

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
jako konkurenční výhoda**

**Education and development of employees
as a competitive advantage**

Bc. Martin Kubeš

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin KUBEŠ**
Osobní číslo: **K16N0076P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako konkurenční výhoda**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

1. Zpracujte teoretický vstup ke zkoumanému tématu.
2. Popište zvolený podnik.
3. Analyzujte a zhodnoťte současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v daném podniku.
4. Navrhněte doporučení pro oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, identifikujte jejich přínosy.

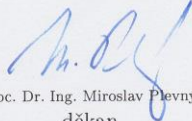
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

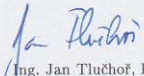
- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy.* 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **BARTOŇKOVÁ, Hana.** *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- **FOLWARCZNA, Ivana.** *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- **GOLD, Jeffrey, THORPE, Richard, MUMFORD, Alan.** *Gower handbook of leadership and management development.* 5th ed. Farnham: Gower, 2010. 585 s. ISBN 978-0-566-08858-2.
- **VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2., aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako konkurenční výhoda“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23. 4. 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky a vstřícnost při zpracování diplomové práce. Velké poděkování za poskytnuté rady a materiály patří také Ing. Slavěně Langové, vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje společnosti MD ELEKTRONIK.

Obsah

Úvod.....	8
1 Řízení lidských zdrojů	10
1.1 Lidský kapitál.....	10
1.2 Talent management	12
1.3 Podnikové vzdělávání a rozvoj	15
1.3.1 Identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání	20
1.3.2 Plánování vzdělávání	22
1.3.3 Realizace vzdělávacího procesu	23
1.3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání	31
2 Představení organizace	36
2.1 Charakteristika	36
2.2 Historie skupiny MD.....	37
2.3 Výrobní portfolio.....	38
2.4 Poslání.....	39
2.5 Cíle společnosti	40
2.5.1 Strategické cíle.....	40
2.5.2 Krátkodobé cíle.....	40
2.6 Vybrané finanční ukazatele za období 2012–2015	41
2.6.1 Zisk a tržby	42
2.6.2 Likvidita.....	42
2.6.3 Rentabilita.....	43
2.7 Organizační struktura	44
2.8 Lidské zdroje.....	44
2.8.1 Personální oddělení.....	45

2.8.2	Složení kmenových zaměstnanců	46
2.8.3	Agenturní zaměstnanci	47
2.8.4	Klíčovní zaměstnanci.....	48
3	Současný stav vzdělávání	49
3.1	Oddělení vzdělávání a rozvoje	49
3.2	Školící centrum	51
3.3	Proces vzdělávání.....	52
3.3.1	Identifikace potřeb	52
3.3.2	Plánování	52
3.3.3	Realizace.....	53
3.3.4	Vyhodnocení.....	55
4	Systém vzdělávání klíčové skupiny	58
4.1	Identifikace potřeb	59
4.1.1	Dotazníkové šetření – ročník 2015	59
4.1.2	Dotazníkové šetření – ročník 2017	60
4.2	Plánování.....	62
4.3	Realizace	62
4.4	Vyhodnocení	63
5	Nástroje a opatření	64
5.1	Vzdělávací a rozvojová mapa	64
5.2	Vzdělávací plán.....	65
5.3	Kompetenční matice.....	68
5.4	Doplňkové dotazníkové šetření.....	71
	Závěr	76
	Seznam tabulek	78
	Seznam obrázků.....	79

Seznam použitých zkratk	80
Seznam použité literatury	82
Seznam příloh	85

Úvod

V současném světě nabírají potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na stále větší důležitosti. Obě zmíněné aktivity se v podobě kvalifikovaných pracovníků s potřebnými kompetencemi promítají do konkurenceschopnosti jednotlivců i celé organizace. Lidské zdroje tak představují výraznou konkurenční výhodu.

Právě konkurenceschopnost však vzhledem k proměnlivým podmínkám okolního prostředí nelze udržet prostřednictvím krátkodobých nesystematických opatření. Je třeba stavět na kvalitních zaměstnancích, jejich angažovanosti a motivaci. Potřebu vzdělávání si uvědomují nejen samotní pracovníci, ale také jejich zaměstnavatelé, neboť 91 % společností s deseti a více lidmi svým zaměstnancům vzdělávací programy v roce 2015 nabídlo (Český statistický úřad, 2018).

Tématem diplomové práce je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti MD ELEKTRONIK. Jde o jednoho z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v Plzeňském kraji, v regionu Plzeň-jih pak dokonce o zaměstnavatele největšího. Ve společnosti jsem pracoval pět let v oddělení logistiky a od roku 2016 zde působím na personálním oddělení, kde se oblastí vzdělávání zabývám.

Cílem práce je zhodnotit proces vzdělávání klíčové skupiny mistrů a následně pro tuto oblast formulovat návrhy, které přispějí ke zvýšení připravenosti uvedené klíčové skupiny. Dílčími cíli jsou zpracovat teoretická východiska řešeného tématu, charakterizovat vybranou organizaci s důrazem na řízení lidských zdrojů, popsat a analyzovat současný stav vzdělávání u zvolené klíčové skupiny mistrů a identifikovat problémovou oblast. Ke splnění hlavního i dílčích cílů práce bylo využito několika metod, a to rešerše odborné literatury, analýzy interních materiálů, rozhovorů s vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje a dvou realizovaných dotazníkových šetření. Dále bylo využito několikaleté osobní praxe ve společnosti, a to nejprve na pozici referenta personálního oddělení a aktuálně na pozici referenta oddělení vzdělávání a rozvoje.

Práce je členěna do pěti kapitol. Jednotlivé kapitoly byly tvořeny tak, aby postupně naplnily hlavní i dílčí cíle práce. První kapitola se věnuje řízení lidských zdrojů, kdy vymezuje základní termíny v souvislosti s lidským kapitálem, pojem talent managementu a systematické podnikové vzdělávání včetně jeho fází. Ke zpracování této kapitoly byla využita literární rešerše odborných českých i zahraničních zdrojů. Druhá

kapitola charakterizuje společnost MD ELEKTRONIK, představuje její historii, výrokové portfolio, poslání, strategické i krátkodobé cíle a vybrané finanční ukazatele. Z organizační struktury se detailně zaměřuje na personální oddělení a složení zaměstnanců podle různých hledisek. Při zpracování této kapitoly byly využity interní materiály společnosti a vlastní zkušenosti na pozici referenta personálního oddělení. Další kapitola popisuje současný stav vzdělávání ve vybrané společnosti a specificky se zaměřuje na oddělení vzdělávání a rozvoje a školicí centrum. Tato kapitola byla zpracována na základě analýzy interních materiálů a polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje. Čtvrtá kapitola charakterizuje systém vzdělávání klíčové skupiny podle systematického procesu vzdělávání. Vychází při tom z interních materiálů, obecných vzdělávacích plánů a výsledků dotazníkového šetření. Závěrečná kapitola jako výstupy předkládá organizaci vzdělávací a rozvojovou mapu mistrů, navrhuje obecný vzdělávací plán pro mistry jakožto klíčovou skupinu, kompetenční matici a doplňkové dotazníkové šetření pro sestavení individuálního vzdělávacího plánu. Závěr diplomové práce shrnuje současnou praxi ve vzdělávání a rekapituluje návrhy na vzdělávání mistrů.

1 Řízení lidských zdrojů

1.1 Lidský kapitál

Základní podmínkou vybudování, stabilizace a úspěšného fungování organizace je uvědomění si, že největší bohatství tkví v lidském kapitálu. (Koubek, 2015) Jako lidský kapitál označujeme soubor vrozených i v průběhu života načerpaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence, které jsou využívány k vytvoření hodnoty. Jde také o dynamický výrobní faktor, neboť je schopen se učit, inovovat, realizovat změny a kreativně myslet. Vzhledem k faktu, že lidský kapitál představuje jeden z důležitých podnikových vstupů a je součástí tržní hodnoty podniku, dochází k měření jeho hodnoty. Tu je možné sledovat např. pomocí ukazatelů fluktuace, průměrných osobních nákladů nebo počtem zaměstnanců na jednoho personalistu. V oblasti měření vzdělávání a rozvoje pak vystupují indikátory jako náklady na školení na pracovně právní úkony (PPÚ), počet hodin školení na PPÚ či vzdělávací a rozvojové aktivity. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Investice do lidského kapitálu s sebou přináší interní a externí efekty. K interním efektům dochází, když díky zvyšování odborných a profesionálních schopností roste produktivita zaměstnanců. Externím efektem je růst produktivity i dalších zaměstnanců a efektivita ekonomiky jako celku. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

V souvislosti se zájmem dosahovat strategických cílů organizace je z dlouhodobého hlediska nutné zaujmout k řízení lidských zdrojů systematický postoj. (Armstrong, Taylor, 2015) **Strategické řízení lidských zdrojů** definuje Koubek (2015) jako aktivitu a snahu směřující k naplnění cílů personální strategie. Vychází ze strategického řízení podniku a je s ním propojeno. Chápeme je jako vztah, kdy se o řízení lidských zdrojů rozhoduje v souladu s dlouhodobým podnikatelským záměrem. (Koubek, 2015) Právě lidé totiž naplňují podnikatelské cíle a realizují strategický plán. V souvislosti s tím se také hovoří o pojmu konkurenční výhoda, která soustavně vylepšuje postavení společnosti na trhu a vytváří hodnotu pro zákazníky. Jejím druhým významem je dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidských zdrojů – je to jedna z hlavních cest, jak obstát na trhu a jak na něm dosáhnout vedoucího postavení. K tomu tedy využívá efektivního spojení tří pilířů – poslání a strategie, organizační struktury a již zmíněné řízení lidských zdrojů. Důležitou roli hraje to, zda je podnik schopen

pravidelně vyhodnocovat úroveň znalostí, schopností a dovedností nutných k dosažení určených strategických cílů. (Vodák, Kucharčíková, 2011) Armstrong a Taylor (2015) zmiňují, že zapracování strategického řízení lidských zdrojů do celopodnikové strategie může být hůře dosažitelné mj. z těchto důvodů:

- rozmanitost úrovní a stylů řízení,
- vývoj strategie organizace,
- nejasná či chybějící strategie organizace a
- kvalitativní charakter lidských zdrojů (podniková strategie se zaměřuje zejména na kvantitativní cíle).

V současné době plné nových technologií, inovací, zvyšování kvality, produkce, zdokonalování procesů a implementaci informačních technologií je nezbytné, aby podniky investovaly do strojů a zařízení. S investicemi do fyzického kapitálu jsou spojeny také investice do lidského kapitálu, neboť moderní technologie vyžadují technicky, vědomostně i fyzicky zdatné zaměstnance. Společnosti musí nacházet efektivnější způsoby organizace práce, vhodně vést a motivovat své zaměstnance i komunikovat se zákazníky. Výstupem výše uvedeného jsou investice do rozvoje kompetencí zaměstnanců. (Vodák, Kucharčíková, 2011) **Kompetencí** rozumíme soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postojů, které jednotlivec používá k řešení situací v osobním i pracovním životě. S tím je také spojena rozhodovací pravomoc a odpovědnost za výsledek rozhodnutí, což je druhým významem termínu. (Veteška, Tureckiová, 2008) Kompetenci obecně charakterizuje schopnost chovat se určitým způsobem. Specifická je kompetence pracovníka, kdy jde o soubor chování, který musí použít, aby jej dovedl ke kýženému výsledku (čili aby splnil zadané úkoly na požadované úrovni). Zaměstnanec musí splňovat tři předpoklady:

- vybavenost vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi, které k chování potřebuje,
- motivace k tomuto chování,
- možnost chování v prostředí podniku použít. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Autoři Gold, Thorpe a Mumford (2010) uvádějí, že je velmi obtížné kompetence rozvíjet. Naopak tzv. Boyatzisův model přináší důkazy, že při vytvoření dvou klíčových podmínek kompetence rozvíjet lze. První představuje experimentování s novými myšlenkami a druhá vyjadřuje fakt, že všechny procesy fungují lépe, pokud účastníky

v jejich průběhu provázejí, podporují a motivují lidé, kterým věří. (Gold, Thorpe, Mumford, 2010)

Lidský kapitál je nositelem znalostí, schopností a dovedností. Jeho hodnotu vytvářejí svojí aktivitou jedinci, a proto je nutné o kapitál pečovat a rozvíjet jej. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

K navržení vhodných vzdělávacích programů pro odborné pozice slouží jasně definovaná úroveň požadovaných znalostí a dovedností. **Znalosti** chápeme jako souhrn teoretických poznatků, které jedinec nabývá učením nebo praktickou zkušeností. V praxi je lze nalézt v pracovní dokumentaci, normách, činnostech a podnikových procesech. (Vodák, Kucharčíková, 2011) Mládková (2005) přidává, že znalost je informace spolu s interakcí lidského mozku.

Dovednosti jsou znaky, které umožňují chovat se určitým způsobem. (Mládková, 2005) Vymezuji způsobilost člověka vykonávat určitou činnost. Pokud se zautomatizují, přejdou v návyky, přičemž mohou – jsou-li správné – usnadnit výkon práce. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Standardy dovedností definují požadavky, kterým musí pracovník na pozici dostát. Vzhledem k požadavkům na jednoznačnost a srozumitelnost je považujeme za základ k určení vzdělávacích cílů. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

1.2 Talent management

Důležitou složku řízení a zabezpečování lidských zdrojů představuje řízení talentů, které pramení z konkurenční strategie podniku. Řízením talentů rozumíme komplexní sled činností, který má za cíl vytvořit ve společnosti jejich zásobárnu. (Armstrong, Taylor, 2015) Úkolem je také rozvíjet, motivovat a udržovat talentované pracovníky pro naplnění nejen současných, ale i budoucích cílů společnosti. (Horváthová, 2010)

Proces probíhá společně s dalšími personálními procesy. Rozdílem je však jeho strategické zaměření a orientace pouze na úzkou skupinu zaměstnanců. Tato skupina kariérově roste ve vertikálním směru (povyšování s cílem vychovat nástupce) či horizontálním směru (zaměstnanci roste odpovědnost a pravomoci, rozšiřuje se obsah jeho práce a roste motivace k mimořádnému výkonu). Řízení talentů má přímou vazbu na činnosti, které jej pozitivně ovlivňují – odměňování, plánování kariéry, následnictví a vzdělávání a rozvoj. (Dvořáková a kol., 2012)

Přesnější definice se různí podle autorů, přičemž někteří jsou názoru, že se rozvoj talentů týká všech zaměstnanců, protože lidstvo má talent jako celek. (Armstrong, Taylor, 2015) Většina v čele např. s Tansley a Tietze (2013) v kontrastu s tím tvrdí, že proces řízení talentů spočívá v systematickém rozpoznávání, získávání, využívání a rozvíjení pouze těch zaměstnanců, kteří mají vysoký potenciál přinést zaměstnavateli přidanou hodnotu. Horváthová (2010) za talent považuje zaměstnance s vysokým potenciálem i výkonem. Je přitom jedno, zda přispějí jednorázově nebo budou přispívat v dlouhodobém horizontu. (Armstrong, Taylor, 2015)

Na pomezí uvedených přístupů stojí ředitel jedné ze světových poradenských společností, který obě výše zmíněné teorie spojuje – věří, že talentem oplývá každý, zároveň ale také ví, že je důležité rozpoznat budoucí lídry. Za největší výzvu tedy považuje pomoci talentům se lídry stát. (Tansley, Tietze, 2013) K tomu podle Armstronga a Taylora (2015) slouží čtyři fáze vývoje elit:

- **vycházející talent** – jde o absolventy vysokých škol, kteří podstupují odbornou přípravu a výcvik,
- **potenciální lídr** – patroni talentům poskytují vzdělávání pro manažery,
- **budoucí lídr** – talenti, kteří procházejí vzděláváním pro lídry,
- **budoucí lídr společnosti** – nejvyšší stupeň, kdy jedinci pod vedením koučů a mentorů procházejí rozvojem podle individuálních potřeb a dochází k seznamování se strategií společnosti.

Na čem se shodne většina autorů, je fakt, že v řízení talentů hrají důležitou roli klasické činnosti personalistů jako je řízení a vedení lidských zdrojů, hodnocení potenciálu nebo plánování kariéry a následnictví. (Armstrong, Taylor, 2015; Dvořáková a kol., 2012; Vodák, Kucharčíková, 2011)

Cílovou skupinou bývají buďto klíčoví lidé s vysokým výkonem bez ohledu na funkci nebo výjimeční lidé na významných funkcích. Tyto myšlenky potvrzují společnosti Microsoft a Six Continents. Díky talentům dosahují společnosti minimálně dvou met – plní své vytyčené cíle a získávají nebo upevňují konkurenční výhodu. Dobře si tak uvědomují, že lidský kapitál je to nejcennější, čím mohou disponovat. (Armstrong, Taylor, 2015) Horváthová (2010) však upozorňuje na stále aktuální problematiku nedostatku talentovaných lidí, která je v České republice umocněna dvěma trendy: nepříznivým demografickým vývojem a odlivem mozků do zahraničí.

Liker a Meier (2016) jsou přesvědčeni, že vrozené vlohy tvoří talent pouze z 10 %. Zbýlých 90 % se podle nich lze při dostatečné snaze a důsledném opakování naučit. Toto je ostatně také klíčem k úspěchu automobilky Toyota, která objevuje potenciál ukrytý v zaměstnancích. Pracuje se skrytým talentem, touhou po osobním růstu a tento proces používá jako hlavní nástroj pro školení svých zaměstnanců.

Principy rozvíjení lidského talentu má Toyota zakomponované do **šesti zásad**:

1. Zaměstnanci jsou nejdůležitější dlouhodobou investicí – jejich přínosům obětují krátkodobé finanční cíle.
2. Trvalé zlepšování jde ruku v ruce se standardizací procesů.
3. Manažeři rozumí svojí práci, jsou angažovaní a své schopnosti předávají dalším.
4. Pracovní týmy jsou složeny z mistrů v oboru.
5. S dodavateli je potřeba pracovat stejně jako se zaměstnanci.
6. Jen neustále se učící organizace funguje účinně a efektivně.

Z uvedených zásad je patrné, že výuka druhých platí v Toyotě za prostředek k dlouhodobému úspěchu a je náplní všech manažerů. (Liker, Meier, 2016)

Dvořáková a kol. (2012) předpokládají, že z hlediska plánování potřeb zůstanou v nejbližším období prioritami:

- **řízení talentu** – sleduje zásobárnu talentů a plánuje nástupnictví,
- **rozvoj leadershipu** – s cílem zaměření rozvojových programů na predikci a orientaci na tvorbu přidané hodnoty,
- **řízení změn a kulturní transformace** – změna nenastane sama od sebe a je nutné ji vhodně komunikovat,
- **přechod k učící se organizaci** – smyslem je přenést explicitní i implicitní znalosti k novým zaměstnancům a promítnout je do jejich pracovních výsledků.

Pro současnost i budoucnost je tedy nutné zabezpečit řízení, rozvoj a rozmisťování lidských zdrojů a propojování lidských znalostí, neboť jde o klíčové faktory k označování organizací jako prosperující a „další“. (Horváthová, 2010) Zmíněná témata doplňuje zabezpečení základních odborných a technických školení a povinná školení vycházející z národní či evropské legislativy. (Dvořáková a kol., 2012)

1.3 Podnikové vzdělávání a rozvoj

Podstata vzdělávání a rozvoje spočívá pro společnost v procesu zabezpečování vzdělaných, kvalifikovaných a angažovaných lidí. Pro samotné zaměstnance a pracovní týmy proces znamená snazší osvojení znalostí, dovedností a schopností zejména díky vedení a koučování liniových manažerů. (Armstrong, Taylor, 2015)

Firemním **vzděláváním** rozumíme proces zvyšování úrovně znalostí a dovedností zaměstnanců, který může probíhat interně (na pracovišti, v podniku) nebo externě (ve škole či jiném vzdělávacím zařízení). Dochází tak k získávání kompetencí nutných pro vykonávání pracovní pozice. (Bartoňková, 2010) Vzdělávání je chápáno jako prostředek směřující k učení, tzn. k doplňování dalších schopností, zlepšování schopností a dovedností i sdílení zkušeností. Specifická je potřeba zažít nové věci na vlastní kůži, příležitost poučit se ze svých chyb nebo poskytování zpětné vazby. (Dvořáková a kol., 2012)

Naproti tomu širším termínem je **rozvoj**, kdy organizace podporuje zaměstnance s vysokým potenciálem prostřednictvím doporučení programů pro odborný i osobní růst, z čehož profitují obě zúčastněné strany: Pracovníkovi stoupá praktická kvalifikace a výkonnost a odměnou pro organizaci je naplnění jejích cílů a strategie. (Folwarczná, 2010) Rozvojové aktivity jsou zaměřeny na získání znalostí a dovedností, které bude organizace i zaměstnanec potřebovat spíše v budoucnu. (Egerová, 2012)

Většinu rozvojových programů však i navzdory výše uvedenému absolvují účastníci ve školním prostředí prostřednictvím nabalování informací. To je jedním z důvodů, proč se do pracovního procesu nebo žádoucího pracovního chování přenesou v průměru pouze 10 až 15 % informací, které jsou obsahem kurzu. Je tedy na personálním oddělení společnosti, aby tuto doposud „běžnou praxi“ odstranilo a nastavilo podmínky pro opravdu účinný a efektivní rozvoj. (Dvořáková a kol., 2012)

Mezi důvody, proč by se organizace měly věnovat vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, uvádí Egerová (2012):

- konkurenční tlaky,
- dynamické podnikatelské prostředí,
- nedostatek pracovníků určitých profesí
- vyšší podíl automatizace,

- měnící se požadavky zákazníků a
- inovace a nové technologie.

