu. Požadavky na výrobu se neustále zvyšovaly a nestačila výrobní kapacita v Hranicích u Aše, a proto v roce 2006 byla otevřena provozovna v Bechyni. Vlivem ekonomické krize v roce 2008 byl provoz v Bechyni zastaven.

Zvyšování výroby sebou nese jeden výrazný aspekt, který musí firma řešit, a to je poloha firmy na konci Ašského výběžku. Poloha firmy je sice výhodná z hlediska vzdálenosti od německé společnosti I. G. B., ale naopak je velmi nepříznivá z důvodu zajištění nových pracovníků do výroby (špatná dopravní dostupnost).

Spolupráce s firmou I. G. B. je dlouhodobá a je oboustranná snaha řešit především výkyvy v objemu zakázek.

Výroba probíhá v souladu s normou ISO/TS 16949:2002, je vydán certifikát č. 73 111 233–2, který se obnovuje každé tři roky. Z výše uvedených důvodů podléhá výroba vyhřívacích elementů výrobnímu auditu. Sledování výroby včetně vyhodnocování kvality a návaznosti na odměňování je online. To znamená, že společnost I. G. B. má vždy aktuální přehled o počtu vyrobených kusů a jejich kvalitě.

Jelikož GR electronic výhradně spolupracuje s německou firmou I. G. B., probíhá komunikace v německém jazyce, a proto je důležitá jazyková vybavenost nejen řídicích pracovníků, ale i mistrů a pracovníků kontroly řízení kvality.

Další činností společnosti GR electronic je mezinárodní a vnitrostátní silniční motorová doprava, která je registrována od roku 1997, kdy byl pořízen první dopravní prostředek. V počátcích byla zajišťovaná pouze doprava materiálu a výrobků pro potřeby firmy. Každý rok firma rozšiřovala svůj vozový park a vybavení autodílny (od roku 2005 jsou nové prostory autodopravy a autodílny). K 31. 12. 2011 vlastnila 25 tahačů včetně návěsů a dále vlastní sklápěčku, bagr, 2 valníky, kontejner, 2 traktory (na

zimní údržbu a posyp), odtahové vozidlo, 2 Vita a 1 Sprinter. V současné době zajišťuje společnost GR electronic nejen dopravu pro vlastní potřeby, ale poskytuje služby pro potřeby jiných odběratelů (doprava, zemní práce, údržba komunikací, opravárenská činnost).

### **4.3 Poslání a cíl firmy**

Hlavním **posláním firmy** je vyrábět komponenty (vyhřívací elementy do autosedaček) pro automobilový průmysl v požadovaném rozsahu a kvalitě a poskytovat služby v autodopravě.

**Cílem** GR electronic je zajistit kvalitní a efektivní výroby, udržení konkurence schopnosti a v neposlední řadě i maximální spokojenost zákazníků i pracovníků.

### **4.4 Ukazatelé vývoje společnosti**

#### **Vývoj hlavních ukazatelů společnosti od roku 2008**

Tab. č. 3 : Ekonomické ukazatele v tis. Kč

<b>Ukazatelé</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Výsledek hospodaření po zdanění	17648	17511	16756
AKTIVA CELKEM	137556	141372	162316
Dlouhodobý majetek	9512	13854	21276
Vlastní kapitál	108927	111600	126143
Průměrný počet pracovníků	965	774	562

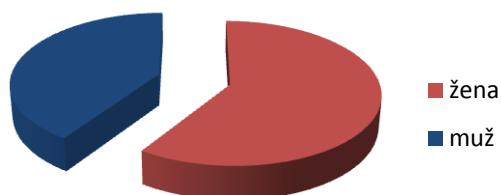
Zdroj: Auditovaná závěrka společnosti GR electronic, spol. s r. o., za rok 2008, 2009, 2010.

Z přehledů vyplývá, že rok 2008 byl charakteristický zvyšováním objemu zakázek a nárůstem počtu zaměstnanců. V roce 2009 byl vývoj silně poznamenán probíhající ekonomickou krizí, klesly zakázky na výrobu vyhřívacích elementů, výkony autodílny i autodopravy. Výrazně poklesl průměrný počet zaměstnanců. Vývoj roku 2010 byl provázen stabilizací oproti předchozímu období. Oproti roku 2009 zakázky na

výrobu mírně vzrostly. V současné době lze hospodářské postavení účetní jednotky považovat za stabilní. Průměrný počet zaměstnanců v roce 2011 byl 627.

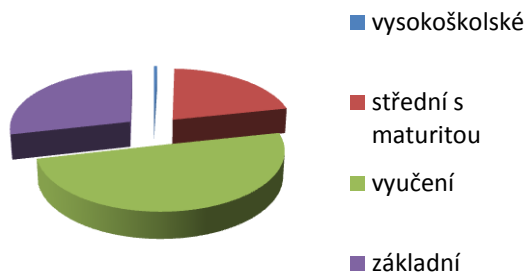
Pro názornost je uvedeno členění pracovníků podle pohlaví (graf č. 1) a vzdělání (graf č. 2) za rok 2011.

Graf č. 1: Členění pracovníků podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2: Členění pracovníků podle vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

#### **4.5 Organizační struktura**

Společnost GR electronic má vypracovanou písemnou formu organizační struktury, ve které však není zahrnuta doprava (dopravu řídí přímo jednatel). Organizační struktura seskupuje pracovníky do útvarů podle úkolů, kvalifikace a aktivit.

Statutárním orgánem společnosti je jednatel, jehož organizační a řídicí pravomoci jsou dány Obchodním zákoníkem. Další organizační a řídicí činnosti jsou pak manažerskou smlouvou svěřeny do kompetence výkonného ředitele společnosti.

Z organizační struktury je patrné pět hlavních oddělení firmy: doprava, výroba vyhřívacích elementů, oddělení kvality, personální a mzdové oddělení a ekonomické oddělení.

### **Doprava**

V rámci kapacitních možností je provozována doprava, autodílna a vlastní čerpací stanice a je řízena vedoucím dopravy, jehož činnost podléhá přímo jednateli společnosti.

### **Oddělení výroby**

Výrobu řídí hlavní vedoucí výroby, kterému přímo podléhají vedoucí výroby první a druhé směny a jeden mistr přípravy výroby. Vedoucí výroby řídí na každé směně šest mistrů podle pracovních pozic (celkem je 12 mistrů). Výroba podle jednotlivých pozic probíhá na samostatných oddělených pracovištích, přičemž na sebe musí výroba jednotlivých úseků časově a kapacitně navazovat.

### **Oddělení řízení kvality**

Ve výše uvedené organizační struktuře nebylo možné vyjádřit všechny vazby oddělení řízení kvality. Vedoucí pracovník řízení kvality je zaměstnancem společnosti I. G. B., a řídí kontrolory kvality, kteří jsou naopak zaměstnanci GR electronic, pouze ve věcech týkajících se kvality. Výkonnému řediteli podléhají (mimo vedoucího řízení kvality) kontrolory kvality, a to pouze v činnostech týkajících se personálního obsazení, odměňování pracovníků, využití pracovní doby a dalších náležitostech vyplývajících z pracovně právního vztahu.

Při řízení kvality výrobků má vždy rozhodující slovo společnost I. G. B., zastoupena vedoucím řízení kvality, a proto v oblasti řízení kvality je tomuto oddělení nepřímě podřízen i vedoucí výroby, který musí respektovat a řídit se požadavky společnosti I. G. B. (tato povinnost je zakomponována i v pracovní smlouvě).



## Personální a mzdové oddělení

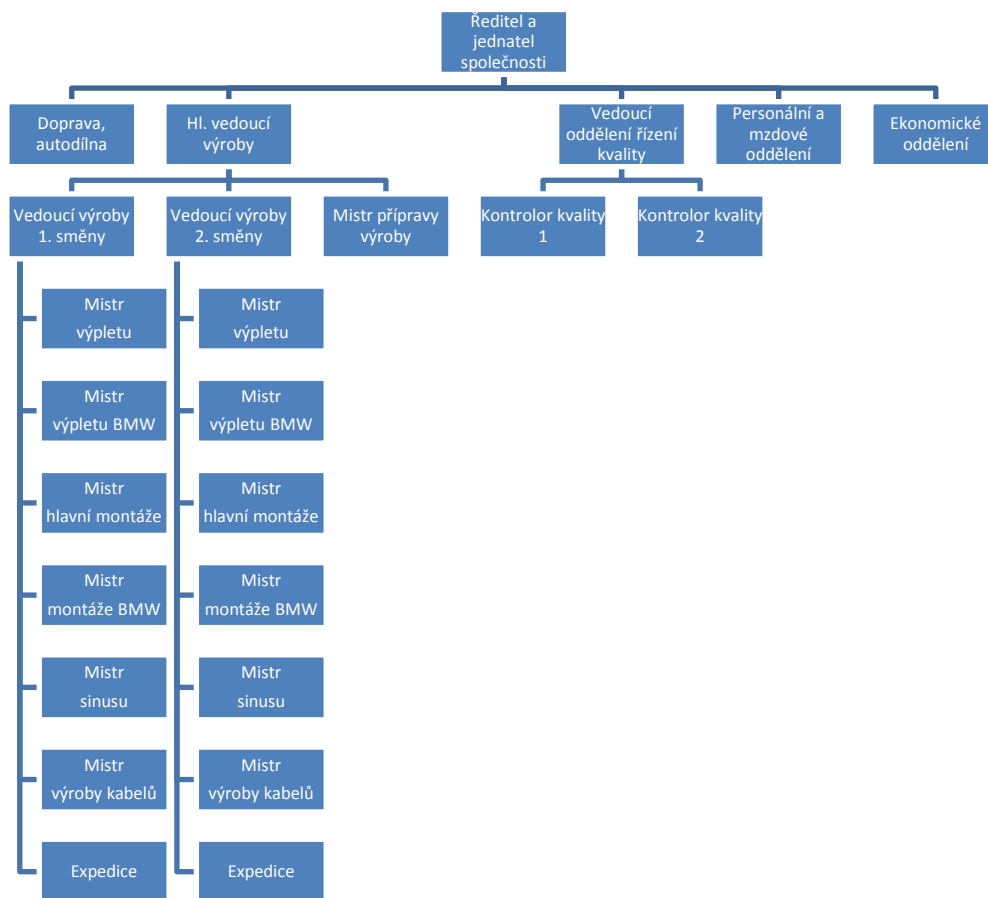
Personalistka ve společnosti GR electronic zabezpečuje komplexní podporu pro zaměstnance a vede veškerou agendu související s nástupy, výstupy, evidencí apod. Personalistce podléhá také mzdové oddělení.

