

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Optimalizace systému plánování vzdělávacích akcí

Optimalization of planning learning events

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED.IGIP

PLAVCOVÁ

LINDA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Plavcová	Jméno:	Linda	Osobní číslo:	410260
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Optimalizace systému plánování vzdělávacích akcí

Název bakalářské práce anglicky:
Optimization of planning learning events




Pokyny pro vypracování:
Cílem práce je analyzovat proces plánování vzdělávacích akcí podniku X. Přínosem práce by měla být optimalizace zavedeného systému plánování školení zákaznických norem v organizaci X.
Osnova: 1. Úvod 2. Teoretická část - plánování vzdělávání 3. Praktická část - představení podniku a vymezení specifík vzdělávacích akcí, analýza současného stavu, nalezení klíčových problémů, možnosti řešení 4. závěr

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5
SODOMKA, P. Informační systémy v podnikové praxi. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1200-4
VODÁK J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED.IGIP - MÚVS ČVUT, Oddělení pedagogických a psychologických studií

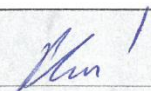
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

 Podpis vedoucí(ho) práce  Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 6 -04- 2017

_____ Datum převzetí zadání  Podpis studenta(ky)

PLAVCOVÁ, Linda. *Optimalizace systému plánování vzdělávacích akcí*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 24. 08. 2017

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat především firmě X, že mi umožnila psát práci na zajímavé téma, navíc s reálným využitím. Dále bych také chtěla poděkovat zaměstnankyním oddělení Training & Development za přátelský přístup, ochotu pomoci a nabídku zajímavé pracovní zkušenosti. V neposlední řadě také děkuji Ing. Pavlu Andresovi, Ph.D., ING.PAED.IGIP za vedení mé bakalářské práce.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je analyzovat proces plánování vzdělávacích akcí v podniku X a následné navržení optimalizace tohoto procesu. Teoretická část se zabývá především kroky, které jsou nezbytné pro strategické plánování. V praktické části jsou popsány jednotlivé kroky procesu ve firmě X, které jsem měla možnost prozkoumat a vyzkoušet si v rámci pracovního zařazení ve firmě. Navrhla jsem několik zlepšení tohoto systému, některá jsou ovšem bohužel nerealizovatelná.

Klíčová slova

Lidské zdroje, firemní vzdělávání, vzdělávací akce, plánování, systematizace, interní lektor

Abstract

The aim of the thesis is to analyse process of planning learning events in organization X and then suggesting its optimization. Theoretical part describes parts of strategic planning. In empirical part are described steps in process of planning in company X, which I was working on during my job in company. I suggested some improvements of this system, but some of them are unfortunately unrealizable.

Key words

Human resources, business education, learning events, planning, systematization, internal lecturer

Obsah

Úvod	5
1 Vymezení pojmů	7
1.1 Učení se, rozvoj, vzdělávání.....	7
1.2 Kompetence, kvalifikace.....	8
1.3 Firemní vzdělávání	8
2 Cíle firemního vzdělávání	9
3 Přístupy k firemnímu vzdělávání	9
3.1 Organizace jednotlivých vzdělávacích akcí.....	10
3.2 Systematický přístup	10
3.2.1 Identifikace potřeb	11
3.2.2 Plán vzdělávání	11
3.2.3 Realizace	13
3.2.4 Hodnocení	14
3.3 Koncepce učící se organizace	14
4 Funkce personálního oddělení	14
5 Představení podniku	17
5.1 Oddělení Training & Development.....	17
5.2 Informační systém.....	17
6 Vzdělávání	18
6.1 Vzdělávací akce	18
6.2 Postup při plánování vzdělávacích akcí	20
6.2.1 Identifikace potřeb	20
6.2.2 Plán vzdělávání	21
6.2.3 Realizace	21
6.2.4 Hodnocení	21
7 Lektoři	22
8 Proces plánování v roce 2017	25
9 Analýza problému	25
10 Možnosti řešení	26
Závěr	28

Seznam použité literatury	29
Seznam obrázků	30
Příloha č.1	31

Úvod

Vzdělávání pracovníků patří mezi jednu ze základních personálních činností, na kterou se v poslední době klade čím dál tím větší důraz. Organizace si začínají uvědomovat, že lidský kapitál je velmi důležitý pro správné fungování podniků, firmy se doslova přetahují o schopné pracovníky. Toto téma jsem si vybrala, protože vzdělávání pracovníků je dle mého názoru velmi důležité ve všech organizacích, protože právě lidský kapitál vytváří organizaci jako takovou a zajišťuje její fungování.

V teoretické části se budu zabývat tím, co to vlastně je vzdělávání, jak tento pojem lze vymezit a co vše pod něj spadá. Následně vysvětlím postup při procesu plánování vzdělávacích akcí a jeho dílčí kroky, které jsou nezbytné pro správné fungování vzdělávacího cyklu.

V praktické části se budu zabývat podnikem s bohatou historií, velkým počtem zaměstnanců a celorepublikovým významem., který si přeje zůstat v anonymitě, proto ho budu nazývat Firma X a.s.. Tato firma počátkem roku 2017 změnila systém plánování vzdělávacích akcí na systém, který měl zjednodušit práci nejen personalistům, ale také školitelům. Cílem práce je zmapovat daný proces a určit, zda je dobře nastaven a navrhnout změny a úpravy, aby byl proces co nejefektivnější a tím zjednodušil práci nejen personálnímu oddělení, ale i lektorům.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení pojmů

Pro pochopení celé problematiky je nutné znát základní terminologii, která se bude vyskytovat ve zbytku textu. Proto se v první řadě budu věnovat popsání a vysvětlení pojmů, které jsou nezbytné pro pochopení fungování vzdělávacích procesů ve firmách a ulehčí orientaci a pochopení celého textu.

Vzhledem k tomu, že výrazy firma, podnik a organizace se vyskytují v odborné literatuře, budu je v práci používat synonymně, stejně jako firemní vzdělávání a podnikové vzdělávání.

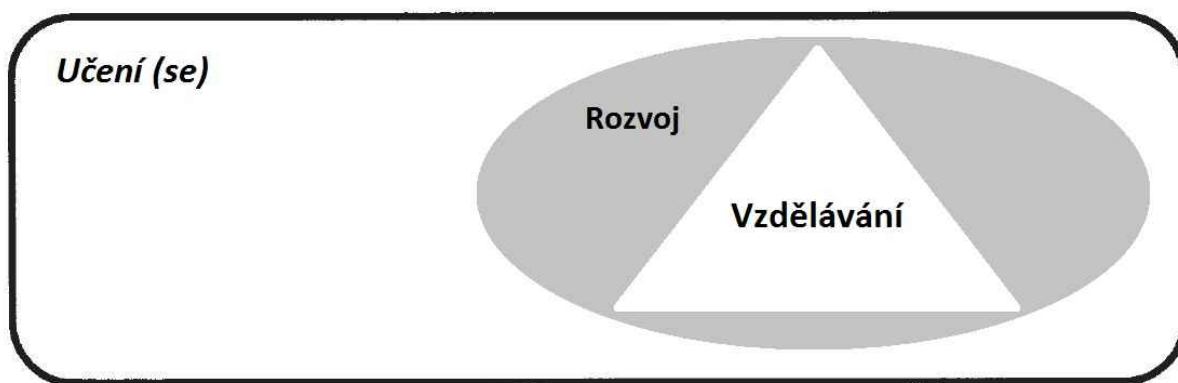
1.1 Učení se, rozvoj, vzdělávání

Jak uvádí Hroník (2007, str.31), je důležité vnímat rozdíl mezi Vzděláváním se, učním a rozvojem.