Přístup k rozvoji lidských zdrojů je možné rozčlenit do čtyř kategorií podle toho, jak pro sebe podnik vnímá jeho význam a přínosy. Základ pyramidy spočívá pouze v nahodilých vzdělávacích aktivitách a odpovídá provozním potřebám. Za rozvojem zaměstnanců zde stojí jednotlivec spolu se svým nadřízeným. Ve druhé úrovni zaměstnanec podnik informuje o rozvojových programech. Třetí stupeň již vyzdvihuje průběžné učení a vzdělávací cíle odpovídají skutečným organizačním problémům. Nejvyšší úroveň klade důraz na výkonnost a management. V tomto případě se již hovoří o strategicky orientovaném přístupu ke vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

V oblasti vzdělávání a rozvoje hraje důležitou roli **liniový management**, stěžejní funkci pak vykonává specialista vzdělávání a rozvoje. Nadřízený identifikuje potřeby vzdělávání, bývá nejčastějším školitelem na pracovišti i mimo něj a vyhodnocuje efektivnost vzdělávání. Vzděláváním a rozvojem stoupá hodnota zaměstnanců pro organizaci, roste kvalita jejich práce, tím i kvalita výrobků, čímž v konečném důsledku dochází ke snižování výrobních nákladů. (Koubek, 2015)

Mezi základní složky vzdělávání a rozvoje patří *učení se*, při kterém dochází k fixování znalostí a postojů a rozvoji dovedností i schopností. Další částí je *všeobecné vzdělávání*, v němž se osvojují spíše jen znalosti pro každodenní život. *Odborné vzdělávání (výcvik)* se již soustřeďuje na uplatňování znalostí, dovedností a schopností pro výkon práce. Poslední částí je *rozvoj*, díky němuž si zaměstnanec rozšiřuje své schopnosti. Využíváním vzdělávacích akcí také podporuje svůj osobní potenciál. (Armstrong, Taylor, 2015)

Strategické vzdělávání a rozvoj jako celek podporuje dosahování strategických cílů organizace, přičemž využívá dostupného lidského kapitálu. Základní myšlenkou pro společnost je vytvořit prostředí, které bude zaměstnance podněcovat k soustavnému vzdělávání a rozvoji, nesmí však zapomenout na individuální potřeby zaměstnanců. (Armstrong a Taylor, 2015) Strategický rámec zohledňuje vnější externí prostředí firmy a napomáhá definovat poslání, vizi, strategické cíle i samotnou strategii podniku. (Bartoňková, 2010)

Specifickou skupinu v procesu vzdělávání a rozvoje představují *manažeři*. Směry jejich vzdělávání se zaměřují na dvě hlavní skupiny:

- odborná stránka (competence) – hard skills, odborná způsobilost a kvalifikace,
- vztahová stránka (competency) – soft skills, efektivní chování a vůdcovské schopnosti.

Některé vzdělávací a rozvojové programy je možné považovat za základní a některé za volitelné. Tyto skutečnosti reflektuje tzv. **cafeteria model vzdělávání a rozvoje** manažerů. Jeho podstata spočívá v souboru základních programů označovaném jako pevné jádro a souboru volitelných programů označovaném jako volitelný obal. Společnosti zaručí zajištění žádoucí úrovně zásadních manažerských schopností a manažerům zároveň přizpůsobit vzdělávací a rozvojové aktivity individuálním potřebám.

Pevné jádro určí organizace na základě klíčových manažerských schopností a strategie. Tento základní soubor je povinný pro všechny manažery, bude ale rozdílný pro liniový, střední a vrcholový management. Součástí pevného jádra je:

- tvrdé prvky řízení (odborná stránka) – zaměření na strategický management, finanční řízení či řízení změn,
- měkké prvky řízení (vztahová stránka) – soustředění na manažerské dovednosti, delegování, time management, péči o zákazníky či prezentační a komunikační dovednosti,
- vytváření sítí – navazování kontaktů s jinými manažery za účelem výměny zkušeností a
- geografická nebo funkční rotace – podle podnikového modelu rozvoje kariéry.

Volitelný obal určují individuální preference i styl učení a potřeb konkrétního manažera. Limitující je v tomto případě rozpočet nebo počet hodin/dnů, které může manažer vyčerpat. Volitelný obal tvoří:

- tvrdé prvky řízení (odborná stránka) – odborné konference, MBA programy,
- měkké prvky řízení (vztahová stránka) – důraz na seberozvoj, koučování a učení se akcí a
- geografická nebo funkční rotace – podle podnikového modelu rozvoje kariéry.

Výhodou cafeteria modelu je příležitost manažera aktivně se podílet na řízení své kariéry a přizpůsobit si vzdělávací a rozvojové aktivity na míru. Pokud je model správně nastaven, přináší společnosti manažerovu vyšší loajalitu. Za nevýhodu je považována finanční a administrativní zátěž, neboť zejména u větších korporací bude nutný systém (či jeho úprava), který bude monitorovat účasti a čerpání z rozpočtu. (Folwarczná, 2010)

Od rozvoje manažerů je vhodné odlišit rozvoj lídrů. Tyto dva pojmy se často vůbec nerozlišují nebo se zaměňují. Rozvoj lídrů se soustředí na utváření měkkých dovedností a podporu měkkých procesů ve společnosti (změna kultury, vytvoření mise) a využívá při tom různých vzdělávacích aktivit včetně formálních vzdělávacích programů. Pro rozvoj manažerů jsou klíčové správné zkušenosti, jejichž získávání je možné doplnit vzdělávacími kurzy, koučováním, mentorováním nebo aktivitami zaměřenými na schopnost vést.

K rozvoji manažerů přispívají formální a neformální přístupy. Mezi **formální přístupy**, tedy takové, které plánuje a realizuje organizace, se řadí *plánování zkušeností, koučování a mentorování* – tyto přístupy jsou vysvětleny v kapitole 1.3.3). Dále sem patří *učení se akcí*, kdy jsou manažeři vystaveni reálnému problému, který musí analyzovat, formulovat doporučení a realizovat opatření a *učení se hrou*, který testuje manažerovo chování pod tlakem v roli vedoucího i člena týmu. Do **neformálních přístupů**, které k učení využívají každodenní práci manažerů, patří *důraz na sebehodnocení, vypracování vlastních plánů osobního rozvoje, diskuse s nadřízenými a mentory a pomoc manažerům pochopit jejich vlastní styl učení*.

Důležitou roli v procesu učení hraje teorie očekávání. Vysvětluje, že pokud mají zaměstnanci pocit, že díky výsledkům učení získají určitý benefit, bude jejich motivace o to vyšší. Teorie cíle jako důvod zvýšené úrovně motivace uvádí soustředění na konkrétní, různě náročné, ale reálné a dosažitelné cíle. Pracovník je přitom musí akceptovat a musí dostávat zpětnou vazbu týkající se jejich plnění. (Armstrong, Taylor, 2015)

V dalších kapitolách je práce zaměřena na vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců je jednou z personálních činností, která má vliv na ostatní činnosti. Obsahuje tyto aktivity:

- přizpůsobování schopností odlišným požadavkům pracovního místa (doškolení),

- rozšiřování stávajících pracovních schopností (flexibilita),
- rekvalifikační procesy (přeškolení na profese, které organizace vyžaduje),
- přizpůsobování pracovních schopností nováčků specifickým organizace, používané technice, technologiím (orientace pracovníka),
- formování odborné způsobilosti (kvalifikace) a osobnosti pracovníka (potřeby, hodnoty, zájmy). (Koubek, 2015)

Ve spojitosti s utvářením pracovních schopností rozeznáváme tři oblasti:

- oblast všeobecného vzdělávání,
- oblast odborného vzdělávání a
- oblast rozvoje.

Oblast všeobecného vzdělávání umožňuje jedinci žít, je orientována na rozvoj sociální stránky. Neuplatňuje se zde aktivita podniků, nýbrž státu. Oblast odborného vzdělávání (trénink) se zaměřuje na profesní přípravu – základní přípravu, orientaci nováčků, prohlubování kvalifikace či úplnou rekvalifikaci. Oblast rozvoje se soustředí na rozšíření znalostí a dovedností na vyšší úroveň, než jaká je při výkonu práce požadována. (Koubek, 2015)

Za nejvíce efektivní vzdělávání se považuje systematické vzdělávání, které se neustále opakuje, odráží politiky společnosti a reflektuje cíle strategie vzdělávání. Tento proces podporují osoby z řad interních zaměstnanců i externích odborníků. Systematické vzdělávání poskytuje organizaci i jednotlivcům řadu výhod:

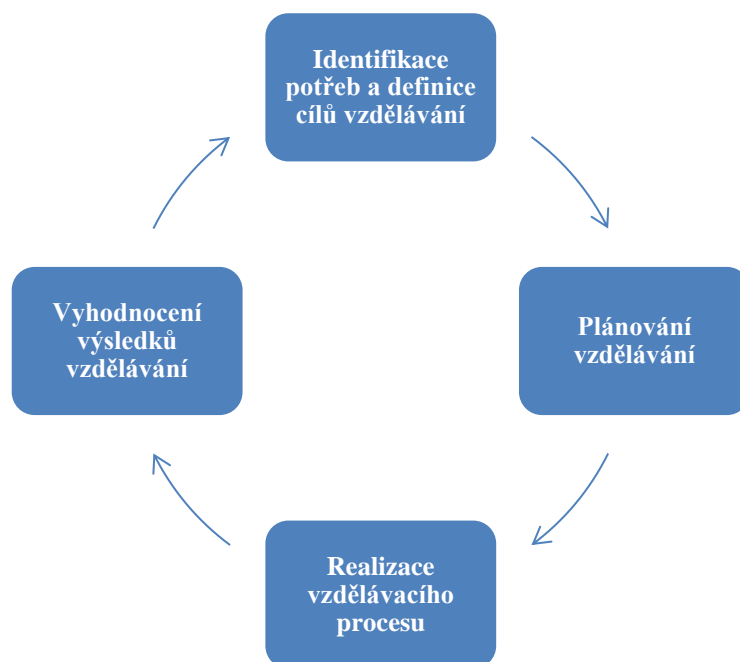
- zajištění odborně vzdělaných zaměstnanců,
- zlepšování kvalifikace, znalostí a dovedností,
- vyšší pracovní výkon, vyšší produktivita, nižší zmetkovost,
- průměrné náklady na jednoho zaměstnance jsou ve srovnání s jiným způsobem nižší,
- každý vzdělávací cyklus se zlepšuje díky tomu, že odráží zpětnou vazbu z předcházejícího,
- zvyšuje angažovanost zaměstnanců a
- zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele na pracovním trhu. (Koubek, 2015)

Prostřednictvím podnikového vzdělávání jakožto personální činnosti probíhá organizace a podpora vzdělávání zaměstnanců. Společnost jim díky vzdělávacím aktivitám na své

náklady zvyšuje hodnotu na trhu práce, čímž dává najevo, že pro ni zaměstnanci mají cenu. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Proces vzdělávání představuje dlouhodobý proces, vychází ze stanovené podnikové strategie a navazuje na poslání a vizi. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se na obrázku č. 1 skládá ze čtyř fází:

Obr. č. 1 Schéma systematického podnikového vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování dle Vodák, Kucharčíková, 2011; 2018

1.3.1 Identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání

Analýza vzdělávacích aktivit slouží ke sběru informací o aktuálním stavu znalostí, schopností, dovedností a výkonu zaměstnance, týmu i celého podniku. Zjištěné informace porovnává s požadovaným stavem. (Vodák, Kucharčíková, 2011) Identifikuje mezery ve vzdělání a zároveň zobrazuje potřeby všech zainteresovaných celků – organizace, skupin i samotných jednotlivců, Všechny úrovně této pyramidy jsou obousměrně propojené. Znamená to tedy, že proces analýzy může začít u definování potřeb organizace směrem k jednotlivci i naopak. (Armstrong, Taylor, 2015)

Podle doby reakce na vzdělávací potřeby rozlišujeme dva její druhy:

- proaktivní – vztahuje se ke strategii podniku a má vazbu na plán lidských zdrojů,

- reaktivní – volí se v případě náhlého poklesu produktivity nebo výkonnosti, pro nějž existuje nedostatek ve vzdělávání. (Folwarczná, 2010)

Právě rozdíl mezi aktuálním stavem (výkon jednotlivce i podniku) a požadovaným stavem (podnikové cíle a normy) řeší proces identifikace mezery ve vzdělání. (Bartoňková, 2010) Díky několika metodám je možné snadno určit prostředky, jimiž se mezera zaplní. Na úrovni **organizace** lze analyzovat její plány a plány lidských zdrojů, které určí požadovaný počet zaměstnanců s požadovanými znalostmi a dovednostmi. Na pomezí mezi potřebami vzdělávání **organizace a skupiny** stojí průzkumy potřeb vzdělávání zaměřené na postoje manažerů a zaměstnanců, co se potřebují naučit. Tyto dílčí názory mohou tvořit celkový obraz potřeb vzdělávání ve společnosti. Hranickým bodem mezi vzděláváním **skupin a jednotlivců** je přezkoumání výkonu a rozvoje. Skládá se z analýzy požadavků pracovního místa na znalosti, schopnosti a dovednosti požadované k efektivnímu výkonu práce. Odhalení potřeb jednotlivce může vést k vytvoření vzdělávacích a rozvojových aktivit pro určitou skupinu. Výhradně ke zkoumání potřeb samotných **jedlivců** slouží analýza pracovních míst či rolí. Zpracovává popisy pracovních míst (rolí), upřesňuje požadavky kladené na zaměstnance a stanovuje schopnosti požadované v rámci vykonávání pracovního místa (role). (Armstrong, Taylor, 2015) Podle Dvořákové a kol. (2012) slouží k identifikaci mezer různé časově i finančně náročné modely. Proto personální útvary organizací přistupují spíše k získávání primárních (přímé dotazování zaměstnanců a nadřízených) a sekundárních údajů (analýza výsledků hodnocení, zápisů či reportů). Vodák a Kucharčíková (2011) doplňují, že informace lze získat také ze záznamů o absolvovaných vzdělávacích programech či záznamů o hodnocení zaměstnance. Celý průběh identifikace potřeb uzavírá analýza dovedností, která se stává východiskem pro návrh a realizaci výcvikových programů zejména u technických, řemeslných, manuálních a administrativních prací. (Armstrong, Taylor, 2015)

Obr. č. 2 Mezera ve vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong, Taylor, 2015; 2018

1.3.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání spočívá v hledání cílených opatření, které zabezpečí kvalifikovanost zaměstnanců a zvýší flexibilitu jejich schopností. Tím se nejen urychlí proces jejich adaptace ve společnosti, ale také zvýší úroveň odborných znalostí. Je-li tato činnost spojená s formováním vazby zaměstnanců na společnost, hovoříme o celopodnikovém plánování rozvoje lidských zdrojů a posléze o koncepci pro udržení nebo stabilizaci pracovníků. Účelem je zajistit vhodné pracovní podmínky, které budou motivovat zaměstnance k samostatnému vyhledávání informací. Plánování rozvoje lidských zdrojů vychází ze strategických cílů podniku i z dalších oblastí řízení podniku. Pokud podniky popsaný přístup považují za důležitý, označují se jako učící se organizace. Dlouhodobé plány získávání a udržení klíčových zaměstnanců přecházejí ve strategické plánování rozvojových potřeb, jež je díky demografickému vývoji a velké konkurenci na trhu práce velmi obtížné. (Dvořáková a kol., 2012)

Z předchozí fáze se zde objevují předběžné plány, priority vzdělávání a návrhy rozpočtů. (Koubek, 2015) Proces plánování vzdělávání zahrnuje tři etapy:

V první, **přípravné** etapě, dochází k upřesnění potřeb, analýze účastníků a stanovení obecných i dílčích cílů vzdělávacího programu. V **realizační** etapě je specifikován způsob, jakým bude vzdělávání probíhat. V závislosti na počtu účastníků se stanovují vhodné techniky a dochází k vlastní realizaci úkolů. Finální etapa **zdokonalování** průběžně hodnotí vzdělávací plán v porovnání s vytyčenými cíli. Vhodný plán poskytuje odpovědi na otázky témat vzdělávání, cílové skupiny účastníků, použitých metod, vzdělávací instituce, časového rámce, nákladů na vzdělávání a závěrečného hodnocení. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Za účelem zvýšení motivace a aktivity účastníků doporučuje Dvořáková a kol. (2012) poskytnout prostor pro přizpůsobení obsahu a dalších parametrů. Před samotnou realizací vzdělávací aktivity je mimo jiné vhodné provést:

- **revizi dokumentů** – např. popisy pracovních míst, kompetenční matice nebo výstupy z hodnocení zaměstnanců,
- **analýzu rozvojových potřeb skupiny** – pomocí interview, osobnostních testů či znalostních a dovednostních auditů,
- **rozhovory s nadřizenými účastníky** – upřesnit jejich dlouhodobá očekávání,

- **definici cílů vzdělávacího programu** – s cílem určit posuny v klíčových kompetencích a
- **úvodní workshop** – představit program (případně jej časově a obsahově upravit) liniiovým manažerům.

Linioví manažeři zastávají v procesu plánování, zapracování nových zaměstnanců, koučování, mentorování nebo přezkoumávání pracovního výkonu svoji nezpochybnitelnou roli. Dokud nepochopí její pravý význam a neuvědomí si důležitost svého postavení, budou k těmto činnostem muset být přesvědčováni a motivováni. V této době se totiž odpovědnost za realizaci vzdělávání a rozvoje čím dál více přesouvá z personálního útvaru nejen na manažery, nýbrž i na samotné zaměstnance, kteří by taktéž měli očekávat, že za své vzdělávání v budoucnu převezmou větší odpovědnost. Pomáhat jim v tom budou právě liniioví manažeři. Vystává tedy otázka, co je (bude) náplní práce specialistů vzdělávání a rozvoje. Personalisté by jej měli spíše usnadňovat, nikoli poskytovat, a vystupovat jako facilitátoři a agenti změny – tedy analyzovat vzdělávací potřeby a navrhnout, jak tyto potřeby co nejlépe naplnit. Mezi úkoly specialistů vzdělávání a rozvoje dále patří správa rozpočtu či outsourcing vzdělávání. Hlavním posláním by mělo být podporovat a usměrňovat liniiové manažery při výkonu jejich povinností, což se však běžně neděje. (Armstrong, Taylor, 2015)

1.3.3 Realizace vzdělávacího procesu

Vliv na průběh této fáze má podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) šest hlavních prvků: stanovené cíle, program, motivace, vybrané metody, účastníci vzdělávání a lektoři.

1. Cíle

Cíle stanovíme na základě známých potřeb vzdělávání. Měly by splňovat pravidlo SMART, tzn. být specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné a časově ohraničené. Programové cíle obsahují cíle vzdělávacího programu jako celku, cíle kurzu určují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Obecně lze říci, že hlavním vzdělávacím cílem je připravit zaměstnance na výkon činnosti tak, aby společnost dosahovala stanovených cílů, a obstála v konkurenčním prostředí. (Vodák, Kucharčíková, 2011) Egerová (2012) doplňuje také cíl poskytování vzdělávacích aktivit pro osobní rozvoj.

2. Program

Program vzdělávací akce spočívá v uzpůsobení časového rámce, tématu, využitých metod a pomůcek. K úspěšnému splnění programu je nutné zajistit, aby se účastníci mohli vyjádřit k jeho částem. Předejde se tak případným nejasnostem a dojde ke sladění představ účastníků i lektorů.