Vzdělávání řídí, zabezpečuje a eviduje pouze pro pracovníky ekonomického a personálního oddělení. Nezabezpečuje tedy podnikové vzdělávání jako celek pro celou společnost.

## Ekonomické oddělení

Ekonomické oddělení řídí hlavní ekonomka společnosti GR electronic.

Obr. č. 2: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

## **5 VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI**

Hlavním cílem vzdělávání ve společnosti GR electronic je rozšíření stávajících znalostí pracovníků a zvýšení jejich odborné úrovně. Současně s tím dochází ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a zajištění výroby v požadovaném množství, čase a kvalitě.

Celý cyklus vzdělávání GR electronic je ve výrobě ovlivněn návazností na společnost I. G. B. Společnost GR electronic v této oblasti podléhá jednotnému systému vzdělávání v I. G. B. (některé plány a hodnocení vzdělávání jsou i pod hlavičkou společnosti I. G. B.). Za obsah jednotlivých plánů, realizaci, vyhodnocení a finanční zajištění však zodpovídá společnost GR electronic.

Ve společnosti GR electronic není vzdělávání jako celek zařazeno do personálního oddělení, ale záležitosti týkající se vzdělávání jsou v plném rozsahu přiřazeny jednotlivým vedoucím oddělení – liniiovým manažerům. Z tohoto důvodu je cyklus podnikového vzdělávání (identifikace, plánování, realizace i vyhodnocení) rozdělen podle jednotlivých oddělení.

### ***5.1 Identifikace potřeb vzdělávání***

Identifikace potřeb vzdělávání vychází z údajů týkajících se celé firmy, ale nezbytné jsou i údaje a záznamy týkající se jednotlivých pracovních míst a činností. Právě přenechání vzdělávání vedoucím oddělení dává předpoklad, že tyto údaje podrobně znají a jsou schopni při identifikaci vycházet jak z požadovaných cílů společnosti, tak i z údajů o konkrétních pracovnících. S měnícími se podmínkami, umí rychle a se znalostí problematiky v návaznosti na počet a schopnosti zaměstnanců reagovat.

Vzhledem k různorodosti činností jednotlivých oddělení je identifikace popsána podle organizační struktury:

#### **Oddělení výroby a řízení kvality**

Vzdělávání pracovníků při výrobě vyhřívacích elementů do autosedaček a řízení kvality je nejdůležitější částí podnikového vzdělávání.

Potřeba vzdělávání je zde dána jak vzděláváním, které je specifikované zákonem nebo příslušnými předpisy, tak i potřebami vycházejícími ze samotného výrobního procesu.

Potřeba vzdělávání ve výrobě a oddělení řízení kvality nevychází pouze ze všeobecných údajů o společnosti, ale je nutné brát v úvahu i její specifika. Mimo již uvedou návaznost na společnost I. G. B., je identifikace potřeb ve výrobě a řízení kvality dána používáním ISO norem pro automobilový průmysl a následných výrobních auditů.

Identifikace potřeb vzdělávání vychází z požadavků na pracovní místo. Je nutné uvést, že u výrobních pracovníků nejsou žádné specifické požadavky, proto se používá při příjmu pracovníků pouze vstupní dotazník a rozhovor. Naopak u vedoucích pracovníků, mistrů ve výrobě a vedoucích pracovníků řízení kvality je nutná znalost ISO norem, německého jazyka a dobré komunikační a organizační schopnosti. Všichni vedoucí pracovníci ve výrobě a kontroloři řízení kvality jsou vybíráni z řadových dlouhodobých a schopných výrobních dělníků a projdou tak postupně potřebnými druhy vzdělávání.

Nezanedbatelné jsou i údaje o počtu a pohybu pracovníků (fluktuace je závislá na celkovém počtu zaměstnanců a činí 5 – 10%) a pracovní neschopnosti (pohybuje se do 5%). Identifikace potřeb vzdělávání musí vycházet z nutnosti zajistit potřebný počet zaučených (tedy vzdělávajících se) pracovníků podle jednotlivých pracovních pozic.

Dopad na identifikaci potřeb vzdělávání má i skutečnost, že se jedná o výrobu pro automobilový průmysl, která podléhá časté technologické změně vyráběných druhů. Důležitá je spolupráce s výzkumným a vývojovým střediskem společnosti I. G. B. Poté co je ukončen vývoj nového druhu výrobku, je vyroben zkušební prototyp, který je dále testován a vyráběn ve spolupráci právě se společností GR electronic.

Potřeba vzdělávání vyplývá také ze sledování výsledků kvality výrobků. Jestliže kontrola v GR electronic vykáže zvýšený počet zmetků, zvýší se počet reklamací nebo následná namátková kontrola v I. G. B. zjistí výskyt chyb, vychází společnost z tak zvaného systému „Top 3 chyby“, kdy se vyberou tři nejzávažnější a nejčastěji se opakující chyby. Následné vzdělávání se zaměří na tyto chyby.

Při identifikaci potřeb vzdělávání ve výrobě a oddělení řízení kvality je nutno brát zřetel na výše uvedená specifika, ze kterých musí vycházet, a to při současném respektování cílů společnosti GR electronic.

### **Oddělení dopravy, ekonomické, personální a mzdové oddělení**

Potřeba vzdělávání u profesionálních řidičů vyplývá od 1. 4. 2008 ze zákona 247/2000 Sb. ve znění pozdějších změn, kdy řidiči musí splňovat nové podmínky odborné způsobilosti. U pracovníků s odbornou způsobilostí je dána potřeba vzdělávání příslušnými ČSN a EN.

Identifikace potřeb v ekonomickém, personálním a mzdovém oddělení je dána především příslušnými zákony a vyhláškami a jejich změnami.

### **5.2 Plánování vzdělávání**

Jednotlivé plány vycházejí z potřeb vzdělávání, obsahují název vzdělávací akce, časový harmonogram, kdo zajišťuje vzdělávání a kde vzdělávání probíhá.

Plány vzdělávání ve výrobě jsou nedílnou součástí při vyhodnocování výrobních auditů, např. v příloze A je uveden „školící plán“ pro výrobu na rok 2011. Je zde rozepsána náplň jednotlivých školení, místo a přibližná cena školení. Je sice pod hlavičkou společnosti I. G. B., ale zajišťuje ho, kontroluje a financuje GR electronic.

Vzhledem k odlišnostem jednotlivých oddělení je i plánování nutné popsat podle organizační struktury a jednotlivých skupin zaměstnanců. Plány vzdělávacích akcí pro jednotlivá oddělení sestavují příslušní vedoucí.

### **Doprava**

Plánování vzdělávání pracovníků dopravy je dáno závaznými termíny, které jsou dány zákony. Podle jednotlivých pracovníků lze plánování rozdělit:

- **Všichni řidiči** (nákladních i osobních služebních vozidel)

Vzdělávání plánuje a eviduje vedoucí dopravy (v souladu s požadavky zákona – jednou za dva roky) a zajišťuje ve spolupráci s externí firmou ČESMAD BOHEMIA v předem určených prostorách.

- **Pracovníci dopravy s odbornou způsobilostí**

Pro pracovníky, kteří musí mít odbornou způsobilost podle ČSN a EN, je plánováno vzdělávání v souladu s požadovanými zákony a směrnicemi viz příloha B. Jedná se o pracovníky obsluhy tlakových nádob a vysokozdvížných vozíků, práce ve výškách a svářeče. Plány sestavuje vedoucí dopravy.

- **Všichni pracovníci v dopravě**

Pro všechny pracovníky v dopravě je povinné vstupní a následné školení BOZP a požární ochrany, které se plánuje rovněž v souladu s požadovanými termíny (jednou za dva roky) a provádí ho vedoucí dopravy přímo v areálu autodopravy.

Všechny plány o školení včetně dodržení realizace všech plánovaných vzdělávacích akcí na tomto úseku eviduje vedoucí dopravy.