Učení (se) je proces, ve kterém jedinec nabývá nové vědění i konání. Neprobíhá pouze organizovaně, ale také spontánně, a to v průběhu celého našeho života. Jedná se o obecnější pojem než rozvoj a vzdělávání, protože zahrnuje i již zmíněné spontánní nabývání zkušeností a dovedností.

Jakmile je dosaženo nějaké záměrné a žádoucí změny díky učení, můžeme mluvit o **rozvoji**. Palán (2002, str. 11) rozvoj v rámci podnikového vzdělávání označuje jako investici do budoucnosti a přispění k seberealizaci pracovníka.

Hroník (2007, str.31) jako **vzdělávání** označuje učení, které je organizované a institucionalizované. Vzdělávací aktivity mají pevně stanovený začátek a konec, při jejich plánování se postupuje cíleně a systematicky. Dle Palána (2002, str. 11) se jedná o „proces cílevědomého a uvědomělého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů.“ (Palán, str. 11) Armstrong (2007, str. 434) přidává rozdělení čtyř typů vzdělávání – instrumentální, poznávací, citové a sebereflektující. Zatímco instrumentální je zaměřeno čistě na usnadnění práce, poznávací vzdělávání pomáhá v pochopení věcí a zlepšení znalostí. Oproti tomu citové vzdělávání formuje pocity a postoje. Nejkomplexnějším typem je vzdělávání sebereflektující, které napomáhá k utváření nových způsobů myšlení, chování a jejich využití k vytváření nových znalostí.



Obrázek 1 – Vztah učení se, rozvoje a vzdělávání (Hroník, 2007, Str. 31)

Armstrong (2007, str. 445) k těmto třem připojuje ještě **výcvik**, neboli **odborné vzdělávání**, což je plánované a systematické vzdělávání s cílem zlepšení znalostí, dovedností a schopností pracovníka sloužící k efektivnímu výkonu práce. Právě o odborném vzdělávání bude praktická část této práce.

1.2 Kompetence, kvalifikace

Díky vzdělávání se zvyšuje náš potenciál pro uplatnění na trhu práce. Důležité je také rozlišovat pojmy kompetence a kvalifikace. „Kvalifikaci můžeme definovat jako profil přípravy na povolání v kombinaci s délkou praxe v oboru, v němž se daná pracovní pozice vyskytuje. Kvalifikace se často vyskytuje ve vztahu k určité konkrétní pracovní pozici, zahrnuje v sobě i prvek, resp. potenciál, dalšího zdokonalování člověka.“ (Mužík, str. 6). Kompetence je oproti tomu pojem, který zahrnuje i vnitřní motivaci člověka. Nejde jen o vědomosti, pod pojmem kompetence rozumíme i dovednosti, hodnoty a postoje lidí. (Mužík, str.6) Hroník (str. 61) popisuje kompetenci jako trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.

1.3 Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání zahrnuje veškeré edukativní aktivity, které probíhají pod záštitou firmy. Záměrem je rozšířit, prohloubit, zvýšit, nebo změnit kvalifikaci pracovníků. Cílem je odstranění rozdílu v kvalifikaci pracovníka a požadovanou kvalifikací na pracovní pozici, kterou vykonává. (Veteška, 2016, str. 118) Vzdělávání pracovníků je jedna ze základních činností personálního útvaru firmy.

Koubka (2006, str. 241) ho rozděluje na tři druhy:

a) Normativní

Vzdělávání, které vychází z právních předpisů a je povinné. Do této skupiny patří školení BOZP a Požární ochrany, která jsou povinná pro všechny zaměstnance bez rozdílu.

b) Kvalifikační

Vzdělání vycházející ze zákoníku práce. Jedná se o prohlubování či zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

c) Rekvalifikační

Přeškolení pracovníků, které pomáhá pracovníkům osvojit si novou pozici a prohloubit si dosavadní znalosti a dovednosti. Může být částečná, nebo plná, záleží na dosavadních zkušenostech zaměstnance.

Veteška (2006, str. 119) přidává ještě jiné podnikové vzdělávání, například jazykové vzdělávání a orientační vzdělávání zaměstnanců, což je zaškolování a příprava spojená s pracovním místem. Tento typ vzdělávání je pro praktickou část této práce zásadní.

2 Cíle firemního vzdělávání

„Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů.“ (Armstrong, 2007, str. 434) Mužík (str. 4) tvrdí, že jde především o osobní rozvoj a růst jednotlivců a jejich integraci do společnosti.

3 Přístupy k firemnímu vzdělávání

Přístupu k firemnímu vzdělávání je několik, většinou záleží, jak se ke vzdělávání staví strategie firmy. Každá firma se staví k firemnímu vzdělávání jinak, záleží na přístupu a kultuře firmy, nejčastěji je dnes používán model učící se organizace, který spolu s dalšími přístupy popisuje Tureckiová (2004, str.89).

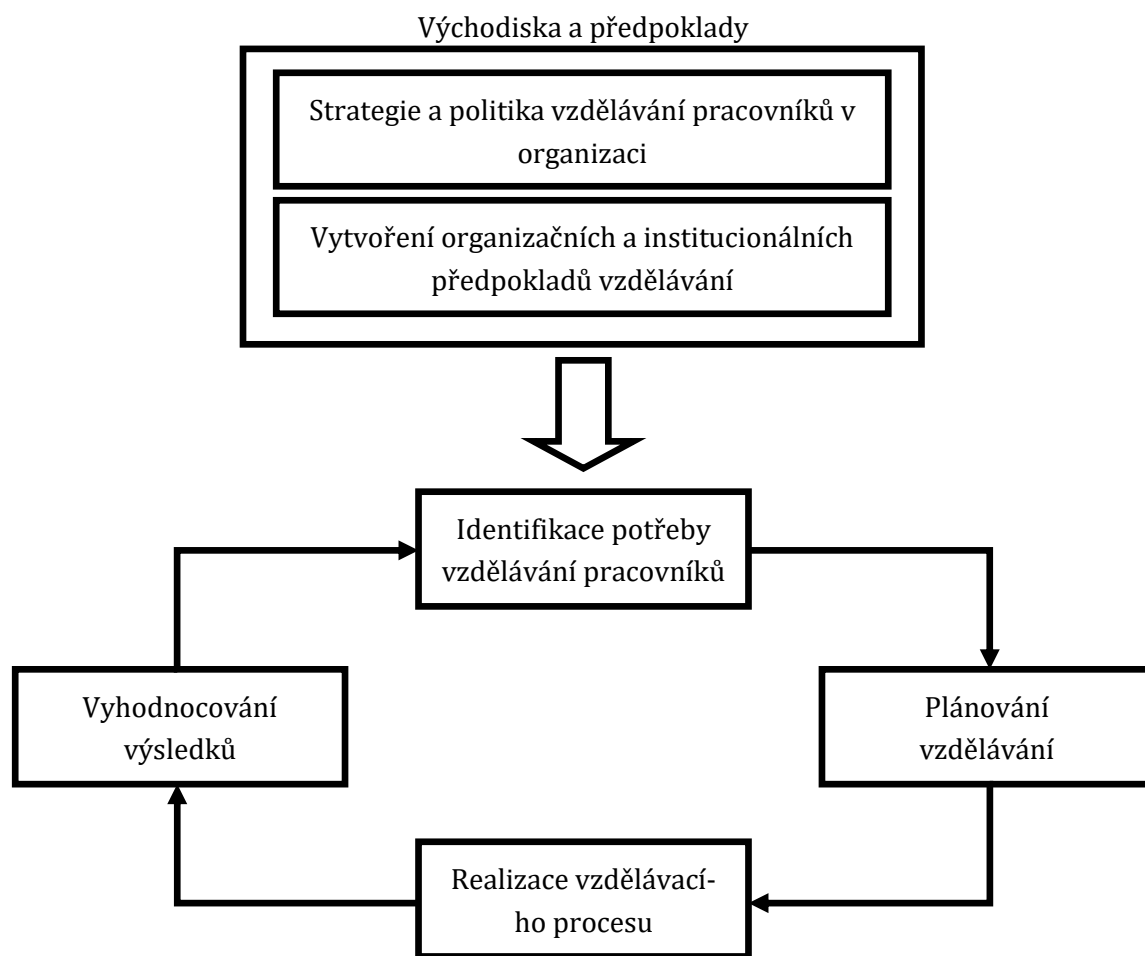
3.1 Organizace jednotlivých vzdělávacích akcí

