

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Vzdělávací procesy v podniku**

**Educational processes in a company**

**Jana Fojtíková**

**Plzeň 2016**



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Vzdělávací procesy v podniku“*

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

Plzeň dne 25. 4. 2016

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce, paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za pomoc, cenné rady a odborné vedení při vypracování této bakalářské práce.

Děkuji zaměstnancům firmy Hutchinson s. r. o., kteří mi ochotně pomáhali a poskytli informace pro tuto bakalářskou práci.

Poděkování rovněž náleží mé rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

## OBSAH

ÚVOD.....	- 7 -
1 ŘÍZENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU.....	- 8 -
1.1 LIDSKÉ ZDROJE, LIDSKÝ KAPITÁL A LIDSKÝ POTENCIÁL .....	- 8 -
1.1.1 Investice do lidského kapitálu.....	- 8 -
1.1.2 Řízení lidských zdrojů.....	- 9 -
2 PERSONÁLNÍ ČINNOST PODNIKU .....	- 9 -
3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ .....	- 11 -
3.1 CHARAKTERISTIKY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	- 11 -
3.2 SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	- 12 -
3.2.1 Přístupy ke vzdělávání zaměstnanců.....	- 13 -
3.3 FÁZE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	- 14 -
3.3.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání .....	- 15 -
3.3.2 Plánování vzdělávání .....	- 16 -
3.3.3 Realizace vzdělávání .....	- 18 -
3.3.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání .....	- 22 -
3.4 VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ.....	- 23 -
3.5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....	- 24 -
4 HUTCHINSON, s. r. o. ....	- 25 -
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	- 26 -
4.1.1 Vize, poslání a strategie společnosti .....	- 27 -
4.2 FINANČNÍ ANALÝZA.....	- 28 -
4.2.1 Ukazatelé rentability .....	- 28 -
4.2.2 Ukazatelé likvidity .....	- 29 -
4.3 LIDSKÉ ZDROJE SPOLEČNOSTI .....	- 31 -
4.3.1 Struktura zaměstnanců .....	- 31 -
4.3.2 Organizační struktura společnosti .....	- 34 -
4.4 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ .....	- 34 -
4.4.1 Činnosti personálního oddělení.....	- 34 -
4.5 VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI .....	- 35 -
4.5.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání .....	- 35 -
4.5.2 Plánování vzdělávání .....	- 36 -
4.5.3 Realizace vzdělávání .....	- 37 -
4.5.4 Hodnocení vzdělávání .....	- 38 -
5 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ODDĚLENÍ VÝROBY .....	- 38 -
5.1 CHARAKTERISTIKA ODDĚLENÍ VÝROBY .....	- 38 -
5.1.1 Organizační struktura .....	- 39 -
5.2 SYSTÉM POLYVALENCÍ.....	- 41 -
5.3 PRŮBĚH ZAŠKOLOVÁNÍ NOVÉHO OPERÁTORA .....	- 42 -
5.3.1 Závčiková karta operátora.....	- 43 -
5.3.2 Trenéři .....	- 43 -
5.4 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	- 44 -
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	- 45 -
6.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	- 45 -
6.1.1 Dotazník pro operátory .....	- 46 -
6.1.2 Dotazník – trenér.....	- 50 -

6.2 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	56 -
7 NÁVRH OPATŘENÍ .....	57 -
ZÁVĚR .....	62 -
SEZNAM TABULEK .....	63 -
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....	64 -
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....	65 -
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	66 -
SEZNAM PŘÍLOH.....	67 -
ABSTRAKT .....	76 -
ABSTRACT .....	77 -

## ÚVOD

Tato práce se zabývá tématem vzdělávacích procesů v podniku. Vzdělání je důležitou součástí života každého z nás. Ať už se jedná o školní nebo celoživotní osobní rozvoj, do kterého se řadí i vzdělávání v rámci zaměstnání. Vzdělávání v rámci zaměstnání přináší výhody jak zaměstnanci, tak i zaměstnavateli. Zaměstnanec rozvíjí své schopnosti a dovednosti a zaměstnavatel se tak stává konkurenceschopnějším.

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat zvolenou organizaci, zanalyzovat a zhodnotit současný systém vzdělávání společnosti a formulovat návrhy a doporučení, týkající se zlepšení v oblasti vzdělávání zaměstnanců v oddělení výroby.

Pro vypracování práce byla využita odborná literatura a interní dokumenty společnosti Hutchinson, s.r.o.. Tuto jsem si vybrala z důvodu mého pracovního působení na personálním oddělení.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části, část teoretickou a část praktickou, a sedm kapitol.

V teoretické části jsou, na základě studia odborné literatury, zpracovány tři kapitoly. Kapitola Řízení lidského kapitálu se zabývá lidskými zdroji a lidským kapitálem ve společnosti. Kapitola Personální činnost podniku se věnuje jednotlivým personálním činnostem ve společnosti. Třetí kapitola, Podnikové vzdělávání a rozvoj, se věnuje základním charakteristikám podnikového vzdělávání, systému podnikového vzdělávání a jeho jednotlivým fázím.

V praktické části jsou zpracovány čtyři kapitoly. První kapitola, Hutchinson, s.r.o., má pět podkapitol, ve kterých je společnost postupně představena, je provedena její finanční analýza, jsou charakterizovány její lidské zdroje, dále je charakterizováno personální oddělení a popsán vzdělávací systém společnosti. Druhá kapitola je věnována vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na operátory v oddělení výroby. Ve třetí kapitole jsou výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi operátory a trenéry v oddělení výroby. Samostatnou kapitolou jsou návrhy opatření zpracovaná na základě závěrů vyplývajících z dotazníkového šetření.

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU

Pokud budeme uvažovat o významné úloze lidského kapitálu v každém podniku, zjistíme, že „*se v poslední době více hovoří o řízení lidských zdrojů než o personálním řízení. Je to přístup orientovaný na personální řízení projevující se v důrazu na vzájemnost a chápání lidí ve větší míře jako zdroje, do nějž se investuje, než jako nákladové položky. Mezi základní pojmy patří v této oblasti lidský kapitál, lidské zdroje a lidský potenciál.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 28)

### 1.1 LIDSKÉ ZDROJE, LIDSKÝ KAPITÁL A LIDSKÝ POTENCIÁL

*Lidské zdroje* představují lidé v pracovním procesu, kteří jsou nositelé lidského kapitálu a potenciálu.

*Lidský kapitál* charakterizujeme jako souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují. Lidé ho vlastní bez ohledu na své pracovní zařazení v organizaci. Můžeme ho pokládat za základnu lidského potenciálu.

O *lidském potenciálu* hovoříme v případě, že lidé cílevědomě aktivizují své schopnosti v činnostech vedoucích k rozvoji podniku, k jeho pohybu vpřed. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

#### 1.1.1 INVESTICE DO LIDSKÉHO KAPITÁLU

Podstatou řízení lidského kapitálu je spojení strategie lidských zdrojů se strategií organizace a vychází z pojetí lidského kapitálu. (Armstrong, 2015)

Pokud chceme zvyšovat hodnotu lidského kapitálu v podniku, je potřeba počítat s vynaložením peněžních i nepeněžních prostředků v současnosti pro dosažení peněžních i nepeněžních výsledků v budoucnosti. Jinými slovy, očekáváme, že prostředky v současnosti vložené do vzdělání se nám v budoucnosti několikanásobně vrátí (Vodák, Kucharčíková, 2011).

„*Lidský kapitál je zdrojem příjmu, a představuje tak zásobu bohatství ekonomiky.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 37)

Investici do lidského kapitálu může podnik realizovat různými formami:

- zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců (organizování rekondičních a lázeňských pobytů, zajišťování pravidelných komplexních zdravotních prohlídek, finanční spoluúčast na stravování, apod.);



- zlepšování pracovních podmínek (zajištění modernějších a účinnějších ochranných pracovních pomůcek, jejichž zajištěním přecházíme vzniku pracovních úrazů);
- zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změna postojů (realizované prostřednictvím systému podnikového vzdělávání – vzdělávací kurzy, sebevzdělávání, dálková forma vzdělávání, atd.). (Vodák, Kucharčíková, 2011)

### **1.1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Podnik či jiná organizace mohou existovat pouze tehdy, když se podaří nashromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- a) materiální zdroje,
- b) finanční zdroje,
- c) informační zdroje,
- d) lidské zdroje. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

*„Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace.“* (Koubek, 2010, s. 13)

Oblast řízení lidských zdrojů se zabývá všemi činnostmi, které souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům. (Armstrong, 2015)

## **2 PERSONÁLNÍ ČINNOST PODNIKU**

*„Personální činnosti vykonává personální útvar k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jde o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům. Někdy se hovoří o personálních službách, a to zejména tehdy, pokud je personální útvar vnímán jako subjekt, který zajišťuje požadavky a potřeby zaměstnanců – vnitřních klientů.“* (Dvořáková, 2012, s.20)

**Personalistika** se zaměřuje na vše, co se člověka v pracovním procesu týká. Především se zaměřuje na „jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2010, s. 13)

**Personalista** musí mít „nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních problémech organizace. Musí být schopen promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa, apod.), musí mít dosti rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci i o jejích nejnovějších trendech, musí být trochu právník a trochu psycholog.“ (Koubek, 2010, s. 35)

Role personalistů a postavení celého personálního útvaru v podniku je podmíněna cíli podniku. Snaží se zlepšit produktivitu a kvalitu, vytvářet na veřejnosti dobrou pověst a rozvíjet lidské zdroje. Personalisté mají za úkol podílet se na tvorbě strategie lidských zdrojů a zajistit efektivní výkon personálních procesů. (Dvořáková, 2012)

Ve stále větší míře bývá podniky využíván outsourcing personální práce. „Personální útvary je vhodné k tomu, aby přenechal některé své činnosti externím konzultantům a dalším agenturám či firmám, které působí jako poskytovatelé služeb v takových oblastech, jako je vzdělávání, získávání pracovníků, vyhledávání vedoucích pracovníků, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky a poradenství pro pracovníky, péče o děti pracovníků, administrativní záležitosti mzdové agendy a právní poradenství.“ (Armstrong, 2007, s. 71)

Hlavními důvody, proč jsou některé personální činnosti zadávány externím institucím, jsou:

- úspora nákladů na personální práci podniku;
- možnost vyšší koncentrace úsilí personalistů na klíčové úkoly;
- možnost získání odbornějších služeb od externí firmy. (Armstrong, 2007)

### 3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Podnikové vzdělávání je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti. Je zároveň příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku. (Tureckiová, 2004)

*„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.“* (Koubek, 2010, s. 252)

#### 3.1 CHARAKTERISTIKY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

*„Vzdělávání a rozvoj jsou definovány jako proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací, vedení a koučování zajišťovaného liniovými manažery a dalšími subjekty nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci“* (Armstrong, s. 336)

Pro podnik je důležité, aby s jeho technologiemi pracovali pouze lidé technicky, vědomostně, ale i fyzicky zdatní, schopní pružně reagovat na uvedené změny, lidé tvořiví, schopní realizovat inovace. Aby byli zaměstnanci schopni plnit všechny požadavky podniku, je nutné, aby podniky pochopily, že je nezbytné investovat do lidského kapitálu jejich zaměstnanců a rozvíjet tak jejich kompetence. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Podnikové vzdělávání *„souvisí například s plánováním lidských zdrojů, s personálním rozvojem, s nábořem, s výběrem zaměstnanců, je součástí protiflukuačních opatření, souvisí s kariérovým plánováním, personálním poradenstvím atd.“* (Bartoňková, 2010, s. 20)

Podnikové vzdělávání tvoří významnou část celoživotního vzdělávání. Celoživotní vzdělávání je spojení vzdělávání formálního v rámci školské soustavy, neformálního v

rámci zaměstnání a informálního v rámci každodenního života. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Podnikové vzdělávání zaměstnanců je zaměřeno na formování pracovních schopností včetně formování sociálních vlastností, které jsou potřebné pro vytváření zdravých mezilidských vztahů osob zaměstnaných v podniku. Je součástí personální činnosti, neboť tím, že podnik organizuje a podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, jim dává najevo, že si jich váží a zároveň jim umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Zároveň podnik zkvalitňuje a zvyšuje efektivitu vnitřních procesů a přispívá k rozvoji podniku jako celku. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Aby bylo vzdělávání efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a musí vycházet z celkové podnikové strategie. Proto je nezbytné, aby odbory či jednotlivá oddělení v podniku spolupracovali s odborníky (externími i interními) a vzdělávacími institucemi. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

### **3.2 SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ**

Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus vycházející ze zásad podnikové vzdělávací politiky, který sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.81)

*„Do systému vzdělávání pracovníků organizace patří takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolení, přeškolení iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací.*

*V systému vzdělávání pracovníků organizace se angažuje nejen personální útvar (resp. jeho oddělení vzdělávání pracovníků) či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení pracovníků.“* (Koubek, 2010, s. 258)

Složky podnikového vzdělávání a rozvoje jsou:

**Učení se** je osvojování a rozvíjení znalostí, dovedností, schopností, chování a postojů jedince.

**Všeobecné vzdělávání** je osvojování si znalostí, dovedností a schopností potřebných ve všech oblastech života.

**Odborné vzdělávání** (výcvik) je systematické uplatňování formálních procesů, které lidem pomáhají osvojit si znalosti, dovednosti a schopnosti, které jsou potřebné k uspokojivému vykonání svěřené práce.

**Rozvoj** je rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince, které může využít pro nabízející se příležitosti k učení se a vzdělávání. (Armstrong, 2015)

*„Systematické vzdělávání pracovníků přináší jak pro zaměstnance, tak i pro podnik mnoho výhod, například:*

- *Umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb podniku.*
- *Neustále zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti i osobnost zaměstnanců.*
- *Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji nežli jiné způsoby vzdělávání.*
- *Zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a ulehčuje získávání a stabilizaci zaměstnanců.*
- *Zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje jejich motivaci.“* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 82)

### **3.2.1 PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Podnikové vzdělávání má zhruba tři vývojové stupně nebo přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:

- organizování jednotlivých vzdělávacích akcí;
- systematický přístup;
- koncepce učící se organizace.

Systematický přístup ke vzdělávání zaměstnanců můžeme považovat za základní přístup k problematice podnikového vzdělávání. Na jeho základě může dojít k vybudování učící se organizace.

Učící se organizace je založena na myšlence kontinuálního vzdělávání. V této koncepci se firma učí prostřednictvím svých členů. Pokud zaměříme firemní kulturu na vzájemné učení, budou lidé ve firmě lépe rozvíjet své schopnosti, využívat svůj potenciál a iniciovat nejen svůj vlastní rozvoj, ale i rozvoj ostatních členů organizace. (Tureckiová, 2004)

### 3.3 FÁZE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

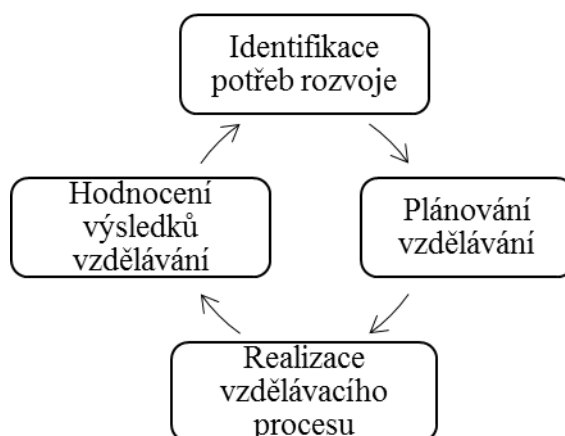
„Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání.“ (Koubek, 2010, s. 259)

Systematické vzdělávání je dlouhodobý proces, který je tvořen čtyřmi fázemi:

1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání;
2. plánování vzdělávání;
3. realizace vzdělávacího procesu;
4. hodnocení výsledků vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

„Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, oblastí, obsahu a metod vzdělávání. Třetí fází cyklu je vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu. Protože vzdělávání pracovníků bývá dosti nákladnou záležitostí, musí organizaci pochopitelně zajímat, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny a jak se přitom osvědčily nástroje, metody použité ke vzdělávání pracovníků. Proto následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. V této fázi se objevují skutečnosti, ke kterým se potom přihlíží v dalším cyklu, především v jeho fázích identifikace potřeby vzdělávání a plánování vzdělávání.“ (Koubek, 2010, s. 259)

**Obr. č. 1: Fáze vzdělávacího procesu**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### **3.3.1 IDENTIFIKACE A ANALÝZA POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ**

*„Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Identifikace dává odpověď na takové otázky, jako:*

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

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

Identifikace potřeby vzdělávání představuje poměrně obtížný problém z důvodu, že vzdělání i kvalifikace jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Je obtížné stanovit kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, stanovit soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a také rozpoznat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a jeho pracovními výsledky. (Koubek, 2010)

Personalisté zpravidla věnují pozornost získávání primárních a sekundárních údajů. Primární údaje získávají přímým dotazováním zaměstnanců a jejich podřízených a sekundární údaje pak analýzou výsledků hodnocení, reportů, šetření, atd..

Vzdělávání musí být úzce propojeno s dalšími personálními činnostmi. Celý proces plánování zaměstnanců nám pomáhá odhalovat chybějící dovednosti, které následně můžeme doplnit buď přijetím nových zaměstnanců, nebo budeme postupně zdokonalovat dovednosti stávajících pracovníků. Hodnocení pracovníků nám pomáhá odhalit rozdíly mezi skutečnými a požadovanými schopnostmi a dovednostmi. Tento rozdíl bývá většinou podkladem pro tvorbu programu školení. (Milkovich, Boudreau, 1993)

Při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků se nemůžeme opírat pouze o údaje, které se týkají organizace. Je důležité a prospěšné znát kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, ze kterého organizace čerpá své pracovní síly.