## **Oddělení výroby**

- **Hlavní vedoucí výroby**

Plán vzdělávání u hlavního vedoucího výroby obsahuje nezbytná školení pro jeho pracovní pozici. Plánují se vzdělávací akce v rámci I. G. B., jako je systém řízení kvality, KVP, počítačový systém nezbytný pro online zpracování údajů. Dále jsou plánovány akce, zajišťované externími firmami, týkající se ISO norem a VDA 6.3. Hlavní vedoucí výroby si na základě požadavků I. G. B., a výrobních auditů sestavuje plány vzdělávání sám a tyto plány schvaluje výkonný ředitel společnosti GR electronic. Viz příloha C

- **Vedoucí výroby první a druhé směny, mistři**

Pro vedoucí výroby první a druhé směny a mistry sestavuje plány vzdělávání hlavní vedoucí výroby. Jednotlivé plány vycházejí rovněž z požadavků na kvalitu výrobků a jsou realizovány společností I. G. B. (vzdělávání na pracovní postupy a systém řízení kvality). Zvláště pro vedoucí první a druhé směny je plánováno vzdělávání zaměřené na ISO normy, které provádí externí firma. Viz příloha D

- **Výrobní dělníci s odbornou způsobilostí**

Pro pracovníky, kteří musí mít odbornou způsobilost v souladu s ČSN a EN, je plánováno vzdělávání v daných termínech a v souladu s požadovanými zákony a směrnici. Jedná se konkrétně o práci ve výškách, obsluhu motorových manipulačních vozíků, tlakových nádob, vysokozdvihných vozíků, výtahů a elektrikáře. Další část plánů je sestavována v návaznosti na specifika výrobního zařízení společnosti GR electronic. Jde o obsluhu výpletového, viklovacího, crympovacího, kaširovacího a žehlícího stroje, obsluhu lisu a práce s chemickými látkami, s pájkou a horkovzdušným fénem. Všechny tyto vzdělávací aktivity plánuje hlavní vedoucí výroby. Viz příloha E

- **Výrobní dělníci**

Plány jsou sestavovány hlavním vedoucím výroby pouze pro KVP, zde se však jedná o nepovinné vzdělávání. Pracovní postupy a „Top 3 chyby“ plánuje oddělení řízení kvality, podle potřeby. Veškeré údaje o plánech eviduje hlavní vedoucí výroby. Viz příloha F

### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana**

Pro všechny pracovníky ve výrobě se plánuje následné školení BOZP a požární ochrany, a to odlišně u vedoucích pracovníků a mistrů a jinak u výrobních dělníků. Plány zpracovává ve spolupráci s externí firmou Esto-Cheb vedoucí výroby v termínu jednou za dva roky. Viz přílohy C – F

### **Oddělení kvality**

- **Vedoucí oddělení řízení kvality**

Veškeré vzdělávací aktivity pro vedoucího oddělení řízení kvality plánuje I. G. B., protože je jejich zaměstnancem. I pro něj je závazné vzdělávání zaměřené na ISO normy, systém řízení kvality, VDA 6.3, KVP.

- **Vedoucí kontroloři řízení kvality**

Obdobně jako ostatní pracovníci musí mít naplánované školení BOZP včetně požárního školení, které plánuje a zajišťuje hlavní vedoucí výroby ve spolupráci s

externí firmou. Pravidelně jednou za dva roky je pro ně plánováno vzdělávání v rámci ISO/TS 16949:2002 a to externí firmou Q ČSJ o. s. v Praze. Veškerá ostatní školení v rámci kvality plánuje a zajišťuje společnost I. G. B. (systém řízení kvality, KVP).

- **Pracovníci kontroly**

Vzdělávání BOZP a PO se plánuje jednou za dva roky a provádí ho kontrola řízení kvality. Vzdělávání týkající se kvality je pro tyto pracovníky plánováno jedenkrát za rok a zajišťují ho jim nadřízení pracovníci přímo na pracovišti v Hranicích u Aše.

### **Ekonomické, personální a mzdové oddělení**

Pro tato oddělení plánuje a zajišťuje veškerá školení vedoucí personálního a mzdového oddělení. Z hlediska časového horizontu je plánováno pouze BOZP a PO, které provádí vedoucí výroby jednou za dva roky v Hranicích u Aše. Ostatní vzdělávací akce jsou plánovány ve vztahu ke změnám v ekonomických, personálních a ostatních ekonomických zákonů. (zákoník práce, DPH, účetní závěrka, účetní předpisy, cestovní náhrady, obchodní zákoník, sociální a zdravotní pojištění, nemocenské dávky, atd.)

### **Ostatní vzdělávací akce, které neprobíhají podle časového harmonogramu**

Jsou evidovány typy vzdělávacích akcí, které nelze konkrétně časově naplánovat, jedná se například o vzdělávání nových pracovníků, následné vzdělávání při nekvalitní výrobě („Top 3 chyby“) nebo mimořádné vzdělávání při vzniku pracovního úrazu. Potom konkrétní plány se zaměřením na obsah, metody, apod. sestavuje vedoucí výroby a jsou realizovány ve společnosti GR electronic.

Další vzdělávání, u kterého nelze stanovit časový harmonogram, se týká náběhu nové výroby. Pro tyto potřeby jsou společností I. G. B. zpracovány detailní plány postupů vzdělávání, které realizují ve svém vývojovém středisku v Gründau i pro kontrolory řízení kvality a mistry. Následně jsou tyto postupy uplatňovány i v GR electronic.

### ***5.3 Realizace vzdělávání ve společnosti***

Vzhledem k odlišnostem jednotlivých oddělení je i realizace vzdělávání ve společnosti rozdělena a popsána v návaznosti na organizační strukturu a následně podle skupin zaměstnanců.

Vzdělávání týkající se BOZP a PO je povinné pro všechny zaměstnance, a proto je uvedeno samostatně.

#### **Doprava**

Veškeré vzdělávací aktivity týkající se autodopravy neprovádí personální oddělení GR electronic, ale zajišťuje a eviduje je vedoucí dopravy ve spolupráci s ostatními externími firmami.

- **Všichni řidiči**

U profesionálních řidičů, kteří musí ze zákona splňovat odbornou způsobilost, zajišťuje a provádí školení pro společnost GR electronic akreditované školící externí středisko ČESMAD BOHEMIA.

Pokud je přijímán nový řidič, který nesplňuje podmínky profesní způsobilost, absolvuje vstupní školení a zkoušku, na jejímž základě pak získá profesní průkaz. Vstupní školení má standardně rozsah 140 hodin, z toho 130 hodin výuky a 10 hodin individuálního výcviku v řízení vozidla.

Všichni řidiči, kteří už profesní průkaz způsobilosti vlastní, musí v průběhu platnosti průkazu, tedy během pěti let, absolvovat 35 hodin zdokonalovacího školení v pravidelných sedmihodinových ročních kurzech. Po absolvování každého ročního školení se provádí přezkoušení (elektronické testy) a vyhodnocení. ČESMAD BOHEMIA zaznamenává do řidičského formuláře „Potvrzení o absolvování pravidelného školení“. Před skončením pětileté lhůty platnosti profesního průkazu musí řidič s tímto formulářem požádat o vydání průkazu nového.

Vzdělávání se týká i řidičů jiných oddělení (např. vedoucí výroby, jednatel, ředitel, atd.), kteří používají služební automobil.



- **Pracovníci dopravy s odbornou způsobilostí**

Pro pracovníky obsluhy vysokozdvíhových vozíků, tlakových nádob a práce ve výškách a pro pracovníky provádějící svářečské práce probíhá realizace vzdělávání podle jednotlivých plánů. V souladu s plány vzdělávání zajistí vedoucí dopravy příslušného školitele, který přímo na pracovišti v Hranicích provede školení a přezkoušení v potřebném rozsahu. Po absolvování musí pracovník složit písemný test, který sestavuje příslušný školitel. Následně jej vyhodnotí a provede zápis o zkoušce. Součástí některých vzdělávání je i praktická zkouška dovedností (např. svářeči), kterou rovněž školitel vyhodnotí a poté vydá osvědčení o zacvičení a prověření znalostí.

- **Všichni pracovníci v dopravě**

Všichni pracovníci v dopravě musí projít vstupním i následným školením v oblasti BOZP a PO.

## **Oddělení výroby**

- **Hlavní vedoucí výroby**

Vedoucí výroby absolvoval vzdělávání týkající se ISO/TS 16949:2002 v srpnu 2011. Česká společnost pro jakost mu vydala osvědčení.

Významným nástrojem dohledu je audit procesu. Je součástí VDA – strategie „Standard kvality německého automobilového průmyslu“. Tento audit procesu je závazný u všech výrobců automobilů a jejich dodavatelů. Proto v červnu roku 2011 absolvoval vzdělávací akci VDA 6.3 (audit procesu pro sériovou výrobu), certifikát o absolvování mu byl poté vydán.

Společnost GR electronic má sledování kvality výroby zajišťováno online s firmou I. G. B. V důsledku toho jsou realizována pravidelná školení k používání počítačového systému, která probíhají střídavě v Gründau a v Hranicích u Aše.

- **Vedoucí výroby první a druhé směny, mistři**

Společnost I. G. B. zajišťuje pro vedoucí výroby jednotlivých směn a mistry vzdělávací akce týkající se systému řízení kvality a pracovních postupů. O realizaci

školení je vypracován písemný formulář viz příloha G. Vedoucí výroby první a druhé směny navíc absolvují vzdělávání ISO/TS 16949:2002 a vlastní příslušná osvědčení.

- **Výrobní dělníci s odbornou způsobilostí**

Realizaci vzdělávání u výrobních dělníků s odbornou způsobilostí lze rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou pracovníci, kteří musí mít odbornou způsobilost v souladu s ČSN a EN (práci ve výškách, obsluhu motorových manipulačních vozíků, tlakových nádob, vysokozdvizných vozíků, výtahů a elektrikáře), u nichž probíhá realizace vzdělávání v souladu s plánem. Hlavní vedoucí výroby zajistí příslušného externího školitele, který přímo na pracovišti v Hranicích provede školení v potřebném rozsahu. Po absolvování musí pracovník složit písemnou zkoušku, kterou sestavuje příslušný školitel. Následně test vyhodnotí, provede zápis o zkoušce a vydá osvědčení o zacvičení a prověření znalostí.