Nesystematické, nahodilé řešení momentální nedostatečnosti kvalifikace pracovníka na jeho pracovní pozici. Nemá žádný rozvojový efekt kvůli nedostatečnému plánování. Vzhledem k absenci plánu chybí jakákoliv návaznost na firemní strategii a cíle.

3.2 Systematický přístup

Propojení podnikového vzdělávání se strategií jak personální, tak firemní. Vzdělávání se bere jako proces, který na pracovníky působí nejen v oblasti znalostí a dovedností, ale také motivace.

Dle Koubka (2006, str.245) firemní vzdělávání nelze označit jako jednu činnost, jedná se o kompletní soubor činností, které by měly probíhat v podstatě nepřetržitě. Tyto činnosti lze rozdělit do čtyř základních fází cyklu systematického vzdělávání, které můžeme vidět na obrázku č.2.



Obrázek 2 – Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace (Koubek, 2006, str.245)

3.2.1 Identifikace potřeb

Dle Bartoňkové (2010, str.118) je právě tato první fáze nejkritičtější a nejdůležitější. Je prvním krokem jak v systému, tak i v plánu a projektu všech vzdělávacích akcí. Analýza vzdělávacích potřeb je shromažďování co nejvíce relevantních informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků a o jejich výkonnosti jak v rámci jednotlivců, tak v rámci týmů a oddělení.

Obdobný názor má i Koubek (2006, str.246-247), který souhlasí s důležitostí procesu identifikace potřeb a dodává, že nejsložitější je kvantifikace vlastností člověka. Proto je proces identifikace a analýzy často založen na odhadech a aproximativních postupech. V praxi se nejčastěji k analýze využívají data získaná z informačního systému organizace, nebo ze zvláštních šetření. Sbírají se údaje o podniku jako celku, ať už z hlediska struktury organizace, zdrojích, počtu pracovníků a jejich kvalifikaci, ale i o postavení na trhu a podobně. Dalšími údaji, které se zpracovávají a analyzují, jsou informace o jednotlivých pracovníích místech a činnostech jednotlivých pracovníků. Nejedná se pouze o popisy pracovníích míst, ale také jejich zařazení v celkové struktuře organizace. V neposlední řadě se také analyzují informace o jednotlivých pracovníících. Historie pracovníího zařazení, získané kvalifikace, absolvované vzdělávací akce, výsledky testů a hodnocení pracovnííka.

3.2.2 Plán vzdělávání

Plán vzdělávání by měl navazovat na strategický plán firmy, vzdělávat pracovnííky, aby byli schopni dosahovat požadovaných cílů společnosti. *„Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovnííků, které lze řešit vzděláváním, a zahrnují se do něj v ideálním případě i všechny předvídatelné limitující bariéry.“* (Bartoňková, 2010, str. 112)

Před samotným plánováním vzdělávací akce je důležité stanovit její učební cíle. Palán (2002, str.118) učební cíl charakterizuje jako jasně formulovanou vizi o určitém chování nebo dispozicích získaných díky výuce. Cíle rozděluje do tří kategorií dle typu učení:

„1. Kognitivní cíle (Vědomosti – teoretické znalosti)

2. Afektivní cíle (citové – emotivní a mravní postoje

3. Psychomotorické cíle – konání – praktické dovednosti, šikovnost.“ (Palán, 2002, str. 117)

Dle Amrstronga (2007, str. 463) by si měli pracovníci stanovovat cíle vzdělávání sami za potřebné odborné pomoci. Zastává názor, že správně motivovaní jedinci se zvládnou zabezpečit sami pod dohledem odborného pracovníka, například mentora. Je důležité, aby pracovníci byli informováni o svém pokroku, protože úspěchy přinášejí další povzbuzení k dalšímu vzdělávání. Z toho vyplývá, že obsah vzdělávání by měl být rozdělený do menších a lehce dosažitelných prvků s jasně stanoveným cílem. Co se týče důležitosti motivace založené na stanovení učebních cílů, souhlasí i Palán (2002, str. 117)

V této fázi si musíme zodpovědět základní otázky nutné k úspěšné realizaci vzdělávací akce. Koubek (2006, str.241) vymezuje tyto základní otázky:

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? V první řadě je nutné vymezit jasný obsah vzdělávání, abychom mohli pokračovat v plánování. Další otázkou, na kterou si musíme zodpovědět je, pro koho je vzdělávací akce určena. Zda se jedná o celá oddělení, určité pozice napříč odděleními, nebo pouze vybrané jednotlivce. Neméně důležitým krokem je výběr správné metody vzdělávání. Zda bude školení probíhat na pracovišti, či mimo něj, jaká metoda bude zvolena a jaké pomůcky budou využity. To úzce souvisí s další otázkou, a to je „kým?“. Kým bude školení vedeno? Může se jednat o interní školitele, externí školitele, či vzdělávací instituce. Po zodpovězení těchto základních otázek přichází na řadu plánování samotného průběhu akce. Další otázkou je tudíž „Kdy?“. Musíme vymezit přesný termín školení a jeho časový plán. V tomto kroku odpovídáme i na otázku „Kde?“. Volí se místo konání tak, aby školení bylo co nejefektivnější. Může se jednat přímo o místo výkonu práce zaměstnance, nebo jiné prostory zaměstnavatele vhodné k těmto účelům. Další možností je také uspořádat vzdělávací akci vně organizace, například v pronajatém vzdělávacím zařízení, v konkrétní vzdělávací instituci, či v jiné organizaci. Pokud akce probíhá mimo organizaci, je nutné taky zajistit dopravu účastníků, jejich stravování a případně i ubytování. Na závěr je samozřejmě třeba vyčíslit náklady, tudíž stanovit

