

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávací procesy v podniku
Educational processes in a company

Kateřina Bajgarová

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávací procesy v podniku“

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

V Chebu dne.....

.....

podpis autorky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph. D. za vedení mé bakalářské práce, cenné rady, věcné připomínky a odborný dohled při jejím zpracování.

Poděkování patří Mgr. Věře Pospíšilové, vedoucí personálního oddělení společnosti Gerresheimer Horsovsy Tyn spol. s r. o. za vstřícnost a poskytnutí vyčerpávajících materiálů potřebných k praktické části bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala Ing. Andree Matějkové, která se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve zmiňované společnosti, za trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala, za čas a poskytnuté materiály, které mi pomohly bakalářskou práci zkompletovat.

Obsah

ÚVOD	7
1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	10
2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	13
2.1 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI	15
2.2 IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI	16
2.3 METODY A FORMY VZDĚLÁVÁNÍ_A JEJICH VÝHODY/NEVÝHODY.....	20
2.3.1 METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	20
2.3.1.1 INSTRUKTÁŽ PŘI VÝKONU PRÁCE.....	20
2.3.1.2 COACHING	20
2.3.1.3 MENTORING	21
2.3.1.4 CONSELLING.....	21
2.3.1.5 ASISTOVÁNÍ.....	21
2.3.1.6 POVĚŘENÍ ÚKOLEM.....	21
2.3.1.7 ROTACE PRÁCE (CROSS TRAINING)	21
2.3.1.8 PRACOVNÍ PORADY	22
2.3.2 FORMY VÝUKY.....	22
3 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ Z HLEDISKA POSILOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU	23
3.1 JEDNOTLIVEC	23
3.2 ORGANIZACE.....	23
4 ANALÝZA METOD VZDĚLÁVÁNÍ VE VAZBĚ NA POTŘEBY KONKRÉTNÍHO PODNIKU	25
4.1 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	25
4.1.1 SKUPINA GERRESHEIMER.....	25
4.1.2 GERRESHEIMER HORSOVSKY TYN SPOL. S R. O.....	26
4.2 POPIS VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	28
4.2.1 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB V GHT-CZ	30
4.2.1.1 IDENTIFIKACE POTŘEB, DEFINICE CÍLŮ VZDĚLÁVÁNÍ	31
4.2.1.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	31
4.2.1.3 REALIZACE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU	31
4.2.1.4 VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ	33
4.2.1.5 MONITOROVÁNÍ	33
4.3 VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM V GHT.....	34
4.3.1 GERRESHEIMER MANAGEMENT SYSTEMS (GMS).....	34
4.3.2 VZDĚLÁVACÍ METODY V GHT-CZ	34
4.3.2.1 E-LEARNING	34
4.3.2.2 ŠKOLENÍ KVALITY	34
4.3.2.3 LEGISLATIVNÍ ŠKOLENÍ.....	34

4.3.3 DRUHY ŠKOLENÍ V GHT-CZ.....	35
4.3.3.1 INTERNÍ KURZY.....	35
4.3.3.2 EXTERNÍ KURZY	35
4.3.4 JAZYKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ V GHT-CZ.....	37
4.3.5 PROCES PRŮBĚHU ŠKOLENÍ	39
4.3.6 NÁKLADY NA VZDĚLÁVÁNÍ.....	40
4.4 METODY POUŽÍVANÉ V GHT-CZ.....	42
5 NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZEFEKTIVNĚNÍ VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ . 43	
5.1 ROLE HR A VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ.....	43
5.2 METODY POUŽÍVANÉ V GHT-CZ.....	44
5.3 MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V GHT-CZ.....	44
5.3.1 SYSTÉM GIR (GERRESHEIMERIDEEREALIZE)	45
5.4 NOVÉ VÝZVY.....	46
5.4.1 ZVÝŠENÍ POČTU ZAMĚSTNANCŮ.....	46
5.4.2 NÁSTUPNICTVÍ.....	47
5.4.3 MATICE ŠKOLENÍ NA POZICI.....	47
5.4.4 PROJEKTY EVROPSKÉHO SOCIÁLNÍHO FONDU	48
5.5 VYHODNOCOVÁNÍ A MĚŘENÍ VZDĚLÁVÁNÍ V GHT-CZ.....	50
5.6 ZPĚTNÁ VAZBA.....	52
6 EKONOMICKÁ EFEKTIVNOST NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ V GHT-CZ 57	
ZÁVĚR.....	63
SEZNAM OBRÁZKŮ:.....	65
SEZNAM TABULEK:	65
SEZNAM GRAFŮ:	66
SEZNAM ZDROJŮ:.....	67
SEZNAM ZKRATEK:	69
SEZNAM PŘÍLOH:	69
ABSTRAKT	86
ABSTRACT.....	87

ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřená na problematiku vzdělávacího procesu a aplikace tohoto procesu v konkrétní společnosti, kterou je společnost Gerresheimer Horsovsy Tyn spol. s r.o.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Tyto dvě části jsou členěny do šesti hlavních bodů osnovy.

První kapitola je zaměřena na teorii úzce související s tématem bakalářské práce. Specifikovala jsem metody a formy vzdělávání včetně jejich výhod a nevýhod.

Ve druhé kapitole je popisováno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako jeden z klíčových nástrojů řízení lidských zdrojů. Kapitola se věnuje významu investic do rozvoje lidských znalostí pro dobré fungování společnosti a její prosperitu a budoucí vývoj. V této kapitole identifikuji potřeby vzdělávání a popisuji systém vzdělávání pracovníků v organizaci.

Třetí kapitola se věnuje novým výzvám, které podniku přináší vzdělávání zaměstnanců s vazbou na rozvoj zaměstnanců, který vede ke zvyšování kompetencí pracovníků v organizaci. Dále se věnuji významu vzdělávání zaměstnanců z hlediska posilování konkurenceschopnosti podniku.

Čtvrtá kapitola popisuje organizaci, vzdělávací potřeby, metody a jejich využití ve firmě Gerresheimer Horsovsy Tyn spol. s r.o. Veškeré tabulky a grafy byly vytvořeny na základě poskytnutých interních materiálů společnosti.

Pátá část je věnována vzdělávacímu procesu v organizaci, způsobu vyhodnocování a měření vzdělávání. Dále motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a zpětné vazbě v rámci hodnocení rozvoje. Kapitola je též věnována účinnosti jednotlivých metod používaných ve společnosti Gerresheimer Horsovsy Tyn spol. s r. o. a následnému návrhu opatření pro zefektivnění vzdělávacích procesů.

Poslední, šestá část obsahuje návrhy na zlepšení vzdělávacího procesu v podniku a vyhodnocení ekonomické efektivnosti navrhovaných opatření.

Cíl bakalářské práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit, zda a případně do jaké míry realizované vzdělávání přispívá k zajištění konkurenceschopnosti podniku. Dílčím cílem je analýza vzdělávání v organizaci a ekonomická efektivnost tohoto systému. Dále bylo po konzultaci s pracovníky personálního oddělení společně stanoveno za další dílčí cíl práce přepracování dotazníků „Očekávání od vzdělávací aktivity“, „Hodnocení interního školení“ a dotazníku „Hodnocení externího školení“ pro lepší specifikaci a zpětnou vazbu vzdělávacích potřeb.

Metodika bakalářské práce

Základním prvkem teoretické části bakalářské práce je *rešerše odborné literatury*, tvořená z *citací* a *parafrází* zvolených tištěných nebo elektronických zdrojů. Tato část zahrnuje veškeré klíčové pojmy související s tématem bakalářské práce *Vzdělávací procesy v podniku*.

Součástí praktické části, která *analyzuje vzdělávací systém* společnosti, je práce se *sekundárními zdroji*. V této části bylo použito několik způsobů *sběru dat*.

Prvním využitým nástrojem získávání informací bylo *dotazování*, které může mít písemnou nebo ústní formu. Pro účely této bakalářské práce bylo využito obou zmíněných forem. *Písemná forma* probíhá pomocí dotazníkového šetření, pomocí kterého jsou specifikovány vzdělávací potřeby včetně jejich následného hodnocení. Pro hodnocení efektivity kurzu a zpětnou vazbu jsou využívány dotazníky hodnocení školení. Jedná se o relativně rychlý a přímočarý sběr dat, který poskytuje přesná numerická data a zároveň je užitečný pro zkoumání větších skupin respondentů. Nevýhodou může být vnímán fakt, že není vždy možné ověřit, zda byl dotazník vyplněn požadovaným respondentem. Důležitou součástí posouzení dalšího rozvoje zaměstnance je *ústní dotazování* ve formě hodnotícího pohovoru přímého nadřízeného se zaměstnancem, během kterého jsou definovány potřeby vzdělávání, popřípadě nedostatky vzdělávacího procesu v předchozím období.

Dalším způsobem sběru dat byla *analýza dokumentů*, která byla zvolena z důvodu vyčerpávajícího množství již zpracovaných dat. Tato metoda přinesla díky kvalitnímu zpracování dokumentů personálním oddělením organizace veškeré potřebné podklady ke zpracování práce.

Na základě *polostrukturovaného rozhovoru* s pracovníci personálního oddělení organizace byly poskytnuty doplňující informace. Následná *syntéza* ucelila získané a poskytnuté informace, pomohla k pochopení vzájemné souvislosti a v návaznosti na ni byl *dedukcí* vyvozen závěr bakalářské práce.

1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V úplném začátku zpracování teoretické části bakalářské práce na téma vzdělávací procesy v podniku je potřeba definovat základní pojmy, které úzce souvisí s touto problematikou.

„**Vzdělávání** je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku.“ (Tureckiová, 2004, s. 89)

„**Firemní neboli také podnikové vzdělávání** je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).“ (Bartoňková, 2010, s. 16)

„**Proces** je soubor jednotlivých činností (vstupu), které spolu vzájemně souvisejí a vzájemně na sebe působí a na jejich konci bude přeměnou vstupů dosaženo stanoveného cíle (výstupu). (Armstrong, 1999)

„**Rozvoj** je proces, který umožňuje postupovat ze současného stavu dovedností, schopností a znalostí ke stavu budoucímu, ve kterém je vyžadována vyšší úroveň těchto znalostí.“ (Armstrong, 1999)

"**Rozvoj pracovníků** je v podstatě vzdělávání, které připravuje pracovníka na širší pracovní úkoly, než jaké od něj požaduje jeho současné pracovní místo, poskytuje mu širší rozhled a v neposlední řadě formuje jeho osobnost, jeho chování. Nesmíme zapomínat ani na to, že rozvoj zvyšuje jeho konkurenceschopnost na trhu práce, ať už ve firmě nebo mimo ni." (Koubek, 2007, s.151)

Mezi těmito termíny je úzká spojitost, protože proces utváření lidské osobnosti je rozvojem osobnosti.

„Pro rozvoj a vzdělávání pracovníků v organizaci platí stejný cyklus, který začíná rozpoznáním potřeb rozvoje a vzdělávání pracovníka z analýzy práce, ze zkoumání

pracovního výkonu a z požadavků pracovního místa současného nebo budoucího.“ (Címbálníková, 2013, s. 88)

„**Povolání** (profese) je činnost, pro kterou byl člověk vyškolen nebo vyučen (je trvalým znakem jedince), zatímco zaměstnání je činnost, kterou skutečně vykonává na svém pracovním místě, bez ohledu na to, zda pro ni byl vyškolen nebo vyučen (je proměnlivým znakem člověka).“ (Koubek, 2007, s. 253)

„**Lidský kapitál** znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a investice.

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu s žádnou organizací. Lidské zdroje představují lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu.

Lidským potenciálem rozumíme soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvalitativního a kvantitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti.“ (Kucharčíková A., 2011, s. 34)

„**Řízení lidských zdrojů** můžeme koncepčně chápat jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejich cílů.“ (Armstrong, 1999, s. 149)

Velký důraz při řízení lidských zdrojů by měl být přikládán zájmu konkrétní společnosti a zainteresování potřeb zaměstnanců do potřeb celku.

„Uplatnění strategického přístupu, tj. takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány do strategie podniku“ (Kucharčíková, 2011, s. 41)

„**Motivace** je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování“ (Armstrong, 1999, s. 295) „Je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“ (Tureckiová, 2004, s. 55)

„Motivace je vysoce individuální a složitá a existuje rozdíl mezi tím, co motivuje lidi, aby odváděli nadprůměrný výkon, a tím, co vede k podprůměrnému výkonu.“ (Thomson, 2007)

Motivační faktory jsou: kariérní postup, dosažení cíle, odpovědnost, vyšší mzda, kvalitní pracovní prostředí apod. Zda jsou tyto faktory brány jako pozitivní nebo negativní je ovlivněno povahovými vlastnostmi motivovaného jedince. (Armstrong, 1999)

„**Hlavním cílem školení** či tréninku není přínos poznatků, ale zvýšení výkonu či změna chování firemních zaměstnanců, odpovídající záměrům firmy. Předpokladem efektivního školení je proto vždy možnost vyzkoušet si nové poznatky, postupy a techniky v praxi. Školení, které není provázeno možností získat praktické zkušenosti nemůže přinést plný efekt.“ (Urban, 2014, s. 125)

2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Zaměstnanci představují hlavní a nejcennější zdroj každého podniku. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je tedy možné pojmut jako jeden z klíčových nástrojů řízení lidských zdrojů. Školení a tréninky zaměstnanců jsou z dlouhodobého hlediska jedním z nejdůležitějších nástrojů zvyšování podnikového výkonu.

„Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, co je, a tím, co je žádoucí“. (Bartoňková, 2010, s.11)

V současné době rychlých změn na trzích a vývojem nových oblastí pro podnikání, je vzdělávání nezbytnou součástí každé prosperující společnosti.

„Rozvoj organizace a jejich lidí vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy. Nelze se zaměřit jen na jedno a druhému se nevěnovat. V současné době mnoho velkých firem dává důraz na organizační učení, organizační rozvoj, protože prostředí organizace je důležité pro uplatnění individuálních kvalit.“ (Hroník, 2007, s. 20)

„Učení a rozvoj jsou činnosti, které by měly odpovídat potřebám podniku. Potřebu můžeme pojímat buď jako existující problém (zmetkovost, stížnosti zákazníků..) nebo jako novou situaci, do níž se organizace či oddělení dostává (nový informační systém, noví pracovníci, nové situace, nové trhy, nové cíle..). V nové situaci vždy vyvstává potřeba učení. Vzdělávání tu bude mít své místo bez ohledu na smýšlení a musí být zaměřeno na pozitivní, efektivní a rychlý učení proces.“ (Kucharčíková, 2011, s. 88)

Vzdělávání pracovníků je jednou z klíčových personálních činností. Tato činnosti zahrnuje velké množství aktivit důležitých pro efektivnost celého vzdělávacího systému. Jednou z těchto aktivit je flexibilita, neboli schopnost pracovníka přizpůsobit se náhlým nebo i plánovaným změnám a měnícím se požadavkům na jeho pracovní pozici v organizaci. Tento proces je možné nazvat jako doškolení, jedná se v podstatě o prohlubování pracovních schopností v rámci pracovní pozice. Další personální činností v rámci vzdělávání je rozšiřování pracovních znalostí zaměstnanců, tzv. rekvalifikace, při které dochází k přeškolení stávajícího pracovníka. Tato činnost je nutná v případě, že organizace potřebuje využít zaměstnance na pozici, na které dosud nepůsobil. V některých případech má společnost k dispozici pracovníky, kteří nejsou dostatečně odborně připraveni na činnost, která je od nich očekávána. V tomto případě je také nezbytné, aby byl tento zaměstnanec zodpovědně seznámen s mechanismem,

technologemi a kulturou organizace. Tento proces je nazýván orientací pracovníka a patří také do okruhu vzdělávání.

Mezi tyto aktivity je také důležité zmínit formování osobnosti člověka, které významně ovlivňuje pracovní chování jedince a jeho postavení v kolektivu společnosti, dále pak motivaci pracovníka k lepším výkonům a přístupu k dané činnosti.

Veškeré tyto personální činnosti jsou ovlivněny mnoha faktory, jedním z nich je rozhodně kvalita lidského zdroje, která je velmi individuální, avšak důležitá v celkovém procesu vzdělávání. (Koubek, 2007)

Kvalifikací je možno vyjádřit dosažené vzdělání pracovníka. Účast na vzdělání zahrnuje zázemí společnosti pro vzdělávací aktivity, včetně podpory a motivace pracovníků k dalšímu vývoji. Z druhé strany také ale ochotu zaměstnanců učit se novým věcem a věnovat čas těmto aktivitám. Výdaje na vzdělávání odrážejí význam, který firma přikládá této oblasti.

Na problematiku vzdělávání je také možné pohlížet i z jiného úhlu. Ne vždy je řešením problémů v organizaci poskytnutí vzdělávání a doškolení. Pokud je aktuální výkonnost odlišná od plánovaných požadavků, nemusí to vždy znamenat, že vzniká potřeba vzdělávání. (Euroskop, 2013)

„Z toho vyplývá, že vzdělávání může být jedním, nikoli však jediným řešením těchto problémů, bránících podnikům v naplňování cílů.