Druhou skupinou jsou pracovníci zabývající se obsluhou speciálních strojů při výrobě, a to výpletového, viklovacího, crympovacího, kašírovacího a žehlicího stroje, lisu a prací s chemickými látkami, s pájkou a horkovzdušným fénem. Školitelem u těchto vzdělávání je externí firma spolupracující s I. G. B., která zodpovídá za vydání osvědčení o zacvičení a prověření znalostí. I zde vzdělávání probíhá podle plánů a je prováděno v Hranicích u Aše.

- **Výrobní dělníci**

Nastoupí-li nový pracovník do výroby, projde základním vstupním školením. Je přidělen na danou pracovní pozici, kde jako školitel působí mistr. Doba zaškolení trvá tři týdny a po tuto dobu je pracovník ve výrobě odměňován v časové mzdě. Jako názorná vzdělávací pomůcka slouží pracovní postup a pracovní karta (příloha H), vypracované podle jednotlivých druhů výrobků.

O průběhu vzdělávání je vedená evidence, kde se uvádí téma a jeho obsah, vedoucí školení, datum, jméno pracovníka včetně jeho identifikačního razítka, oddělení, na kterém pracuje, podpis pracovníka i školitele. Pracovník svým podpisem stvrzuje, že pochopil obsah vzdělávání a bude ho prosazovat. Školitel potvrzuje účinnost školení a zodpovídá, že při neúčinném školení bude nutno provést přeškolení pracovníka. Vedoucí školení podle vlastního uvážení musí provést nejpozději po osmi týdnech kontrolu účinnosti vzdělávání.

V souladu s plánem se provádí minimálně jedenkrát ročně vzdělávání zaměřené na pracovní postupy, které zajišťuje mistr. Cílem je prohloubit a zdokonalit jednotlivé pracovní postupy a zajistit kvalifikované pracovníky pro jednotlivé činnosti.

Následné vzdělávání je realizováno i v důsledku zjištěných nedostatků při kontrole výrobků („Top 3 chyby“). Toto vzdělávání zajišťují vedoucí pracovníci oddělení řízení kvality, kteří určují i cíl vzdělávání, kdo se bude vzdělávat a jak, vedou i evidenci o vzdělávání.

Podle potřeb společnosti GR electronic je jednou ročně realizována vzdělávací akce KVP, která má přispět ke zkvalitnění výroby. Účast na těchto vzdělávacích akcích je dobrovolná. Součástí záznamní povinnosti o této akci je test spokojenosti, kde pracovníci vyjádří svůj názor a připomínky nejen ke vzdělávání, ale i k dalším oblastem. Praxe ukázala, že o tyto druhy vzdělávacích aktivit není výrazný zájem.

Na vzdělávací proces má v neposlední řadě vliv i vývoj a výzkum, kdy dochází ke změnám typů vyráběných vyhřívacích elementů do automobilů. Realizace probíhá v GR electronic a školiteli jsou kontrolori kvality a mistři, kteří absolvovali základní vzdělávání ve výzkumném středisku v Gründau.

## **Oddělení kvality**

- **Vedoucí oddělení řízení kvality**

Jedná se o pracovníka I. G. B., a proto i vzdělávací akce (ISO normy, systém řízení kvality, VDA 6.3, KVP) jsou realizovány podle plánů mateřské firmy.

- **Vedoucí kontrolori řízení kvality**

Vedoucí kontrolori řízení kvality absolvují každé dva roky vzdělávání v rámci ISO/TS 16949:2002, které zajišťuje externí firma a po absolvování zkoušky obdrží certifikát. Ostatní vzdělávání v rámci řízení kvality probíhá ve společnosti I. G. B. Důležité je vzdělávání při náběhu nové výroby. Vedoucí pracovníci nejen že jsou i školiteli pro výrobní dělníky v GR electronic, ale spolupracují při vypracování všech vzdělávacích pomůcek (pracovní postupy a karty) a zodpovídají za jejich překlad do češtiny.

- **Pracovníci kontroly**

Za realizaci vzdělávání pracovníků kontroly jsou odpovědni jejich nadřízení. Pracovníci se zúčastňují podle plánu vzdělávání zaměřeného na systém řízení kvality. Realizace probíhá v GR electronic a školiteli jsou jejich nadřízení pracovníci.

### **Ekonomické, personální a mzdové oddělení**

Realizace vzdělávání u těchto pracovníků (personalistka, mzdová účetní, apod.) je vždy zajišťována externí firmou a to v návaznosti na změny příslušných zákonů.

### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana**

Vzdělávání v rámci BOZP a PO je povinné pro všechny zaměstnance společnosti GR electronic. Realizace je odlišná podle toho, zda se jedná o vedoucí pracovníky nebo jim podřízené pracovníky. U všech řídicích pracovníků (ředitel společnosti, vedoucí všech oddělení, vedoucí výroby první a druhé směny, mistři a vedoucí kontroly) je vzdělávání BOZP a PO realizováno v pravidelných dvouročních intervalech externí firmou Esto-Cheb v Hranicích u Aše. Po absolvování vzdělávací akce obdrží pracovník pověření, na základě kterého může provádět školení svých podřízených pracovníků. Evidenci zajišťuje externí firma Esto-Cheb.

Proškolení vedoucí zaměstnanci následně realizují vzdělávání v této oblasti podle schválené osnovy pro své podřízené pracovníky. Školící proces trvá zhruba 90 minut a je ukončen ústním přezkoušením. Záznam školení o právních a ostatních předpisech k zajištění BOZP je uveden v příloze I. Záznamy eviduje jak vedoucí výroby tak i externí firma Esto-Cheb.

### **5.4 Vyhodnocování vzdělávání**

Firma, která chce zvyšovat svou výkonnost a být úspěšná, efektivní a upevňovat své postavení na trhu se neobejde bez efektivního vzdělávání svých zaměstnanců včetně vyhodnocení. Každý jednotlivý typ vzdělávání podléhá ve firmě GR electronic vyhodnocení, které působí ve firmě jako zpětná vazba. To znamená, že v průběhu vyhodnocení mají možnost školící se pracovníci říct svůj názor na obsah školení, sdělit

své připomínky, apod., tím přispívají ke vzájemné komunikaci mezi zaměstnanci a managementem.

Vzdělávací akce zajišťované externími školicími institucemi již obsahují systém vyhodnocení. Jedná se o vzdělávání zaměřené na způsobilost řidičů, elektrikáře v souvislosti s vyhláškou 50/78 Sb § 4, ISO normy, VDA 6.3, apod. Vyhodnocování provádí přímo externí firma, a jestliže pracovník uspěje, dostane příslušná oprávnění.

U specializovaných profesí (obsluha tlakových nádob, obsluha zařízení při výrobě, apod.) a navazujících vzdělávacích akcí je prováděno hodnocení formou písemných testů, které jsou vypracovány pro jednotlivá pracovní zařazení a musí být ve shodě se stanovenými zákonnými opatřeními a normami. Testy, které slouží pro vyhodnocení, jsou většinou koncipovány tak, že k jednotlivým otázkám jsou zadávány možnosti a testovaný pracovník musí zaškrtnout jednu správnou odpověď. Jestliže pracovník v testu uspěje, může vykonávat danou práci. Pokud neuspěje, musí opakovat školení včetně následného vyhodnocení pomocí testu.

Samostatnou součástí je vzdělávání BOZP a PO. U vedoucích pracovníků je vyhodnocení prováděno externí firmou Esto-Cheb formou písemného testu, po jehož absolvování obdrží pracovníci pověření, a mohou vzdělávat v této oblasti jim podřízené pracovníky. Vyhodnocení podřízených pracovníků probíhá na základě ústního přezkoušení a výsledek je evidován v údajích o zaměstnancích.

Důležité je vyhodnocení vzdělávání u výrobních dělníků, které je zaměřeno na pochopení obsahu vzdělávané akce, zažití určitých pracovních návyků a postupů. Vyhodnocení probíhá písemně po každé vzdělávací aktivitě, tzn. nejen po plánované, ale i při zaškolení nového pracovníka nebo při mimořádných vzdělávacích akcích („Top 3 chyby“). Kontrola účinnosti vzdělávání je prováděna ihned po skončení akce, kdy se jednotliví pracovníci vyjadřují k obsahu a pochopení písemně přímo ve formuláři o školení (viz příloha G). Následná kontrola účinnosti je prováděna nejpozději do osmi týdnů. Školitel si ve stanovené lhůtě vybere libovolného pracovníka a při vzájemném pohovoru vyhodnotí účinnost vzdělávací akce a provede písemný záznam do formuláře o školení.

Je velmi obtížné vyhodnocovat jednotlivé vzdělávací programy z hlediska jejich efektivity z důvodu prokazování finanční hodnoty, kterou jednotlivé vzdělávací akce přinášejí. Mimo finanční přínos lze kladně hodnotit, že společnost nemá žádné nedostatky

při kontrolách vnějších orgánů, jako jsou inspektorát bezpečnosti práce a organizace kontrolující ekonomické, personální a mzdové oddělení. Ve výrobní oblasti je celý systém vzdělávání velmi kladně hodnocen při výrobních auditech.

Finanční přínos ve výrobě, který je však obtížně vyčíslitelný, je stav kvality vyráběných vyhřívaných elementů a minimální reklamace. Společnost I. G. B. provádí další namátková šetření kvality, kdy v průběhu týdenního cyklu je náhodným výběrem zkontrolováno zhruba 1500 výrobků. Z toho dlouhodobý počet nedostatků se pohybuje od 0 do 3 kusů zmetků. Společnost GR electronic je tak hodnocena v rámci spolupracujících firem s I. G. B. jako nejlepší.

Z postavení společnosti GR electronic na trhu a jeho ekonomické stability vyplývá, že i vzdělávání přispívá k dosažení cílů, které si management dal, tj. zajistit kvalitní a efektivní výrobky, udržení konkurence schopnosti a v neposlední řadě i maximální spokojenost zákazníků i pracovníků.