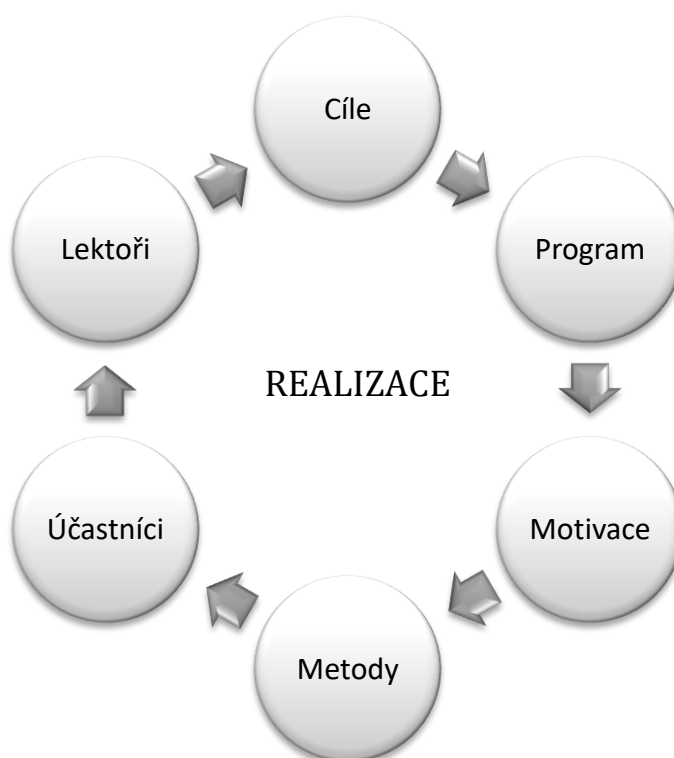
rozpočet vzdělávací akce a také stanovit kritéria hodnocení akce. Nejen metody hodnocení (dotazník, test, rozhovor apod.), ale také kdy bude školení probíhat a kdo a jak bude hodnotit jeho úspěšnost.

3.2.3 Realizace

Do této fáze patří příprava a provedení samotné školící akce. V první řadě je nutné správné určení klíčových znalostí a dovedností, které se budou školit přednostně s ohledem na strategii a cíle daného podniku. Na to ihned navazuje výběr skupiny zaměstnanců, kteří budou školeni přednostně.

Dalším krokem je správně zvolit typ a metodu vzdělávání, abychom dosáhli nejefektivnějších výsledků.

V neposlední řadě je třeba také zajistit školitele, místo, časové vymezení a finanční zajištění vzdělávací akce. (Bartoňková, 2010, str. 116) Vodák (2011, str.99) jako hlavní prvky procesu realizace plánovací akce bere cíle, program, motivaci, metody, účastníky a lektory. Vzájemné propojení můžeme vidět na obrázku č. 3



Obrázek 3 – Realizační fáze procesu vzdělávání (Vodák, 2011, str.99)

3.2.4 Hodnocení

Závěrečná, ale neméně důležitá fáze procesu vzdělávání, kdy se zjišťuje, zda daná akce splnila požadované cíle. Akce je hodnocena ze strany školitele, co se týká úspěšnosti splnění účelu vzdělávání, případně nějakého závěrečného testu, ale také ze strany pracovníků, kteří hodnotí kvalitu školení a využití nabytých poznatků v praxi. Jen v případě kvalitní a kompletní zpětné vazby je pak možné vzdělávací akce neustále vylepšovat a upravovat, aby se dosahovalo co nejlepších výsledků. Vodák v rámci hodnocení účastníků rozlišuje tři časové intervaly, ve kterých je možné sledovat zpětnou reakci. První možností je hodnocení před vzdělávací akcí, kdy hodnotíme akci podle projeveného zájmu o danou akci a počtu přihlášených účastníků. Druhou možností je hodnocení při ukončení vzdělávací akce. Může se jednat například o test na měření znalostí a dovedností získaných na daném školení, ale například i o hodnocení průběhu akce. Poslední, třetí variantou je vyhodnocení s odstupem času, kdy pracovník může posoudit, zda-li získané vědomosti uplatňuje při výkonu své práce.

3.3 Koncepce učící se organizace

Vzdělávací akce jsou průběžné a předem plánované, aby u zaměstnanců docházelo ke kontinuálnímu rozvoji pracovníků, což pomáhá předcházet nedostatečným kvalifikacím pracovníků, například kvůli změnám vynuceným okolím. Většina firem se v dnešní době snaží právě o tento model, a nabízení možností rozvoje a vzdělávání pracovníků se stalo jednou z konkurenčních výhod při poptávce pracovníků na trhu práce.

4 Funkce personálního oddělení

Firemní vzdělávání je jedna z hlavních oblastí práce personálního oddělení, některé firmy mají dokonce i specializované personální úseky zaměřené čistě na problematiku vzdělávání.

„Personální útvar v první řadě formuluje a navrhuje politiku a strategii vzdělávání pracovníků v organizaci a vytváří organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Zabezpečuje odbornou a organizační stránku všech fází systematického vzdělávání, ini-

ciuje proces zkoumání a potřeby vzdělávání a plní další úlohy související s plánováním vzdělávání (např. volba vhodných metod vzdělávání), zajišťuje vzdělávání mimo pracoviště a kontroluje průběh procesu vzdělávání.“ (Koubek, 2006, str. 263)

Koubek (2006, str. 263) také dodává, že neméně důležitou roli v plánování vzdělávání hrají jednotliví vedoucí pracovníci. Ti dohlížejí na to, aby kvalifikace jejich podřízených byla vyhovující pro jejich pracovní zařazení. Právě oni také většinou bývají iniciátory v procesu analýzy potřeb vzdělávání. Jejich role je tudíž hlavní v identifikaci potřeb. Mohou se taky podílet na realizaci, především, pokud se jedná o školení přímo na pracovišti, v tom případě oni bývají často i samotnými školiteli. Mají důležitou roli i ve fázi hodnocení, protože oni mohou nejlépe podat zpětnou vazbu na implementaci nově nabytých znalostí, zkušeností a dovedností pracovníka v praxi. Bartoňková (2010, str. 20) dodává, že vzdělávání je úzce provázáno s ostatními personálními činnostmi, jako je například plánování lidských zdrojů, nábor, kariérové plánování, poradenstvím a podobně.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Představení podniku

Akciová společnost X byla založena již v první polovině dvacátého století. Má dlouhou historii a tradici. Jedná se o průmyslový výrobní podnik s poměrně specifickým produktem a úzkým sortimentem výrobků. Jakožto nejdůležitější hodnota výrobku je brána jeho kvalita a bezchybnost. Podnik zaměstnává téměř tři tisíce zaměstnanců a investuje nemalé částky do jejich rozvoje. V roce 2015 byly náklady na vzdělávání téměř osm milionů Kč, což dělá na rozvoj jednoho zaměstnance téměř 4 200 Kč. Tyto částky se týkají externích školení, případně investice do vzdělávání manažerů, jako je například studium k získání titulu MBA. Já jsem se v rámci své práce ovšem zabývala interními školeními, které v těchto nákladech jsou zahrnuty, protože v roce 2015 byli ještě interní školitelé placeni odměnami navíc, nyní je však situace taková, že interní školitelé nedostávají nic, jejich odměna je zahrnuta již ve mzdě. Proto se rozpočtem a cenou školení pro podnik v této práci zabývat nebudu, zaměřím se na to, jakým způsobem jsou školení organizována a jak dobře v této oblasti funguje školící středisko, oficiálně nazvané jako oddělení Training & Development, které budu označovat zkratkou T&D.