Je-li jisté, že vzdělávání pomůže řešit některé problémy v podniku, je třeba:

- Odsouhlasit s managementem cíle vzdělávání podporující priority podnikání.
- Rozhodnout, které dovednosti či způsobilosti chceme vzděláváním zlepšit.“
(Kucharčíková, 2011, s. 78-79)

„Určení potřeby vzdělávání může vycházet z celé řady oblastí, např. ze sledování kvality výrobků a služeb, využívání fondu pracovní doby, stability zaměstnanců na pracovišti apod. V zásadě je však můžeme 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.“

(Dvořáková 2012, s. 290)

„Organizace by se měla věnovat rozvoji a vzdělávání svých pracovníků z důvodů:

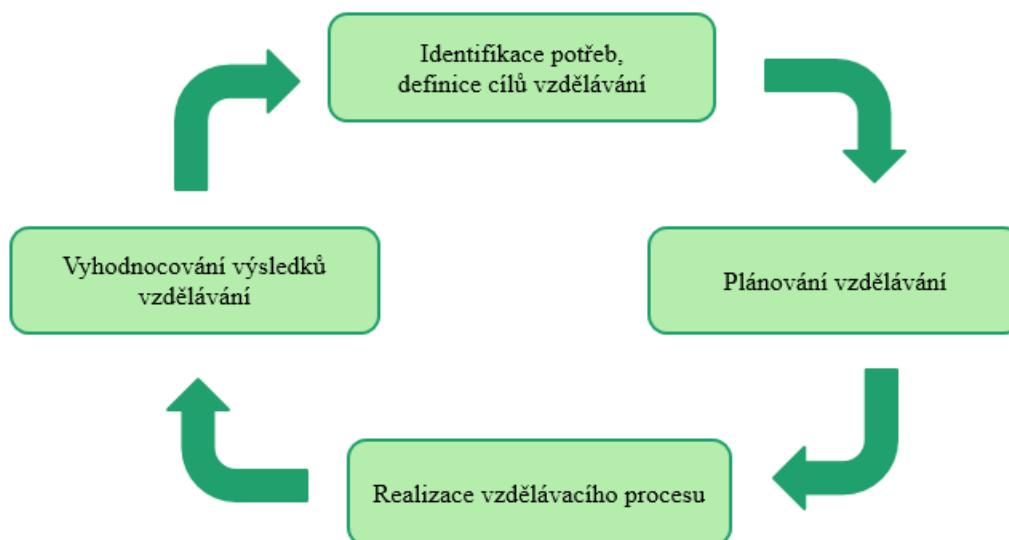
- Stále častěji se objevují nové poznatky a nové technologie
 - znalosti lidí rychle zastarávají.
- Proměnlivost lidských potřeb a tím proměnlivost trhu zboží a služeb je výraznější.
 - Organizace na to musí pružně reagovat a mít přizpůsobivé pracovníky.
- Rychle se mění technika a technologie.
- Zvyšuje se frekvence organizačních změn.
 - Zaměstnanci se těmto změnám musí častěji přizpůsobovat.
- Orientace na kvalitu výrobků a na služby zákazníkovi je prioritní.
- Zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí.
- Nutnost snižování nákladů a lepšího využití technologií je podmínkou pro dosažení konkurenceschopnosti a přežití.
- Změny v hodnotové orientaci lidí, orientace na kvalitu pracovního života vyvolávají zvýšenou potřebu se vzdělávat.
- Péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání pracovníků.“ (Měrtlová, 2014)

2.1 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci

„Do systému vzdělávání pracovníků organizace patří takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolení, přeškolení iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací. V systému vzdělávání pracovníků organizace se angažuje nejen personální útvar (resp. jeho oddělení vzdělávání pracovníků) či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení pracovníků.“ (Koubek, 2007, s. 258)

Vzdělávání pracovníků je personální činností, kterou pro organizaci zprostředkovávají speciálně vyškolení zaměstnanci, externí pracovníci či vzdělávací instituce.

Obrázek 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Kucharčíková, 2011, s. 84

2.2 Identifikace potřeb vzdělávání v organizaci

Fakt, že podnik podporuje vývoj pracovníků, hraje velkou roli pro rozvoj společnosti jako celku. Zkvalitňováním pracovní síly dochází ke zefektivnění a zlepšení výrobního procesu a tím k lepšímu postavení podniku na trhu. Z těchto důvodů je podnikové vzdělávání nezbytným faktorem pro zkvalitňování produkce a růst podniku.

Vzdělávací proces se odvíjí od stanovených cílů, kultury a strategie podniku, dále pak od politiky řízení lidského kapitálu. Po uvážení veškerých těchto aspektů dochází k následné identifikaci vzdělávacích potřeb. (Kucharčíková, 2011)

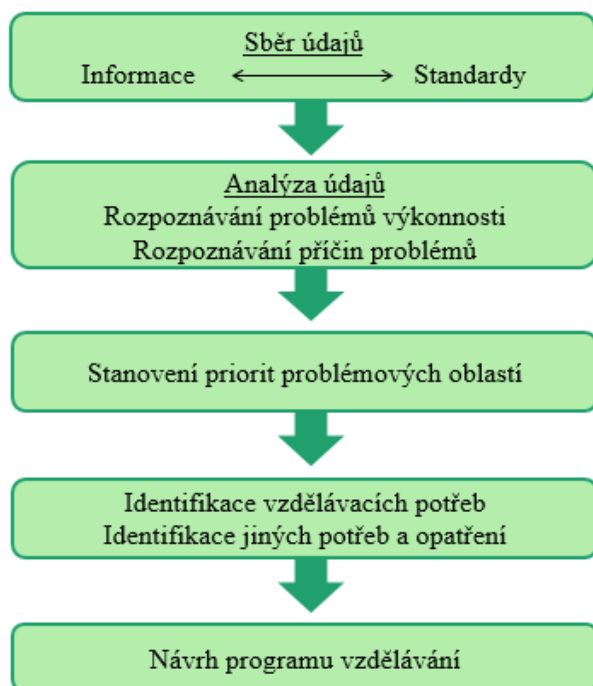
„Identifikace dává odpověď na takové otázky, jako:

- Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Dalším výsledkem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu.“ (Kucharčíková, 2011, s. 85)

Analýza potřeb vzdělávání je založena na sběru veškerých informací o znalostech, dovednostech a schopnostech jedinců a porovnání těchto údajů s výsledky, kterých chce podnik dosáhnout.

Obrázek 2: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání



Zdroj: Kucharčíková, 2011, s. 95

Proces, při kterém je potřeba identifikovat vzdělávací potřeby, je možné rozvrhnout do tří fází:

První fáze – analýza cílů daného podniku. Pro efektivní a smysluplné vzdělávání je potřeba vzít v úvahu cíle a celkovou strategii organizace. Důležité je seznámení pracovníků se strategií firmy a zajištění, aby s ní byli také ztotožnění. Během této analýzy by měl být zjištěn rozdíl mezi výkonem, kterého je dosahováno a výkonem, který je cílem. „Tato úroveň má zvláštní význam ve vztahu k potřebám vzdělávání, organizačním systémům, programům zvyšování výkonnosti a k podnikové strategii.“ (Kucharčíková, 2011, s. 90)

Druhá fáze – analýza znalostí pracovníků. V této fázi jsou získávány informace o schopnostech a dovednostech všech pracovníků zahrnutých do tohoto procesu. Zjištěné údaje jsou porovnány se skutečným stavem. Výsledkem analýzy by měla být informace o potřebě vzdělávání.

Třetí fáze – analýza zaměstnanců. Dochází k porovnání požadavků podniku na zaměstnance se současným stavem. K této analýze slouží například informace o vzdělání nebo z hodnotících dotazníků. Dle výsledků analýzy může v případě potřeby docházet k personálním změnám. Na základě těchto změn mohou být stávající zaměstnanci přeřazováni na jiné pracovní pozice nebo může být rozhodnuto o nábore nových zaměstnanců. (Kucharčíková, 2011)

Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky:

Obrázek 3: Otázky plánu vzdělávání pracovníků

<p>JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO? <i>obsah</i></p> <p>KOMU? <i>jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků</i></p> <p>JAKÝM ZPŮSOBEM? <i>mimo nebo na pracovišti, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, režim vzdělávání</i></p> <p>KÝM? <i>interní či externí vzdělavatelé, organizace, vzdělávací instituce, zabezpečení</i></p> <p>KDY? <i>termín, časový plán</i></p> <p>KDE? <i>místo konání, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.</i></p> <p>ZA JAKOU CENU? <i>rozpočtová stránka plánu</i></p> <p>JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ? <i>metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit</i></p>
--

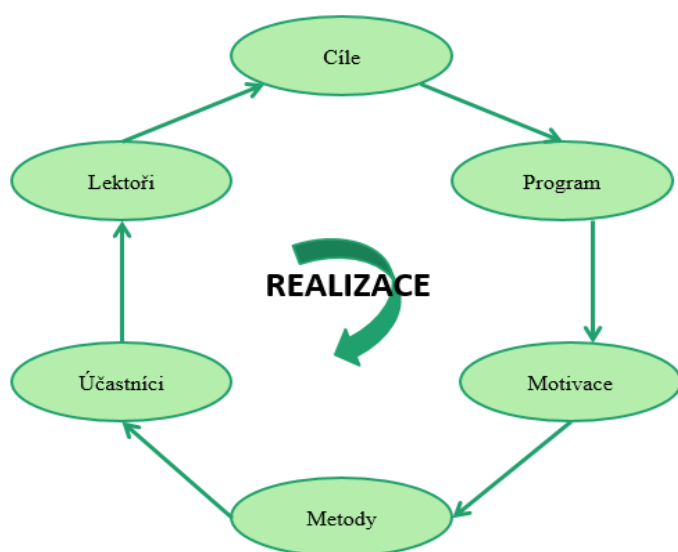
Zdroj: Koubek, 2007, s. 265

Příprava programu vzdělávání a s ním souvisejícího rozpočtu na vzdělávání, je proces rozdělený na fáze identifikace vzdělávacích potřeb a samotného plánování. Během této přípravy jsou projednávány priority a na nich založené návrhy plánů včetně zmíněných rozpočtů. Probíhá upřesňování až do definitivní podoby. V dalším kroku jsou specifikovány konkrétní oblasti témat, které budou vzdělávány včetně konkrétního počtu pracovníků, kteří budou při vzdělávání přítomni a časového plánu. Při výběru pracovníků, kteří se budou účastnit tohoto vzdělávacího procesu, bývají z pravidla vedoucí pracovníci. (Koubek, 2007)

Rozlišujeme tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání:

- Musí se realizovat → přičemž jde o základní požadavky na vzdělávání, často dané legislativou a potřebou dovedností, bez nichž není možné, aby pracovníci vykonávali požadované práce a dosahovali požadovaných cílů
- Mělo by se realizovat → v tomto případě jde o dovednosti přinášející pravděpodobně podniku užitek, například manažerské dovednosti
- Podnik je chce realizovat → přičemž přínosy nemusejí být okamžitě viditelné, ale jsou zřejmé v dlouhodobém horizontu, například podpora vytváření požadované podnikové kultury.“ (Kucharčíková, 2011, s. 78-79)

Obrázek 4: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Kucharčíková, 2011, s. 99

2.3 Metody a formy vzdělávání a jejich výhody/nevýhody

Při volbě vhodné metody ke vzdělávání je důležité brát v úvahu mnoho okolností, kterými jsou např. kultura učení, učební metody, požadavky podniku, dále pak samozřejmě individuální učební styl každého účastníka, věk, struktura a množství účastníků během výuky nebo úroveň vzdělání. Nepostradatelnou součástí je také úroveň a znalosti zvolených lektorů. Zvolená metoda může mít značný vliv na konečný efekt vzdělávacího programu. (Kucharčíková, 2011)

2.3.1 Metody vzdělávání

- Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job)
- Metody vzdělávání na pracovišti (on the job)

Mezi metody používané při vzdělávání probíhajícím při výkonu práce patří:

2.3.1.1 Instruktaž při výkonu práce

Nejčastější metoda, při které nadřízený, či zkušený zaměstnanec předvádí pracovní činnost novému kolegovi.

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------|
| + rychlá adaptace | – tlak pracovního prostředí |
| + snadné osvojení nové činnosti | – krátký proces zaškolení |
| + navazování kolegiálních vztahů | – hlučné prostředí |

2.3.1.2 Coaching

Dlouhodobější kontrola a instruktaž, přičemž nadřízený sděluje připomínky, ale dává prostor i individuálnímu výkonu školeného zaměstnance

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------|
| + úzká vzájemná spolupráce | – tlak pracovních úkolů |
| + zlepšování komunikace | – nesoustavná činnost |
| + prostor pro cíle pracovní kariéry | – nestálé prostředí |

2.3.1.3 Mentoring

Obdoba coachingu s tím rozdílem, že vzdělávaný pracovník si volí svého rádce (mentora), který mu je oporou v kariéře a vede ho určitým směrem.

- + vlastní iniciativa volby mentora
- + neformální vztah
- volba nevhodného mentora
- nepravidelnost činnosti

2.3.1.4 Conselling

Jedna z novějších metod, kde se jedná o vzájemné konzultování a ovlivňování. Je opomíjen vztah podřízený a nadřízený.

- + možnost vlastních návrhů
- + vznik zpětné vazby
- větší časová náročnost
- rozpor s plněním běžných úkolů

2.3.1.5 Asistování

Často používaná metoda, nazývaná také stínování, při které se pracovník učí novým činnostem tím, že pomáhá zkušenému pracovníkovi při plnění úkolů.

- + možno využít i u specialistů
- + důraz na praktickou stránku
- + nejen při manuální činnosti
- přenesení nevhodných návyků
- oslabení tvůrčího přístupu
- informace jen z jednoho zdroje

2.3.1.6 Pověření úkolem

Jedná se o závěrečnou fázi metody Asistování. Vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol.

- + rozvíjí samostatnost
- + prostor pro tvůrčí schopnosti
- + motivace k rozvoji
- někdy náročné splnění úkolu
- následné narušení sebedůvěry

2.3.1.7 Rotace práce (cross training)

Vzdělávaný pracovník je na určité období pověřován úkoly v různých částech organizace. Ideální pro výchovu řídicích pracovníků nebo seznámení absolventů.

- + rozšíření zkušeností
- + vznik nových zájmů
- + rozvoj flexibility
- možný neúspěch v jedné oblasti
- snížení sebevědomí
- hodnocení způsobilosti

2.3.1.8 Pracovní porady

Komplexní seznámení s problémy organizace jako celku, nejen svého pracoviště.

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| + výměna zkušeností | – špatné časové umístění |
| + prezentace názorů | – velké množství lidí |
| + pocit sounáležitosti | – menší prostor k vyjádření |

2.3.2 Formy výuky

Prezenční studium:

- přednáška
- seminář
- konzultace
- odborná praxe
- konference

Distanční studium:

- řízené samostatné studium se studijní oporou (odborné texty)
- samostatná studijní aktivita na základě různých studijních pomůcek (CD apod.)
- konzultace dle subjektivní potřeby vzdělávaného
- využití moderní komunikační technologie

Kombinované formy:

- kombinace prezenčního studia s řízeným samostudiem za pomoci literatury

E-learning:

- nejužívanější způsob vzdělávání formou informačních technologií
- využívá elektronická média
- vlastní rychlost studia
- rychlá zpětná vazba
- možná výuka v domácím prostředí

(Koubek, 2007)

3 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ Z HLEDISKA POSILOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

Vzdělávací proces je nezbytně nutný pro vývoj jednotlivých členů organizace a tím i pro rozvoj a růst podniku jako celku. Hraje důležitou roli v konkurenčním boji. Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců vede ke zvyšování kompetencí a konkurenceschopnosti pracovníků v organizaci. Toto téma má dvě úrovně:

3.1 Jednotlivec

Získávání a obnova znalostí a dovedností podporuje aktivní účast jednotlivce na trhu práce. Zvyšování úspěšnosti na trhu práce (získáváním vzdělání) jedinec podporuje a zvyšuje svoji konkurenceschopnost.

Kvalita lidského zdroje je jedním z zásadních faktorů v procesu rozvoje znalostí. Hodnocení lidského zdroje je možné posoudit podle flexibility, to znamená způsobu, kterým je tento jedinec schopen reagovat na změny požadavků, které jsou na něj kladeny v pracovním prostředí, dále podle adaptability v případě zařazení do nového pracovního prostředí. Vzdelávání je důležité a úzce souvisí s individuálními charakterovými vlastnostmi jedince.

Jedinec svým rozvojem obecně podporuje vlastní uplatnění na trhu práce a vytváří si lepší podmínky k uplatněním na interním trhu práce uvnitř samotné organizace.

Frekvence a efektivita procesu vzdělávání je závislá na zájmu o konkrétní oblast a téma kurzu.

3.2 Organizace

Vzdelávání je nekončící proces, kterým prochází všichni členové organizace, bez ohledu na svou pozici v této organizaci. Stupeň a frekvence vzdělávání záleží na ochotě zaměstnanců učit se novým věcem a dále také na požadavcích, které jsou na zaměstnance kladeny s ohledem na funkce, které v organizacích vykonávají.

Vzdělávání probíhá při samotném nástupu do zaměstnání ve formě zácviku do výrobního procesu a později pak formou konkrétních vzdělávacích kurzů a školení.

Konkurenceschopnost organizace je z velké části ovlivněna kvalitou vzdělávání. V případě, že má společnost kompetentní a efektivní zaměstnance, má to velký vliv na růst a úroveň výroby či poskytovaných služeb.

Proces vzdělávání a rozvoje by měl postupovat stejně rychle jako vývoj nových technologií. Jedná se o velmi individuální proces, s ohledem na vzdělávaného jedince i na oblast, ve které se vzdělávání realizuje.

Během tohoto procesu by mělo dojít k osvojení znalostí a dovedností, které jsou potřebné k pracovnímu procesu, popřípadě k profesnímu růstu.

Samotný proces ovšem nezajistí jeho efektivní využití v pracovním procesu. To je individuální záležitost vzdělávaného zaměstnance, jakým způsobem je schopen zapojit nově získané vědomosti v praxi.

Náklady vynaložené na vzdělávání v organizaci se mohou jevit jako vysoký výdaj v aktuální situaci. I přesto, že nemusí mít okamžitý efekt, je to velmi významná a smysluplná investice do budoucího rozvoje jak jednotlivců, tak i celé společnosti.

Společnost Gerresheimer Horsovsky Tyn spol. s r. o., která bude představena v další kapitole nemá v České republice příliš velkou konkurenci v oboru, kterým se zabývá. Největší konkurenci pro ni tvoří Německo, kvůli možnému odlivu pracovníků. Zároveň je však tato lokalita vyhledávána potenciálními investory.

4 ANALÝZA METOD VZDĚLÁVÁNÍ VE VAZBĚ NA POTŘEBY KONKRÉTNÍHO PODNIKU

4.1 Představení organizace

4.1.1 Skupina Gerresheimer

Skupina Gerresheimer (Gx) je předním světovým výrobcem vysoce kvalitních speciálních produktů ze:

- skla (Molded Glass, Tubular Glass)
- plastu (Medical Systems)

pro celosvětový farmaceutický a zdravotní průmysl. V široké nabídce produktů této společnosti je možné nalézt ampulky na léčiva, komplexní systémy pro podávání léků (tzv. drug delivery system). Jedná se například o injekční stříkačky, inzulínová pera či inhalátory určené k bezpečnému dávkování a podávání léků. Společně s partnery rozvíjí řešení, která vytváří standardy a stává se v daném sektoru vzorem pro ostatní. Menší podíl výrobního portfolia připadá na výrobky pro kosmetický a potravinářský průmysl.