3. Motivace

Důležitou roli v procesu realizace vzdělávání hraje motivace zaměstnanců. Motivaci k učení lze vyjádřit v následujícím cyklu: Pokud je zaměstnanec přesvědčen o přínosech učení, přijme k učení závazek a poté dospěje k přínosům z realizace vzdělávacího programu. Podle aktuálního stádia se mění míra motivace k učení, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti. Mezi faktory, které pracovníka k učení motivují, se řadí např. vyšší platové ohodnocení, pracovní postup, získání kvalifikace a titulu nebo seberealizace. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

4. Metody

Ke zvolení nejlepší metody vzdělávání neexistuje jediný správný návod. Do rozhodování o výběru je třeba zahrnout specifika organizace, účastníků i stanovených učebních cílů. Determinantem jsou také zkušenosti a odborná úroveň lektorů. Metody je možné podle většiny autorů rozdělit do dvou skupin, a to podle místa, kde probíhají. Rozlišujeme vzdělávání *na pracovišti* (on the job) a *mimo pracoviště* (off the job).

Vzdělávání na pracovišti (on the job)

Metody vzdělávání na pracovišti jsou vhodné pro dělníky, neboť probíhají v běžném pracovním procesu. Řadíme sem např. instruktáž výkonu, rotaci práce, asistování, koučování a mentorování. Společnosti, které do rozvoje svých zaměstnanců investují zejména metodami on the job, jsou ekonomicky úspěšné a rostou přidaná hodnota na zaměstnance. (Vodák, Kucharčíková, 2011) Mezi výhody těchto metod patří bezprostřední vazba na pracovní podmínky a obsah práce. Manažerům přináší individuální přístup. (Folwarczná, 2010)

Vzdělávání většiny nováčků, kteří se neúčastní formálních vzdělávacích programů, probíhá na běžném pracovišti přímo při vykonávání práce. Systematický přístup zajistí, že zapracování v ostrém provozu nebude chaotické a neúčinné – je proto vhodné

specifikovat, co se musí zaměstnanec naučit, čeho má dosáhnout a využívat zkušeností mentorů, koučů a interních lektorů. Jako doplněk lze využít také studijní materiály včetně e-learningu. (Armstrong, Taylor, 2015)

Skutečnost, že proces učení probíhá zejména přímo na pracovišti, popisují ve svém výzkumu autoři Lombardo a Eichinger. Model 70/20/10 vyjadřuje, že na vzdělávání a rozvoji se ze 70 % podílí pracovní zkušenosti, 20 % tvoří sociální interakce s kolegy a nadřízenými a pouze 10 % připadá na vzdělávací kurzy či školicí materiály.

Z výše uvedeného modelu 70/20/10 plyne, že se lidé učí především díky zkušenostem, což je také důvod, proč většina učení probíhá přímo na pracovišti. Nejlépe se sice učí sami, ale potřebují pomoc a podporu – tu může společnost poskytnout v široké škále možností počínaje zapracováním nových zaměstnanců, e-learningovým kurzem nebo koučováním. Formální výcvik může tyto aktivity vhodně doplnit, ne však zcela nahradit. Mezi nevýhody vzdělávání na pracovišti patří možnost osvojit si špatné návyky od kolegů i fakt, že úspěšnost závisí na ochotě a schopnosti liniových manažerů se jedincům věnovat. (Armstrong, Taylor, 2015)

Koučování

Jde o klíčovou manažerskou dovednost, neboť se očekává, že vedoucí bude koučovat své podřízené i další manažery. (Folwarczná, 2010) Armstrong a Taylor (2015, s. 360) definují koučování jako „osobní (obvykle 1 + 1) přístup, který lidem pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a zlepšovat jejich výkon“. V procesu řízení a vedení lidí využívá čtyř principů:

- kontinuální prosazování a podporování vzdělání,
- řízené delegování (lidé musí vědět, co se od nich očekává i co musí k výkonu povolání umět),
- komunikování s lidmi (hodnocení pracovního výkonu, diskuse),
- podněcování k tomu, aby se lidé zaobírali obtížnějšími problémy a věděli, jak je úspěšně vyřešit. (Armstrong, Taylor, 2015)

Koučování spadá do neformálních a snadných prostředků, jak zvýšit pracovní výkon zaměstnance a rozvíjet lidský kapitál. Využívá při tom uvolněná pravidla, navozuje prostředí komunikace a důvěry. (Dvořáková a kol., 2012) Koučování je také

prostředkem k vytváření firemní kultury a posiluje míru angažovanosti zaměstnanců, kteří si tím uvědomují odpovědnost za své pracovní výsledky. Učí nacházet vlastní řešení, což je v dnešní době plné nesourodých problémů důležitým klíčem k úspěchu. (Folwarczná, 2010)

Silnou stránkou koučování je okamžitá zpětná vazba a fakt, že napomáhá vyhledávání talentovaných jedinců. (Dvořáková a kol., 2012) U manažerů je kladem možnost přizpůsobení tempa jejich potřebám. Slabou stránkou je naopak časová náročnost, omezený počet účastníků a při využití externích odborníků také nákladnost. Je také nutné zmínit, že efekt přináší pouze u osob, které věří v jeho přínos, což je v současnosti pouze menšina manažerů. (Folwarczná, 2010)

Mentorování

Proces mentorování využívá speciálně vybrané a vyškolené osoby – mentory, kteří mají za úkol odborně vést své svěřence, poskytovat jim praktické rady a trvalou podporu při vzdělávání a rozvoji. Díky tomu pak zvládají náročnější výzvy a připravují se na kariéru lídrů či manažerů. Rozdíl oproti koučování tkví ve skutečnosti, že koučování zlepšuje lidské schopnosti, mentorování pomáhá při vzdělávání a rozvoji. (Armstrong, Taylor, 2015) Mentoring může manažerům pomoci i v osobních problémech, neboť vztah mezi mentorem a svěřencem bývá neformální a je založen na principu důvěry. Manažer si mentora, který ve společnosti většinou působí již delší dobu, vybírá sám. (Folwarczná, 2010) Metoda je Koubkem (2015) hodnocena lépe než koučování, neboť do procesu formálního vztahu přináší neformální prvek. Uvedený autor zmiňuje také riziko volby mentora, který může být nevhodný, což nemusí pracovník rozpoznat.

Oproti ostatním autorům se Koubek (2015) věnuje také jedné z nejnovějších metod, a sice *counsellingu*. Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování, které je založeno na obousměrnosti vztahu. Výhodou je, že se aktivním prvkem stává také sám vzdělávaný, nevýhodou však časová náročnost.

Vzhledem k orientaci dalších částí práce na oblast automotive, bude zde uvedený příklad automobilky Toyota, která pro účely vzdělávání zřídila unikátní školicí střediska. Ta mají za úkol připravit nově nastupující zaměstnance do ostrého provozu. Aby eliminovala rozdíly mezi jednotlivými školiteli, vyvinula zcela nový systém vzdělávání založený na pracovních instrukcích. Součástí procesu jsou tedy tito speciálně vyškolení lektori, dále pak počítače, živé simulace, interaktivní učební systémy

a videosnímky se správným i špatným postupem. S tímto standardizovaným vzdělávacím procesem dosahuje Toyota zkrácení doby zácvičení nové pracovní síly. Využívání školicího střediska nejen mnohonásobně zkracuje dobu zapracování, ale snižuje také systémové ztráty. Vedoucí pracovníci si tuto úsporu času a nákladů často neuvědomují přínos. (Liker, Meier, 2016)

Přístupy ke vzdělávání a rozvoji vycházejí z amerického programu Training Within Industry (TWI – Školení v průmyslu). Program nejprve podstupují interní školitelé a supervizoři. Certifikovaní školitelé zacvičují další supervizoři a ti školí další zaměstnance. Program obsahuje čtyři moduly:

- **pracovní instrukce** – pracovní úkoly se rozpadnou na dílčí úkony, definují se důležité body; školení probíhá na pracovišti a smyslem tohoto modulu je zvýšit produktivitu, kvalitu a bezpečnost práce,
- **pracovní metody** – pomocí analýzy určuje úkolům prioritu, pořadí a odpovědnost; cílem je minimalizovat zbytečné činnosti a díky sbírání podnětů od zaměstnanců také překonávat odpor vůči změnám,
- **(odborové) pracovní vztahy** – zabezpečuje metody pro řešení problémů v interpersonální komunikaci; týká se zpětných vazeb, řešení starostí či projevů uznání,
- **rozvoj programů** – úspěšnost tří předchozích programů záleží na jednotlivých závodech, a proto je poslední modul určen pro zaměstnance odpovědné za zjišťování vzdělávacích potřeb, přípravu a realizaci plánu, vyškolení supervizorů i evaluaci programu. (Liker, Meier, 2016)

Vzdělávání mimo pracoviště (off the job)

Pro specialisty a manažery se obecně více hodí vzdělávání mimo pracoviště, kde se využívá přednášek, workshopů, případových studií, samostudia, brainstormingu, tréninku (tedy zážitkové formy učení), e-learningu nebo stále populárnějších assessment center. Doporučuje se využívat a kombinovat více metod, kdy nejúčinnější jsou metody participativní. Zapojují totiž účastníka vzdělávací aktivity přímo do učebního procesu, což pomáhá k lepšímu osvojení problematiky. (Vodák, Kucharčíková, 2011) Hlavní nevýhodou metod off the job je nedostatečná individualizace pro potřeby účastníků vzdělávání. Manažerům ale umožňuje rozvíjení jejich tvrdých schopností (hard skills), jako jsou strategické řízení, plánování, finanční řízení nebo řízení lidských zdrojů.

(Folwarczná, 2010) Koubek (2015) doplňuje, že v praxi se obě skupiny metod s určitými úpravami používají pro vzdělávání obou skupin zaměstnanců

Případové studie

Jde o rozšířenou metodu vzdělávání zejména u manažerů. Obsahem je příběh, který se může i nemusí zakládat na pravdě. Účastníci vzdělávání řeší zadaný organizační problém a navrhují jeho řešení. Studie rozvíjí analytické myšlení a výsledek je možné srovnat s řešením, jež bylo použito v praxi. (Koubek, 2015)

Assessment centre

Moderní a velmi kladně hodnocená metoda výběrů i vzdělávání manažerů v současnosti získává na popularitě. Plní se v ní různé úkoly, díky nimž si manažer osvojí znalosti a dovednosti, naučí se lépe zvládat stres i rozvrhnout svůj čas. Lze hovořit o nové formě případových studií. Nevýhodou však je náročnost na čas a technické zázemí. (Koubek, 2015)

E-learning

Stále větší pozornost si v podnicích získává e-learning, který můžeme vymezit jako využívání multimediálních technologií ke vzdělávání zaměstnanců. Jednou z předností tohoto způsobu je možnost procházení kurzu v dobu, která vyhovuje účastníkovi. Přizpůsobuje se mu také v individuálních potřebách, neboť umožňuje vybírat z různých předmětů či vynechat pasáže, které zná. Tyto programy se nicméně nehodí pro všechny druhy vzdělávacích aktivit. Nedoporučují se pro rozvoj soft skills, protože prezentování, asertivita nebo komunikace jako příklady měkkých dovedností závisejí na sociální interakci. (Armstrong, Taylor, 2015)

Na pomezí výše zmíněných metod uvádí Dvořáková a kol. (2012) jako třetí skupinu on-the-job-im, čili metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. Do této kategorie řadí pracovní porady, samostudium, on-line školicí programy, interní a externí konzultace a poradenství, action learning a trainee programy.

Folwarczná (2010) ještě samostatně vyčleňuje programy MBA (Master of Business Administration), prostřednictvím kterých si mohou manažeři zvýšit svoji odbornou kvalifikaci. Jde o dlouhodobou, často využívanou, avšak velmi nákladnou metodu rozvoje, kdy si společnost s vidinou stabilizace klíčových manažerů smluvně zaváže své

nejlepší vedoucí pracovníky. Ti musí ve společnosti po smluvenou dobu zůstat, v opačném případě se podílí na části nákladů.

Všechny zmíněné složky kombinuje trend *blended learning*, který v sobě spojuje to nejlepší z metod učení, a to prezenční výuku s e-learningem. Považuje se za aktuálně nejmodernější a nejefektivnější metodu výuky cizích jazyků. V podnikovém vzdělávání uspoří lidské, peněžní i časové zdroje. (Vlková, 2017) Armstrong a Taylor (2015) pak uvádějí, že přístup *blended learningu* lze velmi dobře využít také k rozvoji dovedností manažerů – základní východiska krátce shrne výklad od lektora, přičemž samotný kurz se dále soustředí na praktické případové studie nebo simulace.

Dvořáková a kol. (2012) přidává další aktivity, které mají za cíl zvýšit pracovní výkon a zajistit návratnost investice:

- learning management system – řídí rozvojové aktivity, slouží k evidenci, kontrole a umožňuje zpětné dohledávání potřebných údajů,
- individuální přístup – i v případě skupinových kurzů,
- in-house-training – skupinové vzdělávání při výkonu práce, interaktivní tréninky s diskusí,
- follow-up – řízená zpětná vazba v průběhu i po skončení vzdělávacího programu.

5. Účastníci

Dalším a klíčovým prvkem jsou účastníci, pro které jsou vzdělávací aktivity určeny. Na úspěšnost akce má vliv a motivační připravenost ovlivňuje současné emocionální rozpoložení, kulturní zázemí a dosavadní vzdělání. Na základě výzkumů definovali Kolb, Honey a Mumford čtyři základní styly učení:

- **aktivisté** rádi přijímají nové výzvy, vynikají v řešení krizí a náročných úkolů a účastní se manažerských her i týmových úkolů,
- osoby s označením **reflektor** mají sklon k opatrnosti – stojí v ústraní, věc posuzují z různých úhlů a o činnosti detailně přemýšlí,
- **teoretici** spoléhají na zdravý rozum a logiku, jsou systematictí a nejlépe se učí, pokud mají šanci ptát se a vyzkoušet si základní předpoklady,
- **pragmatici** experimentují, hledají nová východiska a jsou nadšení z každé nové myšlenky, kterou mohou vyzkoušet v praxi. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Folwarczná (2010) doplňuje, že manažeři se mohou pohybovat mezi dvěma i více styly. Inklinuje-li někdo ke všem čtyřem, je nejlépe vybaven pro komplexní učení se ze zkušenosti prostřednictvím prožitků. Opačným extrémem je skutečnost, že podle výzkumu Institute for Personnel and Development nemá žádnou preferenci 19 % lidí. Určení upřednostňovaného stylu učení je důležitým východiskem pro zvolení vhodné metody vzdělávání. (Folwarczná, 2010)

Podle Kolba (2011) je získávání nových vědomostí, dovedností a postojů výsledkem čtyř voleb experimentálního učení. Ty jsou popsány na obrázku č. 3:

Obr. č. 3 Kolbův cyklus učení



Zdroj: vlastní zpracování dle Vodák, Kucharčíková, 2011; 2018

Ve schopnosti konkrétní zkušenosti účastník sám sebe zahrnuje do nové zkušenosti. V rámci reflektivního pozorování posluchač odráží své zkušenosti z různých úhlů pohledu. Schopnost abstraktní koncepce zahrnuje osobní pozorování do platných racionálních teorií a díky schopnosti aktivního experimentu objevené teorie umožňují řešit problémy a rozhodovat se. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Kolbův cyklus lze chápat jako dva bipolární rozměry. Jeden má na jednom pólu konkrétní zkušenost a na druhém abstraktní koncepce. Druhý se skládá z aktivního experimentu a reflektivního pozorování. Proces učení spočívá v pohybu po čtyřech dimenzích.

6. Lektori

Poslední složku při realizaci podnikového vzdělávání tvoří lektori, jejichž posláním je přispět k přesvědčení, že vzdělávání tvoří důležitou spojnicí na cestě k dosažení podnikových cílů. Lektori by měli vynikat v interpersonálních dovednostech, umět naslouchat, být trpěliví a vnímaví i akceptovat svůj podíl odpovědnosti za budoucí výkon účastníků. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Zejména u manažerských programů, které cílí na změnu postojů a chování, se doporučuje, aby realizace těchto aktivit proběhla mimo budovu společnosti. Manažeři se díky tomu oprostí od rutinních činností a lépe vnímají a vstřebávají nové poznatky. (Folwarczná, 2010)

Investice do lidského kapitálu a vliv na konkurenceschopnost

Konkurenceschopností rozumíme podporování vysoké úrovně produktivity a dlouhodobě udržitelného rozvoje skrze interní politiky a regulace. Svůj podíl na jejím zvyšování má používání moderních metod řízení, zavádění inovací, lepší organizace práce, kvalitnější práce s lidskými zdroji i uplatňování talent managementu. (Vodák, Kucharčíková, 2011) Mezi faktory, proč se společnosti musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, patří nové technologie, organizační změny, změny lidských potřeb, změny na trhu práce, rozvoj informačních a komunikačních technologií, odlišné organizační struktury, politiky snižování nákladů nebo globalizace a internacionalizace. (Koubek, 2015)

1.3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Poslední, zato náročnou, fází v procesu vzdělávání je jeho vyhodnocení. Bývá zpravidla obtížné všechny přínosy kvantifikovat, proto jde o získání jakékoli zpětné vazby, díky níž bude podnik schopen ocenit hodnotu vzdělávací aktivity. Mezi kvantitativní přínosy vzdělávání lze zařadit např. lepší využití potenciálu zaměstnanců, vyšší produktivitu, vyšší spokojenost zákazníků, nižší míru fluktuace nebo menší počet zmetků. Do kvalitativních přínosů patří vyšší morálka, týmová spolupráce, zvýšení loajality a motivace či stanovení priorit. Vyhodnocování vzdělání se věnuje pouze 35 % podniků. Promítají se zde nedostatečné znalosti vyhodnocování efektivnosti a úroveň schopností manažera. (Vodák, Kucharčíková, 2011) Přitom právě díky této etapě se

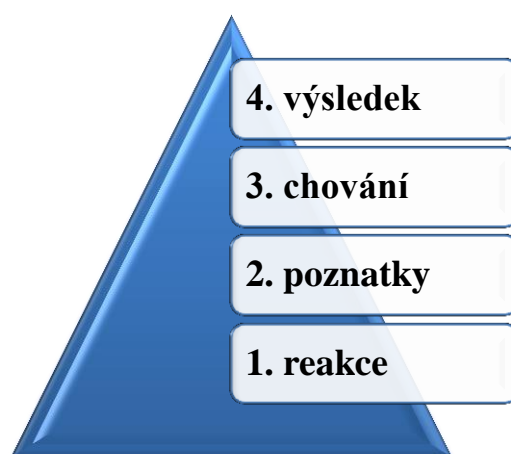
teprve podnikové vzdělávání a rozvoj stávají systematickým. Výstupy ovlivňují nový cyklus, který se na základě zpětné vazby neustále zlepšuje. (Folwarczná, 2010)

Abychom zjistili, zda a do jaké míry byla vzdělávací aktivita úspěšná, porovnáváme výchozí stav, stanovené cíle a dosažené výsledky. Koubek (2015) zmiňuje, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné. Existuje proto několik způsobů, jak účinnost firemního vzdělávání zhodnotit. Podle Folwarczné (2010) jde o výhodu i nevýhodu zároveň – pozitivem je evaluace přesně podle potřeb jednotlivých vzdělávacích akcí či podniků, negativum představuje ztížená orientace díky různým přístupům. Způsob vyhodnocení je třeba zvážit již v úvodní etapě plánování a soustředí se na čtyři oblasti:

- plánování – úroveň stanovení potřeb a cílů vzdělávání,
- realizace – míra organizace a řízení, vhodnost zvolené metody, porovnání skutečně vynaložených nákladů s rozpočtem,
- reakce – dojmy účastníků,
- výsledky – dopad na výkon organizace i jednotlivce. (Armstrong, Taylor, 2015)

Rozlišovat lze přístupy z hlediska času, účelu, etap a cílů nebo z hlediska úrovní. (Dvořáková, 2007) Nejpoužívanější systém hodnocení vzdělávacích aktivit navrhl v roce 1994 Kirkpatrick a podle obrázku č. 4 obsahuje čtyři úrovně.

Obr. č. 4 Kirkpatrickův čtyřúrovňový model hodnocení vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong, Taylor, 2015; 2018

1. úroveň – vyhodnocování reakcí

Na spodní úrovni pyramidy se hodnotí spokojenost účastníků vzdělávání podle Kirkpatrickových pokynů, mezi něž se řadí např. specifikace toho, co chceme zjistit, vytvoření formuláře pro účastníky, získání upřímných odpovědí nebo komunikování reakce.

2. úroveň – vyhodnocování poznatků

Míru splnění stanovených cílů vzdělávání, jimiž mohou být nové znalosti, dovednosti či změněné postoje, hodnotí druhá úroveň. Před začátkem i po ukončení vzdělávací aktivity je vhodné zařadit některý ze způsobů ověřování znalostí a dovedností – test nebo ukázkou práce.

3. úroveň – vyhodnocování chování

Třetí úroveň zjišťuje, do jaké míry zaměstnanec přenesl své nově nabyté znalosti, dovednosti a postoje do praxe, když se vrátil na své pracoviště. Je však nutné poskytnout mu dostatek času, aby mohl změnu v chování projevit.