Nemožnost nebo obtížnost získávat některé skupiny kvalifikovaných pracovníků na trhu práce je nutné zohlednit při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků organizace, zejména nově přijatých. (Koubek, 2010)

*„Velmi často se potřeba vzdělávání opírá o požadavky vedoucích pracovníků i pracovníků řadových.“ Z toho důvodu bývají důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání „materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu.“ (Koubek, 2010, s. 263)*

#### Průzkum potřeb vzdělávání

*„Zvláštní průzkumy zaměřené na potřeby vzdělávání mohou zjišťovat názory manažerů a ostatních zaměstnanců na to, co se potřebují naučit. Jenže takto získané údaje mohou být dosti neurčité a zvláště během pohovorů je nejlepší s lidmi diskutovat o práci, kterou dělají, a snažit se společně s nimi odhalit všechny oblasti, ve kterých by se jejich výsledky nebo schopnosti mohly zlepšit. To by mělo lidi vést k tomu, aby si sami uvědomili, co by ještě potřebovali vědět nebo umět.“ (Armstrong, 2015, s. 355)*

Nejčastěji používanými metodami pro zjišťování vzdělávacích potřeb jsou analýzy dokumentů, dotazníková šetření (ankety a průzkumy), řízené rozhovory, kreativní workshopy, pozorování (monitoring) a hodnocení výsledků. (Tureckiová, 2004)

Výstupem fáze identifikace a analýzy potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího plánu. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

#### **3.3.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ**

Návrh vzdělávacího plánu (programu, projektu) představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

*„Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřesňují a projednávají, až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program se pak dále specifikuje, takže v definitivní podobě vymezuje oblasti (předměty), na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě pak časový plán vzdělávání.“ (Koubek, 2010, s. 264)*



Proces plánování vzdělávání zahrnuje cílená opatření a činnosti, které zabezpečují potřebnou kvalifikační strukturu zaměstnanců a zároveň zvyšují flexibilitu jejich pracovních schopností. (Dvořáková a kol., 2012)

Správné cíle školení by měly být přesně vymezené, měřitelné a měly by odrážet závěry důležité pro motivaci účastníků vzdělávací akce. (Milkowich, Boudreau, 1993)

*„Plánování rozvoje lidských zdrojů je nedílnou součástí podnikové kultury a musí vycházet jak z cílů podnikové strategie, tak musí být v souladu s dlouhodobými koncepcemi ostatních oblastí podnikového řízení.“* (Dvořáková a kol., 2012, s. 286)

**Proces tvorby plánu** se skládá ze tří částí:

1. přípravná fáze - zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu;
2. realizační fáze – představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap projektu vzdělávání a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat;
3. fáze zdokonalování – probíhá průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu s ohledem na stanovené cíle, prověřování informovanosti účastníků o akci a prověřování vhodnosti vybraných lektorů. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Každý plán vzdělávání by měl obsahovat odpovědi na otázky týkající se:

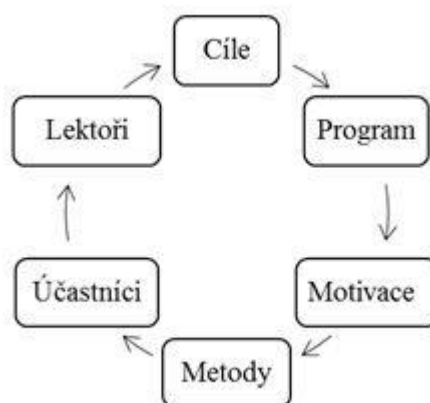
- téma vzdělávání (mělo posunout účastníky k získání nových a zkvalitnění současných kompetencí);
- cílové skupiny (měla by být homogenní, tzn., aby účastníci měli přibližně stejné funkční zařazení);
- metod a technik použitých při vzdělávání;
- výběru vzdělávací instituce;
- časového období, ve kterém se vzdělání uskuteční;
- prostor, ve kterých se vzdělávání uskuteční (může být realizováno přímo v podniku nebo mimo něj);
- nákladů, které je firma ochotna na vzdělávání vynaložit (náklady na studijní materiály, mzdy lektorů, alternativní náklady spojené s vynaloženým pracovním časem účastníků).

Po ukončení plánování a všech přípravných prací je možné začít s realizací vzdělávacích aktivit, které jsou v souladu s plánem podnikového vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

### 3.3.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ

„Fáze realizace pozůstává z několika nebytných prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99)

**Obr. č. 2: Prvky procesu realizace vzdělávání**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

#### Cíle vzdělávacího procesu

Cíle určíme na základě stanovených potřeb vzdělávání. Je vhodné je rozdělit do dvou skupin na cíle programové a cíle jednotlivé vzdělávací akce. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

„Programové cíle zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání. Cíle kurzu (vzdělávací akce) obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat ještě dílčí cíle.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99)

V praxi je důležité rozlišit rozdíl mezi cílem a záměrem. Záměr vyjadřuje, co chce lektor v průběhu lekce dělat a důvod proč bude probíráno určité téma. Naopak cíle říkají, co budou účastníci kurzu schopni dělat po jeho absolvování. Pro naplnění záměrů a cílů vzdělávacích aktivit je vhodné, aby účastníci měli možnost seznámit se se záměry a cíli kurzu předem, aby záměry a cíle kurzu byly v souladu se strategií a cíli celého podniku a také aby cíle měly základní atributy cíle, tzn., aby splňovaly pravidlo

SMART (cíl by měl být měřitelný, konkrétní, dosažitelný, relevantní a časově vymežitelný). (Vodák, Kucharčíková, 2011)

### **Program**

Program konkrétní vzdělávací akce musí být přizpůsoben tomu, aby vzdělávání bylo efektivní a účastníci se skutečně něco naučili. Každý program by měl obsahovat: časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

### **Motivace**

*„Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Jsou-li účastníkům ujasněny cíle a je dohodnut kontrakt pro danou vzdělávací akci, je třeba přihlídnout k motivaci účastníka k učení.“* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 101)

Motivace k učení, neboli ochota zdokonalit své znalosti, schopnosti a dovednosti, ovlivňuje ve velké míře efektivitu vzdělávání. Motivace je ovlivňována hodnotou, kterou účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a také okolností, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

### **Metody vzdělávání**

*„Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání Postupně se vytvořila dosti široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit do dvou velkých skupin“:*

*1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce;*

*2. metody používané mimo pracoviště. (Koubek, 2010, s. 265)*

Mezi metody používané na pracovišti při výkonu práce patří mimo jiné:

**Instruktaž** je nejjednodušší způsob jakým lze zapracovat nového pracovníka. Zkušený pracovník nebo bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním osvojuje tuto činnost.

**Coaching** je dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek. Školený je soustavně podněcován a směřován k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě.

**Mentoring** je obdobou coachingu s tím rozdílem, že iniciativa a odpovědnost připadá na samotného školeného pracovníka, který si sám vybírá svého mentora.

**Counselling** je forma konzultací, která překonává jednosměrný vztah mezi školeným a školitelem tím, že školený pracovník se vyjadřuje k problémům své práce.

**Asistování** je metoda, při které je školený pracovník přidělen ke zkušenému pracovníku, kterému pomáhá při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupným zapojováním se do práce získá dostatečné znalosti a zkušenosti pro plně samostatnou práci.

**Pracovník je pověřen úkolem** a disponuje určitými kompetencemi. Plněním úkolu je pracovník motivován a rozšiřuje si své pole působnosti.

**Rotace práce**, při které školený pracovník postupně prochází všemi pracovními úkoly v různých částech podniku a rozšiřuje si své zkušenosti a schopnosti.

**Pracovní porady**, při kterých se zvyšuje informovanost pracovníků díky seznamování se s problémy týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace. (Vochozka, Mulač a kol., 2012)

Mezi metody používané mimo pracoviště patří mimo jiné:

**Přednáška** (zprostředkování teoretických znalostí a faktických informací),

**Demonstrování** (zprostředkování znalostí a dovedností názorným způsobem),

**Případové studie** (skutečná nebo smyšlená vylicení nějakého organizačního problému),

**E-learning** (vzdělávání pomocí počítačů) a další. (Koubek, 2010)

*„První skupina metod bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.“*  
(Koubek, 2010, s. 266)

### Účastníci

Účastníci jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělávání, jemuž jsou vzdělávací aktivity určeny. Dispozice a citový stav účastníka mají vliv na to, jaký bude jeho přístup k učení. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

*„Každý člověk má vlastní styl učení. Výsledky studia stylů učení se zabývali Kolb, Honey a Mumford, kteří zkoumali důsledky učebních stylů a na tomto základě definovali čtyři základní styly učení: aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik. Profil a preference jednotlivých stylů je u jednotlivců možné sestavit pomocí dotazníku a pozorováním*

účastníků při akci. Autoři tohoto přístupu specifikovali činnosti, kdy se tyto čtyři typy nejlépe učí a kdy ne.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 106)

**Tab. č. 1.: Přístupy k učení**

<b>Přístup k učení</b>	<b>Charakteristika</b>
Aktivista	Dominují u něj okamžité zkušenosti. Má snahu se projevit v krátkodobých krizích. Rád přijímá nové výzvy.
Reflektor	Rád stojí v pozadí. Uvažuje o zkušenostech a pozoruje je z různých úhlů pohledu. Je zvyklý shromažďovat údaje a analyzovat je dříve, než se dojde k závěrům.
Teoretik	Touží po základních předpokladech, principech, teoriích modelech a systémech. Oceňuje racionalitu a logiku. Má snahu být objektivní a analytický.
Pragmatik	Pátrá po nových myšlenkách. Chopí se první příležitosti, aby experimentoval s aplikacemi. Problémy a příležitosti obvykle bere jako výzvu.

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

*„Teorie stylů učení je uplatnitelná při navrhování a provádění vzdělávacích a rozvojových aktivit. Ty mohou být nastaveny tak, aby odpovídaly stylu učení jejich účastníků. Problém spočívá v tom, že lidé nemusí mít jediný styl učení a každá skupina bude určitě zahrnovat účastníky s rozmanitými styly učení. Proto může být obtížné přizpůsobit pojetí vzdělávacích a rozvojových aktivit stylu učení jejich účastníků.“*  
(Armstrong, 2015, s. 344)

### **Lektoři**

*„Lektor realizující vzdělávání musí vykonávat různé činnosti, které nejsou vždy manažery a někdy ani samými lektory doceňovány. Existuje celá škála specifických znalostí potřebných pro školení skupin, facilitaci či poradenství a přípravu potřebných materiálů. Dochází k tomu, že lektoři jsou k realizaci vzdělávacích aktivit v rámci podnikových vzdělávacích programů vybíráni spíše na základě svých technologických znalostí a méně na základě osobnostních a pedagogických předpokladů. Osobnostní předpoklady lektorů jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání.“* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 117)

**Tab. č. 2.: Lektorské styly**

<b>Styl</b>	<b>Charakteristika</b>
Behaviorální	Lektorův návrh a realizace systému kroků, které mají účastníky vést k žádanému cílovému chování. Vzdělávací proces je orientován na výsledek a je náročný na přípravu lektora.
Funkcionalistický	Vzdělávání je orientováno na problém, zvyšování výkonnosti a následné uznání. Lektori kladou před účastníky náročné cíle.
Strukturalistický	Plnění kritérií výuky a neustálé testování efektivity učení. Proces učení je orientován na lektora, který upřednostňuje analýzu úloh, přesné plánování výuky, strukturu a techniky.
Humanistický	Cílem je zlepšení charakterových vlastností účastníků. Učení by mělo vést k pochopení druhých.

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

#### **3.3.4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ**

Hodnocení vzdělávání má za úkol dlouhodobě stabilizovat prvek rozvoje v motivačním systému společnosti, komplexně verifikovat nákladovou efektivitu a účinnost systematického vzdělávání a trvale zlepšovat organizační zajišťování vzdělávacích aktivit. (Dvořáková a kol., 2012)

Jde o porovnání na začátku stanovených cílů s výsledky, kterých bylo při vzdělávání dosaženo a následné určení do jaké míry vzdělávací aktivita splnila svůj účel. Vyhodnocením zjistíme, co je třeba zajistit, aby vzdělávací aktivity byly účinné. (Armstrong, 2015, s. 367)

*„Hodnocení průběhu obvykle začíná již na začátku aktivity, kdy účastníci vyslovují svá očekávání a první dojmy, neformálně probíhá i během aktivity, např. při přestávkách, a vždy by mělo být uskutečněno na závěr vzdělávací akce, ať už písemně, ústně nebo kombinací obojího. Zjišťuje se spokojenost účastníků nejen s věcnou stránkou aktivity, ale i kvalita technického a organizačního zabezpečení (strava, ubytování, atmosféra prostředí, apod.).“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 294)*

K nejpoužívanějším metodám a technikám sběru dat patří dotazníky, rozhovory, pozorování průběhu vzdělávací akce, testy, osobní záznamy o účastnících, portfolio prací účastníka (pořízených v průběhu vzdělávací akce nebo po jejím skončení),

expertní hodnocení, statistické záznamy výkonů, zpětná vazba skupiny nebo sebehodnocení. (Tureckiová, 2004)

### Kritéria hodnocení

*„Obecně můžeme rozdělit kritéria hodnocení do dvou skupin: na vnitřní a vnější kritéria.*

*Vnitřní kritéria souvisí s obsahem programu.*

*Často používaným vnitřním kritériem je reakce účastníků, tj. jejich vlastní hodnocení průběhu školení. Toto kritérium nemusí být vždy nejúčinnější, neboť nepostihuje ani kvalitu dovedností, ani změny pracovního chování.*

*Vnější kritéria se vztahují k hlavnímu cíli školení. Mezi vnější kritéria často patří míra hodnoty výkonu, změny prodejní hodnoty nebo nákladů. Tato kritéria měří některé aspekty výkonu, a to ve vztahu k úrovni a metodám školení.“ (Milkowich, Boudreau, 1993, s. 513)*

Hodnocení se pak obvykle zaměřuje na následující otázky:

1. Byly při vzdělávání použity adekvátní nástroje?
2. Jaké jsou postoje a názory samých účastníků vzdělávání?
3. Jaká je míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností?
4. Do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi (při výkonu své práce)?

(Koubek, 2010)

### **3.4 VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ**

*„Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnosti podnikání tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. Zlepšuje výkon manažerů, poskytuje jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích.“ (Armstrong, 2007, s. 489)*

Osobní plány rozvoje manažerů se primárně zaměřují na rozvoj sociálních a osobnostních vlastností, rozvoj leadershipu. (Dvořáková a kol., 2012)

Proces rozvoje manažerů by měl splňovat následující parametry. Měl by být anticipující (schopný předvídat), tak aby manažeři byli schopni přispívat ke splnění dlouhodobých cílů společnosti. Dále by měl být reagující, tzn. měl by být zaměřený na vyřešení nebo

prevenci problémů. V neposlední řadě by měl být motivační a odpovídat tak individuálním úsilí týkajícím se kariéry. (Armstrong, 2007)

### **3.5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI**

V předchozím textu jsou popsány aspekty řízení lidského kapitálu, které zahrnují lidské zdroje, lidský kapitál a lidský potenciál. Do oblasti řízení lidských zdrojů patří i vzdělávání. Proces vzdělávání zaměstnanců je součástí personální činnosti podniku a je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců. Systém podnikového vzdělávání je tvořen čtyřmi fázemi, které tvoří neustále se opakující cyklus. V první fázi dochází k identifikaci potřeb a definování cílů vzdělávání. Identifikace potřeby vzdělávání se opírá o požadavky vedoucích pracovníků a o výsledky průzkumu potřeb vzdělávání, který probíhá jak mezi vedoucími pracovníky, tak i mezi pracovníky řadovými. Ve druhé fázi je vytvořen plán vzdělávání. V této fázi se specifikují potřeby. Ve třetí fázi probíhá realizace vzdělávacího procesu. Vzdělávání může probíhat na pracovišti při výkonu práce nebo mimo pracoviště. Jednotlivými prvky procesu realizace jsou cíle vzdělávacího procesu, program konkrétní vzdělávací akce, motivace zaměstnanců k učení, zvolené metody vzdělávání, vybraní účastníci a zvolení lektori. Ve čtvrté fázi je provedeno vyhodnocení výsledků vzdělávání, při kterém se porovnávají na začátku stanovené cíle s výsledky, kterých bylo dosaženo. V praktické části budou popsány fáze systému podnikového vzdělávání ve společnosti Hutchinson, s.r.o..



## 4 HUTCHINSON, S. R. O.

Mezinárodní společnost Hutchinson byla založena v roce 1853 ve francouzské metropoli Paříž a je jednou z nejvýznamnějších světových firem působících v chemicko-zpracovatelském průmyslu. Jedná se o vedoucího dodavatele gumových dílů převážně do automobilového průmyslu.

Hutchinson je nadnárodní společnost s 95 výrobními závody umístěnými v Evropě, Americe a Asii. Celkem zaměstnává přibližně 31 tisíc pracovníků ve 23 zemích.

Hutchinson je součástí celosvětového koncernu (skupiny) společnosti TOTAL, s. a. (dále jen TOTAL). TOTAL patří mezi největší producenty olejů, pohonných hmot a výrobce chemikálií. Působí ve více než 130 zemích a zaměstnává více než 100 000 zaměstnanců.

Činnost skupiny se dá rozčlenit do 4 hlavních aktivit:

- těsnící systémy;
- převodové a pohybové systémy;
- systémy přenosů kapalin;
- izolace.

Výrobky těchto aktivit jsou dodávány do automobilového, leteckého a ostatního průmyslu.

### Obr. č. 3: Rozšíření společnosti po světě



Zdroj: interní dokumenty společnosti

## 4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost Hutchinson s.r.o. (dále jen Hutchinson) v Rokycanech vznikla v roce 1994 s cílem vyrábět kompletní soustavy nízkotlakých hadic pro automobilový průmysl.