Skupina Gerresheimer zaměstnává ve svých 47 pobočkách v Evropě, Severní a Jižní Americe a Asii okolo 11 000 zaměstnanců. Díky prvotřídní technologii, přesvědčivým inovacím a cíleným investicím si tato firma buduje systematicky silnou pozici na trhu.

Skupina Medical Systems (MDS) provádí všechny činnosti spojené s oblastí zpracování plastů a skla a má roli kompetenčního centra pro problematiku plastů ve skupině Gerresheimer. Jako mezinárodní partner pro vývoj a výrobu vstříkovaných plastových systémů dodává již téměř 60 let řešení na míru pro významné zákazníky z celého světa. Představuje přední společnost na světovém trhu v tomto sektoru.

4.1.2 Gerresheimer Horsovsky Tyn spol. s r. o.

Bakalářská práce je věnována výrobnímu závodu, který se nachází v České republice – Gerresheimer Horsovsky Tyn spol. s r. o. (dále jen GHT-CZ).

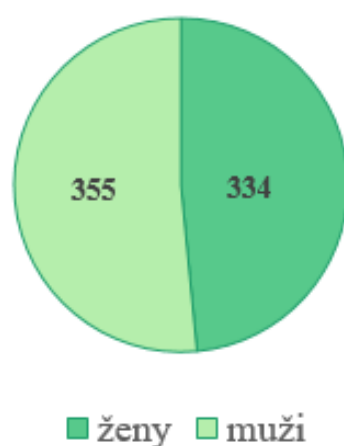
Výroba v pobočce v Horšovském Týně probíhá na 120 vstřikovacích lisech a 9 montážních liniích. Produkce je zaměřena na nejrůznější laboratorní pomůcky, inhalátory, inzulínová a odběrová pera, invazivní chirurgické nástroje z umělé hmoty a podobně. Společnost disponuje více než 24.100 m² výrobní plochy, ve které platí velmi přísná hygienická pravidla. Hlavním důvodem pro takto striktní pravidla je samozřejmě konečný zákazník, a tím je pacient. Špičková kvalita výrobků pomáhá ke zlepšení kvality života nemocných lidí.

Níže jsou uvedeny informace plynoucí z dotazníku o odborném vzdělávání pro Český statistický úřad za kalendářní rok 2015.

Celkový počet 689 zaměstnanců zahrnoval všechny stálé i dočasné zaměstnance, kteří byli v pracovním poměru, avšak ne osoby se speciální smlouvou o poskytnutí praxe. Struktura zaměstnanců podle pohlaví byla k 31. 12. 2015 následující:

Graf 1 : Struktura zaměstnanců k 31.12. 2015

STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z hlediska celkového rozvoje v nejbližších letech považuje podnik za nejdůležitější dovednosti běžného užívání informačních technologií, manažerské dovednosti

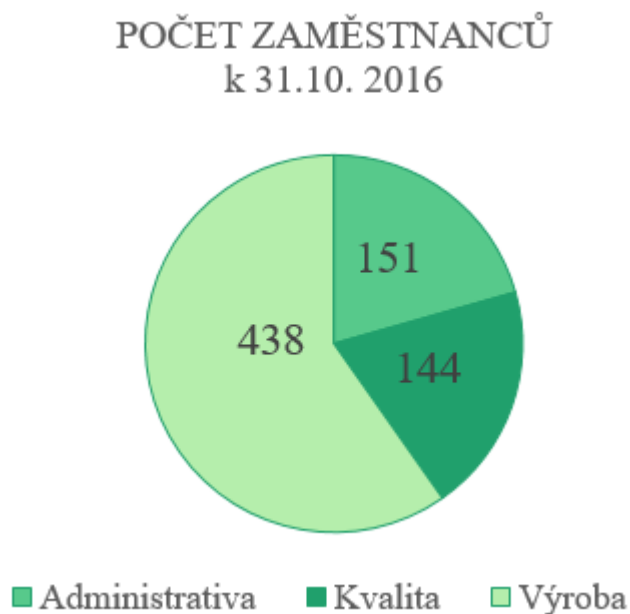
(např. dovednost efektivního vedení či řízení zaměstnanců, plánování a organizování jejich práce) a specifické technické a inženýrské dovednosti související s výkonem konkrétního povolání v podniku (např. dovednosti v oblasti projektování a výroby, obsluhy a opravy strojů).

V případě zjištění nedostatku v dovednostech či znalostech zaměstnanců podnik zajišťuje stávajícím zaměstnancům potřebné vzdělávání, přijme nové pracovníky s odpovídající kvalifikací, případně zajistí potřebné vzdělávání nebo přistoupí k vnitřní reorganizaci za účelem lepšího využití stávajících dovedností zaměstnanců.

K 31. 10. 2016 společnost zaměstnávala 360 žen a 373 mužů.

Celkový počet 733 zaměstnanců je rozdělen dle hlavních sektorů v následující struktuře:

Graf 2: Rozdělení zaměstnanců dle hlavních sektorů podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

4.2 Popis vzdělávacích potřeb

Ve společnosti GHT-CZ je kladen velký důraz na neustálý proces rozvoje zaměstnanců. Profesní růst zaměstnanců a s ním související vzdělávání je hlavním prostředkem k jejich dalšímu rozvoji. Jedná se o nástroj zvyšování podnikového výkonu, ale firma musí počítat i s možností odchodu vyškolených zaměstnanců.

V tomto případě se nedá mluvit o investici, ale o nákladech. Náklady na školení jsou zpětně dohledatelné a snadno kontrolovatelné.

Pro specifikaci vzdělávacích potřeb a jejich následné hodnocení jsou využívány dotazníky. Tyto dokumenty jsou k dispozici v SW (software) na řízenou dokumentaci RoXtra. Do tohoto systému mají přístup všechny pobočky skupiny Gerresheimer. Jednotlivé dokumenty jsou vedeny pod číselným kódem a pro GHT-CZ jsou překládány z německého do českého jazyka.

Společnost má 733 zaměstnanců a pro přibližně 80 % pracovníků má stanoveno školení na začátku fiskálního roku (prosinec–listopad). Ostatní pracovníci dávají požadavek na zapsání školení (vysvětleno níže).

Popis vzdělávacích potřeb se odvíjí od organizační struktury zaměstnanců společnosti, jednotlivých pozic a nároků na ně kladených. Katalog veškerých vzdělávacích služeb mají zaměstnanci k dispozici v elektronické podobě včetně všech informací o kurzech, rozdělený podle pozic v organizaci.

Katalog školení (viz Příloha A) existuje v souboru, který je interaktivní a rovnou odkáže zaměstnance na vybraný kurz.

Ke konci roku je sestaven hrubý plán vzdělávání. Pro posouzení dalšího rozvoje zaměstnance se vychází z **ročního hodnotícího pohovoru** (viz Příloha B) se zaměstnancem, který je veden počátkem roku s jeho přímým nadřízeným a ve kterém je formou dialogu zhodnocen minulý rok, potřeby zaměstnance, jeho pracovní pozice s ohledem na plány a směr rozvoje v budoucím období. Vedoucí pracovník a jeho přímý podřízený hledají společně bod, kterého by bylo vhodné dosáhnout. Individuálně posuzují, jakou schopnost, dovednost či vědomost by bylo vhodné u konkrétního zaměstnance doškolit.

Požadavky na další vzdělávání jednotlivých zaměstnanců, které vyplynou z provedených ročních hodnotících pohovorů, jsou dále vedoucími pracovníky zpracovány do **plánu školení** (uveden příklad pro rok 2017), a to dle následujícího časového harmonogramu a postupu:

- | | |
|-----------------------|---|
| 01.09 – 30.09.2016 | personální oddělení rozešle vedoucím pracovníkům jednotlivých oddělení (vedoucí výroby na směně) žádost o specifikaci požadavků na kurzy pro jejich zaměstnance; vedoucí zaměstnanci vyplní Dotazník vzdělávacích potřeb přiložený u žádosti personálního oddělení a odešlou zpět |
| 01.10.-15.11.2016 | personální oddělení zpracuje na základě obdržených podkladů a rozhovorů s vedoucími zaměstnanci (pro upřesnění všech požadavků) požadavky na další vzdělávání zaměstnanců do Plánu školení |
| 15.11.-15.12.2016 | schválení / připomínkování předloženého Plánu školení jednatelem společnosti |
| 16.12.2016-15.01.2017 | probíhá sčítání plánu a volba metod vzdělávání; personální oddělení seznámí vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení s konečnou verzí platného a schváleného Plánu školení pro další obchodní rok |
| 16.01.2017 | personální oddělení bude informovat jednotlivé vedoucí pracovníky o termínech kurzů a po jejich vzájemném odsouhlasení objedná vybrané kurzy |

Za objednávání kurzů a zajištění ubytování je zodpovědná specialistka vzdělávání. Podrobné informace jsou předány s dostatečným časovým předstihem všem zaměstnancům společnosti formou interního sdělení.

Mimo odborného vzdělávání a profesního rozvoje, který je, jak už bylo výše zmíněno, diskutován v rámci ročního hodnotícího pohovoru, mají zaměstnanci v rámci benefitního programu umožněno jazykové vzdělávání. Skupinového jazykového kurzu se každoročně účastní přibližně 15–20 % zaměstnanců.

V případě aktuálně vzniklé potřeby vzdělávání mimo schválený roční rozpočet (budget) je nezbytné informovat personální oddělení, formou **Požadavku na vzdělávání** (viz Příloha C), které následně realizaci mimořádné vzdělávací aktivity předkládá ke

schválení jednatelem společnosti. Mimořádný požadavek může nastat v případě změny pracovní pozice, po domluvě s nadřízeným, v rámci adaptačního procesu apod.

S rostoucím počtem zaměstnanců roste také přímo úměrou počet školení. Za poslední tři roky stoupl počet vzdělávacích aktivit ve firmě o 50 %. Stejně jako vznikají nové příležitosti k získávání finančních prostředků na vzdělávání, zvyšuje se také objem administrativy, která s touto činností souvisí. Personální oddělení nese odpovědnost za organizaci školení, včetně evidence a archivace veškerých dokumentů o proběhlých školeních.

Společnost GHT-CZ pro zajištění vzdělávacích potřeb využívá zakázkových kurzů, jejichž počty se zvyšují každý rok. V současné době využívá služeb patnácti dodavatelských společností, z čehož se deset z nich orientuje na procvičení tzv. měkkých dovedností, jako jsou komunikační schopnosti, osobní efektivita, tvůrčí přístup, flexibilita apod. Zbýlých pět společností zajišťuje kurzy tzv. tvrdých dovedností, kterými jsou školení a kurzy z oblastí výroby, kvality, v tomto případě se jedná o specifické výrobní postupy (vstřikování plastů). Před realizací školení probíhá přípravná fáze, při které jsou definovány požadavky a ty jsou projednány s dodavatelskou společností.

V rámci vzdělávacího procesu jsou kombinovány interní i externí kurzy pro klíčové pozice (př. vedoucí výroby na směně).

V rámci interních kurzů jsou zaměstnanci školeni nadřízenými, jedná se převážně o návody k novému stroji či nové předpisy. Na závěr těchto interních školení se nevyplňuje hodnotící dotazník.

Před vybraným externím školením je nadřízeným i podřízeným vyplňován tzv. Dotazník očekávání. Slouží k tomu, aby nedocházelo k rozcházení cílů, tzn. co zaměstnanec potřebuje a na jaké školení je vyslán.

4.2.1 Analýza vzdělávacích potřeb v GHT-CZ

Analýza vzdělávacích potřeb byla provedena na základě vyhodnocení zpětné vazby z odevzdaných, vyplněných dotazníků a dalších materiálů poskytnutých personálním oddělením. Dotazníky jsou interního charakteru, tudíž jsem se mohla pouze seznámit s jejich obsahem, nikoliv výstupy publikovat.

4.2.1.1 Identifikace potřeb, definice cílů vzdělávání

Potřeby jsou identifikovány pomocí ročního hodnotícího pohovoru po prodiskutování zájmů zaměstnance s požadavky zaměstnavatele. Na základě toho je sestaven vzdělávací plán pro konkrétního zaměstnance a celou firmu.

4.2.1.2 Plánování vzdělávání

Po identifikaci potřeb a stanovení cílů, se sestavuje plán vzdělávání, ve kterém se vybírá dodavatelská organizace, určuje se, pro koho je vzdělávání určeno, jaký bude časový rámec a podrobně se definují metody a formy vzdělávání.

Pro příklad níže uvádím částečný vzorový plán školení pro rok 2016.

Tabulka 1: Vzorový plán školení

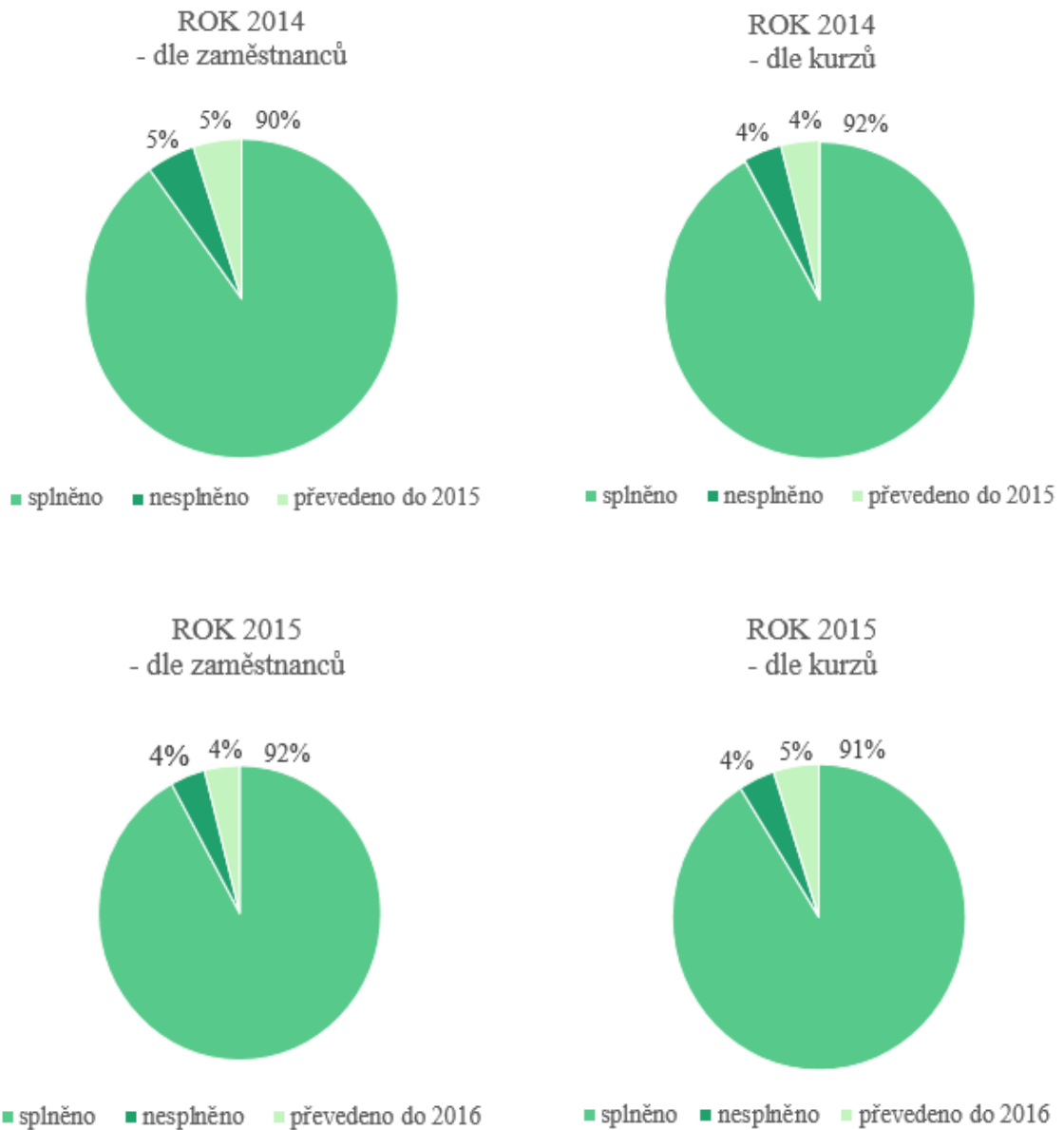
ŠKOLENÍ	POČET ÚČASTNÍKŮ	CENA (v Kč)	DOBA ŠKOLENÍ (Hod)	CENA CELKEM bez DPH (v Kč)
Řidičů motorových vozidel	250	290	4	72 500
Jeřábníků	140	160	4	22 400
Svářečů	8	450	4	3600
Tlakových lahví	50	300	1	15 000
Práce ve výškách	70	240	1	16 800
Pracovní plošiny	35	580	1	20 300
Vyhlaška 50/1978 Sb.	10	880	2	8 800
BOZP + PO – Vedoucích pracovníků	40	400	3	16 000
BOZP + PO	750	0	2	0
Požární hlídky	50	110	1	5 500

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

4.2.1.3 Realizace vzdělávacího procesu

Jedná se o samotný průběh vzdělávacího procesu a zahrnuje veškeré ovlivňující faktory, jako jsou kvalita lektora, množství zaměstnanců účastnících se školení, technické zázemí, materiály dostupné k probíranému tématu apod.

Graf 3: Plnění vzdělávacího plánu



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Stav plnění vzdělávacího plánu po 1. pololetí 2016 byl následující:

Na rok 2016 bylo školení naplánováno celkem pro 362 zaměstnanců. Během první poloviny roku navštěvovalo kurz 196 zaměstnanců a 61 podalo dodatečný požadavek na vzdělávání. 21 zaměstnanců se během této doby nezúčastnilo řádného termínu konání kurzů.

Ve schváleném vzdělávacím plánu bylo naplánováno celkem 107 kurzů. Z tohoto plánu je po první polovině roku splněno již 67 kurzů a nad plán se uskutečnilo 29 mimořádných kurzů, které nebyli v plánu na tento rok. Z důvodu překážky na straně poskytovatele školicí aktivity bylo 6 kurzů zrušeno a 5 kurzů bylo převedeno do plánu pro příští rok.