4. úroveň – vyhodnocování výsledků

Poslední úroveň porovnává přínosy s náklady na vzdělávání. Přínosy charakterizují základní cíle vzdělávání v oblasti vyšších tržeb, vyšší spokojenosti zákazníků nebo nižšího počtu pracovních úrazů. Čím snadněji lze ukazatele kvantifikovat, tím větší mají samozřejmě vypovídací hodnotu a tím je vyhodnocení jednodušší. Kirkpatrick však upozorňuje, že získat tvrdá data nebývá vždy snadné, a proto by se hodnotitelé měli spokojit alespoň s částečnými náznaky přínosů vzdělávací aktivity. (Armstrong, Taylor, 2015)

V podnikové praxi tedy bývá zpravidla obtížné postoupit na úroveň 2 a vyšší. Z tohoto důvodu se sice upřednostňuje využívání procesních ukazatelů (např. celkového ukazatele ROI – návratnosti investic), problémem však bývá vyčíslit hodnotu příjmů ze vzdělávání. Podle obrázku č. 5 se hodnota ukazatele vypočítá jako:

Obr. č. 5 Návratnost investic

$$\frac{\text{přínosy ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100$$

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong, Taylor, 2015; 2018

Hodnocení rozvojového programu odpovídají také přehledové ukazatele jako počet účastníků odborných a rozvojových školení, podíl proškolených zaměstnanců či počet hodin strávených na školení. (Dvořáková a kol., 2012) Koubek (2015) přidává trend z organizací v západní Evropě, které upouštějí od testů, a přiklánějí se k neformálním metodám hodnocení, jež jsou založeny na informacích přímo od účastníků vzdělávání či jejich nadřízených. Mezi nejrozšířenější metody, jak zjišťovat zpětnou vazbu, se řadí:

Rozhovor

Pomocí rozhovoru lze získat fakta i zkoumat postoje a pocity. Existují tři typy:

- strukturovaný – poskytne odpovědi na předem připravené otázky. Zajistí prodiskutování všech naplánovaných témat, může ale omezit spontánnost.
- nestrukturovaný – neexistuje přesné znění otázek, pouze téma, o kterém respondent bez přerušení hovoří. Umožňuje tazateli ihned řešit případné problémy, může ale přinést hůře analyzovatelné údaje.
- polostrukturovaný – je známé téma a zásadní otázky, na něž tento typ rozhovoru musí přinést odpověď. Otázky lze klást v různém pořadí tak, aby navazovaly na řeč dotazovaného, což vyžaduje zkušeného tazatele.

Hlavními nevýhodami je časová náročnost, nároky na zkušenosti a osobu tazatele nebo neurčité odpovědi. (Armstrong, Taylor, 2015)

Dotazník

K získávání zpětné vazby slouží dotazník. Používají se zde např. uzavřené či otevřené otázky, řazení podle důležitosti nebo tzv. Likertova škála. Pomocí takovéto několikastupňové škály respondent hodnotí, do jaké míry souhlasí nebo naopak nesouhlasí s daným výrokiem. Použití dotazníku je vhodné zejména pro nashromáždění dat, omezeně pak už pro zjišťování důvodů, proč k určitým dějům dochází. (Armstrong, Taylor, 2015) Pokud respondent nepochopí otevřenou otázku, může nastat problém s jejím vyhodnocením. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Pozorování

Vytvoření reálné představy poskytuje metoda pozorování. Probíhat může s nezúčastněným pozorovatelem, který se mezi zkoumanou skupinu nezačleňuje, a tak může o fungování získat omezenou představu. Naproti tomu zúčastněný pozorovatel se

s pozorovanými jedinci kooperuje a stane se zaměstnancem. Tento způsob je náročný na čas, schopnosti i vytrvalost. (Armstrong, Taylor, 2015)

Shrnutí

Podnikové vzdělávání je důležité z hlediska zabezpečování kvalitních lidských zdrojů a jejich budoucího růstu. Za efektivní způsob vzdělávání se pokládá systematické vzdělávání, které vychází z podnikové strategie a probíhá ve čtyřech fázích. Na samotném začátku procesu je nutné identifikovat potřeby a definovat cíle vzdělání. Dochází zde k identifikaci mezery ve vzdělávání. Ve druhé fázi plánování se potřeby upřesňují a volí se způsob, jakým bude vzdělávací aktivita realizována. Samotná fáze realizace může probíhat prostřednictvím metod vzdělávání na pracovišti či mimo pracoviště. V nich se objevuje trend blended learning, který kombinuje prezenční metodu s e-learningem. Cyklus uzavírá fáze vyhodnocení, v níž nejpoužívanější je Kirkpatrickův čtyřúrovňový model, který sleduje reakce, poznatky, chování a výsledky.

2 Představení organizace

2.1 Charakteristika

Společnost MD ELEKTRONIK spol. s r.o. (dále jen MD ELEKTRONIK) v roce 2018 oslavila 25 let úspěšného fungování na českém trhu. Zabývá se výrobou kabelových propojek pro automobilový průmysl. Její hlavní závod sídlí v Chotěšově, 18 kilometrů jihozápadně od Plzně. Předmětem podnikání jsou:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- obráběčství,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektrických a telekomunikačních zařízení,
- zámečnictví, nástrojářství a
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů.

Organizaci vedou tři jednatelé. Společnost disponuje základním kapitálem ve výši 250 mil. Kč a jediným společníkem je mateřská společnost MD ELEKTRONIK GmbH. (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2018)

Obr. č. 6 Logo společnosti

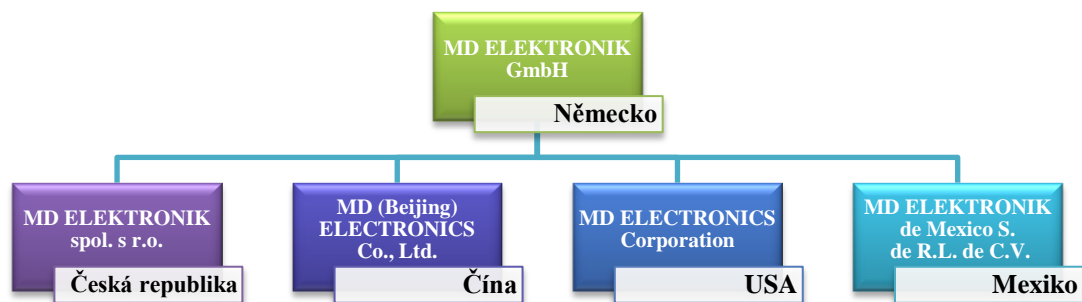


E L E K T R O N I K

Zdroj: interní materiály, 2018

Hlavní výrobní závod se nachází v České republice v již zmíněném Chotěšově. Další pobočka, logistické centrum s příjmem materiálu, skladem finálních výrobků a expedicí, funguje od roku 2013 v Plzni na Borech. Prozatím poslední rozšíření výrobních prostor proběhlo na podzim roku 2017, kdy společnost otevřela svůj druhý závod v Plzni na Lochotíně. Jak je patrné z obrázku č. 7, celosvětově tvoří skupinu MD závody v Číně (Peking), Americe (Jamestown) a Mexiku (León). Všechny uvedené dceřiné společnosti spadají pod centrálu v německém Waldkraiburgu, kde sídlí mateřská MD ELEKTRONIK GmbH. (MD ELEKTRONIK, 2018b)

Obr. č. 7 Organizační struktura skupiny MD



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pro skupinu MD pracuje po celém světě 4 600 zaměstnanců, z čehož v českých pobočkách MD ELEKTRONIK je zaměstnáno 3 300 lidí. (MD ELEKTRONIK, 2018c)

Společnost byla v roce 2017 zařazena v rámci žebříčku CZECH TOP 100 Stability Award mezi 100 nejstabilnějších firem v České republice. Výsledky pramení z metodiky ratingového modelu poradenské společnosti Bisnode, který měří stabilitu jednotlivých společností. Nezávislý model reflektuje aktuální situaci firem včetně ekonomického pohledu a predikuje pravděpodobnost úpadku v následujících dvanácti měsících. (Kavková, 2017)

2.2 Historie skupiny MD

Historie společnosti sahá až do roku 1974, kdy byla v Německu založena společnost G. Merx Elektrotechnik, později Merx, Diem und Co. GmbH. Vyráběla produkty pro hudební průmysl – zesilovače, mixážní pulty, pro koncern HEIDENHAIN osazovala destičky a montovala kabelové svazky. Od roku 1989 spadá pod výše uvedený koncern a mění název na MD ELEKTRONIK GmbH. Do České republiky vstoupila 27. ledna 1993 a o rok později začala vyrábět první aplikace pro automobilový průmysl. V roce 1997 byla celá společnost certifikována podle normy DIN/EN ISO 9001. Vlastní firemní zkušební laboratoř otevřela společnost v roce 2000 a od roku 2002 je MD ELEKTRONIK certifikován podle normy ISO/TS 16949. Další certifikát vlastní společnost od roku 2005 v oblasti ochrany životního prostředí, a to ISO 14001. V tomto roce také zahájily výrobu další dceřiné společnosti, a sice po řadě v Číně (2005) a USA

(2009). V roce 2011 se společnost zaměřila na automobilové aplikace a v dubnu téhož roku sjednotila názvy obchodních firem. V roce 2016 byla otevřena nová pobočka v Mexiku a také nová výrobní hala v Chotěšově. (MD ELEKTRONIK, 2018d)

Obr. č. 8 Areál závodu v Chotěšově



Zdroj: interní materiály, 2018

2.3 Výrobní portfolio

MD ELEKTRONIK vyrábí unikátní a personalizovaná řešení přenosu dat ve vozidlech. Ve výrobním sortimentu se konkrétně nachází vysokofrekvenční vodiče, HSD (High Speed Data) datové kabely, hybridní kabely, LVDS (Low-Voltage Differential Signaling – technologie přenosu dat) vodiče, optické vodiče, multimediální sestavy a filtrovací obvody. Výroba se od roku 2016 dělí do čtyř kategorií. Produkty sekce **COAX** slouží například k bezkontaktnímu otevírání pátých dveří v automobilech. Oddělení **HSD** vyrábí vysokorychlostní datové kabely pro přenos obrazu z parkovací kamery, signálu z parkovacích čidel i dat z řídicí jednotky k projekci na čelní sklo vozu, dále pak systémy ovládání zrcátek s funkcí detekce mrtvého úhlu nebo propojení LCD monitorů a přehrávačů ve vozidle. V produkci výroby **ELECTRONICS** lze nalézt

vodiče palubní sítě, multimediální moduly, kabely a koncovky pro mobilní telefony iPhone – AUX, Jack, USB a Lightning. Zajímavostí z této výroby je příprava vzorků pro testovací vozidla na veletrhy, prototypy a měření v laboratořích i zkušebních jízdách. Produkty výrobního úseku **SENSOR** slouží v elektronické parkovací brzdě, snímači opotřebení brzdových destiček nebo snímači otáček. Tyto kabely dodává společnost do luxusních osobních automobilů a dodávkových a užitkových vozů střední a vyšší třídy. (interní materiály, 2018) Své produkty expeduje více než 25 světovým automobilkám do 170 modelů aut. (MD ELEKTRONIK, 2018a) Ukázkou výrobního sortimentu obsahuje příloha A.

2.4 Poslání

Poslání vymezuje Charvát (2006) jako důvod, proč podnik existuje na trhu. Doporučuje se pojmout jej tak, aby motivovalo zaměstnance. Prostřednictvím rozpracování poslání (mise) do cílů se vytváří pocit spoluodpovědnosti a angažovanosti.

„Mise našeho podniku definuje pochopení a zaměření našeho jednání pro všechny naše zaměstnance – v Evropě, Asii a Severní Americe:

- MD je firmou střední velikosti. Jsme hrdi na naše regionální kořeny, a přesto jsme přítomni v automobilovém odvětví po celém světě.
- MD Vás staví do popředí jako zákazníka. Přesvědčíme Vás inovativními řešeními a náš úspěch měříme podle Vaší spokojenosti.
- MD dodává vysoce kvalitní výrobky celé řadě renomovaných výrobců automobilů. Přitom neustále stanovujeme měřítko pro know-how, inovaci a kvalitu.
- MD usiluje o vedoucí pozici na trhu. Jsme si vědomi s tím spojené odpovědnosti a sázíme na transparentnost, integritu, etiku a férové jednání.
- MD vnímá motivované zaměstnance jako důležitý faktor úspěchu v podnikání. Cítíme odpovědnost za jejich zdraví bezpečnost, spokojenost a podporujeme jejich profesní rozvoj.
- MD si uvědomuje svoji odpovědnost a prosazuje dlouhodobé strategie. Tak chceme vytvářet stabilní a trvalý základ naší společnosti.“ (MD ELEKTRONIK, 2018d)

2.5 Cíle společnosti

Společnost se podřizuje mateřské společnosti v Německu. Ta má vytyčeny strategické cíle, které jsou pravidelně aktualizovány a ze kterých vycházejí strategické i krátkodobé cíle české pobočky.

2.5.1 Strategické cíle

„Naše úspěšná strategie:

Nové technologie, výrobní postupy, zařízení a nástroje jsou nejdříve vypracovány, resp. vyzkoušeny v německé centrále společnosti a poté realizovány a nasazeny v zahraničních závodech.“ (MD ELEKTRONIK, 2018a)

Expanze

V současné době společnost není schopná dostatečně uspokojovat poptávku po svých produktech v Číně, během pěti let tedy plánuje výstavbu dalšího závodu v této oblasti. Nově společnost plánuje rozšířit výrobu i do dalších částí Evropy. Důvodem je zvýšená poptávka po jejích produktech.

Nové prostory

Strategickým cílem je v horizontu pěti let postavit vlastní logistické centrum, tzn. přesunout jej z Plzně-Bor zpět do Chotěšova. Hala by sloužila k příjmu materiálu od dodavatelů a jeho skladování, vychystávání materiálu pro jednotlivé výrobní zakázky, skladování finálních výrobků a expedici odběratelům.

Stabilní růst podniku

Mezi strategické cíle podniku patří také udržení stabilního růstu, který je představován sledováním těchto ukazatelů: tržby, zisk a výše personálních nákladů. Tento soubor cílů přechází v konkrétních hodnotách v jednotlivé krátkodobé cíle. (interní materiály, 2018)

2.5.2 Krátkodobé cíle

Cíle jsou interně definovány v dokumentu *Budget 2018* a splňují pravidlo SMART. Pro rok 2018 jsou rozděleny do pěti základních oblastí, kterým se věnuji v dalším textu. U jednotlivých cílů uvádím jen obecné znění bez konkrétních požadovaných hodnot, protože se pro každé období mění a společnost přesná čísla neuveřejňuje. Zároveň pro

jednotlivé cíle definují klíčové ukazatele výkonnosti (KPI – Key Performance Indicators).

Obrat a zisk

Společnosti každoročně roste výše tržeb i zisku, což plánuje dodržet i v roce 2018. Splnění zhodnotí německá centrála začátkem roku 2019.

- **KPI:** dosažení stanovené výše obrátu a zisku

Materiálové náklady

Druhý cíl se týká materiálových vícenákladů, které chce společnost vzhledem k poměrně častému vyžádání materiálu nad rámec výrobní zakázky i nadále snižovat. Příčin růstu materiálových nákladů je několik – nedodržování výrobního postupu, rozsypání či nekvalifikovaná pracovní síla.

- **KPI:** materiálové náklady / tržby za vlastní výrobky

Personální náklady

Třetím cílem společnosti je nepřekročit maximální stanovený poměr personálních nákladů vůči výkonu podniku v %. (interní materiály, 2018) K naplnění tohoto cíle pomůže politika společnosti zaměstnávat regionální pracovní sílu. Záměrem společnosti je jednat dle svého motta „Think global, act local“. (MD ELEKTRONIK, 2018a)

- **KPI:** personální náklady / tržby za vlastní výrobky

Náklady na nekvalitu

Posledním cílem je snížit náklady na nekvalitu (COPQ – Cost of Poor Quality) prostřednictvím vyšší kvality především výrobních a logistických procesů.

- **KPI:** certifikační audit v roce 2018 a počet zákaznických reklamací v roce 2019 (interní materiály, 2018)

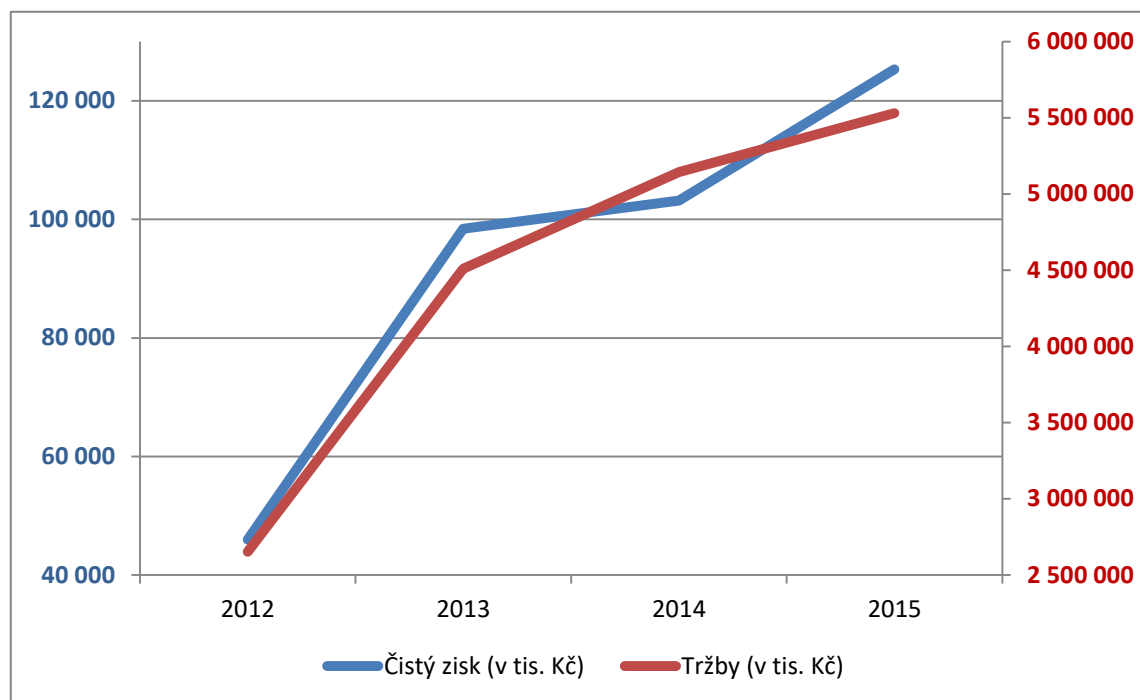
2.6 Vybrané finanční ukazatele za období 2012–2015

Zhodnocení ekonomické situace podniku bude provedeno pomocí poměrových ukazatelů. Zaměří se na oblast čistého zisku, tržeb, ukazatele likvidity a rentability. V době zpracovávání této práce nebyly výroční zprávy z let 2016 a 2017 veřejně dostupné.

2.6.1 Zisk a tržby

Pro bližší představu o finanční situaci ve společnosti uvádím hodnoty zisku a tržeb v uplynulých čtyřech letech.

Obr. č. 9 Vývoj čistého zisku a tržeb společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2018

Tržby společnosti MD ELEKTRONIK podle obrázku č. 9 ve sledovaném období rostly, mezi lety 2012 a 2013 byl zaznamenán jejich největší nárůst, a to zhruba o 1,85 mld. Kč. V roce 2015 dosáhly historického maxima 5 530 132 tis. Kč. Jde o hlavní finanční zdroj podniku.

Stejně jako vývoj tržeb měla i hodnota čistého zisku po zdanění vzrůstající tendenci, a to především mezi roky 2012 a 2013, kdy se výše zisku téměř zdvojnásobila. V roce 2015 činil zisk 125 329 tis. Kč.

2.6.2 Likvidita

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost firmy dostát svým aktuálně splatným závazkům. Hodnoty se srovnávají s doporučenými hodnotami a s oborovým průměrem. Za doporučené se u **běžné** likvidity považují hodnoty v intervalu 1,5–2,5, **pohotová** se udává v rozmezí 1–1,5 a **okamžitá** likvidita se pohybuje mezi 0,2–0,5. Vysokou likviditou podnik minimalizuje riziko neschopnosti splácet, nicméně zároveň dochází ke

snižování výkonnosti, neboť peníze v hotovosti a na běžném účtu mají nulovou či velmi malou výnosnost. (Synek a kol., 2011)

Tab. č. 1 Vývoj likvidity

Ukazatel	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	2,08	1,33	1,26	0,84
Pohotová likvidita	0,16	0,20	0,11	0,13
Okamžitá likvidita	0,13	0,06	0,10	0,11

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2018

Z výše uvedené tabulky č. 1 je patrné, že podnik u všech tří typů likvidit nedosahuje obecně stanovených doporučených hodnot. Nejvíce se jim blíží běžná likvidita, která v roce 2012 jako jediná z hodnot spadala do doporučovaného intervalu. V dalších ukazatelích a letech ale stanovit žádný trend, hodnoty ve sledovaném období kolísají. Příčinou je poměrně nízký objem finančních prostředků v hotovosti a na bankovním účtu.