Při získávání informací o celém systému vzdělávání se nikde nevyskytuje informace týkající se všech vedoucích a administrativních pracovníků a související s výkonem jejich práce na PC. Tato oblast vzdělávání je v dnešní době nezbytná.

### ***5.5 Celkové zhodnocení vzdělávání ve společnosti***

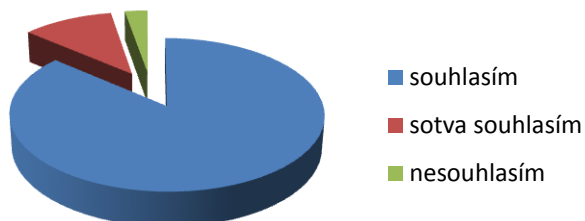
Získala jsem informace týkající se celého procesu vzdělávání ve společnosti GR electronic, tj. identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávání, na základě nichž jsem provedla analýzu vzdělávání.

Pro celkové hodnocení vzdělávacího systému pracovníků jsem kromě výše uvedené analýzy dále použila dotazník spokojenosti a rozhovory s hlavním vedoucím výroby, vedoucími výroby první a druhé směny a mistry.

Dotazník spokojenosti byl zadán pracovníkům v rámci vzdělávacího programu na zlepšování kvality (KVP), který se konal v listopadu 2011. Z celkového počtu 250 směnových výrobních dělníků se ho zúčastnilo pouze 73 pracovníků. Dotazník obsahoval otázky zaměřené na různé oblasti, které je nutno změnit pro lepší postavení společnosti, zákazníka i pracovníků. Z celého rozsahu otázek v dotazníku jsem vybrala pouze ty, které se týkají vzdělávání:

**V rámci svého pracovního místa zhodnoťte, zda Vám pomohly vzdělávací aktivity k rozvoji Vašich znalostí a dovedností?**

Graf č. 3: Vliv vzdělávací aktivity na rozvoj znalostí a dovedností

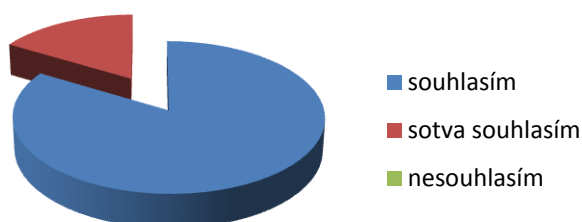


Zdroj: vlastní zpracování

Z hodnocení vyplývá, že vzdělávací akce pomáhají při zvyšování znalostí a dovedností jednotlivých pracovníků. Dva pracovníci, kteří nesouhlasili, uvedli do připomínek, že by požadovali, aby vstupní vzdělávání bylo v delším časovém horizontu. K ostatním vzdělávacím aktivitám neměli žádné připomínky.

**V rámci svého pracovního místa zhodnoťte, zda jsou pro Vaši práci nezbytné postupy v pracovních kartách?**

Graf č. 4: Posouzení nezbytnosti postupů v pracovních kartách



Zdroj: vlastní zpracování

Většina z nich používá ke své práci postupy v pracovních kartách, ve kterých je podrobně rozepsán celý výrobní proces jednotlivých výrobků včetně používaných materiálů (viz příloha H). Používání těchto pracovních karet je dáno systémem řízení

kvality společností I. G. B. a tyto karty se tak staly nezbytnou pracovní vzdělávací pomůckou.

Pro celkové doplnění, porozumění a k objasnění vzdělávání ve společnosti GR electronic jsem dále použila polostrukturovaný rozhovor. Klíčové otázky jsem měla připraveny předem, forma odpovědí byla více méně volná. Na základě některých reakcí dotazovaných byl rozhovor doplněn o další navazující otázky.

Bylo provedeno patnáct polostrukturovaných rozhovorů s řídicími pracovníky, tj. s hlavním vedoucím výroby, vedoucími výroby první a druhé směny a mistry (jedná se výhradně o muže ve věku od 37 do 52 let). Pro tyto pracovníky jsem na úvod sestavila otázky týkající se jejich charakteristiky a otázky zaměřené na úroveň procesu vzdělávání ve společnosti GR electronic. Rozhovory byly uskutečněny přímo na pracovišti samostatně s hlavním vedoucím výroby a následně s ostatními řídicími pracovníky před začátkem druhé směny a po skončení směny první. Struktura otázek byla následující:

- **Jak dlouho jste zaměstnání ve společnosti GR electronic?**

Všichni jsou zaměstnání ve společnosti více jak deset let, z toho hlavní vedoucí výroby dvanáct let a čtyři mistři již od samého počátku založení společnosti v roce 1996.

- **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Z uvedeného počtu má třináct vedoucích pracovníků úplné středoškolské vzdělání a dva mistři mají středoškolské vzdělání bez maturity.

- **Na jakou pracovní pozici jste původně nastoupili?**

U všech těchto řídicích pracovníků byla první pracovní pozice jako dělník ve výrobě, postupně prošli různými pracovními pozicemi a tím i různými vzdělávacími procesy.

- **Byli jste spokojeni s úrovní vzdělávání na jednotlivých pracovních pozicích?**

Všichni hodnotili systém vzdělávání kladně, i když připustili, že z počátku fungování společnosti se objevovaly dílčí problémy (při náběhu nové výroby nebyly vypracovány vzdělávací pomůcky, nebyl sjednocen systém vzdělávání s I. G. B., atd.).



V současné době je vzdělávání ve výrobě napojeno na I. G. B., ale přitom jsou respektovány veškeré připomínky ze strany společnosti GR electronic. Celý systém je propracován na základě dlouhodobých zkušeností a znalostí, a to od identifikace potřeb až po vyhodnocování jednotlivých vzdělávacích akcí. Zlepšil se celý systém vzdělávání, což má velký význam i pro ně, kdy působí jako školitelé. Vzdělávají pracovníky s různými schopnostmi, dovednostmi a návyky, a při zvyšujícím se nárůstu těch, které je nutné vzdělávat, je dobře propracovaný systém vzdělávání výhodou.

- **Myslíte si, že by pro Vás bylo vhodné vzdělávání v oblasti práce s lidmi?**

Všichni uvedli, že v praxi se vyskytují situace, kdy je nutno řešit nepředvídatelné problémy jako například účast na mimořádných směnách, větší výskyt zmetkovosti, a tím dochází ke kolizím ve vzájemných vztazích. Protože se jedná o velký počet řízených pracovníků, mohou při jejich řešení nastat chyby, které mají negativní vliv jak na jednotlivce, tak i na celou společnost.

I když vzdělávání v oblasti výroby a řízení kvality považují všichni za dostačující, v oblasti práce s lidmi (řešení konfliktů, práce v týmu, apod.) by s případným vzděláváním souhlasili.

- **Myslíte si, že jsou ve společnosti používány vhodné metody ke vzdělávání?**

Jak již bylo popsáno výše, jsou i metody vzdělávání rozpracovány a pevně stanoveny. Při vzdělávání nových zaměstnanců, kdy působí jako školitelé, není jiná možnost, než se věnovat každému novému pracovníkovi individuálně, protože každý z nich je jinak zručný, schopný.

Při vzdělávacích aktivitách zaměřených na ně samotné, hodnotí metody jako názorné a vhodně zvolené.

- **Jaký je Váš názor na úroveň a důležitost vzdělávacích pomůcek?**

Všichni jednoznačně potvrdili jejich nezbytnost, ale zároveň se také shodli na tom, že například při zavádění nové výroby nestačí kontrolorka řízení kvality pracovní karty překládat ihned v celém rozsahu do českého jazyka. Po určitou dobu musí být používány karty, kde je postup výroby uveden v německém jazyce, a s tím jsou spojené problémy jak ze strany pracovníků tak i některých mistrů.

- **Jaká je Vaše úroveň znalostí německého jazyka?**

Při výkonu Všech vedoucích pracovníků je nutnost komunikovat s hlavním vedoucím řízení kvality, který hovoří pouze německy, absolvovat vzdělávací akce v Gründau. Při náběhu nových výrobků jsou pracovní pomůcky pouze v německém jazyce a u většiny materiálů pro výrobu je používán německý název.

Německý jazyk jak v písemné tak i v mluvené podobě dobře ovládá pouze pět pracovníků. Částečně je schopno se domluvit osm mistrů, avšak u dvou je znalost německého jazyka pouze minimální a je orientována na nejnужnější potřeby. Všichni jsou si vědomi toho, že nedostatečná znalost německého jazyka způsobuje problémy při komunikaci s vedoucím řízení kvality i při vzdělávání souvisejícím s náběhem nové výroby. Považují to nejen za svůj hendikep, ale uvědomují si, že v důsledku toho se přenáší zvýšené nároky na společnost, a to ve formě zajištění tlumočnicka.

- **Jaká je Vaše znalost problematiky práce s PC?**

Tato otázka byla položena na základě pozorování a seznámení s různými dokumenty. Ve společnosti GR electronic je evidence celého procesu vzdělávání velmi dobře zpracována a vedena, existuje množství vypracovaných písemných materiálů. To vše klade nárok na odbornou znalost všech řídicích pracovníků, kteří se na evidenci podílejí.

Otázkou byli zaskočeni, ale všichni uvedli, že jsou svým způsobem samouci. Informace a rady si předávají navzájem, a proto se shodli na vhodnosti doplňujícího vzdělávání v této oblasti.

### **Celkové shrnutí rozhovorů**

Při rozhovoru jsem získala odpovědi na mé otázky. Některé reakce vedoucích pracovníků mi pomohly nasměrovat rozhovor požadovaným směrem. Důležitý byl rovněž osobní kontakt, při kterém sdělili své zkušenosti, názory a postoje.