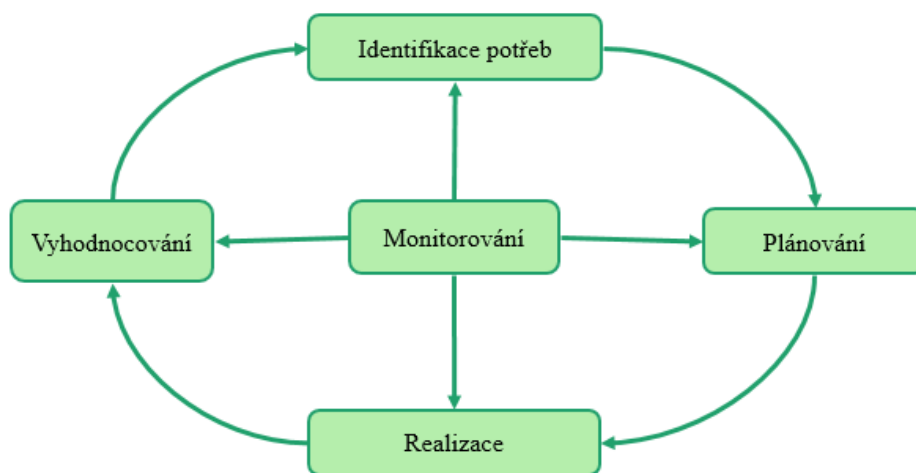
4.2.1.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Bezprostředně po ukončení výukové aktivity je zaměstnanci vyplněn hodnotící dotazník, kterým je ověřena efektivita kurzu. Mimo jiné může být školení ukončeno zkouškou, příp. písemným testem. Podmínkou splnění může být i dostatečná docházka.

4.2.1.5 Monitorování

Jedná se o sledování, jakým způsobem je zaměstnanec schopen využít získané znalosti v praxi.

Obrázek 5: Fáze realizace vzdělávacího procesu



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

4.3 Vzdělávací systém v GHT

4.3.1 Gerresheimer Management Systems (GMS)

GMS je závazný popis nejlepších standardů, které se týkají hlavních procesů, metod, nástrojů a způsobů, jakým chce skupina Gerresheimer společně pracovat.

Jedná se o systém, soubor směrnic, který je pro všechny zaměstnance závazný. Část tohoto systému je zaměřena na rozvoj zaměstnanců. Vše na sebe musí navazovat a být v souladu.

Slouží k učení se od sebe navzájem a použití co nejlepších postupů v rámci celé skupiny Gerresheimer.

Zapojení a motivování zaměstnanci spolu s aplikací profesionálních metod a nástrojů zvýší v rámci celé skupiny kvalitu práce a výrobků, a to optimalizačním a efektivním způsobem.

4.3.2 Vzdělávací metody v GHT-CZ

4.3.2.1 E-learning

Tato forma vzdělávání je využívána v oblastech, jakými jsou například štihlá výroba, odhalení plýtvání apod. Domnívám se, že tato forma vzdělávání je pro firmu levnější a operativnější, zaměstnancům přináší další efekty plynoucí z rozvoje počítačové gramotnosti a časovou flexibilitu v procesu vzdělávání. Negativa bych spatřovala v situaci, že by firma využívala pouze této formy pro všechny vzdělávací aktivity.

4.3.2.2 Školení kvality

Jedná se o školení zaměřená na kvalitu, školení hygieny, hygienická opatření, bezpečnosti práce a školení ohledně pracovních pomůcek. Probíhá zpravidla již první den nástupu do zaměstnání.

4.3.2.3 Legislativní školení

Každý rok se opakující, ze zákona povinná školení, u nichž se hlídá jejich periodicita. Mezi legislativní školení spadá školení řidičů, školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) a požární ochraně (PO).

4.3.3 Druhy školení v GHT-CZ

4.3.3.1 Interní kurzy

Výuka interních kurzů je realizována vlastními zaměstnanci v prostředí firmy.

Jedná se o níže uvedené kurzy:

Tabulka 2: Interní kurzy

NÁZEV KURZU	ČASOVÁ DOTACE	CÍLOVÁ SKUPINA
GMS	1,5 hodiny	všichni zaměstnanci
MES/Hydra (výrobní informační systém)	2-3 hodiny	vedoucí zaměstnanci, projektoví manažeři, seřizovači, manipulanti, nástrojaři, oddělení kvality, zákaznické centrum
SAP (podnikový informační systém)	3 hodiny	vedoucí zaměstnanci, projektoví manažeři, manipulanti
MS Excel 2010/2007 – základní kurz	2 hodiny	všichni zaměstnanci dle požadavku
MS Excel 2010/2007 – praktické využití (vzorce)	2 hodiny	všichni zaměstnanci dle požadavku
Úvod do plastů	2 hodiny	všichni vedoucí zaměstnanci, administrativa, údržba
Zákoník práce	4 hodiny	všichni vedoucí zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Od roku 2016 je k dispozici nové interní školení MS Excel pro začátečníky s cílem proškolit 180 zaměstnanců. Od února 2016 je již 100 zaměstnanců proškoleny. Před realizací jsou ověřovány znalosti formou dotazníku. Následně jsou účastníci rozřazeni do devítičlenných skupin dle znalostí.

4.3.3.2 Externí kurzy

Externí kurzy mohou probíhat i přímo ve firmě, takto jsou školeni hlavně noví zaměstnanci, lektorsky je zajišťováno dodavatelem. Pro tyto účely jsou využívány:

- Školící místnost

Lektor školí přímo ve firmě, v technicky zabezpečené učebně GHT-CZ, výukové materiály si přiváží s sebou.

- Školící středisko

Ve firmě bylo vybudováno školící středisko, které je kromě odborných školení k dispozici i pro vzdělávání žáků středního odborného učiliště. V tomto středisku probíhá převážně praktická výuka.

- Školení ve výrobě

Jedná se o školení vyžadující náročnější technologickou obsluhu s potřebou názorné ukázky přímo ve výrobním procesu a čistém prostředí, s cílem poukázat též na neodpovídající kvalitu jednotlivých výrobků. V případě potřeby se lektor předem seznámí s prostředím výroby a jsou tak přesně specifikovány potřeby k proškolení.

Tato externí školení jsou zajišťována formou skupinových kurzů s minimálním počtem osmi účastníků. Výhodou je, že výuka probíhá v rámci pracovní doby, firmě nevznikají náklady spojené s vyúčtováním pracovní cesty, jsou hrazeny pouze mzdové náklady. Nevýhodou může být možné narušení kurzu odvoláním zaměstnance nadřazeným pracovníkem na pracoviště k zajištění neodkladné pracovní povinnosti.

Další formou externích kurzů je účast na otevřeném školení, které je využíváno především stávajícími zaměstnanci. Účastníci se vzdělávají ve speciálních vzdělávacích zařízeních mimo místo pracoviště, např.:

- Plzeň, Praha

V těchto školících centrech jsou školeny převážně tzv. měkké dovednosti, jedná se o kurzy efektivní komunikace, prezentační dovednosti apod.

- Liberec

Odborná školení jsou zajišťována převážně firmou LIBEOS, s. r. o. nebo Technickou univerzitou Liberec. Kurzy jsou organizovány pro nižší počet účastníků. Výhodou tohoto školení je sdílení zkušeností zaměstnanců z různých firem.

Vzdělávací aktivity pro střední a top management jsou zpravidla vícedenní. Často je to kombinace vzdělávacích a relaxačních, resp. sportovních aktivit podporujících budování týmového ducha.

Z katalogu nabízených externích kurzů namátkově uvádím tyto další kurzy:

Analýza a řízení rizik, Asertivita, Business etiketa, Čtení výkresové dokumentace, Efektivní kalkulace nákladů v podnikové praxi, Efektivní zapracování zaměstnance,

Instruktor praktického vyučování, Jak zvýšit efektivitu vzdělávání zaměstnanců, Kontrolor kvality, Manažer logistiky, Manažerské dovednosti aneb jak vést a motivovat zaměstnance, Práce se stresem, Praktický Time management, Project management, Projektové řízení, Školení pro seřizovače vstřikovacích strojů, Štíhlá výroba, Technik kvality, Vlastnosti a metody zkoušení plastů

4.3.4 Jazykové vzdělávání v GHT-CZ

Jazykové kurzy probíhají každoročně v období září–červen. Jsou organizovány jako:

- Skupinové kurzy

Skupinová výuka probíhá v menší skupině cca šesti účastníků zpravidla 1x týdně v rozsahu 60 minut. Jedná se o dobrovolné vzdělávání v rámci pracovní doby. Zaměstnanci mají možnost volby mezi anglickým a německým jazykem, v případě souhlasu nadřízeného pracovníka mohou studovat oba jazyky současně. Na základě splnění docházky a závěrečného testu získává účastník certifikát.

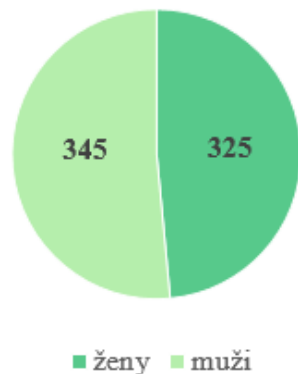
- Individuální kurzy

Jedná se většinou o intenzivnější kurz, který probíhá s časovou dotací dvou hodin týdně, po dobu dvou let. Je realizován v rámci (převážně střední management) nebo mimo pracovní dobu, dle časových možností školeného. Pro zvýšení motivace zaměstnanců k absolvování jazykových kurzů přistoupila společnost k povinnosti účastníků školení finančně se podílet jednou třetinou nákladů na kurzu. Na konci kurzu je hodnocena účastníková progresse a projednán další postup v jazykovém vzdělávání. V jazykovém vzdělávání se nově osvědčilo využití formou moderní komunikační technologie – Skype.

Vzdělávání zaměstnanců je předem plánovaná, podnikem organizovaná aktivita s konkrétním vzdělávacím cílem. Této aktivity se v roce 2015 zúčastnilo celkem 670 zaměstnanců. Struktura účastníků vzdělávání rozdělená podle pohlaví je uvedena v následujícím grafu.

Graf 4: Struktura účastníků kurzu

STRUKTURA ÚČASTNÍKŮ KURZU



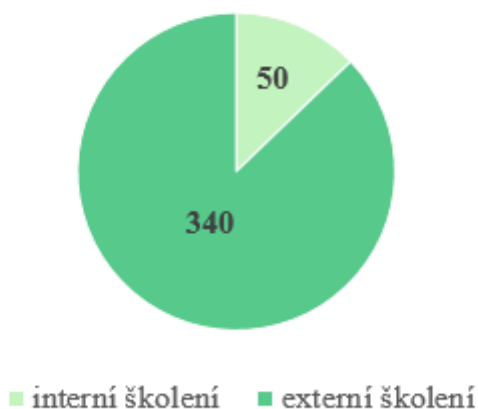
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Některé vzdělávací aktivity vyplývají ze zákonných norem a souvisí s ochranou zdraví a bezpečnosti práce. Během roku 2015 se povinného kurzu zúčastnilo celkem 325 žen a 345 mužů.

Celkový počet 390 hodin v rámci placené pracovní doby, který všichni zaměstnanci podniku věnovali v roce 2015 účasti na těchto ze zákona povinných kurzech je podrobněji vyčíslen v následujícím grafu:

Graf 5: Celkový počet hodin v rámci placené pracovní doby (legislativní školení)

LEGISLATIVNÍ ŠKOLENÍ - celkový počet hodin za rok



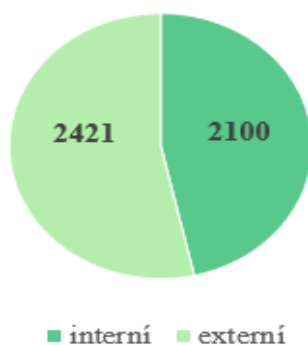
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Graf zahrnuje pouze skutečnou dobu vzdělávání, a to v rámci placeného pracovního času, bez přestávek a času, který zaměstnanec věnoval běžné práci.

Mezi jiné, než ze zákona povinné kurzy patří počítačové či jazykové kurzy, strukturované vzdělávání zvyšující kvalifikaci (např. školení pro pokročilé seřizovače) nebo kurzy zaměřené na komunikační dovednosti. V roce 2015 bylo zajištěno formální vzdělávání (předem plánované a podnikem finančně zajištěné) celkem pro 494 zaměstnanců. Hodinovou dotaci na tyto kurzy vyčísluje následující graf:

Graf 6: Celkový počet hodin v rámci placené pracovní doby (ostatní školení)

OSTATNÍ ŠKOLENÍ



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Kurzy byly věnovány převážně rozšíření znalosti cizích jazyků, manažerským dovednostem (např. efektivní vedení či řízení zaměstnanců, plánování a organizování práce), specifickým technickým a inženýrským dovednostem.

V roce 2015 zajišťoval podnik plánované vzdělávání různými formami. Všichni zaměstnanci byli školeni formou řízeného zaškolování a instruktáží přímo na pracovišti. Účastí na seminářích a konferencích bylo vzděláváno 65 % zaměstnanců. Samostudium a e-learning využilo 21 % zaměstnanců.

4.3.5 Proces průběhu školení

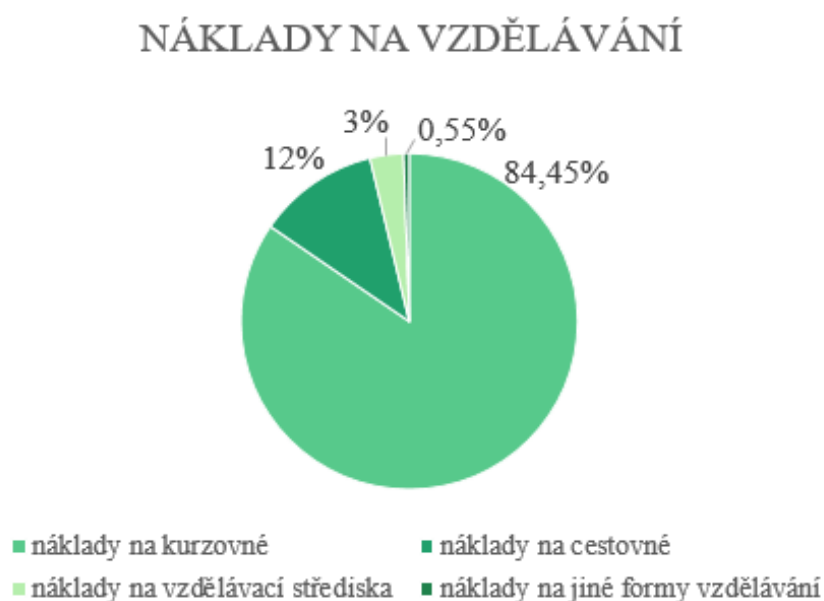
Personální oddělení seznámí vedoucí pracovníky s konečnou verzí platného a schváleného Plánu školení pro nový fiskální rok, dále pak rozešle e-mailovou korespondencí schválený plán školení pro jejich oddělení s konkrétními požadavky termínů. Vedoucí oddělení informuje své podřízené o schválených kurzech. Pokud je zaměstnanci schváleno dané školení, musí vyplnit požadavek na vzdělání, kam vyplní

oddělení, název školení, vzdělávací organizace, místo konání, požadovaný datum, ubytování a počet účastníků, kteří jedou v daném termínu na školení současně (z daného oddělení). Požadavek na školení pro zaměstnance ve výrobě (úvazek 37,5) je vyplňován vedoucím směny. Dokument musí být podepsán všemi účastníky (v případě, že se zúčastní daného kurzu více zaměstnanců) a vedoucím pracovníkem. Tímto zaměstnanci závazně žádají o daný termín. Přibližně 14 dní před konáním kurzu zaměstnanec obdrží pozvánku s důležitými informacemi. Po absolvovaném školení obdrží účastník na personálním oddělení dokument hodnocení externího školení, kde má možnost posoudit obsah kurzu.

4.3.6 Náklady na vzdělávání

Vynaložené náklady v roce 2015 v souvislosti se zajišťováním vzdělávání zaměstnanců jsou viditelné na následujícím grafu:

Graf 7: Náklady na vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Do nákladů za kurzovné jsou zahrnuty náklady na kurzy, které jsou placeny externím organizacím za poskytování kurzů a za služby na ně navazující. Součástí plateb za cestovní náhrady jsou také platby za ubytování a stravné vynaložené za účelem účasti

zaměstnanců v kurzech. Náklady na vzdělávací střediska zahrnují náklady na provoz učeben a jiných místností podniku, ve kterých se konají kurzy, včetně nákladů na učební pomůcky. V nákladech na jiné formy vzdělávání jsou zahrnuty náklady spojené s účastí na konferencích a náklady na pořízení učebních materiálů pro samostudium.

V následující tabulce uvádím náklady na vzdělávání pro fiskální rok 2014 a 2015, rozdělené na náklady vynaložené na školení, jazykové kurzy a legislativní kurzy, společně s porovnáním celkových nákladů a plánovaného rozpočtu na vzdělávání pro daný fiskální rok.

Tabulka 3: Náklady na vzdělávání

FISKÁLNÍ ROK 2014	Náklady na vzdělávání v Kč
Školení	2 778 500
Skupinové jazykové kurzy	400 000
Individuální jazykové kurzy	1 128 000
Legislativní školení	200 000
Celkem	4 506 500
Budget	4 800 000
Rozdíl	- 293 500

FISKÁLNÍ ROK 2015	Náklady na vzdělávání v Kč
Školení	2 513 458
Skupinové jazykové kurzy	400 000
Individuální jazykové kurzy	1 272 000
Legislativní školení	300 000
Celkem	4 485 458
Budget	4 500 000
Rozdíl	+ 14 542

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

4.4 Metody používané v GHT-CZ

Společnost ve velké míře využívá tzv. klasická pracovní kolečka v rámci firmy po odděleních, též je využíváno sdílení praxe v rámci celé skupiny. V případě potřeby lze navštívit i další závody ve skupině (Gx). Tyto metody zajišťují maximální efekt, rychlé vstřebání nových poznatků a jejich uplatňování v mateřské praxi při minimálních nákladech.

S ohledem na dlouhodobě požadované pracovní pozice jako jsou seřizovač vstřikovacích lisů, nástrojař a seřizovač montážní linie, iniciovala společnost GHT-CZ spolupráci s místním Středním odborným učilištěm Domažlice, která vedla ke zřízení nového učebního oboru Strojní mechanik se zaměřením na obsluhu lisů pro vstřikování plastů. Společnost podporuje obor nejen po lektorské stránce, ale také po finanční, formou stipendií. Stipendium je odstupňováno podle ročníku studia a jeho výše je také závislá na studijních výsledcích žáka. Jedná se o tzv. kooperativní vzdělávání, ve kterém se žáci teoreticky vzdělávají na středním odborném učilišti a praxe probíhá přímo na pracovišti firmy. Absolventům oboru je po úspěšném ukončení studia nabídnuto uplatnění ve společnosti GHT-CZ.

Společnost dále nabízí studentům středních i vysokých škol získání potřebné praxe, a to nejen ve výrobních, ale i v podpůrných odděleních společnosti. Často jsou studenti po ukončení formálního vzdělávání vítáni jako noví spolupracovníci do pracovních týmů.

V návaznosti na tento program nabízí společnost novou formu vzdělávání prostřednictvím akreditovaného kurzu – pedagogické minium. Tímto způsobem jsou zaškolení noví nebo přeškolení stávající zaměstnanci s cílem podílet se v rámci společnosti na vzdělávání učňů jako instruktoři praktického vyučování.

V podniku je běžné přijímat žáky počátečního odborného vzdělávání na praxi. Touto cestou podnik získává kvalifikované pracovníky, jejichž dovednosti budou odpovídat potřebám podniku. Společnosti si může vybrat nejlepší žáky na praxi do řad budoucích zaměstnanců a využít kapacity žáků již během jejich počátečního odborného vzdělávání.

5 NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZEFEKTIVNĚNÍ VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ

Z analýzy vzdělávacího procesu v předchozí kapitole vplynuly následující otázky, které budou zodpovězeny v této kapitole.

Jakou roli hrají HR pracovníci v procesu vzdělávání podniku?

Jakým metodám vzdělávání by měl být věnován prostor?

Jakým způsobem je hodnocen motivační program v podniku?

Jakým novým výzvám firma čelí?

Jakým způsobem probíhá vyhodnocení přínosu vzdělávání?

Jak by měl vypadat dotazník: Očekávání od vzdělávací aktivity?

Jaký je postup v případě, že se zjistí nedostatečná znalost po proškolení?

Jakým způsobem je vyhodnocována zpětná vazba?

Jak by měl vypadat dotazník: Hodnocení interního/externího školení?

5.1 Role HR a vedoucích pracovníků

HR pracovníci neboli pracovníci zabývající se řízením lidských zdrojů hrají významnou roli v oblasti vzdělávání. Proces vzdělávání HR pracovníci zajišťují organizačně, mj. projednáním potřeb vzdělávání s organizací poskytující školení, přípravou technického zázemí tzn. zajištěním školicí místnosti. HR pracovníci vytvářejí plány vzdělávání a zpracovávají veškeré materiály, které se školeními souvisejí (např. roční hodnotící pohovory, požadavky na vzdělání, dotazníky interního a externího školení apod.). HR pracovníci poskytují odborné poradenství a jsou v případě potřeby zaměstnancům konzultanty v oblasti vzdělávání.

5.2 Metody používané v GHT-CZ

Jednou z používaných metod ve společnosti GHT-CZ je tzv. kooperativní vzdělávání (viz kapitola 4.4).

V letošním školním roce 2016/2017 studuje obor Strojní mechanik se zaměřením na obsluhu lisů pro vstřikování plastů v 1. až 3. ročníku celkem 27 studentů. Prvních 5 absolventů tohoto oboru bylo přijato v červnu 2015 na hlavní pracovní poměr a v srpnu téhož roku nastoupilo do hlavního pracovního poměru dalších 8 úspěšných absolventů. Všichni byli pracovníčně zařazeni na pozice seřizovač vstřikolisů nebo nástrojař.

Výše uvedené aktivity autorka hodnotí jako dobré příklady praxe v rozvoji vzdělávání. Domnívá se, že vývoj nového studijního oboru a podpora konkrétního učiliště je správně zavedeným novým trendem. Avšak existují překážky dalšího rozvoje, se kterými se společnost potýká. Těmito bariérami jsou všeobecná neobliba technických oborů mezi žáky a studenty, nemotivovanost mladých lidí, malá zodpovědnost, nízké morální hodnoty a nízké nadání na ruční práce.

V rámci podpory technických povolání jsou poskytovány společnostmi GHT-CZ na první stupně základních škol stavebnice Merkur, které podporují rozvoj manuální zručnosti dětí.

5.3 Motivace ke vzdělávání zaměstnanců v GHT-CZ

„Začněte s dobrými lidmi, vymezte pravidla, komunikujte se zaměstnanci, motivujte je a odměňujte je za jejich výkon“ (Forsyth, 2000, str. 1)

Vykonávaná práce pro svého zaměstnavatele, který se zajímá o vzdělávání svých zaměstnanců, je pro mnohé zaměstnance motivací sama o sobě. Významnou roli v motivaci hraje komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Prospěšné je pokusit se zaměstnance dovést ke sdílení cílů podniku. Správné motivování personálu vede k úspěchům celé společnosti. Způsob motivace, která na zaměstnance působí je stejně individuální jako jsou potřeby, které zaměstnanec má.

Každý člověk má jiné priority, pro někoho je to zajímavý obsah práce, pro jiného povýšení a kariérní růst, někomu stačí pouze dobré a přátelské pracovní prostředí.

Motivace zaměstnanců ve společnosti GHT-CZ probíhá formou:

- roční pohovor
 - školení potřebné k výkonu práce
 - zvýšení / prohloubení kvalifikace
 - školení v rámci benefitu
- variabilita pracovní pozice
 - kariérní postup
 - přesun na vhodnější pracovní pozici
- všeobecná informovanost
 - rozesílání Newsletteru
 - informace o probíhajících zakázkových kurzech
- benefitní program
 - potřeba jazyka při komunikaci se zákazníkem
 - individuální jazyková výuka

5.3.1 Systém GIR (GerresheimerIdeeRealize)

Motivace spočívá v tom, že pokud zaměstnanec přijde s nápadem, jenž lze uskutečnit a přinese společnosti prokazatelnou úsporu, příp. zlepšení, bude finančně odměněn.

Za měsíce prosinec 2015 až únor 2016 bylo ohodnoceno 9 zlepšovacích návrhů s celkovou roční úsporou 642 482 Kč. Na prémiech za zlepšovací návrhy bylo za tyto měsíce vyplaceno 80 492 Kč a to celkem 14 „zlepšovatelům“.

Využití systému zlepšovacích návrhů vede ve firmě k:

- Dosažení trvalého zlepšení jak ve výrobě, tak v administrativě
- Aktivní a kvalitní práci zaměstnanců
- Optimalizaci cílů firmy
- Snížení nebo odstranění nákladů
- Zvýšení produktivity
- Zvýšení kvality produktu a procesu

Autorka se domnívá, že výše uvedená forma motivace by mohla být využitelná nejen v technologické oblasti, ale i v oblasti vzdělávání. Zaměstnanci by mohli přijít s návrhem ke zlepšení vzdělávacího procesu. V případě využití jiné dodavatelské společnosti může

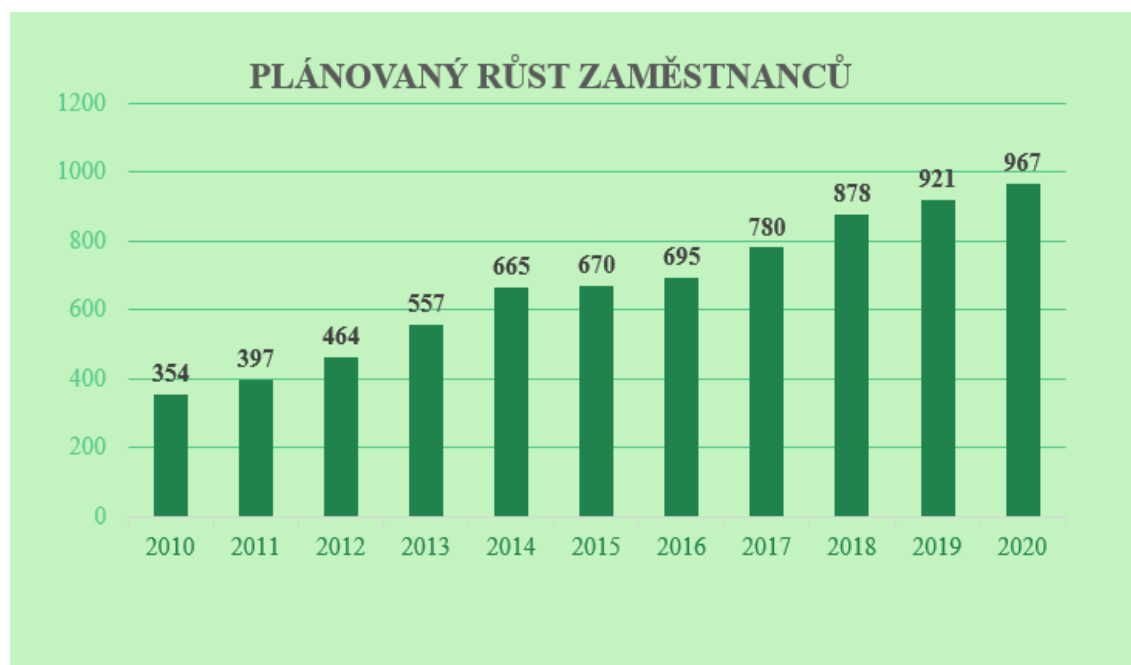
být také prokázána znatelná úspora a zvýšená efektivnost vzdělávací aktivity. Byla by podpořena kreativita zaměstnanců, kteří by byli částečně zapojeni do rozhodování o vzdělávacím procesu organizace, a navíc by mohli být finančně odměněni za přínos pro společnost.

5.4 Nové výzvy

5.4.1 Zvýšení počtu zaměstnanců

Společnost GHT-CZ má naplánovaný růst zaměstnanců s níže uvedeným vývojem až do roku 2020. Narůstající počet zaměstnanců přinese tudíž vyšší počet výukových hodin v základních vzdělávacích kurzech. Budou se tím zvyšovat i časové nároky na školitele. S nárůstem počtu zaměstnanců budou vznikat nové požadavky na školení. V návaznosti na vývoj nových technologií a s nimi souvisejícími se zvyšujícími požadavky na zaměstnance bude postupem času nutno inovovat nabídku vzdělávání ve společnosti GHT-CZ.

Graf 8 : Plánovaný růst zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.4.2 Nástupnictví

V GHT-CZ je vytvořen plán nástupnictví, ve kterém jsou definovány klíčové pozice pro nástupnictví. Tento podrobný plán přesně uvádí, kdo se na klíčových pozicích nachází a kdo bude vhodným nástupcem. Součástí je přesný plán vzdělávání, včetně data do kdy by měl zvolený nástupce nastoupit na danou pozici.

Nástupnictví je neustále vyvíjející se proces a je aktuálně využíván v GHT-CZ na níže uvedených pozicích.

Tabulka 4: Nástupnictví

Job family	Pracovní pozice
Production	<ul style="list-style-type: none">• Production Unit Manager (výrobní manažer)• Customer Support Technical (projektový manažer)• Technolog• Seřizovač• Nástrojař
Quality	<ul style="list-style-type: none">• Key Quality Engineer (vedoucí kvality projektu)
Engineering	<ul style="list-style-type: none">• Employee of Order management (pracovník zákaznického centra)

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Vzhledem k situaci na trhu práce je nástupnictví vhodný proces. V regionu, ve kterém se nachází společnost GHT-CZ, není dostatečné množství perspektivních zaměstnanců, je zde velká fluktuace i na vysokých manažerských pozicích. Zároveň je tato oblast vhodná pro investory, protože se nachází v hraniční oblasti a investoři zde investují bez analýz trhu.

5.4.3 Matice školení na pozici

Ve společnosti je vytvářen pětiletý harmonogram doporučených školení, které je vhodné absolvovat. Návaznost navrhovaných školení je závislá na stanoveném cíli, tzn. možném kariérním postupu. Jedná se o tzv. šablonu k řízení personálního rozvoje.

Pro lepší představu autorka uvádí vybranou část matice. Aktuálně tato matice obsahuje pouze externí školení na vybrané klíčové pozice. V současné době se pracuje na Matici

školení pro všechny pozice, která bude obsahovat interní i externí školení. Níže je uveden příklad matice pro tři pracovní pozice.

Tabulka 5: Matice školení na pozici

Pracovní pozice	Job family	Požadované školení	Požadované školení	Požadované školení	Nadstavbová vzdělávací akce	Nadstavbová vzdělávací akce	Nadstavbová vzdělávací akce
Seřizovač	Production	Úvod do plastů	Školení pro pokročilé seřizovače	Školení pro technologie vstřikování plastů	Úvod do hydrauliky	Pedagogické minimum	Vedení týmu, komunikace, zpětná vazba
Vedoucí kvality na směně	Quality	Úvod do plastů	Kontrolor kvality	Technologie plastů pro netechnology	Efektivní komunikace a vedení lidí	Hodnotící pohovory	Jazykové kurzy AJ/NJ
Technický projektový manažer	Engineering	Úvod do plastů	Projektové řízení	Technologie plastů pro netechnology	Argumentace a vyjednávání	Microsoft Project	Business etika

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.4.4 Projekty Evropského sociálního fondu

Firma v letech 2014 a 2015 využila i školení financovaná prostřednictvím Evropského sociálního fondu. Přehled těchto kurzů a finanční náklady na ně uvádím v níže uvedených tabulkách. Jednalo se o školení tzv. tvrdých dovedností, které jsou zaměřené na odborná školení podle předmětu činnosti firmy a o kurzy a školení tzv. měkkých dovedností, které jsou zaměřené především na oblasti chování a dovedností s nimi souvisejícími.

Tabulka 6: Tvrdé dovednosti

2014	Kurz	Očekávané náklady v Kč	Výše grantu z EU v Kč
	Úvod do pneumatiky	72 000	72 000
	Pneumatické řídicí systémy	88 000	88 000
	Úvod do elektro pneumatiky	40 000	32 000
Celkem 2014		200 000	192 000

2015	Kurz	Očekávané náklady v Kč	Výše grantu z EU v Kč
	Kontrolor kvality	94 400	94 400
	Úvod do pneumatiky	96 000	96 000
	Školení pro pokročilé seřizovače	61 000	45 750
	Školení pro pracovníky kvality	153 000	153 000
Celkem 2015		404 400	389 150

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V roce 2015 bylo oproti plánovanému počtu 58 zaměstnanců celkem proškoleno 109 účastníků. Tím vzrostla i celková finanční dotace.

Tabulka 7: Měkké dovednosti

Kurz	Plánovaný rozpočet v Kč	Reálný rozpočet v Kč	Rozdíl v Kč
Trénink soft skills	61 500	60 005	1 495
Akademie pro vedoucí v I. Linii – úroveň I.	-	180 000	- 180 000
Akademie pro vedoucí v I. Linii – úroveň II.	84 000	90 000	- 6 000
Manažerská Akademie	120 000	48 000	72 000
Manažerský workshop	-	46 000	- 46 000
Kontrolor kvality	183 000	103 400	79 600
Úvod do elektropneumatiky	96 000	91 200	4 800
Štíhlá výroba	87 120	62 000	25 120
Pedagogické minimum	6 000	66 000	- 60 000
Kurzy celkem			- 108 985
ESF			389 150
Úspory celkem			280 165

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.5 Vyhodnocování a měření vzdělávání v GHT-CZ

Hodnocení a efektivita vzdělávání probíhá formou ročních plánování a hodnotících procesů. Bere se v úvahu pozice zaměstnance – co potřebuje v současné chvíli a jaké budou jeho potřeby budoucí. Dále se hodnotí potřeby firmy na jejichž základě vzniká roční vzdělávací plán.

5.5.1 Hodnocení přínosu vzdělávání

Hodnocení dopadů vzdělávání probíhá dvoufázově. Ihned po školicí aktivitě vyplňují zaměstnanci dotazník: Hodnocení interního a externího školení (viz 5.6.1), ověření v praxi probíhá s odstupem několika měsíců. Informace jsou zaznamenávány do personálního systému a v případě doplňujících komentářů projednávány s pracovníci personálního oddělení.

Pokud se zjistí, po absolvování kurzu, že není úroveň znalostní na požadované úrovni, zjišťuje se příčina. Ověřuje se, zda se jedná o pochybení na straně školitele či na straně školeného. Návazně může být tato situace dle potřeby řešena např. návrhem na opakování kurzu, doškolením na pracovišti nadřízeným, výměnou lektora, popř. reklamací kurzu.

V tomto systému hodnocení autorka postrádá prostor pro vyjádření nadřízeného k výsledkům vzdělávací aktivity. Ke komplexnímu vyhodnocení přínosu vzdělávací aktivity musí být nejdříve stanoveno co je od této aktivity očekáváno.

5.5.2 Dotazník: Očekávání od vzdělávací aktivity

Jako vhodnou formu definování tohoto očekávání autorka navrhuje využití nově vytvořeného dotazníku: Očekávání od vzdělávací aktivity.

V dotazníku je využito otevřených otázek, které nabízejí prostor pro vyjádření širšího očekávání od vzdělávání, kterou nelze definovat formou uzavřených otázek.

Tento dotazník je přípravnou fází před vzdělávací akcí a výsledkem tohoto dotazníku by měla být specifikace očekávání zaměstnance i nadřízeného.

Obrázek 6: Dotazník: Očekávání od vzdělávací aktivity



Dotazník: Očekávání od vzdělávací aktivity

Účastník kurzu:

Název kurzu:

Datum:

Zaměstnanec:

Jaká jsou vaše očekávání od kurzu?
Jakým tématům by měla být věnována větší pozornost?
Jaká témata již nepotřebujete probírat?
Jakou předpokládáte využitelnost v praxi?
Jaké výukové materiály byste měl/a rád/a k dispozici?
V jaké podobě materiály preferujete?
Jaké metody výuky upřednostňujete?

Nadřízený:

Jaký efekt očekáváte po realizaci vzdělávací aktivity?
Jakým tématům by měl zaměstnanec věnovat větší pozornost?
Jaká témata již není nutno probírat?
Jakou předpokládáte využitelnost v praxi?
Jaká forma materiálů by byla pro zaměstnance vhodná?
Jaké metody výuky by byly pro zaměstnance vhodné?

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.6 Zpětná vazba

S ohledem na vysoký počet zaměstnanců, počet probíhajících kurzů a ke snaze o maximální efektivnost využívaných aktivit vzdělávání, je třeba řádně využívat zpětnovazebních dotazníků, které je nezbytné uschovávat pro další plánování vzdělávacích aktivit či přijetí opatření (změna vzdělávacího zařízení, navýšení rozsahu kurzu apod.). Výsledkem těchto dotazníků je zjištění efektivity školení a na základě tohoto vyhodnocení zjistit, zda je vhodné touto formou vzdělávat další zaměstnance.

Po konzultaci s personálním oddělením bylo stanoveno za dílčí cíl bakalářské práce přepracování hodnotících dotazníků interních i externích školení.

5.6.1 Dotazník: Hodnocení školení

Bezprostředně po ukončení kurzu dostane zaměstnanec k vyplnění dotazník: Hodnocení interního či externího školení, který bude porovnán s dotazníkem: Očekávání od vzdělávací aktivity. Tyto dotazníky musí vzájemně korespondovat, aby bylo vidět splnění cíle a spokojenost s realizovaným vzděláváním.

Dotazníky byly zjednodušeny po formální a grafické stránce. Dosud používaný formát byl dvojjazyčný, z důvodu převzetí z mateřské společnosti v Německu. Pro potřeby GHT-CZ je dostačující formulář v českém jazyce.

Dotazníky byly rozšířeny o hodnocení lektora v jeho odborných znalostech, stylu výuky, výukových materiálů apod. Dotazníky byly přepracovány z důvodů zjištění zpětné vazby k zajištění efektivnosti vynakládaných prostředků na školení, případnou obměnu využívaných vzdělávacích zařízení.

Ve spodní části dotazníku je prostor pro vyjádření přímého nadřízeného školeného zaměstnance ke kontrole účinnosti v praxi, které se ověřuje cca s odstupem 1-2 měsíců po školicí aktivitě, popř. při ročním hodnotícím pohovoru.

Obrázek 7: Dotazník hodnocení interního školení – původní

Revision: 000
Eff: 21.03.2011
Page 1 / 1

GERRESHEIMER

P-004-F02-DE-CZ-Hodnocení interního školení

Seminar titel / název semináře: _____

Seminar am / seminář z (datum): _____

Unternehmen / Trainer _____

Provádí / školitel: _____

Veranstaltungsort / místo konání: _____

Teilnehmer: (in Druckschrift) _____

Üchastnik: (tiskace) _____

Datum: _____

Unterschrift / podpis: _____

Beurteilungskriterien / stupnice pro hodnocení	sehr gut velmi dobré	gut dobré	Befriedigend uspokojivé	ausreichend dostačující	mangelhaft neúplné	Schlecht špatné
Umfang / obsah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verständlichkeit / srozumitelnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwertbarkeit in der Praxis / využitelnost v praxi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesamt für Veranstalter / celkové posouzení pořadatele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Würden Ihre Erwartungen / Vorstellungen erfüllt? Byly splněny vaše očekávání / představy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Würden Sie die Veranstaltung weiterempfehlen? Doporučili byste toto školení i ostatním?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Erfolgskontrolle erfolgt: (bei jährlichem Beurteilungsgespräch) Kontrola účinnosti provedena: (při ročním hodnocení)	Ja / ano	Nein / ne	Bemerkungen / poznámky			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

Nach Gespräch mit dem Vorgesetzten an Personalmanagement weitergeben! / Po rozhovoru s nadřízeným předat na personální oddělení!

Official version exists on EDM
It is the responsibility of the individual using this document to verify its official status during its use

Zdroj: GHT-CZ, 2016

Obrázek 8: Dotazník hodnocení interního školení – vytvořený



Dotazník: Hodnocení interního školení

Účastník kurzu:

<i>Stupnice hodnocení</i>	 ano	 Ne
---------------------------	---	--







Název kurzu:

Osobní mínění:

Jméno lektora:

Bylo splněno očekávání?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doporučili byste toto školení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Datum konání kurzu:

<i>Stupnice hodnocení</i>	 velmi dobré	 dobré	 uspokojivé	 dostačující	 Neúplné	 Špatné
Hodnocení kurzu:						
Obsah kurzu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Porozumění obsahu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Využitelnost v praxi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkové posouzení pořadatele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prostor pro komentář:						
Hodnocení lektora:						
Odborné znalosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odborná připravenost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výukové materiály	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metody výuky a kultura projevu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkové posouzení lektora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prostor pro komentář:						
Celkový dojem z kurzu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prostor pro komentář:						

Provedena kontrola účinnosti:	<input type="checkbox"/> Ano	<input type="checkbox"/> Ne
Datum:		
Prostor pro komentář:		

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obrázek 9: Dotazník hodnocení externího školení – původní

Revision: 000
 Eff: 21.03.2011
 Page 1 / 1

GERRESHEIMER

P-004-F01-DE-CZ-Hodnocení externího školení

Seminartitel / název semináře: _____
 Seminar am / seminář z (datum): _____
 Unternehmen / Trainer _____
 Provádí / školitel: _____
 Veranstaltungsort / místo konání: _____

Teilnehmer: (in Druckschrift) _____
 Üčastník: (tiskace) _____
 Datum: _____
 Unterschrift / podpis: _____

Vorgesetzter: (in Druckschrift) _____
 Nadřízený: (tiskace) _____
 Datum: _____
 Unterschrift / podpis: _____

Beurteilungskriterien / stupnice pro hodnocení	sehr gut velmi dobré	gut dobré	befriedigend uspokojivé	ausreichend dostačující	mangelhaft neúplné	schlecht špatné
Umfang / obsah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verständlichkeit / srozumitelnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwertbarkeit in der Praxis / využitelnost v praxi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesamt für Veranstalter / celkové posouzení pořadatele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Räumlichkeiten / místnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewirtung / občerstvení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesamt für Hotel / celkové posouzení hotelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesamtbeurteilung Seminar / celkové posouzení semináře	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliche Meinung / osobní mínění	Ja / ano	Nein / ne	Bemerkungen / poznámky			
Wurden Ihre Erwartungen / Vorstellungen erfüllt? Byly splněny vaše očekávání / představy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Würden Sie die Veranstaltung weiterempfehlen? Doporučíte byste toto školení i ostatním?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Erfolgskontrolle erfolgt: (bei jährlichem Beurteilungsgespräch) Kontrola účinnosti provedena: (při ročním hodnocení)	Ja / ano	Nein / ne	Bemerkungen / poznámky			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

Official version exists on EDM
 It is the responsibility of the individual using this document to verify its official status during its use

Zdroj: GHT-CZ, 2016

Obrázek 10: Dotazník hodnocení externího školení – vytvořený



Dotazník: Hodnocení externího školení

Účastník kurzu:	<table border="1"> <tr> <td><i>Stupnice hodnocení</i></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>ano</td> <td>Ne</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Osobní mínění:</td> </tr> <tr> <td>Bylo splněno očekávání?</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Doporučili byste toto školení?</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<i>Stupnice hodnocení</i>				ano	Ne	Osobní mínění:			Bylo splněno očekávání?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Doporučili byste toto školení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Stupnice hodnocení</i>																
		ano	Ne													
Osobní mínění:																
Bylo splněno očekávání?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Doporučili byste toto školení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
Název školitele:																
Název kurzu:																
Datum konání kurzu:																
Místo konání:																

<i>Stupnice hodnocení</i>						
	velmi dobré	dobré	uspokojivé	dostačující	neúplně	špatné
Hodnocení kurzu:						
Obsah kurzu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Porozumění obsahu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Využitelnost v praxi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkové posouzení pořadatele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prostor pro komentář:						
Hodnocení lektora:						
Odborné znalosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odborná připravenost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výukové materiály	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metody výuky a kultura projevu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkové posouzení lektora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prostor pro komentář:						
Hodnocení prostředí kurzu:						
Výuková místnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Občerstvení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkové posouzení hotelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prostor pro komentář:						
Celkový dojem z kurzu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Provedena kontrola účinnosti:	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> Ne
Datum:		
Prostor pro komentář:		

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6 EKONOMICKÁ EFEKTIVNOST

NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ V GHT-CZ

V rozpočtu na vzdělávací aktivity pro fiskální rok 2017, který je uveden níže, je zohledněn plánovaný nárůst počtu zaměstnanců. Strukturu a podíl na jednotlivé oblasti vzdělávání se autorka rozhodla zachovat, protože toto rozdělení shledává optimálním a podle zkušeností předchozích let účelně nastaveným.

Tabulka 8: Předpokládané náklady na fiskální rok 2017

FISKÁLNÍ ROK 2017	Náklady na vzdělávání v Kč
Školení	3 120 000
Skupinové jazykové kurzy	459 000
Individuální jazykové kurzy	1 365 000
Legislativní školení	351 000
Celkem	5 295 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

S ohledem na vysoké náklady na vzdělávání je návrhem ke snížení nákladů pro společnost GHT-CZ využití programu Evropského sociálního fondu: Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II.), který je možné využít až do 30.11.2020. „POVEZ II navazuje na projekty POVEZ a „Vzdělávejte se pro růst!“, které ÚP ČR s úspěchem realizoval v rámci Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost.“ (MPSV, 2016). V návaznosti na neustále se měnící situaci na trhu práce lze využít tohoto programu k zajištění adaptability pracovní síly ve společnosti za účelem zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Projekt pomáhá sladit nesoulad mezi dovednostmi a kvalifikačními předpoklady nabízenými a požadovanými s cílem zvýšení flexibility pracovní síly. „Při posuzování žádostí se bere mimo jiné v potaz, jestli

poskytnutá podpora pomůže zlepšit situaci na konkrétním trhu práce nebo zda bude mít vzdělávání pozitivní dopad na podnik i samotného zaměstnance.“ (MPSV, 2016). Příspěvky budou poskytnuty v případě, že žadatel současně nevyužívá jiných prostředků z veřejných zdrojů na stejný účel. Společnost GHT-CZ žádné finanční prostředky z jiných zdrojů nevyužívá, proto by mohla v rámci tohoto projektu o příspěvky na vzdělávání požádat. V případě, že bude této žádosti vyhověno, bude společnosti uhrazeno určité procento nákladů spojených s odborným rozvojem zaměstnanců, tj. příspěvek na vzdělávací aktivity a náhradu mzdy po dobu školení. „Příspěvek na vzdělávací aktivitu může dosáhnout až 85 % vynaložených nákladů.

Příspěvek na mzdu jednoho zaměstnance pak nejvýše 176 Kč za hodinu včetně odvodů na zdravotní a sociální pojištění.

Žadatel může v průměru čerpat až 500 tis. Kč měsíčně.

Maximální poskytnutá roční částka ale nesmí překročit 6 mil. Kč.“ (MPSV, 2016)

Finanční prostředky z projektu POVEZ II. mohou být využity na externí vzdělávací aktivity, přičemž uznatelnými náklady bude pouze kurzovné. Dále mohou být použity na interní vzdělávací aktivity, které zajišťují interní lektori společnosti a v tomto případě uznatelnými náklady budou skutečně vynaložené mzdové náklady lektora, který zajišťuje odborný rozvoj. Proplácený příspěvek je omezen maximální hodinovou sazbou, která vychází z průměrného výdělku vnitropodnikových lektorů v ČR. Vzdělávání je možno realizovat jako vzdělávání obecné i specifické, a to jak v akreditovaných, tak neakreditovaných kurzech. Zároveň je možno vzdělávat přímo na pracovišti zaměstnavatele včetně praktické přípravy.

Ke zvýšení efektivnosti vzdělávacího procesu by mohl přispět následující návrh:

Využitím projektu POVEZ II. by společnost GHT-CZ i při povinné spoluúčasti 15 % získala nemalé prostředky na podporu vzdělávání z Evropského sociálního fondu Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Kurzy byly vybrány z důvodu nezbytnosti proškolení klíčových pozic ve společnosti a vzhledem k jejich vysoké finanční náročnosti. Při celkových nákladech 372 000 Kč na navrhované kurzy by společnost získala úsporu ve výši 316 200 Kč, přičemž vlastní náklady firmy by činily 55 800 Kč. Podrobné vyčíslení očekávaných nákladů, příspěvků z POVEZ II a nákladů GHT-CZ v Kč, na jednotlivé druhy školení je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 9: Příspěvky z POVEZ II.

2017	Kurz	Očekávané náklady v Kč	Příspěvek z POVEZ II. v Kč	Náklady GHT-CZ v Kč
	Úvod do pneumatiky	96 000	81 600	14 400
	Pneumatické řídicí systémy	96 000	81 600	14 400
	Kontrolor kvality	108 000	91 800	16 200
	Školení pro pokročilé seřizovače	72 000	61 200	10 800
Celkem		372 000	316 200	55 800

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Cílovými skupinami pro školení uvedená výše budou v případě kurzu Úvod do pneumatiky seřizovači montážní linie a zaměstnanci, kteří budou v zaměstnaneckém poměru 1 rok nebo budou spadat do kategorie C. Tato školicí aktivita je základním školením pro navazující kurz Pneumatické řídicí systémy, který bude určen pro seřizovače montážní linie a u nichž se bude předpokládat základní znalost v této oblasti. Kurz kontrolor kvality bude určen pro operátory řízení provozu. Školení pro pokročilé seřizovače se budou s ohledem na obsah kurzu účastnit seřizovači vstříkovacích lisů kategorií A a B.

Zaměstnanci jsou interním předpisem zařazováni do kategorií na základě zkušeností, doby působení ve společnosti a na základě testu znalostí.

Návrh zahrnuje 44 zaměstnanců a vzhledem k vysokému důrazu, který je v této společnosti kladen na kvalitu se bude největší počet účastníků vzdělávat v kurzu Kontrolor kvality.

V následující tabulce uvádím konkrétní počty zaměstnanců, kteří se budou účastnit výše definovaných kurzů, společně s náklady na kurzovné pro jednoho účastníka a výpočtem celkových nákladů na školicí aktivitu.

Tabulka 10: Náklady na počty účastníků kurzu

Kurz	Počet účastníků	Cena kurzu za účastníka v Kč	Cena kurzu celkem v Kč
Úvod do pneumatiky	8	12 000	96 000
Pneumatické řídicí systémy	8	12 000	96 000
Kontrolor kvality	18	6 000	108 000
Školení pro pokročilé seřizovače	10	7 200	72 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Využitím tohoto návrhu by společnost zajistila získání či znovuoobnovení dovedností či znalostí prostřednictvím kurzů za nižší náklady. Zaměstnancům bude motivací k absolvování kurzu možný kariérní postup, kterého mohou dosáhnout získáním nových dovedností. Účast na vzdělávání je jedním z kritérií hodnocení, které by se rozhodně mělo projevit v celkovém hodnocení zaměstnance, tato skutečnost by měla zaměstnance dostatečně motivovat. Za úvahu stojí návrh poskytovat zaměstnancům informaci o výši kurzovného, protože v tomto případě by pro zaměstnance měl být motivačním prvkem fakt, že bude společnost investovat tak vysoké prostředky do jeho vzdělávání a osobního rozvoje.

Současný systém vzdělávání v GHT-CZ dosud neměl stanovenou žádnou formu postihu v případě nesplnění povinností účastníka kurzu, kterými jsou účast na vzdělávací aktivitě a řádné absolvování tohoto kurzu. Vhodným návrhem tedy je stanovit jakým způsobem budou zaměstnanci sankciováni, v případě, že tato situace nastane. Tento návrh stojí za zvážení i proto, že se v pravidlech pro poskytování příspěvků z projektu POVEZ II. uvádí, že příspěvek nebude vyplacen v případě neukončení nebo nepodrobení se závěrečnému ověření znalostí. Pokud tato situace nastane a společnost bude nucena uhradit celou výši nákladů na kurz, měl by se zaměstnanec podílet na kurzovném ve výši 20 %.

V následující tabulce jsou v Kč vyčísleny výše sankcí z nákladu na kurzovné.

Tabulka 11: Navrhované sankce při nesplnění povinností

Kurz	Cena kurzu v Kč	Náklad GHT - CZ v Kč	Sankce v Kč
Úvod do pneumatiky	12 000	12 000	2 400
Pneumatické řídicí systémy	12 000	12 000	2 400
Kontrolor kvality	6 000	6 000	1 200
Školení pro pokročilé seřizovače	7 200	7 200	1 440

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Za zvážení stojí také návrh zavedení sankcí v případě, že zaměstnanec rozváže pracovní poměr se společností během 1 roku po absolvování nákladného školení. V tomto případě by bylo vhodné stanovit 50% sankci.

Tabulka 12: Navrhované sankce v případě rozvázání pracovního poměru

Kurz	Cena kurzu v Kč	Náklad GHT - CZ v Kč	Sankce v Kč
Úvod do pneumatiky	12 000	12 000	6 000
Pneumatické řídicí systémy	12 000	12 000	6 000
Kontrolor kvality	6 000	6 000	3 000
Školení pro pokročilé seřizovače	7 200	7 200	3 600

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Taková výše sankce by vedla k udržitelnosti proškolených zaměstnanců.

K realizaci navrhovaných školení by firma pravděpodobně přistoupila i bez ohledu na příspěvek z Evropského sociálního fondu z důvodu nutného rozvoje pracovníků. Avšak v případě, že by se společnost rozhodla pro využití tohoto projektu, měla by k dispozici ušetřené finanční prostředky, které by mohla použít na rozvoj projektem nepodporovaných vzdělávacích aktivit, tzn. rozvoj měkkých dovedností.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo zjištění, zda realizované vzdělávání přispívá k zajištění konkurenceschopnosti podniku.

Teoretická část práce je věnována výkladu základních pojmů souvisejících s tématem vzdělávacích procesů v podniku na základě odborné literatury. V druhé kapitole je podrobněji popsán systém vzdělávání pracovníků v organizaci včetně způsobu identifikace potřeb vzdělávání a následných metod vzdělávání. Třetí kapitola je věnována významu vzdělávání z hlediska posilování konkurenceschopnosti podniku. Z této kapitoly vyplývá, že vzdělávací proces je nezbytně nutný pro zvyšování konkurenceschopnosti podniku, proto by této oblasti ve společnosti měl být přikládán velký význam.

Dílčím cílem této práce byla analýza vzdělávacího systému ve společnosti Gerresheimer Horsovsky Tyn spol. s r. o. na základě které mohu konstatovat, že jsem si pro svoji bakalářskou práci vybrala zaměstnavatele s podrobně propracovaným systémem vzdělávání, který přispívá k zajištění konkurenceschopnosti podniku. Poskytuje svým zaměstnancům mnoho příležitostí k rozvoji včetně odpovídající kvality a dostupnosti vzdělávacích aktivit a s odpovídajícími nemalými náklady na tyto aktivity. V rámci své bakalářské práce jsem vytvořila tři nové dotazníky a to „Očekávání od vzdělávací aktivity“, „Hodnocení interního školení“ a „Hodnocení externího školení“ pro lepší specifikaci a zpětnou vazbu vzdělávacích potřeb. Věřím, že tyto dotazníky budou pro společnost Gerresheimer Horsovsky Tyn spol. s r. o. využitelné a přispějí k zefektivnění vzdělávacího procesu. Dle mého názoru by se společnost měla i nadále věnovat neustále ve rozvíjícímu systému nástupnictví a kooperativnímu vzdělávání k zajištění personální stability firmy.

V závěrečné části práce je předložen návrh na financování některých školení pomocí projektu Evropského sociálního fondu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců POVEZ II. V případě využití tohoto návrhu by společnost mohla ušetřené finanční prostředky investovat do rozvoje jiných potřebných oblastí.

Vzdělávací systém ve společnosti je velmi dobře propracovaný a nevyžaduje z pohledu autorky rozsáhlé inovace. Návrhem v poslední kapitole je zavedení sankčního systému v případě nesplnění povinností účastníka kurzu, či ukončení pracovního poměru. Sankce v případě neplnění povinností by zvýšila motivaci k řádnému dokončení kurzu. V případě ukončení poměru do 1 roku od absolvování školení by případná sankce

mohla minimalizovat odliv vyškolených zaměstnanců a zajistila by částečnou návratnost investic do školicí aktivity, která již nebude moci být společností využita. Výdaje vynakládané společností Gerresheimer Horsovsy Tyn spol. s r. o. na vzdělávání jsou smysluplnou a významnou investicí a odrážejí význam, který je společností přikládán na tuto oblast.

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců	16
Obrázek 2: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání	17
Obrázek 3: Otázky plánu vzdělávání pracovníků	18
Obrázek 4: Prvky procesu realizace vzdělávání	19
Obrázek 5: Fáze realizace vzdělávacího procesu	33
Obrázek 6: Dotazník: Očekávání od vzdělávací aktivity.....	51
Obrázek 7: Dotazník hodnocení interního školení – původní	53
Obrázek 8: Dotazník hodnocení interního školení – vytvořený	54
Obrázek 9: Dotazník hodnocení externího školení – původní.....	55
Obrázek 10: Dotazník hodnocení externího školení – vytvořený.....	56

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Vzorový plán školení.....	31
Tabulka 2: Interní kurzy	35
Tabulka 3: Náklady na vzdělávání.....	41
Tabulka 4: Nástupnictví.....	47
Tabulka 5: Matice školení na pozici	48
Tabulka 6: Tvrdé dovednosti	48
Tabulka 7: Měkké dovednosti.....	49
Tabulka 8: Předpokládané náklady na fiskální rok 2017.....	57
Tabulka 9: Příspěvky z POVEZ II.	59
Tabulka 10: Náklady na počty účastníků kurzu.....	60
Tabulka 11: Navrhované sankce při nesplnění povinností	61
Tabulka 12: Navrhované sankce v případě rozvázání pracovního poměru	61

Seznam grafů:

Graf 1 : Struktura zaměstnanců ke konci roku 2015	26
Graf 2: Rozdělení zaměstnanců dle hlavních sektorů podniku.....	27
Graf 3: Plnění vzdělávacího plánu.....	32
Graf 4: Struktura účastníků kurzu.....	38
Graf 5: Celkový počet hodin v rámci placené pracovní doby (legislativní školení)	38
Graf 6: Celkový počet hodin v rámci placené pracovní doby (ostatní školení).....	39
Graf 7: Náklady na vzdělávání	40
Graf 8 : Plánovaný růst zaměstnanců	46

Seznam zdrojů:

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, X s. ISBN 80-7169-614-5
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 80-247-2914-5.
- CÍMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: Co je důležitější v současné společnosti znalostí: Rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 136 s. ISBN 978-80-244-3288-5.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 80-7400-347-9
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, 240 s. ISBN 80-247-1457-8
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 5. roz. vyd. Praha: Management Press, 2007, 2015, 399 s. ISBN 80-7261-288-8.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. roz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 240 s. ISBN 80-247-2651-8
- MĚRTLOVÁ, L., *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno, 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- THOMSON, R., *Managing people*. překlad KOUBEK, J. *Řízení lidí*. Praha: ASPI, a. s., 2007, 252 s. ISBN 80-7357-267-9
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6
- URBAN, J. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 152 s. ISBN 978-80-87974-03-2.

Internetové zdroje:

Manuál pro zájemce o projekt POVEZ II. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2016, Aktualizace 3. 5. 2016 [cit. 2016-05-03] Dostupné na www:

< http://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii/manual/povez_ii_-_manual_pro_zajemce_v2.pdf>

Tisková zpráva: Zaměstnavatelé mohou opět žádat o příspěvek na podporu vzdělávání zaměstnanců. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2016, Aktualizace 10. 3. 2016 [cit. 2016-03-10] Dostupné na www:

<https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2016/03/2016_03_30_tz_povezii_brezen_2016.pdf>

Význam vzdělání pro trh práce. Praha: Český statistický úřad [online]. 2011, Aktualizace 20. 3. 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: *Vzdělávání a trh práce*. Praha: Euroskop.cz [online]. 2010 Aktualizace 6.4.2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné na www:

< http://www.euroskop.cz/gallery/37/11326-vzdelani_a_trh_prace.pdf>

Seznam zkratk:

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

GHT-CZ – Gerresheimer Horsovsky Tyn spol. s r. o.

Gx – skupina Gerresheimer

HR – lidské zdroje (Human Ressources)

PO – požární ochrana

POVEZ II – Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců

SW – Software

ÚP ČR – Úřad práce České republiky

Seznam příloh:

Příloha A: Katalog školení

Příloha B: Roční hodnotící pohovor se zaměstnancem

Příloha C: Požadavek na vzdělání

Příloha D: Žádost o příspěvek z projektu POVEZ II.

Příloha A: Katalog školení

GERRESHEIMER

Katalog školení			
Skupina	Dodavatel	Kurzy zaměřené na	Odkaz
Administrativa	1. VOX	Logistika	http://www.vox.cz/kurzy-logistiky/
Administrativa	1. VOX	Daňové a účetní výkazy	http://www.vox.cz/danove-a-ucetni-kurzy/
Administrativa	1. VOX	Softskills (měkké dovednosti)	http://www.vox.cz/lide-a-jejich-rozvoj/
Administrativa	CCF Consulting	Softskills (měkké dovednosti)	http://www.cfcconsulting.cz/cz/o-nas
Administrativa	Controller Institut	Controlling	http://www.controlling.cz/nabidka/seminare-a-treninky/controlling/
Administrativa	Controller Institut	Finance	http://www.controlling.cz/nabidka/seminare-a-treninky/finance/
Administrativa	Controller Institut	Management	http://www.controlling.cz/nabidka/seminare-a-treninky/management/
Administrativa	Everesta	Všeobecné kurzy	http://eshop.everesta.cz/otevrene-kurzy.html
Administrativa	Gopas	IT	http://www.gopas.cz/Kurzy/Katalog-Kurzu.aspx
Administrativa	Gradua-Cegos	Řízení lidských zdrojů	http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju.html
Administrativa	Gradua-Cegos	Vedení týmu, osobní a manažerské kompetence	http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence.html
Administrativa	Gradua-Cegos	Projektové řízení	http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/projektove-rizeni.html
Administrativa	Gradua-Cegos	Nákup	http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/nakup-a-celni-problematika.html
Administrativa	Gradua-Cegos	Logistika	http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/logistika.html
Administrativa	Grafia	Soft skills (měkké dovednosti)	http://grafia.cz/index.php?list=s01_17_01&language=lan1&lay=
Administrativa	Grafia	Odborné kurzy	http://grafia.cz/index.php?list=s01_17_02&language=lan1&lay=
Administrativa	Mindformer	Daně a mzdy	http://www.mindformer.com/kurzy/dane.html
Administrativa	Mindformer	Účetnictví	http://www.mindformer.com/kurzy/ucetnictvi.html
Administrativa	Mindformer	Obchod	http://www.mindformer.com/kurzy/obchod.html
Administrativa	Odbor Consult	Pracovně-právní problematika, zúčtování, daně	http://www.skoleni-kurzy.cz/cs/Default.aspx?plzen

Skupina	Dodavatel	Kurz	Určeno pro	Odkaz
Kvalita	Česká společnost pro jakost	všeobecné info o kurzech	pracovníky kvality	http://www.csq.cz/kurzy/
Kvalita	Česká společnost pro jakost	Kontrolor kvality	vedoucí směny, kontrolory kvality a technology	http://www.csq.cz/kurzy/kontrolor-kvality/
Kvalita	Česká společnost pro jakost	Manažer kvality	pracovníky řízení kvality	http://www.csq.cz/kurzy/manazer-kvality-1/
Kvalita	Česká společnost pro jakost	Analýza a řízení rizik	manažery, vedoucí pracovníky, jejichž úloha spočívá i v řízení rizik	http://www.csq.cz/kurzy/analiza-a-rizeni-rizik-management-rizik/
Kvalita	Česká společnost pro jakost	Plánování kvality	manažery a techniky kvality, manažery projektů, pracovníky útvarů zabezpečování kvality, vývojáře a konstruktéry.	http://www.csq.cz/kurzy/planovani-kvality/
Kvalita	Česká společnost pro jakost	Technik kvality	pracovníky středního managementu z oblasti řízení kvality a výroby (technology, vedoucí směn, kontrolory a další).	http://www.csq.cz/kurzy/technik-kvality-1/
Kvalita	Česká společnost pro jakost	Boj s dokumentací, praktický přístup	QMS, asistenty a asistentky manažera kvality	http://www.csq.cz/kurzy/boj-s-dokumentaci-aneb-prakticky-pristup-k-tvorbe-dokumentu-zaznamu-a-jejich-vzajemne-kon/
Kvalita	Česká společnost pro jakost	Management změn	všechny manažery, manažery kvality	http://www.csq.cz/kurzy/management-zmen/
Kvalita	Česká společnost pro jakost	Analýza systému měření	pracovníky v oblasti metrologie	http://www.csq.cz/kurzy/analiza-systemu-mereni/
Výroba	Gradua -Cegos	Štíhlá výroba	manažery a vedoucí výroby	http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vyroba/stihla-vyroba.html
Výroba	Gradua -Cegos	Konstrukce forem	konstruktéry vstřikovacích forem a technology	http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vyroba/konstrukce-forem.html
Výroba + údržba	FESTO	Úvod do hydrauliky	údržbáře, vedoucí směn, konstruktéry, projektanty	http://www.festo-didactic.com/cz-cs/seminare/seminare-v-cr/hydraulika-elektrohydraulika/hy511-uvod-do-hydrauliky.htm?fbid=Y3ouY3MuNTQzLjMxLjI2LjI1OTM4Ljk3Ng
Výroba + údržba	FESTO	Úvod do elektrohydrauliky	údržbáře, vedoucí směn, konstruktéry, projektanty se znalostmi hydrauliky	http://www.festo-didactic.com/cz-cs/seminare/seminare-v-cr/hydraulika-elektrohydraulika/hy611-uvod-do-elektrohydrauliky.htm?fbid=Y3ouY3MuNTQzLjMxLjI2LjI1OTM4Ljk3NQ
Výroba + údržba	FESTO	Hydraulika vstřikovacích lisů	odborné pracovníky ve výrobě plastů, údržbě, konstrukci se znalostmi hydrauliky	http://www.festo-didactic.com/cz-cs/seminare/seminare-v-cr/hydraulika-elektrohydraulika/hy012-1-hydraulika-vstrikovacich-lis.htm?fbid=Y3ouY3MuNTQzLjMxLjI2LjI1OTM4LjI0NzY

Příloha B: Roční pohovor se zaměstnancem

Revision: 003
 Eff: 27.08.2014
 Page x of x

GERRESHEIMER

P-021-F01-DE-Roční pohovor se zaměstnanci administrativních oddělení

Příjmení, jméno: _____ Pozice: _____
 Osobní číslo: _____ Na této pozici od: _____
 Závod / hala / oddělení: _____ Hodnocení za období: _____
 Jméno nadřízeného: _____ Datum pohovoru: _____

Fáze 1: Zhodnocení

Jaké zkušenosti a události byly ve Vaší pracovní oblasti v uplynulém roce **pozitivní**?

Jaké zkušenosti a události byly ve Vaší pracovní oblasti v uplynulém roce **méně pozitivní**?

Jaká opatření podnikl Gerresheimer pro Vás rozvoj?		
Opatření:	Bylo opatření úspěšné?	Pokud ano, proč? Pokud ne, proč?



Příjmení, jméno: _____ Pozice: _____

Fáze 3: Přesun

Co Vám chybí k tomu, aby Vaše hlavní úkoly, projekty a stěžejní body mohly být úspěšně zpracovány?

Jaké úkoly byste si u společnosti Gerresheimer uměla představit?

Jste ochoten/a být pracovním přesunut/a mimo pobočku svého současného působení? ano ne

Pokud ano: mimo provozovnu mimo divizi ve vlasti v Evropě celosvětově

Je Váš současný popis pracovní pozice ještě aktuální?

ano ne, popis pracovní pozice odpovídajícím způsobem přizpůsobit a předat na HR k dokumentaci

Co bylo obzvláště dobré / špatné při spolupráci s Vaším nadřízeným?

Silné stránky zaměstnance:

Jaká opatření jsou plánována v následujícím roce pro Váš osobní rozvoj?

Podpisy stvrzují, že rozhovor byl proveden kompletně.

Podpis zaměstnance _____ Podpis nadřízeného _____ Jméno a podpis vyššího nadřízeného _____

Originál: HR

Kopie: zaměstnanec nadřízený

Zhodnocení

Posouzení

Přesun

Příloha C: Požadavek na vzdělání

Revision: 002
 Eff: 12.01.2015
 Page 1 / 1

GERRESHEIMER

HT-0010-F06-CZ-EN-Požadavek na vzdělání-Request for training

Oddělení / Department	
Nákladové středisko / Cost Center	
Název školení / Name of training	
Vzdělávací organizace / Name of organisation	
Cena školení / Price of training	
Datum školení / Date of training	
Místo konání / Place of training	
Ubytování / Accommodation	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
Termín ubytování / Term of accommodation	
Počet účastníků / Number of participants	

Příjmení, jméno, podpis

- | | |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____ |
| 2. _____ | 7. _____ |
| 3. _____ | 8. _____ |
| 4. _____ | 9. _____ |
| 5. _____ | 10. _____ |

Zaměstnanec / Employee

Přímý nadřízený / Direct Superior

Personální odd. / HR Department

 Datum, podpis / date, signature

 Datum, podpis / date, signature

 Datum, podpis / date, signature

V případě, že požadované školení nebylo zahrnuto v plánu pro tento rok, je nutný podpis jednatele společnosti GHT-CZ:

Jednatel / Managing Director

Datum, podpis / Date, signature: _____

Official version exists on EDM

It is the responsibility of the individual using this document to verify its official status during its use

Příloha D: Žádost o příspěvek z projektu POVEZ II.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Úřad práce ČR

Úřad práce ČR – Krajská pobočka v:

Registrační číslo:

S 15

**Žádost o příspěvek na úhradu nákladů zabezpečení
vzdělávací aktivity zaměstnanců v rámci projektu *Podpora
odborného vzdělávání zaměstnanců II***

CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_021/0000053

podle § 106 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

I. Zaměstnavatel (žadatel)

A. Identifikační údaje zaměstnavatele:

Název zaměstnavatele¹:

IČO:

DIČ:

Rodné číslo²:

Adresa sídla (u právnické osoby) nebo místa podnikání (u podnikající fyzické osoby):

Obec:

Část obce:

Ulice:

Č. p.:

Č. orient.:

PSČ:

Telefon:

Fax:

E-mail:

Předmět podnikání:

B. Adresa provozovny (pracoviště) vztahující se k zaměstnancům, na které je požadován příspěvek³:

Obec:

Část obce:

Ulice:

Č. p.:

Č. orient.:

PSČ:

Telefon:

Fax:

E-mail:

Předmět podnikání:

¹ Vyplňte název zaměstnavatele uvedený např. v živnostenském listě, obchodním rejstříku nebo zřizovací listině, popř. jméno a příjmení, je-li zaměstnavatelem fyzická osoba podnikající pod svým jménem a příjmením.

² Vyplňte jen v případě, je-li zaměstnavatelem fyzická osoba podnikající pod svým jménem a příjmením.

³ Nevypíňujte, je-li totožná s adresou sídla nebo místa podnikání. V případě více provozoven zkopírujte příslušnou tabulku.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Úřad práce ČR

C. Oprávněný zástupce zaměstnavatele:

Příjmení:	Jméno:	Titul:
Telefon:	Fax:	E-mail:

D. Kontaktní osoba pro jednání s Úřadem práce ČR:

Příjmení:	Jméno:	Titul:
Telefon:	Fax:	E-mail:

E. Bankovní spojení zaměstnavatele:

Číslo účtu:	Kód banky:	Specifický symbol:
Variabilní symbol:	Název banky:	

F. Právní forma zaměstnavatele⁴⁾:

--

G. Hlavní odvětví činnosti zaměstnavatele (vypište hlavní odvětví ekonomické činnosti a uveďte příslušný kód CZ - NACE):

--

H. Další informace o žadateli⁵⁾:

--

⁴ Vypište právní formu zaměstnavatele například: akciová společnost, církevní organizace, družstvo, fyzická osoba, fyzická osoba-podnikatel, komanditní společnost, kraj, nadace, obec, obecně prospěšná společnost, příspěvková organizace, sdružení (svaz, spolek), společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost.

⁵ Zohledněte zejména hodnotící kritéria: významnost daného odvětví/podniku/OSVČ v regionu; nezbytnost vzdělávání zaměstnanců / potenciálních zaměstnanců/OSVČ; zhodnocení průrustového potenciálu podniku ve vazbě na vzdělávací aktivity; charakter vzdělávacích aktivit; zařazení účastníků vzdělávání ve věku 54+ (nad 20%).



II. Specifikace žádosti⁶

Žádám o poskytnutí příspěvku na **úhradu nákladů zabezpečení vzdělávací aktivity** zaměstnanců/potenciálních zaměstnanců uvedených v žádosti a o příspěvek na **úhradu mzdových nákladů** vyplacených zaměstnancům uvedeným v části VII. za dobu jejich účasti na vzdělávací aktivitě.

1.	Počet <i>zaměstnanců</i> navržených k účasti na vzděl. aktivitě		- z toho ve věku nad 54 let (k prvnímu dni realizace vzd. aktivity)	
2.	Počet <i>potenciálních zaměstnanců</i> navržených k účasti na vzděl. aktivitě		- z toho ve věku nad 54 let (k prvnímu dni realizace vzd. aktivity)	
3.	Celkový počet zaměstnanců podniku		- z toho ve věku nad 54 let	
4.	Název vzdělávací aktivity			
5.	Předpokládaný termín realizace vzdělávací aktivity			
6.	Vzdělávání bude realizováno externím dodavatelem / interním lektorem			
7.	Obecný cíl vzdělávací aktivity			
8.	Počet hodin vzdělávací aktivity pro jednoho účastníka + počet hodin závěrečného ověření znalostí a dovedností	výuka		
		zkouška		
		celkem		
9.	Předpokládané náklady vzdělávací aktivity (kurzovné)	celkem bez DPH		za osobu
		celkem s DPH		za osobu
10.	Předpokládané mzdové náklady <i>zaměstnanců</i> za dobu jejich účasti na vzdělávací aktivitě ⁷⁾			
11.	Specifikace vzdělávací aktivity ⁸⁾ (zvolte jednu variantu)	Další profesní vzdělávání - akreditované		
		Odborná jazyková výuka		
		Další profesní vzdělávání - neakreditované		
12.	Předpokládaný způsob ověření získaných znalostí a dovedností ⁹⁾			

⁶ V případě zahrnutí více vzdělávacích aktivit do jedné žádosti je nutné vyplnit část „Specifikace žádosti“ pro každou vzdělávací aktivitu samostatně.

⁷ U potenciálních zaměstnanců a samotného OSVČ uvádějte nulu. V případě, že bude požadovaná částka i na příplatky za přesčasovou práci, uveďte samostatně.

⁸ Vzdělávání, na které lze poskytnout příspěvek, musí být zaměřeno výhradně na následující oblasti:

- **Další profesní vzdělávání** zaměstnanců podporované zaměstnavateli s důrazem na odborné vzdělávání stávajících nebo nově přijatých zaměstnanců, zaměřené zejména na zvýšení, rozšíření, prohloubení, obnovení nebo udržení kvalifikace, realizované ve vzdělávacím programu:

a) zařízením s akreditovaným vzdělávacím programem,

b) zařízením s akreditovaným vzdělávacím programem podle zvláštního právního předpisu

c) zařízením se vzdělávacím programem podle zvláštního právního předpisu (například vyhláška č. 77/1965 Sb., o výcviku, způsobilosti a registraci obsluh stavebních strojů, normy a předpisy pro oblast svařování a další).

d) školou v rámci oboru vzdělání, který má zapsaný v rejstříku škol a školských zařízení nebo vysoká škola s akreditovaným studijním programem

- **Odborná jazyková výuka** související s pracovní činností, kterou pracovník v rámci zakázky, rozšiřování aktivit firmy apod. vykonává nebo bude vykonávat.

- **Další profesní vzdělávání** zaměstnanců v **neakreditovaných** vzdělávacích programech (a programech, které se nerealizují podle zvláštních právních předpisů), jestliže to vyžadují potřeby zaměstnavatele. Tyto potřeby uvede zaměstnavatel v žádosti a KrP posoudí jejich odůvodněnost, včetně přihlídnutí k významu vzdělávání pro zaměstnance a zaměstnavatele/OSVČ, případně k provozním a organizačním možnostem zaměstnavatele. Do této skupiny náleží rovněž příprava zaměstnanců na konkrétní pracovní pozici.

⁹ Způsob ověření, jenž bude zaměstnavatel poptávat: závěrečná zkouška, závěrečný test, závěrečný pohovor, obhajoba závěrečné práce, jiné (uveďte jaké).



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Úřad práce ČR

III. Popište, jak jste vybrali pracovníky k zapojení do projektu *Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II*¹⁰

Uvedte relevantní důvody pro zapojení navržených pracovníků (z hlediska cílů vzdělávací aktivity) a popište souvislost mezi jejich vzděláváním a případným prorůstovým potenciálem podniku.

IV. Uvedte podrobnější specifikaci vzdělávací aktivity, popište vzdělávací potřeby navržených pracovníků a cíle, kterých má být realizací vzdělávací aktivity dosaženo¹¹

Rovněž popište vztah mezi vzděláváním a předmětem ekonomické činnosti/ekonomickými činnostmi uvedenými v bodě I.G

¹⁰ V případě zahrnutí více vzdělávacích aktivit, prosím, vyplňte pro všechny zahrnuté vzdělávací aktivity.

¹¹ V případě zahrnutí více vzdělávacích aktivit, prosím, vyplňte pro všechny zahrnuté vzdělávací aktivity.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Úřad práce ČR

V. Příspěvek je požadován:

- v režimu de minimis
 v režimu blokové výjimky

VI. Další údaje

Zaškrtněte, prosím, vždy jednu z následujících dvou variant.
Zaměstnavatel/OSVČ

- Je (upřesněte níže)
 Není

příjemcem peněžních prostředků poskytovaných na stejný účel (**vzdělávání zaměstnanců** uvedených v části VII. Žádosti, poskytování **mzdového příspěvku** na uvedené zaměstnance, např. SÚPM, VPP, Chráněné pracovní místo, ...) ze státního rozpočtu, Evropských strukturálních a investičních fondů, popř. z jiných programů a projektů EU.

V případě, že jste zvolili možnost „Je“, podrobněji vysvětlete:

Zaměstnavatel

- Nemůže (upřesněte níže, z jakého důvodu)
 Může

žádat FÚ o vrácení DPH u aktivit spojených s realizací odborného rozvoje.

V případě, že jste zvolili možnost „Nemůže“ podrobněji, vysvětlete:



VII. Zaměstnanci navržení k účasti na vzdělávací aktivitě (mají uzavřen pracovní poměr nejpozději k datu předložení výběru dodavatele ÚP ČR):¹²

Č.	Jméno	Příjmení	Titul (nepovín.)	Datum narození	Místo výkonu práce	Trvalé bydliště	Prac. úvaz ek ¹³	Pracovní pozice	Pracovní poměr od
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									

¹² Zde doplňte název vzdělávací aktivity. V případě zahrnutí více vzdělávacích aktivit vyplňte, prosím, tuto i následující tabulku pro každou vzdělávací aktivitu samostatně

¹³ Vyplní se výše úvazku, kdy hodnota 1 znamená úvazek v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby podle § 79 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. V případě kratší pracovní doby dle § 80 uveďte vyšší úvazku.



VIII. Potenciální zaměstnanci navržení k účasti na vzdělávací aktivitě (bude uzavřen pracovní poměr nejpozději v den předcházející dni podání vyúčtování vzdělávací aktivity na ÚP ČR):

Číslo	Jméno	Příjmení	Titul (nepovín.)	Datum narození	Trvalé bydliště	Předpokládaná pracovní pozice
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Úřad práce ČR

IX. Prohlášení zaměstnavatele:

A.

Žádám, aby Úřad práce ČR podle § 147b zákona o zaměstnanosti sám zjistil, zda nemám zachyceny v evidenci daní daňové nedoplatky, nedoplatky na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění nebo na pojistném a na penále na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Zároveň tímto beru na vědomí, že lhůta pro vyřízení žádosti běží až ode dne, kdy je žádost kompletní, tzn. včetně všech povinných potvrzení o bezdlužnosti žadatele.

Seznam zdravotních pojišťoven, u kterých jsou pojištěni zaměstnanci zaměstnavatele:

B.

a. **V případě, že zaměstnavatel nevyužije možnosti uvedené v bodě IX. A**

Prohlašuji, že u zdravotních pojišťoven, od kterých nepřikládám potvrzení o bezdlužnosti, nejsou pojištěni žádní zaměstnanci zaměstnavatele a rovněž u nich zaměstnavatel nemá nedoplatek na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění.

b. **V případě, že zaměstnavatel využije možnosti uvedené v bodě IX. A**

Prohlašuji, že u zdravotních pojišťoven, které nejsou uvedeny v bodě IX. A, nejsou pojištěni žádní zaměstnanci zaměstnavatele a rovněž u nich zaměstnavatel nemá nedoplatek na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění.

C.

V případě poskytnutí příspěvku souhlasím se zveřejněním identifikačních údajů zaměstnavatele (u právnické osoby název, IČ, sídlo a u fyzické osoby jméno, příjmení, IČ, místo podnikání) a údajů o výši příspěvku na Integrovaném portálu MPSV.

D. **Velikost podniku**

Prohlašuji, že k dnešnímu dni je žadatel ve smyslu definice malých a středních podniků vymezených v příloze I. nařízení Komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014 podnikem:

- malým
 středním
 není podstatné¹⁴⁾

¹⁴ Údaj není podstatný v případě, že žadatel je velkým podnikem dle uvedeného Nařízení či žádá o poskytnutí příspěvku v režimu „de minimis“.



E. Čerpání podpory de minimis

Coby zaměstnavatel čestně prohlašuji, že mi:

nebyla v období uplynulých tří účetních období poskytnuta žádná podpora de minimis¹⁵⁾

byla v období uplynulých tří účetních období poskytnuta podpora de minimis **v celkové výši:**

CZK	EUR ¹⁶⁾

Konkrétně se jednalo o následující podpory v režimu de minimis:

Výše podpory de minimis	Datum poskytnutí podpory de minimis	Poskytovatel podpory de minimis

Pro daňové účely používá podnik jako fiskální období

a) kalendářní rok

b) hospodářský rok

od do

F. Zaměstnavatel čestně prohlašuje, že:

- nepatří mezi subjekty, které nemohou žádat o příspěvky z důvodů insolvence, pokut, dluhu aj. dle následujícího odstavce;
- nejsou v likvidaci, v úpadku, hrozícím úpadku či je proti nim vedeno insolvenční řízení ve smyslu zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, ve znění pozdějších předpisů, (insolvenční zákon);
- nemají v evidenci daní zachyceny daňové nedoplatky nebo mají nedoplatek na pojistném nebo na penále na veřejné zdravotní pojištění nebo na sociálním zabezpečení nebo příspěvku na státní politiku zaměstnanosti;
- nebyl na ně vydán inkasní příkaz po předcházejícím rozhodnutí Evropské komise prohlašujícím, že poskytnutá podpora je protiprávní a neslučitelná se společným trhem; nebyla jim v posledních 3 letech pravomocně uložena pokuta za umožnění výkonu nelegální práce podle § 5 písm. e) bod 3;

¹⁵ Období se stanoví podle roků používaných podnikem k daňovým účelům - je nutné určit celkovou částku poskytnuté podpory de minimis v dotčeném fiskálním roce i během předchozích dvou fiskálních let.

¹⁶ Pro přepočítání hodnoty podpory z EUR na Kč použijte měnový kurz Evropské centrální banky (viz část C Úředního věstníku ES) platný pro den vydání rozhodnutí o poskytnutí dotace (den nabytí platnosti a účinnosti dohody o poskytnutí příspěvku apod.).



- není proti němu veden výkon rozhodnutí dle zákona č. 99/1963 Sb., občanského soudního řádu, ve znění pozdějších předpisů, ani proti němu není vedeno exekuční řízení dle zákona č. 120/2001 Sb., exekučního řádu, ve znění pozdějších předpisů;
- nebyl pravomocně odsouzen podle zákona č. 40/2009 Sb., trestního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů, resp. podle zákona č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim, za trestný čin podvodu (vč. úvěrového či dotačního), podplácení, účasti na zločinném spolčení, legalizace výnosů z trestné činnosti nebo za jinou nezákonnou činnost poškozující finanční zájmy Společenství dle nařízení Komise (ES, Euratom) č. 1302/2008; v případě, že je příjemce právnickou osobou, prohlašují, že tuto podmínku splňují rovněž všichni členové statutárního orgánu příjemce;

Případné změny výše uvedených skutečností neprodleně oznámí poskytovateli podpory.

G. Zaměstnavatel plánuje realizovat vzdělávací aktivitu současně s jinou firmou:

- Ano
 Ne
 Neovlivním (např. jedná se o otevřený kurz pro veřejnost)

V případě zaškrtnutí Ano, zaměstnavatel uvede následující:

Název společnosti, s níž se vzdělávací aktivita společně realizuje	IČO

H. Zaměstnavatel prohlašuje, že se seznámil s Manuálem pro zájemce o vstup do projektu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II v jeho poslední platné verzi dostupné na webových stránkách ÚP ČR a dále s Obecnou částí Pravidel pro žadatele a příjemce v rámci Operačního programu Zaměstnanost:

- Ano, seznámil (zaškrtněte)

V _____ Dne _____

Jméno, příjmení, funkce a podpis oprávněné osoby
(otisk razítka)



K žádosti, prosím, doložte následující přílohy

1. Potvrzení o bezdlužnosti zaměstnavatele. Uplyne-li ode dne, ke kterému byla bezdlužnost potvrzena, do dne podání žádosti doba delší než 30 dnů, nebudou tato potvrzení Úřadem práce akceptována. Dnem podání žádosti se rozumí den jejího doručení Úřadu práce.
2. Doklad o zřízení účtu u peněžního ústavu uvedeného v části E (např. kopii smlouvy o zřízení účtu nebo potvrzení vystavené bankou).
3. Čestné prohlášení o příspěvcích v rámci projektu.
4. Průzkum trhu.
5. V případě zvolení bodu IX. A požadujeme po zaměstnavateli formulář „Prohlášení zaměstnavatelů o zbvavení mlčenlivosti“.
6. Čestné prohlášení žadatele o podporu v režimu de minimis/blokové výjimce.
7. Souhlas zaměstnanců se zařazením do projektu a se zpracováním osobních údajů.

Úřad práce může požadovat předložení i jiných dokladů, pokud jsou potřebné k posouzení žádosti. Úřad práce může vyžádat podání této žádosti také v elektronické podobě.

K bodu 1 – potvrzení o bezdlužnosti

V případě, že zaměstnavatel nevyužije možnosti uvedené v bodě IX.A, dokládá Úřadu práce ČR, že

- a)** nemá v evidenci daní zachyceny **daňové nedoplatky**. Je-li zaměstnavatel právnickou osobou, dokládá bezdlužnost potvrzením, které je vystaveno na „identifikační číslo“. Je-li zaměstnavatel podnikající fyzickou osobou, dokládá bezdlužnost potvrzením, které je vystaveno na „jméno s uvedením rodného čísla, popř. data narození“ i na „identifikační číslo“. V případě, že potvrzení vydané finančním úřadem neobsahuje informaci o tom, že bezdlužnost byla zjišťována i u celního úřadu, zaměstnavatel dokládá potvrzení o bezdlužnosti i od celního úřadu.
- b)** nemá nedoplatek na pojistném a na penále na **veřejné zdravotní pojištění**. Je-li zaměstnavatel právnickou osobou, dokládá bezdlužnost potvrzením, které je vystaveno na „identifikační číslo“. Je-li zaměstnavatel podnikající fyzickou osobou, dokládá bezdlužnost potvrzením od zdravotní pojišťovny, u které je sám pojištěn, vystavené na „jméno s uvedením rodného čísla, popř. data narození“ i na „identifikační číslo“; má-li zaměstnanec, předkládá potvrzení i od zdravotních pojišťoven, u kterých jsou pojištěni jeho zaměstnanci, vystavená na „identifikační číslo“.
- c)** nemá nedoplatek na pojistném a na penále na **sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti**. Je-li zaměstnavatel právnickou osobou, dokládá bezdlužnost potvrzením, které je vystaveno na „identifikační číslo“. Je-li zaměstnavatel podnikající fyzickou osobou, dokládá bezdlužnost potvrzením příslušné správy sociálního zabezpečení, které je vystaveno na „jméno s uvedením rodného čísla, popř. data narození“ i na „identifikační číslo“.

Má-li zaměstnavatel některý z výše uvedených nedoplatků a bylo mu povoleno splácení ve splátkách, lze příspěvek poskytnout, není-li v prodlení se splácením splátek. Příspěvek lze poskytnout zaměstnavateli i v případě, bylo-li mu povoleno **posečkaní daně**. Tyto skutečnosti je zaměstnavatel rovněž povinen doložit.

Pro bližší informace se obračejte na místně příslušné Kontaktní pracoviště Úřadu práce ČR.

Abstrakt

BAJGAROVÁ, K. Vzdělávací procesy v podniku. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 86 s., 2016

Klíčová slova: vzdělávací proces, metody vzdělávání, školení, konkurenceschopnost

Bakalářská práce analyzuje vzdělávací systém společnosti Gerresheimer Horsovsy Tyn spol. s r. o. s cílem zjistit, zda realizované vzdělávání přispívá k zajištění konkurenceschopnosti podniku.

Jedná se o společnost s podrobně propracovaným systémem vzdělávání, který poskytuje svým zaměstnancům mnoho příležitostí k rozvoji včetně odpovídající kvality a dostupnosti vzdělávacích aktivit s odpovídajícími nemalými náklady na tyto aktivity, bez potřeby rozsáhlejších inovativních kroků.

V rámci bakalářské práce byly vytvořeny tři nové dotazníky, které mohou sloužit ke zefektivnění vzdělávacího procesu.

V závěrečné části práce byl předložen návrh na financování některých školení pomocí projektu Evropského sociálního fondu.

Abstract

BAJGAROVÁ, K. Educational processes in a company. Bachelor's thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 86 s., 2016

Key words: educational process, methods of education, training, competitiveness

The thesis analyzes the education system of the company named Gerresheimer Horsovsky Tyn spol. s r.o. The aim of the thesis is to determine if the current education leads to business competitiveness.

The company has a very sophisticated education system that provides employees with many opportunities for development, including adequate quality and availability of educational activities with the corresponding costs of these activities, without the need for major innovations.

In the thesis were created three new questionnaires that can be used to streamline the education process. In the final part, was submitted a proposal to finance some education events from the European Social Fund budget.