5.1 Oddělení Training & Development

Během mého působení ve firmě jsem byla zařazena právě na oddělení T&D, na kterém momentálně pracují čtyři lidé na hlavní pracovní poměr a jeden brigádník na dohodu o provedení práce, což jsem já. Oddělení vede T&D manažer, který je nadřízený třem zaměstnancům. Jeden z nich je koordinátor výuky jazyků a lektor angličtiny v jedné osobě, další dva zaměstnanci mají na starost vzdělávací akce, jejich plánování, organizaci a vyhodnocení. Já jsem spolupracovala se zaměstnankyní, která se zabývá výhradně interním školením, od plánování, přes komunikaci s lektory a pomoci s realizací, až po správu dat v informačním systému.

5.2 Informační systém

K vedení záznamů o vzdělávacích akcích neodmyslitelně patří také informační systém, do kterého se zaznamenávají veškeré údaje o školeních.

Firma X využívá dva hlavní informační systémy. Jedním z nich je SAP, což je systém, který je momentálně lídrem ve své kategorii, tudíž v kategorii softwarových infor-

mačních systémů. Ve firmě se využívá prakticky ve všech odděleních, propojuje celý podnik a pro personální činnosti má nemalou hodnotu. Obsahuje informace o všech zaměstnancích, jejich uplynulých školeních a kvalifikacích získaných během těchto školení, jakož i data a platnosti daných kvalifikací.

Druhým systémem používaným v této firmě je systém intranetu, který budu nazývat Y, který je propojený se SAPem, ze kterého čerpá informace. Data se do toho systému aktualizují vždy přes noc. Tento systém slouží především k výstupům, reportům a čerpání informací obecnějšího charakteru, případně k zjišťování informací o jednotlivých zaměstnancích.

6 Vzdělávání

Vzhledem k obrovskému množství vzdělávacích akcí firma vydává každý rok svůj vlastní katalog, ve kterém jsou obsaženy veškeré důležité informace – jaké vzdělávací akce jsou naplánované, pro jaké zaměstnance, s jakou periodou, kdo je školitel, jaký je rozsah a jaké je zakončení školení. Tento katalog je tvořen vždy koncem kalendářního roku na rok následující s ohledem na cíle organizace a plánování výroby.

„Hlavní cíle podnikového vzdělávání ve Firmě X a.s.:

- I. řídit a optimalizovat proces podnikového vzdělávání*
- II. účinně a efektivně využívat vzdělávacích a školicích zdrojů*
- III. na základě systému hodnocení zaměstnanců efektivně provádět výcvik zaměstnanců*
- IV. měnit postoje zaměstnanců a poskytnout jim možnost uvědomit si dopad vlastních postojů, přístupů, jednání*
- V. zajistit, aby profesionální úroveň zaměstnanců jednotlivých útvarů odpovídala potřebám společnosti*
- VI. vhodným výcvikem zajistit, aby zaměstnanci byli schopni pružně reagovat na měnící se požadavky pracovního místa*
- VII. prohlubovat a rozšiřovat pracovní schopnosti, které vedou ke zvyšování použitelnosti zaměstnanců tak, aby zvládli znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání širšího spektra pracovních úkolů – v souvislosti s předpokládaným převodem výroby vybraných komodit do Firmy X a.s.“ (Katalog vzdělávání Firmy X)*

6.1 Vzdělávací akce

Vzdělávací akce v daném podniku se dělí do 12 segmentů:

- I. „Systém řízení jakosti – zabezpečovat způsobilost interních auditorů*
- II. Informační technologie - zejména zlepšování uživatelských znalostí zaměstnanců a to od základů až po superuživatele*

- III. *Speciální školení a kurzy – zlepšování profesionální úrovně zaměstnanců, osvojit si nové nástroje a metody*
- IV. *Školení nových zaměstnanců - jedná se o zákonná školení BOZP a PO, která probíhají na pracovišti, nebo formou e-learningu v závislosti na vykonávané činnosti.*
- V. *Pravidelná školení – nutnost pro výkon určitých profesí, bez nichž není zaměstnanec schopen a oprávněn svou práci vykonávat (periodicky se opakující školení na nakládání s chemickými látkami, obsluhy různých zařízení apod.)*
- VI. *Příprava zaměstnanců pro program XXX*
- VII. *Školení norem kooperujícího zákazníka*
- VIII. *Školení osvědčujícího personálu - týká se zaměstnanců, kteří jsou pověřeni k osvědčování v souladu s normou XY*
- IX. *Kurzy NDT – Nedestruktivní zkoušení materiálu*
- X. *Jazykové kurzy – zdokonalování jazykové vybavenosti zaměstnanců od úrovně základní až po konverzační kurzy letecké angličtiny*
- XI. *Manažerská příprava – prohlubování dovedností v oblasti manažerské přípravy*
- XII. *Ostatní kurzy“ (Katalog vzdělávání firmy X)*

V rámci této práce se budeme zabývat pouze bodem číslo 7, školení norem kooperujícího zákazníka. Jedná se o školení norem, které musí být školeny v souladu s vnitropodnikovými předpisy a s kontraktem se zákazníkem. Jedná se o instrumentální vzdělávání, které pracovníkům zjednodušuje výkon práce. Školení zahrnuje proškolení několika norem současně, podle jejich počtu je časový rozsah 1-6 hodin. Drtivá většina školení se zakončují písemným testem, ve kterém musí účastníci školení dosáhnout určité úspěšnosti.

Školení těchto norem jsou velmi unikátní a problematické hned z několika důvodů. Jedno školení pro určitého zákazníka obsahuje většinou větší počet kvalifikací. Kvalifikace se ovšem mohou opakovat ve školeních pro různé zákazníky, tudíž se může stát, že pokud je pracovník školen na výrobní programy více linek, tak je nadbytečně školen vícekrát na stejnou kvalifikaci. Dalším kamenem úrazu je jinak nastavená doba nutného opakování kvalifikací pro různé programy. Navíc se mění složení norem, které jsou potřebné pro různé programy, v závislosti na postupu výroby.

Školitelé těchto norem jsou v drtivé většině případů interní zaměstnanci podniku, což snižuje náklady na školení, protože lektori nedostávají žádné odměny, jak již jsem zmiňovala v kapitole 5.

6.2 Postup při plánování vzdělávacích akcí

Dle již uvedených informací je jasné, že při plánování vzdělávacích akcí se ve firmě používá systematický způsob, tudíž stávající situaci rozeberu podle dílčích úkonů v Koubkově cyklu, který jsem uváděla v teoretické části práce (Obr.1.)