Také z pohledu oborových průměrů pro rok 2015 zde pro společnost existuje prostor ke zlepšení, neboť oborové hodnoty jsou ještě vyšší než doporučené, a to konkrétně u běžné likvidity 2,20, pohotové 1,80 a okamžité likvidity 0,83. (Český statistický úřad, 2017)

2.6.3 Rentabilita

Ukazatele rentability vypovídají o celkové efektivnosti či výnosnosti různých proměnných. Vždy jde o poměr čistého zisku po zdanění (EAT – Earnings after Tax) a příslušné základny – **aktiv** (ROA – Return on Assets), **vlastního kapitálu** (ROE – Return on Equity) a **tržeb** (ROS – Return on Sales). (Růčková, 2015)

Tab. č. 2 Vývoj rentability (v %)

Rentabilita	2012	2013	2014	2015
Rentabilita aktiv	2,92	5,19	5,06	4,91
Rentabilita vlastního kapitálu	3,66	7,26	7,07	7,91
Rentabilita tržeb	1,37	2,18	2,01	2,27

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2018

Oborový průměr dosahuje v kategorii *výroba motorových vozidel* podle klasifikace CZ NACE v období 2012–2015 následujících hodnot:

Tab. č. 3 Vývoj rentability – oborový průměr (v %)

Rentabilita	2012	2013	2014	2015
Rentabilita aktiv	6,83	5,66	8,34	10,51
Rentabilita vlastního kapitálu	14,76	13,04	19,20	22,69
Rentabilita tržeb	4,01	3,46	4,77	5,81

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2017; 2018

U většiny ukazatelů hodnoty rentability s výjimkou roku 2014 rostou, přesto jsou však ve většině případů ukazatele pod tímto minimem, největší odchylku lze pozorovat u rentability vlastního kapitálu. Je to dáno vysokým podílem vlastního kapitálu, což vychází z politiky firmy. (Český statistický úřad, 2017)

2.7 Organizační struktura

Společnost vedou tři jednatele, z nichž každý je přímým nadřízeným několika útvarů. Z pohledu organigramu, který je obsažen v příloze B, je k 1. únoru 2018 MD ELEKTRONIK rozdělen na šest hlavních oddělení. **Finance & Controlling** tvoří finanční účtárna, controlling, oddělení IT Services a IT Business. Do útvaru **HR & Administration** spadá personální oddělení, mzdová účtárna, oddělení vzdělávání a rozvoje a správa budov. Útvar **Supply Chain Management** zahrnuje zpracovávání objednávek, nákup, příjem materiálu, sklady a expedici. **Quality Management** zahrnuje rozvoj kvality dodavatelů, testovací laboratoř, oddělení EHS (Environment, Health & Safety – životní prostředí, zdraví a bezpečnost), procesní kvalitu všech zmiňovaných výrobních kategorií (COAX, HSD, ELC a SEN). Samotné výrobní linie, plánování a kontrola výroby, výroba provozních prostředků a technologie tvoří útvar **Operations**. Posledním samostatným útvarem je **LEAN & Project Management**. (interní materiály, 2018)

2.8 Lidské zdroje

Oblastí lidských zdrojů se v MD ELEKTRONIK zabývají oddělení, které představí následující kapitoly. Formální zajištění zobrazuje organigram na obrázku č. 10.

2.8.1 Personální oddělení

O kmenové zaměstnance (zkratka MA – Mitarbeiter) se na **personálním oddělení** stará šest pracovníků, agenturní zaměstnance (zkratka LA – Leiharbeiter) spravují dva pracovníci. Mezi hlavní úkoly personálního oddělení spadá:

- vedení a kontrola personální agendy,
- evidence zájemců o práci ve společnosti a jejich nábor,
- vedení a aktualizace docházkového systému,
- vedení evidence dočasné pracovní neschopnosti,
- příprava dokumentů pro uzavírání pracovních smluv a dodatků ke smlouvám,
- rozvazování pracovních poměrů, vystavování potvrzení o zaměstnání,
- komunikace se zaměstnanci společnosti a
- evidence agenturních pracovníků.

Druhým střediskem je **mzdová účtárna**, jejichž pět pracovníků má mimo jiné na starosti:

- měsíční zpracování mezd,
- vedení a aktualizace evidenčních listů důchodového pojištění,
- evidence daňových prohlášení,
- evidence a aktualizace pracovníků pobírajících důchod pro invaliditu a změněnou pracovní schopnost všech stupňů,
- provádění ročního zúčtování daní a
- hlášení zdravotním pojišťovněm a správám sociálního zabezpečení o evidenci zaměstnanců a výši odvodu zdravotního a sociálního pojištění.

V oddělení **vzdělávání a rozvoje** pracuje šest zaměstnanců, přičemž dva plánují, organizují, zajišťují a vyhodnocují účinnost školení. Toto oddělení detailně představuje kapitola 3.1. Zbylí čtyři zaměstnanci vedou školicí centrum, o němž se pojednává kapitola 3.2.

Poslední oddělení **správa budov** zajišťuje úklid, vrátné, údržbu areálu a náplní práce zdejšího středního managementu je také administrace autobusové dopravy. Všechna uvedená oddělení řídí personální ředitel, kterému je přímo nadřízen jeden z trojice jednatelů.

Obr. č. 10 Organigram personálního oddělení a mzdové účtárny / správy budov

HR and Payroll Department / General Factory Services			
Personální oddělení a mzdová účtárna / Správa budov			
HR Department	Payroll Department	Education and Development	General Factory Services
Personální oddělení	Mzdová účtárna	Vzdělávání a rozvoj	Správa budov
MA 8	MA 6	MA 6	MA 53

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2018

2.8.2 Složení kmenových zaměstnanců

MD ELEKTRONIK zaměstnával podle interních materiálů platných ke 2. březnu 2018 celkem 2 485 kmenových pracovníků.

Ve společnosti jsou vzhledem k povaze práce více zastoupeny **ženy**, a to ze 67 %. Primárně zde pracují na pozici dělnice v elektrotechnice. Vzhledem k faktu, že ve společnosti pracují zaměstnanci ve věkových kategoriích od 18 do 69 let, lze říci, že zde nedochází k věkové diskriminaci. Nejpočetnější je kategorie **25-34 let**. Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání, nejvíce zaměstnanců má **střední odborné vzdělání s výučním listem**, následuje střední odborné vzdělání s maturitou a základní vzdělání.

Kompletní přehled zobrazuje tabulka č. X:

Tab. č. 4 Struktura zaměstnanců podle vzdělání

Vzdělání	Počet zaměstnanců
základní	434
nižší střední odborné	11
střední nebo střední odborné bez maturity i výučního listu	26
střední odborné s výučním listem	1 172
úplné střední všeobecné	25
úplné střední odborné s maturitou (bez vyučení)	674
úplné střední odborné s vyučením i maturitou	40
vyšší odborné	16
bakalářské	17
vysokoškolské	68
vysokoškolské doktorské	2

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2018

2.8.3 Agenturní zaměstnanci

Vzhledem k aktuální nízké míře nezaměstnanosti, která podle krajské pobočky Úřadu práce ČR k 31. lednu 2018 činila v okrese Plzeň-jih pouhá 2,4 %, je společnost nucena zaměstnávat také pracovníky ze zahraničí. Zaměstnance především na výrobní pozice zajišťují např. personální agentury Hofmann Personal, OSAUL agency, DAKOT, Danč nebo Pellegrini. Tito pracovníci tvořili v roce 2017 maximálně 20% podíl na celkovém počtu zaměstnanců, což má několik důvodů. Nejvýraznějším je již zmíněná míra nezaměstnanosti, dále pak vysoká pracovní neschopnost a výrazný nárůst výrobních zakázek. Nejlepší zkušenosti má společnost s pracovníky z Ukrajiny, nicméně vzhledem k době vyřízení žádostí, která se díky vízové povinnosti může protáhnout až na několik měsíců, jde o náročný proces. Z tohoto důvodu jsou nejčastěji zaměstnávány

pracovníky občané Bulharska a Rumunska. Díky podobnosti češtiny a ukrajinštiny si společnost slibuje minimalizaci jazykové bariéry. (interní materiály, 2018)

2.8.4 Klíčoví zaměstnanci

Do oblasti automotive rychle vstupují nové technologie a výrobní zařízení, s jejichž obsluhou zaměstnanci zatím nemají mnoho zkušeností. Pro MD ELEKTRONIK jakožto výrobní společnost jsou z hlediska stanovených cílů pro další období klíčové tři skupiny zaměstnanců:

- mistři,
- přední dělnice a
- seřizovači.

Vedoucími výrobní linie a osobami zodpovědnými za její chod jsou *mistři*. Mají pouze ranní směny a jsou vedeni jako THP. Plánují výrobu, připravují reporty v SAP, vedou a motivují přední dělnice, seřizovače a dělníky jakožto své podřízené, předávají jim informace a rozhodnutí managementu. Mistři zastupují *přední dělnice*, jejichž hlavním úkolem je rozdělovat práci dělníkům a dělnicím, kontrolovat termínů a vést výrobní dokumentaci ke každé zakázce. V případě zástupů společnost uplatňuje přístup talent managementu, neboť mají přední dělnice možnost kariérního růstu a posunout se na pozici mistrových.

Ve výrobních liniích jsou nezbytní rovněž *seřizovači*, kteří zejména provádějí menší i větší opravy na výrobních zařízeních. Konkrétně se jedná např. o:

- seřizování, údržbu a obsluhu stříhacích, crimpovacích a lisovacích strojů, automatů HSD, vstřikovacích lisů,
- výměnu kontaktů,
- údržbu vstřikovacích forem,
- ultrazvukové svařování a
- přípravu výbrusů.

Následující kapitoly se budou zabývat současným stavem vzdělávání. V souvislosti s dosahováním určených strategických cílů bude pozornost specificky zaměřena na jednu z identifikovaných klíčových skupin, a to mistry.

3 Současný stav vzdělávání

3.1 Oddělení vzdělávání a rozvoje

Společnost do roku 2015 neměla specializované oddělení zaměřené na vzdělávání zaměstnanců a tyto procesy byly řízeny pouze operativně na základě rozhodnutí vedoucích jednotlivých útvarů. Vzhledem k velikosti společnosti a potřebě tvorby projektu koncepčního vzdělávacího programu napříč organizací vzniklo v roce 2015 oddělení vzdělávání a rozvoje jako samostatný útvar. Formálně tvoří jednu ze čtyř součástí personálního oddělení. Ve stejném roce fungovalo oddělení vzdělávání a rozvoje samostatně v pouhých 37 % organizací v České republice. (Český statistický úřad, 2018) Tento údaj svědčí o tom, že si společnost MD ELEKTRONIK svých zaměstnanců váží.

V čele oddělení stojí vedoucí, která zajišťuje zejména strategické činnosti, jež jsou na obrázku č. 11 rozdělené do několika oblastí:

Obr. č. 11 Činnosti oddělení vzdělávání a rozvoje

Analýza vzdělávacích potřeb	Vzdělávací a rozvojové potřeby	Podpora výroby	Školící centrum
<ul style="list-style-type: none">•kompetenční matice•talent management (identifikace klíčových pozic, nástupnictví, systematický rozvoj s ohledem na strategii)	<ul style="list-style-type: none">•monitoring kurzů•nominace•plánování•rozpočet•revize platnosti•e-learning•jazykové kurzy•fakturace•hodnocení efektivity	<ul style="list-style-type: none">•adaptační plán pro nové zaměstnance•manuál pro nové zaměstnance•praktický slovníček s výrobními termíny•video návodky•vizualizace nejčastějších chyb	<ul style="list-style-type: none">•výběr zaměstnanců do výroby•úvodní zaškolovací proces•zaškolovací plány•adaptační proces nových zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců	Spolupráce se školami	Infosystémy	Ostatní
<ul style="list-style-type: none"> •kompetenční matice •zpětná vazba •hodnotící pohovory 	<ul style="list-style-type: none"> •ZČU v Plzni •Technická univerzita Liberec •SOU Domažlice/Stod •SOU elektrotechnické Plzeň •veletrhy, DOD •trainee programy 	<ul style="list-style-type: none"> •kontrola operací v SAP •docházkový systém (správa prezenčních listin) 	<ul style="list-style-type: none"> •redakční činnost (publikace PLAV! a SKOČ!, firemní časopis MD Times) •správa nástěnek

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2018

Co se týče spolupráce se školami, společnost dlouhodobě spolupracuje s několika středními i vysokými školami. Jako příklad lze uvést partnerské Střední odborné učiliště Domažlice, školu Stod, jejíž studenti oboru Elektromechanik mají možnost využít zajímavý stipendijní program a odborné praxe. Do budoucna si navíc studenti mohou zajistit pracovní pozici v oboru. Společnost si tak zajišťuje budoucí zaměstnance již v době jejich studia a zaměřuje se na své klíčové skupiny – u studentů středních škol na seřizovače, u studentů vysokých škol na technology zpracování plastů.

V celonárodním srovnání se školami v roce 2015 spolupracovalo 33 % průmyslových firem, a to z důvodu možnosti získání kvalifikovaných pracovníků. Nejčastěji zastoupeným typem byly střední a vyšší odborné školy (spolupracovalo s nimi 23 % firem), s vysokými školami spolupracovalo 13 % společností. Čerstvého absolventa školy přijalo 26 % společností. (Český statistický úřad, 2018) Vzhledem k výše uvedené spolupráci zaměstnává organizace absolventy každým rokem.

Dalším členem oddělení je specialista vzdělávání a rozvoje, která vedoucí oddělení zastupuje v případě nepřítomnosti. Činnosti zajišťuje na operativní úrovni. Do náplně práce specialistiky vzdělávání a rozvoje se řadí:

- administrace záznamů školení,
- sledování dodržení stanoveného budgetu,
- zodpovědnost za Management Trainee Program,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- zajištění studentských praxí,

- HR marketing, podpora při zajišťování náborových kampaní a
- interní komunikace. (interní materiály, 2018)

3.2 Školící centrum

Školící centrum formálně zajišťuje oddělení vzdělávání a rozvoje. V MD ELEKTRONIK funguje od června 2015 a slouží k zaškolení nových zaměstnanců. Od doby založení se úspěšně zařadilo do standardního nástupního procesu společnosti. Mezi hlavní úkoly centra patří organizace vstupních testů nových uchazečů spojená s krátkým představením společnosti jakožto zaměstnavatele i výrobce. Pro úspěšné uchazeče pak zajišťuje prvotní nástupní školení, které bylo do roku 2015 strukturováno jako dvoudenní – rozdělené na teoretickou a praktickou část.

K dispozici jsou dvě školící místnosti pro nábor, zasedací místnost pro potřeby interního vzdělávání s kapacitou 20 míst a PC učebna vybavená rovněž 20 počítači. Největší přidanou hodnotou těchto prostor je cvičná výrobní hala, která je vybavena třemi výrobními linkami. Ty jsou svým zaměřením přizpůsobeny konkrétním výrobním provozům oddělení COAX, HSD a projektu AXK jako součásti oddělení SEN a je velmi dobře možné simulovat reálné podmínky provozu jak z pohledu vybraných výrobních činností, tak z pohledu související výrobní dokumentace. V rámci výrobní praxe je připraveno 17 pracovišť.

Předávání informací, procesů a zásad zajišťují referentky školícího centra a jako výrobních činností školícího centra zde vystupuje zaměstnanec s dlouholetou praxí výrobního mistra u MD ELEKTRONIK.

Školící centrum je přínosem nejen pro nové zaměstnance, ale rovněž také pro stávající zaměstnance. Pro ně je k dispozici prostor pro interní školení i počítačová učebna. Kvality školícího centra a jeho pracovníků velmi pozitivně hodnotí jak nováčci, tak zákaznické audity.

S ohledem na výše zmiňované agenturní zaměstnávání připravilo oddělení vzdělávání a rozvoje ve spolupráci s pracovníky školícího centra vstupní brožuru v několika jazykových mutacích, díky níž jsou zaměstnanci schopni lépe překonávat jazykovou bariéru. Od pracovních agentur navíc vyžaduje přítomnost koordinátora na každé směně. Oddělení Řízení kvality připravuje k jednotlivým výrobním operacím video návody a fotodokumentaci.

3.3 Proces vzdělávání

V MD ELEKTRONIK je vzdělávání součástí firemní kultury a nastaveno tak, aby pomohlo naplnit strategické cíle společnosti. Ve společnosti je realizováno systematické vzdělávání, které zahrnuje následující fáze. Významnou roli v procesu hraje oddělení vzdělávání a rozvoje spolu se školicím centrem.

3.3.1 Identifikace potřeb

Vzdělávací potřeby jsou v první fázi *identifikovány* nadřízeným na základě dotazníkového šetření a kompetenční matice, která zobrazuje rozdíl mezi oficiálně požadovanou úrovní daných hard skills znalostí a dovedností a aktuální úrovně u každého jednotlivého zaměstnance.

Na začátku každé vzdělávací akce vyplňuje nadřízený tzv. **nominaci**, která odpovídá fázi identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání. Slouží ke stanovení očekávání nadřízeného z absolvování vzdělávacího programu. Ve formě šablony s formulářovými poli nominaci elektronickou poštou rozesílá specialistka vzdělávání a rozvoje. Pro některé vedoucí pracovníky může být obtížné stanovit cíle podle pravidla SMART, proto je tento formulář sestaven tak, aby pravidlo pomohl splnit. Formulář nominace přibližuje příloha C.

Nadřízený před objednáním kurzu vyplňuje datum nominace, pod nímž se nachází nejpodstatnější část formuláře. Podle důležitosti jsou zde uvedeny tři konkrétní efekty, které by měl kurz přinést. Vedoucí pracovník poté volí hodnotu úrovně znalostí priority 1 ke dni nominace a hodnotu očekávaného zvýšení znalostí po třech měsících. Používá k tomu škálu od 1 do 10, kde nejnižší úroveň 1 značí, že je zaměstnanec aktuálně bez znalostí, nejvyšší úroveň 10 znamená, že je zaměstnanec specialistou ve svém oboru a odborným garantem.

3.3.2 Plánování

Výše uvedené dokumenty představují spolu se vzdělávacím plánem a rozpočtem jednotlivých oddělení vstup do druhé etapy, a sice *plánování* konkrétní vzdělávací aktivity. V této fázi úzce spolupracuje oddělení vzdělávání a rozvoje s ostatními útvary, kdy probíhá analýza vzdělávacích potřeb pomocí úvodních workshopů, rozboru interních dokumentů (popis pracovního místa) a rozhovorů. Zaměstnanci jsou tak

zapojení do rozhodování o vzdělávacích akcích a mají možnost ji ovlivnit. V národním šetření mají pracovníci tuto možnost pouze v 6 % organizací. (Český statistický úřad, 2018) Dochází také ke specifikaci požadavků a cílů vzdělávacího programu, rozhodování mezi interní a externí formou, zvolení vhodných technik a v případě externí formy také poskytovatele.

3.3.3 Realizace

Třetí fázi procesu vzdělávání představuje *realizace*. Z metod vzdělávání na pracovišti se mezi využívané řadí:

- instruktáž výkonu,
- rotace práce,
- asistování a
- koučování.

Instruktáž výkonu probíhá zejména při úvodním bloku školení ve školicím centru, které zaměstnance připravuje na vykonávání celé řady výrobních operací. Instruktáž probíhá také v samotných výrobních liniích při dočasném přesunutí na jiné pracoviště z důvodu objemu zakázek. Zejména na výrobních pozicích se často využívá také *rotace práce*. Souvisí s již výše uvedenou zakázkovou náplní. U účastníků trainee programů, které aktuálně probíhají v odděleních HR a kvality, se využívá *asistování*. Metoda *koučování* se prozatím využívá pouze ve výrobních pozicích při zaučování servisních techniků. Na obvyklé manažerské úrovni není praktikována.

Mezi používané metody vzdělávání mimo pracoviště patří:

- přednášky,
- workshopy a
- e-learning.

Přednášky i *workshopy* jsou realizovány vždy podle aktuální potřeby zejména pro účely odborného vzdělávání. Metodu *e-learningu* společnost využívá při školení řidičů referentských vozidel, plánuje ji však rozšířit i do dalších oblastí.

Vzdělávací a rozvojové aktivity se ve společnosti obecně dělí do několika kategorií:

Orientační a adaptační program pro nové zaměstnance

Proces počáteční integrace nového zaměstnance trvá dva pracovní dny. V orientaci pomáhají nováčkům referentky školicího centra, které detailně představí kapitola 3.2.

Během prvního dne je nový zaměstnanec kromě administrativních náležitostí spojených s nástupem seznámen se základními informacemi o organizaci, principy 5S a LEAN, které zajišťují referentky školicího centra. Oblasti pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), požární ochrany (PO) a nakládáním s odpady zaštiťuje oddělení EHS. Zaměstnanci obdrží vstupní brožuru, která má za úkol usnadnit integraci do chodu společnosti. Je-li nováčkem cizinec, dostane i praktický slovníček se základními výrobními termíny. Výstřížek slovníčku obsahuje příloha F.

Druhý den je věnována pozornost zejména zavedeným standardům a postupům při orientaci ve výrobní dokumentaci. Většina probíraných postupů je v ten samý den aplikována v praktickém pojetí při zaškolení do výrobních činností na pracovištích zkušební linie. Nově nastupující je přiřazen na zkušební výrobní linii dle plánovaného pracovního zařazení. V prostředí výroby je zaměstnanec v období adaptačního procesu i nadále pod dohledem odpovědných osob. Cílem je maximálně podpořit integraci do reálného výrobního procesu.

Po sérii úvodních školení je ve výrobě k dispozici přední dělnice, pod jejímž pravidelným dohledem se pracovník zaučuje.

Zákonná školení

Podle národního šetření CVTS 5, jehož výsledky prezentoval Český statistický úřad (2018), se v roce 2015 konala zákonná školení v 87 % organizací. S tímto zjištěním koresponduje i praxe ve společnosti MD ELEKTRONIK. Společnost pravidelně organizuje školení řidičů referentských vozidel, které probíhá formou e-learningového kurzu, dále pak školení jeřábníků, vazačů a řidičů vysokozdvížných vozíků. Pro vybrané zaměstnance společnost zajišťuje také školení preventivních požárních hlídek, základů první pomoci a přípravy na zkoušky odborné způsobilosti v elektrotechnice dle § 5, 6 a 7 Vyhlášky 50/1978 Sb. V oblasti zákonných školení organizace dlouhodobě spolupracuje s ověřenými dodavateli.

Odborná školení

Speciální školení absolvují pracovníci podle specifických potřeb výrobních i podpůrných oddělení (logistika, personální oddělení, mzdová a finanční účtárna aj.), což je v souladu s tvrzením, že s velikostí korporace roste pravděpodobnost poskytování povinných i nepovinných vzdělávacích aktivit. (Český statistický úřad, 2018)

Soft skills

Pro stabilizaci fluktuace kmenových i agenturních pracovníků realizovalo oddělení vzdělávání a rozvoje program adaptace, který absolvovali všichni výrobní mistři a přední dělnice. Další školení zaměřená na vedení, komunikaci a zejména nefinanční motivaci pracovníků budou následovat v interním provedení.

Jazykové kurzy

Technickohospodářským pracovníkům, kteří ke své práci využívají cizí jazyky, organizuje společnost kurzy anglického a/nebo německého jazyka v areálu firmy.

Počítačové kurzy

Organizace zajišťuje také školení počítačové gramotnosti, využívání MS Excel a SAP.

Při realizaci vzdělávací akce společnost nevyužívá žádné finanční dotace či granty, neboť těmto způsobům financování není z důvodu administrativní náročnosti nakloněna. Potvrzuje se tak zjištění Českého statistického úřadu (2018), že podporu např. z fondů Evropské unie využilo v roce 2015 jen 7 % českých firem. Celkové náklady na vzdělávání se v roce 2015 společností průměrně vyšplhaly na částku přes 200 tis. Kč, podíl nákladů na jednoho zaměstnance činil v průměru 3 134 Kč. (Český statistický úřad, 2018) Brdková (2017) uvádí, že náklady se každým rokem zvyšují. V roce 2017 dosáhla průměrná investovaná částka do vzdělávání 8 275 Kč. Uvedená autorka také doplňuje, že investice firem v České republice jsou ve srovnání s Evropou nižší, odpovídají ale úrovni ekonomiky.

3.3.4 Vyhodnocení

Po samotné realizaci programu je celý koloběh vzdělávání ukončen *vyhodnocením* akce. Za tímto účelem využívá společnost dvě verze dotazníku:

- zpětná vazba **nadřízeného** a

- zpětná vazba **zaměstnance**.

Zpětná vazba nadřízeného je pokračováním formuláře nominace a nadřízený ji vyplňuje tři měsíce po absolvování vzdělávacího kurzu. Spolu s datem hodnocení označí úroveň znalostí, na niž se dle jeho názoru podřízený dostal. Využívá k tomu stejnou desetistupňovou škálu jako v případě nominace. Formuláře zpětné vazby jsou obsahem přílohy D a E. Ve zpětné vazbě zaměstnanec hodnotí absolvent vzdělávací kurz z hlediska přínosů pro praxi.

V roce 2015 hodnotilo vzdělávací potřeby zaměstnanců 70 % firem, každá pátá pak pravidelně. Zpětnou vazbu na školení provádělo pouhých 42 % společností, nejčastěji ve formě zjišťování spokojenosti účastníků. (Český statistický úřad, 2018) Součástí této skupiny je i MD ELEKTRONIK.

Díky podobnému obsahu zpětných vazeb pro účastníka a nadřízeného lze snadno porovnat vzájemná očekávání a úroveň znalostí před a po absolvování kurzu. Formuláře nominace a zpětných vazeb jsou důležitou součástí pro aktuálně zaváděné roční hodnotící pohovory, které provádí přímý nadřízený.

Shrnutí

Oddělení vzdělávání a rozvoje funguje samostatně ve společnosti od roku 2015. Organizuje interní a zajišťuje externí vzdělávací akce, příkladem jsou manažerské akademie jako hlavní výstupy dotazníkové šetření realizovaného v roce 2016. Oblast vzdělávání a rozvoje v MD ELEKTRONIK lze shrnout jako systematicky prováděnou, neboť vychází ze schématu podnikového vzdělávání. Proces je nastaven tak, že podporuje dosažení strategických cílů. Výsledky národního šetření CVTS 5 uvedené skutečnosti jen potvrzují.

Vytvoření samostatného oddělení lze vzhledem k velkému počtu zaměstnanců i uvedenému národnímu šetření hodnotit jako krok správným směrem. Za dobu jeho existence vzniklo a naplno se využívá školicí centrum, které je již neoddělitelnou součástí při nábore nových zaměstnanců. Jeho úkolem je představit společnost jako zaměstnavatele a zaškolit nováčky podle konkrétních potřeb výrobní linie.

Na základě analýzy interních materiálů lze říci, že vzdělávání ve společnosti MD ELEKTRONIK z velké části kopíruje trendy z dosud posledního republikového šetření. Organizace poskytuje povinné i nepovinné kurzy. Velkou předností je propracovaný

system hodnocení a zpětných vazeb na vzdělávací aktivity. Pozitivním zjištěním je také to, že společnost patří mezi menšinu firem v České republice, v níž mají zaměstnanci možnost ovlivnit obsah vzdělávací akce. Za prostor ke zlepšení lze naopak považovat fakt, že společnost nevyužívá dostupné dotační programy ani podporu z fondů Evropské unie. Společnost každoročně zaměstnává čerstvé absolventy středních i vysokých škol, s nimiž dlouhodobě spolupracuje. Studentům nabízí zejména trainee programy, které po jejich ukončení mohou přejít v hlavní pracovní poměr.

4 Systém vzdělávání klíčové skupiny

V následující kapitole se práce zaměřuje na skupinu mistrů, jež byla vzhledem k předmětu podnikání společnosti označena jako klíčová. Vychází při tom z interních materiálů popisu funkce mistra, obecných vzdělávacích plánů a výsledků dotazníkového šetření.

V MD ELEKTRONIK pracuje 30 mistrů, kteří jakožto vedoucí výrobního střediska operativně organizují a řídí činnost podřízeného výrobního střediska tak, aby byly splněny zakázky, které má středisko přidělené. Přímým nadřízeným je vedoucí výrobního úseku, zastupuje a je zastupován přední dělnicí. V popisu funkce má mistr hlavní úkoly roztržiděné do několika oblastí:

Oblast řízení výroby:

- zajištění výroby střediska v požadovaném sortimentu, množství a kvalitě v souladu s platnou dokumentací a organizačními předpisy,
- plánování výroby s ohledem na požadované termíny a kapacitu střediska,
- prokazování odborných znalostí a dovedností v oblasti výroby kabelových propojek (znalost požadovaných technických parametrů jednotlivých výrobků a výrobních procesů včetně časové náročnosti operací) a
- provádění inventur rozpracované výroby.

Oblast technická:

- rozhodování o detailním technickém provedení operace na základě výrobní dokumentace,
- spolupráce při navrhování výrobních postupů a návodů u nových zakázek, projektů a při zlepšování stávajících postupů,
- zajištění kvality produkce,
- ověření úplnosti, správnosti a platnosti výrobních podkladů k zakázkám,
- sledování kvality dodávaných materiálů, provádění jejich testů a rozhodování o jejich použití,
- kvalifikované a hospodárné využívání výrobních zařízení střediska,
- ověřování správného seřízení strojů, nástrojů a přípravků a
- sledování a kontrola produktivity práce.

Oblast personální:

- zaškolování zaměstnanců na jednotlivé výrobní operace,
- identifikace potřeb dalšího školení zaměstnanců a
- zajištění pracovní kázně, bezpečnosti práce a pořádku.

Oblast ochrany životního prostředí:

- zajištění nakládání s chemickými látkami a odpady podle pracovních návodů a interních směrnic.

Do vedlejších úkolů spadá schopnost efektivně komunikovat se zaměstnanci, plánovat, organizovat, řídit a kontrolovat činnost zaměstnanců výrobního střediska. (interní materiály, 2018)

Stejně jako u dalších zaměstnanců probíhá také vzdělávání klíčové skupiny mistrů v systematickém cyklu, který je uveden v kapitole 3.3.

4.1 Identifikace potřeb

Potřeby vzdělávání mistrů v oblasti hard skills identifikuje vedoucí haly jakožto jejich přímý nadřízený. Pro tento účel využívá popis pracovního místa mistra, na základě kterého volí školení, jichž se zúčastní. Identifikace potřeb v oblasti soft skills probíhá na základě výsledků dotazníkového šetření. Pro obě zmíněné oblasti jsou v interním dokumentu pro nominaci definovány konkrétní cíle vzdělávacího programu. Oproti skutečnostem, které uvádí kapitola 3.3.1, společnost pro identifikaci vzdělávacích potřeb mistrů nevyužívá kompetenční matici.

Pro identifikaci potřeb a mezery ve vzdělávání byly konkrétně využity výsledky dotazníkových šetření, která proběhla v letech 2015 a 2017. MD ELEKTRONIK je podle procesní mapy organizuje každé dva roky a jejich cílem bylo identifikovat mezeru ve vzdělání a zjistit, jaké faktory mají největší vliv na spokojenost a motivaci zdejších zaměstnanců. Na návrhu, organizaci, vyhodnocení i komunikaci výsledků dotazníkových šetření jsem spolupracoval s vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje.

4.1.1 Dotazníkové šetření – ročník 2015

Anonymního šetření, které proběhlo napříč celou společností, se zúčastnilo 832 respondentů (většinu tvořili dělníci a dělnice v elektrotechnice, kteří jsou podřízení

mistrů) a odhalilo slabé stránky u vedoucích pracovníků. Ze šetření vyplynuly mj. následující skutečnosti:

- ke zvýšení motivace by jako druhý nejdůležitější faktor v pořadí přispěl lepší přístup přímého nadřízeného,
- přístup přímého nadřízeného zároveň respondenti označili jako druhou nejvýznamnější oblast, v níž viděli nutnost brzkého zlepšení,
- s komunikací s nadřízeným byli respondenti z dalších nabízených možností (personální oddělení, spolupracovníci) nejméně spokojeni a
- mistři jsou kompetentní, ale obecně podceňují pochvalu a uznání jako nástroj nefinanční motivace.

Na základě výsledků z roku 2015 společnost pro mistry organizovala na jaře 2016 dva dvoudenní cykly školení a manažerských akademií, které byly zaměřeny na rozvoj soft skills (komunikační a prezentační dovednosti, vedení týmu, porad a asertivní chování). Mistři poskytli na oba absolvované modely velmi pozitivní zpětnou vazbu.

4.1.2 Dotazníkové šetření – ročník 2017

Mezi dvěma dotazníkovými šetřeními mistři absolvovali jak další kurzy na zlepšení komunikace s podřízenými, vedení porad aj., tak další odborná školení týkající se výroby. Společnost na konci roku 2017 zopakovala šetření s totožným, výše uvedeným cílem. V porovnání s rokem 2015 však dotazník vyplnilo výrazně méně respondentů, konkrétně 183. Příčinu lze hledat v obměně personálu i v dotazníku uvedených domněnkách, že „jeden názor nic nezmění“. Poměrové zastoupení profesí ale zůstalo zachováno. I tentokrát se tedy šetření zúčastnili nejčastěji dělníci a dělnice v elektrotechnice.

Níže uvedená tabulka č. 5 porovnává vybrané výsledky z uplynulých dvou šetření v oblastech, které se soustředily na soft skills nadřízených, a jsou tak relevantní pro jejich další vzdělávání. Hodnocení odpovídá aritmetickému průměru, přičemž respondenti hodnotili úroveň spokojenosti v každé oblasti v pětistupňové škále (1 = nejvyšší míra spokojenosti a souhlasu; 5 = nejvyšší míra nespokojenosti a nesouhlasu). V oblasti zvýšení motivace a brzkého zlepšení zobrazuje tabulka důležitost, jakou respondenti faktoru přisoudili.

Tab. č. 5 Srovnání výsledků dotazníkových šetření z let 2015 a 2017

Oblast	Rok	
	2015	2017
Respondenti	832	183
Motivační faktor: Přístup přímého nadřízeného	2,70	2,27
Motivační faktor: Uznání, pochvala	3,46	2,93
Co by přispělo ke zvýšení motivace: Přístup přímého nadřízeného	2. místo	2. místo
Komunikace s nadřízeným	2,60	2,12
Porady v rámci oddělení jako komunikační nástroj	2,88	2,37
Můj nadřízený je kompetentní a na svém místě.	2,41	2,02
Můj nadřízený mne dovede pochválit, motivovat.	3,22	2,62
Můj nadřízený spravedlivě oceňuje můj pracovní výkon.	2,87	2,39
Můj nadřízený je nestranný.	–	2,34
Oblast brzkého zlepšení: Přístup přímého nadřízeného	2. místo	3. místo

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2018

Ve všech sledovaných oblastech sice došlo oproti roku 2015 ke zlepšení (výrok o nestrannosti nadřízeného byl zařazen nově), nicméně zde stále existuje prostor pro zlepšení. Nejvíce patrná mezera ve vzdělávání je v oblasti soft skills přímých nadřízených, kteří dle doplňujících otázek v šetření nekomunikují se svými podřízenými dostatečně, neposkytují jim zpětnou vazbu a nefinanční způsoby motivace využívají jen zřídka.

Ve fázi identifikace potřeb bylo zjištěno, že nástroje pro jejich zjištění jsou u klíčové skupiny použity vhodně, pro každou z oblastí (soft a hard skills) je však k dispozici pouze jeden, což pro společnost představuje příležitost ke zlepšení.

4.2 Plánování

Vzdělávací aktivity jsou v současnosti plánovány pouze v obecné rovině. Obecné vzdělávací plány sestavují vedoucí hal na základě školení absolvovaných v uplynulém roce a aktuálních požadavků na následující rok. Plány poté zasílají zaměstnancům oddělení vzdělávání a rozvoje, kteří příslušné aktivity zajišťují, objednávají a také sledují rozpočet přidělený jednotlivým oddělením. Pozitivním zjištěním je, že mistři mají možnost ovlivnit obsah vzdělávací akce a uzpůsobit si ji tak podle vlastních specifických potřeb.

4.3 Realizace

V uplynulých dvou letech byly pro mistry na základě vzdělávacích plánů a výsledků výše uvedených dotazníkových šetření realizovány soft skills kurzy zaměřené např. na:

- komunikaci s podřízenými (přední dělnice a dělníci v elektrotechnice),
- vedení porad,
- prezentování a
- asertivní chování.

Co se týče odborných školení týkajících se výroby, mistři absolvovali např. semináře na:

- metodu LEAN,
- metodu Six sigma,
- pneumatiku,
- plánování a řízení výroby v SAP a
- různé technologické semináře.

Mistři pravidelně absolvují také jazykové a počítačové kurzy (MS Excel). Samozřejmostí jsou pak zákonná školení řidičů referentských vozidel, jeřábníků, vazačů, řidičů vysokozdvížných vozíků a Vyhlášky 50/1978 Sb. pro vybrané mistry, kteří je k výkonu své práce potřebují.

Z metod vzdělávání na pracovišti jsou pro mistry v souladu s podkapitolou 3.3.3 využívány zejména instruktáž výkonu a v omezené míře také koučování. Naopak mezi metody využívané pro vzdělávání mimo pracoviště se řadí zejména workshopy a pro řidiče referentských vozidel také e-learning.

Doporučením pro oblast realizace je rozšířit metodu individuálního koučování i do oblasti liniového managementu.

4.4 Vyhodnocení

Proces je ukončen vyhodnocením vzdělávacího programu na základě zpětných vazeb mistra a vedoucího haly. Zpětná vazba má vliv na případnou opakovanou volbu kurzu pro další mistry do budoucna a také na roční hodnotící pohovory, které společnost specificky u skupiny mistrů zavádí v roce 2018.

Zhodnocení systému vzdělávání klíčové skupiny

Vzdělávací proces mistrů je prováděn systematicky. Ve fázi identifikace potřeby jsou využívány interní dokumenty nominace, specificky pro mistry však chybí větší počet nástrojů pro zjištění jejich potřeb. Mistři procházejí všemi potřebnými školeními, nicméně jejich vzdělávací plány jsou nastaveny pouze v obecné rovině a vycházejí zejména z témat školení absolvovaných v minulosti, což bylo vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje označeno jako nevyhovující. V závěrečné fázi vyhodnocení jsou využívány interní dokumenty zpětných vazeb. Na uvedené skutečnosti reaguje následující návrhová kapitola.

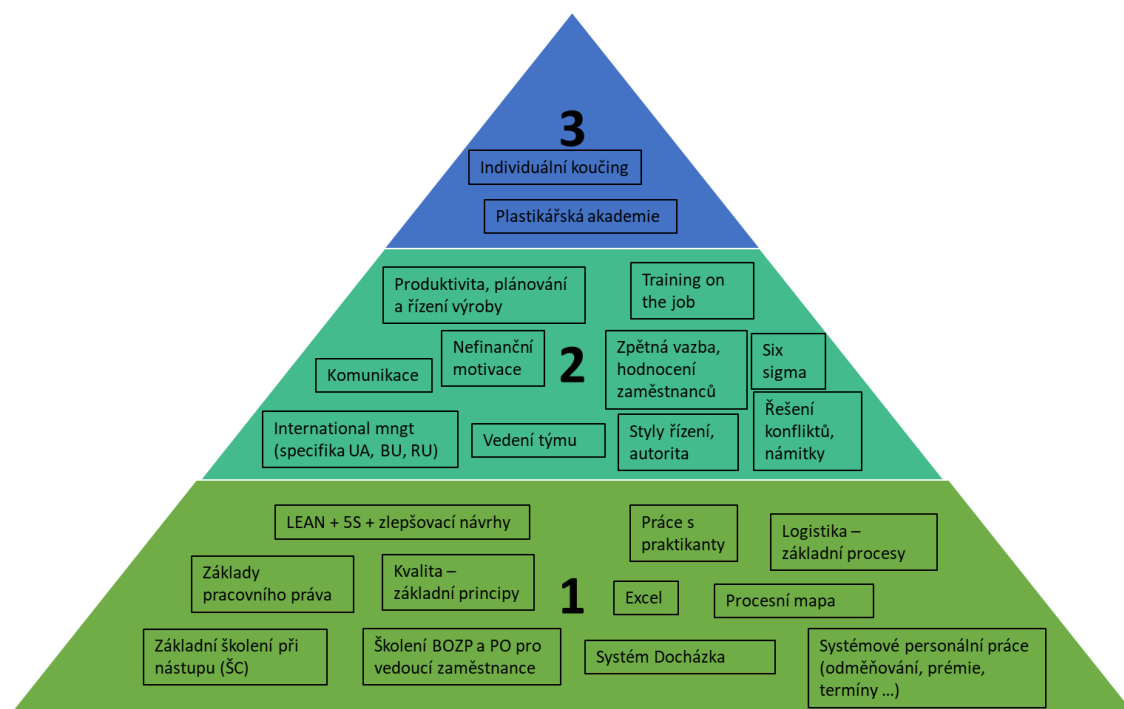
5 Nástroje a opatření

V následující části práce reaguje na zjištění z předchozích dotazníkových šetření, analýzy interních materiálů, obecných vzdělávacích plánů a zohledňuje také popisy funkce mistrů. Za účelem naplnění strategických cílů společnosti jsou v této kapitole navrženy čtyři nástroje, které pomohou identifikovat mezeru ve vzdělání a přispějí k nastavení vzdělávání pro klíčovou skupinu mistrů.

5.1 Vzdělávací a rozvojová mapa

Na základě popisu funkce mistra, výsledků dotazníkového šetření a identifikace mezery ve vzdělávání byla vytvořena vzdělávací a rozvojová mapa pro soft skills i hard skills. Představuje ji pyramida rozdělená do tří úrovní, která je zobrazena na obrázku č. 12.

Obr. č. 12 Vzdělávací a rozvojová mapa mistrů



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2018

První úroveň značí základní standard, který bude zajišťován zejména z interních zdrojů. Obsahuje obecná školení (např. školení BOZP a PO pro vedoucí zaměstnance, práce se systémem Docházka či základy pracovního práva) i speciální výrobní školení (LEAN + 5S + zlepšovací návrhy). Jako školitelé zde budou vystupovat referentky školicího

centra, firemní právník, LEAN specialista, HR oddělení, oddělení vzdělávání a rozvoje a oddělení logistiky.

Ve druhé, rozšířené úrovni, jsou plánována školení na nefinanční motivaci, zpětnou vazbu, vedení porad či řešení konfliktů. Zařazena jsou také specifika mezinárodního managementu a komunikace s cizinci. Úroveň bude zajišťována interními i externími školiteli.

Vrchol pyramidy představuje specializovaný vzdělávací proces pro vybrané mistry, kteří využívají technologii vstřikovacích lisů. Podrobněji je seznámí s technologiemi vstřikování, prohloubí znalosti o vlastnostech plastů a přiblíží vliv kvality formy na vlastnosti výrobků. Dále je do této úrovně připravený koučing přizpůsobený na míru. Tyto aktivity budou zajišťovány externími dodavateli.

5.2 Vzdělávací plán

Na základě dotazníkového šetření, dohody s vedením společnosti, předchozích absolvovaných školeních a detailního rozpracování vzdělávací a rozvojové mapy vznikl obecný vzdělávací plán pro pozici mistra, který identifikuje základní požadavky na soft skills a hard skills. Cílem je zajistit jednotnou úroveň znalostí a dovedností na této řídicí pozici.

Níže uvedená tabulka č. 6 představuje návrh vzdělávacího plánu pro pozici mistra na 18 měsíců. S ohledem na to, že každý ze zaměstnanců vedených na pozici mistra dosahuje jiné úrovně znalostí a dovedností v závislosti na nabytých zkušenostech, době trvání pracovního poměru u MD ELEKTRONIK a předchozího pracovního zařazení, je individuální vzdělávací program pro pozici mistra závislý na kompetenční matici konkrétního zaměstnance. Kompetenční matici představuje kapitola 5.4.

Tab. č. 6 Vzdělávací plán mistrů

Téma vzdělávání	Způsob provedení	Časová dotace
Školení BOZP a PO pro vedoucí pracovníky	interně, odd. EHS	4 hodiny

Systémové personální práce	interně, odd. HR	4 hodiny
Systém Docházka	interně, odd. HR	2 hodiny
Komunikace	interně/externě	2 dny
Interkulturní management	externě	4 hodiny
Vedení týmu	interně, odd. Operations	1 hodina
Zpětná vazba, hodnocení zaměstnanců	externě	3x 4 hodiny + workshopy
Asertivní chování	externě	2 dny
Styly řízení, autorita	externě	2 dny
Nefinanční motivace	externě	6 hodin
Základy pracovního práva	interně, firemní právník	4 hodiny
LEAN + 5S + zlepšovací návrhy	interně, LEAN specialista + školicí centrum	3 hodiny
SPC – statistika – IATF 16949:2016	externě	8 hodin
Logistika	interně, odd. LOG + školicí centrum	2 hodiny

Microsoft Excel	externě	2x 4 hodiny
Six sigma	externě	3 dny
Plastikářská akademie	externě	2+2 dny
Procesní mapa	interně, odd. Operations	1 hodina
Práce s potenciálními zaměstnanci	interně, odd. HR	1 hodina
Kvalita – základní principy, priority a požadavky	interně, odd. QM	4 hodiny
Analýza vazeb v týmu mistra	interně, odd. HR + Operations	1 hodina

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Ve vzdělávacím plánu jsou obsažena interní i externí školení, přičemž u interních je vždy specifikováno oddělení, které zajistí jeho realizaci.

Do tématu *Systémové personální práce* spadají systémy odměňování, prémiování, identifikace klíčových pozic, talentů a kariérní plány. *Systém Docházka* se zaměřuje na vyhledávání a zaznamenávání školení, správu absencí a skillmatrixu ve stejnojmenném programu. Téma *Komunikace* se bude soustředit na systém předávání informací, způsob překonávání odporu k inovacím, typologii osobnosti, spolupráci a pravidla vedení diskusí. Cílem *Interkulturního managementu* se zaměřením na specifika Rumunů, Bulharů a Ukrajinců bude porozumět nejčastějším příčinám nedorozumění, kulturním odlišnostem a vést rozhovor v konfliktní situaci. V programu *Vedení týmu* seznámí vedoucí výroby své podřízené s komunikační maticí a nastaví systém porad a setkání. *Zpětná vazba, hodnocení zaměstnanců* představí, jak podávat zpětnou vazbu, stanoví způsoby hodnocení zaměstnanců, určení kontrolních bodů a vyhodnocování cílů. V plánu jsou zařazeny workshopy pro využití v praxi, jejichž cílem je trénink nastavení

a komunikace očekávání ve vztahu k zaměstnancům na konkrétních příkladech z praxe mistrů. *Asertivní chování* se zaměří na řešení konfliktů a vypořádání se s kritikou. Blok *Styly řízení, autorita* představí různé styly řízení spolu s jejich výhodami a nevýhodami. Statistické školení *SPC – IATF 16949:2016* pokryje témata statistické regulace procesů, způsobilost procesu a způsobilost strojů a vyhoví tak předpisu IATF 16949:2016, který nahrazuje normu ISO/TS 16949:2009. Základním procesům předcházejícím a navazujícím na výrobní činnosti se bude věnovat téma *Logistika*. V plánu je také sjednocení úrovně znalostí tabulkového procesoru *Microsoft Excel* a školení metody řízení a neustálého zlepšování *Six sigma* v rozsahu nejnižší úrovně yellow belt, jejímž obsahem jsou základní dovednosti pro týmové řešení problémů a popis jednotlivých fází procesu DMAIC – Define, Measure, Analyse, Improve a Control. Kurz *Plastikářská akademie* definuje specifika technologie vstřikování a standardy při zpracování plastů. Školení *Procesní mapa* popíše orientaci v mapě a práci s procesy. Písemnou i ústní zpětnou vazbou, rotací a stipendijními programy se bude zabývat téma *Práce s potenciálními zaměstnanci – praktikanti, trainee*. Posledními zařazenými oblastmi jsou *Kvalita – základní principy, priority a požadavky* a *Analýza vazeb v týmu mistra*, která se zaměří na nástupnictví, zastupování, identifikaci talentů, řízení kariéry a návrh rozvoje klíčových zaměstnanců na výrobních pozicích.

5.3 Kompetenční matice

Kompetenční matice je tabulka zaměřená na znalosti a dovednosti vázající se k pracovnímu zařazení až na úroveň konkrétního zaměstnance. Ve společnosti byla dosud zpracována pouze pro seřizovače, kteří také patří do jedné z klíčových skupin. Vzhledem k aktuálním potřebám byla vytvořena také pro mistry. V matici je zobrazena aktuální úroveň zaměstnance a očekávaný stav, který zrcadlí standard stanovený společností. Díky číselnému a barevnému označení je mezera ve vzdělávání zřetelná na první pohled. Podle tabulky č. 7 existují čtyři úrovně:

Tab. č. 7 Přehled úrovní v kompetenční matici

Úroveň	Význam
0 (bílá)	bez znalostí
1 (žlutá)	školí se

Obr. č. 14 Kompetenční matice mistrů – část 2

Osobní číslo		Úroveň		Hydraulika	Pneumatika	Plasty, vstříkování	Měření délek, metrologie	Základy elektrotechniky	AutoCAD - technická dokumentace	Jeřáby a další zdvihací zařízení	Vazač	VZV
		Aktuálně	Očekávaný stav									
		Jméno a příjmení										
		2	3				3	3	3	3	3	3
		2	3				3	3	3	3	3	3
		1	2				3	3	3	3	3	3
							2	2	2	2	2	2
							3	3	3	3	3	3
		1	2				3	3	3	3	3	3
		2	3				3	3	3	3	3	3
							3	3	3	3	3	3
							3	3	3	3	3	3
							3	3	3	3	3	3
							3	3	3	3	3	3
							3	3	3	3	3	3
							3	3	3	3	3	3
							3	3	3	3	3	3
							3	3	3	3	3	3
							3	3	3	3	3	3
							3	3	3	3	3	3
							3	3	3	3	3	3
							3	3	3	3	3	3
							3	3	3	3	3	3
							3	3	3	3	3	3
							3	3	3	3	3	3
							3	3	3	3	3	3
							3	3	3	3	3	3

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2018

S využitím barevné a číselné škály je na první pohled patrné, u koho je nutná příprava a organizace vzdělávacího programu pro danou znalost nebo dovednost. Časová posloupnost realizace vzdělávání je dána prioritou, kterou určuje vedoucí výroby.

Bílá políčka ve sloupci *Aktuálně* značí, že mistr danou kompetenci nemá, ve sloupci *Očekávaný stav* pak značí, že není sledována. Úroveň 2 (zaškolen/ovládá) značí schopnost pracovníka samostatně činnost vykonávat či aplikovat znalosti v praxi. V případech, kdy je požadováno po vedoucím pracovníkovi (mistrovi) přímé přenášení těchto soft/hard skills na podřízené pracovníky (např. přední dělnice), je požadována znalost úrovně 3 (oprávněn zaškolovat). Označení aktuálního stavu na úrovni 3 předchází

validace předem určenou nezávislou osobou nebo oddělením. Hodnotu ve sloupci *Očekávaný stav* určuje vedoucí haly.

Kompetenční matice má několik výhod:

- identifikuje mezeru ve vzdělávání, tzv. gap,
- umožňuje diverzifikovat riziko (zobrazuje zastupitelnost),
- ukazuje na klíčové zaměstnance a
- jedná se o sofistikovaný nástroj, který přispěje k připravenosti klíčových skupin.

Kompetenční matice se ve finančním vyjádření odráží v tzv. skill matrixu, což je odstupňované mzdové ohodnocení právě na základě pracovníkovy kompetenční matice a dalších parametrů stanovených interními směrnici.

5.4 Doplnkové dotazníkové šetření

Dalším z navrhovaných nástrojů, jak identifikovat mezeru v připravenosti klíčové skupiny v oblasti soft skills, je dotazníkové šetření, které navazuje na zjištění uvedená v kapitole 4.2. Dotazník poslouží k validaci dovedností obecného vzdělávacího plánu a ověření stupně kompetencí. Šířen bude v průběhu dubna 2018 elektronickou formou. Anonymní respondenti tentokrát ohodnotí své nadřízené **konkrétně a jmenovitě**. Zpětnou vazbu na vedoucí zaměstnance poskytnou celkem 400 podřízených, přičemž přední dělnice ohodnotí 30 výrobních mistrů a ti ohodnotí 5 vedoucích hal.

Cílem šetření je identifikovat možnosti rozvojových aktivit u jednotlivých pracovníků liniového managementu. Na základě dotazníkového šetření vznikne podklad pro vytvoření individuálního plánu vzdělávání pro konkrétního mistra, např. navržení individuálního koučingu či školení zaměřeného na konkrétní dovednost, která mistrovi chybí.

Ke zpracování výsledků bude ve spolupráci s externí společností využit ověřený webový nástroj, který slouží k měření názorů a postojů zaměstnanců.

Dotazník bude rozdělen do sedmi oblastí:

- plánování a rozhodování,
- vedení porad,
- motivace a hodnocení,
- komunikace,

- firemní kultura,
- můj nadřízený a
- cíle oddělení.

Každá oblast obsahuje několik tvrzení, s nimiž respondenti pomocí škály vyjádří svůj názor. Z oblastí budou rovněž mít za úkol vybrat předem určený počet tezí, které osobně považují za nejdůležitější. V maticích otázek bude po konzultaci s vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje a projektovým manažerem poradenské společnosti použita sedmistupňová škála od 1 do 7, kde hodnota 1 odpovídá absolutnímu nesouhlasu a hodnota 7 absolutnímu souhlasu. Na výběr je také položka „Nemohu hodnotit.“

Dále je v dotazníku zařazena uzavřená otázka na dobu, jakou je respondent ochotný spolupracovat se svým aktuálně hodnoceným nadřízeným. Dotazník je ukončen trojicí otevřených otázek, která poskytne odpovědi na to, co by zaměstnancům pomohlo, kdyby jejich nadřízený změnil a začal či přestal dělat.

Šetření je ve fázi designu výzkumu. V době zpracovávání této práce je již ukončené pilotní šetření na vzorku třiceti respondentů, na jehož základě došlo k úpravě formulace některých tvrzení. Finální skladba dotazníku vypadá podle tabulky č. 8 takto:

Tab. č. 8 Dotazník

PLÁNOVÁNÍ A ROZHODOVÁNÍ 3 nejdůležitější	Hodnocení
Nadřízený průběžně informuje svůj tým o dosažených výsledcích	
Nadřízený průběžně vyhodnocuje plnění plánů a cílů	
Nadřízený se umí adekvátně rozhodnout	
Myslím si, že nadřízený umí efektivně organizovat svůj čas	
Nadřízený rozlišuje mezi důležitou a méně důležitou činností	
Nadřízený umí organizovat svoji vlastní práci i práci ostatních	
Nadřízený umí zadávat úkoly , jasně je popsat a zadává je s předstihem	
Nadřízený poskytuje jasná rozhodnutí	

VEDENÍ PORAD 2 nejdůležitější	Hodnocení
Porady mají jasně definovaný program a strukturu	
Porada má jasně definované očekávání (co, kdo, do kdy, jak)	
Všichni účastníci porady mají prostor se aktivně zapojit	
Na poradě je vyhodnocováno plnění úkolů z minulé porady	
Nadřízený pravidelně organizuje porady	

MOTIVACE A HODNOCENÍ 3 nejdůležitější	Hodnocení
Nadřízený umí pochválit	
Nadřízený zná silné a slabé stránky svých pracovníků	
Nadřízený má o své podřízené zájem a dává jim to najevo	
Nadřízený umí správně podat kritiku a pomáhá nalézt řešení	
Nadřízený umí a používá zpětnou vazbu jako způsob rozvoje či motivace	
Vnímám podporu svého nadřízeného při pro mě důležitých situacích	
Nadřízený mi věnuje svůj čas	
Nadřízený se mnou dělá pravidelné hodnotící pohovory	
Nadřízený vede zaměstnance ke vzájemné spolupráci	

KOMUNIKACE 3 nejdůležitější	Hodnocení
Nadřízený se zajímá o názor svých pracovníků či zpětnou vazbu	
Nadřízený umí přijmout zpětnou vazbu od svých podřízených	
Nadřízený přiměřeně reaguje na aktuální situaci	
Nadřízený se mnou dostatečně komunikuje	
Nadřízený vytváří pracovní prostředí umožňující přímou a otevřenou komunikaci	
Nadřízený sdílí informace	
Nadřízený má dobré komunikační schopnosti - umí předávat informace srozumitelně	

FIREMNÍ KULTURA 1 nejdůležitější	Hodnocení
Nadřízený ve své práci respektuje hodnoty firemní kultury (např. dodržování politiky jakosti, práce v multikulturním prostředí...)	
Nadřízený je výraznou osobností, vzbuzuje respekt a důvěru	
Nadřízený je loajální vůči MD ELEKTRONIK	
Svého nadřízeného vnímám jako korektního a spolehlivého	

MŮJ NADŘÍZENÝ 5 nejdůležitějších	Hodnocení
...umí uvést svá rozhodnutí do praxe a navrhnout řešení	
...kontroluje plnění cílů a výsledky	
...je člověk na správném místě	
...pozitivně povzbuzuje zaměstnance ke spolupráci	
...se o mě zajímá , cítím jeho podporu	
...usiluje o zvýšení kvality práce	
...je dobrym příkladem	
...se zajímá o můj osobní rozvoj	
... mne nechává se samostatně rozhodovat při plnění zadaných úkolů	
...mi důvěřuje a dává mi to najevo	
... dodržuje dohody , které spolu učiníme	
... podává vysvětlení , je důsledný a objektivní	

CÍLE ODDĚLENÍ 2 nejdůležitější	Hodnocení
Nadřízený stanovuje jasně krátkodobé a dlouhodobé cíle formou, která je pro mne srozumitelná	
Nadřízený ví, jak stanovených cílů dosáhnout a stanovuje postup	
Nadřízený pravidelně kontroluje plnění cílů a výsledky mé práce	
Nadřízený nás pravidelně informuje o plnění cílů	
Nadřízený mne motivuje k plnění úkolů	

Nadřízený se věnuje **rozvoji odborných znalostí** svých podřízených

Rád/a bych s tímto nadřízeným pracoval/a:

do 3 let

3 a více let

co nejkratší dobu

Pomohlo by mi, kdyby můj nadřízený...

... začal:

... změnil:

... přestal:

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2018

Shrnutí

Vzdělávací a rozvojová mapa definuje oblasti vzdělávání a je rozdělena do tří úrovní, přičemž její první dvě úrovně jsou určeny pro všechny mistry bez rozdílu. Rozpracováním uvedené mapy vznikl standardizovaný vzdělávací plán na příštích 18 měsíců. Kompetenční matice zobrazuje mezeru ve vzdělávání a na základě výše navrženého dotazníkového šetření dojde k definování individuálních vzdělávacích plánů pro každého ze třiceti mistrů výroby. Všechna uvedená opatření mají potenciál ihned identifikovat mezeru ve vzdělání a směřují k naplnění strategických cílů společnosti.

Závěr

Tématem předložené práce bylo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti MD ELEKTRONIK. Cílem práce bylo zhodnotit proces vzdělávání výrobních mistrů jakožto jedné z klíčových skupin a dále pro tuto oblast formulovat návrhy, které přispějí ke zvýšení připravenosti uvedené skupiny. Dílčími cíli bylo zpracovat teoretická východiska řešeného tématu, charakterizovat vybranou organizaci s důrazem na řízení lidských zdrojů, popsat a analyzovat současný stav vzdělávání u zvolené klíčové skupiny mistrů a identifikovat problémovou oblast.

Práce byla členěna do pěti kapitol. První kapitola vymezila základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů, přičemž se zaměřila na lidský kapitál, talent management a představila podnikové vzdělávání z pohledu systematického procesu. Ve druhé kapitole je charakterizována společnost MD ELEKTRONIK, a sice její historie, výrobní portfolio, poslání, strategické i krátkodobé cíle a vybrané finanční ukazatele, z organizační struktury se pak blíže zaměřuje na personální oddělení a složení zaměstnanců. Třetí kapitola se zaměřila na formální zajištění oddělení vzdělávání a rozvoje v organizaci, představila školicí centrum a analyzovala současnou praxi ve vzdělávání zaměstnanců s následným zaměřením na mistry. Následující kapitola charakterizovala systém vzdělávání klíčové skupiny podle systematického procesu vzdělávání. Vycházela při tom z interních materiálů, obecných vzdělávacích plánů a výsledků dotazníkového šetření. Stěžejní část představuje pátá kapitola, která společnosti předložila vzdělávací a rozvojovou mapu mistrů, navrhla obecný vzdělávací plán, kompetenční matici a také doplňkové dotazníkové šetření, na jehož základě bude možné sestavit individuální vzdělávací plán.

Z analýzy interních dokumentů je patrné, že proces vzdělávání ve společnosti probíhá systematicky: K identifikaci potřeb využívá formulář nominace a ve fázi plánování mají zaměstnanci možnost přizpůsobit vzdělávací program svým potřebám. Samotný program je realizován pomocí vhodných metod on the job i off the job a k jeho vyhodnocení organizace využívá formuláře zpětných vazeb. Současná praxe ve vzdělávání ukazuje, že společnosti na svých zaměstnancích skutečně záleží. Své potenciální budoucí zaměstnance si prostřednictvím odborných praxí, stipendijních a trainee programů vychovává již na středních školách. Pro nováčky má připraven orientační a adaptační program a zajišťuje také celou řadu školení a kurzů. Svůj podíl na

výše uvedeném má jednoznačně vybudování školicího centra a vyčlenění vzdělávání a rozvoje jako samostatného oddělení.

Revizí aktuálního stavu bylo zjištěno, že k identifikaci mezery ve vzdělání mistrů používá společnost pouze popis pracovního místa a dotazníková šetření, která u této klíčové skupiny mezeru odhalila. Tato práce předložila další návrhy na její identifikaci, z nichž část se ve společnosti již realizovala. Vznikla vzdělávací a rozvojová mapa, obecný vzdělávací plán na období následujících 18 měsíců a kompetenční matice, která na první pohled zobrazí rozdíl mezi aktuálním a požadovaným stavem znalostí a dovedností konkrétního mistra. Pro sestavení individuálního vzdělávacího plánu poslouží navrhované doplňkové dotazníkové šetření, v němž respondenti ohodnotí svého nadřízeného konkrétně a jmenovitě.

Nastíněným způsobem lze postupovat nejen u dalších dvou klíčových skupin, které představují přední dělnice a seřizovači, ale také u ostatních zaměstnanců na důležitých pozicích.

Lidské zdroje představují jednu z hlavních konkurenčních výhod organizace. Způsob, jakým organizace vzdělává a rozvíjí své zaměstnance, se pak dále odráží v kvalitě plnění pracovních úkolů, komunikaci s podřízenými, zákazníky či dalšími institucemi. Jde o bijící srdce každé firmy, což při aktuálně rekordní zaměstnanosti platí dvojnásob. MD ELEKTRONIK si tuto skutečnost dobře uvědomuje a navrhovaná opatření mohou přispět k dalšímu zdokonalení procesu vzdělávání a rozvoje.

Seznam tabulek

Tab. č. 1	Vývoj likvidity.....	43
Tab. č. 2	Vývoj rentability (v %).....	43
Tab. č. 3	Vývoj rentability – oborový průměr (v %).....	44
Tab. č. 4	Struktura zaměstnanců podle vzdělání	47
Tab. č. 5	Srovnání výsledků dotazníkových šetření z let 2015 a 2017	61
Tab. č. 6	Vzdělávací plán mistrů	65
Tab. č. 7	Přehled úrovní v kompetenční matici.....	68
Tab. č. 8	Dotazník	72

Seznam obrázků

Obr. č. 1	Schéma systematického podnikového vzdělávání.....	20
Obr. č. 2	Mezera ve vzdělání.....	21
Obr. č. 3	Kolbův cyklus učení.....	30
Obr. č. 4	Kirkpatrickův čtyřúrovňový model hodnocení vzdělávání.....	32
Obr. č. 5	Návratnost investic.....	33
Obr. č. 6	Logo společnosti.....	36
Obr. č. 7	Organizační struktura skupiny MD.....	37
Obr. č. 8	Areál závodu v Chotěšově.....	38
Obr. č. 9	Vývoj čistého zisku a tržeb společnosti.....	42
Obr. č. 10	Organigram personálního oddělení a mzdové účtárny / správy budov.....	46
Obr. č. 11	Činnosti oddělení vzdělávání a rozvoje.....	49
Obr. č. 12	Vzdělávací a rozvojová mapa mistrů.....	64
Obr. č. 13	Kompetenční matice mistrů – část 1.....	69
Obr. č. 14	Kompetenční matice mistrů – část 2.....	70

Seznam použitých zkratek

aj.	a jiné
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
COPQ	Cost of Poor Quality – náklady na nekvalitu
CVTS	Continual Vocational Training Survey – mezinárodní šetření v oblasti podnikového vzdělávání
DMAIC	Define, Measure, Analyse, Improve, Control – systém neustálého zlepšování používaný v metodě Six sigma
EAT	Earnings after Tax – čistý zisk
EHS	Environment, Health & Safety – životní prostředí, zdraví a bezpečnost
HR	Human Resources – lidské zdroje
HSD	High Speed Data – příklad výrobku z portfolia
KPI	Key Performance Indicators – klíčové ukazatele výkonnosti
LVDS	Low-Voltage Differential Signaling – technologie přenosu dat
MA	Mitarbeiter – kmenový zaměstnanec
LA	Leiharbeiter – agenturní zaměstnanec
LOG	logistika
např.	například
odd.	oddělení
PO	požární ochrana
PPÚ	pracovně právní úkony
QM	Quality Management – řízení kvality
ROA	Return on Assets – rentabilita aktiv
ROE	Return on Equity – rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Return on Sales – rentabilita tržeb

SMART Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Framed – konkrétní,
měřitelný, dosažitelný, reálný, časově ohraničený

tzv. takzvaný

Seznam použité literatury

Knížní zdroje

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BRDKOVÁ, Lenka. Metodika hodnocení: Náklady na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců rostou. Mladá fronta DNES: Zaměstnavatel roku. 13. 6. 2017. ISSN 1210-1168.

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. Evaluace ve vzdělávání dospělých. Rigorózní práce. Olomouc: Filozofická fakulta, 2007, 142 s. ISBN neuvedeno.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 560 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EGEROVÁ, Dana. E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, 142 s. ISBN 978-80-261-0139-0.

FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

GOLD, Jeffrey, THORPE, Richard, MUMFORD, Alan. Gower handbook of leadership and management development. 5th ed. Farnham: Gower, 2010, 585 s. ISBN 978-0-566-08858-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues. VŠB-TU Ostrava, 2010, s. 77-96. ISSN 1212-3951.

CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LIKER, Jeffrey K., MEIER, David P. TOYOTA TALENT. Řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, 336 s. ISBN 978-80-247-5800-8.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. Moderní přístupy k managementu – tacitní znalost a jak ji řídit. Praha: C. H. Beck, 2005, 195 s. ISBN 80-7179-310-8.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

SYNEK, Miroslav a kol. Manažerská ekonomika. 5., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

Český statistický úřad. Ekonomické výsledky průmyslu ČR – 2015 [online]. Český statistický úřad, 2017, 1. 9. 2017 [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2015>.

Český statistický úřad. Vzdělávání zaměstnaných osob – 2015 [online]. Český statistický úřad, 2018, 15. 1. 2018 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vzdelavani-zamestnanych-osob-2015>.

KAVKOVÁ, Jiřina. Nejstabilnější firma v ČR? Podle Bisnode Ostroj [online]. Kurzy.cz, 2017, 23. 6. 2017 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/425570-nejstabilnejsi-firma-v-cr-podle-bisnode-ostroj/>.

MD ELEKTRONIK. Centrála společnosti MD [online]. MD ELEKTRONIK, 2018a. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://www.md-elektronik.de/cs/spolecnost/centrala-spolecnosti-md.html>.

MD ELEKTRONIK. Historie MD [online]. MD ELEKTRONIK, 2018b. [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <https://www.md-elektronik.de/cs/spolecnost/historie-md.html>.

MD ELEKTRONIK. Kdo jsme? [online]. MD ELEKTRONIK, 2018c. [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <https://www.md-elektronik.de/cs/spolecnost/md-kdo-jsme.html>.

MD ELEKTRONIK. Model MD [online]. MD ELEKTRONIK, 2018d. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://www.md-elektronik.de/cs/spolecnost/model-md.html>.

TANSLEY, Carole, TIETZE, Susanne. Rites of Passage through Talent Management Progression Stages: And Identity Work Perspective [online]. Taylor & Francis Group, 2013. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2013.777542>.

Úřad práce. Situace v Plzeňském kraji [online]. Integrovaný portál MPSV, 2018. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/plk/statistiky>.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Výpis z obchodního rejstříku MD ELEKTRONIK spol. s r.o. [online]. Ministerstvo spravedlnosti, 2018. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=659963&typ=PLATNY>.

VLKOVÁ, Lucie. Výuka cizích jazyků jako benefit pro zaměstnance (2/2): Blended learning [online]. HR News, 2017. [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/vyuka-cizich-jazyku-jako-benefit-pro-zamestnance-2-2-blended-id-3060715>.

Další zdroje

Interní materiály MD ELEKTRONIK, spol. s r.o. [cit. 2017-12-02]. Veřejně nepublikovatelné, dostupné pouze ve společnosti.

Interview s personálním ředitelem.

Interview s vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje.

Výroční zprávy MD ELEKTRONIK, spol. s r.o. za roky 2012–2016.

Seznam příloh

Příloha A: Výrobkové portfolio

Příloha B: Organigram

Příloha C: Formulář nominace

Příloha D: Formulář zpětné vazby nadřízeného

Příloha E: Formulář zpětné vazby absolventa vzdělávacího kurzu

Příloha F: Slovníček základních frází

Příloha A: Výrobní portfolio

HSD vedení (pro připojení průhledového displeje)



Zdroj: interní materiály, 2018

Senzorové vedení (elektronická parkovací brzda)



Zdroj: interní materiály, 2018

Příloha B: Organigram



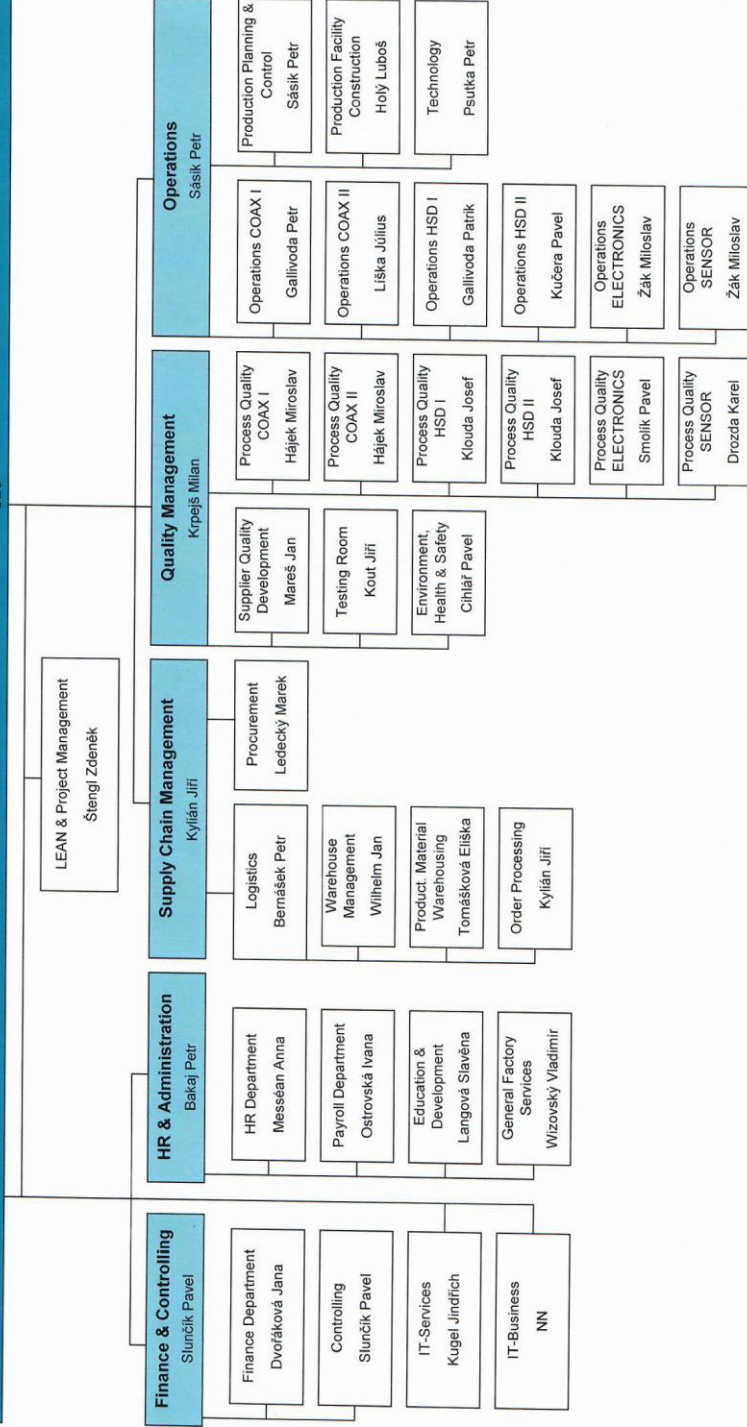
MD ELEKTRONIK spol. s r.o.

General Management MD ELEKTRONIK spol. s r.o.

Král Václav
FINANCE & ADMINISTRATION
CEO

Zižka Ctibor
(SPOKESMAN)
CEO

Batko Jiří
OPERATIONS & TECHNOLOGY
CEO



Petr Bakal / 1.2.2018
Created / Date

Jiří Batko / 1.2.2018
Approved / Date

Příloha C: Formulář nominace



Dokument pro nadřízeného

Téma vzdělávání: [Klikněte sem a zadejte text.](#) Ze dne: [Zadejte text.](#)
Pořadatel: [Klikněte sem a zadejte text.](#) Cena kurzu: [Zadejte text](#)
Účastník kurzu: [Klikněte sem a zadejte text.](#) Nadřízený: [Zadejte text.](#)

Nominace na vzdělávací kurz – vyplňte **před** objednáním kurzu

Datum nominace: [Klikněte sem a zadejte text.](#)

Popište konkrétní účely/efekty, které by měl kurz zajistit (dle priorit):



1. [Klikněte sem a zadejte text.](#)
2. [Klikněte sem a zadejte text.](#)
3. [Klikněte sem a zadejte text.](#)

Napište hodnotu úrovně znalostí pro prioritu 1 k dnešnímu dni:

[Klikněte sem a zadejte text.](#)

- * Úrovně znalostí:
- 1 - bez znalostí
 - 2 - má představu o obsahu a zaměření tématiky
 - 3 - základní znalost problematiky
 - 4 - dokáže používat/stínovat základní rutinní postupy
 - 5 - dokáže aplikovat v praxi s dopomocí mentora



Napište hodnotu očekávaného zvýšení znalostí po 3 měsících:

[Klikněte sem a zadejte text.](#)

- 6 - samostatně uplatňuje/využívá znalosti v praxi při rutinních činnostech
- 7 - umí reagovat, orientuje se samostatně i v nových situacích
- 8 - pokročilá znalost - umí propojit znalosti v kontextu
- 9 - dokáže znalosti přenášet, argumentuje, samostatně přináší návrhy, nabízí konstruktivní řešení
- 10 - je odborný garant, specialista

Příloha D: Formulář zpětné vazby nadřízeného

Hodnocení účinnosti – označte dosaženou úroveň znalostí **3 měsíce po** absolvování vzdělávacího kurzu

Datum hodnocení: [Klikněte sem a zadejte text.](#)



Na čem konkrétně jste identifikoval/a tento vývoj? Uveďte prosím příklad:

- konkrétní úkol [Klikněte sem a zadejte text.](#)
- změna – soft skills [Klikněte sem a zadejte text.](#)
- nový postup [Klikněte sem a zadejte text.](#)
- nový postoj [Klikněte sem a zadejte text.](#)
- nová dovednost [Klikněte sem a zadejte text.](#)
- nový proces [Klikněte sem a zadejte text.](#)
- jiné [Klikněte sem a zadejte text.](#)

Navrhujete navazující rozvojové aktivity? Uveďte prosím cíl rozvoje:

[Klikněte sem a zadejte text.](#)

Příloha E: Formulář zpětné vazby absolventa vzdělávacího kurzu



Hodnocení školení a vzdělávání

Dokument pro absolventa vzdělávacího kurzu

Téma vzdělávání: [Klikněte sem a zadejte text.](#) Ze dne: [Zadejte text.](#)
Pořadatel: [Klikněte sem a zadejte text.](#) Cena kurzu: [Zadejte text](#)
Účastník kurzu: [Klikněte sem a zadejte text.](#) Nadřízený: [Zadejte text.](#)

Vyplňuje účastník po absolvování kurzu

Datum vyplnění: [Klikněte sem a zadejte text.](#)

Popište konkrétní účel/efekt, který Vám kurz přinesl (řadte dle priorit):

- [Klikněte sem a zadejte text.](#)
- [Klikněte sem a zadejte text.](#)
- [Klikněte sem a zadejte text.](#)

Vyznačte úroveň sledovaného přínosu s prioritou 1 - před a po absolvování kurzu



*poznámky k ose:

1 - bez znalostí

2 - mám představu o obsahu a zaměření tématiky

3 - základní znalost problematiky

4 - dokážu používat/štinovat základní rutinní postupy

5 - dokážu aplikovat v praxi s dopomocí mentora

6 - samostatně uplatňuji/využívám znalosti v praxi při rutinních činnostech

7 - umím reagovat, orientuji se samostatně i v nových situacích

8 - pokročilá znalost - umím propojit znalosti v kontextu

9 - dokážu znalosti přenášet, argumentuji, samostatně přináším návrhy,

nabízím konstruktivní řešení

10 - jsem odborný garant, specialista

Co nového konkrétně využijete ve své práci?

Od kdy? [Zadejte text.](#)

[Klikněte sem a zadejte text.](#)

V čem jste se díky absolvovanému kurzu nejvíce posunul/a?

[Klikněte sem a zadejte text.](#)

Jak/na čem Váš nadřízený pozná, že to umíte?

[Klikněte sem a zadejte text.](#)

Jaká konkrétní následná podpora by pro Vás byla užitečná?

[Klikněte sem a zadejte text.](#)




Doporučil/a byste stejný kurz kolegovi? Proč ano/ne?

[Klikněte sem a zadejte text.](#)

V čem byste se dále potřeboval/a nebo chtěl/a vzdělávat a proč?

[Klikněte sem a zadejte text.](#)

Příloha F: Slovníček základních frází

 RO	 CZ	
<ol style="list-style-type: none">1. Bună ziua.2. Mulțumesc.3. Sunt nou aici.4. Nu înțeleg.5. Vorbiți vă rog mai rar.6. Puteți vă rog să mai repetați odată?7. Vă rog, am nevoie de ajutor.8. Nu pricep.9. Puteți vă rog să-mi mai arătați odată?10. Fac corect?11. Îmi lipește material.12. Nu am materialul potrivit.13. Nu-mi merge mașina.14. Nu am de lucru.15. Nu-mi ies valorile (măsurătorile).16. Când trebuie să măsoar valorile? (3x la început, la întrerupere și la sfârșit)17. Nu am etichete.	<ol style="list-style-type: none">1. Dobry den.2. Děkuji.3. Jsem tu nový.4. Nerozumím.5. Mluvte, prosím, pomaleji.6. Můžete to prosím ještě jednou zopakovat?7. Potřebuji pomoc, prosím.8. Nechápu to.9. Můžete mi to prosím ještě jednou ukázat?10. Dělam to správně?11. Chybí mi materiál.12. Nemám správný materiál.13. Nejde mi stroj.14. Nemám práci.15. Nevychází mi hodnoty (měření).16. Kdy musím měřit hodnoty? (3x na začátku, při přerušení a na konci)17. Nemám štítky.	<ol style="list-style-type: none">1. Dobri den.2. Diecuii.3. Sem tu novii.4. Nerozumim.5. Mluvte, prosim, pomaleii.6. Mujete to prosim ieștie jednou zopacovat?7. Potrebuii pomoc, prosim.8. Nehapu to. (h ca și hrean)9. Mujete to prosim ieștie jednou ucazat?10. Dielam to spravnii?11. Hibi mi material. (h ca și hrean)12. Nemam spravnii material.13. Neide mi stroi.14. Nemam prații.15. Nevihazii mi hodnoti (miereni). (h ca și hrean)16. Gdi musim mierit hodnotii? (3 crati na zaciatiu, pri prerușenii a na conții)17. Nemam știtchii.

Abstrakt

KUBEŠ, Martin. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako konkurenční výhoda*. Plzeň, 2018. 85 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova:

vzdělávání, rozvoj, konkurenční výhoda, lidské zdroje

Předložená diplomová práce je zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti MD ELEKTRONIK. Hlavním cílem této práce je zhodnotit proces vzdělávání jedné z klíčových skupin, a sice výrobních mistrů, a následně pro tuto oblast formulovat návrhy, které přispějí ke zvýšení připravenosti uvedené klíčové skupiny. V teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, talent management a proces systematického podnikového vzdělávání. Praktická část představuje společnost MD ELEKTRONIK se zaměřením na oddělení vzdělávání a rozvoje a systém vzdělávání klíčové skupiny. Dále jsou předloženy návrhy vzdělávací a rozvojové mapy mistrů, vzdělávacího plánu mistrů, kompetenční matice a dotazníkového šetření, které poslouží jako podklad pro sestavení individuálního vzdělávacího plánu.

Abstract

KUBEŠ, Martin. *Education and development of employees as a competitive advantage*. Plzeň, 2018. 85 s. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words:

education, development, competitive advantage, human resources

The presented diploma thesis is focused on an education and development of employees in the company MD ELEKTRONIK. The main goal of this thesis is to evaluate the process of education of one of the key groups, namely the production masters, and subsequently to formulate proposals for this area, which will contribute to increasing the readiness of the key group. In the theoretical part are defined the basic terms relating to human resources management, talent management and systematic business education process. The practical part introduces the company MD ELEKTRONIK focusing on the education and development department and the key group education system. Further there are presented the educational and development map of masters, the educational plan of masters, competency matrix and questionnaire survey, which serves as the background to create an individual educational plan.