V současné době jsou hlavním výrobním programem firmy nízkotlaké hadice pro chladicí, palivové a vzduchové systémy automobilů. Vyrábí hadice od úplného gumového granulátu až po hotové výrobky, dle požadavku zákazníka. Vyrábí čtyři druhy hadic, dle přenášeného média – vodní, vzduchové, olejové a palivové.

Základní údaje o společnosti jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tab. č. 3 : Základní údaje o společnosti**

Obchodní firma	Hutchinson, s. r. o.
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Sídlo	Klostermannova 995, 337 01 ROKYCANY
Registrace	8. června 1994
Předmět podnikání	- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona - výroba nezabezpečených chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické
Počet zaměstnanců (údaj k 18.4.2016)	667
Jednatel	Marc MARQUAIRE (od 5. 1. 2016)
Způsob jednání	Jednatel je oprávněn jednat za společnost samostatně
Základní kapitál	81 500 000,- Kč
Internetové stránky	<a href="http://www.hutchinson.cz">www.hutchinson.cz</a>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Mezi hlavní zákazníky společnosti patří koncerny BMW, PSA, GM, RENAULT, FIAT, AUDI a HYUNDAI.

V rámci rokycanského regionu je Hutchinson významným a stabilním zaměstnavatelem a zároveň firmou, která poskytuje zakázky mnoha soukromým podnikatelským subjektům.

Společnost klade při svém podnikání zvýšený důraz na ochranu životního prostředí. V důsledku toho byla dokončena v dubnu 2012 čistírna odpadních vod. V poslední době společnost zavádí mnoho opatření na zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech zaměstnaneckých úrovních. Zvýšený zájem o své zaměstnance firma projevuje i

financováním průběžných školení a vzdělávání - v posledních letech i za pomoci projektů spolufinancovaných z prostředků Evropské unie.

#### **4.1.1 VIZE, POSLÁNÍ A STRATEGIE SPOLEČNOSTI**

##### **Vize**

*„Hutchinson má vášeň pro překonávání výzev. Skupina naslouchá vývoji ve světě průmyslu, osvojuje si jej, předvídá jej, vykládá a nabízí stále nová technická řešení, vždy inovativní a spolehlivá. Hutchinson rád posouvá hranice možného, jen aby lépe uspokojil své partnery a zákazníky.“* (Interní dokumenty společnosti, 2012)

##### **Poslání**

*„Hutchinson je partnerem pro všechny ambiciózní projekty. Již 160 let Skupina navrhuje a vyrábí výkonné produkty, nezbytné pro pohodlí a bezpečí všech, na zemi, ve vzduchu i na moři. Ať jde o obory těsnění, vibrační, zvukové a tepelné izolace, rozvod tekutin nebo převody a mobilitu, poslání Skupiny spadá do oblastí vysoce rozvinutých technologií. Hutchinson současně prohlubuje kvalitu každodenního života spotřebitelů.“* (Interní dokumenty společnosti, 2012)

##### **Strategie**

Strategií společnosti Hutchinson je efektivně vyrábět produkty pro své zákazníky a neustále zefektivňovat proces výroby.

##### **Motto**

Všechny pobočky společnosti Hutchinson po celém světě spojuje jedno silné a ambiciózní heslo: „We make it possible“ (S námi je vše možné).

#### **Obr. č. 4: Logo společnosti**



Zdroj: interní dokumenty společnosti

## 4.2 FINANČNÍ ANALÝZA

Na základě údajů z výročních zpráv zveřejněných na internetových stránkách [www.justice.cz](http://www.justice.cz) provedu finanční analýzu společnosti, konkrétně analýzu rentability a analýzu likvidity společnosti.

Budu čerpat z výročních zpráv společnosti z let 2011 až 2014. Výroční zpráva z roku 2015 ještě není k dispozici.

**Tab. č. 4: Vybrané položky z finančních výkazů potřebné pro finanční analýzu**

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
Celková aktiva	802 106	745 340	809 149	949 236
Oběžná aktiva	599 306	507 535	576 129	723 970
Zásoby	124 606	133 850	156 088	167 693
Finanční majetek	79 069	51 632	27 349	133 889
Vlastní kapitál	476 245	429 945	362 314	437 937
Krátkodobé závazky	290 797	231 338	271 590	327 234
Daň z příjmů	35 569	35 967	28 371	75 768
Nákladové úroky	119	101	179	254
Celkové tržby	2 083 572	1 827 819	1 798 523	2 113 979
EAT	158 492	153 700	131 369	203 623
EBIT	194 180	189 768	159 919	279 645

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

### 4.2.1 UKAZATELE RENTABILITY

Ukazatele rentability přináší základní obraz o efektivitě hospodaření společnosti. Ukazují, zda je lepší pracovat s vlastními prostředky nebo s cizím kapitálem, jak společnost zhodnotila svůj kapitál v podnikání a také poukazuje na slabé stránky v podnikání.

**Tab. č. 5: Ukazatele rentability**

(v %)	2011	2012	2013	2014
ROA	23,06	25,46	19,76	29,46
ROE	33,28	35,75	36,26	46,49
ROS	7,6	8,4	7,3	9,63

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

**Rentabilita aktiv** (ROA) ukazuje, jak efektivně společnost vytváří zisk, bez ohledu na to, z jakých zdrojů je zisk tvořen a bez vlivu daně z příjmu. Hodnota by měla být alespoň 8%.

$$\text{rentabilita aktiv} = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Hodnota rentability aktiv se ve všech obdobích pohybuje nad doporučenou hranicí. Dokonce ji více jak dvojnásobně překračuje.

**Rentabilita vlastního kapitálu** (ROE) ukazuje, jak efektivně společnost zhodnocuje prostředky, které do podnikání vložila. Tento ukazatel je důležitý pro vlastníky společnosti a pro budoucí investory. Hodnota by měla být minimálně 10%.

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

Hodnota rentability vlastního kapitálu ve všech období přesahuje trojnásobek doporučené hodnoty.

**Rentabilita tržeb** poskytuje informaci o tom, jak velké výnosy musí společnost vytvořit, aby dosáhla 1 Kč zisku. Je důležitá pro srovnávání s konkurencí. Její hodnota by měla být nad 10%.

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{EAT}{\text{tržby}} * 100$$

Ve Výroční zprávě z roku 2012 nebyla uvedena hodnota tržeb pro rok 2011, proto nemohu vypočítat hodnotu rentability tržeb v tomto roce. V ostatních letech dosáhla hodnota doporučených hodnot.

#### 4.2.2 UKAZATELE LIKVIDITY

Ukazatele likvidity nám ukazují, jaký má společnost vztah ke svým krátkodobým závazkům a jak rychle je schopna je splácet.

**Tab. č. 6: Ukazatele likvidity**

	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	2,0609	2,1939	2,1213	2,2124
Pohotová likvidita	1,6324	1,6151	1,5466	1,6999
Okamžitá likvidita	0,2719	0,2232	0,1007	0,4092

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

**Běžná likvidita** ukazuje kolik korun našich aktiv je třeba na pokrytí 1 Kč závazků. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Z údajů uvedených v tabulce je zřejmé, že běžná likvidita dosahovala ve všech sledovaných obdobích doporučených hodnot.

**Pohotová likvidita** ukazuje kolika korunami našich pohledávek a hotovosti je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků. Tato hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,7 – 1,2.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

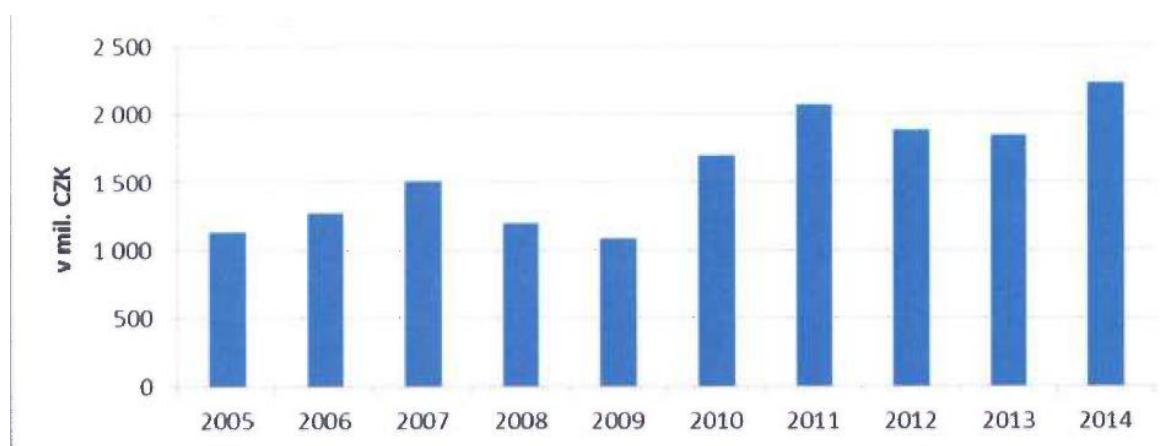
Po sledovaná období byla pohotová likvidita nad doporučenou hranicí.

**Okamžitá likvidita** ukazuje schopnost firmy zaplatit své krátkodobé závazky pomocí finančního majetku. Doporučená hodnota okamžité likvidity je v rozmezí 0,2 – 0,5.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

V letech 2011 a 2012 dosahovala okamžitá likvidita společnosti hraničních hodnot, v roce 2013 byla dokonce pod doporučenou hranicí. Společnost tedy nebyla schopná zaplatit krátkodobé závazky pomocí finančního majetku.

#### Graf č. 1: Vývoj obratu v letech 2005–2014



Zdroj: Výroční zpráva za rok 2014, Hutchinson, s. r. o.

V grafu je zachycen vývoj obratu společnosti v letech 2005-2014. Je zřejmé, že obrat neustále kolísá mezi fázemi růstu a poklesu. V současné době má obrat rostoucí tendence a to především díky novým projektům.

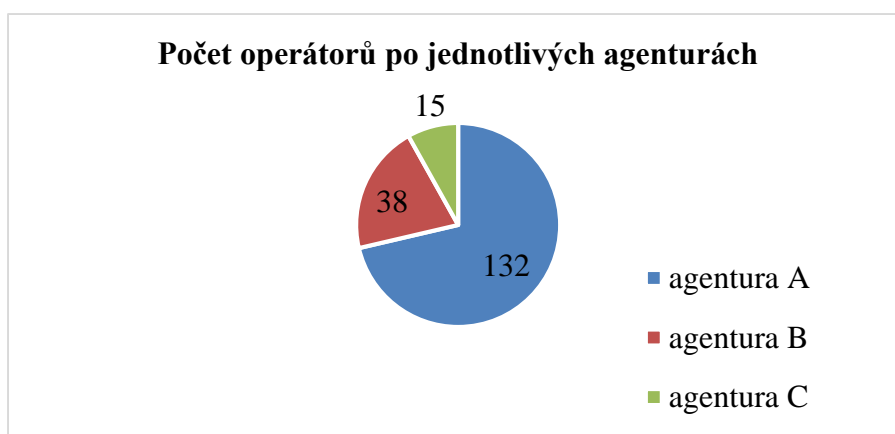
### 4.3 LIDSKÉ ZDROJE SPOLEČNOSTI

V následujícím textu se budu zabývat lidskými zdroji ve společnosti Hutchinson.

#### 4.3.1 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ

V současné době Hutchinson zaměstnává 667 zaměstnanců (údaj k 18. 4. 2016). Z čehož 482 je kmenových a 185 agenturních zaměstnanců.

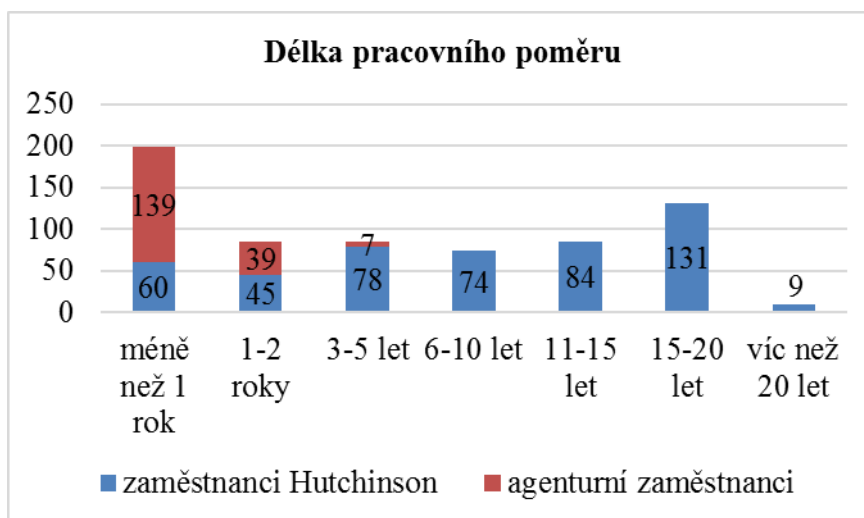
**Graf č. 2: Přehled operátorů po jednotlivých agenturách**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Pro získávání nových zaměstnanců na dělnické pozice v oddělení výroby využívá Hutchinson 3 personální agentury, které jsou zprostředkovatelem práce ve společnosti. Více jak 70% zprostředkování zajišťuje agentura A, na druhém místě s přibližně 20 % zprostředkování stojí agentura B a na třetím místě s přibližně 10% zprostředkováními agentura C. Administrativní a vedoucí pracovníci jsou zaměstnáni personálním oddělením přímo do kmenového stavu.

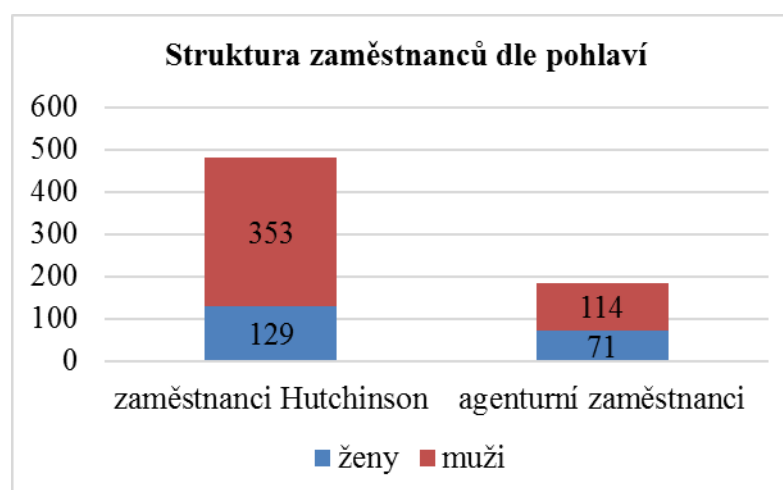
**Graf č. 3: Délka pracovního poměru zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Co se týče délky pracovního poměru, tak v Hutchinsonu je velký počet lidí s pracovním poměrem trvajícím méně než jeden rok. Je to hlavně z důvodu převodů agenturních zaměstnanců do kmenového stavu a také objemných náborů v posledním roce z důvodu vysoké fluktuace. Jen nepatrné množství agenturních pracovníků není převedeno do kmenového stavu do dvou let od nástupu. Z grafu je dále patrné, že přibližně 20% zaměstnanců pracuje v Hutchinsonu už od dob založení společnosti.

**Graf č. 4: Struktura zaměstnanců dle pohlaví**

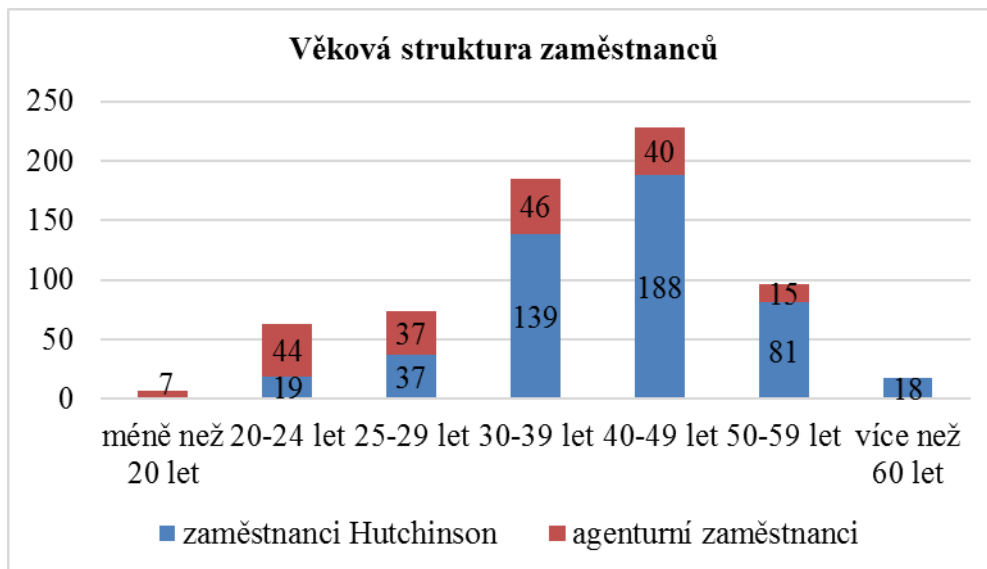


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016



Struktura zaměstnanců dle pohlaví se odvíjí především od fyzické náročnosti práce. Práce je určena především pro muže. Ženy pracují převážně v administrativě a ve výrobě na jednodušších montážnických pozicích.

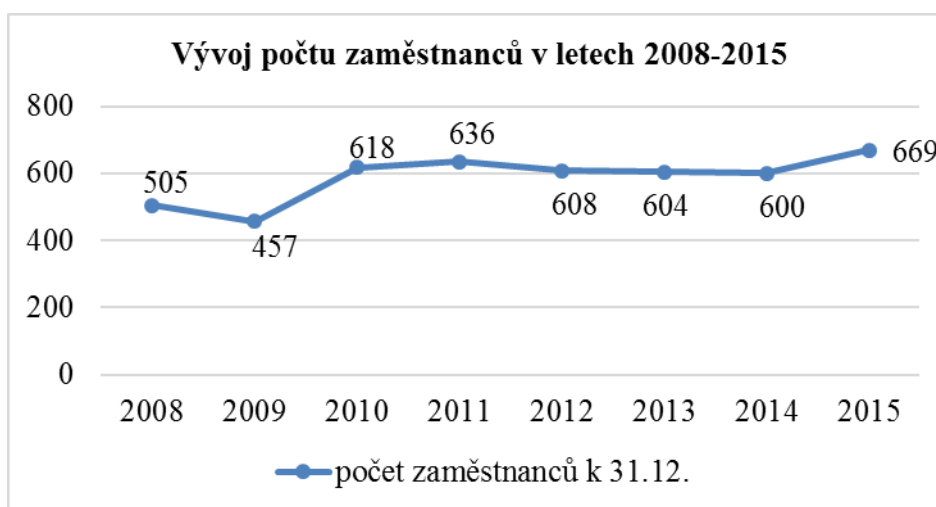
**Graf č. 5 Věková struktura zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Nejpočetněji zastoupenou skupinou zaměstnanců Hutchinsonu jsou lidé od 40 do 49 let s počtem 228 osob (34% celkového počtu zaměstnanců). Druhou nejpočetnější skupinou jsou lidé od 30 do 39 let se 185 osobami (27% celkového počtu zaměstnanců).

**Graf č. 6: Vývoj počtu zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Počet zaměstnanců má od roku 2009 rostoucí tendenci, v té době procházela česká ekonomika hospodářskou krizí a tato skutečnost se nevyhnula ani Hutchinsonu. V

období 2008-2009 došlo k masivnímu propouštění. Jak již bylo zmíněno, v současnosti má Hutchinson 667 zaměstnanců. V budoucích 5 letech by se tento počet měl ještě o minimálně 100 lidí navýšit z důvodu přístavby nové haly.

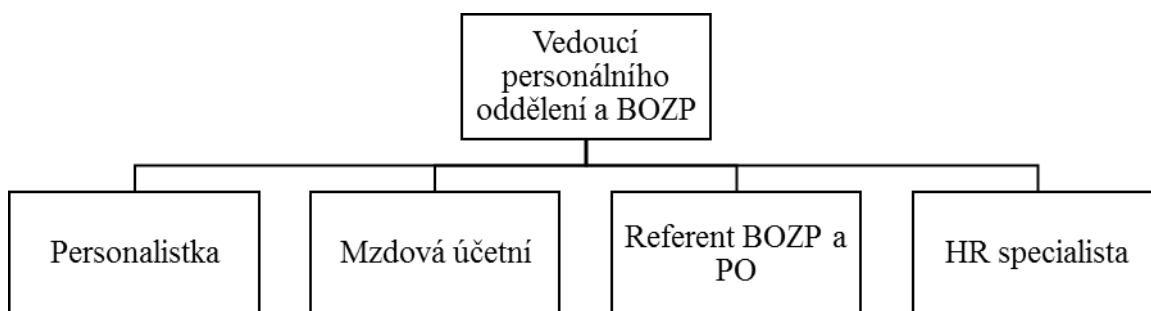
#### 4.3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Organizační struktura společnosti je velmi stabilní, od začátku existence společnosti se nezměnila a jedná se o hierarchický typ organizační struktury. Vedení společnosti sídlí v jedné budově a tvoří ho ředitelka společnosti, její asistentka a 10 vedoucích jednotlivých oddělení. Každý z vedoucích má na starosti svůj tým lidí. Organizační struktura společnosti je uvedena v přílohách (Příloha A)

#### 4.4 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ

Řízení lidských zdrojů společnosti Hutchinson je zajišťováno personálním oddělením. Za chod personálního oddělení odpovídá vedoucí personálního oddělení. V oddělení dále figurují personalistka, mzdová účetní, referentka BOZP a HR specialista.

**Obr. č. 5: Organizační struktura personálního oddělení**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

##### 4.4.1 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

Činnosti personálního oddělení jsou víceméně shodná s výčtem činností zmíněných v teoretické části.

**Vedoucí personálního oddělení** má odpovědnost za správný chod personálního oddělení. Má za úkol pravidelně informovat ředitele společnosti o aktuálním stavu a změnách v personálu a i o chodu celého personálního oddělení. Zajišťuje zpracovávání požadovaných reportů pro skupinu Hutchinson.

**Personalistka** zajišťuje přijímání a propouštění zaměstnanců dle požadavků a pokynů vedoucích pracovníků. Zajišťuje komunikaci se závodním lékařem. Odpovídá za vedení

personální agendy v souladu se zákoníkem práce. Personalistka také odpovídá za systém školení.

**Mzdová účetní** vede část svěřené mzdové agendy a vyřizuje nároky vyplývající z pracovních úrazů. Komunikuje s externími stranami, které mají spojitost s činností personálního oddělení (Úřad práce, OSSZ, zdravotní pojišťovny apod.).

**HR specialista** odpovídá za příjem požadovaných a potřebných zaměstnanců do výrobního procesu dle jednotlivých požadavků vedoucích výrobních úseků. Zajišťuje a odpovídá za komunikaci se smluvními stranami, které spolupracují na výběru vhodných kandidátů obsazovaných pozic.

Úkolem **referenta BOZP a PO** je zajišťovat dodržování předpisů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, podílet se na rozvoji a zlepšování standardů BOZP dle potřeb a požadavků zákazníků. Provádí také revize dokumentů BOZP a PO. Zajišťuje všechna školení speciálních profesí (topiči, elektrikáři, svářeči, obsluha autoklávů) a školení BOZP a PO vedoucích pracovníků. (Interní dokumenty společnosti, 2016)

V Hutchinsonu jsou dva způsoby, jakými se získávají noví zaměstnanci. Jedná se o pracovníky, kteří jsou zaměstnání rovnou do kmenového stavu a pracovníky, kteří jsou pouze přidělení k výkonu práce skrze personální agenturu. U první skupiny se ve většině případů jedná o administrativní pracovníky a jejich náborů zajišťuje personalistka. Druhá skupina jsou dělníci v oddělení výroby a jejich náborů zajišťuje HR specialista.

## **4.5 VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI**

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, vzdělávání ve společnosti Hutchinson zajišťuje personální oddělení. Následující podkapitoly se věnují jednotlivým fázím vzdělávacího procesu ve společnosti.

### **4.5.1 IDENTIFIKACE A ANALÝZA POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ**

Identifikace potřeby vzdělávání u současných zaměstnanců probíhá ve třech základních krocích:

- roční hodnotící pohovory,
- management review,

- zákonem stanovená školení.

Každý rok provádí vedoucí oddělení se svými podřízenými roční hodnotící pohovory, jejichž součástí je, kromě jiného, i stanovení potřeby školení u jednotlivých pracovníků. Vyhodnocením ročních pohovorů se získá ucelený soubor požadavků, ze kterého se dále vychází.

Dalším podkladem je dokument zvaný „Management review“. Management společnosti provádí hodnocení předcházejícího roku a stanovuje plán pro další rok. Součástí plánu pro další rok je i přehled potřeb školení a dalších vzdělávacích akcí.

Poslední částí plánu vzdělávání je zahrnutí zákonem stanovených školení, které musí každý podnik respektovat. Tvoří přibližně jednu třetinu z celkového objemu školení.

Z těchto tří částí vznikne jeden seznam požadavků na vzdělávání, z nich pak personální oddělení ve spolupráci s vedoucími pracovníky stanoví prioritní školení a vzdělávací akce. Obvykle bývá plán dodržen tak na 50% s ohledem na budget.

U nově nastupujících zaměstnanců, kteří pracují na administrativních nebo technických pozicích, stanoví jejich přímý nadřízený „Plán zaškolení“ (Příloha B). Plán zaškolení je dokument obsahující seznam všech potřebných školení, odborných i všeobecných, pro danou pracovní pozici. Pracovník by je měl absolvovat během prvního měsíce od nástupu. Vyplněný formulář by pak měl odevzdat k uložení do své osobní složky na personálním oddělení.

#### **4.5.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ**

Při plánování vzdělávání je vyžadována velká součinnost od odborných oddělení, které si musí určit, jaká školení jsou pro ně prioritní a jaká urgentní. Zpravidla dostávají přednost školení, která jsou urgentní.

Plán školení všech zaměstnanců vznikne na začátku roku. V první řadě jsou uspokojeny požadavky na zákonem stanovená školení a zbytek se plánuje víceméně náhodně podle nabídky dodavatelů a školicích center.

Speciální kategorií jsou školení „šitá na míru“. Ty jsou plánována individuálně při vzniku jejich potřeby.

Hutchinson nabízí administrativním pracovníkům možnost jazykových kurzů a jsou zajišťovány externí agenturou (jazykovou školou). Ty se s ohledem na jazykovou školu plánují během letních měsíců před začátkem školního roku. Zaměstnanec projeví zájem

o studium jazyků a personalistka ho, po schválení přímým nadřízeným daného pracovníka, zařadí mezi účastníky těchto kurzů. Hlavní roli při schvalování nadřízeným hraje to, jestli zaměstnanec požadovaný jazyk potřebuje při výkonu práce.

#### 4.5.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ

Hutchinson svým zaměstnancům zajišťuje všechna zákonem stanovená školení a dále pak i ostatní (odborná) školení, ať už jednorázová či periodická.

Hutchinson ve většině případů využívá při vzdělávání zaměstnanců externí školitele a to buď v areálu společnosti, nebo mimo něj.

V následující tabulce je uveden přehled periodických školení, které jsou zajišťovány společností.

**Tab. č. 7: Přehled periodických školení**

Školení	Periodicita	Účastníci
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana	12 měsíců	všichni
BOZP pro vedoucí pracovníky	12 měsíců	vedoucí pracovníci
Kurz lešenářů	24 měsíců	lešenáři (údržbáři)
Obsluha pojízdné zdvihací pracovní plošiny	24 měsíců	obsluha plošiny
Obsluha TNS	24 měsíců	autoklávisté
Osvědčení dle vyhlášky č.50/1978 Sb.	36 měsíců	elektrikáři (údržbáři)
Plynovod	36 měsíců	technici (údržbáři)
Požární ochrana pro vedoucí pracovníky	12 měsíců	vedoucí pracovníci
Školení požárních hlídek	12 měsíců	požární hlídek
První pomoc	12 měsíců	vedoucí pracovníci
Školení řidičů VZV	24 měsíců	řidiči VZV
Svářečské zkoušky a přezkoušení	24 měsíců	svářeči (údržbáři)
Školení o chemických látkách a environmentu	12 měsíců	všichni
Školení řidičů osobních automobilů	12 měsíců	řidiči OA
Školení topičů – obsluha kotle	36 měsíců	topiči (údržbáři)
Vztah k potenciálnímu střetu zájmů	12 měsíců	administrativní a vedoucí pracovníci

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Vzhledem ke struktuře zaměstnanců společnosti provedu podrobnější popis realizace vzdělávání pouze u operátorů v oddělení výroby. Realizace vzdělávání je tedy rozebrána v kapitole Vzdělávání zaměstnanců ve výrobě.

#### **4.5.4 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ**

Hodnocení vzdělávání probíhá vždy po dokončení dané vzdělávací akce nebo souhrnně při ročních hodnotících pohovorech.

Po dokončení dané vzdělávací akce zaměstnanec vždy vyplňuje dokument „Hodnocení školení účastníkem“ (Příloha C). Účastník kurzu hodnotí přínos školení pro něho samotného a také další faktory např. školicí materiály, školitele, apod.

Školení také bývá hodnoceno nadřízeným pracovníka, který školení absolvoval a to v dokumentu „Hodnocení efektivity školení“, ve kterém nadřízený hodnotí, jaký mělo školení přínos nejen pro samotného zaměstnance, ale také pro oddělení a společnost celkově.

## **5 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ODDĚLENÍ VÝROBY**

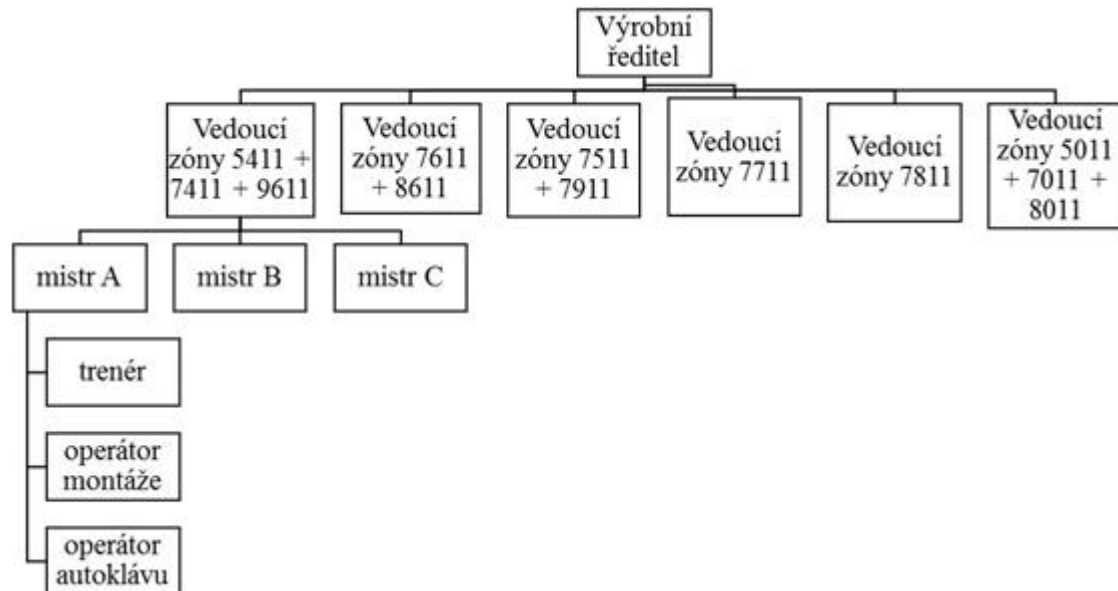
V následujícím textu se budu věnovat vzdělávání operátorů v oddělení výroby. Na oddělení výroby se zaměřuji z důvodu velkého množství pracovníků v tomto oddělení a vzhledem k výrobnímu charakteru společnosti, považuji jejich vzdělávání za důležité. Jen dobře kvalifikovaní pracovníci mohou odvádět kvalitní práci a vyrábět kvalitní výrobky, které by splňovaly standardy požadované zákazníky společnosti.

### **5.1 CHARAKTERISTIKA ODDĚLENÍ VÝROBY**

Největším oddělením společnosti je Oddělení výroby. Výrobní oddělení společnosti je rozděleno na 12 výrobních zón podle zakázky. V čele oddělení výroby stojí výrobní ředitel, který je přímým nadřízeným všech vedoucích výrobních zón. Každý vedoucí má na starosti minimálně jednu zónu, někteří i více. Záleží na její velikosti a počtu lidí, kteří na ní pracují.

### 5.1.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Obr. č. 6: Organizační struktura výrobního oddělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

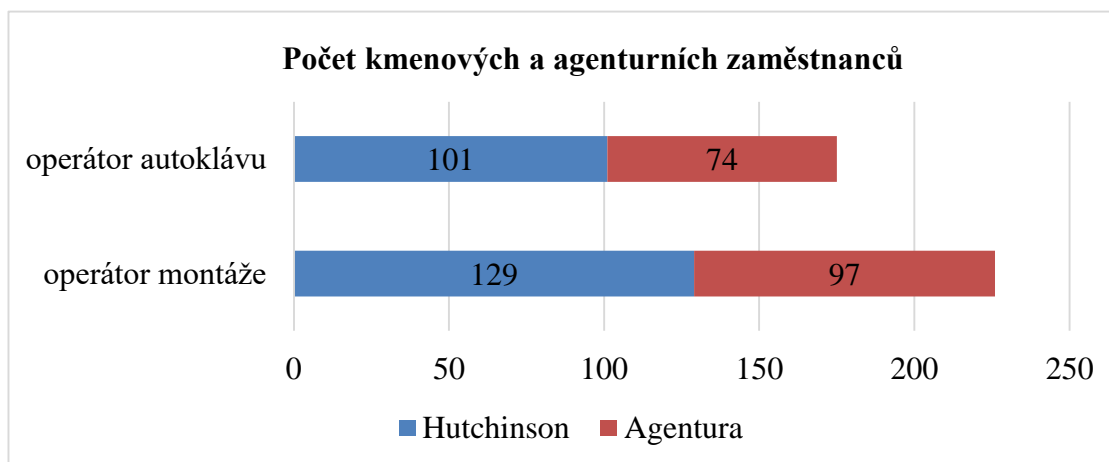
Každý vedoucí zóny je přímým nadřízeným jednotlivých mistrů. Ve výrobě společnosti jsou dva režimy pracovní doby, a to třisměnný a nepřetržitý. Na každé směně je vždy jeden mistr. Mistři na své směně dohlíží na jim přidělené operátory výroby.

Dvě největší skupiny pracovních pozic ve výrobě jsou operátoři montáže a operátoři autoklávů.

Jako operátor montáže mohou pracovat muži a na některých pracovištích i ženy. Operátorem autoklávů mohou být pouze muži vzhledem k fyzické náročnosti práce. Obsluhuje stroj zvaný autokláv, ve kterém jsou za vysokého tlaku a teploty formovány gumové hadice do požadovaných tvarů.

Pro získávání nových operátorů do oddělení výroby využívá Hutchinson 3 personální agentury. Nábory, s ohledem na vysokou fluktuaci operátorů, probíhají každý týden. Vybraní zaměstnanci jsou, pokud se osvědčí, po několika měsících převedeni do kmenového stavu. Pro převod jsou navrženi jejich nadřízenými, pokud jsou s nimi dlouhodobě spokojeni, vykazují určitou kvalitu práce a mají pravidelnou docházku.

**Graf č. 7: Poměr kmenových a agenturních zaměstnanců na pozici operátor**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Při náboru nových operátorů do oddělení výroby od nich nejsou vyžadovány žádné specifické dovednosti. Dovednosti potřebné pro danou pozici získají po nástupu do společnosti. Jediným požadavkem na nového zaměstnance je fyzická zdatnost. Noví zaměstnanci jsou nabíráni na pozice operátor montáže a operátor autoklávů.

### ***Vstupní školení***

Do prvního kontaktu se vzděláváním v Hutchinsonu se noví zaměstnanci dostanou při vstupním školení, které každý z nich musí absolvovat. Toto školení je určeno pouze pro nově nastupující operátory do výrobního oddělení. Zástupci jednotlivých oddělení je seznámí s důležitými informacemi z oblastí personalistiky, bezpečnosti práce a požární ochrany, environmentu, kvality a výroby. Vzhledem k frekvenci náborů probíhá toto školení každý týden.

Zástupce personálního oddělení seznámí nové zaměstnance se všemi důležitými dokumenty (pracovní řád, mzdový předpis, Kodex chování), s modely pracovní doby, se mzdovými složkami a předá jim čipovou kartu a s ní informace o evidenci docházky. Toto školení je jednorázové.

Referentka BOZP zasvětil nové zaměstnance do problematiky bezpečnosti práce a požární ochrany, ukáže jim rizikové situace a prevenci proti nim. Představí jim systém „Nebezpečných situací“, díky kterému Hutchinson předchází úrazům na pracovišti. Jedná se o periodické školení s periodicitou 1 rok.

Zástupce technického oddělení provede školení, týkající se environmentu. Zaměstnanci se dozví jak nakládat s chemickými látkami a odpady a jak se chovat při havarijních



situacích. Toto školení je důležité z důvodu vysokého důrazu společnosti na ochranu životního prostředí.

Zástupce oddělení kvality nové zaměstnance obeznámí se zásadami kvality, které jsou důležité pro spokojenost zákazníků společnosti.

Poslední částí vstupního školení je školení týkající výroby. Zástupce výroby podrobněji seznámí nové zaměstnance s procesy probíhajícími ve výrobě a s důležitými dokumenty. Následně je předá jejich vedoucím, kteří se dále postarají o zaškolení na jednotlivých pracovištích (týká se pouze operátorů).

## **5.2 SYSTÉM POLYVALENCÍ**

K zaškolování operátorů oddělení výroby je využíván tzv. systém polyvalencí. Polyvalence vyjadřuje schopnost operátora pracovat kvalitně a efektivně na více strojích v rámci svého pracoviště. Plně polyvalentní pracovník je tedy schopen zastoupit svého kolegu v případě jeho nepřítomnosti. Cílem je, aby byli všichni operátoři schopni v případě potřeby rotovat v rámci výrobního oddělení.

Systém polyvalencí má čtyři úrovně, jejichž meze stanovili vedoucí pracovníci z oddělení kvality a výroby. Jsou to:

- Polyvalence 1 - práce s trenérem,
- Polyvalence 2 - práce s dohledem,
- Polyvalence 3 - práce bez dohledu,
- Polyvalence 4 - trenér.

Od míry zaškolení se odvíjí kromě jiného i mzdové ohodnocení. Čím vyšší polyvalence, tím vyšší variabilní složka mzdy. Noví zaměstnanci jsou tedy motivováni dostat se v co nejkratší době na nejvyšší stupeň polyvalence.

V okamžiku, kdy zaměstnanec nastoupí, má první úroveň polyvalence a jeho trenér ho seznamuje s pracovištěm a veškerými činnostmi s ním spjatými. Obvyklá doba, po kterou má zaměstnanec Polyvalenci 1 je jeden měsíc. Pokud je šikovný, může k druhé úrovni postoupit dříve, ale zpravidla se doba pohybuje okolo jednoho měsíce.

Poté, co prokáže operátor určitou míru samostatnosti, certifikuje po dobu několika směn na polyvalenci druhé úrovně. V okamžiku, kdy je zaměstnanec schopen pracovat plně

samostatně a plní normy, plní požadavky pro třetí úroveň polyvalence. V průběhu několika měsíců od nástupu se nový zaměstnanec může sám stát trenérem.

### 5.3 PRŮBĚH ZAŠKOLOVÁNÍ NOVÉHO OPERÁTORA

Vedoucí pracovníci disponují několika dokumenty, dle kterých kontrolují, jestli zácvik nového operátora probíhá v pořádku. Je to „Vývojový diagram nováčka“ a „Zácviková karta operátora“ (Příloha D).

**Tab. č. 8: Činnosti spojené se zaškolením nováčka**

<b>Odpovědná osoba</b>	<b>Základní činnosti</b>
vedoucí zóny	převzetí nováčka
mistr, kontrolor kvality	založení polyvalenční karty, zácvikové karty, přidělení trenéra
mistr	vybavení OOPP
mistr, kontrolor kvality	proškolení na polyvalence 1. úrovně
trenér	seznámení s pracovištěm
trenér	zahájení pracovní činnosti
operátor	NOK kusy ihned ukazovat trenérovi
trenér	po každém cyklu před pračkou kontrola všech hadic od nováčka (OK i NOK); kusy ukládat do beden s konkrétní referencí
trenér/operátor	praní – pouze košů s konkrétní referencí + po praní kontrola
trenér	ukončení směny – sečíst celkem zmetky a OK kusy – zapsat do zácvikové karty a výrobního listu, který odevzdá mistrovi
trenér/operátor	kontrola NOK kusů z montáží a 100% kontrol – po druhém cyklu/ bednu s č. operátora vysypou do NOK kusů směny
kontrolor kvality	zkontroluje NOK kusy z montáží a 100% roztřídí dle č. operátora
mistr	zapisuje do elektronické podoby všechny karty pro nováčky jeho směny
mistr	po směně – uložení zácvikové karty na nástěnku
mistr	prezentace všech zácvikových karet na schůzce QRQC
mistr	vyhodnocení nováčka v rámci týdne
mistr	vyhodnocení trenéra v rámci týdne

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Po Vstupním školení si vedoucí zóny od školitele převezme nováčka, sdělí mu všechny informace o jeho směně, mistrovi a umístění jeho pracoviště. Následující den nastupuje nováček na svou první směnu.

Mistr společně s kontrolorem kvality založí nováčkovu Polyvalenční kartu, Zácvikovou kartu a přidělí mu trenéra. Poté nováček projde školením na Polyvalenci 1.

Trenér ho seznámí s pracovištěm a zahájí s ním pracovní činnost. Operátor ukazuje všechny vadné kusy trenérovi, který na konci směny vyplní nováčkovu zácvikovou kartu a výrobní list. Všechny kusy vyrobené nováčkem, které prošly jeho samokontrolou, projdou druhou kontrolou u kontrolora kvality. Pokud mezi nimi objeví vadné kusy, uloží je zvlášť a zaeviduje to do Zácvikové karty. Mistr všechny údaje ze zácvikových karet a výrobních listů zapisuje do formulářů v elektronické podobě. Po skončení směny ukládá všechny zácvikové karty v papírové podobě do speciálního boxu k tomu určenému a následně je prezentuje vedoucímu zóny na každodenní schůzce QRQC. Každý týden probíhá hodnocení efektivity práce nováčka a také hodnocení efektivity práce trenéra.

### **5.3.1 ZÁCVIKOVÁ KARTA OPERÁTORA**

Zácviková karta operátora je dokument, který slouží pro zmapování stavu zaškolení nováčka. Při nástupu nového operátora na danou pozici jsou zástupci oddělení kvality a oddělení výroby stanoveny normy pro každý den po následující měsíc. Normy jsou stanoveny jak pro nováčka, tak pro trenéra a jsou rostoucího charakteru. Nováček by s každým dnem měl zvládat vyrábět více kusů hadic a být samostatnější. Trenér nebo mistr eviduje počet vyrobených výrobků a počet zmetků a zapisuje je do tabulky v Excelu. Na konci zácviky by měl plnit jak normy výrobní, tak normy kvalitativní. Mistr a vedoucí sledují v grafu trend vyrobených výrobků, který by měl v průběhu měsíce začít kopírovat trend stanovené normy.

### **5.3.2 TRENÉŘI**

Funkcí trenéra je pověřen operátor s polyvalencí čtvrté úrovně. Aby se zaměstnanec mohl stát trenérem, musí splnit několik kritérií. Musí mít vynikající výrobní a komunikační dovednosti a také vůdčí schopnosti. Tyto požadavky jsou zakotveny v interních dokumentech v popisu pozice trenéra.

Trenér je operátor montáže nebo operátor autoklávů, který má sníženou normu tak, aby mohl dohlížet na jemu přidělené nové operátory, ale sám mohl také pracovat.

V současné době je ve výrobě okolo 60 trenérů. Trenérem se pracovník stane v okamžiku, kdy proškolí alespoň 3 nové operátory. To znamená, že ve chvíli, kdy se trenérem stává, jím ještě není.

#### **5.4 SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI**

Druhá, praktická, část bakalářské práce, je zaměřena na aplikaci teoretických poznatků, získaných studiem odborné literatury, které jsou popsány v teoretické části, na vybranou společnost. Pro tuto práci byla vybrána společnost Hutchinson, s.r.o. patřící do koncernu TOTAL s.a., který patří mezi přední dodavatele petrochemického průmyslu.

Společnost Hutchinson, s.r.o. je nadnárodní společnost se sídlem v Rokycanech založená v roce 1994. V současné době zaměstnává 667 pracovníků a řadí se mezi velké a stabilní zaměstnavatele.

V předchozím textu byla charakterizována společnost a její lidské zdroje. Byl popsán vzdělávací systém společnosti včetně všech jeho fází. Podrobný popis fáze realizace byl proveden ve výrobním oddělení společnosti s konkrétním zaměřením na vzdělávání nováčků na pozici operátor.

V další kapitole bude provedeno dotazníkové šetření mezi operátory a trenéry oddělení výroby, na jehož základě budou navržena opatření.

## 6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Vzhledem k zaměření této práce, bylo dotazníkové šetření provedeno mezi všemi trenéry a operátory, kteří pracují v Hutchinsonu alespoň jeden měsíc.

Hlavním záměrem dotazníkového šetření bylo zmapovat systém zaškolování operátorů a zjistit názor zaměstnanců na současný systém zaškolování, který bude využit pro návrh zlepšení.

Pro každou skupinu pracovníků, tedy trenéry a operátory, byl vytvořen dotazník. Součástí obou dotazníků byl krátký úvod, ve kterém byl dotazovanému objasněn smysl dotazníku a jeho budoucí využití. Také byli obeznámeni s tím, že je dotazník plně anonymní, aby nedocházelo k obavám z případných postihů za negativní hodnocení. Dotazníky byly rozdány v papírové podobě oběma cílovým skupinám.

### *Koncepce dotazníků*

Dotazník pro operátory obsahoval 15 otázek. První 3 otázky byly identifikační, následovalo 9 uzavřených otázek (7 tvrzení, u kterých měli respondenti na výběr ze škály odpovědí a 2 otázky s odpovědí typu ANO-NE) a 3 otevřené otázky.

Dotazník pro trenéry obsahoval 24 otázek. Prvních 6 bylo identifikačních, následovalo 14 uzavřených otázek (3 otázky s odpovědí typu ANO-NE a 11 tvrzení se škálou odpovědí) a 4 otevřené otázky.

U uzavřených otázek typu tvrzení měli respondenti možnost vybírat odpovědi z této škály: zcela souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – zcela nesouhlasím. Výběrem jedné z nich určili míru souhlasu s příslušným tvrzením.

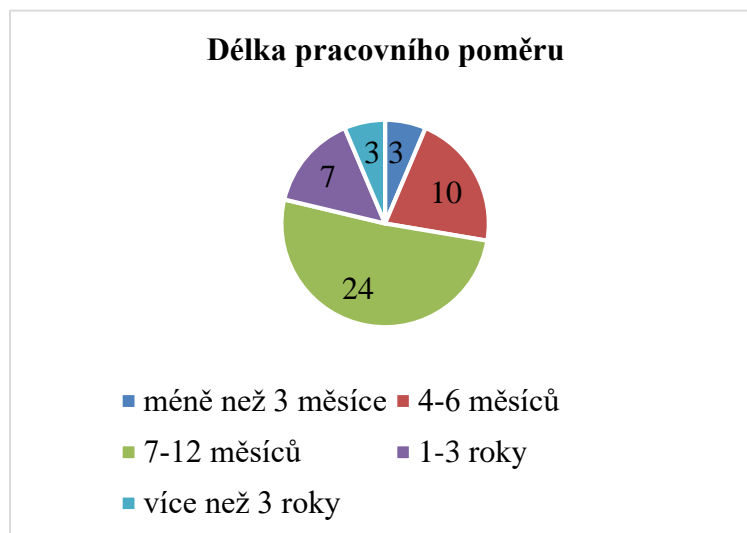
### **6.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

Dotazník pro operátory (Příloha E) byl rozdán 137 respondentům, vrátilo se jich 47 (návratnost 34%). Dotazník pro trenéry (Příloha F) byl rozdán 63 respondentům a vrátilo se jich 19 (návratnost 30%). Nízké procento návratnosti lze odůvodnit vysokou nemocností v oddělení výroby v době zadávání dotazníků a neochotou zaměstnanců účastnit se podobných průzkumů.

### 6.1.1 DOTAZNÍK PRO OPERÁTORY

V následující části budou uvedeny výsledky dotazníků pro operátory. Dotazníky byly rozdány operátorům montáže a operátorům autoklávů v oddělení výroby společnosti.

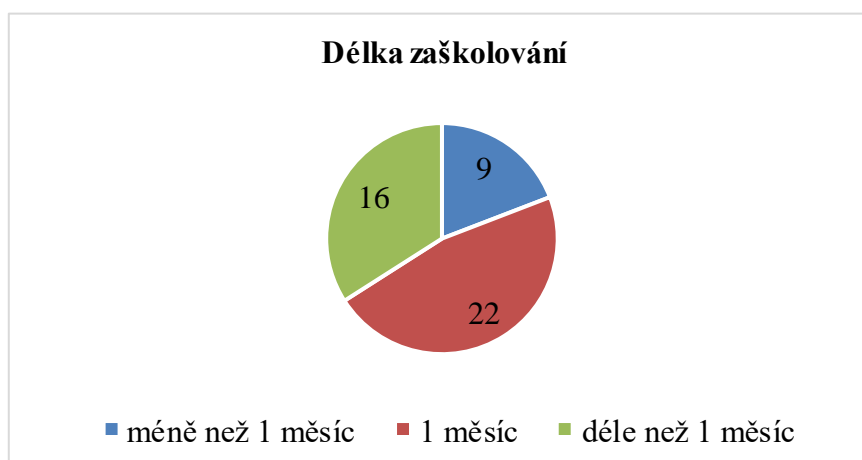
**Graf č. 8: Délka pracovního poměru u operátorů**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

První otázka byla zaměřena na délku práce v Hutchinsonu. Více než polovina dotázaných operátorů pracuje v Hutchinsonu 7 až 12 měsíců. Druhou nejpočetnější skupinou byli operátoři pracující 4 až 6 měsíců. Skupiny zaměstnanců, kteří v Hutchinsonu méně než 3 měsíce a více než 3 roky jsou zastoupeny shodným počtem zaměstnanců. Výsledky jsou zřejmé z Grafu č.7.

**Graf č. 9: Délka zaškolování operátorů**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Na druhou otázku, týkající se délky zaškolování, téměř polovina respondentů (46%) odpověděla, že jejich zaškolování trvalo měsíc, což je standardní doba zaškolování. Z grafu č. 8, který ukazuje délku zaškolování, dále vyplývá, že více než jeden měsíc trvalo zaškolování u 34% respondentů a u zbytku respondentů byla doba zaškolování kratší než jeden měsíc.

**Tab. č. 9: Přehled polyvalencí operátorů**

Úroveň polyvalence	Počet respondentů
1	2
2	21
3	16

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Ve třetí otázce jsem se ptala na úroveň polyvalence. Tento dotazník byl určen pouze pro operátory a proto úroveň polyvalence 4 - trenér nepřipadala v úvahu. Přehled odpovědí je v Tabulce č. 9. Největší zastoupení měla mezi dotazovanými operátory polyvalence číslo 2 (44% respondentů), dále polyvalence číslo 3 (číslo 34% respondentů) a nejmenší zastoupení měla polyvalence číslo 1 s pouze dvěma zástupci.

V následující tabulce jsou vyhodnoceny výsledky 4. až 10. otázky, jejichž obsahem byla tvrzení. Respondenti měli možnost vyjádřit, do jaké míry s nimi souhlasí. V tabulce je u jednotlivých tvrzení uveden počet odpovědí.

**Tab. č. 10: Přehled odpovědí u jednotlivých tvrzení v dotazníku pro operátory**

<b>Tvrzení</b>	<b>Zcela souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Zcela nesouhlasím</b>
Trenér mi dokázal srozumitelně vysvětlit postupy.	36	8	3	0
S trenérem se mi po dobu mého zaškolování dobře komunikovalo.	36	10	1	0
Rady trenéra po dobu mého zaškolování pro mě byly užitečné.	36	11	0	0
Trenér mi po dobu zaškolování dokázal dát dobrou zpětnou vazbu.	35	11	0	1
Trenér mi v průběhu zaškolení věnoval dostatek času.	32	10	5	0
Absolvováním školení jsem získal potřebné dovednosti a zkušenosti.	33	13	1	1
System zaškolování považuji za dobře nastavený.	28	10	5	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z Tabulky č. 10 vyplývá, že s prvním tvrzením, které se týkalo trenérovo schopnosti srozumitelně vysvětlit postupy, zcela souhlasilo 36 respondentů, spíše souhlasilo 8 respondentů a spíše nesouhlasili 3 respondenti.

S druhým tvrzením, které se týkalo kvality komunikace s trenérem po dobu zaškolování, zcela souhlasilo 36 respondentů, 10 spíše souhlasilo a 1 spíše nesouhlasil. Komunikaci s trenérem v době zaškolování lze tedy hodnotit pozitivně.

Rady trenéra po dobu zaškolování byly pro 36 respondentů zcela užitečné a pro 11 respondentů spíše užitečné. Ani jeden z respondentů nevedl, že by pro něj rady trenéra byly neúžitečné.

Se čtvrtým tvrzením, které se týkalo zpětné vazby trenérů, zcela souhlasilo 35 respondentů. Spíše souhlasilo 11 respondentů a 1 respondent zcela nesouhlasil. I tento výsledek lze hodnotit pozitivně. Trenéři dokáží svým svěřencům dávat zpětnou vazbu.

S pátým tvrzením, které se týkalo času trenéra věnovanému nováčkovi, zcela souhlasilo 32 respondentů, spíše souhlasilo 10 a spíše nesouhlasilo 5 respondentů.

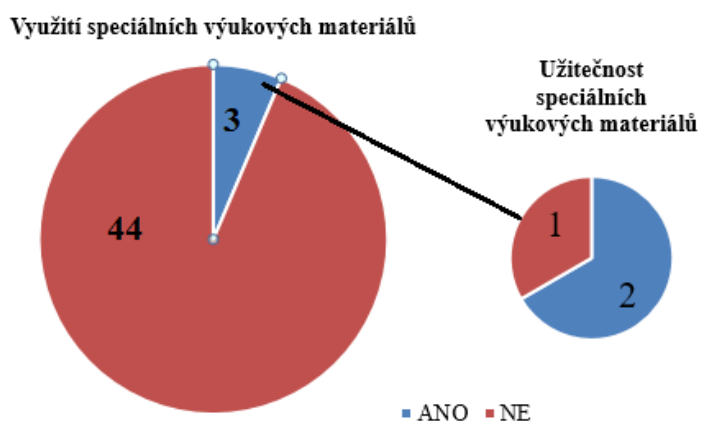


S tím, že na školení získali potřebné dovednosti, zcela souhlasí 33 respondentů, 13 spíše souhlasí a 1 spíše nesouhlasí. 1 operátor zcela nesouhlasí.

Desátá otázka, tedy sedmé tvrzení, se týkala systému zaškolování. Systém zaškolování považuje za zcela dobře nastavený 28 respondentů, za spíše dobře nastavený 10 respondentů, za spíše špatně 5 respondentů a 4 respondenti považují systém za zcela špatně nastavený.

Z uvedených údajů vyplynulo, že ačkoliv jsou hodnocení veskrze pozitivní (více než 50% respondentů uvedlo u každého tvrzení, že zcela souhlasí), tak systém není bezchybný a je v něm spousta možností pro zlepšení. To se následně potvrdilo u otevřených otázek, kde měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor.

**Obr. č. 7: Využití a užitečnost speciálních výukových materiálů**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Na jedenáctou otázku, zda byl využit speciální výukový materiál, odpovědělo 44 respondentů záporně. Pouze 3 respondenti odpověděli, že ano. V dvanácté otázce jsem se ptala, zda pro ně byl speciální výukový materiál užitečný. Dva uvedli, že ano a jeden respondent odpověděl, že pro něj speciální výukový materiál užitečný nebyl. Tyto skutečnosti jsou zřejmé z Obrázku č. 7.

Třináctá otázka byla otevřená a zněla: „Co na svém trenérovi nejvíce oceňujete?“. Operátoři na svých trenérech oceňují hlavně trpělivost a snahu a ochotu naučit nováčka vše potřebné. Dále zazněli tyto vlastnosti: spolehlivost, komunikativnost, pečlivost. 13 respondentů svou odpověď neuvádělo vůbec nebo na svém trenérovi nic neoceňují.

V otázce číslo 14 jsem se operátorů dotazovala na to, co jim u jejich trenéra chybělo. 37 respondentů neuvodlo svou odpověď nebo jim u jejich trenéra nic nechybělo. Ostatní odpovědi měly společného jmenovatele a to čas. Trenéři neměli dostatek času, aby se věnovali nováčkům.

Poslední otázka z dotazníku pro operátory se tázala na příležitosti zlepšení v systému zaškolování nováčků. Na tuto otázku téměř polovina respondentů neodpověděla. Z ostatních odpovědí vyplývá, že by zaměstnanci ocenili hlavně více času při zaškolování (8 odpovědí). Dle jednoho operátora by bylo dobré, kdyby se snížily výrobní normy trenérům, aby se mohli dostatečně věnovat nováčkům. Tři operátoři by ocenili lepší přístup nadřízeného, dva vidí příležitost větším množstvím školení a instruktážních videí. Někteří respondenti nevidí příležitost pro zlepšování nikde.

### **6.1.2 DOTAZNÍK – TRENÉR**

V následující části budou uvedeny výsledky dotazníků trenéry. Dotazníky byly rozdány operátorům montáže a operátorům autoklávů v oddělení výroby společnosti, kteří mají polyvalenci číslo 4 a zastávají pozici trenéra.

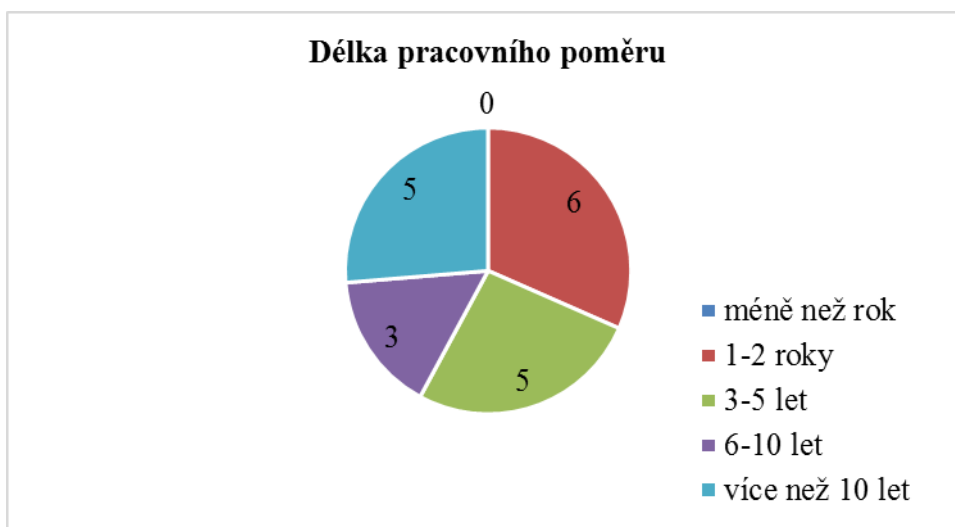
**Tab. č. 11: Věk trenérů**

Věk	Počet respondentů
21-25 let	2
26-30 let	3
31-35 let	1
36-40 let	8
41-50 let	4
více než 50 let	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

První otázka z dotazníku pro trenéry zkoumala věk trenérů, odpovědi jsou zaznamenány v Tab. č. 11. Nejpočetnější skupinou mezi respondenty byli trenéři ve věku od 36 do 40 let v počtu 8 osob. Druhou nejpočetnější skupinou byli trenéři ve věku 41 až 50 let, 4 osoby. Z uvedeného lze usoudit, že na pozici trenéra bývají obsazováni jak pracovníci, tak i životem zkušenější pracovníci. Nejméně početnými skupinami byli trenéři ve věku nad 51 let a ve věku od 31 do 35 let.

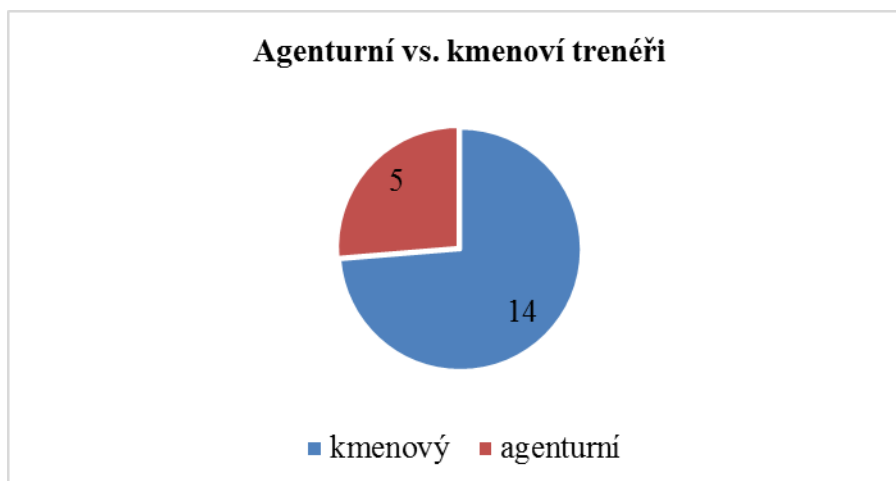
**Graf č. 10: Délka pracovního poměru u trenérů**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V otázce číslo 2 jsem se zaměřila na délku pracovního poměru trenérů. Z grafu č. 10 je zřejmé, že na pozici trenéra nepracuje žádný člověk, který by v Hutchinsonu pracoval méně než 1 rok. Nejpočetnější skupinou jsou lidé, kteří pracují ve společnosti 1-2 roky, následují skupiny s 3-5 roky a 6-10 roky obě s 5 respondenty a nejméně početnou skupinou jsou trenéři, kteří pracují v Hutchinsonu déle než 10 let.

**Graf č. 11: Agenturní vs. kmenoví trenéři**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázkou číslo 3 jsem chtěla zjistit poměr mezi agenturními a kmenovými zaměstnanci, kteří pracují na pozici trenéra. Mezi respondenty bylo 14 kmenových trenérů a 5 agenturních. Tuto skutečnost zachycuje Graf č.11.

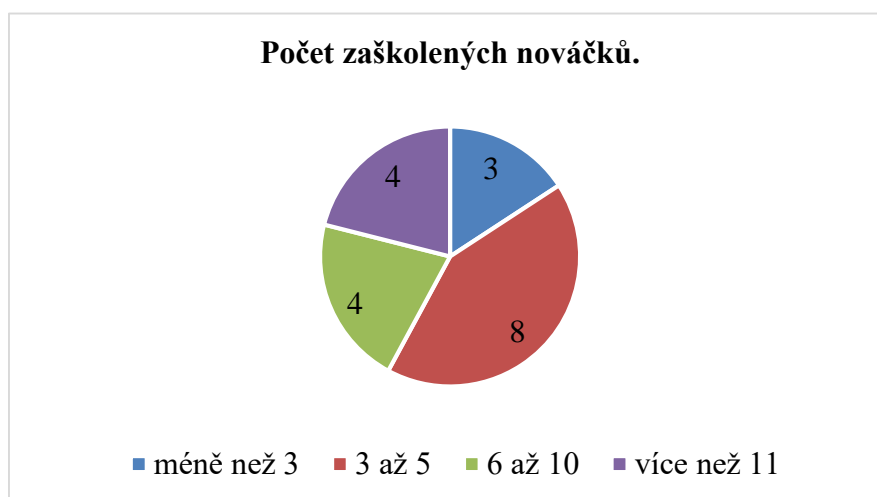
**Tab. č. 12: Délka práce na pozici trenéra**

Délka práce na pozici trenéra	Počet respondentů
méně než 6 měsíců	3
6 měsíců – 1 rok	8
1 – 2 roky	4
3 – 5 let	3
5 a více let	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z Tabulky č. 12 jsou zřejmé odpovědi na čtvrtou otázku, která se ptala na délku práce na pozici trenéra. Nejpočetnější skupinou mezi respondenty byli ti, kteří na pozici trenéra pracují 6 měsíců až 1 rok (8 respondentů). Dále 1 až 2 roky (4 respondenti) a se stejným počtem 3 respondentů jsou trenéři, které na této pozici pracují méně než 6 měsíců a 3 až 5 let. Mezi respondenty byl pouze jeden trenér, který na této pozici pracuje 5 a více let.

**Graf č. 12: Počet zaškolených nováčků**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Pátá otázka byla zaměřena na počet zaškolených nováčků. Odpovědi jsou zřejmé z Grafu č. 12. Nejvíce trenérů již zaškolilo 3 až 5 nováčků. Na druhém místě stojí odpovědi 6 až 10 nováčků a méně než 3 nováčci. Nejméně trenérů již zaškolilo více než 11 nováčků.

**Tab. č. 13: Počet aktuálně zaškolovaných nováčků**

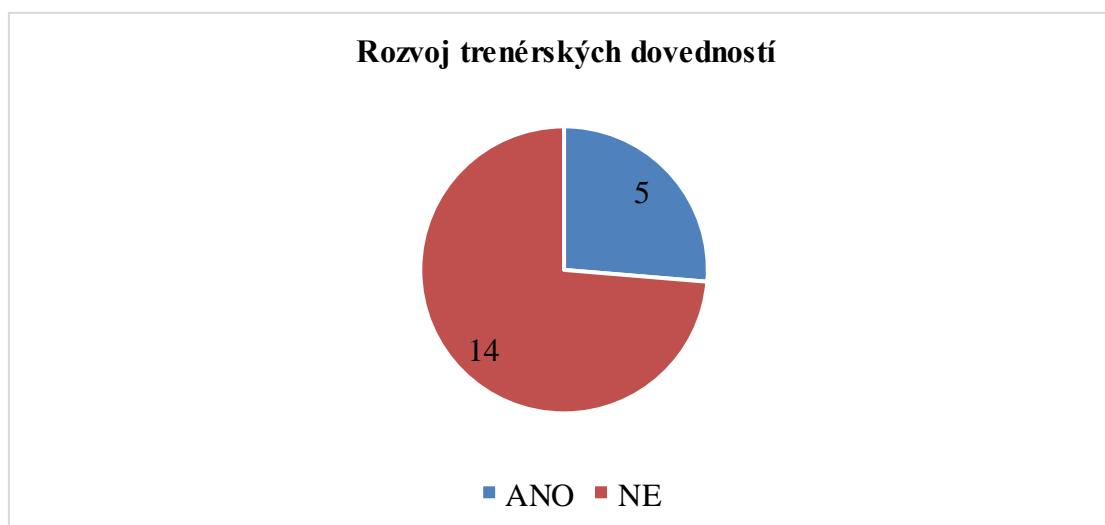
Počet nováčků	počet respondentů
0	5
1	8
2	2
3	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z odpovědí na šestou otázku, které jsou zaznamenány v Tabulce č. 13, vyplývá, že v současné době mají na starosti 3 nováčky a 2 nováčky, shodně, 2 trenéři. Žádného aktuálně nezaškoluje 5 trenérů a nejfrekventovanější odpovědí je 1 zaškolovaný nováček, kterou uvedlo 8 trenérů.

Odpovědí na otázku číslo 7 vyplývá, že všichni respondenti ví, co se od nich jako trenérů očekává. Žádný z nich nevybral možnost ne.

**Graf č. 13: Absolvování kurzu trenérských dovedností**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z odpovědí na osmou otázku, které jsou zaznamenány v Grafu č. 13, vyplývá, že školení trenérských dovedností absolvovalo 5 trenérů a neabsolvovalo 14 trenérů. Výsledky u této otázky mě celkem překvapily, protože ve společnosti žádné školení na rozvoj trenérských dovedností nemají zavedené.

Devátá otázka byla zaměřena na trenéry a jejich názor své trenérské dovednosti. 17 z nich se domnívá, že má správně dovednosti pro pozici trenéra, naopak 2 z nich se domnívá, že správné vlastnosti nemá.

**Tab. č. 14: Přehled odpovědí u jednotlivých tvrzení v dotazníku pro trenéry**

tvrzení	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Při řešení problémů s nováčky mám oporu ve svém nadřízeném.	16	3	0	0
Domnívám se, že nováčkovci dokážu správně vysvětlit pracovní postup.	17	2	0	0
Délka zaškolení nováčků je vyhovující.	4	6	6	3
Svému nováčkovci dokážu poskytnout zpětnou vazbu	8	11	0	0
Cítím, že mám u nováčků autoritu.	6	9	3	1
Mám dostatek času, abych svou práci trenéra mohl dobře vykonávat.	2	3	10	4
Za práci trenéra jsem dostatečně ohodnocen.	1	3	9	6
U svého nadřízeného jsem měl dostatečnou oporu, když jsem se stával trenérem	11	7	1	0
System školení nováčků je dobře propracovaný.	5	4	6	4
Mám potřebné materiály pro provádění školení.	10	7	2	0
Vím, na základě čeho jsem byl vybrán na pozici trenéra.	12	7	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázky číslo 10 až 20 byla tvrzení, s nimiž měli respondenti možnost vyjádřit míru svého souhlasu. Tato tvrzení jsou zaznamenána v Tabulce č. 14.

S prvním tvrzením zcela souhlasilo 16 respondentů a spíše souhlasili 3 respondenti. Znamená to tedy, že ve většině případů mají trenéři oporu ve svém nadřízeném, ať už mistrovi či vedoucím zóny.

S druhým tvrzením zcela souhlasilo 17 respondentů a 2 respondenti spíše souhlasili. Znamená to, že se domnívají, že dokáží nováčkovci dobře vysvětlit pracovní postupy.

Ve třetím tvrzení vyjadřovali trenéři svůj názor na délku zaškolení nováčka. Odpovědi byly různorodé, ale spíše neutrální. 4 respondenti se domnívají, že je délka zaškolení zcela vyhovující, 3 se naopak domnívají, že je délka zcela nevhovující. 6 respondentů se domnívá, že je délka zaškolení spíše vyhovující a dalších 6, že je délka zaškolení nováčka spíše nevhovující.

8 trenérů zcela dokáže svému nováčkovi poskytnout zpětnou vazbu. 11 trenérů mu ji pak spíše dokáže poskytnout. To je veskrze pozitivní závěr u čtvrtého tvrzení. Žádný trenér se nedomnívá, že by nováčkovi zpětnou vazbu nedokázal poskytnout.

Páté tvrzení bylo zaměřeno na autoritu trenérů u nováčků. Autoritu u svých nováčků zcela cítí 6 respondentů, 9 respondentů jí spíše cítí, 3 respondenti jí spíše necítí a 1 respondent jí zcela necítí.

Šesté tvrzení bylo zaměřeno na dostatek času na práci trenéra. 4 respondenti se domnívají, že nemají dostatek času na práci trenéra. 10 respondentů ho spíše nemá. 3 respondenti spíše mají dostatek času a pouze 2 respondenti mají dostatek času na práci trenéra.

Sedmé tvrzení se týká finančního ohodnocení trenérů. 6 respondentů se cítí špatně finančně ohodnoceno a 9 spíše špatně. 3 se cítí spíše dobře ohodnoceno a pouze jeden respondent se za práci trenéra cítí dobře ohodnocen. Tato informace je poměrně alarmující.

Osmé tvrzení bylo zaměřeno na trenérovu podporu nadřízeným v trenérských začátcích. 11 respondentů jejich nadřízený zcela podporoval, 7 respondentů nadřízený spíše podporoval a 1 respondenta jeho nadřízený spíše nepodporoval.

Velmi rozporuplné odpovědi byly u devátého tvrzení, které se týká propracovanosti systému zaškolování nováčků. 4 se domnívají, že je zcela špatně propracovaný a 6 respondentů se domnívá, že je spíše špatně propracovaný. 4 respondenti se domnívají, že je spíše dobře propracovaný a 5 respondentů se domnívá, že je systém zaškolování nováčků zcela dobře propracovaný.

Desáté tvrzení bylo zaměřeno na materiály potřebné pro školení. 10 respondentů zcela souhlasí s tím, že má dostatek potřebných materiálů. 7 respondentů s tímto faktem spíše souhlasí a pouze dva respondenti se domnívají, že spíše nemají dostatek potřebných materiálů.

V posledním, jedenáctém, tvrzení jsem se trenérů dotazovala, zda ví, na základě čeho byli na pozici trenéra vybráni. 12 respondentů odpovědělo, že ano a 7, že spíše ano. Buď si tedy uvědomují své kvality, anebo jim to bylo sděleno nadřízeným.

V 21. otázce jsem se dotazovala trenérů na jejich nejosvědčenější postupy zaškolování. Respondenti uvedli, že se jim nejlépe osvědčilo postupné zapojování do pracovního

procesu, praktické ukázky, postupný přechod od nejjednodušších po nejsložitější operace a hlavně trpělivost s nováčky. 12 respondentů neodpovědělo.

Otázka číslo 22 byla zaměřena na požadavky, které by měly na trenéra být kladeny. 12 respondentů na tuto otázku neodpovědělo. Ostatní zmínili, že by měl být kladen důraz na profesionalitu, šikovnost, komunikativnost, ochotu a dovednost vysvětlit danou problematiku, pečlivost, psychická výdrž a zkušenost s prací ve společnosti.

Na neúspěchy při zaškolování byla zaměřena otázka číslo 24. Respondenti uvedli, že se jim nedařilo zaškolování z důvodu časové omezenosti a problémům s komunikací kvůli jazykové bariéře nováčků. 12 respondentů neodpovědělo nebo neměli žádné problémy při zaškolování.

V poslední otázce z dotazníku pro trenéry jsem se dotazovala na příležitosti zlepšení v systému zaškolování nováčků. Respondenti vidí příležitosti ve snížení normy pro trenéry tak, aby se mohli více věnovat nováčkům a kvalitě jejich práce. Dále by uvítali, kdyby se mezi nováčky neobjevovali lidé s jazykovou bariérou a kdyby se při náborech zaměstnanců dbalo více na kvalitu než na kvantitu. 10 respondentů svou odpověď neuvedlo nebo nevidí žádnou příležitost pro zlepšení.

Stejně jako u prvního dotazníku – nepřehledné a nedostatečné zpracování výsledků.

## **6.2 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

V předchozím textu bylo provedeno vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření. Výsledky poukázaly na nedostatky v jinak celkem propracovaném vzdělávacím systému společnosti. I přes nízkou návratnost dotazníků (okolo 30% u obou dotazovaných skupin) a neochotu respondentů odpovídat na otevřené otázky bylo možné z výsledků vyzorovat, že je vzdělávací systém zaměřen primárně na vzdělávání nových operátorů, ale pro trenéry není zaveden žádný speciální systém vzdělávání. Jsou to právě oni, na které se zaměřím v rámci návrhů opatření pro zlepšení vzdělávacího systému.



## 7 NÁVRH OPATŘENÍ

Z údajů získaných z dotazníkového šetření lze vyvodit několik opatření, která by zlepšily současný systém zaškolování nových operátorů. Navržená opatření se týkají především trenérů a to proto, že trenéři do celého procesu zaškolování nováčků zasahují velkou mírou.

### Návrh č. 1: Úprava výrobních norem

- cíl návrhu: upravit výrobní normy trenérů
- popis:

Faktor času je v systému zaškolování poměrně rizikový. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jak trenéři, tak i operátoři by ocenili více času na zaškolování. Trenéři mají kromě práce trenéra ještě svou regulérní práci na svém pracovišti s upravenou normou tak, aby se mohli nováčkovi věnovat. Tento čas však bohužel není dostačující. Navíc pokud mají na starosti více nováčků najednou, čas na jednotlivce se zmenšuje. Kdyby byla trenérovi snížena výrobní norma na nezbytně nutný objem výroby, mohlo by mu tak být umožněno, být nováčkovi v prvním týdnu činnosti plně k dispozici. A od druhého týdne by se pokračovalo v klasickém režimu dle zácvikové karty (norma by se zvyšovala nováčkovi i trenérovi). Nováček by měl možnost více proniknout do problematiky dané činnosti a více by si uvědomoval své chyby a tím by se i snižovala zmetkovitost jeho činnosti.

- odpovědné osoby: vedoucí výroby a zástupce oddělení kvality;
- rizika: snížení efektivity výroby;
- finanční náklady: náklady spojené s výkyvy ve výrobě.

### Návrh č. 2: Využití trenérů

- cíl návrhu: zvýšit využití jednotlivých trenérů
- popis:

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 25% trenérů nemá v současné době na starosti žádného nováčka. Naopak někteří zacvičují více než jednoho. Vedoucí pracovníci by měli více plánovat náборы s ohledem na to, aby byli trenéři využiti, anebo naopak nedocházelo k jejich přetížení. Tento návrh ve velké míře

souvisí s předchozím. Pokud mají trenéři více než jednoho nováčka, nemají na ně dostatek času.

- odpovědné osoby: vedoucí zóny, mistři;
- rizika: nedostatek lidí ve výrobě;
- finanční náklady: náklady spojené s výkyvy ve výrobě.

### **Návrh č. 3: Využití speciálních výukových materiálů**

- cíl návrhu: zvýšit objem používání speciálních výukových materiálů
- popis:

V minulosti bylo vytvořeno ukázkové video, ve kterém jsou zachyceny činnosti autoklávistů, na jehož základě jsou zacvičováni noví autoklávisté na některých zónách. V současné době není zmapováno, na kterých zónách se videa využívají. Myslím, že kdyby byla vytvořena instruktážní videa pro všechny pozice, mohl by tento materiál být využit jako doplněk při zaškolování trenérem.

- odpovědné osoby: vedoucí zóny, zástupce oddělení kvality, zástupce oddělení neustálého zlepšování;
- rizika: výukový materiál nebude dostatečně využíván;
- finanční náklady: náklady spojené s pořízením záznamů (natáčení, stříhání, atd.) a zajištění média, skrz které bude operátorům umožněno záznamy sledovat – cca 30.000,- Kč na pořízení výukových materiálů a 100.000,- za počítače na jednotlivých zónách

### **Návrh č. 4: Workshop pro trenéry**

- cíl návrhu: vytvoření workshopu pro trenéry s periodicitou 1 měsíc
- popis:

Jednou měsíčně by mohl být uspořádán workshop pro trenéry v zasedací místnosti, na kterém by zkušení trenéři předávali zkušenosti méně zkušeným trenérům. K dispozici by jim mohl být zástupce kvality, se kterým by probírali osvědčené metody pro snížení zmetkovitosti výroby u nováčků.

- odpovědné osoby: vedoucí personálního oddělení, vedoucí jednotlivých zón, zástupce oddělení kvality;

- rizika: špatná časová koordinace kvůli rozdílným směnám jednotlivých trenérů;
- finanční náklady: vzhledem k tomu, že by se workshop konal v zasedací místnosti a zkušenosti by si mezi sebou trenéři předávali sami, nebylo by toto opatření spojeno s žádnými náklady

#### **Návrh č. 5: Kurz trenérských dovedností**

- cíl návrhu: zavedení kurzu trenérských dovedností pro trenéry v oddělení výroby
- popis:

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že více než 70% dotázaných trenérů neabsolvovalo žádný kurz trenérských dovedností. Role trenéra je v oddělení výroby jedna z klíčových. Pokud v prvních dnech nový zaměstnanec dostane špatné instrukce nebo pokud se setká s nesprávným přístupem trenéra, může to zcela zásadně ovlivnit jeho budoucí kariéru. Například se může dopouštět malých chyb, které v dlouhodobém měřítku mohou znamenat důvod pro rozvázání pracovního poměru s ním. Nebo ho může přístup trenéra natolik odradit od práce ve společnosti, že pracovní poměr ukončí ze své vůle v prvních dnech po nástupu.

Kurz trenérských dovedností by byl zaměřen hlavně na komunikační dovednosti, rozvoj schopností poskytovat zpětnou vazbu, koučování, atd.

- odpovědné osoby: vedoucí personálního oddělení, vedoucí neustálého zlepšování, zástupce oddělení kvality, zástupce oddělení výroby;
- rizika: neochota současných trenérů měnit zavedené postupy;
- finanční náklady: cena kurzu trenérských dovedností se pohybuje přibližně od 5.000,- Kč/os. dle zvolené instituce.

#### **Návrh č. 6: Zlepšení v oblasti práce s cizinci**

- cíl návrhu: vytvoření výukových materiálů pro cizince na pozici operátor oddělení výroby v jejich rodném jazyce
- popis:

V současné době je mezi nováčky poměrně velké množství cizinců. Hlavním problémem je komunikace s nimi, protože pokud nehovoří česky, nemohou jim trenéři vysvětlit vše potřebné pro práci. Problém částečně řeší existence

překladačů. Jenže překladač nemůže s nováčkem být stále a navíc je nelze zajistit na všech pracovištích a směnách. Jednou z možností jak situaci vyřešit je překlad pracovních manuálů a vstupních školení do všech jazyků, které by mohly být potřeba. V současné době jsou ve společnosti zaměstnání lidé z Ukrajiny, z Bulharska, z Rumunska. Lze předpokládat, že se jejich řady budou dále rozšiřovat, vzhledem k vývoji nezaměstnanosti v Západočeském kraji.

- odpovědné osoby: vedoucí personálního oddělení, vedoucí výrobního oddělení, zástupce oddělení kvality;
- rizika: neustále se zvětšující počet cizinců, který by mohl vést k výběru mistrů – cizinců a následně zavedení celých cizojazyčných směn;
- finanční náklady: náklady na překlad dokumentů cca 20.000,- Kč

#### **Návrh č. 7: Větší finanční ohodnocení trenérů**

- cíl návrhu: navýšení mezd trenérů, pokud v daném měsíci zaškolili nováčka
- popis:

Výsledky dotazníkového šetření poukázaly na nespokojenost trenérů s jejich finančním ohodnocením. V současné době je rozdíl mezi mzdou řadového operátora a trenéra pouze ve výši variabilní složky mzdy, trenéři jsou ohodnoceni speciální sazbou této složky mzdy Motivujícím ohodnocením pro trenéry by mohl být např. bonus za proškolené nováčky v daném měsíci za splnění určitých podmínek.
- odpovědné osoby: vedoucí personálního oddělení, vedoucí oddělení výroby, vedoucí finančního oddělení;
- rizika: vlna nevole ze strany ostatních zaměstnanců jako reakce na zvyšování mezd pouze u trenérů;
- finanční náklady: náklady na navýšené mzdy trenérů

#### **Návrh č. 8: Snižování fluktuace**

- cíl návrhu: zavedení opatření, která by vedla k snížení fluktuace
- popis:

Hutchinson se potýká s poměrně vysokou fluktuací. Jedním z důkazů je i fakt, že z dotazníkového šetření vyšlo, že pouze 5% dotázaných mělo polyvalenci číslo 1, pouze okolo 25% dotázaných ve společnosti pracuje více než 1 rok. Na pozici operátora pracuje velké množství lidí, kteří jsou v Hutchinsonu zaměstnáni méně než půl roku. Právě u těchto lidí je největší pravděpodobnost, že společnost opustí. A právě na ně by se měl zaměřit program snižování fluktuace. Tento program by měl co nejvíce motivovat nové zaměstnance k setrvání ve společnosti. Samozřejmě by se měl zaměřit i na stávající dlouhodobě zaměstnance, protože ti tvoří pevnou základnu výrobního oddělení. Velký podíl na snižování fluktuace má samozřejmě kvalita lidí, kteří do podniku nastoupí. Několik trenérů v dotazníku zdůraznilo, že by se při nábořech mělo dbát spíše na kvalitu než na kvantitu.

Navrhuji tedy, aby bylo zavedeno více zaměstnaneckých výhod (příspěvky na dopravu, příspěvky na ubytování i pro kmenové zaměstnance, atd.), které by jak nové, tak i stávající zaměstnance motivovaly k setrvání ve společnosti.

- odpovědné osoby: vedoucí personálního oddělení, vedoucí oddělení výroby;
- rizika: zaměstnanci budou i přes veškerá opatření dále ukončovat pracovní poměr;
- finanční náklady: náklady spojené se zavedenými výhodami.

## ZÁVĚR

Téma této bakalářské práce byly vzdělávací procesy v podniku. Hlavním cílem bylo charakterizovat zvolenou organizaci, analyzovat a zhodnotit současný systém vzdělávání a formulovat návrhy a doporučení pro systém vzdělávání. V jednotlivých kapitolách této práce se mi podařilo těchto cílů dosáhnout.

Práce obsahuje dvě části, část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsem se zaměřila na popis systému podnikového vzdělávání a jeho jednotlivých fází: identifikace, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání. V praktické části jsem charakterizovala společnost Hutchinson, s.r.o., provedla jsem finanční analýzu společnosti na základě údajů z finančních výkazů, popsala jsem personální činnost společnosti a jednotlivé fáze vzdělávání. Ve fázi realizace vzdělávání jsem se nejvíce zaměřila na popis vzdělávání zaměstnanců v oddělení výroby, konkrétně nových operátorů.

Na základě provedeného dotazníkového šetření mezi operátory a trenéry ve výrobě jsem provedla návrhy pro zlepšení ve vzdělávacím systému, u kterých jsem stanovila cíl návrhu, popis návrhu, odpovědné osoby, rizika a náklady. Jednotlivé návrhy se týkaly úpravy výrobních norem, využití trenérů, využití speciálních výukových materiálů, workshopů pro trenéry, kurzu trenérských dovedností, finančního ohodnocení trenérů a protifluktuálních opatření.

Výsledky dotazníkového šetření a návrhy na zlepšení vzdělávacího systému budou předloženy vedení společnosti.

## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Přístupy k učení.....	21
Tab. č. 2: Lektorské styly.....	22
Tab. č. 3: Základní údaje o společnosti.....	26
Tab. č. 4: Vybrané položky z finančních výkazů potřebné pro finanční analýzu...	28
Tab. č. 5: Ukazatelé rentability.....	28
Tab. č. 6: Ukazatelé likvidity.....	29
Tab. č. 7: Přehled periodických školení.....	37
Tab. č. 8: Činnosti spojené se zaškolováním nováčka.....	42
Tab. č. 9: Přehled polyvalencí operátorů.....	47
Tab. č. 10: Přehled odpovědí u jednotlivých tvrzení v dotazníku pro operátory....	48
Tab. č. 11: Věk trenérů.....	50
Tab. č. 12: Délka práce na pozici trenéra.....	52
Tab. č. 13: Počet aktuálně zaškolovaných nováčků .....	53
Tab. č. 14: Přehled odpovědí u jednotlivých tvrzení v dotazníku pro operátory....	54

## SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

### Seznam obrázků:

Obr. č. 1: Fáze vzdělávacího procesu.....	14
Obr. č. 2: Prvky procesu realizace vzdělávání.....	18
Obr. č. 3: Rozšíření společnosti po světě.....	25
Obr. č. 4: Logo společnosti.....	27
Obr. č. 5: Organizační struktura personálního oddělení .....	34
Obr. č. 6: Organizační struktura výrobního oddělení .....	39
Obr. č. 7: Využití a užitečnost výukových materiálů.....	49

### Seznam grafů:

Graf č. 1: Vývoj obrátu v letech 2005-2014.....	30
Graf č. 2: Přehled operátorů po jednotlivých agenturách .....	31
Graf č. 3: Délka pracovního poměru zaměstnanců .....	32
Graf č. 4: Struktura zaměstnanců dle pohlaví .....	32
Graf č. 5: Věková struktura zaměstnanců .....	33
Graf č. 6: Vývoj počtu zaměstnanců.....	33
Graf č. 7: Poměr kmenových a agenturních zaměstnanců.....	40
Graf č. 8: Délka pracovního poměru operátorů.....	46
Graf č. 9: Délka zaškolování operátorů .....	46
Graf č. 10: Délka pracovního poměru u trenérů.....	51
Graf č. 11: Agenturní vs. kmenoví trenéři.....	51
Graf č. 12: Počet zaškolených nováčků.....	52
Graf č. 13: Absolvování kurzu trenérských dovedností.....	54



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

s. – strana

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

kol. – kolektiv

tzn. – to znamená

SMART – specific (specifický), measurable (měřitelný), achievable (dosažitelný), realistic (realistický), time-bound (ohraňčený v čase)

tab. č. – tabulka číslo

s. a. - Société anonyme (akciová společnost)

obr. č. – obrázek číslo

ROA – return on assets (rentabilita aktiv)

EBIT – earnings before interests and taxes (zisk před zdaněním a úroky)

ROE – return on equity (rentabilita vlastního kapitálu)

EAT – earnings after taxes (čistý zisk)

BOZP a PO – bezpečnost práce a požární ochrana

OSSZ – Okresní Správa Sociálního Zabezpečení

OOPP – ochranné osobní pracovní pomůcky

QRQC – Quick Responce Quality Control

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### ***Bibliografické zdroje:***

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MILKOVICH, George T. a BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

VOCHOZKA, Marek a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Interní dokumenty společnosti.

### ***Internetové zdroje:***

Ukazatelé likvidity. *Finanční analýza* [online]. [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>

Ukazatelé rentability. *Finanční analýza* [online]. [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>

Skupina TOTAL. *TOTAL Česká republika* [online]. [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.total.cz/>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A:** Organizační struktura společnosti

**Příloha B:** Plán zaškolení pracovníka

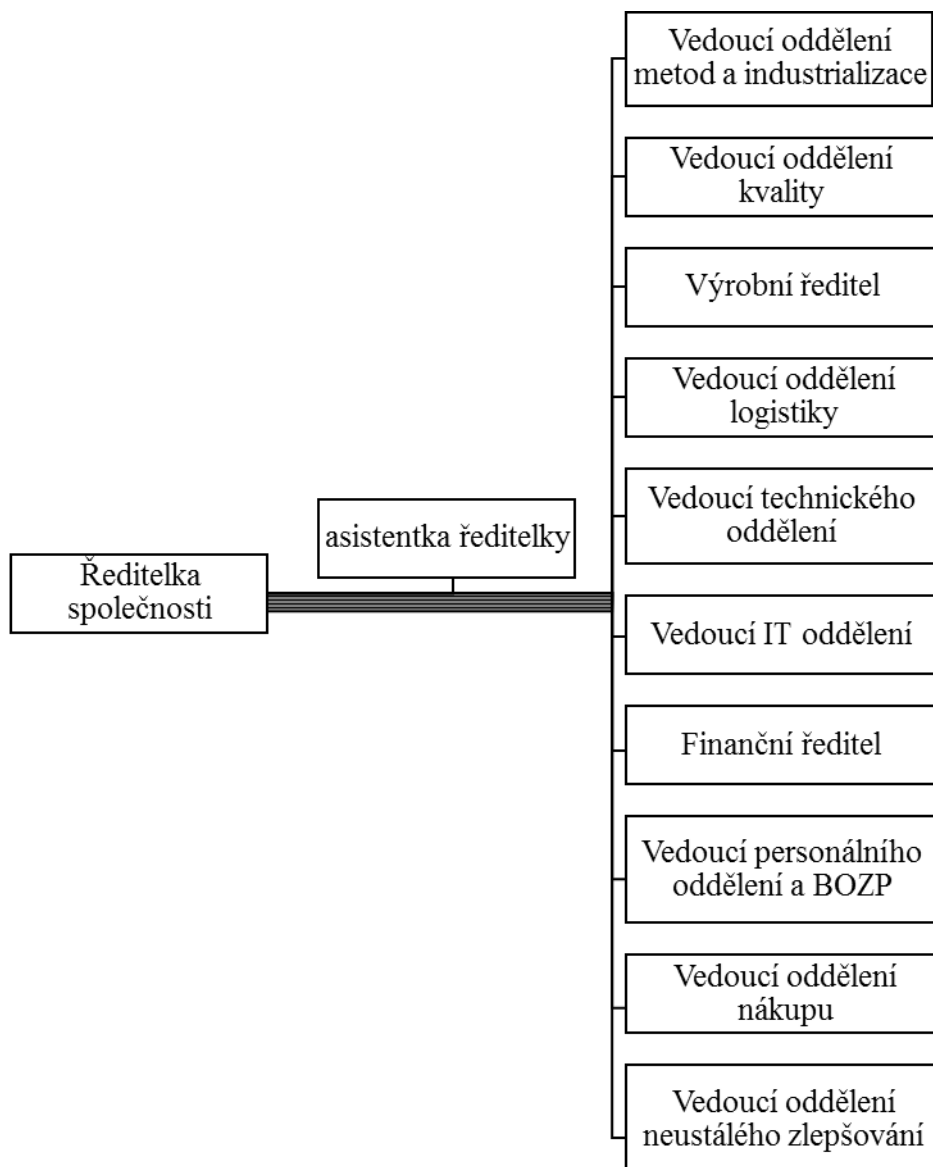
**Příloha C:** Hodnocení školení účastníkem

**Příloha D:** Závčiková karta operátora

**Příloha E:** Dotazník - operátor


**Příloha F:** Dotazník – trenér

## Příloha A




Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Příloha B**

		<b>PLÁN ZAŠKOLENÍ PRACOVNÍKA</b>				STRANA/CELKE - 69 -/77
S.R.O. ROKYCANY	PROVEDENÍ:	<b>1</b>	DATUM:	<b>4. 11. 2004</b>	ČÍSLO DOKUMENTU:	<b>HI-62- 01-5</b>
<b>JMÉNO, PŘÍJMENÍ, TITUL:</b>					<b>OSOBNÍ ČÍSLO:</b>	
<b>FUNKČNÍ ZAŘAZENÍ:</b>			<b>NÁSTUP DO FUNKCE DNE:</b>			
<b>PLÁNOVANÁ DOBA ZAŠKOLENÍ:</b>			<b>ODPOVĚDNÝ PRACOVNÍK:</b>	<b>TERMÍN:</b>	<b>VYHODNOCENÍ:</b>	
<b>POSTUP ZAŠKOLENÍ:</b>  VSTUPNÍ ŠKOLENÍ EMS, PO, BOZP, DLE OSNOVY  PO- ŠKOLENÍ PRO ZAMĚSTNANCE  PRACOVNÍ ŘÁD						
<b>HODNOCENÍ ZAŠKOLENÍ:</b> VYHOVUJE: <input type="checkbox"/> NEVYHOVUJE: <input type="checkbox"/> VYHOVUJE S VÝHRADAMI: <input type="checkbox"/> VÝHRADY:						
<b>VYJÁDŘENÍ NADŘÍZENÉHO PRACOVNÍKA:</b>   <div style="text-align: right;"> <b>DATUM, PODPIS</b> </div>						
<b>VYJÁDŘENÍ ZAMĚSTNANCE:</b>   <div style="text-align: right;"> <b>DATUM, PODPIS</b> </div>						

**Příloha C**

		<b>HODNOCENÍ ŠKOLENÍ ÚČASTNÍKEM</b>			STRANA/ CELKEM - 70 - /2
S.R.O. ROKYCANY	PROVEDENÍ: 3	DATUM: 11/2004	ČÍSLO DOKUMENTU: HI-62-01-1		
Jméno účastníka:					
<b>Název školení:</b>			Odpovědnost za organizaci:		
Školící zařízení:			Datum konání:		
Školitel:					

*(pozn.: nejvýstižnější volbu zakřížkujte)*

Hodnocení	☺☺	☺	☹	☹☹
<b>Obsah školení/kurzu:</b>				
Celkový dojem				
Přínos pro současnou práci				
Rozšíření vědomostí v jiném oboru				
<b>Organizace:</b>				
Výběr lokality školení				
Úroveň ubytování (bylo-li součástí)				
Úroveň stravování (bylo-li součástí)				
Zabezpečení pomůckami, dokumentací				
<b>Školitel:</b>				
Srozumitelnost výkladu				
Odborná vybavenost školitele				
Spolupráce s posluchači				

Vaše poznámky:

Co se Vám líbilo?

Co by se mělo zlepšit?

Jiné poznámky, návrhy, nápady:

Příloha D

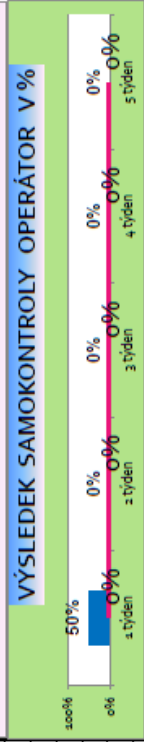
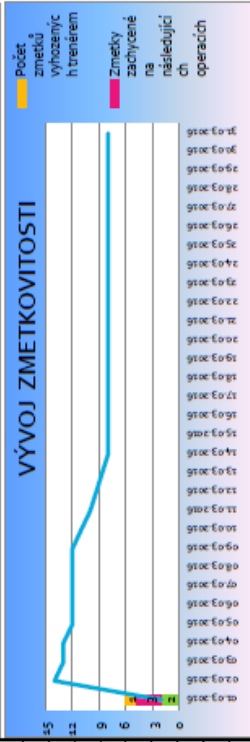
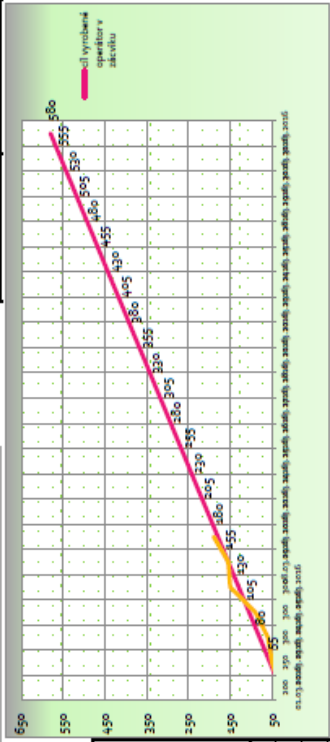
Dokument provedení:	OP-RD-142
Datum:	04.04.2018

ZÁCVIKOVÁ KARTA OPERÁTORA -  
PRODUKCE A ZMETKOVITOST

plán navýšení ks 35

Pracoviště:   
 Směna :   
 Operátor:   
 Trenér:

Datum	Cíl vyrobené trenér	Y vyrobené kusy trenér	Cíl vyrobené operátor v zácviku	Y vyrobené kusy operátor	Počet zmetků operátor	Samokontrola	Počet zmetků vyrobených trenérem	Zmetky zachycené na následujících operacích	CELKEM	NEODHAUTELNĚ VADY	VRAČENÉ DO VÝROBY	Trend	Vždy zapasat kdo trenuje v nepřítomnosti přídelného trenéra	AUTOKLÁV	POZNÁMKY
#####	200		30	30	2		1	3	4	2					
#####	250		55	50					0						
#####	300		80	80					0						
#####	300		105	90					0						
#####	300		130	150					0						
#####			155	155					0						
#####			180	180					0						
#####			205						0						
#####			230						0						
#####			255						0						
#####			280						0						
#####			305						0						
#####			330						0						
#####			355						0						
#####			380						0						
#####			405						0						
#####			430						0						
#####			455						0						
#####			480						0						
#####			505						0						
#####			530						0						
#####			555						0						
#####			580						0						



Cíl NOK	Cíl samokontrola op
2	2
14	14
13	13
13	13
12	12
12	12
12	12
11	11
10	10
8	8
8	8
8	8
8	8
8	8
8	8
8	8
8	8
8	8
8	8
8	8

SCHVÁLENÍ ZÁCVIKU A SOUHLAS O POLYVALENCI Č.2

TO

VZ

## Příloha E

### Dotazník - operátor

Dobrý den,

jsem studentkou bakalářského studia Fakulty ekonomické na Západočeské univerzitě v Plzni a chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku.

V rámci své bakalářské práce se zabývám vzdělávacími procesy ve společnosti Hutchinson, s. r. o..

Dotazník je anonymní a poslouží pro účely mé bakalářské práce a pro zlepšení v systému zaškolování operátorů.

Jana Fojtíková

**1. Jak dlouho pracujete v Hutchinsonu?**

**2. Jak dlouho trvalo vaše zaškolování?**

**3. Jakou úroveň polyvalence máte?**

**4. Trenér mi dokázal srozumitelně vysvětlit postupy.**

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

**5. S trenérem se mi po dobu mého zaškolování dobře komunikovalo.**

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

**6. Rady trenéra po dobu mého zaškolování pro mě byly užitečné.**

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

**7. Školitel mi po dobu zaškolování dokázal dát dobrou zpětnou vazbu.**

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

**8. Trenér mi v průběhu zaškolení věnoval dostatek času.**

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

**9. Absolvováním školení jsem získal potřebné dovednosti a zkušenosti.**

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

**10. Systém zaškolování považuji za dobře nastavený.**

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

**11. Byl při Vašem zaškolování využit nějaký speciální výukový materiál, např. video?**

ANO     NE

**12. Pokud ano, pomohlo Vám nějak při Vašem zácviku?**

ANO     NE



**13. Co na svém školiteli oceňujete?**

**14. Co Vám u Vašeho školitele chybělo?**

**15. Kde vidíte příležitost pro zlepšení v systému zaškolování nováčků?**

## Příloha F

### Dotazník - trenér

Dobrý den,

jsem studentkou bakalářského studia Fakulty ekonomické na Západočeské univerzitě v Plzni a chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku.

V rámci své bakalářské práce se zabývám vzdělávacími procesy ve společnosti Hutchinson, s. r. o..

Dotazník je anonymní a poslouží pro účely mé bakalářské práce a pro zlepšení v systému zaškolování operátorů.

Jana Fojtíková

**1. Kolik je Vám let?**

**2. Jak dlouho pracujete v Hutchinsonu?**

**3. Jste kmenový nebo agenturní zaměstnanec?**     KMENOVÝ     AGENTURNÍ

**4. Jak dlouho pracujete na pozici trenéra?**

**5. Kolik nováčků jste již přibližně zaškolil?**

**6. Kolik v současné době máte na starosti nováčků?**

**7. Víte co se od Vás jako trenéra očekává?**

ANO                       NE

**8. Absolvoval jste školení na rozvoj trenérských dovedností?**

ANO                       NE

**9. Domníváte se, že máte správné dovednosti pro pozici trenéra?**

ANO                       NE

**10. Při řešení problémů s nováčky mám oporu ve svém nadřazeném (mistrovi, vedoucím).**

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

**11. Domnívám se, že nováčkoví dokážu správně vysvětlit pracovní postupy.**

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

**12. Délka zaškolení nováčků je vyhovující.**

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

**13. Svému nováčkoví dokážu poskytnout zpětnou vazbu.**

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

**14. Cítím, že mám u nováčků autoritu.**

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

**15. Mám dostatek času, abych svou práci trenéra mohl dobře vykonávat.**

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

**16. Za práci školitele jsem dostatečně ohodnocen.**

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

**17. U svého nadřízeného (mistra, vedoucího) jsem měl dostatečnou podporu, když jsem se stával trenérem.**

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

**18. Systém školení nováčků je dobře propracovaný.**

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

**19. Mám potřebné materiály pro provádění školení (manuály, apod.)**

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

**20. Víím, na základě čeho jsem byl vybrán na pozici trenéra.**

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

**21. Jaký postup zaškolování se Vám nejlépe osvědčil?**

**22. Jaké požadavky by dle Vašeho názoru měly být kladeny na pozici trenéra?**

**23. Co se Vám nedařilo při zaškolování a co byste potřeboval vylepšit, abyste mohl pracovat ještě lépe?**

**24. Kde vidíte příležitost pro zlepšení v systému zaškolování nováčků?**

## **ABSTRAKT**

FOJTÍKOVÁ, Jana. *Vzdělávací procesy v podniku*. Plzeň, 2016, 66 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** vzdělávací procesy, vzdělávání zaměstnanců, podnikové vzdělávání, personální činnost podniku

Předložená bakalářská práce je zaměřena na vzdělávací procesy ve společnosti Hutchinson, s. r. o.. Cílem práce je analyzovat a zhodnotit současný systém vzdělávání ve vybrané společnosti a formulovat návrhy a doporučení, která povedou k jeho zlepšení. Práce je rozdělena na dvě dílčí části, část teoretickou a část praktickou. Část teoretická zahrnuje základní charakteristiky podnikového vzdělávání a vzdělávacího procesu, které jsem vymezila na základě studia odborné literatury. V úvodu praktické části jsem provedla charakteristiku společnosti a dále jsem se zaměřila na popis vzdělávacích procesů, kde jsem využila poznatky z teoretické části. Analýza vzdělávacích procesů společnosti je provedena na základě dotazníkového šetření mezi operátory a trenéry oddělení výroby společnosti. V závěru jsou navrhnutá opatření, jejichž realizace může vést k zlepšení v oblasti vzdělávání.

## **ABSTRACT**

FOJTÍKOVÁ, Jana. Educational processes in company. Plzeň, 2016. 66 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Keywords:** educational processes, employee training, workplace education, HR business venture

The submitted thesis is focused on the educational processes in the company Hutchinson, s.r.o. The main purpose of this thesis is to analyse and to evaluate the educational system of the chosen company and to formulate suggestions which will lead to its improvement. The thesis is divided into two general parts, theoretical and practical. The theoretical part includes basic characteristics of workplace education and educational process, which I defined on the basis of studying the professional literature. In the introduction of the practical part I described the company and I focused on the description of educational processes where I used knowledge from the theoretical part. The analysis of educational processes in the company is based on questionnaires among employees and trainers of the production department. In the end there are suggested measures of which realization can lead to improvement in education.