6.2.1 Identifikace potřeb

Díky kvalitnímu fungování informačních systémů není tento krok pro personální oddělení nijak komplikovaný. Vzhledem k tomu, že se jedná o normy školené pravidelně, tak systém sám včas upozorní, kdy kterému zaměstnanci končí kvalifikace, a tudíž je pro výkon jeho práce nezbytné, aby si kvalifikaci obnovil.

Žádat o školení zaměstnanců by měli v ideálním případě vedoucí zaměstnanci, kterým chodí email, který je upozorňuje na konec platnosti kvalifikace jejich podřízených. Email zní následovně, cituji:

„Předmět: Upozornění na konec platnosti kvalifikací

Dobrý den,

Blíží se konec platnosti kvalifikací uvedených v příloze tohoto mailu. Kontaktujte prosím oddělení vzdělávání.

(V případě, že jste toto již učinil(a), prosím ignorujte tuto zprávu).

Děkujeme.“

V příloze emailu je tabulka, která obsahuje identifikační číslo a jméno pracovníka, středisko, na kterém pracuje, vedoucího daného střediska a druh kvalifikace a datum, kdy dané kvalifikace končí.

Tento email chodí vedoucím pracovníkům automaticky dva měsíce před vypršením platnosti kvalifikace. Vedoucí pracovník by měl zkontrolovat, zda jsou veškeré kvalifikace pro všechny pracovníky stále nezbytné, upravit tabulku dle aktuálních potřeb a odeslat na personální oddělení. Na základě jeho výzvy personální oddělení zrealizuje školení. Tento způsob funguje v praxi již několik let, ale je poměrně neefektivní z hlediska dlouhodobého strategického plánování, protože se snadno může stát, že vedoucí zaměstnanci nedostatečně zkontrolují tabulku a žádají i o školení zaměstnanců, kteří ho nepotřebují. Navíc takovýchto mailů chodí na personální oddělení tolik, že se

může stát, že se nějaký přehlédne. Lidský faktor je v tomto ohledu nejnáchylnější na chybovost.

6.2.2 Plán vzdělávání

V této fázi vycházíme z dat z informačního systému, tudíž na otázky, jaké vzdělávání a komu, máme odpovědi díky identifikaci potřeb vzdělávání. Jako způsob se v drtivé většině případně volí interní školitelé, kteří mají několikaletou praxi a zkušenosti s danou problematikou. Školí se ve školícím středisku organizace, které je pro tyto účely dobře vybaveno, nebo případně přímo na pracovišti, to záleží na rozhodnutí lektora. Termín školící akce vychází z data konce platnosti jednotlivých kvalifikací. Rozpočet se nestavuje, je v tomto případě zbytečný.

6.2.3 Realizace

V tomto kroku je povinností personálního oddělení zajistit, aby školení proběhlo, tudíž domluvit se s lektorem, zajistit prostory a informovat zaměstnance. Komunikace s lektorem probíhá tak, že minimálně měsíc dopředu přijde školiteli zadaný „Task“ z informačního systému s žádostí o vedení školení spolu s informacemi jaké normy je potřeba proškolit, koho a kdy. Následně, pokud se lektor neozve sám, tak ho personalista kontaktuje 14 dní před školením s dotazem, jak může pomoci při přípravě školení. Ať už se jedná o zajištění místnosti, přípravy prezenční listiny, případně něco dalšího. Zaběhnutá praxe je, že lektoři se sami rozhodují, kde budou školit a jakou formou školení proběhne.

6.2.4 Hodnocení

K úspěšnému ukončení školení musí každý účastník úspěšně vykonat písemný test. Hranice úspěšnosti je stanovena na 70%.

Po skončení vzdělávací akce je povinností školitele informovat personální oddělení o průběhu školení a předat materiály vztahující se k dané akci, jako jsou vyplněné testy účastníků, prezenční listina a osnova. Osnova obsahuje následující náležitosti: Cíl, druh (pravidelné, odborné..), základní dokumentaci/literaturu, pomůcky/pomocnou literaturu, osnovu vlastního školení, aplikace procesu, zvláštní případy, bezpečnost a ochrana zdraví při práci (jaké pomůcky používat, uvést nebezpečí), vedení záznamu o procesu, ověření znalostí (test / praktické ověření) a vyhodnocení testů. Všem, kteří

splnili test, je následně zapsaná nově získaná či obnovená kvalifikace do systému SAP. Firma má dokonce přímo vypracovaný hodnotící dotazník, který se zaměřuje především na hodnocení lektora a přínosnosti školení pro pracovní výkon školeného, viz příloha č.1.

Hodnotící dotazník by ale potřeboval upravit. V první řadě navrhuji upravit hodnotící škálu, která je nešťastně zvolená od 1 do 5, kde 5 je nejlepší. V praxi jsem se často setkala, že zaměstnanec škálu evidentně otočil, například si kurz pochvaloval, ale hodnotil ho známkami 1 a 2. Proto bych v případě této škály stanovila hodnoty jako při známkování ve škole, tudíž 1 nejlepší, 5 nejhorší. Dále některé formulace si myslím, že nejsou voleny úplně vhodně. Například u druhé otázky na lektora bych z věty odstranila spojení „navodit správnou atmosféru“ a nechala bych otázku „Lektor dokáže zaujmout“, případně bych dodala „a udržet si pozornost“. Dále otázka „Považujete školení za smysluplné?“ je dle mého názoru příliš obecně položená a kdybych dotazník vyplňovala já, úplně bych nepochopila, co tím autor myslel. Raději bych volila například formulaci „Považujete školení za užitečné/efektivní?“. Dále bych navrhovala tento dotazník udělat i v online podobě, s tím že výsledky vyplněného dotazníku by se dostaly jak na T&D oddělení, ale i přímo k lektorům. Nebo bych alespoň zavedla povinnost vyplňování hodnotících dotazníků. Nyní jejich vyplňování není povinné, tudíž je na lektorovi, zda chce zpětnou vazbu tímto způsobem, nebo se raději zeptá účastníků otevřeně.

7 Lektori

Jak již jsem zmínila, ke školení norem jsou ve firmě využívání především interní lektori, kteří dobře znají výrobu a mají zkušenosti s danou kvalifikací. Změna systému plánování jim měla usnadnit práci a zlepšit plánovací proces, zda-li tomu tak je jsem si ověřila formou dotazníku.

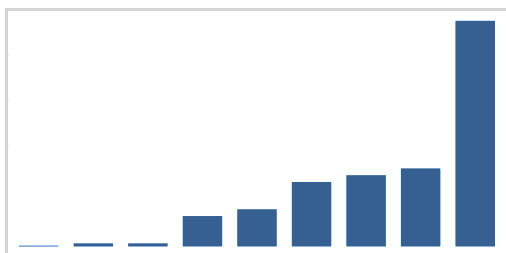
Metodu dotazníku jsem zvolila z důvodu shromáždění většího počtu dat než při rozhovorech, jakož i kvůli zachování anonymity lektorů, a tudíž větší pravdivosti odpovědí. Cílem bylo zjistit, jak nastavený systém plánování akcí vyhovuje přímo lektorům a jestli dodržují postupy tak, jak by měli.