Z odpovědí na otázky týkající se charakteristiky jednotlivých respondentů vyplynulo, že společnost GR electronic vybírá na pozice řídicích pracovníků dlouholeté zaměstnance, kteří začínali na pozici výrobního dělníka a jsou obeznámeni

s problematikou výroby společnosti. Nezáleží tedy na dosaženém vzdělání, ale na jejich zkušenostech a dovednostech.

Vzdělávání v oblasti výroby a řízení kvality považují za dostačující, ale u některých otázek potvrdili nutnost rozšířit vzdělávání v oblasti týkající se znalostí německého jazyky, práce s lidmi a práce s PC.

### ***5.6 Silné a slabé stránky procesu vzdělávání ve společnosti GR electronic, spol. s r. o.***

Na základě provedené analýzy vzdělávání, rozhovorů s řídicími pracovníky ve výrobě a vyhodnocení dvou otázek z KVP byly vymezeny následující silné a slabé stránky vzdělávání ve společnosti GR electronic.

#### **Silné stránky**

- Napojení společnosti GR electronic na jednotný vzdělávací systém ve výrobě a řízení kvality společnosti I. G. B., který vychází z dlouhodobých poznatků a zkušeností.
- Používání ISO norem v automobilovém průmyslu, které zakládají povinnost výrobních auditů, jejichž součástí je i proces vzdělávání.
- Za vzdělávání zodpovídají jednotliví vedoucí oddělení, kteří nejlépe znají jak potřeby vzdělávání, tak i cíle společnosti.
- Zpracování a používání vzdělávacích pomůcek, jejichž funkcí je napomáhat jednotlivým pracovníkům k odstranění dílčích nejasností při výrobě.
- Podrobné plány vzdělávacích akcí a evidence vzdělávání.
- Propracovaný systém vyhodnocování vzdělávání.
- Návaznost vzdělávání na zjištěné nedostatky v kvalitě výrobků („Top 3 chyby“).
- Nepovinná vzdělávací akce včetně jejího vyhodnocení pomocí dotazníků spokojenosti, kde je uvedeno, že společnost se chce trvale zlepšovat pro vlastní užitek, pro užitek zákazníka a pro blaho svých pracovníků.

- Všichni vedoucí pracovníci jsou vybíráni z dlouhodobých, zkušených a schopných výrobních dělníků. Na základě dlouhodobých zkušeností znají problematiku vzdělávání, nároky na pracovní místa a tím je dán předpoklad, že se z nich stávají i dobří školitelé.
- O dobře fungujícím vzdělávání vypovídají i skutečnosti týkající se postavení společnosti GR electronic (ekonomické výsledky, postavení na trhu, téměř žádné reklamace, výborné hodnocení v rámci výrobních auditů).

### **Slabé stránky**

- Chybí včasné vypracování vzdělávacích pomůcek při náběhu nové výroby a především jejich překlad do českého jazyka.
- Chybí vzdělávání zaměřené na německý jazyk především pro mistry a vedoucí pracovníky.
- Neochota pracovníků ve výrobě absolvovat dobrovolnou vzdělávací akci (KVP), zaměřenou na prohloubení znalostí a dovedností, vznesení připomínek a navržení inovací.
- Chybějící vzdělávání vedoucích pracovníků zaměřené na práci s lidmi (řešení konfliktů, práce v týmu, atd.).
- Chybějící doplňující vzdělávání v oblasti práce s PC.

## **6 NÁVRH OPATŘENÍ K PŘEKONÁNÍ SLABÝCH STRÁNEK**

Společnost GR electronic vyrábí vyhřívací elementy do autosedaček pro automobilový průmysl a z tohoto důvodu dochází k velmi častým změnám vyráběných druhů. Tyto změny mají za následek zvýšené nároky na vzdělávání, nelze je identifikovat jakou slabou stránku s příslušnými opatřeními, která by zvýšené nároky eliminovala.

Ke zmírnění dopadů je nutné dbát důsledně na navržená opatření popsaná níže.

## **Zajistit dalšího pracovníka s velmi dobrou znalostí německého jazyka**

Společnost GR electronic používá při své výrobě pracovní pomůcky ve formě pracovních postupů a karet, kde jsou podrobně popsány postupy výroby jednotlivých druhů výrobků. Při vypracování pomůcek spolupracuje GR electronic s vývojovým střediskem I. G. B. v Gründau. Nejdříve jsou vypracovány podrobné postupy v pracovních kartách v německém jazyce, které jsou závazné pro všechny spolupracující společnosti s I. G. B. Problém nastává při náběhu nové výroby ve společnosti GR electronic, kdy není kapacitní možnost všechny požadované karty přeložit do českého jazyka najednou. V současné době překládá tyto karty pouze jedna pracovnice kontroly řízení kvality, a proto by bylo nezbytně nutné zajistit na oddělení řízení kvality včasný překlad pracovních karet.

Problém lze řešit dvěma způsoby. Jedním z nich je zajistit trvalou spolupráci s externím překladatelem, který velmi dobře ovládá německý jazyk a byl by schopen naučit se problematiku výroby. Vzhledem k vysoké specifické odbornosti nelze náklady vyjádřit.

Druhý způsob předpokládá, aby i druhý pracovník řízení kvality měl odpovídající jazykové znalosti. Protože v současnosti tuto funkci zastává pán v předdůchodovém věku, navrhovala bych, aby na tuto pracovní pozici byl vytipován pracovník, kterému bude zajištěn potřebný vzdělávací kurz buď v jazykové škole, nebo individuální výuka.

Struktura vzdělávacího kurzu a jeho způsob financování bude popsána níže. Pokud bude mít pracovník částečnou znalost, navrhovala bych vzdělávání u soukromého školitele. Zde se náklady na jednu vyučovací jednotku (90 minut) pohybují od 400 do 500 Kč.

Pro zdokonalení znalostí získaných výukou bych navrhovala zajistit pracovníkovi výměnný pracovní pobyt u společnosti I. G. B. Vynaložené náklady by se týkaly mimo mzdy nákladů na stravné (40 € na den) a ubytování (40 až 50 € na den).

Zodpovědný za realizaci by byl výkonný ředitel společnosti.

## Vytvořit systém jazykového vzdělávání pro výrobní dělníky a řídicí pracovníky ve výrobě

Dostatečná znalost německého jazyka souvisí částečně již s výše uvedeným opatřením, avšak promítá se do celé oblasti výroby a řízení kvality. Proto je nutné zaměřit se na rozvoj jazykových znalostí, a to jak u vedoucích pracovníků tak i výrobních dělníků.

U výrobních dělníků bych se zaměřila na jazykové vzdělávání přímo ve společnosti GR electronic, např. jednou týdně dvě vyučovací jednotky (90 minut) za pomoci externího školitele po dobu půl roku až rok. Cílem by bylo porozumět nejdůležitějším termínům a údajům souvisejícím s výrobou, které jsou uvedeny v německém jazyce. Účast by byla dobrovolná a plně hrazena společností GR electronic (včetně náhrady mzdy) při splnění povinné docházky z 50 % a při splnění závěrečného testu ze zbývajících 50 %. Maximální počet účastníků na jednom kurzu by byl do 20 osob. Počet kurzů závisí na počtu zájemců a kurzy lze rozdělit i podle stupně znalostí. Výše nákladů na jeden půlroční kurz lze odhadnout ve výši 20 800 Kč.

Za nejdůležitější považuji znalost německého jazyka u vedoucích a řídicích pracovníků. Zde bych navrhovala externí jazykové kurzy, jejichž délka by se odvíjela podle stupně dosahovaných znalostí.

Tab. č. 4: Struktura jazykového vzdělávání

<b>Pro koho:</b>	vedoucí a řídicí pracovníci, kontroloři řízení kvality
<b>Doba trvání:</b>	jednou týdně dvě vyučovací jednotky (90 minut) po dobu jednoho až tří let
<b>Kde:</b>	v jazykové škole
<b>Kdo:</b>	externí vyučující
<b>Požadavky na pracovníka:</b>	zvládat komunikaci v německém jazyce v plném rozsahu

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady záleží na počtu a délce trvání jednotlivých kurzů. Roční náklady na jednoho pracovníka lze vyčíslit na 6 až 10 tisíc korun (za předpokladu 40

vyučovacích jednotek ročně) v závislosti na vybrané jazykové škole. Náklady na jazykový kurz by si účastníci hradili sami, ale po úspěšném ukončení (písemná zkouška a následná ústní zkouška) by jim byla jimi investovaná částka vrácena.

Cílem vzdělávání vedoucích a řídicích pracovníků je zvýšení a zlepšení úrovně komunikace v německém jazyce.

Celou oblast jazykového vzdělávání u výrobních dělníků by měl na starosti hlavní vedoucí výroby. U vedoucích a řídicích pracovníků a kontrolorů řízení kvality by bylo jazykové vzdělávání v kompetenci výkonného ředitele společnosti.

### **Zvýšení motivace pracovníků k účasti na dobrovolných vzdělávacích akcích**

Tyto vzdělávací akce prohlubují dovednosti a znalosti pracovníků. Pracovníci zde mají možnost dát připomínky jak ke vzdělávání, tak i k celému chodu společnosti nebo řešit své individuální problémy na pracovišti. Vzdělávací akce je prospěšná pro výrobní pracovníky i management, který tak získá zpětnou vazbu. Doposud se KVP konalo po pracovní době bez náhrady mzdy. Účast byla velmi nízká, a proto jako jediné možné opatření se mi jeví hmotná zainteresovanost při účasti na vzdělávací akci, tj. proplácet dobu strávenou na akci nebo za každou účast na této vzdělávací akci poskytovat mimořádnou odměnu ve výši 800 Kč.

### **Rozšířit nabídku vzdělávání pro vedoucí pracovníky**

Jednotliví vedoucí a řídicí pracovníci jednají při výkonu své funkce s velkým počtem lidí a dochází tak ke kolizím ve vzájemných vztazích a chyb se dopouštějí jednotlivci i společnost. Proto bych doporučovala, například externí manažerské školení zaměřené na odstranění chyb při práci s lidmi v rozsahu sedmi hodin. Náklady jsou uváděny externí firmou ve výši 5 900 Kč na jednoho pracovníka. Vzdělávací akce by se týkala všech vedoucích pracovníků, realizována by byla v externí firmě a byla by plně hrazena společností GR electronic. Vhodná a podstatně levnější by byla účast školitele přímo v Hranicích u Aše pro všechny vedoucí pracovníky najednou a náklady by dle odhadu nepřekročily 20 tisíc Kč.

I když se jedná o dlouhodobé a zkušené pracovníky, přineslo by takovéto vzdělávání přehled o nejčastějších chybách a způsob jak se jich vyvarovat, což je cílem této vzdělávací akce.

Protože se jedná o vedoucí pracovníky, byla by kompetence v plném rozsahu přenesena na výkonného ředitele.

### **Doplnění vzdělávání v oblasti práce s PC**

V současné době jsou kladeny vysoké nároky na práci s počítačovou technikou, bez níž se neobejde žádný z vedoucích i administrativních pracovníků. V rámci zvýšení pracovního výkonu a kvalitního provedení všech administrativních úkonů bych doporučovala poskytnout stávajícím zaměstnancům (cca do 25 zaměstnanců) školení týkající se práce na PC. Tito zaměstnanci sice ovládají práci s PC, ale školení by mělo směřovat k prohloubení jejich dosavadních znalostí. Podle konkrétních požadavků by bylo zaměřeno na nové počítačové systémy a jejich využití, na použití MS Word, Excel, apod.

Jedná se o doplňující vzdělávání, a proto bych nedoporučovala absolvování kurzů přímo v počítačových učebnách, ale vzdělávání by proběhlo v prostorách společnosti GR electronic za účasti externího školitele, který by se zaměřil na požadované prohloubení znalostí.

Tab. č. 5: Struktura školení práce s PC

<b>Pro koho:</b>	vedoucí a administrativní pracovníci
<b>Doba trvání:</b>	jednou týdně dvě vyučovací jednotky (90 minut) po dobu osmi týdnů
<b>Kde:</b>	v prostorách společnosti GR electronic
<b>Kdo:</b>	externí školitel
<b>Požadavky na pracovníka:</b>	prohloubení znalosti práce s PC

Zdroj: vlastní zpracování



Vzdělávání by bylo pro účastníky dobrovolné a plně hrazené společností GR electronic. Náklady by spočívaly pouze v náhradě odměny školiteli (včetně nákladů na dopravu a pomůcky) a jejich výši lze odhadnout maximálně do 20 tisíc Kč.

**Navrhovaná opatření** by měla přispět k eliminaci zjištěných slabých stránek, což znamená především zvýšit jazykovou úroveň pracovníků, prohloubit znalosti při práci s PC, zvýšit účast na dobrovolných vzdělávacích aktivitách a v neposlední řadě zavést systém vzdělávání zaměřený na práci s lidmi.

## 7 ZÁVĚR

Společnost nemůže fungovat beztoho, aniž by shromáždila, propojila, uvedla do pohybu a využívala všechny zdroje. O významném postavení lidských zdrojů není pochyb. Lidské zdroje jako součást potenciálu společnosti tak stojí na začátku pomyslného řetězce tvorby hodnot ve společnosti. Jednou z nejdůležitějších součástí řízení lidských zdrojů je bezesporu vzdělávání.

Bakalářská práce zpracovává téma „*Vzdělávací procesy v organizaci*“. Zabývá se vzdělávacími procesy ve společnosti GR electronic, spol. s r. o., a to z pohledu jednotlivých fází a skupin pracovníků.

Cílem práce bylo provést analýzu, zhodnotit vzdělávací procesy ve společnosti a navrhnout doporučení pro jejich zkvalitnění.

Stěžejní částí bakalářské práce, je analýza a zhodnocení vzdělávacích procesů ve společnosti GR electronic, spol. s r. o. K získání informací byla využita veškerá evidence o vzdělávání, kterou jsem doplnila částečně z dotazníků spokojenosti a rozhovory s vedoucími pracovníky.

Z provedené analýzy vyplývá, že vzdělávání ve společnosti je na velmi dobré úrovni, o čemž svědčí silné stránky. Jde o napojení celého vzdělávacího procesu ve výrobě na německou společnost I. G. B., vzdělávání tak vychází z dlouhodobých znalostí, zkušeností a celý systém je podrobně propracován. Za vzdělávání zodpovídají jednotliví vedoucí oddělení, kteří nejlépe znají jak potřeby vzdělávání, tak i cíle společnosti. Kladně lze rovněž hodnotit zavedení ISO norem, při jejichž hodnocení je vzdělávání součástí, a dále také používání názorných vzdělávacích pomůcek.

Jednoznačně byl potvrzen teoretický předpoklad, že kvalitní vzdělávací proces má pro společnost přínos. Propracovaný vzdělávací program, jeho dodržování a vyhodnocování se příznivě projevuje v ekonomice společnosti, v samotné konkurenceschopnosti a stabilizaci vnitřního prostředí. Celkové postavení GR electronic, spol. s r. o., konkurenceschopnost je toho důkazem.

I přesto, že společnost GR electronic, spol. s r. o., lze hodnotit kladně a vzdělávání má na velmi dobré úrovni, vplynuly z celkového hodnocení i některé slabé stránky. Za nejvýznamnější považuji nedostatečnou jazykovou vybavenost některých

pracovníků. Jako další lze uvést chybějící vzdělávání v oblasti práce s lidmi a prohloubení práce s PC.

Součástí bakalářské práce je návrh opatření směřující k odstranění slabých stránek. Realizace navržených opatření by celý systém vzdělávání ještě více zdokonalila. Návrh opatření byl projednán s vedením společnosti GR electronic. Dostala jsem příslib, že se bude danými připomínkami zabývat a tímto jim děkuji za vstřícnost.

## **SEZNAM TABULEK**

- Tab. č. 1** Matice metod měření dle autorství a časového horizontu
- Tab. č. 2** Přehled některých metod na hierarchických úrovních předpokladů změny
- Tab. č. 3** Ekonomické ukazatele v tis. Kč
- Tab. č. 4** Struktura jazykového vzdělávání
- Tab. č. 5** Struktura školení práce s PC

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

**Obr. č. 1**      Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců

**Obr. č. 2**      Organizační struktura

## **SEZNAM GRAFŮ**

- Graf č. 1** Členění pracovníků podle pohlaví
- Graf č. 2** Členění pracovníků podle vzdělání
- Graf č. 3** Vliv vzdělávací aktivity na rozvoj znalostí a dovedností
- Graf č. 4** Posouzení nezbytnosti postupů v pracovních kartách

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

<b>BOZP</b>	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
<b>ČSN</b>	Československé státní normy
<b>EN</b>	Evropské normy
<b>I. G. B.</b>	Německá společnost I. G. Bauhin GmbH
<b>KVP</b>	Program na zlepšování kvality
<b>PO</b>	Požární ochrana
<b>VDA</b>	Výrobní audit procesu
<b>VZV</b>	Vysokozdvihný vozík

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha:Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

Auditovaná účetní závěrka společnosti GR electronic, spol. s r. o., 2008.

Auditovaná účetní závěrka společnosti GR electronic, spol. s r. o., 2009.

Auditovaná účetní závěrka společnosti GR electronic, spol. s r. o., 2010.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha:C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

Evidence vzdělávání společnosti GR electronic, spol. s r. o.

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

KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E. Personální řízení. Praha:Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-629-4

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha:Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha:Management Press, 2003. ISBN-80-7261-033-3

SEQUEENSOVÁ, H., HEP, R., RATISLAV, P., LETÁK, J. Lidské zdroje. Praha:Question Marks, 2005.

Statistické výkazy společnosti GR electronic, spol. s r. o., 2008.

Statistické výkazy společnosti GR electronic, spol. s r. o., 2009.

Statistické výkazy společnosti GR electronic, spol. s r. o., 2010.

TUČEK, J. Management znalostí. Praha:C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3

TURECKIOVÁ, M., Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha:Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha:Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7



Výroční zpráva společnosti GR electronic, spol. s r. o., 2008.

Výroční zpráva společnosti GR electronic, spol. s r. o., 2009.

Výroční zpráva společnosti GR electronic, spol. s r. o., 2010.

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A** Školící plán společnosti GR electronic, spol. s r. o.
- Příloha B** Plán vzdělávání pro pracovníky dopravy s odbornou způsobilostí
- Příloha C** Plán vzdělávání pro hlavního vedoucího výroby
- Příloha D** Plán vzdělávání pro vedoucí výroby první a druhé směny a mistry
- Příloha E** Plán vzdělávání pro výrobní dělníky s odbornou způsobilostí
- Příloha F** Plán vzdělávání pro výrobní dělníky
- Příloha G** Formulář o realizaci školení
- Příloha H** Pracovní karta
- Příloha I** Záznam školení o právních a ostatních předpisech k zajištění BOZP
- Příloha J** Otázky pro polostrukturovaný rozhovor



**Příloha B**

<b>NÁZEV VZDĚLÁVACÍ AKCE</b>	<b>ČASOVÝ HARMONOGRAM VZDĚLÁVACÍ AKCE V MĚSÍCÍCH</b>	<b>KDO VZDĚLÁVACÍ AKCI PROVÁDÍ</b>	<b>KDE VZDĚLÁVÁNÍ PROBÍHÁ</b>
Obsluh VZV	12	Esto-Cheb	Hranice
Obsluha tlakových nádob	36	Revizní technik – Jaroslav Kozlík	Hranice
Svářečské zkoušky	24	Sokolovská uhelná	Hranice
Práci ve výškách	12	Esto-Cheb	Hranice

**Příloha C**

<i><b>NÁZEV VZDĚLÁVACÍ AKCE</b></i>	<i><b>ČASOVÝ HARMONOGRAM VZDĚLÁVACÍ AKCE V MĚSÍCÍCH</b></i>	<i><b>KDO VZDĚLÁVACÍ AKCI PROVÁDÍ</b></i>	<i><b>KDE VZDĚLÁVÁNÍ PROBÍHÁ</b></i>
BOZP a požární ochrany	24	externí firma BOZP	Hranice
VDA 6.3 základní modul	12	Q ČSJ o. s.	Praha
VDA 6.3 sériová výroba	12	Q ČSJ o. s.	Praha
Počítačový systém	24	I. G. Bauerhin	Gründau, Hranice
KVP – program na zlepšení kvality	12	pracovníci I. G. B.	Hranice
Systém kvality	12	I. G. Bauerhin	Gründau

ISO/TS 16949:2002	24	Q ČSJ o. s.	Praha
----------------------	----	-------------	-------

#### Příloha D

<b>NÁZEV VZDĚLÁVACÍ AKCE</b>	<b>ČASOVÝ HARMONOGRAM VZDĚLÁVACÍ AKCE V MĚSÍCÍCH</b>	<b>KDO VZDĚLÁVACÍ AKCI PROVÁDÍ</b>	<b>KDE VZDĚLÁVÁNÍ PROBÍHÁ</b>
BOZP a požární ochrany	24	externí firma BOZP	Hranice
Pracovní postupy	12	I. G. Bauerhin	Gründau
System kvality	12	I. G. Bauerhin	Gründau
<b>Pouze pro vedoucí výroby první a druhé směny.</b>			
ISO/TS 16949:2002	24	Q ČSJ o. s.	Praha

#### Příloha E

<b>NÁZEV VZDĚLÁVACÍ AKCE</b>	<b>ČASOVÝ HARMONOGRAM VZDĚLÁVACÍ AKCE V MĚSÍCÍCH</b>	<b>KDO VZDĚLÁVACÍ AKCI PROVÁDÍ</b>	<b>KDE VZDĚLÁVÁNÍ PROBÍHÁ</b>
BOZP a požární ochrany	24	mistr, vedoucí výroby	Hranice
Práci ve výškách	12	Esto-Cheb	Hranice
Obsluha výpletového stroje	12	Firma Hellmayer	Hranice

Obsluha motorových manipulačních vozíků	24	MATE-JEŘÁBY s. r. o.	Hranice
Obsluha tlakových nádob	36	Revizní technik – Jaroslav Kozlík	Hranice
Obsluh VZV	12	Esto-Cheb	Hranice
Elektrikáři – vyhl. 50/78 Sb. § 4	36	Esto-Cheb	Hranice
Obsluha lisu	24	Firma Hellmayer	Hranice
Obsluha viklovačeho stroje	24	Firma Hellmayer	Hranice
Obsluha crympovačeho stroje	24	Firma Hellmayer	Hranice
Práce s chemickými látkami	12	Firma Hellmayer	Hranice
Obsluha kaširovačeho stroje	24	Firma Hellmayer	Hranice
Práce s pájkou a horkovzdušným fénem	24	Firma Hellmayer	Hranice
Práce s tlakovou pistolí	24	Firma Hellmayer	Hranice
Obsluha výtahů	24	JOKR, s. r. o.	Hranice
Obsluha kotlů	24	Firma Hellmayer	Hranice
Práce s žehlicím	24	Firma Hellmayer	Hranice

strojem			
---------	--	--	--

### **Příloha F**

<b>NÁZEV VZDĚLÁVACÍ AKCE</b>	<b>ČASOVÝ HARMONOGRAM VZDĚLÁVACÍ AKCE V MĚSÍCÍCH</b>	<b>KDO VZDĚLÁVACÍ AKCI PROVÁDÍ</b>	<b>KDE VZDĚLÁVÁNÍ PROBÍHÁ</b>
BOZP a požární ochrany	24	mistr, vedoucí výroby	Hranice
KVP – průběžný zlepšovací program	12	hlavní vedoucí výroby	Hranice
Pracovní postupy		mistr	Hranice
Vstupní školení	-	mistr	Hranice





**Příloha H**

<b>GR</b> electronic	<b>PRACOVNÍ KARTA</b>	Stand: 14.4.2011
		za předklad:IK
<b>Označení:</b> BMW Mini R60	Index zákazníka: 002 Index výkres IGB: 02	
		<b>Druh: 2170 397 02</b>

**Ohmová hodnota: 1,87- 2,28 Ohm**

ID-číslo	Materiál	Údaje	ks	ID-číslo	Materiál	ks
500393	PES - 2,5 šedý 36x82cm		1	22202502	Samolepící etiketa - zelená	1
500636	Bílá látka - Nadelvlies 36x82cm		1	301547	Gumička 22mm modrá	2
600633	Drát 0,321 Ohm/m			320006	Látkové přikrytí 30x75mm	1
550067	Lepicí páska 150x345mm - ŽLUTÁ		1	550451	Lepidlo	
550074	Lepicí páska 60xx570mm - ŽLUTÁ		2	620005	Cín	
550286	Kašír lepidlo	-----				
550476	Samolepící kolečko s mřížkou 20mm	-----	2			

**Kabel: ID - číslo: 291 436 02**

Pracovní postup	Datum	Jméno	Kč 50 ks
Řezání: PES 150x82 cm	-----	-----	-----
Kašírování: PES 2,5mm	-----	-----	-----
Řezání: PES + bílá látka, 36x82cm	-----	-----	-----
Předlisování: bílá látka, po 10-ti kusech	-----	-----	-----
Výplet: položit PES, vypletení, na konci zafixovat drát 2x samolepícím kolečkem s mřížkou 20mm, bílou látku přikrýt teflonem, element zažehlit, nalepit zelenou etiketu dle pozice, své razítko	Program č. 5 č.stroje:.....		164,4
Lepení: nařezat lepenky :2x lepicí pásku 60x570mm na pravou a levou stranu, 1x lepicí pásku 150x345mm nalepit nahoru - dle bodů -			23,5
Lisování: konečné kontury			10,5
Odizolování: drát 2x vytáhnout, 2x krátit a odizolovat			12,0
Montáž kabele: kabel podlepit, zelenofialový vlevo, hnědý vpravo, namotat, zacínovat a izolovat 2x gumičkami 22mm (modré), gumičky podlepit, lepík 30x75mm s trochou lepidla nanést na ukončení , své razítko			98,4
Kontrola prosvěcováním			-----
Konečná kontrola			



## **Příloha J**

1. Jak dlouho jste zaměstnání ve společnosti GR electronic?
2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
3. Na jakou pracovní pozici jste původně nastoupili?
4. Byli jste spokojeni s úrovní vzdělávání na jednotlivých pracovních pozicích?
5. Myslíte si, že by pro Vás bylo vhodné vzdělávání v oblasti práce s lidmi?
6. Myslíte si, že jsou ve společnosti používány vhodné metody ke vzdělávání?
7. Jaký je Váš názor na úroveň a důležitost vzdělávacích pomůcek?
8. Jaká je Vaše úroveň znalostí německého jazyka?
9. Jaká je Vaše znalost problematiky práce s PC?

## **ABSTRAKT**

RAČÁKOVÁ, P. Vzdělávací procesy v organizaci. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 77 s., 2012

**Klíčová slova:** lidské zdroje, vzdělávací procesy, cíl podnikového vzdělávání

Předložená bakalářská práce je zaměřena na vzdělávání ve společnosti GR electronic, spol. s r. o. Teoretická část se zabývá problematikou lidských zdrojů a jejich řízení, procesem vzdělávání a jeho významem v organizaci. V úvodu praktické části je popsána společnost, její organizační struktura, poslání a cíl společnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. V další části je na základě získaných informací popsán systém vzdělávání ve společnosti podle jednotlivých fází a skupin pracovníků. Stěžejní částí práce je analýza a zhodnocení vzdělávacích procesů. Z provedené analýzy vyplynulo, že současný systém vzdělávání ve společnosti GR electronic, spol. s r. o. je na velmi dobré úrovni. Přesto byly zjištěny některé slabé stránky, na které navazuje návrh opatření, odstraňující nedostatky ve vzdělávání a pomáhající k lepšímu již fungujícímu systému vzdělávání.

## **ABSTRACT**

RAČÁKOVÁ, P. Educational processes in the organization. Bachelor's thesis. Cheb: Faculty of Economics UWB in Pilsen, 77 p., 2012

**Key words:** human resources, education processes, aim of company education

My bachelor thesis concentrates on education in GR Electronics company, Ltd. The theoretical part deals with the problematics of human resources and their management, as well as the process of education and its significance in the organization. At the beginning of the practical part the company, its organizational structure, mission and its aim in the area of education and development of the staff are described. In the following part, based on the gained information, the educational system in the company according to component stages and groups of the staff is being looked at. The crucial part of my thesis is the analysis and evaluation of the education processes. The results of the analysis lead to stating the fact that the current educational system in GR electronic company, Ltd. is on a very good level. However, some weak points were found; therefore arrangements to eliminate deficiencies in education and to improve the already functional system of education are proposed.