Dotazník obsahoval 10 otázek:

1. Jak dlouho jste interním školitelem?
2. Kolik školení máte v průběhu roku?

3. Kolik lidí průměrně školíte v rámci jedné školící akce?
4. Vyhovuje Vám zadávání žádosti o proškolení pomocí „Task“ v programu Y?
5. Je měsíc dostatečně dlouhá doba na přípravu?
6. Kolik času Vám přibližně zabere příprava jedné školící akce? (I administrativa, apod.)
7. Funguje dle Vás spolupráce se školícím střediskem dobře? Pokud ne, jak byste si představoval/a zlepšení?
8. V rámci realizace vzdělávací akce, preferujete školení za provozu, nebo mimo výrobu?
9. Zjišťujete si nějak zpětnou vazbu od proškolených zaměstnanců? Pokud ano, jak?
10. Máte nějaké nápady na zlepšení procesu plánování školení?

Získala jsem celkem 9 řádně vyplněných dotazníků. První otázka byla položena za účelem následného rozložení výsledků, pro zjištění, zda-li je nějaký rozdíl v postupu lektorů, kteří školí již léta, oproti nováčkům. Na minigrafu (Obrázek 4.) můžeme vidět rozložení doby praxe. Nejnižší odpověď byla 3 měsíce, nejvyšší 17 let.



Obrázek 4. – Minigraf pro otázku dotazníku č. 1

U otázky číslo dvě, na počet školení během roku již byli odpovědi méně rozdílné, 6 respondentů, což jsou 2/3 dotazovaných, odpověděla, že mají řádově desítky školení ročně, zbylí tři mají pouze 2-7 školení ročně.

Průměrný počet lidí na školení se pohybuje okolo 10-15 lidí, což je optimální počet, jen v jedné odpovědi bylo zaznamenáno, že výjimečně se jedná až o 100 lidí. V případě těchto školení je rozhodně na zvážení, zda by nebylo vhodné školení rozdělit do více dní.

Čtvrtá otázka dopadla nad očekávání dobře, protože všichni respondenti jsou se systémem spokojeni, až na jednoho, který systém vůbec nepoužívá.

Co se týče času na přípravu, tak 100% respondentů si myslí, že měsíc je dostatečný čas na přípravu.

Doba přípravy je v 8 z 9 případů 1-2 hodiny, jeden lektor odpověděl, že tráví přípravou 5-15 hodin. Zrovna tento lektor má pouze dvě školení ročně a je interním lektorem pouze 3 měsíce, tudíž hádám, že dlouhá příprava je způsobená jeho nezkušenos-

tí. Musí vše připravovat nově, kdyžto ostatní lektoři mohou využívat své materiály z minulých let.

Velmi nás také potěšila odpověď na otázku číslo 7, týkající se spolupráce se školícím střediskem. Všech 9 respondentů je spokojených, jeden dokonce uvádí, že se spolupráce zlepšila.



Obrázek 5 – Graf pro otázku dotazníku č. 8

Jak můžeme vidět na obrázku č. 5, 2/3 lektorů preferují školení přímo na daném pracovišti.

Co se týká zpětné vazby na školení, tak nikdo z dotázaných nepoužívá hodnotící dotazník. 3, tudíž 1/3 napsalo, že vždy na závěr mají diskuzi, kde se řeší i průběh školení, a z toho čerpají zpětnou vazbu, ostatní považují za dostatečné, že školení zaměstnanci úspěšně zvládnou závěrečný test, případně si ověřují znalosti proškolených přímo během běžného provozu.

Pokud bych měla výsledky nějak shrnout, tak lektorům daný postup plánování evidentně vyhovuje a vše funguje v pořádku, nejsou ani žádné podněty na změny, všichni dotázaní odpověděli na otázku 10 negativně. Dalo by se označit jako za dobrý výsledek, otázkou ovšem zůstává, jestli je to protože jsou lektoři opravdu spokojení, nebo protože už si zvykli na daný postup. Co mě ovšem zaráží je nedostatečné zjišťování si zpětné vazby. Je možné, že je to nedostatečnou motivací školitelů. I proto si myslím, že hodnotící dotazníky školení by se měli začít využívat hojněji a povinně.

8 Proces plánování v roce 2017

Já osobně jsem se podílela na plánování vzdělávacích akcí pro rok 2017. Základním dokumentem, se kterým jsme pracovali, byl export dat v Excelu ze systému SAP, který obsahoval všechny kvalifikace, které propadají zaměstnancům v roce 2017.

Na začátku roku, v první fázi plánování jsme z exportovaných dat ze systému vytvořili tabulky pro jednotlivé vedoucí pracovníky, které obsahovaly jména jejich podřízených a seznam všech kvalifikací, které daná osoba má platné a jejich platnost bude končit v roce 2017. Úkolem vedoucích pracovníků bylo danou tabulku zkontrolovat, případně upravit a doplnit. Tento krok je důležitý pro správnou funkci plánování školení a redukci nadbytečného školení zaměstnanců na kvalifikace, které nepotřebují při výkonu práce. Navíc vedoucím ubyde práce v průběhu roku, protože již nebudou muset kontrolovat potřebnost kvalifikace pracovníků před každým školením, ale jen jednou na začátku roku. Samozřejmě pro dobré fungování tohoto systému je nutné na oddělení T&D hlásit veškeré změny na pracovišti, jako například ukončení pracovních poměrů, nástup nových pracovníků, či přidělení stávajících pracovníků na jinou pozici.

Současně jsme také vytvořili podklady pro školitele jednotlivých kvalifikací, aby měli dobrý přehled o tom, kdy a koho mají školit. V minulosti byla jejich práce si školení plánovat a organizovat, samozřejmě za peněžitou odměnu. Nyní ale systém již funguje tak, že to mají v popisu práce, tudíž za to nedostávají žádné příplatky, čímž dle mého názoru upadá motivace se na přípravě vzdělávacích akcí aktivně podílet.

Po získání dat od vedoucích pracovníků a školitelů sestavujeme plán vzdělávacích akcí vždy na měsíc dopředu. Snažíme se redukovat nadbytečná školení a tím šetřit čas i práci školitelům.

9 Analýza problému

V rámci procesu plánování je několik věcí, které by se daly vylepšit pro rychlejší a lepší průběh plánování. Jak již bylo zmíněno, nejzásadnějším problémem je nevyhovující nastavení systému SAP. V rámci zapisování získaných kvalifikací totiž není možné zapsat školení jako celek, ale musí se zapisovat každá kvalifikace zvlášť. Je to velmi nepřehledné a komplikuje to plánování školení, protože není vidět, které kvalifikace se školí v rámci jednoho školení a které v rámci jiného. Toto nezhoršuje jen

proces plánování, ale také vyhodnocování akcí a jejich zápis do systému je díky tomu zdlouhavý. Další problém s informačním systémem je nedostatečně dlouhá kolonka pro název kvalifikace, tudíž personalisté používají různé zkratky, ale ne vždy jsou tyto zkratky stejné, tudíž může dojít k omylu, že se jedná o jiné školení.

Velká možnost chybovosti je také v souvislosti s lidským faktorem, který do procesu vstupuje. Je důležité, aby vedoucí zodpovědně a pečlivě kontrolovali potřebně kvalifikace jednotlivých pracovníků a aby pracovníci pokud možno chodili na řádné termíny školení, aby nevznikaly další možné problémy. To je ale faktor, který není jednoduše ovlivnitelný, jediná možnost je apelace na pracovníky, případně vymezení sankcí za neúčast na školení. Navíc je poměrně časově náročně připravit jednotlivé tabulky pro školitele a vedoucí zaměstnance, vzhledem k velkému objemu dat a nemožnosti filtrovat data v systému. Práce v aplikaci Excel sice není těžká, ale je to další prostředek navíc, který je třeba používat k úspěšnému plánování. V ideálním případě by to měl systém SAP umět vyhledávat a filtrovat.

Osobně si myslím, že systém SAP na plánování a organizování těchto školení není vhodný, protože není dostatečně uzpůsobený potřebám T&D střediska. Navíc, pokud se žádá o úpravu systému, je to běh na dlouhou trať. Například úpravy, o které bylo žádáno na začátku roku 2017 stále nejsou, pravděpodobně budou hotové až na konci roku. Nejedná se ovšem o nějak složité úpravy, jednou ze žádostí bylo například zvýšit počet znaků pro políčko, kam se zadává název kvalifikace, abychom se vyhnuli různému zkracování slov a následnému problému při zpětném vyhledávání.

10 Možnosti řešení

Jednou z možností řešení je nechat upravit stávající informační systém dle potřeb firmy, tudíž přidat znaky do kolonky pro název kvalifikace a zároveň přidat jako další kritérium název školení. Tento krok usnadní hlavně organizaci školení a zapisování proběhlých školení do systému.

Nejvíce radikální krokem by byla změna informačního systému. Bohužel ve firmě, která má takový rozsah, je to ve své podstatě nerealizovatelné, protože na personální systém jsou navázané další systémy. Navíc zaběhnutý systém funguje již několik let a obsahuje nespočet dat, který není možné postupně zadávat do jiného systému. Je zde také možnost vytvořit si vlastní databázi pomocí dostupných programů, ale je téměř

nemožné převést všechny data ze systému SAP, tudíž by v této databázi chyběla data z minulých let.

Další variantou náročnou na provedení je analýza pracovních míst a přiřazení druhů školení a kvalifikací k jednotlivým pracovním pozicím, nikoliv k pracovníkům. Zde nastává problém ve stejném pojmenování pozic, například „dělník“. Nejen že v rámci podniku je několik výrobních hal pracujících na zakázkách pro různé dodavatele, ale také v rámci jedné haly jsou pracoviště, která každé vyžadují jiné druhy školení. Při daném počtu zaměstnanců a různých pracovních pozic a nároků na ně je tudíž zpracování popisu každého pracovního místa téměř nezvládnutelné, hlavně časově. Navíc se mění i výrobky, tudíž postupy výroby a v závislosti na tom i daná pracovní místa. Samozřejmě se také mohou měnit i nároky na potřebné normy ze stran zákazníků.

Dalším řešením je najmout pracovníka na dohodu o provedené práci či dohodu o pracovní činnosti, který personalistům bude pomáhat hlavně se zadáváním dat do systému a jejich vyhodnocování. Personální útvar tudíž nebude zahlcen nadměrnou administrativou a může pracovat na lepším systému plánování akcí a na rozvoji pracovníků.

Závěr

Analýza systému plánování vzdělávacích akcí ukázala, že systém nefunguje optimálně především systémově, co se týče lidských zdrojů a jejich zapojení, tak v tomto ohledu vše funguje bezproblémově, snad jen až na nedostatečnou kontrolu a vyhodnocování vzdělávacích akcí. Navrhuji zavést povinný hodnotící dotazník alespoň na polovinu školících akcí školitele. Co se týče nastavení systému, tak během svého působení ve firmě X jsem došla k závěru, že přesto, že je daný informační systém bohužel nevyhovující, v podstatě není možné ho změnit. Proto jsme vypracovali systém plánování pomocí aplikace Excel za pomoci vlastních vytvořených tabulek, který sice nelze integrovat do již stávajících systémů, každopádně při plánování ulehčuje a zrychluje práci. Vzhledem k tomu, že má spolupráce s firmou ještě nekončí, jsem zvědavá, co přinesou očekávané úpravy v systému SAP chystané na konec roku 2017.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personální, 3. vydání*. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. ISBN 80-7261-033-3
3. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5
4. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6
5. KAZÍK, P. *Rukověť dobrého interního lektora*. Praha: Grada Publishnig a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0287-7
6. BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2580-2
7. VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9
8. VODÁK, J. a A. Kucharčíková. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978/80-247-3651-8
9. PALÁN, Z. *Úvod do studia personalistiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského s.r.o., 2002
10. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Dostupné z: <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/profesni.pdf>
11. Katalog vzdělávacích akcí firmy X

Seznam obrázků

Obrázek 1	Vztah učení se, rozvoje a vzdělávání (Hroník, 2007, Str. 31).....	8
Obrázek 2	Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace (Koubek, 2006, str.245).....	10
Obrázek 3	Realizační fáze procesu vzdělávání (Vodák, 2011, str.99).....	13
Obrázek 4	Minigraf pro otázku dotazníku číslo 1 „Jak dlouho jste interním školicem?“	23
Obrázek 5	Minigraf pro otázku dotazníku číslo 8 „V rámci realizace vzdělávací akce, preferujete školení za provozu, nebo mimo výrobu?“	24

Příloha č.1

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který dopomůže k zefektivnění výuky.

Hodnocení je anonymní, prosím Vás o vyplnění pravdivých údajů a Vašich skutečných názorů, pouze tak může dojít ke zlepšení.

Děkuji za Vaše odpovědi a podněty.
HRE - vzdělávání

Klíč k hodnocení

1	2	3	4	5
nevyhovující	podprůměrný	přiměřený	velmi dobrý	vynikající

ano	ne
-----	----

odpovídající označte

Název kurzu	
Jméno lektora	
Datum konání kurzu	
Číslo střediska	

Hodnocení lektora

	1	2	3	4	5
Příprava lektora na výuku					
Lektor dokáže navodit správnou atmosféru a zaujmout					
Lektor umí vysvětlit danou problematiku					
Lektor zná danou problematiku a na danou otázku dokáže odpovědět					
Lektor se snaží dát prostor všem studentům pro jejich dotazy					
Byl/a jste spokojený/á s lektorem	ano	ne			
Dokázal Vás lektor přesvědčit o důležitosti a smysluplnosti předávané teorie a předávaných myšlenek?	ano	ne			

Hodnocení kurzu

	1	2	3	4	5
Celkové hodnocení					
Bylo toto školení pro vás přínosem?	ano	ne			
Využijete získané znalosti ze školení při výkonu své práce?	ano	ne			
Považujete toto školení za smysluplné?	ano	ne			
Co byste obsahu školení vytkli?					

Prostor pro Vaše podněty, nápady či dotazy:

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Linda Plavcová

V Praze dne: 24. 08. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis