VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Training and Development in a Selected Organization

Student: Bc. Jiří Valenta

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jiří Valenta**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci
Employee Training and Development in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
3. Charakteristika vybrané organizace
4. Analýza systému vzdělávání ve vybrané organizaci
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů* 10. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013
Datum odevzdání: 25.04.2014

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ-TECHNICKÁ Ekonomická fakulta 1 OSTRAVA

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě, dne 22. 4. 2014

.....

Bc. Jiří Valenta

Poděkování

Děkuji PhDr. Ing. Martinu Černekovi, Ph.D. za cenné rady a trpělivost při vedení mé diplomové práce. Dále děkuji zaměstnancům společnosti SE-MI Technology a.s. za poskytnuté informace a nakonec své rodině za trpělivost a podporu po celou dobu mého studia na vysoké škole.

Obsah

1 Úvod 5

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců 6

2.1 Metodika zpracování diplomové práce 6

2.2 Definice a řízení lidských zdrojů 7

2.3 Plánování lidských zdrojů 9

2.3.1 Strategie lidských zdrojů 10

2.4 Firemní vzdělávání 13

2.4.1 Faktory firemního vzdělávání 14

2.4.2 Metody firemního vzdělávání 16

2.4.3 Realizace firemního vzdělávání a rozvoje 19

2.4.4 Hodnocení firemního vzdělávání a rozvoje 20

2.5 Metodika výzkumu 24

2.5.1 Přípravná fáze 25

2.5.2 Realizační fáze 25

3 Charakteristika vybrané organizace 26

3.1 Historie společnosti SE-MI Technology a.s. 26

3.2 Současnost společnosti SE-MI Technology a.s. 27

3.3 Skupina ALTA, a.s. 28

3.4 Organizační struktura společnosti SE-MI Technology a.s. 28

3.5 Zaměstnanecká struktura společnosti SE-MI Technology a.s. 29

4 Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci 31

4.1 Charakteristika systému vzdělávání ve společnosti SE-MI Technology a.s. 31

4.2 Identifikace potřeby a analýza vzdělávání ve spol. SE-MI Technology a.s. 34

4.3 Plán vzdělávání ve společnosti SE-MI Technology a.s. 35

4.4 Realizace vzdělávání ve společnosti SE-MI Technology a.s. 36

4.5 Typy vzdělávání ve společnosti SE-MI Technology a.s. 37

4.5.1 Vstupní školení 38
4.5.2 Odborná školení 40
4.5.3 Jazykové kurzy 40
4.5.4 Studium a sebevzdělávání 41
4.6 Hodnocení vzdělávání ve společnosti SE-MI Technology a.s. 41
4.7 Dotazníkové šetření 42
4.7.1 Identifikační otázky 42
4.7.2 Vyhodnocení otázek dotazníkového šetření 46
5 Návrhy a doporučení 58
6 Závěr 64
Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

1 Úvod

Tématem mé diplomové práce je „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.“ Lidský kapitál představuje na jednu stranu významnou investici společnosti, ale na straně druhé velkou přidanou hodnotu v konkurenčním boji na trhu. Každá společnost se proto snaží své zaměstnance vzdělávat a udržovat je a zároveň i společnost konkurenceschopnou.

Důvodem zájmu o vzdělávání svých zaměstnanců je také udržení schopnosti splnění stanovených cílů, které jsou spjaty s vizí společnosti. Tyto vize ovlivňuje vývoj společnosti a technologií. Vlivem stále se rozvíjejícího technologického pokroku jsou i požadavky trhu větší a větší. Pracovníci, kteří se podílejí na uspokojení těchto požadavků, musí být schopni flexibilně reagovat na změny a tudíž být patřičně vzděláváni.

V dnešní době jsou na vzdělání kladeny stále vyšší nároky, a proto se i metody vzdělávání a rozvoje stále vyvíjí. Společnosti využívají od klasických forem přednášek, seminářů, workshopů také nové metody, např. e-learning.

Diplomová práce je rozdělena do dvou na sebe navazujících částí. V první, teoretické části jsou popsány postupy vzdělávání a rozvoje v obecném měřítku. Od popisu lidských zdrojů, přes plánovací proces vzdělávání až po postup realizace a hodnocení vzdělávacího procesu. Tato část je zpracována pomocí studia odborné literatury.

Praktická část zahrnuje popis společnosti SE-MI Technology a.s., kterou jsem si vybral pro zpracování této části. Pro analýzu systému vzdělávání ve společnosti sloužily informace poskytnuté rozhovory s pracovníkem managementu společnosti, možností nahlédnutí do interních materiálů a především dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti.

Cílem této práce je analyzovat zaběhnutý systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti SE-MI Technology a.s. a na základě zjištěných dat vytvořit návrhy a doporučení ke zlepšení tohoto systému ve společnosti.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

„Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevynalezne způsob, jak měnit nádeníky v ředitele.“

Tomáš Baťa

Tato kapitola popisuje nutné teoretické základy k pochopení praktické části celé práce. V první části je popis toho, jak je pro lidskou společnost vzdělávání důležité, následuje metodika práce. Ta je logicky seřazena od nejzákladnějších pojmů, které jsou spjaty se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců až po ucelené souvislosti k pochopení problematiky řízení lidských zdrojů a personalistiky.

Téma diplomové práce bylo zvoleno z několika důvodů. Na základě srovnání (komparace)témat, vyšlo jako nejzajímavější a zároveň nejproblematičtější ze všech. Vzdělávání je pro lidskou společnost jedna z nejdůležitějších oblastí. Vzdělávání nebo samotné učení se, se dotýká každého jedince již od narození a provází jej po celý život. Proto je lidský faktor nenahraditelnou součástí každé společnosti. A to ať už se jedná o společnost lidí nebo firmy jako takovou. Každá firma proto potřebuje věnovat velkou pozornost lidskému potenciálu. Počínaje výběrem zaměstnanců, přes začleňování do kolektivu, až po samotné vzdělávání a rozvoj ve firmě. Péče o lidský faktor je tak jednou z nejbezpečnějších investic vůbec.

2.1 Metodika zpracování diplomové práce

Zpracování diplomové práce je koncipováno do dvou ucelených částí. Jednou je teoretická část a druhou je praktická část. Tyto dvě části byly zpracovány na základě logického postupu a využití metod:

- dedukce (postup od obecnějšího ke konkrétnějšímu),
- analýzy (rozklad celku na části, vztahy, souvislosti),
- abstrakce (rozdělování jednotlivých vlastností jevů, zbavení se nepodstatných znaků, tvorba samostatných pojmů)
- konkretizace (postup od obecných pojmů k jednotlivým konkrétním složkám).

Teoretická část se skládá z popisu jednotlivých pojmů, které jsou spjaty s problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a řízením lidských zdrojů. Tato část obsahuje také podkapitolu zabývající se firemním vzděláváním. Blíže také specifikuje celý vzdělávací systém zaměstnanců a také jednotlivé procesy při rozvoji zaměstnanců ve společnosti. Nechybí zde ani popis metodiky výzkumu, který je součástí praktické části.

Teorii doplňuje také popis zvolené společnosti k vypracování diplomové práce. Po projednání všech možností a získání potřebných informací byla pro zpracování práce zvolena společnost SE-MI Technology a.s., která patří do mezinárodní skupiny ALTA. V této kapitole jsou obsaženy informace o historii a současnosti společnosti, popis činnosti a organizační struktura.

Druhá část diplomové práce shrnuje praktický pohled na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Blíže se věnuje analýze systému vzdělávání ve vybrané organizaci a na základě dostupných interních materiálů, rozhovorů s managementem a dotazníkového šetření je popsán současný stav vzdělávání a rozvoje.

Poslední částí je kapitola zahrnující návrhy a doporučení v oblasti vzdělávání zaměstnanců v dané organizaci, které vyplývají ze získaných interních informací.

2.2 Definice a řízení lidských zdrojů

Většina odborné literatury označuje lidské zdroje také s pojmem lidský kapitál. Pro podnik vytváří přidanou hodnotu a právě proto se využívá označení lidského kapitálu. Ten tvoří jeho vrozené nebo získané dovednosti, talent, různé schopnosti a návyky.

Lidský kapitál je širší pojem, a to intelektuální kapitál, přispívající k tvorbě přidané hodnoty. Jsou to nehmotné zdroje, které spolu s hmotnými zdroji vytváří tržní nebo celkovou hodnotu podniku. Intelektuální kapitál podle Koubka (2008), tvoří následující tři prvky:

- **Lidský kapitál** – tvořený jedincovými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi.
- **Společenský kapitál** – jedná se o znalosti jedince, které jsou ovlivněny vnitřními i vnějšími vztahy organizace.

- **Organizační kapitál** – znalosti, které jsou pevně spojeny a ve vlastnictví organizace.

Rozvoj lidského kapitálu není pro podnik jenom vynaložením nákladů, ale jedná se především o investici do budoucna. Proto by si měl podnik a jeho management uvědomit a zjistit jaký potenciál se v jeho lidských zdrojích nachází a podle toho by měl zvážit své investice. Investice do lidského kapitálu mohou být jak peněžní tak i nepeněžní, jednorázové nebo dlouhodobé.

Lidské zdroje jsou pro organizaci tím nejdůležitějším a nejcennějším v rámci jejího fungování. Lidé, kteří v organizaci pracují, přispívají svou individualitou, ale i kolektivně k dosahování vytyčených cílů společnosti.

Řízení lidských zdrojů je specifickou činností, která se soustředí na řízení zdroje, který dále pomáhá „rozhýbat i ostatní zdroje potřebné k efektivnímu fungování celé společnosti. Lidský faktor tedy přímo ovlivňuje zdroje materiální, finanční a informační. Úzkým propojením těchto cílů může společnost obstát v konkurenčním prostředí a perspektivně se rozvíjet.

Lidské zdroje mají ve společnosti majoritní úlohu, je tedy nutné, aby jejich rozvoj byl doprovázen také rozvojem ostatních zdrojů. Jen tehdy lze dosahovat požadovaného zvyšování úrovně a prosperity.

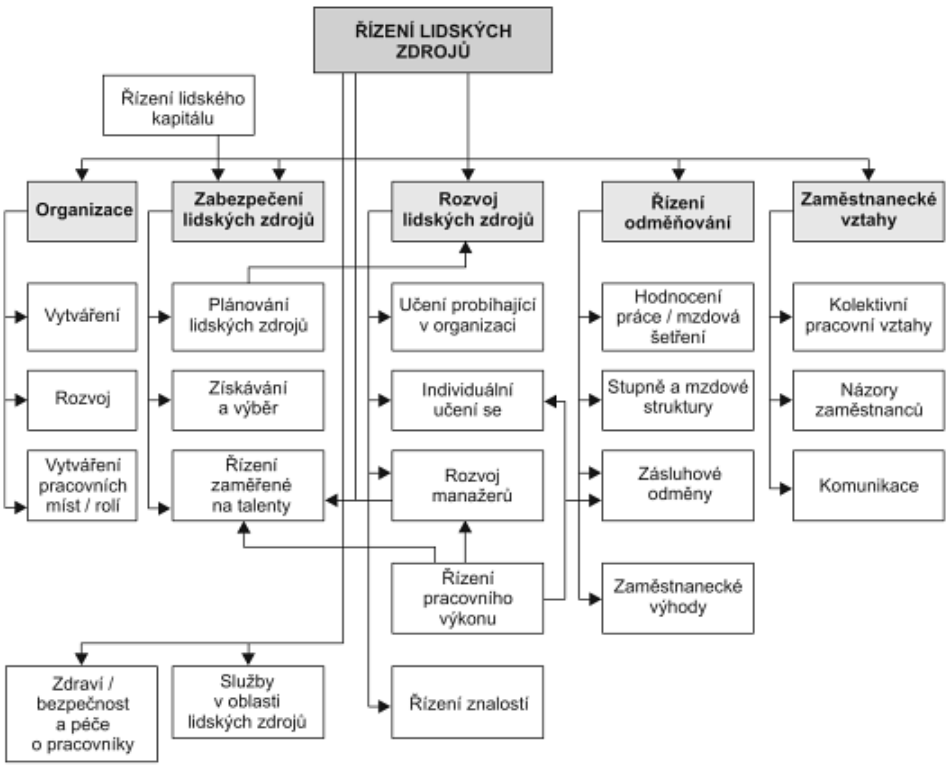
Podle Armstronga (2007, s. 27) funguje řízení lidských zdrojů na základě systému, který je logicky a promyšleným způsobem propojen. Systém řízení lidských zdrojů obsahuje tyto prvky:

- **Filozofie lidských zdrojů**, která popisuje klíčové hodnoty a základní principy při řízení lidí,
- **Strategie lidských zdrojů** definující směr, jimž se při řízení lidských zdrojů chceme vydat,
- **Politiky lidských zdrojů**, které definují, jak by tyto hodnoty, principy a strategie měly být uplatňovány a realizovány,
- **Praxe v oblasti lidských zdrojů** zahrnuje neformální praktiky při řízení lidských zdrojů

- **Programy v oblasti lidských zdrojů** zprostředkovává, aby se strategie, politiky a praxe realizovaly podle plánu

Armstrong (2007, s. 27) dále uvádí na základě studie Beckera a Gerharta členění výše popsaného systému na tři složky: architektura systému, alternativy politiky a procesy a praxe. (viz obr. 2.1.)

Obr. 2.1: Systém řízení lidských zdrojů



Zdroj: převzato dle ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, (s.28)

2.3 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je přímo odvozeno od plánování úkolů v dané organizaci. Je tedy zřejmé, že plánování lidských zdrojů vychází z potřeby organizace k danému termínu. Plánování lidských zdrojů se s pokroky moderní doby také posouvá, a i když v minulosti šlo zejména o proces plánování na základě záměrů organizace, dnes většina zaměstnavatelů

přistupuje k propojování plánování lidských zdrojů se strategickým plánováním. Tím se dostávají k realizaci strategie lidských zdrojů.

2.3.1 Strategie lidských zdrojů

Strategie ve všech svých významech zahrnuje vždy stejné aspekty. Stejně jako organizace, tak i jednotlivci si musí vytyčit svůj směr k dosažení stanovených cílů. Podle Dvořákové (2007, s. 114) k tomu slouží stanovení si **vize, poslání, hodnot, strategií a cílů.**

Vize je definování si záměru, čím se chce daná organizace stát. Vize by měla sdružovat schopnosti a image organizace a motivovat jedince k dosahování lepších výsledků. Vize také udává směr, kterým se má firma v budoucnu vydávat. Stanovování vize může zahrnovat několikastránkový dokument, ale také jednoduchou větu, která bude srozumitelná pro všechny zainteresované.

Poslání přesně popisuje, co vlastně společnost dělá. Jednoduše popisuje obor činnosti, specializaci. Poslání by mělo být jasně a srozumitelně definováno tak, aby jednotlivci byli schopni přesně popsat stanovené poslání své společnosti. Například *„Buďme měřítkem kvality. Někteří lidé nejsou zvyklí na prostředí, kde se dokonalost očekává.“* (Steve Jobs, o společnosti Apple).

Hodnoty jsou vlastnosti a kvality, které mají pro danou společnost nějakou hodnotu. Hodnotou se rozumí největší priority jedince a motivátory, které posouvají společnost dál. Hodnoty jsou pro každou společnost různé, ale dá se definovat i několik společných faktorů, které posouvají každou společnost dál. Jsou jimi např. kvalifikovanost, cílevědomost, odpovědnost, loajalita, empatie, týmová práce, slušnost, morální hodnoty, flexibilita, moudrost, respekt, optimismus a mnoho dalších vlastností. Hodnoty každého jedince ve společnosti, které jsou doprovázeny návyky, zkušenostmi a výchovou společně dohromady tvoří organizační kulturu.

Strategie je vymezování klíčových přístupů, které společnost využívá k realizaci stanovených poslání a naplnění vize. V oblasti lidských zdrojů, lze hovořit o strategii přijímání, rozvoje, udržování a řízení zaměstnanců. Do této oblasti také spadá motivace jednotlivých členů a přesné stanovení poslání společnosti vůči zaměstnancům.

Cíle společnosti se odrážejí v politikách lidských zdrojů. Ty naplňují tvrzení, že lidský kapitál je tím nejcennějším, co organizace vůbec může mít. Do politiky lidských zdrojů spadají především pravidla řízení a organizace personálních činností. Vycházejí z priorit, poslání a stanovených cílů společnosti a poskytují návod, jak správně provádět personální činnost. Politiky každé organizace se mohou lišit, ale jedná se vždy především např. o politiku péče o zaměstnance, politika výběru zaměstnanců, mzdová politika atp.

Samotné plánování lidských zdrojů vychází z předpokladu budoucích požadavků společnosti na zaměstnance. Úkolem plánování je tedy zjistit, jaké lidské zdroje mohou tyto požadavky zrealizovat. Při tomto plánování je nutné myslet do budoucnosti, integrovat rozhodování a najít postupy a řešení rozdílů, aby došlo k efektivnímu zhodnocení lidského kapitálu.

Podle Dvořákové (2007, s. 120) plánování lidských zdrojů zahrnuje:

- **Rozbor prostředí** – rizika, příležitosti, zkoumání vnějšího prostředí, vnitřní podmínky organizace aj.,
- **Předpověď poptávky po práci** – jak aktivity společnosti ovlivňují potřebu lidských zdrojů (pomocí kvalitativních metod, např. Delfské metody a kvantitativních metod, např. lineární regresní analýzou),
- **Předpověď nabídky lidských zdrojů** – zhodnocení disponibilních vnitřních a vnějších zdrojů pracovní síly (audit vnitřních lidských zdrojů, rozbor nabídky na vnějším trhu práce),
- **Identifikaci rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a nástin jeho řešení.**

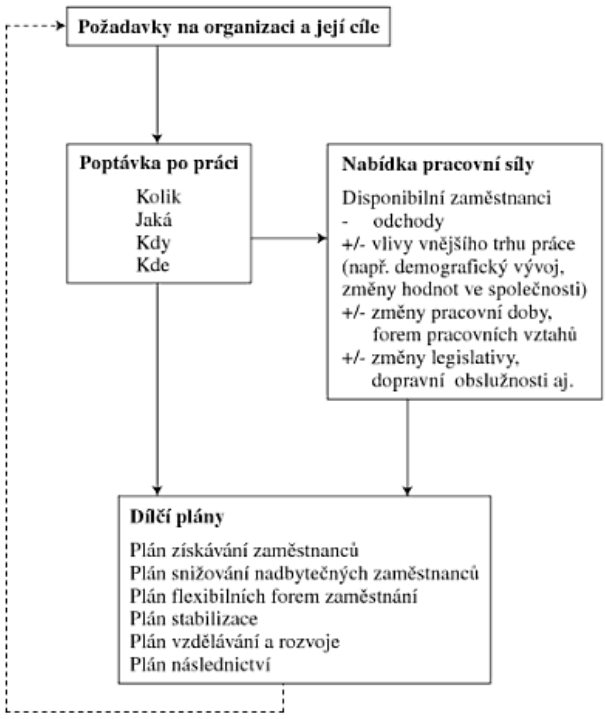
Po analýze a zhodnocení výše zmíněných prvků plánování může dojít ke dvěma situacím. Společnost může předvídat nedostatek pracovníků nebo naopak nadbytek pracovní síly. Tato zjištění mají několik řešení. Při předpokládaném nedostatku pracovní síly může zaměstnavatel vyhledat a získat nové zaměstnance (HPP nebo VPP)[1], dále najímat pracovníky na dohody o práci, zaměstnávat pracovníky personálních agentur, investovat do rozvoje a vzdělání svých zaměstnanců.

[1] HPP a VPP – hlavní pracovní poměr, vedlejší pracovní poměr. (http://business.center.cz/business/pojmy/p850-hlavni-pracovni-pomer.aspx)

Naopak při předpokládaném nadbytku zaměstnanců může např. redukovat práci přesčas, ukončit pracovní poměry na dobu určitou, nabídnout náhrady za dobrovolné odstoupení (odstupné – zlatý padák), zavést zkrácený pracovní týden, přistoupit k systému „poslední přišel, první odchází“ neboli LIFO, což znamená, že se propouštění striktně řídí senioritou pracovního vztahu.

Všechny výše zmíněné postupy musí pověření pracovníci vždy zkompletovat do dvou dílčích částí. Nejprve vytvořit harmonogram akcí k realizaci řešení a po provedení úkonů vše zkontrolovat a vyhodnotit. Harmonogram je rozdělen na tzv. krátkodobé plány (vymezení volných pracovních míst na následující rok, podle potřeb pracovníků stanovení nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců) a dlouhodobé plány (identifikace potřeb a rezerv lidských zdrojů na více než dva roky dopředu, vytváření východisek pro plány vzdělávání a rozvoje), které berou v úvahu vnější vlivy, jako je demografický vývoj, sociální politika státu, pracovní vztahy atp. (znázorněno v obr. 2.2).

Obr. 2.2: Proces dlouhodobého plánování



Zdroj: převzato dle DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9, (s. 122)

2.4 Firemní vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj může být pro zaměstnance výhodou a investicí, kterou jim společnost poskytuje. Jednou z důležitých forem je však učení se a získávání praxe ze zkušeností ostatních a díky samostatné práci (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Vzdělávání, a to nejen ve firmách je celoživotním procesem, který doprovází každého jedince, ať už je zaměstnancem nebo zaměstnavatelem. Vývojem společnosti jsou kladeny stále vyšší nároky na zaměstnance a proto, aby jedinec byl i nadále zaměstnatelnou pracovní silou, musí své znalosti a vědomosti průběžně prohlubovat a doplňovat. V zájmu každého zaměstnance je tedy udržet si pracovní místo i přes nové a nové požadavky a naopak zájmem každého zaměstnavatele je mít konkurenceschopnou pracovní sílu, která bude celou společnost posouvat dál na trhu mezi konkurencí.

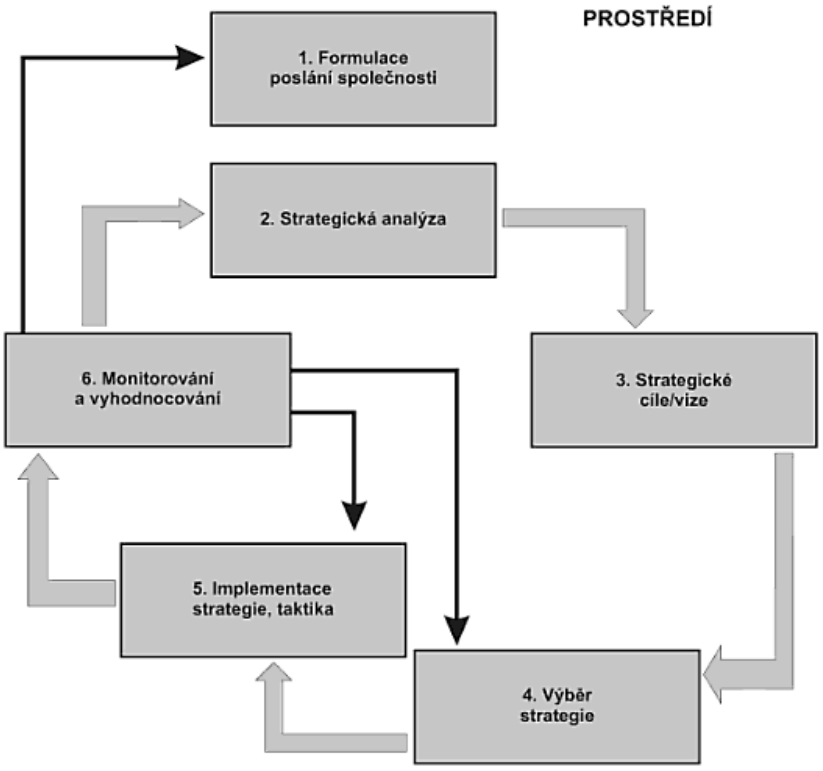
O tyto postupy se v dnešní době starají především specializované úseky, které se zabývají personální prací. Rozvoj schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců musí byt v harmonii s rozvojem technologie užívané v dané organizaci. Proto větší flexibilita zaměstnanců a připravenost na změnu je velkou přidanou hodnotou každé organizace. Hodnotí se však nejen odborné znalosti, ale také určité rysy osobnosti a osvojené chování. Z tohoto důvodu již nejsou dostatečné jen tradiční způsoby vzdělávání, ale mnohem více jde o rozvojové činnosti, které utvářejí flexibilitu každého zaměstnance. (Koubek, 2007)

Podle Bartoňkové (2010, s. 16) *„je firemní vzdělávání systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, který snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní.“*

Vzdělávání může probíhat jak vně tak uvnitř firmy. Jedná se tedy o vnitropodnikové vzdělávání, interní, uskutečňované přímo na pracovišti nebo o vzdělávání mimo pracoviště, ve škole nebo jiné specializované organizaci.

Obecně může firemní vzdělávání fungovat na základě plánovacího modelu, který popisuje strategický postup vytváření plánu a postupu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Plán je znázorněn v obr. 2.3 (Bartoňková, 2010).

Obr. 2.3: Základní strategický plánovací model



Zdroj: převzato dle BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, (s. 14)

2.4.1 Faktory firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání je založeno na postupech, které na sebe logicky navazují a přispívají tak k dokonalému systému, který může být ve společnosti úspěšný a vytvořit tak přidanou hodnotu pro lidský kapitál. Podle Armstronga (2007) jsou faktory toho systému učení se, vzdělávání a samotný rozvoj.

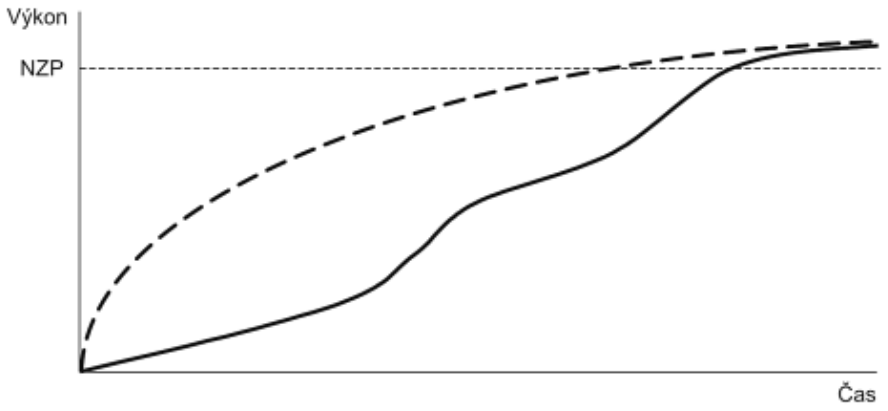
Učení se je proces, kterým se nabývají schopnosti, znalosti a dovednosti, mimo jiné však také postoje a způsoby chování. Základním pilířem tohoto procesu jsou osvojené návyky, nabyté zkušenosti a osobnost jedince (Barták, 2007).

Učení má daleko důležitější význam než samotné vzdělávání a rozvoj. Učení můžeme rozdělit do dvou kategorií a těmi je spontánní učení, kdy se lidé učí, aniž by si to cíleně

uvědomovali a organizované neboli záměrné. V prvním případě jde například o budování vztahů a vytváření kontaktu s dalšími osobami (Hroník, 2007).

Při učení je potřebný čas. Množství času, které však můžeme učení věnovat, není neomezený, protože lidský mozek je schopen absorbovat informace jen po nějakou určitou dobu, nikoliv neomezeně. Učení také ovlivňují vrozené předpoklady k tomu, jakou rychlostí se dotyčný dokáže učit. Vývoj učení znázorňuje standardní křivka učení. Protože učení prochází různými fázemi, není tato křivka vždy pravidelná, ale ve většině případů nepravidelná (viz obr. 2.4). Charakter učení je stupňovitý a dochází u něj k jedné nebo více stagnačním fázím, během nichž dochází k zastavení pokroku v učení. Je to způsobeno tím, že jednotlivé osoby nejsou schopny neustále zvyšovat své dovednosti a schopnosti a jsou vystaveny potřebě udělat si přestávku pro zafixování toho, co se již naučily.

Obr. 2.4: Křivka různé intenzity učení



Zdroj: převzato dle ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3., (s. 457)

Vzdělávání je procesem, kdy dochází k tréninku zaměstnanců, aby nabyli kompetence, které potřebují k výkonu jejich současné pracovní pozice.

Podle Bartoňkové (2010) zahrnuje firemní vzdělávání tyto části:

- **Vzdělávání v rámci adaptačního procesu** a přípravu pracovníků k vykonávání činnosti (orientace),
- **Prohlubování kvalifikace** (doškolování) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém je pracovník zaměstnán,
- **Rekvalifikaci** (přeškolování) – osvojení si nového povolání, přeškolení může být celkové nebo částečné,
- **Profesní rehabilitaci** – opětovné zařazení osob, kterým brání aktuální zdravotní stav, vykonávat dosavadní práci,
- **Zvyšování kvalifikace** (oblast rozvoje)

Rozvojem se rozumí růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím vzdělávacích akcí a praxe. Pomocí rozvoje podnik koordinuje měnící se nároky na kvalifikaci při výkonu pracovní činnosti s cílem dosáhnout stanovených strategických cílů. Mnoho firem však stále není přesvědčeno o tom, že pro ně vzdělávání zaměstnanců má zmíněnou přidanou hodnotu.

2.4.2 Metody firemního vzdělávání

Mezi metody firemního vzdělávání lze zahrnout mnoho různých způsobů, které však nemusí být vždy efektivní. Mezi nejaktivnější metody patří v dnešní době zejména ty metody, kde se očekává vyšší míra zapojení účastníků. Jedná se o tzv. interaktivní metody. V menší míře jsou využívány metody výkladové (přednášky) nebo pouze tak, že slouží jako opora k dalšímu interaktivnímu vzdělávání.

Metody firemního vzdělávání se dělí na dvě vzájemně se vylučující oblasti. Jedná se o tzv. metody *„on the job“,* kdy se jedná o vzdělávání přímo na pracovišti a *„off the job“,* které je prováděno mimo pracoviště.

Podle Tureckiové (2004) a Koubka (2011) se na pracovištích nejvíce využívají metody průběžného zdokonalování zaměstnanců, resp. rozvoje jejich profesních kompetencí. Mezi nevyužívanější metody pak patří:

- **Koučování (*coaching*)** – podpora rozvoje pracovníka a snaha dovést jej k samotnému, resp. kompetentnímu výkonu stále složitějších úkolů. Jedná se o dlouhodobou interakci mezi koučovaným a koučem.
- **Instruktáž při výkonu práce** (zácvik) – jde o jednoduchou metodu a často využívanou, kdy nadřízený nebo pověřená osoba předvádí posluchači postup práce. Ten se učí pomocí pozorování a napodobování. Většinou se používá při zaškolení nového zaměstnance a jedná se o jednorázovou akci.
- **Konzultace (*Counselling*)** – časově náročná metoda. Jde o vzájemné konzultace, které ovlivňují a formují všechny účastníky vzdělávání. Konzultant poskytuje konzultace zaměstnanci podle jeho aktuálních potřeb a podle aktuálního průběhu vzdělávací akce, zaměstnanec za konzultantem přichází s vlastní aktivitou, vlastními nápady a návrhy.
- **Asistování** – velice frekventovaně využívaná forma vzdělávání, kdy ke zkušenému pracovníkovi je přiřazen méně zkušený (vzdělaný) pracovník. Ten mu pomáhá s plněním pracovních úkolů a učí jej daným pracovním postupům. Nevýhodou asistování je, že vzdělávaný se může naučit a přijmout i nevhodné pracovní návyky a postupy.
- **Rotace práce** – nebo-li střídání pracovních úkolů, je založeno na změně pracovních pozic vzdělávaného pracovníka. Může se jednat o horizontální a vertikální rotace. U horizontální rotace pracovník přechází na jiné pracovní místo v rámci stejné úrovně práce. U vertikální se mění úrovně. To se nejčastěji využívá při přípravě uchazečů na vyšší pozici. Při tomto způsobu vzdělávání zaměstnanec získá a rozšíří si své dovednosti a schopnosti. Tato metoda přispívá k celkové flexibilně podniku, ale je velice organizačně náročná.
- **Pracovní porady** – nástroj vnitrofiremní komunikace, ale jedná se také o skupinovou metodu vhodnou pro vzdělávání. Protože dochází k předávání informací, seznámení s problémy pracoviště i firmy, prezentaci vlastních názorů, zkušeností a aktivity. Efektivní porada vede k motivaci pracovníků a vytvoření pocitu sounáležitosti s týmem a podnikem.

Druhou skupinou vzdělávacích metod, jsou metody mimo pracoviště. Jedná se o metody, které napodobují školní režim a mají za úkol vzdělávání větší skupiny lidí. Metod OFJ je stejně jako OTJ nespočet, ale mezi nejhojněji využívanými jsou tyto:

- **Přednáška** – využívá se k verbální prezentaci informací a teoretických znalostí. Je určena pro velké množství posluchačů a zaměřena na prohlubování jejich vědomostí. Efektivita přednášek roste s využitím moderních multimediálních prostředků. Hlavním nedostatkem je pasivita účastníků, absence vzájemné interakce mezi přednášejícím a účastníky (jedná se o jednostranný tok informací). Vhodnější formou proto bývá tzv. přednáška spojená s diskusí, kdy účastníci jsou zapojeni do debaty a očekává se od nich jistá míra aktivity.
- **Brainstorming** – využívá se především při hledání nejvhodnějšího způsobu při překonávání problémů nebo při vytváření kreativních koncepcí atp. Tato metoda vyžaduje jistou míru znalostí, schopností a dovedností zúčastněných.
- **Demonstrování** – nebo-li praktické a názorné vyučování, se provádí ve výukových dílnách nebo na vývojových pracovištích. Metoda je zaměřena na zprostředkování znalostí.
- **Workshop** - Podle webové stránky je workshop taková vzdělávací aktivita, kterou vede speciální lektor-moderátor a jeho cílem je dovést účastníky workshopu k výstupu, který využijí pro jejich další práci. Workshopy poslouží zaměstnancům k prohlubování znalostí a získávání podnětů pro další praxi, nejsou tedy vhodné pro úplné začátečníky. Účastníci by měli dojít k výstupu pomocí vlastních zkušeností a znalostí. Při workshopu může lektor využít např. výše zmíněný brainstorming atp. Vše musí být důkladně naplánováno dopředu a musí být stanoven cíl. Pro workshop je také důležitá uvolněná atmosféra.
- **Development centre** – speciální metoda využívající kombinaci psychodiagnostických metod, modelových situací outdoorového i indoorového charakteru. Jedná se o velice účinnou metodu rozvoje a také dosti finančně náročnou metodu.
- **E-learning** –informačních a komunikačních technologie sloužící k tvorbě výukových kurzů, k distribuci studijního obsahu, komunikaci a k řízení studia. Využívají se nejrůznější multimediální prvky, které kombinují audio, video, animaci, obrázky a text. Tato metoda je časově flexibilní, pohodlná. Výhodou je také snížení nákladů vzdělávacích programů (cestovné nebo ubytování), dostupnost odkudkoli, pokud je možné připojení k síti. Nevýhody jsou pak spojeny právě s digitálním prostředím a jedná se zejména o limitované dlouhotrvající spojení a stahování dat, dále chybí zde kontakt s lektorem, není možno verbálně interpretovat a obhajovat získané znalosti, a hlavně velké počáteční náklady při zavádění E-learningu - náklady na technologie

(servery a zařízení), lidské zdroje, vytváření obsahu a služby (nákup programu, obnova obsahu kurzu, programování, aj.).

- ***Blended learning*** – kompromis mezi klasickými formami a e-learningem. který odstraňuje nedostatky klasického E-learningu. V praxi je využit způsob, kdy výuka je prováděna pomocí internetu/intranetu a je doplněna o následný konečný seminář.

Všechny tyto metody spadají podle Bartáka (2007), do čtyř kategorií. Metody vzdělávání tedy můžeme rozdělit na:

- **Monologické metody** – základem je bezprostřední vztah lektora a vyučovaného, informace jsou zprostředkovávány jednosměrnou slovní interakcí od lektora k vyučovanému. Musí mít danou strukturu, pro pochopení postupného výkladu. Vyučovaný by měl být poté schopen zrekapitulovat, o čem lektor hovořil. Mezi monologické formy řadíme přednášku, vysvětlení a vyprávění.
- **Dialogické formy** – založeny na aktivním vztahu mezi lektorem a vyučovaným, může se jednat např. o různá diskuzní setkání, výměnu zkušeností nebo workshopy. Můžou probíhat s jednotlivcem nebo skupinou.
- **Skupinové formy** – zahrnují v sobě různá školení pro organizace nebo veřejnost. Z pravidla se jedná o školení jednorázová, krátkodobá nebo dlouhodobá. Může se jednat o tréninky, kurzy, workshopy aj.
- **Institucionální formy** – jedná se především o rozlišení toho, že u vzdělávání dospělých lze využívat různé vzdělávací instituce, kvalifikační a rekvalifikační agentury, firemní střediska aj.

2.4.3 Realizace firemního vzdělávání a rozvoje

Realizace vzdělávání je uvedení do praxe všech předešlých kroků. Jedná se o uskutečnění stanoveného plánu vzdělávání, který navazuje na stanovené strategické cíle společnosti. Realizací se rozumí proces, ve kterém dochází k uskutečnění plánovaného rozvoje zaměstnanců ve společnosti.

Aswathappa (2005) ve své knize popisuje základní otázky, které si při realizaci každého vzdělávacího programu musíme stanovit, na které si musíme odpovědět. V prvé řadě

je nutné si stanovit kdo je do programu vzdělávání vlastně zainteresován, kdo se na něm bude podílet? A poté začít odpovídat na:

1. Kdo jdou trénovaní (vyučovaní)?

2. Kdo jsou trenéři (vyučující)?

3. Jaké metody a techniky budou pro trénink (výuku) využity?

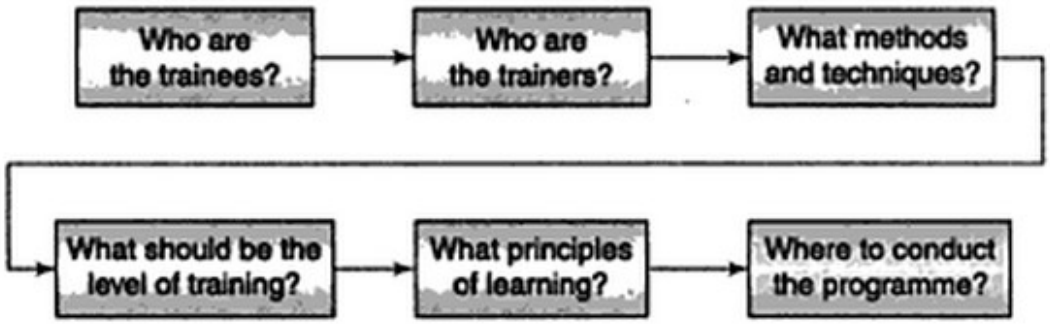
4. Jaká bude úroveň vzdělání?

5. Jaké jsou potřeba zásady výuky?

6. Kde bude celý program výuky probíhat?

Aswathappa (2005) tyto otázky zpracoval do přehledné tabulky, ve které je jasně znázorněno, jak na sebe jednotlivé otázky navazují. Viz obr. 2.5.

Obr. 2.5: Kroky k realizaci vzdělávání



Zdroj: ASWATHAPPA, K. *Human resource and personnel management: Text and cases.* 6. ed. New Delhi: Tata McGraw- Hill, 2007. ISBN 0- 07-059930-0, (s. 207)

2.4.4 Hodnocení firemního vzdělávání a rozvoje

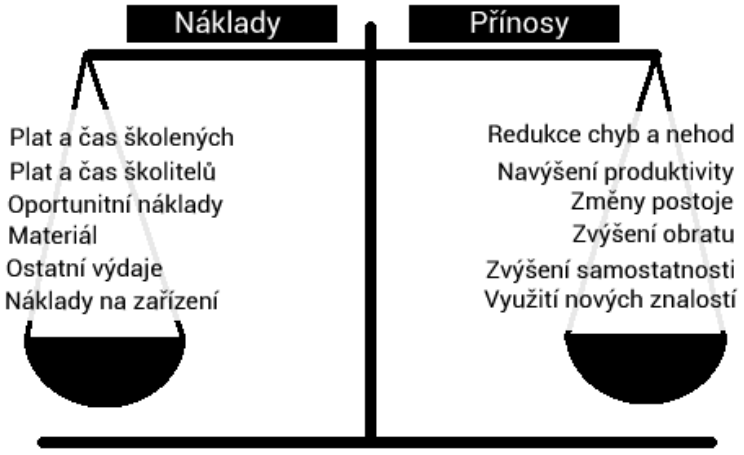
Hodnocení výsledků procesu vzdělávání je jednou z nejdůležitějších fází celého programu vzdělávání a rozvoje. Protože i kdyby organizace své zaměstnance vzdělávala v domnění, že tak činní často a kvalitně, nemusí to být zákonitě vždy pravda. Proto je nutné

analyzovat zpětnou vazbu při hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.

Organizace však mnohdy opomíjejí fakt, jak je tato fáze důležitá a nevěnují ji dostatečnou pozornost z hlediska vysoké náročnosti v podobě investovaných nákladů. Nejedná se pouze o náročnost z hlediska finančního, ale také časového. Výsledky jsou složitě kvantifikovatelné, proto je třeba k vyhodnocení využívat odborníky s vysokou kvalifikací, jak uvádí Vodák a Kuchaříková (2011).

I přes vysoké náklady má vzdělávání a rozvoj zaměstnanců velké přínosy pro firmu. Je tedy nutné hodnotit nejen náklady, ale také přínosy, které s sebou vyšší kvalifikace zaměstnanců přináší. Aby byl proces efektivní, musí se náklady a přínosy vyvážit. Viz. obr. 2.6.

Obr. 2.6: Vyvážení nákladů a přínosů vzdělávání



Zdroj: upraveno dle MATHIS, L. Robert a John Jackson. Human Resource Management. 13. vyd. Ohio: South – Western Cengage Learnings, 2009. ISBN: 0-538-45315-X, (s. 283)

V praxi existuje několik modelů vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců. Všechny však mají jeden společný bod a tím je stanovení postupu. Postup vyhodnocování nespočívá pouze v získání zpětné vazby všech účastníků, ale také v motivování školených pro vyšší výkony v oblasti, kde byli vyškoleni. Při vyhodnocování si musíme stanovit:

1. **Kritéria hodnocení** - vnitřní a vnější. Vnější se vztahují ke stanovenému cíli, který je nastaven v rámci celého procesu vzdělávání (např. vyšší produktivita práce, pokles nákladů). A vnitřní kritéria se koncentrují na samotný obsah vzdělávání, např. jaká je zpětná vazba na konkrétně absolvovaný kurz, školení – porovnání vstupních a výstupních testů.
2. **Výběr modelu hodnocení** – zvolit nejlepší model, podle kterého bude firma při vyhodnocování postupovat
3. **Aplikace zvoleného modelu** – postupné využití konkrétních metod v jednotlivých částech modelu

Modelů pro vyhodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je velká řada. Mezi nejčastěji využívané patří např. pětiúrovňový model podle Hamblina nebo model Simonse. Jedním z nejefektivnějších modelů, jak uvádí Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) je čtyřstupňový model Kirkpatricka.

Hamblinův model se skládá z těchto pěti úrovní:

1. úroveň - **Reakce** na zážitky ze vzdělávání, jejich poznatky o užitečnosti vzdělávání, lektorech a tématech. Zároveň se zjišťuje zpětná vazba na to, co by měnili nebo upravili, vypustili.
2. úroveň - **Hodnocení poznatků,** jaké nové znalosti a dovednosti v procesu vzdělávání pracovníci získali nebo jakým změnám v postojích došlo
3. úroveň - **Hodnocení pracovního chování** – míra, v níž absolvent uplatňuje svoje poznatky při výkonu práce. Jde také o odhad, do jaké míry absolventi aplikují nové poznatky a zkušenosti mimo pracoviště.
4. úroveň - **Hodnocení na úrovni organizační jednotky** - změny v pracovním chování na fungování a výsledky organizační jednotky, v níž frekventanti vzdělávání pracují
5. úroveň **- Hodnocení konečné hodnoty -** zjišťování prospěchu organizace ze vzdělávání, např. zvýšení kvality, zlepšení mezilidských vztahů.

Podle Bláhy, Mateiciuca a Kaňákové (2005) má Kirkpatrickův model tyto čtyři úrovně:

1. úroveň – **Reakce** - Zjišťuje se, jak účastnící přijali obsah, metody i organizaci školení a další skutečnosti.
2. úroveň – **Hodnocení poznatků** - Zjišťuje se, kolik a jaké znalosti a dovednosti si posluchači osvojili nebo zlepšili a zda se změnili jejich postoje.
3. úroveň – **Hodnocení chování** - Zjišťují se odpovědi na otázky typu: změnilo se chování účastníků po absolvování školení a jak?, do jaké míry uplatňují posluchači získané znalosti, dovednosti, postoje?
4. úroveň – **Hodnocení výsledků** – Zjišťuje jestli: zlepšil se přírůstek prodeje? Zlepšila se atmosféra v práci?

K tomuto modelu byla podle Phillipse přidána pátá úroveň, ve které se hovoří o tzv. Návratnosti investic (ROI). Výpočet uveden ve vzorci 2.4.1.

5. úroveň – **Návratnost investic** – Zjišťuje odpověď na otázku: vyplatilo se?

$$ROI = \frac{p-n}{n} \; x \; 100$$ **Rovnice 2.1: Návratnost investic**

p … příjmy, n … náklady

Obr. 2.7 popisuje pomocí pyramidy výše zmíněných pět úrovní Kirkpatrickova – Phillipsova modelu.

Obr. 2.7:Kirkpatrickův-Phillipsův model

Zdroj: http://www.gosignmeup.com/kirkpatrick-phillips-model/

2.5 Metodika výzkumu

Tato podkapitola popisuje postupy a teoretická východiska marketingového výzkumu, který byl zvolen pro praktickou část diplomové práce. Jedná se o dotazníkové šetření.

Metoda dotazníkového šetření je jednou z nejběžnějších kvantitativních metod sběru dat. Umožňuje získat velké a ucelené množství informací a pak je statisticky zpracovat. V dotazníkovém šetření se využívá formulář s uzavřenými, polootevřenými nebo otevřenými otázkami. Marketingový výzkum formou dotazníku byl zvolen kvůli potřeby získat, co nejpřesnější zpětnou vazbu od většiny zaměstnanců společnosti. Výhodou dotazníku také je, že zaměstnanci mají čas jej v klidu vyplnit a nejsou nikým rušeni, či omezováni. Je anonymní, tudíž mohou zaměstnanci vyplnit nezkreslené názory, čím zvýší relevantnost odpovědí. Vyzpovídat všechny zaměstnance společnosti osobně by bylo časově velmi náročné. Nevýhodou dotazníku může být zkreslená odpověď při nepochopení otázky. A také je zde riziko, že zaměstnanec jednoduše dotazník nevyplní a zahodí.

Každý marketingový výzkum je rozdělen na dvě fáze, tj. přípravná a realizační fáze. Přípravná fáze zahrnuje definici problému, stanovení cílů výzkumu a plán výzkumného projektu. Na přípravnou fázi navazuje realizační fáze, ve které je popsán sběr údajů, jejich zpracování, analýza a konečná interpretace výsledků výzkumu.

2.5.1 Přípravná fáze

V této fázi jsme si definovali problém, obsah a cíle výzkumu. Byl vytvořen dotazník, který má být primárním zdrojem dat pro analýzu vzdělávání ve společnosti.

2.5.2 Realizační fáze

Tato fáze je věnována sběru dat a způsobu jejich vyhodnocení. Vyhodnocují se data, která byla shromážděna pomocí dotazníkového šetření. Analýza získaných dat byla provedena v programu Microsoft Excel. Byly vytvořeny datové matice, které dále sloužily k vytváření grafů pro výslednou analýzu.

3 Charakteristika vybrané organizace

Třetí kapitola shrnuje informace o vybrané organizaci. Zvolenou spolčeností pro tuto diplomovou práci byla firma SE-MI Technology a.s. Kapitola blíže představuje historii společnosti, její postupnou transformaci i přidružení ke skupině ALTA. Věnuje se také zmíněné skupině ALTA, jakožto nadřízenému orgánu.

3.1 Historie společnosti SE-MI Technology a.s.

Společnost SE-MI Technology a.s. se specializuje na dodávky důlního zařízení. Společnost navazuje na dlouholetou tradici Závodů automatizace a mechanizace s.p., která byla svého času tradičním výrobcem zařízení pro svislou a vodorovnou dopravu a elektrozařízení.

Společnosti vznikla v roce 1996, tehdy ještě pod názvem SE-MI Service a.s. Organizace se zabývala nákupem a prodejem důlních strojů. Následující čtyři roky se společnost rozvíjela v oblasti konstrukčních prací, v té době však bez vlastní výroby.

Mezníkem pro organizaci byl nákup areálu bývalého dolu Salma v roce 2000. Téhož roku byla navázána spolupráce s OKD. SE-MI Service a.s. začal pro OKD vyrábět menší stroje a zařízení, zejména pásové a hřebenové dopravníky. Součástí koupě areálu dolu byla také výkresová dokumentace pro konstrukční činnosti v oblasti svislé dopravy, které organizace využila a začala se v této oblasti realizovat.

V roce 2003 firma přechází za hranice republiky a expanduje do zahraničí. Mezi zájmové země patří zejména Polsko, Slovensko, Rusko, Ukrajina, Bělorusko, Vietnam, Turecko, a další.

Zlomovým rokem pro společnost byl rok 2008, kdy se stala součástí skupiny ALTA. Skupina nejen, že společnost koupila, ale zároveň ji určila jako svou vlajkovou loď v oblasti dodávek pro těžební průmysl.

V roce 2009 byla stabilizována výroba základních segmentů výroby, tzn. výroba pásových a hřeblových dopravníků, do výroby byly zařazeny dopravníky na vynášení třísek a ve svislé dopravě se rozběhla výroba skipových nádob, kolových vedení a těžních klecí.

Firma později získala důležité dotace pro projekt výstavby nových výrobních hal a rozšíření strojového parku. Tato investice výrazně pozvedla výrobní možnosti firmy jak po kvantitativní, tak po kvalitativní stránce. Mimo to společnost získala také dotaci na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Od roku 2010 se firma stále rozvíjí. Posunula se také v oblasti dodávek v rámci rekonstrukce a modernizace zařízení, projektů a investičních akcí.

3.2 Současnost společnosti SE-MI Technology a.s.

Společnost SE-MI Technology a.s. zajišťuje strojírenské dodávky a technologické celky v oborech hlubinné a povrchové těžby nerostů, úpravy surovin, povrchových dopravních systémů a také zařízení pro metalurgii a další odvětví průmyslu, založené na vlastním technickém, výrobním a logistickém know-how.

Toto know-how určuje také hlavní činnost společnosti, kterou je výroba zařízení pro důlní i nedůlní vertikální a horizontální dopravu zejména pásové a hřeblové dopravníky, speciální dopravníky, válečkové tratě a technologické linky, včetně příslušenství a náhradních dílů.

Úspěch podnikání společnosti tkví v dlouholetých znalostech problematiky dopravy hmot, materiálu a také lidí a zkušenostech s tímto zařízením v praxi, v reálných podmínkách provozu.

Dodavatelské portfolio SE-MI Technology a.s. obsahuje výrobu a dodávky dalších dílů, zařízení a celků s širokým uplatněním ve strojírenství, chemickém a metalurgickém průmyslu – to vše ze standardního výrobního programu, nebo podle potřeb zákazníka. Projekce, konstrukce a servis těchto zařízení jsou zajišťovány vlastními provozními jednotkami firmy.

Firma se také úzce specializuje na oblast obrábění, svařování a montáže. Dobrá technická vybavenost výrobních provozů a potenciál technických a výrobních pracovníků jsou zárukou vysoké kvality prováděných prací.

3.3 Skupina ALTA, a.s.

Skupina ALTA, a.s. se specializuje na dodávky obráběcích strojů a technologických zařízení pro strojírenství, hutnictví, energetiku, těžební průmysl a průmysl stavebních hmot. Rozsáhlá činnost skupiny ALTA, a.s. ji vyzdvihuje mezi největší skupiny strojírenství a engineeringu ve střední a východní Evropě. Projekční a realizační kapacity této skupiny zajišťují dceřiné společnosti. Skupina má stabilní základnu ve své mateřské společnosti ALTA Invest, a.s. Strukturu skupiny ALTA naleznete v příloze 1.

Mezi dceřiné společnosti skupiny patří:

- Škoda MachineTool a.s.
- TOS Kuřim – OS, a.s.
- ČKD Blansko – OS, a.s.
- SE-MI Technology a.s.
- ALVEL, a.s.
- DMS, s.r.o.

3.4 Organizační struktura společnosti SE-MI Technology a.s.

Organizační struktura společnosti je postavena na tzv. liniovém typu. Základem jsou liniové vazby a prvky. V této struktuře je na první pohled jasný vztah nadřízený – podřízený. Jedná se tedy o strukturu, při které jeden vedoucí řídí další vedoucí jednotlivých úseků a ti pak řídí vedoucí svých podřízených jednotek.

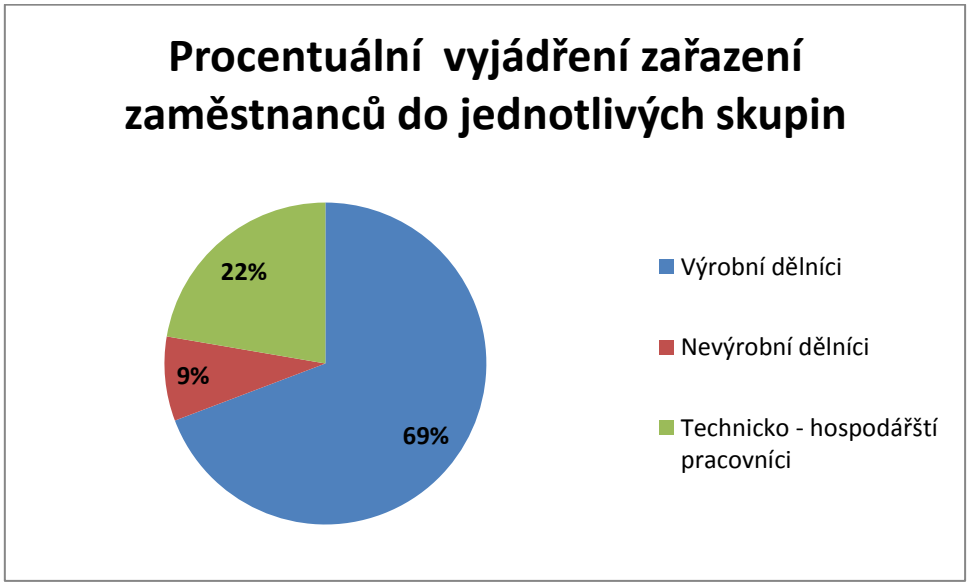
V první linii je ředitel společnosti. Pod něj spadá osm úseků. Každý úsek má svého vedoucího. Jedná se o tyto úseky: řízení kontroly a kvality, nákup a služby, obchod,

ekonomika a finance, výroba, technický úsek, kooperace a výzkum a vývoj. Pod technický úsek spadají oddělení projekce a konstrukce, technologie, vertikální doprava, horizontální doprava, servisní skupina, informační technologie. Výroba sdružuje materiálovou skupinu, strojní skupinu a montážní skupinu. Nákup a služby se dělí na služby a údržba a nákup a skaldy. Nad ředitelem společnosti pak stojí Valná hromada s dozorčí radou a představenstvo. Organizační struktura je blíže rozebrána v příloze 2.

3.5 Zaměstnanecká struktura společnosti SE-MI Technology a.s.

Zaměstnanci společnosti SE-MI Technology a.s. se dělí na výrobní a nevýrobní dělníky a technicko-hospodářské pracovníky. Vzhledem k charakteru činnosti společnosti jsou zaměstnanci zejména v dělnických profesích. Celkový počet zaměstnanců k 31. 12. 2013 činil 130 zaměstnanců. Z toho devadesát výrobních dělníků, jedenáct nevýrobních dělníků a dvacet devět technicko-hospodářských pracovníků. Graf 3.1 ukazuje procentuální vyjádření zařazení do jednotlivých skupin.

Graf 3.1: Procentuální vyjádření zařazení zaměstnanců do jednotlivých skupin



Zdroj: Vlastní zpracování

Výstupy z grafu jednoznačně ukazují, že ve společnosti převládají dělnické profese nad technicko-hospodářskými. Celkově 78% zaměstnanců společnosti jsou výrobní a nevýrobní dělníci, 22% zaměstnanců tvoří THP. Je to dáno zaměřením společnosti, ve které jde především o výrobní, montážní a servisní činnost.

Pro stanovení zaměstnanecké struktury společnosti slouží také analýza nejvyššího dosaženého vzdělání. Základní vzdělání mají ve společnosti čtyři zaměstnanci, středoškolské sto sedm a vysokoškolské devatenáct. Procentuální vyjádření je znázorněno v grafu 3.2.

Graf 3.2: Procentuální vyjádření nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k poměru dělníků a THP ve společnosti se odvíjí i nejvyšší dosažené vzdělání. Nejmenší skupinou jsou zaměstnanci se základním vzděláním, dále zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, kteří vykonávají pozice THP jako je např. ředitel, právník, finanční specialisté atp. Výrazně převažující skupinou jsou zaměstnanci se vzděláním středoškolským. Zde je zahrnuto jak střední odborné vzdělání, tak úplné střední vzdělání. Velké množství středoškolsky vzdělaných zaměstnanců je dáno činnostmi společnosti, které jsou převážně manuální. Část středoškolsky vzdělaných zaměstnanců vykonávají také pozice THP, těm jsou např. asistenti vedoucích útvarů atp.

4 Analýza systému vzdělávání ve vybrané organizaci

V této kapitole je zahrnuta analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti SE-MI Technology a.s. Rozdělena je do dvou částí, kdy v první části je blíže popsán systém vzdělávání díky přístupu k interním materiálům a konzultacím s manažerem kvality ve společnosti. V druhé části je podrobně rozebrán dotazník, který sloužil k vyhodnocení systému vzdělávání s rozvoje zaměstnanci společnosti.

4.1 Charakteristika systému vzdělávání ve společnosti SE-MI Technology a.s.

Systémem vzdělávání se zabývá oddělení personální a oddělení řízení a kontrola kvality. Personální oddělení zajišťuje nábor a vstupní školení zaměstnanců, přijímání agenturních zaměstnanců a vyhodnocování potřeb náboru či propouštění. Řízení a kontrola kvality je do vzdělávání zapojeno vzhledem k tomu, že se ve většině případů jedná o odborné vzdělávání pro dělníky, kteří se musí jednak povinně školit podle legislativy ČR, a jednak splňovat požadavky, které si sama společnost klade.

Ve společnosti SE-MI Technology a.s. byl mezníkem ve vzdělávání rok 2009. V tom roce se společnost zapojila do operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. V té době se společnost ještě nazývala SE-MI service a.s.

Program byl financován z prostředků ESF (Evropská sociální fond) prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu. Náklady na projekt byly vypočítány ve výši 4 864 204,- Kč a byl podpořen a schválen v plné výši.

Hlavním cílem projektu bylo profesní vzdělávání zaměstnanců v oblasti odborných a klíčových znalostí a dovedností. Poté díky vysoce kvalifikovaným pracovníkům je cílem dosáhnout zvýšení kvality svých služeb, konkurenceschopnosti na trhu a naplnění obchodních cílů.

Projekt byl navržen jako strategická investice. Hlavním smyslem není jen krátkodobé vzdělávání pracovníků pro zajištění stávajících potřeb a krátkodobých firemních cílů, ale

naopak zajištění dlouhodobých strategických cílů společnosti jako jsou např.: rozšířit výrobní kapacity, se svými výrobky proniknout na světové trhy, apod. Analýza potřeby vzdělávání probíhala před vznikem projektu. Analýza obsahovala informace o aktuálním stavu znalostí a dovedností zaměstnanců ve srovnání s cíli obsaženými v tříletém plánu rozvoje. Zainteresovanými do projektu byli zaměstnanci z řad jak THP, tak dělníků.

Pro zaměstnance společnosti byla vybrána tato školení:

- Svařování - základní kurz
- Svařovaní – vybrané materiály
- Mezinárodní svářecí inženýr
- Školení obsluhy CNC strojů
- Školení konstruktérů
- Práce s 3D programy
- IT dovednosti pro nevýrobní pracovníky
- Vizuální kontroly svárů
- Kontrola kvality a jakosti produktů
- Vzdělávání bezpečnostních techniků
- Obchodní a marketingové dovednosti
- Řízení a koordinace projektu

Školení byla rozdělena mezi dělníky, konkrétně svářeče a elektrikáře, konstruktéry výrobních strojů a management. Projekt byl koncipován tak, aby co nejvhodněji zajistil vzdělání v oblasti od výroby až po prodej produktů společnosti. Komplexní zajištění vzdělávacích programů korespondovalo se zaměřením společnosti a mělo mít trvalé hodnoty pro vývoj a strategické plánování.

Přínosem projektu pro společnost bylo především zajištění zastupitelnosti pracovních pozic ve společnosti, osvobození se od závislosti na externích specialistech, snížení výrobních nákladů kvůli chybovosti. Zajištění kvalifikovaných pracovníků pro plánované rozšíření výrobní kapacity.

Školení v rámci projektu bylo realizováno na základě harmonogramu, který byl stanoven na období 1. 9. 2009 – 28. 2. 2010. V první fázi, v roce 2009 proběhla většina z výše zmíněných školení. V roce 2010 pak proběhla už jen školení svářečů a obsluhy CNC strojů.

Školiteli v rámci projektu byli jak interní, tak externí školitelé.

Mimo školení daná operačním programem probíhají ve společnosti průběžně školení daná legislativou, potřebná k vykonávání daných odborných činností, či kurzy přispívající k rozvoji a konkurenceschopnosti jednotlivých zaměstnanců. Jsou jimi:

- Školení BOZP a PO
- Školení jeřábníků
- Školení vazačů
- Školení pracovníků VZV
- Školení práce ve výškách
- Pravidelné přeškolení profesních řidičů
- Školení referenčních vozidel
- Školení archivní řád
- Školení důlní techniky
- Školení systému managementu kvality a politiky jakosti
- Školení obsluhy tlakových nádob
- Školení obchodní legislativy
- Ruština pro začátečníky, Ruština pro pokročilé
- Angličtina pro začátečníky, Angličtina pro pokročilé

V tabulce 4.1 jsou zaznamenány odškolené hodiny v oblasti odborných školení a jazykových kurzů.

Tab. 4.1: Počet odškolených hodin

	2010	2011	2012	2013
Odborná školení	458	345	396	312
Jazykové kurzy	312	468	624	456

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že v roce 2010, kdy dobíhal operační program, bylo odškoleno výrazně více hodin v oblasti odborného vzdělávání. Mimo program se začínalo s kurzy jazykovými, kdy v prvním roce (2010) byly absolvovány kurzy Ruština pro začátečníky a

Ruština pro pokročilé. V roce 2011 je zde zaznamenám úbytek odborných kurzů, ale nárůst jazykových. Ten je dán vyšším zájmem zaměstnanců o daný kurz a potřebou vytvořit další skupinu, která kurz bude absolvovat. V roce 2012 společnost přijala nové zaměstnance kvůli nárůstu poptávky po produktech společnosti, a proto se nepatrně zvýšil i počet odškolených hodin v rámci odborných kurzů. V tomtéž roce přibylo jazykové vzdělávání Angličtina pro začátečníky i Angličtina pro pokročilé. V roce 2013 byl zrušen kurz Ruština pro začátečníky a také se snížil počet zaměstnanců v programu Ruština pro pokročilé. V rámci společnosti nedocházelo k náboru nových zaměstnanců, a proto se potřeba nových školení snížila k úrovni z roku 2011.

Z tabulky lze vyčíst trend v oblasti odborných školení, kdy po jednom „silnějším" roce ubývá potřeby vzdělávání a nových školení. V rámci firmy však probíhají průběžně školení, která se podle legislativy musí jednou ročně opakovat.

Od roku 2008, kdy tehdejší SE-MI Service a.s. koupila skupina ALTA je management společnosti povinen účastnit se školení pro obsluhu interního systému ALTA. Toto školení probíhá jednou ročně nebo při zásadních změnách v systému.

4.2 Identifikace potřeby a analýza vzdělávání ve společnosti SE-MI Technology a.s.

Společnost SE-MI Technology a.s. je úzce specializovaná a průběžné vzdělávání je tedy podstatnou složkou při samotném setrvávání firmy na trhu. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti, a proto se provádí každoroční analýzy potřeby vzdělávání s rozvoje. Identifikace neprobíhá pouze na úrovni společnosti jako celku, ale především pro skupiny zaměstnanců. Důraz se klade také na individuální potřeby.

Identifikaci potřeb analyzuje management společnosti, který se řídí několika kritérii. V první řadě se jedná o dodržení legislativy při vykonávání odborné činnosti nebo manipulaci se stroji. Každý zaměstnanec, který přichází do styku s činností, která podléhá legislativě, je jednou ročně povinen účastnit se opakovacího školení, kde získají certifikát platný na další rok. K těmto zaměstnancům se postupně přidávají nově přijatí.

Dále se potřeby školení posuzují podle charakteristiky pracovního místa. Odbornost či určité potřebné znalosti vedou k nutnosti absolvovat různá školení či kurzy.

Při změně technologií jsou zaměstnanci povinni absolvovat přeškolení, které doplní jejich znalosti o nové změny. Samotný výzkum a vývoj technologií je indikátorem pro analýzu potřeb vzdělávání. Společnost tak může získat „náskok“ a s ním i konkurenční výhodu.

Identifikace potřeby vzniká také při testování odborných znalostí. Každý zaměstnanec je průběžně testován, aby společnost předcházela snižování pracovní schopnosti vlivem zastaralých znalostí. Tímto se také eliminují chyby, které při výrobě a výkonu technických činností mohou vznikat.

4.3 Plán vzdělávání ve společnosti SE-MI Technology a.s.

Po identifikování potřeb vzdělávání, pověřený zaměstnanec personálního oddělení nebo oddělení řízení a kontroly kvality, vytvoří plán, do kterého se jednotliví zaměstnanci přihlašují. Při odborném školení vyplní zaměstnanci přihlášku, kterou management zpracuje, předá školiteli při školení, ten ji vyplní podle osnov školení. Ukázka přihlášek je v příloze 3.

Seznam zaměstnanců přihlášených ke školení shromažďuje personální oddělení, eviduje jej a zakládá pro další využití. Seznam je tvořen podle zaměření, druhu školení a jména školeného.

Management prochází školením v rámci skupiny ALTA, které jsou povinni absolvovat. Personální oddělení zaznamenává účast na těchto školeních. Podle druhu pracovní činnosti se management školí ve svých oborech. Na daná školení se přihlašují personálnímu oddělení. Posledními evidovanými kurzy jsou jazykové, konkrétně anglický a ruský jazyk. Tento kurz je zajišťován externě jazykovou školou. Seznam účastníků rovněž eviduje personální oddělení.

4.4 Realizace vzdělávání ve společnosti SE-MI Technology a.s.

Realizace vzdělávání začíná po schválení vytvořeného plánu a shromáždění všech přihlášek. Ve většině případů společnost SE-MI Technology a.s. využívá externích školitelů. Ty jsou vybíráni na základě vypsaných výběrových řízení. Tato řízení jsou otevřená pro jakékoliv školící organizace a lektory. SE-MI Technology také využívá možnosti opakovaně poptat již prověřené školitele, kteří v minulých letech úspěšně vedli školení, která ve společnosti proběhla.

Před každým školením je sjednána schůzka, kde jsou vyřízeny veškeré administrativní záležitosti. Je podepsána závazná přihláška ke školení, smlouva a vytvořen seznam zaměstnanců, kteří se školení budou účastnit. Je stanoveno datum, místo a předmět školení.

Dále jsou zaměstnanci pozváni na školení, které mají za povinnost po přihlášení absolvovat. Je to dáno buď druhem jejich pracovních činností (svářeč, jeřábník) nebo jsou pozváni na školení, které si vybrali dobrovolně (jazykové kurzy).

Před každým odborným školením jsou zaměstnanci povinni absolvovat prohlídku u lékaře. Ten jim vystaví potvrzení o zdravotní způsobilosti.

Podle druhu školení nebo kurzu jsou zaměstnanci seznámeni s podmínkami. Podmínky jsou dány úrovní školení. Např. zda se jedná o základní kurz nebo pokročilý (u svářečů). Dále také zda se jedná o praktickou, či teoretickou část školení nebo obojí v jednom kurzu.

Odborná školení jsou ve většině případů zakončena zkouškou. V případě kurzu, ve kterém je jak teoretická, tak praktická část, jsou zkoušky vykonány jednotlivě pro obě části. Pokud školený úspěšně absolvuje zkoušku, dostane potvrzení o způsobilosti vykonávat činnost od revizního technika.

Všechny informace jsou zpracovávány v interním systému SE-MI Technology a.s. a následně založeny pro další využití a případné audity. V těchto záznamech jsou obsaženy informace o typu školení, místě, době trvání, seznam zaměstnanců, kteří školení absolvovali. Dále také je vytvořena karta pro každého zaměstnance, ve které jsou evidována všechna školení, které absolvoval. To slouží ke kontrole a plánování dalších školení. Také proto, aby

nedocházelo k poskytování stejných informací a dublování školení. V neposlední řadě jsou v systému spočítány náklady na vzdělávání zaměstnanců SE-MI Technology a.s. Management průběžně získává od zaměstnanců společnosti zpětnou vazbu.

Většina školení je zajišťována externími společnostmi. Zaměstnanci absolvují výuku primárně na pracovišti, kde externí lektor dochází. Jedná se o odborná školení, u kterých se předpokládá i praktická ukázka výkonu pracovní činnosti pro následující výkon zkoušky. V případě školení managementu a teoretických kurzů, ty jsou vykonávány mimo pracoviště. Místem výkonu je z pravidla Ostrava. Při školení v rámci skupiny ALTA dojíždí zaměstnanci do Brna, kde jsou také ubytováni.

Celkové náklady na vzdělávání jsou plánovány průběžně na celý rok. S výjimkou operačního programu, který probíhal od 1. 9. 2009 – 28. 2. 2010. Tam byly náklady stanovovány samostatně. Personální oddělní spolu s oddělením Řízení a kontroly kvality stanoví plán, vytvoří rozpočet. Ten schválí ředitel společnosti a je zapracován do finančního plánu na následující rok. Kontrola výdajů probíhá průběžně podle frekvence školení a kurzů.

4.5 Typy vzdělávání ve společnosti SE-MI Technology a.s.

Ve společnosti SE-MI Technology a.s. probíhají školení v několika fázích. Jedná se o školení nových zaměstnanců a stávajících zaměstnanců. Pro zachování odbornosti v daném oboru je nutné poskytovat tzv. opakovací školení, která se opakují každý rok. Vlivem vyvíjejících se technologií jsou tato školení ve společnosti nepostradatelná. Typy školení zaměstnanců SE-MI Technology a.s. jsou tato:

- Vstupní školení
- Odborná školení
- Opakovací školení
- Jazykové kurzy

4.5.1 Vstupní školení

Vstupní školení absolvuje každý nový zaměstnanec v den nástupu do práce. Jedná se o nově přijaté zaměstnance, agenturní zaměstnance a studenty, kteří vykonávají praxi. Při vstupním školení zaměstnanci absolvují školení:

- Předpisy BOZP
- Předpisy PO

Dále jsou nově přijatým poskytnuty informace o personálních a organizačních záležitostech a Integrovaného systému managementu jakosti (ISM). Jsou seznámení se společností a skupinou ALTA.

V rámci ISM jsou zaměstnanci seznámeni s politikou a cíli, představiteli managementu a základními požadavky dle normy ISO 9001. Dále jsou detailně seznámeni s certifikacemi, které společnost získala a můžete tedy vykonávat činnost v dané oblasti. Veškeré certifikáty, které společnost získala, jsou v příloze 4. Předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví na pracovišti jsou koncipovány podle charakteru výkonu dané profese ve společnosti. Toto školení poskytuje zaměstnancům informace o pracovních úrazech, ochraně zdraví, poskytování OOPP, bezpečnostních značkách na pracovišti, výrobních a pracovních prostředcích a zařízeních, dopravě a v neposlední řadě na poučení o bezpečnosti práce při výkonu jejich pracovní náplně. Do vstupního školení spadá i školení požární ochrany.

Na konci vstupního školení všichni zaměstnanci podepíší záznam o absolvování tohoto školení. V záznamu je uvedeno jméno, datum a osnova školení.

Všechna vstupní školení jsou také tzv. **periodickými**, které se v časových periodách ve společnosti opakují, z pravidla jednou do roka. Mezi periodická školení patří také odborná školení, která jsou zakončená kvalifikační zkouškou.

a) **Školení ISM** – periodicita je daná nutností proškolit změny v této oblasti. O aktuálním stavu ISM musí být zaměstnanci SE-MI Technology a.s. informováni. Management společnosti má za úkol informovat ostatní zaměstnance o změnách, které v této oblasti provedli a následně schválili. Školení ISM je pro zaměstnance společnosti velmi důležité, odráží totiž politiku a cíle, které by zaměstnanci měli splňovat a odráží dopady jejich práce.

Periodicita školení ISM je stanovena jednou za rok. Toto školení provádí manažer oddělení řízení a kontroly kvality. Ze školení je proveden zápis, zaměstnanci podepíší, že byli se všemi náležitostmi seznámeni. Následně je interně proveden audit, který má za úkol přezkoušení znalostí nabytých tímto školením.

b) **Školení BOZP** – Periodicita tohoto školení je rovněž stanovená jednou do roka. Kvůli specializované činnosti společnosti a stále se rozvíjejících výrobních systému musí být zaměstnanci pravidelně informováni o bezpečnostních předpisech. Jsou informováni také o rizikových faktorech práce a pracovních postupech, které souvisí s jejich výkonem práce. V neposlední řadě se jedná o přeškolení o požární ochraně na pracovišti.

   Toto školení provádí vedoucí manažeři oddělení, pod které daný zaměstnanec spadá. Nakonec zaměstnanci opět podepíší prezenční listinu, že se školení účastnili.

c) **Školení PO –** Požární ochrana také spadá do periodických školení. Je stejně jako školení BOZP vedeno vedoucími manažery úseků. Toto školení se řídí interními směrnicemi.

d) **Přezkoušení –** V rámci společnosti SE-MI Technology a.s. jsou každoročně prováděny zkoušky v jednotlivých oborech činnosti. Zaměstnanec spadající pod daný útvar je povinen, pokud je to v jeho povinnostech, vykonat jednou ročně přezkoušení ve svém oboru. Povinnost se odvíjí od druhu činnosti a specializace zaměstnance.

   Každý vedoucí manažer jednotlivých útvarů si vede evidenci svých zaměstnanců, kteří jsou povinni jednou do roka vykonat kvalifikační zkoušku. Ten také stanoví kdy, v jakém rozsahu a jaký typ školení zaměstnanec musí podstoupit.

   Kvalifikační zkouška ve společnosti SE-MI Technology a.s. se uskutečňuje zejména pro svářeče, vazače, obsluh vysokozdvižných vozíků atp. Před každou zkouškou je zaměstnanec povinen projít lékařskou prohlídkou. Tito zaměstnanci jsou pod odborným vedením externího školitele přeškolení a nakonec vykonají kvalifikační zkoušku. Způsobilost výkonu práce podepisuje vždy revizní technik. Náplň daných školení se odvíjí od platné legislativy a vnitřních předpisů společnosti.

4.5.2 Odborná školení

Odborná školení ve společnosti absolvují jak dělníci, tak THP. Tato školení slouží k získávání dovedností pro možnost kvalitně odvést svou práci ve společnosti. Jedná se o vzdělávání, které nejen doplňuje potřebné znalosti, ale také přesahuje rámec nutných školení pro zaměstnance společnosti.

Tato školení jsou prováděna zejména v těchto oblastech:

- Oblast důlní techniky
- Obchodní legislativa
- Skupiny ALTA
- Ekonomika
- Personalistika
- IT a počítačová technika, atp.

Všechna školení, která se ve společnosti SE-MI Technology a.s. uskutečňují s externím školitelem. Jedná se o dvě varianty, kdy externí školitel dochází do společnosti anebo zaměstnanci docházejí přímo do školící agentury nebo školy, ve které se daná oblast vyučuje. Školení jsou prováděná převážně v Ostravě a Brně.

Na konci těchto školení je pořizován záznam o průběhu školení, zaměstnanci podepíší svou účast. Tyto záznamy jsou opět archivovány.

4.5.3 Jazykové kurzy

V současné době se ve společnosti SE-MI Technology a. s. uskutečňují dva kurzy v oblasti jazykového vzdělání. Jedná se kurzy anglického a ruského jazyka.

Tyto kurzy absolvují zaměstnanci ve dvou úrovních. Začátečník a pokročilý. Zaměstnanci jsou rozděleni do malých skupin, max. po pěti a absolvují tyto kurzy v externím zařízení. Tím je zpravidla vybraná jazyková škola.

Na jazykové vzdělávání je ve společnosti kladen velký důraz, kvůli mezinárodnímu trhu, který společnost v rámci skupiny ALTA obsluhuje. Jazykové znalosti jsou proto pro management společnosti významnou investicí do rozvoje lidského kapitálu.

4.5.4 Studium a sebevzdělávání

Podpora studia a sebevzdělávání má pro společnost podstatný význam. Vzdělávání zaměstnanců v oborech činnosti společnosti je důležitou investicí a proto společnost podporuje své zaměstnance při zvyšování vzdělání na úrovni středoškolského a vysokoškolského studia.

Podpora studia je dána zákoníkem práce, kdy je zaměstnavatel povinen při zvyšování kvalifikace svého zaměstnance poskytnout mu pracovní volno s náhradou platu atd. Jedná se o tzv. studijní volno, které je hrazeno stejně, jako by byl fyzicky přítomen v práci.

Společnost SE-MI Technology a.s. také vítá iniciativní sebevzdělávání v oborech činnosti zaměstnanců. Toto vede ke zvyšování schopnosti vykonávat danou profesi a vlastní snahou pracovat na kariérním postupu a zvyšování konkurenceschopnosti společnosti.

4.6 Hodnocení vzdělávání ve společnosti SE-MI Technology a.s.

Hodnocení vzdělávání ve společnosti se uskutečňuje zpravidla neuceleným systémem poskytnutí zpětné vazby daným zaměstnancem. Jedná se o systém, který nemá danou formu a výstupy z něj nemají konkrétní podobu, např. návrhu na zlepšení apod.

Hodnocení tedy probíhá zejména při výkonu dané činnosti, které je pod vedením zodpovědného pracovníka prováděno. Zhodnoceny jsou přínosy absolvovaného školení na efektivitu a zvýšení výkonnosti při práci.

Na vytvoření uceleného systému získávání zpětné vazby působí mnoho faktorů. Především přístup zaměstnanců ke školením. Někteří berou školení jako povinnost a proto je problematické najít cestu, jak od zaměstnanců, např. z řad dělníků, získat zpětnou vazbu.

4.7 Dotazníkové šetření

Sestavování dotazníku předcházela analýza informací získaných o procesu vzdělávání ve společnosti. Výběrový vzorek respondentů byl stanoven formou náhodného výběru a týkal se všech zaměstnanců společnosti. Distribuci dotazníků zaměstnanců zajistila oddělení personální a řízení a kontrola kvality. Na vyplnění dotazníkového šetření měli zaměstnanci pět pracovních dní. Dotazník byl distribuován jak mezi THP, tak mezi dělníky.

Celkem bylo rozdáno 100 dotazníků. Vráceno k analýze bylo 76. To činí 76 % všech distribuovaných dotazníků.

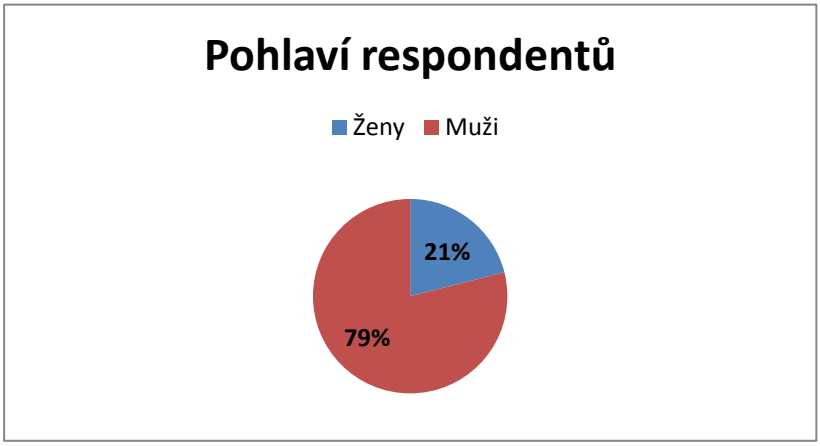
Podoba dotazníku je v příloze 5. Výsledky jsou zpracovány do přehledných grafů, které jsou doplněny slovním popisem. Celé dotazníkové šetření slouží jako inspirace pro následné návrhy a doporučení.

Pro upřesnění vzorku respondentů, kteří vyplnili dotazník, jsou na začátku analyzovány otázky identifikační o pohlaví, věku, vzdělání a odpracovaných letech ve společnosti.

4.7.1 Identifikační otázky

Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 76 respondentů. Z toho 16 žen a 60 mužů. Protože je ve společnosti pouze 16 žen, jejich vzorek je kompletní.

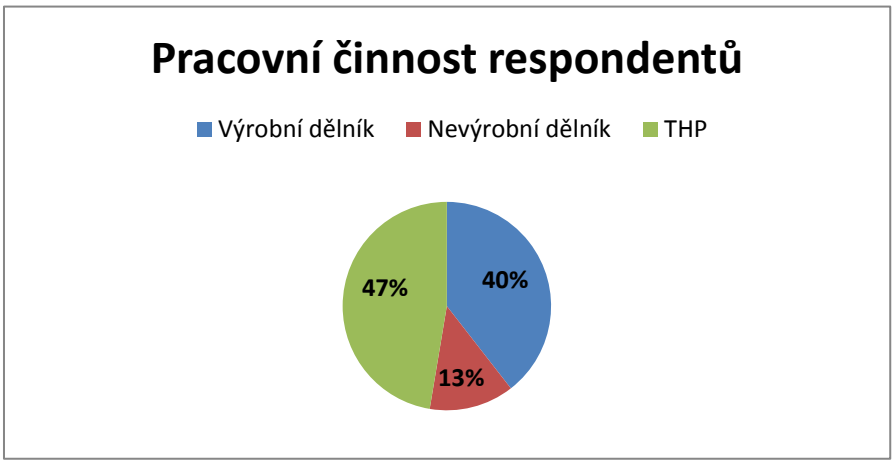
Graf 4.1: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším identifikačním faktorem byla pracovní činnost vykonávána v rámci společnosti SE-MI Technology a.s. Tato otázka (otázka 17) v dotazníku byla rozdělena do tří kategorií: Výrobní dělník, Nevýrobní dělník a THP. Z grafu je zřejmé, že dotazník vyplňovali ve větší míře nevýrobní dělníci a THP, podle celkového počtu zaměstnanců a počtu respondentů. Z celkového počtu 41 technicko-hosporářských pracovníků odpovědělo na dotazník 36. A z celkového počtu 12 nevýrobních dělníků odpovědělo na dotazník 10. U výrobních dělníků byla účast nižší a to z celkového počtu 77 výrobních dělníků odpovědělo na dotazník pouze 30.

Graf 4.2: Pracovní činnost respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším identifikačním kritériem byl věk. Z grafu lze vyčíst, že nejvíce zaměstnanců společnosti je ve věkové kategorii do 35 let. Je to dáno vzorkem respondentů, ve kterém figurují zejména THP a nevýrobní dělníci. Velké množství respondentů mezi THP jsou ve věkové kategorii do 45 let. Ve věkové kategorii nad 46 let jsou zastoupeni vedoucí pracovníci managementu a výrobní dělníci, kteří pracují ve společnosti již dlouhá léta.

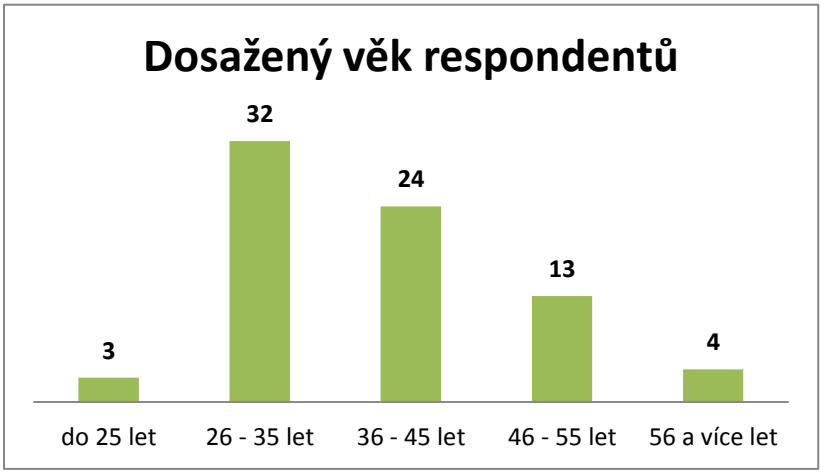
V tabulce 4.2 je také procentuálně znázorněno zastoupení věkových kategorií respondentů. Zde je vidět, že nejméně početnou skupinou je kategorie do 25 let a naopak nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 26 – 35 let.

Tab. 4.2: Dosažený věk respondentů

Věk	Četnost	%
do 25 let	3	4%
26 - 35 let	32	42%
36 - 45 let	24	32%
46 - 55 let	13	17%
56 a více let	4	5%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.3: Dosažený věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Identifikačním znakem respondentů bylo také dosažené vzdělání. Ve společnosti SE-MI Technology a.s. se předpokládá větší zastoupení zaměstnanců se středoškolským vzděláním nebo výučním listem. Je to dáno také převážně výrobní činností, která je hlavní náplní společnosti.

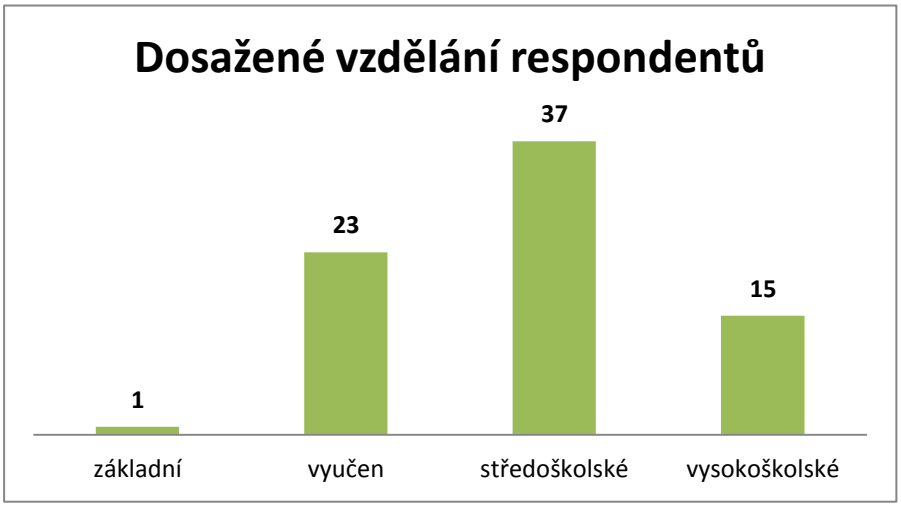
V tabulce jsou zaznamenány počty respondentů a jejich dosažené vzdělání. Procentuální vyjádření ukazuje, že skoro polovina respondentů (49 %) má středoškolské vzdělání. Další významnou skupinou jsou vyučení zaměstnanci, kteří vykonávají dělnické profese (30 %). Vysokoškolské vzdělání má 20 % respondentů. Jsou to THP pracovníci, u kterých je toto vzdělání vyžadováno.

Tab. 4.3: Dosažené vzdělání respondentů

Vzdělání	Četnost	%
Základní	1	1%
Vyučen	23	30%
středoškolské	37	49%
vysokoškolské	15	20%

Zdroj: Vlastní zpracování

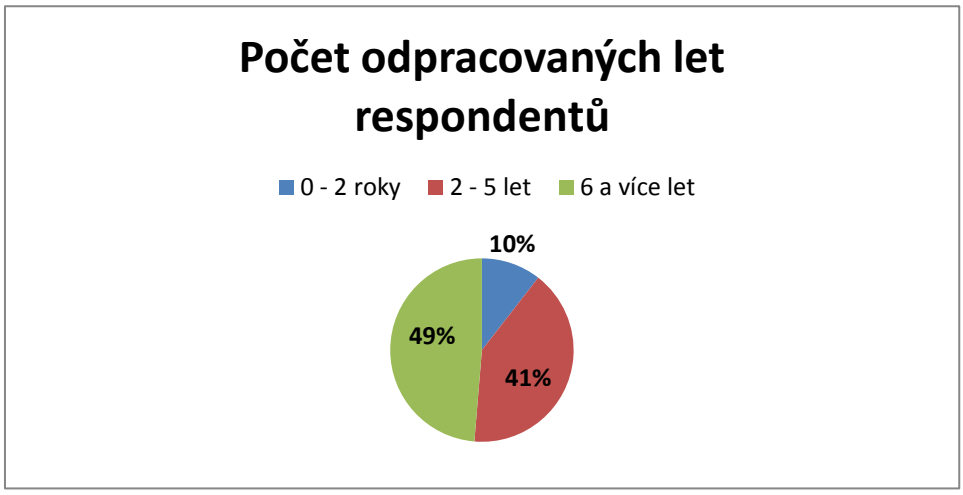
Graf 4.4: Dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Posledním identifikačním faktorem byla doba, jak dlouho jsou respondenti zaměstnanci společnosti. V této kategorii je zřejmé, že většina respondentů vzhledem je své úzce specializované práci nemá potřebu měnit zaměstnavatele a proto zůstává na svých pozicích delší dobu. Dalo by se říct, že trend zůstávání u jednoho zaměstnavatele delší dobu nebo dokonce celý život je dán také regionem, ve kterém se společnost nachází. Z grafu je patrné, že takřka polovina zaměstnanců ve společnosti je již více než 6 let (49 %), další skupinou (41 %) respondentů jsou zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti 2 – 5 let a nejmenší skupinou jsou respondenti, kteří odpověděli, že jsou ve společnosti méně než 2 roky (10 %).

Graf 4.5: Počet odpracovaných let respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.2 Vyhodnocení otázek dotazníkového šetření

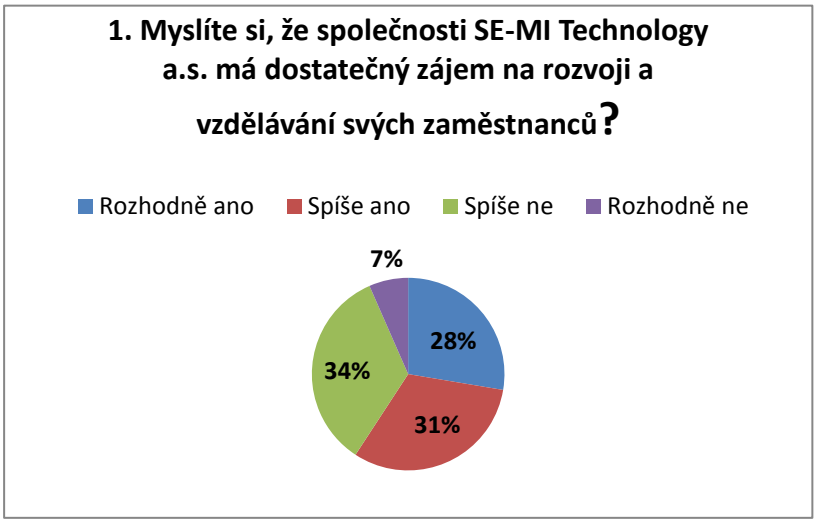
V této podkapitole jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky z dotazníkového šetření. Jsou doplněny o slovní popis, který je výstupem z tohoto výzkumu.

Otázka 1: **Myslíte si, že společnosti SE-MI Technology a.s. má dostatečný zájem na rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců?**

Na otázku o zájmu společnosti vzdělávat své zaměstnance odpovídali respondenti nejednotně. Pozitivní odpověď rozhodně ano nebo spíše ano vyplnilo celkem 57%

dotázaných. Naopak spíše ne a rozhodně ne zvolilo zbylých 43% zaměstnanců. Lze vycházet z toho, že ve společnosti jsou značné rezervy v oblasti vzdělání a to zejména v oblasti školení, kterými jsou jazykové kurzy nebo manažerské dovednosti. Většina kladných odpovědí připadá na výrobní a nevýrobní dělníky, kteří absolvují školení odborná, která jsou podle nich dostačující.

Graf 4.6: Otázka 1 (Zájem na rozvoji zaměstnanců)

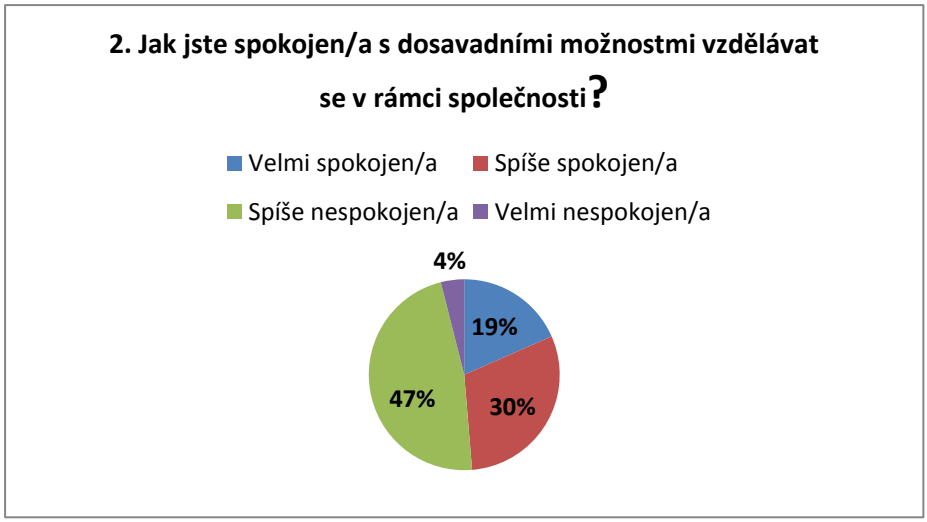


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 2: **Jak jste spokojen/a s dosavadními možnostmi vzdělávat se v rámci společnosti?**

Z grafu vyplývá vztah mezi první a druhou otázkou. Je zřejmé, že 49% respondentů, kteří dohromady odpovídali kladně, jsou ze skupiny respondentů, kteří odpověděli pozitivně i na první otázku. Zbylých 51% respondentů, kteří nejsou spokojeni s možnostmi vzdělávání ve společnosti, vidí rezervy v oblastech vzdělávání zejména proto, že se jich možnosti přímo nedotýkají, ale nemají možnost si zvolit jiné varianty, nebo sami si zvolit typy školení, které by chtěli absolvovat. Mimo povinná školení pro dělníky a techniky jsou ve společnosti značné rezervy v prohlubování znalostí THP. Proto je zde vysoká nespokojenost na místě.

Graf 4.7: Otázka 2 (Spokojenost s možností vzdělávání)

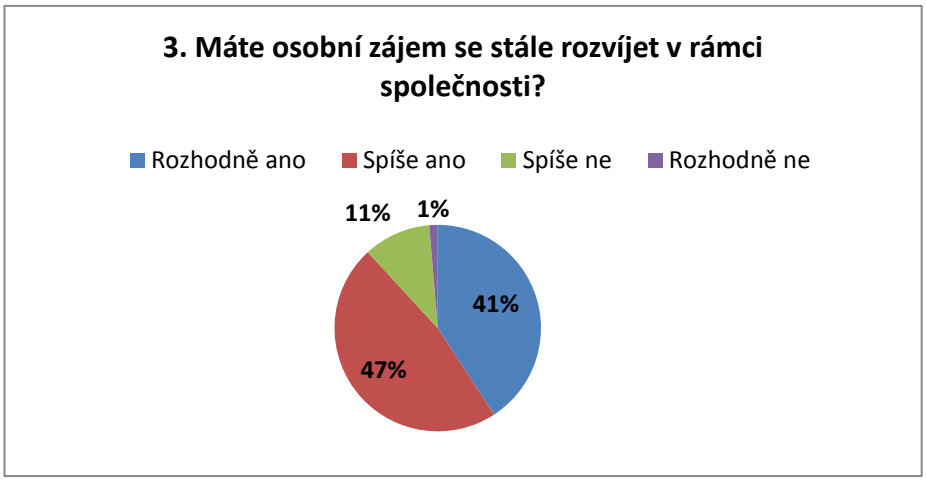


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 3: **Máte osobní zájem se stále rozvíjet v rámci společnosti?**

Tato otázka opět navazuje na dvě předešlé. Je zde jasně vidět, že zaměstnanci společnosti mají tendence rozvíjet své vzdělání. Odráží se to v procentuálním vyjádření, kdy 41 % respondentů na otázku odpovědělo rozhodně ano, 47% spíše ano a pouze celkově 12 % dotázaných nemá zájem se stále rozvíjet v rámci společnosti. Z otázky vyplývá, že vzdělání má pro zaměstnance určitou přidanou hodnotu a kladou na něj tak důraz.

Graf 4.8: Otázka 3 (Zájem o rozvoj v rámci společnosti)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 4: **Myslíte si, že je vzdělávání potřebné pro výkon vaší pracovní činnosti?**

Z odpovědí respondentů jasně vyplývá, že si uvědomují důležitost vzdělávání a rozvoje při výkonu jejich činnosti. Všichni respondenti tudíž odpověděli kladně na tuto otázku. Je to dáno tím, že pokud se jedná o dělníky, jejich vzdělávání je jednak předepsáno legislativou a jednak si sami uvědomují, že pro výkon jejich práce je opakovací školení nutné. Hlavně proto, aby splňovali předpoklady pro výrobu podle stále se rozvíjejících technologií. Co se týče TH pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj je nutný pro stabilní chod firmy a rozvoj.

Graf 4.9: Otázka 4 (Potřeba vzdělávání pro výkon činnosti)

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 5:**Jste motivován/a svým přímým nadřízeným k rozvoji a vzdělávání?**

Další otázka se týkala motivace k rozvoji přímým nadřízeným. Z grafu jasně vyplývá, že zaměstnanci, kteří mají své nadřízené zodpovědné za chod daného úseku, dbají na to, aby jejich zaměstnanci splňovali požadavky, jak legislativy, tak trhu. Proto také 63% respondentů odpovědělo na otázku kladně a to spíše ano nebo rozhodně ano. Zbývajících 37% respondentů si nemyslí, že by je jejich nadřízený motivoval k rozvoji a vzdělání. Pravděpodobně je to dáno tím, že by zaměstnanci na pozicích THP měli rozvoj a vzdělávání iniciovat sami bez vlivu přímého nadřízeného.

Graf 4.10: Otázka 5 (Motivace k rozvoji a vzdělávání)

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 6: **Jak často se účastníte školení?**

Tento graf znázorňuje četnost školení v jednom roce. Ze sloupcového grafu vyplývá, že ve společnosti SE-MI Technology a.s. probíhají školení v menším počtu. Z celkového počtu 76 respondentů navštěvuje školení 1 – 2x za rok 69 a 3 – 4x za rok 7. Když vezmeme v úvahu, že jednou za rok mají výrobní dělníci školení opakovací, která jsou povinná, vyplývá z toho, že další školení se ve společnosti objevují málo kdy. Zaměstnanci, kteří absolvují více než dvě školení za rok, jsou zejména THP, kteří musí absolvovat školení ALTA, obchodní legislativu nebo navštěvují jazykové kurzy. Četnost školení ve společnosti je tedy velmi nízká.

Graf 4.11: Otázka 6 (Frekvence školení za rok)

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 7: **Vzdělávání na pracovišti – se kterými metodami se setkáváte? (možnost označit více odpovědí)**

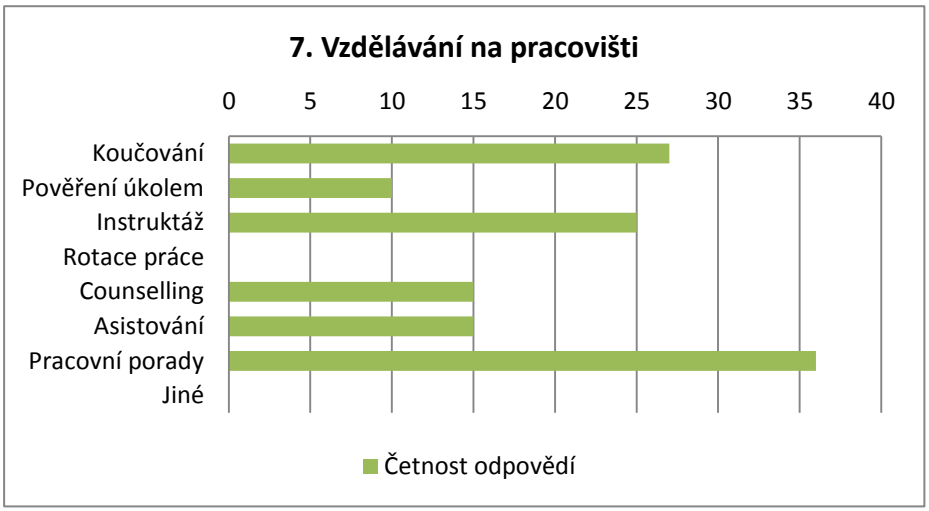
Z osmi možných odpovědí se ve vyplněných dotaznících objevovalo 6. Respondenti nevyužili možnosti zatrhnout odpověď Rotace práce a Jiné. Z grafu je patrno, že nejčastější formou rozvoje jsou pracovní porady. Ty se přímo týkají THP a konstruktérů, kteří se podílejí na vývoji produktů společnosti a je tak nezbytné, aby mezi sebou komunikovali případné změny, novinky a postupy práce. Možnost vybralo 36 z dotázaných respondentů. Jednou z nejčastějších odpovědí byl také Koučování, které vybralo 27 respondentů. Tuto otázku vybírali zejména zaměstnanci, kteří jsou přímo instruováni svým nadřízeným k zlepšování výkonů a rozvíjení pracovních možností. Z celkového počtu respondentů (76) využilo možnost výběru vzdělávání formou instruktáže 25. Jedná se především o zaměstnance, kteří jsou přímo odpovědni za výrobu a servisní služby. Jsou tedy odpovědni za správně odvedenou práci a musí tak být řádně instruováni. Jedná se zejména o nové nebo méně zkušené zaměstnance.

Hojně využívanou technikou ve společnosti SE-MI Technology a.s. je také asistování a *counselling*. Asistování se týká pracovníků, kteří jsou noví nebo čerstvě zaškolení. Stanou se asistentem zkušeného pracovníka a pomáhají mu při jeho výkonu práce a tím se učí a získávají potřebné zkušenosti pro výkon dané pracovní činnosti. *Counselling* využívají

pracovníci, kteří jsou zkušení a vzájemným konzultováním problematiky předávají své zkušenosti dál.

Poslední možností, kterou vybralo 10 respondentů je pověření úkolem. Zaměstnanec dostane samostatný úkol, při kterém je sledován a hodnocen. Tento způsob je využíván jen zřídka, protože se jedná o způsob, kdy je zaměstnanec vystaven riziku a v oblasti činností této společnosti je to riskantní.

Graf 4.12: Otázka 7 (Vzdělávání na pracovišti)



Zdroj: Vlastní zpracování

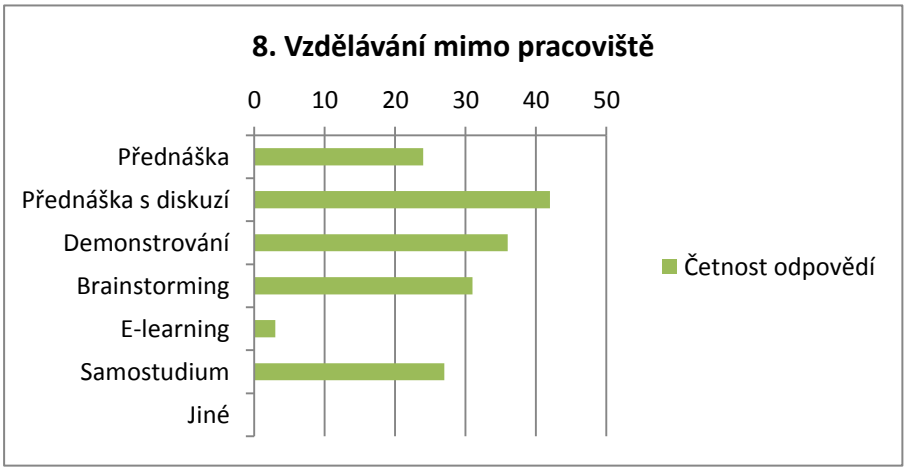
Otázka 8: **Vzdělávání mimo pracoviště – se kterými metodami se setkáváte? (možnost označit více odpovědí)**

V této otázce byly zjišťovány techniky vzdělávání mimo pracoviště. Z daných možností odpovědí nefigurovala ve výběru respondentů pouze jedna možnost, Jiné. Ostatní možnosti se objevovali, některé však v omezeném množství. Z grafu vyplývá, že nejčastější formou rozvoje a vzdělávání, kterou společnost využívá je přednáška s diskuzí. Tato forma se vyskytuje zejména u školení THP, kdy jsou zaměstnanci podrobení školení obchodní legislativy nebo školení ALTA. To je poté spojeno s diskuzí, kdy se zaměstnanci mohou zapojit a diskutovat problematiku, která je v dané oblasti zajímá.

Druhá nejpočetnější skupina kladných odpovědí se vyskytovala u Demonstrování. Jedná se o techniku, kdy se praktickou ukázkou předvádí daná problematika. Ve společnosti SE-MI Technology a.s. se jedná především o školení např. svářečů, zámečníků, vazačů atp. V jejich případě je nutné si prakticky předvést a vyzkoušet vše potřebné pro výkon pracovní činnosti.

Samostatnou přednáškou může být např. školení BOZP, PO a jiné, kdy zaměstnanci absolvují pouze statické školení, nejsou nijak zapojeni a pouze si vyslechnou vše potřebné. Brainstorming využívají zejména THP, kteří musí kreativně přistupovat k řešení problémů nebo navrhování nových postupů a technologií. Může se však jednat o brainstorming jak na pracovišti, tak na školeních mimo pracoviště. Samostudium využívají především zaměstnanci, kteří chtějí rozvíjet svůj potenciál iniciativně a vytvořit tak větší přidanou hodnotu svému osobnímu kapitálu. Děje se tak z pravidla u zaměstnanců, kteří mají vidinu karierního postupu. Poslední a nejméně využívanou metodou je e-learning, který se týká primárně pouze top managementu společnosti, který je zodpovědný za chod firmy.

Graf 4.13: Otázka 8 (Vzdělávání mimo pracoviště)



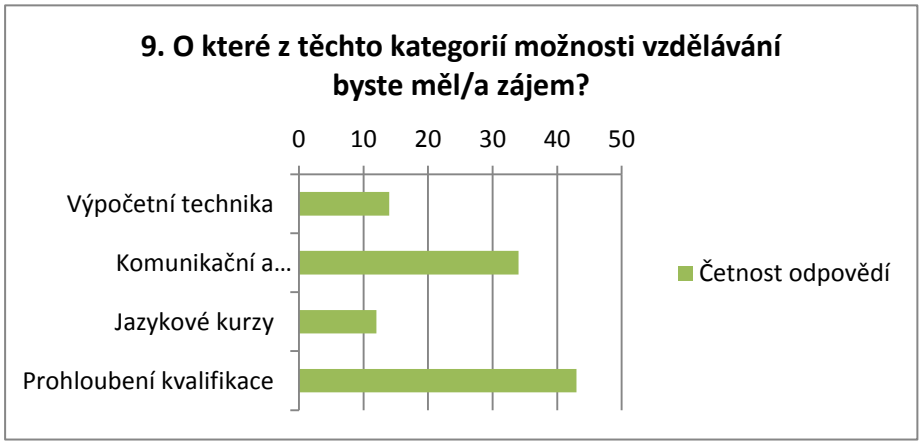
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 9: **O které z těchto kategorií možnosti vzdělávání byste měl/a zájem? (možnost označit více odpovědí)**

Z grafu u této otázky jasně vyplývá, že zaměstnanci společnosti nejvíce usilují o prohloubení jejich kvalifikace. Jedná se o větší polovinu, celkem 43 respondentů, kteří uvedli tuto odpověď. Odvíjí se to především od specializace společnosti, kdy jsou zaměstnanci z řad dělníků nuceni k prohlubování znalostí, aby byli schopni vykonávat svou profesi.

Druhou nejčastější odpovědí byl zájem o školení komunikačních a manažerských dovedností (celkem 34), které ve společnosti zcela chybí. Je to příležitost pro společnost SE-MI Technology a.s. pro investice do lidského kapitálu managementu a zvyšování jejich pracovního nasazení a schopnosti budovat společnost. Ve společnosti byly zavedeny jazykové kurzy, které se setkaly se zájmem, a proto o ně zaměstnanci mají stále zájem. Výpočetní technika je oblastí, která se stále vyvíjí a nové technologie a interní systémy dělají zaměstnancům problémy, proto se zde setkáváme se zájmem o proškolení i v této oblasti.

Graf 4.14: Otázka 9 (Zájem o školení)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 10: **Jaké máte osobní motivační faktory k rozvoji a vzdělávání se? (Zakroužkujte max. 3 odpovědi)**

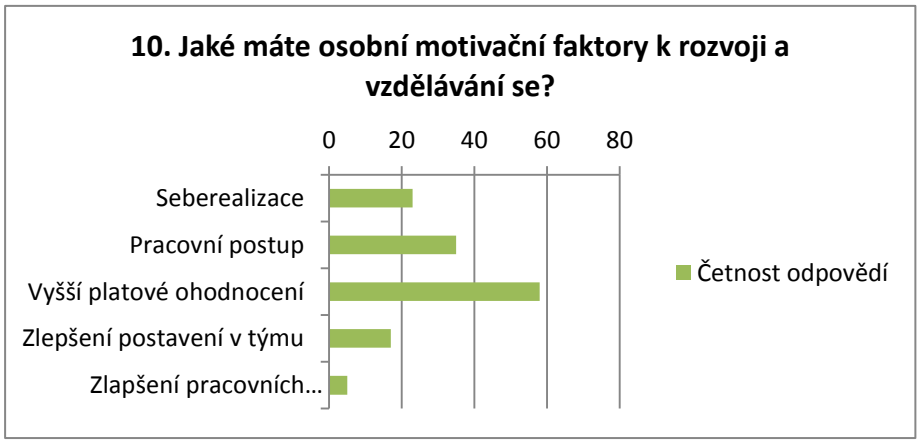
Motivační faktory jsou nedílnou součástí každého školení. Pokud není zaměstnanec motivován k vlastnímu rozvoji, je problematické zajistit efektivitu daného školení. Podle

odpovědí respondentů je zřejmé, že nejvyšším motivátorem k absolvování školení je vyšší platové ohodnocení. Tato odpověď může souviset také s regionem, ve kterém se společnost nachází. Lidé tady mají z pravidla nižší příjmy, a proto usilují o vzdělávání, které je posune v osobním ohodnocení výše. Tuto možnost vybralo celkem 58 respondentů. Od toho se odvíjí i další odpověď, kterou je pracovní postup. Snaha zdokonalit se a vypracovat se tak na vyšší pozici je motivátorem pro 35 respondentů.

Podstatným motivátorem je také seberealizace. Pracovník nachází v práci uspokojení a baví ho, a proto se chce stále dál rozvíjet a pracovat na seberealizaci v rámci společnosti.

Poslední dvě odpovědi využívali zejména THP. Výše postavení pracovních usilují o dobré postavení v týmu zaměstnanců a snaží se tak získat respekt. Tím se mohou nadále vyvíjet a pracovat na kariérním postupu. Zlepšení pracovních výsledků a kvality práce je motivátorem zejména pro top management.

Graf 4.15: Otázka 10 (Motivátory k rozvoji a vzdělávání se)

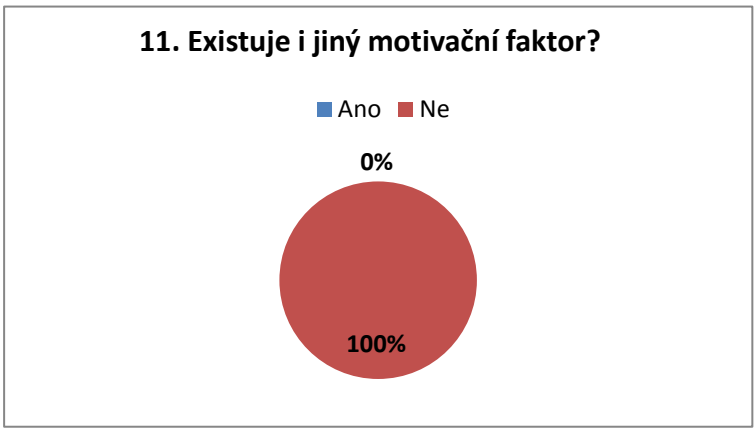


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 11: **Existuje i jiný motivační faktor?**

Z grafu jednoznačně vyplývá, že žádný jiný motivační faktor pro zaměstnance SE-MI Technology a.s. neexistuje. Všech 76 respondentů odpovědělo, že podle nich nemají jinou motivaci k absolvování školení a tím rozvoji a vzdělávání sebe samotných v rámci společnosti.

Graf 4.16: Otázka 11 (Jiný motivační faktor)

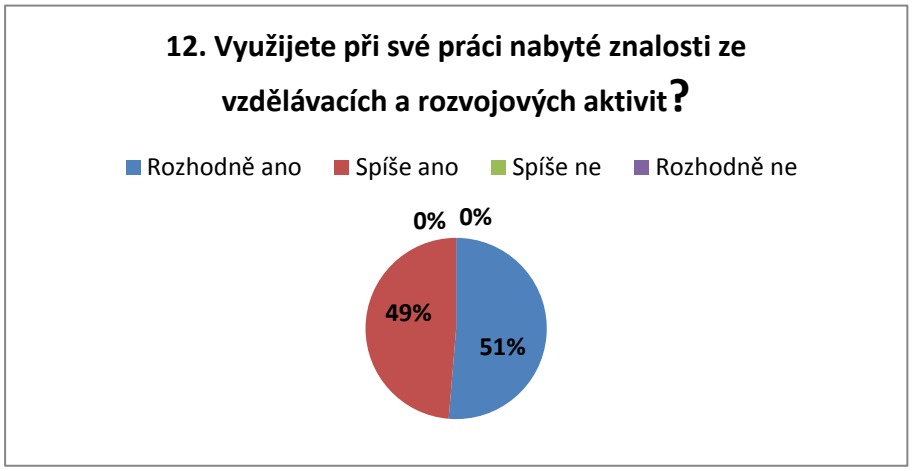


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 12: **Využijete při své práci nabyté znalosti ze vzdělávacích a rozvojových aktivit?**

Tato otázka úzce souvisí s otázkou 4, na kterou všichni respondenti odpověděli ano. Stejně jako si zaměstnanci myslí, že je pro ně důležité vzdělávání pro výkon pracovní náplně, tak si také myslí, že zcela zužitkují nabyté vědomosti při své práci. Proto 51 % respondentů odpovědělo na tuto otázku rozhodně ano a zbylých 49 % dotázaných odpovědělo spíše ano. Zde se ukazuje, že je vzdělání v SE-MI Technology a.s. nezbytné nejen pro firmu samotnou, ale také pro zaměstnance. Dále také, že je vzdělávání efektivní, neboť nabyté vědomosti jsou poté správně využity.

Graf 4.17: Otázka 12 (Využití nabytých vědomostí)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 13: **S čím konkrétně jste v oblasti vzdělávání ve vaší společnosti nespokojeni?**

Tato otázka byla koncipována jako otevřená a respondenti se mohli samostatně vyjádřit k tomu, co jim v systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti nevyhovuje. Tuto možnost využilo z celkového počtu jen 8 zaměstnanců. U většiny se opakovala stejná odpověď a tím bylo málo možností vzdělávání. Zde se odráží absence různých druhů školení, která nejsou v souladu pouze s výrobními procesy. Jako jsou např. komunikační a manažerské dovednosti atp. Dalším problémem, který zaměstnanci společnosti vidí je nepravidelnost kurzů. Kdy se např. při jazykových kurzech, nedbá na pravidelnost a posloupnost kurzů od začátečníka k pokročilému a zaměstnanci tudíž nemají možnost prohloubit své znalosti, jak by chtěli. Poslední odpovědí byl nesoulad se vzděláváním, rozvojem a ohodnocením zaměstnanců. Bylo zmíněno, že rozvoj a vzdělávání se nijak neodráží v ohodnocení práce daného zaměstnance.

5 Návrhy a doporučení

Společnost SE-MI Technology a.s. je na trhu 18 let a za tu dobu prošla transformací, kdy se stala součástí skupiny ALTA. Společnost i přes svou dlouhou historii a přidružení k této velké skupině má značné rezervy v několika oblastech vzdělávání svých zaměstnanců. Proto je tato kapitola věnována návrhům a doporučením v oblasti rozvoje a vzdělání zaměstnanců. Jsou zde popsány rezervy, ale i popsány skutečnosti, ve kterých firma funguje dobře.

A) Zlepšení a rozšíření vzdělávání technicko–hospodářských pracovníků

V této oblasti má společnost asi největší rezervy. Jedná se o rozvoj a vzdělávání jak administrativních pracovníků, tak managementu. Co se týče odborného vzdělávání je společnost zaměřena především na oblast obchodně legislativní a technickou. Zcela tak opomíjí možnosti rozvoje zaměstnanců v oblasti tzv.: *„soft skills“* neboli měkkých dovedností, které vedou ke zvyšování efektivity práce při komunikaci s partnery, dodavateli či zaměstnanci.

V rámci školení měkkých dovedností se mohou zaměstnanci naučit jak správně komunikovat, jak správně prezentovat nejen produkt, ale také své myšlenky. Tato oblast je v dnešní době stále více vyžadována mezi zaměstnavateli, ale také ve společnosti. Jedná se o zdokonalování emoční inteligence (EQ), která je dnes nezbytnou i v odborné způsobilosti. Měkké dovednosti jsou protikladem tzv. *„hard skills“* neboli tvrdých dovedností, na které je v SE-MI Technology a.s. kladem větší důraz. Ovšem čím více se společnost i technologie vyvíjí je nutné tyto dovednosti spojovat a prohlubovat obojí. Bez základů měkkých dovedností nemůže zaměstnanec správně absolvovat a interpretovat dovednosti tvrdé.

Mezi další, nikoli zcela opomíjené nedostatky ve společnosti SE-MI Technology a.s. jsou nedostatky v možnostech navštěvovat jazykové kurzy. I přesto, že v minulosti byly tyto kurzy ve společnosti zavedeny, v poslední době se od nich upouští. Zaměstnanci však možnost jazykového vzdělávání vždy kvitovali s povděkem a rušení kurzů tedy není na místě. Náhradou za zrušené kurzy by mohly být nové nebo intenzivnější jazykové kurzy např.

s rodilým mluvčím atp. Velkým problémem v oblasti jazykových kurzů je také špatná návaznost, kdy zaměstnanec i přesto, že měl možnost absolvovat začátečnický kurz tak nemá možnost pokračovat dál, protože se tyto kurzy postupně rušily. Proto navrhuji obnovení kurzů pro pokročilé a dát tak možnost zaměstnancům pokračovat i nadále v iniciativním vzdělávání a rozvoji jazykových schopností.

Další oblastí vzdělávání, která je nutnou pro tuto společnost, je výpočetní technika. Využití počítače v každé společnosti je dnes samozřejmostí a proto je nutné průběžně vzdělávat pracovníky v nových systémech. Společnost SE-MI Technology a.s. by měla dbát zejména na vzdělávání pro systémy, které využívá. Těmi jsou interní systémy společnosti a systémy skupiny ALTA. Na ty jsou napojeni zejména konstruktéři.

V neposlední řadě by společnost měla zvážit investici do lidského kapitálu ve formě nabídky individuálních vzdělávacích programů pro jednotlivá oddělení. Zaměstnanci by měli možnost vlastního iniciativního vyhledání školení, které pak předloží nadřízenému nebo řediteli společnosti a ten zváží možnost vyhovět požadavku. Tato varianta je založena na vlastní snaze každého zaměstnance se vzdělávat. Mělo by se jednat zejména o oblasti finanční gramotnosti, personálních dovedností nebo marketingové komunikace. Tím dá společnost možnost každému zaměstnanci projevit opravdový zájem o vzdělání a investovat tak do lidského kapitálu jistě efektivně s vysokou návratností.

B) Zvýšit motivaci zaměstnanců k rozvoji a vzdělávání

Ve společnosti SE-MI Technology a.s. je v rámci rozvoje a vzdělávání jasně znát, že vzdělává své zaměstnance zejména v rámci legislativních nařízení. Zaměstnanci se pak reagují na vzdělávání jako na něco, co dělat musí a tudíž nejsou nijak jinak motivování k dalšímu rozvoji osobnosti. Protože je každý zaměstnanec povinen školení absolvovat nemá zaměstnavatel potřebu osobního ohodnocení, což vede k další demotivaci. Zvýšením nároků na vzdělávání a vytvořením motivace v podobě osobního ohodnocení, může společnost získat vyšší produktivitu práce a následně tak docílit rozvoje společnosti.

Ovšem bereme-li v úvahu, že společnost není natolik velká a rozsáhlá a tudíž nedisponuje prostředky, které by mohla uvolnit na osobní ohodnocení, musí najít jiné varianty motivace pro zaměstnance. Motivování zaměstnanců bez finanční odměny je velmi těžký úkol

a proto externí vzdělávací společnosti nabízí různé druhy školení, která může manažery přivést na vhodné metody, jak své zaměstnance motivovat. Může se jednat např. o tyto typy školení:

- Motivace pracovníků aneb jak motivovat bez peněz (Společnost CadetGo)
- Psychologické minimum pro vedoucí pracovníky (Evropský kariérní institut)
- Motivace a komunikace (Společnost Edux)
- Vedení lidí, motivace a zpětná vazba (Společnost Tyrkys)

Všechny tyto kurzy se cenově pohybují okolo 5000,- Kč za osobu. Pokud je kurz vypsán pro skupinu lidí, cena se pohybuje okolo 20 000,- Kč za celý kurz pro max. 10 osob. Proto si myslím, že tato investice není velká na to, jaký může mít efekt při motivování zaměstnanců k lepším výkonům.

C) Rozšíření e-learningu v rámci společnosti

Zavádění e-learningu se může zdát v této společnosti neefektivní. Většina zaměstnanců jsou dělníci, a proto se zde jeví zavedení e-learningu nepodstatné. Je to dáno tím, že při školení, které mají být spíše praktické (např. pro vazače) není při e-learningu možnost praktické ukázky „na živo“. Naopak podstatná část zaměstnanců, kteří tvoří tvář společnosti na venek, jsou právě THP. Jak již bylo zmíněno v bodě A) je třeba rozšířit nabídky možnosti rozvoje a vzdělávání zejména těmto pracovníkům. Proto je e-learning dobrou variantou, jak vyhovět požadavkům zaměstnanců a docílit tak větší efektivity vzdělávání.

E-learning může být usnadněním zejména v oblasti jazykových kurzů. Zavedením online výuky ušetří společnost spoustu času. Zbaví se nákladů s vyhledáváním vhodných kurzů a případné nesrovnalosti v úrovních jednotlivých uchazečů. Online jazykové kurzy mohou nabízet např. různé formy testování a zaměstnanci jsou tak schopni přesně úroveň, ve které se jejich schopnosti nachází. Mohou se tak samostatně a především průběžně zdokonalovat bez závislosti na ostatních.

Mimo již zmíněné by se e-learningem dali nahradit přednášky a školení, která nevyžadují interaktivní zapojení posluchačů. Společnosti by tak ubyly náklady na poptávku

po externí společnosti a online vzdělávání by jim poskytlo zaručeně aktuální informace v oblasti, kterou mohou být např. ekonomické, personální nebo právní školení.

D) Zavedení zpětné vazby z absolvovaného školení

Získávání zpětné vazby od zaměstnanců je problémem mnoha firem. Společnost SE-MI Technology není výjimkou. Ne každé školení, které zaměstnanci absolvují, v sobě zahrnuje i následnou diskuzi a zpětnou vazbu. Proto navrhuji zefektivnit získávání zpětné vazby iniciativním přístupem nadřízených. Ti mohou své zaměstnance po absolvovaném školení vyslechnout a udělat si tak obrázek o přínosech a výhradách vůči školení nebo školiteli. Další alternativou mohou být záznamové archy, které zaměstnanci vyplní po skončení školení. Tato varianta nemusí být ale zdaleka tak efektivní, jelikož se zaměstnancům nemusí chtít vyplnit formulář nebo je nenapadne žádná vypovídající zpětná vazba. Proto považuji za nejefektivnější rozšířit a zdokonalit komunikace nadřízený – podřízený a tím získat zpětnou vazbu, která bude přispívat k dalšímu rozvoji zaměstnanců i společnosti.

E) Vytvořit komplexní systém pro rozvoj a vzdělávání

Posledním avšak nejdůležitějším bodem je zavedení komplexního systému pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti SE-MI Technology a.s. Tento systém by měl být přínosem jak pro společnost, tak pro zaměstnance. Měl by usnadnit zpracování požadavků zaměstnanců na rozvoj a vzdělávání a dostatečně informovat zaměstnance o možnostech rozvoje a vzdělávání ve společnosti.

Této plán by měl být systematický a měl by se řídit podle tzv. 8W (Dvořáková, 2007)

1. **WHAT content?** (*Co má být cílem a obsahem?)*

Stanovování cílů a obsahu školení by mělo být odvislé od požadavků na vzdělání. Ať už by se jednalo o požadavky legislativní nebo konkrétního zaměstnance, měla by firma zvážit nutnost těchto školení a nastavit plán pro následující období. Každé jedno školení by mělo mít za cíl splnit krátkodobý cíl, který si firma stanovila a přihlížet na to, jakou vizi a dlouhodobé cíle firma má. Dohromady by vzdělávání a rozvoj zaměstnanců měl směřovat k plnění dlouhodobých cílů.

Konkrétně se může jednat o odborná vzdělání, která se ve společnosti doposud školila (svářeči, vazači, elektrikáři, atp.), jazykové kurzy (anglický jazyk, ruský jazyk a jiné) nebo výše zmíněné měkké a tvrdé dovednosti.

2. **WHO to?** (*Kdo by měl být vzděláván?)*

V tomto bodě by měla společnost analyzovat veškeré požadavky zaměstnanců na vzdělávání. Měla by také samostatně vyhodnotit, která skupina zaměstnanců potřebuje která školení a rozdělit efektivně do skupin. Pro každou skupinu vytvořit záznamy, které se budou doplňovat tak, jak budou školení přibývat. Jednotlivé skupiny mohou být např. management, administrativní pracovníci, techničtí projektanti, konstruktéři, výrobní dělníci a nevýrobní dělníci. Skupinový systém usnadní orientaci, kdo a jaké školení absolvoval, v kterém měsíci, kterého roku a jaká školení by měl v budoucnu ještě absolvovat.

3. **WHICH way?** (*Jaká je nejlepší cesta?)*

V této fázi by měla firma zhodnotit, jaké jsou požadavky na vzdělání, jaké jsou nejefektivnější formy a pro jakou skupinu. Může se buď jednat o individuální kurzy, kdy je potřeba interaktivního zapojení konkrétního zaměstnance nebo skupinová školení, která nejsou tak intenzivní, ale za to pojmou větší skupinu lidí. V tomto případě by se jednalo o ty druhy vzdělání a rozvoje, které nekladou tak vysoké nároky na iniciativní zapojení se.

4. **WHO delivers?** (*Kým bude program zajištěn?)*

Zde je nutné, aby si firma rozmyslela, zda je vhodnější pozvat externí firmu, která má potřebné odborné znalosti nebo využít interních školitelů. I přesto, že firma SE-MI Technology a.s. využívá zejména externích firem pro jednotlivá školení, měl by ve společnosti být jeden pověřený zaměstnanec, který bude proškolen, aby mohl zaměstnance v případě potřeby doškolit. Ostatní rozvoj a vzdělávání (jazykové kurzy, měkké dovednosti atp.) je potřeba opravdu zajistit externě. Další variantou může být výše zmíněný e - learning.

5. **WHEN and HOW LONG?** (*Jaký je časový horizont?)*

Časový horizont pro stanovování počtu školení by si měla společnost, dle mého názoru, nastavit jednou ročně. V tomto časovém horizontu si stanoví cíle, které by rozvoj a vzdělávání měli naplnit. Následně by bylo vhodné nastavit čtvrtletní kontrolu, zda vše probíhá

podle plánu, popř. přizpůsobit naplánovaná školení novým požadavkům. V plánu rozvoje a vzdělávání ve společnosti by se měly odrážet stanovené cíle společnosti.

6. **WHERE?** (*Kde se bude vzdělávání odehrávat?)*

Možnosti, kde se mohou zaměstnanci společnosti vzdělávat, jsou dvě. Buď přímo ve společnosti, což je vhodné zejména pro školení, u kterých si zaměstnanec musí fyzicky odzkoušet výkon činnosti. Nebo u školitele, externí firmy. V tomto případě půjde zejména o jazykové kurzy nebo manažerské dovednosti.

7. **WHAT price?** (*Jaká bude cena?)*

Nastavení rozpočtu na vzdělávání by mělo korespondovat s ročním plánem. Firma tak může efektivně určit, jaké prostředky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vynaloží. Od tohoto plánu se pak odvíjí alokace zdrojů na vzdělání a výpočet přesných nákladů. Dík čtvrtletním kontrolám, může hlídat efektivní alokaci finančních prostředků na rozvoj zaměstnanců.

8. **WHAT is effective?** (*Jak budeme zjišťovat účinnost?)*

Efektivitu vzdělávání zaměstnanců může firma zjišťovat jednak z finanční výsledovky, kdy si může na základě daných vstupů a výstupů vypočítat návratnost investic. Tato metoda však nemusí být přesná, kvůli obtížnému získávání informací, do jaké míry rozvoj ovlivnil odbyt firmy. Další možností je získávání zpětné vazby od zaměstnanců. Jednak pohovorem, konzultací po školení a při práci nebo testem znalostí, popř. dotazníkem. Nakonec může společnost sledovat zvýšení výkonnosti zaměstnanců po absolvování školení.

6 Závěr

V dnešní době zaznamenáváme stále se rozvíjející trend ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Doba si žádá stále větší investice do lidského kapitálu, který je nejdůležitějším prvkem každé společnosti. Velké firmy se naučili své zaměstnance rozvíjet a vzdělávat, protože si uvědomují důležitost této investice pro další rozvoj své firmy. Menší firmy se v oblasti vzdělávání zaměstnanců stále rozvíjí a začínají akceptovat zvyšující se požadavky trhu. Proto se snaží co nejefektivněji vyhovět těmto požadavkům a najít potřebné zdroje k efektivnímu vzdělávání svých zaměstnanců.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části. V teoretické části jsou popsány obecné postupy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s využitím odborné literatury. V části praktické je představena společnost SE-MI Technology a.s. u níž byla prováděna analýza potřebná pro získání dat pro tuto práci.

Analýza ve společnosti byla provedena ve dvou úrovních. Pro získání sekundárních dat byla využita možnost rozhovoru s manažerem řízení a kontroly jakosti, který poskytl informace pro analyzování aktuálního stavu vzdělávání z pohledu společnosti. Poskytl také data pro charakteristiku společnosti a informace o organizační struktuře. Druhou úrovní byl primární výzkum formou dotazníkového šetření, který zjišťoval stav rozvoje a vzdělávání z pohledu zaměstnanců.

Z analýzy vyplynulo, že společnost nemá jasně nastavený systém, podle kterého by postupovala při stanovování potřeb zaměstnanců v oblasti vzdělání. Protože se jedná o výrobní společnost, je zde věnována větší pozornost vzdělávání výrobních dělníků, kteří mají povinnost ze zákona podrobit se každoročně zkouškám ve svém oboru. V této oblasti má společnost systém nastaven dobře. Co se však týče vzdělávání THP, zde má SE-MI Technology a.s. značné rezervy. Jedná se především o nedostatečné možnosti, které firma svým zaměstnancům poskytuje.

Firma poskytovala nejširší možnost vzdělávání v době, kdy dostala na rozvoj zaměstnanců grant z operačního programu, který zajišťoval Evropský sociální fond. V období 1. 9. 2009 – 28. 2. 2010 tak firma poskytovala nejvíce možností pro své zaměstnance. Od té doby společnost spíše snižovala možnost zejména pro THP.

Slabou stránkou při vzdělávání zaměstnanců se jeví také slabá motivace se vzdělávat. Zaměstnanci nemají chuť ani energii se v rámci firmy rozvíjet a proto má zde management značné rezervy v komunikaci a motivování svých zaměstnanců.

V návrzích a doporučeních je zmíněno také zavedení e – learningu, které by mohlo zjednodušit některá školení a ušetřit tak náklady. Pro zaměstnance by tato možnost měla motivační charakter a nabídla by možnost interaktivně vyhledávat školení, o která by měli zájem. Závěrem diplomové práce také doporučuji vytvoření komplexního systému nastavení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je časově a finančně nákladná záležitost. Každá společnost, která však chce obstát v konkurenčním boji, však musí tyto investice provádět. Efektivní nastavení systému může zaručit návratnost investic ve velkém měřítku a společnost se tak díky tomu, může vypracovat a předčít své stanovené cíle. A pokud společnost dosahuje výsledků, dochází i k přirozené motivaci zaměstnanců být součástí právě této společnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ASWATHAPPA, K *Humanresource and personnel management: Text and cases.* 6. ed. New Delhi: TataMcGraw- Hill, 2007. ISBN 0- 07-059930-0.

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

3. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování zaměstnanců.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

4. BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

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

6. BLÁHA, Jiří., Aleš, MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střednífirmy*. Brno: CP Boks, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů.* 10. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

8. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006.ISBN 978-80-247-1457-8.

9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšír. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

10. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

11. MATHIS, L. Robert a John Jackson. Human Resource Management. 13. vyd. Ohio: South – Western Cengage Learnings, 2009. ISBN: 0-538-45315-X.

12. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004.ISBN 80-247-0405-6.

13. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

14. WALKER, Alfred J. Moderní *personální management: nejnovější trendy a technologie.* Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

15. STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí.* Praha: Professional, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.

INTERNETOVÉ ZDROJE

16. *Certifikáty* [online] [cit. 2014-03-03] Dostupné z: http://www.se-mi.cz/spolecnost/certifikaty/

17. *Dotace a operační program* [online] [cit. 2014-20-02] Dostupné z: http://www.se-mi.cz/spolecnost/dotace/

18. *Historie společnosti* [online] [cit. 2014-20-02] Dostupné z: http://www.se-mi.cz/spolecnost/historie-spolecnosti-1/

19. *Hlavní pracovní poměr* [online] [cit. 2013-04-12] Dostupné z: http://business.center.cz/business/pojmy/p850-hlavni-pracovni-pomer.aspx

20. *Kirkpatrickův model* [online] [cit. 2013-04-12] Dostupné z: http://www.gosignmeup.com/kirkpatrick-phillips-model/

21. *Organizační struktura ALTA* [online] [cit. 2014-28-02] Dostupné z: http://www.alta.cz/o-spolecnosti/alta/struktury/struktura-alta-a-s/

22. *Růst osobnosti* [online] [cit. 2013-04-12] Dostupné z: http://www.rust-osobnosti.cz/clanky/workshop.html

23. *O skupině ALTA* [online] [cit. 2014-28-02] Dostupné z: http://www.alta.cz/o-spolecnosti/alta/skupina-alta/skoda-machine-tool-a-s/

24. *Profil společnosti* [online] [cit. 2014-20-02] Dostupné z: http://www.se-mi.cz/spolecnost/profil-spolecnosti/

25. *Školení motivace* [online] [cit. 2014-03-03] Dostupné z: http://www.skoleni-kurzy.eu/index.php?hledat=motivace&akce=hledat_skoleni

DALŠÍ ZDROJE

26. Interní materiály společnosti SE-MI Technology a.s.

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ISM	integrovaný systém managementu
OTJ	on the job
OFJ	off the job
OOPP	osobní ochranné pracovní pomůcky
PO	požární ochrana
ROI	Return of investment, návratnost investic
THP	technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1: Systém řízení lidských zdrojů 9
Obr. 2.2: Proces dlouhodobého plánování 12
Obr. 2.3: Základní strategický plánovací model 14
Obr. 2.4: Křivka různé intenzity učení 15
Obr. 2.5: Kroky k realizaci vzdělávání 20
Obr. 2.6: Vyvážení nákladů a přínosů vzdělávání 21
Obr. 2.7:Kirkpatrickův - Phillipsův model 24

SEZNAM TABULEK

Tab. 4.1: Počet odškolených hodin 33
Tab. 4.2: Dosažený věk respondentů 44
Tab. 4.3: Dosažené vzdělání respondentů 45

SEZNAM GRAFŮ

Graf 3.1: Procentuální vyjádření zařazení zaměstnanců do jednotlivých skupin 29
Graf 3.2: Procentuální vyjádření nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců 30
Graf 4.1: Pohlaví respondentů 43
Graf 4.2: Pracovní činnost respondentů 43
Graf 4.3: Dosažený věk respondentů 44
Graf 4.4: Dosažené vzdělání respondentů 45
Graf 4.5: Počet odpracovaných let respondentů 46
Graf 4.6: Otázka 1 (Zájem na rozvoji zaměstnanců) 47
Graf 4.7: Otázka 2 (Spokojenost s možností vzdělávání) 48
Graf 4.8: Otázka 3 (Zájem o rozvoj v rámci společnosti) 48
Graf 4.9: Otázka 4 (Potřeba vzdělávání pro výkon činnosti) 49
Graf 4.10: Otázka 5 (Motivace k rozvoji a vzdělávání) 50
Graf 4.11: Otázka 6 (Frekvence školení za rok) 51
Graf 4.12: Otázka 7 (Vzdělávání na pracovišti) 52
Graf 4.13: Otázka 8 (Vzdělávání mimo pracoviště) 53
Graf 4.14: Otázka 9 (Zájem o školení) 54
Graf 4.15: Otázka 10 (Motivátory k rozvoji a vzdělávání se) 55
Graf 4.16: Otázka 11 (Jiný motivační faktor) 56
Graf 4.17: Otázka 12 (Využití nabytých vědomostí) 56

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. 4. 2014

.....

Bc. Jiří Valenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Organizační struktura skupiny ALTA

Obrázek 1: Schéma organizační struktury skupiny ALTA

Příloha 2: Organizační struktura společnosti SE-MI Technology a.s.

Obrázek 1: Schéma organizační struktury společnosti SE-MI Technology a.s.

Příloha 3: Přihlášky zaměstnanců ke školení

Obrázek 1: Přihláška svářeče ke školení

Obrázek 2: Přihláška jeřábníka ke školení

Příloha 4: Certifikáty společnosti SE-MI Technology a.s.

Obrázek 1: Certifikát Systému managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009

Obrázek 2: Certifikát Systému managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009 ve spojení s ČSN EN ISO 3834-2:2006

Obrázek 3: ES certifikát Systému řízení výroby

Obrázek 4: Certifikát na výrobek (pásový dopravník DP 1000 a DP 1200 S)

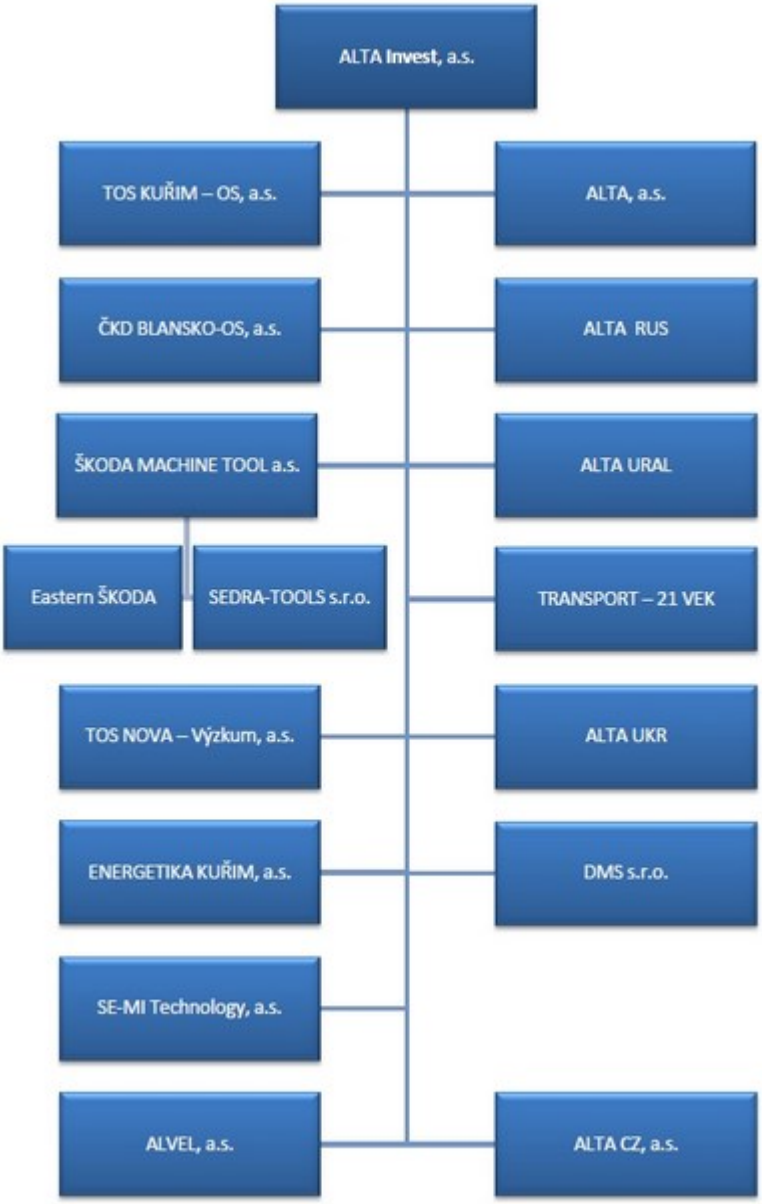
Obrázek 5: Certifikát o přezkoušení typu (Hřeblový dopravník)

Obrázek 6: Certifikát o přezkoušení typu (Pásový dopravník)

Příloha 5: Dotazník

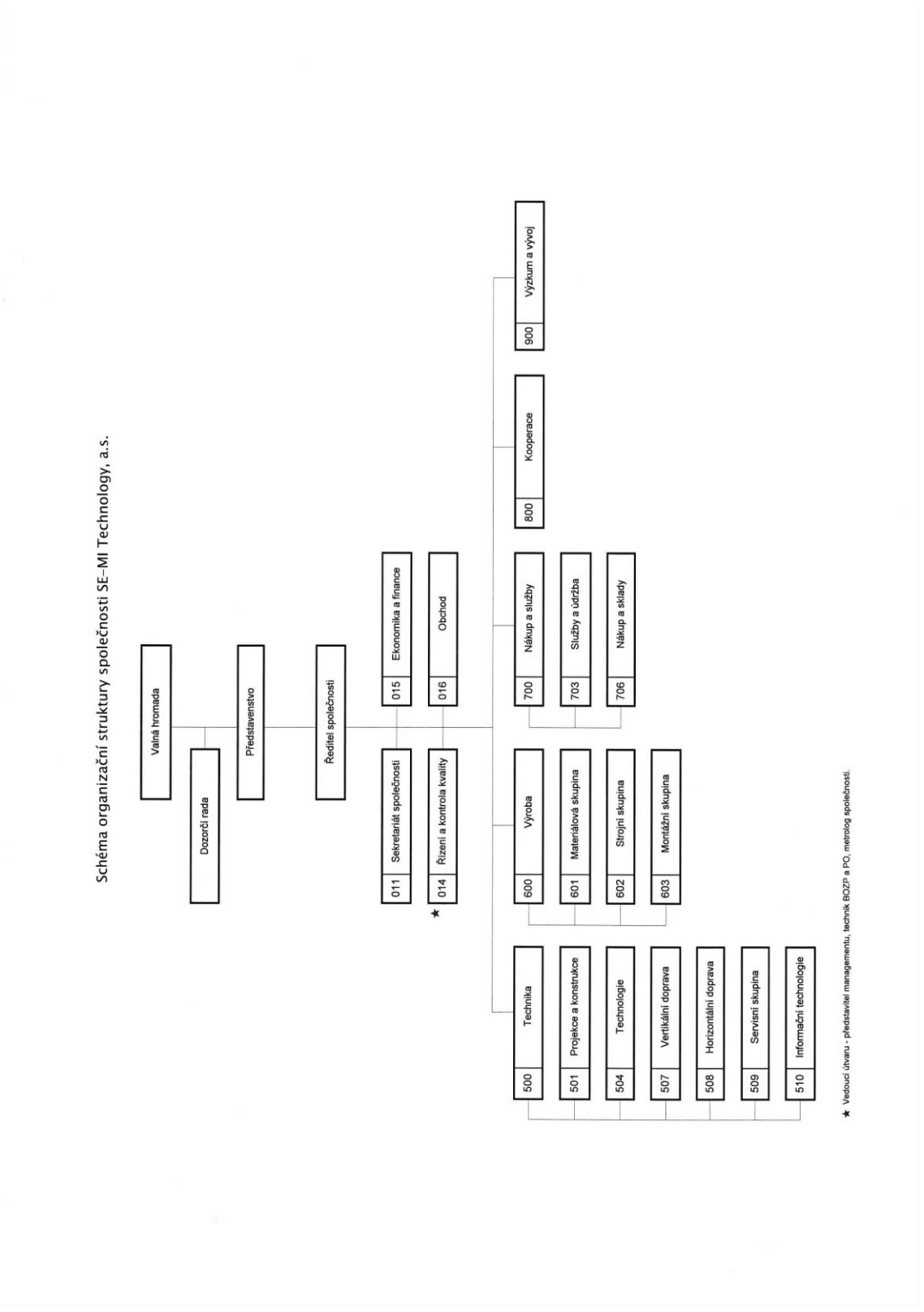
Příloha 1: Organizační struktura skupiny ALTA

Obrázek 1: Schéma organizační struktury skupiny ALTA



Příloha 2: Organizační struktura společnosti SE-MI Technology a.s.

Obrázek 1: Schéma organizační struktury společnosti SE-MI Technology a.s.



Příloha 3: Přihlášky zaměstnanců ke školení

Obrázek 1: Přihláška vazače ke školení

PŘIHLÁŠKA
do základní přípravy vazače břemen

Jméno: .....Datum narození: .....

Příjmení: ..... Místo narození: .....

Rodné číslo: .....

Bydliště: .....

Zaměstnavatel: .....

Zaměstnán v profesi: .....

.....
zaměstnavatel (uživatel, ved. org. útvaru)

Vyjádření lékaře o zdravotní způsobilosti: schopen neschopen

Datum: .....
razítko a podpis

Záznamy o provedeném školení a zkouškách

Teoretická část základní přípravy:

Kurz v rozsahu ..... vyučovacích hodin absolvoval dne .....

Teoretická část zkoušky vykonána dne: .....

Výsledné hodnocení: prospěl neprospěl

.....
revizní technik ZZ

Praktická část základní přípravy

Téma: Datum:

1. Seznámení s pracovištěm a s výrobním procesem .....
2. Vázací prostředky a prostředky pro vázání a zavěšení břemen používané na pracovišti .....
3. Způsoby vázání, zavěšení a uchopení břemen .....
4. Dorozumívací znamení mezi vazačem a jeřábníkem .....

Jméno vazače školitele:..... Podpis školitele:.....

Praktická část zkoušky byla vykonána dne: .....

s výsledným hodnocením prospěl neprospěl

.....
zkoušející

Na základě prokázaných znalostí a schopností je způsobilý (á) vykonávat profesi vazače

břemen ode dne: .....

Datum: ....
revizní technik ZZ

S uvedenými tématy jsem byl seznámen a potvrzuji, že jsem si vědom odpovědnosti za prokázané úrazy a škody způsobené mým nesprávným jednáním.

.....
podpis vazače

Obrázek 2: Přihláška jeřábníka ke školení

PŘIHLÁŠKA
do základní přípravy jeřábníka

Jméno: .....Datum narození: .....

Příjmení: ..... Místo narození: .....

Rodné číslo: .....

Bydliště: .....

Zaměstnavatel: .....Vyučen: .....

Zaměstnán v profesi: .....Ev.č. zaměstnance:.....

Základní příprava bude zaměřena na:

obsluha jeřábu třídy .....

pod dozorem školitele p.: .....

na pracovišti: ..... od: .....

plánovaná doba zácviku je: ..... dnů

.....
provozní technik ZZ

Vyjádření lékaře o zdravotní způsobilosti: schopen neschopen

Datum: .....
razítko a podpis

....
zaměstnavatel (uživatel, ved. org. útvaru) revizní technik ZZ

Záznamy o provedeném školení a zkouškách

Teoretická část základní přípravy:

Kurz v rozsahu ..... vyučovacích hodin absolvoval dne .....

Teoretická část zkoušky vykonána dne: .....

Výsledné hodnocení: prospěl neprospěl

.....
revizní technik ZZ

Praktická část základní přípravy - viz. zaškolovací list

Praktické zaučení na pracovišti bylo provedeno v době

od: ..... do: .....

Praktická část zkoušky byla vykonána dne: .....

s výsledným hodnocením prospěl - neprospěl

.....
revizní technik ZZ

Opravná zkouška: předmět zkoušky ..... prospěl - neprospěl

dne: .....
zkoušející

Potvrzuji, že jsem si vědom (a) odpovědnosti za prokázané úrazy a škody způsobené mým nesprávným jednáním.

.....
podpis jeřábníka

Příloha 4: Certifikáty společnosti SE-MI Technology a.s.

Obrázek 1: Certifikát Systému managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009

Český svářečský ústav s.r.o.
Divize certifikace systémů managementu
Areál VŠB - TU Ostrava, 17.listopadu 2172/15
708 33 Ostrava - Poruba, Česká republika

S 3054

Certifikační orgán č. 3054 akreditovaný ČIA dle ČSN EN ISO/IEC 17021:2011

vydává

CERTIFIKÁT

číslo: **097a CSM-12-13/1**

SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY PODLE ČSN EN ISO 9001:2009

Tímto se potvrzuje, že organizace:

SE- MI Technology a.s.
název

Matuškova 10, 710 00 Ostrava – Slezská Ostrava, Česká republika
adresa

má certifikovaný systém managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009
v oborech činnosti (kategorií výrobků, procesů nebo služeb):

Výroba, opravy a instalace strojů, zařízení, kovových konstrukcí a kovodělných výrobků.
Výstavba ostatních staveb a ostatní specializované stavební činnosti.
(CZ NACE: 25 s výjimkou 25.4; 28; 33.11; 33.12; 33.17; 33.20; 42.9, 43.9; 74.9)

Platnost do: **17.06.2015**

Certifikační místo:

Český svářečský ústav s.r.o.
Divize certifikace systémů managementu
Areál VŠB - TU Ostrava, 17. listopadu 2172/15
708 33 Ostrava-Poruba, Česká republika

L.S.

Místo: Ostrava Datum: 30.05.2013 Vedoucí certifikačního orgánu: Ing. Martin Sondel, Ph.D.

Nedílnou součástí certifikátu je zpráva o posuzování č. **097CSM-12-13/1**.
Výsledek certifikace se týká pouze předmětu certifikace.
Tento dokument je možno reprodukovat pouze jako celek.

Obrázek 2: Certifikát Systému managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009 ve spojení s ČSN EN ISO 3834-2:2006

Český svářečský ústav s.r.o.
Divize certifikace systémů managementu
Areál VŠB - TU Ostrava, 17.listopadu 2172/15
708 33 Ostrava - Poruba, Česká republika

S 3054

Certifikační orgán č. 3054 akreditovaný ČIA dle ČSN EN ISO/IEC 17021:2011

vydává

CERTIFIKÁT

číslo: **097b CSM-12-13/1**

SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY PODLE ČSN EN ISO 9001:2009 VE SPOJENÍ S ČSN EN ISO 3834-2:2006

Tímto se potvrzuje, že organizace:

SE- MI Technology a.s.
název

Matuškova 10, 710 00 Ostrava – Slezská Ostrava, Česká republika
adresa

má certifikovaný systém managementu kvality podle
ČSN EN ISO 9001:2009 zahrnující zabezpečování kvality při svařování
podle ČSN EN ISO 3834-2:2006 v oborech činnosti (kategorií výrobků, procesů nebo služeb):

Výroba, opravy a instalace strojů, zařízení, kovových konstrukcí a kovodělných výrobků.
Výstavba ostatních staveb a ostatní specializované stavební činnosti.
(CZ NACE: 25 s výjimkou 25.4; 28; 33.11; 33.12; 33.17; 33.20; 42.9, 43.9; 74.9)

Platnost do: **17.06.2015**

Certifikační místo:

Český svářečský ústav s.r.o.
Divize certifikace systémů managementu
Areál VŠB - TU Ostrava, 17. listopadu 2172/15
708 33 Ostrava-Poruba, Česká republika

L.S.

Místo: Ostrava Datum: 30.05.2013 Vedoucí certifikačního orgánu: Ing. Martin Sondel, Ph.D.

Nedílnou součástí certifikátu je zpráva o posuzování č. **097CSM-12-13/1** a příloha certifikátu.
Výsledek certifikace se týká pouze předmětu certifikace.
Tento dokument je možno reprodukovat pouze jako celek.

Obrázek 3: ES certifikát Systému řízení výroby

TECHNICKÝ A ZKUŠEBNÍ ÚSTAV STAVEBNÍ PRAHA, s.p.
Technical and Test Institute for Construction Prague
Akreditovaná zkušební laboratoř, Autorizovaná osoba, Certifikační orgán, Notifikovaná osoba, Inspekční orgán
Accredited Testing Laboratory, Authorized Body, Certification Body, Notified Body, Inspection Body
Prosecká 811/76a, 190 00 Praha 9 - Prosek, Czech Republic

ES CERTIFIKÁT SYSTÉMU ŘÍZENÍ VÝROBY

č. 1020 – CPD – 070043380

V souladu se směrnicí Rady 89/106/EHS ze dne 21. prosince 1988 o sbližování zákonů a dalších právních a správních předpisů členských států týkajících se stavebních výrobků (směrnice o stavebních výrobcích nebo CPD), ve znění pozdějších předpisů, se potvrzuje, že stavební výrobek:

Konstrukční ocelové stavební díly, dílce, sestavy a konstrukce třídy provedení do EXC3 dle EN 1090-2+A1

v rozsahu - provádění

Přehled použitých metod svařování (dle ČSN EN ISO 4063):	111, 135, 136
Skupina(y) základních materiálů (dle TNI CEN ISO/TR 15608):	1.1, 1.2, 3.2
Odpovědní pracovníci svářečského dozoru:	Ing. Radomír Huša – IWE/CZ 03003 p. Zdeněk Brumek – EWT/CZ 10047
Označení shody CE (dle EN 1090-1:2009/AC:2010):	ZA 3.2 – ZA 3.5

které uvedl na trh:

SE-MI Technology, a.s.
Matuškova 10, PSČ: 710 00 Ostrava – Slezská Ostrava, Česká republika, IČ: 65138601

a byly vyrobeny ve výrobně:

SE-MI Technology, a.s.
Matuškova 10, PSČ: 710 00 Ostrava – Slezská Ostrava

jsou u výrobce podrobovány počátečním zkouškám typu výrobku a řízení výroby a dalším zkouškám vzorků odebraným v místě výroby podle předepsaného zkušebního plánu. Dokladem je protokol o počáteční zkoušce typu výrobce.

1020 - Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p.

provedla počáteční inspekci v místě výroby a systému řízení výroby a vykonává průběžný dohled, posuzování a schvalování systému řízení výroby.

Tento certifikát prokazuje, že byla uplatněna všechna ustanovení týkající se posuzování systému řízení výroby popsaného v příloze ZA normy

EN 1090-1:2009/AC:2010

Tento certifikát byl poprvé vydán 9. května 2012 a zůstává v platnosti, pokud se podmínky stanovené v harmonizované normě, na niž byl uveden odkaz, nebo výrobní podmínky v místě výroby či systém řízení výroby výrazně nezmění.

Razítko notifikované osoby 1020

Ostrava, 9. května 2012

Ing. Vojtěch Šebek
zástupce vedoucího notifikované osoby

Obrázek 4: Certifikát na výrobek (pásový dopravník DP 1000 a DP 1200 S)

TECHNICKÉ LABORATOŘE OPAVA,
akciová společnost
Těšínská 2962/79B, 746 41 Opava
Certifikační orgán na výrobky

CERTIFIKÁT

číslo 1107/12/TLO

vydaný

dodavateli : SE-MI Technology a. s., Matuškova 10, Slezská Ostrava

IČ : 65138601

na **výrobek : pásový dopravník typy DP 1000 S a DP 1200 S**

Výše uvedený Certifikační orgán na výrobky tímto certifikátem potvrzuje, že u předmětného výrobku zjistil shodu jeho vlastností s technickou dokumentací výrobce, tj. s Návody k používání č. NP DP 1000 S a DP 1200 S a s požadavky následujících technických norem:

ČSN EN ISO 12100, ČSN EN ISO 13732-1, ČSN EN ISO 13857, ČSN EN ISO 22721, ČSN EN 894-3+A1, ČSN EN 953+A1, ČSN EN 981+A1, ČSN EN 13463-1, ČSN EN 1710+A1, ČSN EN 14973+A1, ČSN 33 2030,

a předpisů:

NV 272/2011 Sb.;

NV 361/2007 Sb. ve znění pozdějších předpisů;

vyhláška ČBÚ č. 22/1989 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

Nedílnou součástí certifikátu je Zpráva o hodnocení č. 143/12/TLO a Zásady pro používání certifikátů.

U předmětného výrobku byla provedena certifikace podle kritérií, které zpracoval certifikační orgán, na výrobky používané v podzemí v TECHNICKÝCH LABORATOŘÍCH OPAVA, akciová společnost. Certifikace se vztahuje na výrobky opakovaně vyráběné, které svým provedením odpovídají certifikovanému vzorku výrobku. Výrobky, na které se vztahuje tento certifikát, podléhají dohledu a kontrole certifikačního orgánu na výrobky.

TECHNICKÉ LABORATOŘE OPAVA, akciová společnost

Datum vydání: 17. 12. 2012
Platnost do: 31. 12. 2017

Vladimír Pracuch
vedoucí
Certifikačního orgánu na výrobky

Obrázek 5: Certifikát o přezkoušení typu (Hřeblový dopravník)

Fyzikálně technický zkušební ústav
Ostrava-Radvanice

Certifikát o přezkoušení typu

(1)

(2) **Zařízení určené pro použití v prostředí s nebezpečím výbuchu podle Směrnice 94/9/EC (NV 23/2003 Sb.)**

(3) Číslo certifikátu o přezkoušení typu:

FTZÚ 11 ATEX 0047

(4) Zařízení: **Hřeblový dopravník, typ DSS200**

(5) Výrobce: **SE-MI Technology a.s.**

(6) Adresa: **Matuškova 10, 710 00 Slezská Ostrava, ČR**

(7) Toto zařízení nebo ochranný systém a jakákoliv jeho schválená varianta je specifikována v tomto certifikátu a dokumentaci jejíž seznam je uveden dále.

(8) Fyzikálně technický zkušební ústav potvrzuje, že u výše uvedeného zařízení nebo ochranného systému bylo ověřeno splnění základních požadavků na ochranu zdraví a bezpečnost vztahujících se k návrhu a konstrukci zařízení kategorie 2, určeného pro použití v prostředí s nebezpečím výbuchu, které jsou uvedeny v příloze II směrnice evropského Společenství č. 94/9/EC.

Výsledky ověřování a zkoušek jsou uvedeny v důvěrné zprávě č.:

11/0047 z února 2011

(9) Splnění základních požadavků na ochranu zdraví a bezpečnost je zajištěno ověřením shody s:

ČSN EN 13463-1:2009; ČSN EN 13463-5:2003; ČSN EN 1710:2006

(10) Pokud je za číslem certifikátu uveden symbol „X", jsou v pokračování tohoto certifikátu uvedeny zvláštní podmínky pro bezpečné použití výrobku.

(11) Tento certifikát o přezkoušení typu platí pouze pro konstrukci, ověřování a zkoušky uvedeného zařízení nebo ochranného systému podle směrnice 94/9/EC.
Pro výrobu a dodávání tohoto zařízení nebo ochranného systému platí další požadavky této směrnice. Těchto požadavků se tento certifikát netýká.

(12) Označení zařízení nebo ochranného systému musí obsahovat:

I M2 c

Tento certifikát o přezkoušení typu platí do: **28.02.2016**

Odpovědná osoba:
Ing. Šindler Jaroslav
vedoucí certifikačního orgánu

FYZIKÁLNĚ TECHNICKÝ ZKUŠEBNÍ ÚSTAV, s.p. OSTRAVA-RADVANICE

Datum vydání: 28.02.2011

Počet stran: 3
Strana: 1/3

Vydání tohoto certifikátu je podmíněno plněním všeobecných podmínek FTZÚ.
Tento certifikát může být rozmnožován pouze vcelku a bez jakýchkoliv změn (včetně dalších stran).

FYZIKÁLNĚ TECHNICKÝ ZKUŠEBNÍ ÚSTAV, státní podnik, Pikartská 7, 716 07 Ostrava Radvanice,
tel +420 595 223 111, fax +420 596 232 672, e-mail: ftzu@ftzu.cz, web: www.ftzu.cz

Obrázek 6: Certifikát o přezkoušení typu (Pásový dopravník)

Fyzikálně technický zkušební ústav
Ostrava-Radvanice

Certifikát o přezkoušení typu

(1)

(2) **Zařízení určené pro použití v prostředí s nebezpečím výbuchu podle Směrnice 94/9/EC (NV 23/2003 Sb.)**

(3) Číslo certifikátu o přezkoušení typu:

FTZÚ 11 ATEX 0068X

(4) Zařízení: **Pásový dopravník, typ DPT 1200**

(5) Výrobce: **SE-MI Technology a.s.**

(6) Adresa: **Matuškova 10, 710 00 Slezská Ostrava, ČR**

(7) Toto zařízení nebo ochranný systém a jakákoliv jeho schválená varianta je specifikována v tomto certifikátu a dokumentaci jejíž seznam je uveden dále.

(8) Fyzikálně technický zkušební ústav potvrzuje, že u výše uvedeného zařízení nebo ochranného systému bylo ověřeno splnění základních požadavků na ochranu zdraví a bezpečnost vztahujících se k návrhu a konstrukci zařízení kategorie 2, určeného pro použití v prostředí s nebezpečím výbuchu, které jsou uvedeny v příloze II směrnice evropského Společenství č. 94/9/EC.

Výsledky ověřování a zkoušek jsou uvedeny v důvěrné zprávě č.:

11/0068 z dubna 2011

(9) Splnění základních požadavků na ochranu zdraví a bezpečnost je zajištěno ověřením shody s:

ČSN EN 13463-1:2009; ČSN EN 13463-5:2003; ČSN EN 1710:2006

(10) Pokud je za číslem certifikátu uveden symbol „X", jsou v pokračování tohoto certifikátu uvedeny zvláštní podmínky pro bezpečné použití výrobku.

(11) Tento certifikát o přezkoušení typu platí pouze pro konstrukci, ověřování a zkoušky uvedeného zařízení nebo ochranného systému podle směrnice 94/9/EC.
Pro výrobu a dodávání tohoto zařízení nebo ochranného systému platí další požadavky této směrnice. Těchto požadavků se tento certifikát netýká.

(12) Označení zařízení nebo ochranného systému musí obsahovat:

I M2 c

Tento certifikát o přezkoušení typu platí do: **30.04.2016**

Odpovědná osoba:
Ing. Šindler Jaroslav
vedoucí certifikačního orgánu

FYZIKÁLNĚ TECHNICKÝ ZKUŠEBNÍ ÚSTAV s.p. OSTRAVA-RADVANICE

Datum vydání: 11.04.2011

Strana: 1/3
Příloha: č. 1 (3 strany)

Vydání tohoto certifikátu je podmíněno plněním všeobecných podmínek FTZÚ.
Tento certifikát může být rozmnožován pouze vcelku a bez jakýchkoliv změn (včetně dalších stran).

FYZIKÁLNĚ TECHNICKÝ ZKUŠEBNÍ ÚSTAV, státní podnik, Pikartská 7, 716 07 Ostrava Radvanice,
tel +420 595 223 111, fax +420 596 232 672, e-mail: ftzu@ftzu.cz, web: www.ftzu.cz

Příloha 5: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Jiří Valenta a jsem student 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava. Obdrželi jste dotazník, který je podkladem pro praktickou část mé diplomové práce. Zaměřuje se na analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v **SE-MI Technology a.s.**

Rád bych Vás požádal o vyplnění, které Vámnezabere víc než **10 minut** a je zcela **anonymní.** Výstupem pro společnost SE-MI Technology a.s. budou konečné výsledky zpracované v mé diplomové práci nikoliv jednotlivé odpovědi.

Odpovědi, u každé otázky, prosím **zakroužkujte**. Pokud není uvedeno jinak, vyberte vždy jednu odpověď.

Děkuji
Jiří Valenta

1. Myslíte si, že společnosti SE-MI Technology a.s. má dostatečný zájem na rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců?

1.1 Rozhodně ano
1.2 Spíše ano
1.3 Spíše ne
1.4 Rozhodně ne

2. Jak jste spokojen/a s dosavadními možnostmi vzdělávat se v rámci společnosti?

2.1 Velmi spokojen/a
2.2 Spíše spokojen/a
2.3 Spíše nespokojen/a
2.4 Velmi nespokojen/a

3. Máte osobní zájem se stále rozvíjet v rámci společnosti?

3.1 Rozhodně ano

3.2 Spíše ano

3.3 Spíše ne

3.4 Rozhodně ne

4. Myslíte si, že je vzdělávání potřebné pro výkon vaší pracovní činnosti?

4.1 Ano

4.2 Ne

5. Jste motivován/a svým přímým nadřízeným k rozvoji a vzdělávání?

5.1 Rozhodně ano

5.2 Spíše ano

5.3 Spíše ne

5.4 Rozhodně ne

6. Jak často se účastníte školení?

6.1 1-2x / rok

6.2 3-4x / rok

6.3 5x a více / rok

6.4 Dosud jsem se neúčastnil(a)

7. Vzdělávání na pracovišti – se kterými metodami se setkáváte? (možnost označit více odpovědí)

7.1 **koučování** (vysvětlování a sdělování připomínek, podněcování a směrování zaměstnance k pracovnímu výkonu nadřízeným)

7.2 **pověření úkolem** (školený zaměstnanec je sledován při plněn daného úkolu)

7.3 instruktáž při výkonu práce (zkušený pracovník předvede pracovní postup novému nebo méně zkušenému zaměstnanci)

7.4 **rotace práce** (plnění různých pracovních úkolů v různých částech společnosti)

7.5 **counselling** (vzájemné konzultování a ovlivňování školeného pracovníka)

7.6 **asistování** (pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému zaměstnanci)

7.7 **pracovní porady**

7.8 **jiné**

(uveďte).....

8. Vzdělávání mimo pracoviště – se kterými metodami se setkáváte? (možnost označit více odpovědí)

8.1 přednáška

8.2 přednáška spojená s diskusí

8.3 demonstrování (praktické, názorné vyučování)

8.4 brainstorming (navrhování řešení zadaného problému a následuje diskuse)

8.5 e-learning (učení prostřednictvím výpočetní techniky)

8.6 samostudium

8.7 jiné (uveďte).....

9. které z těchto kategorií možnosti vzdělávání byste měl/a zájem? (možnost označit více odpovědí)

9.1 výpočetní technika

9.2 komunikační/manažerské dovednosti

9.3 jazykové kurzy

9.4 prohloubení kvalifikace

9.5 jináoblast (uveďte).....

10. Jaké máte osobní motivační faktory k rozvoji a vzdělávání se? (Zakroužkujte max. 3 odpovědi)

10.1 Seberealizace
10.2 Pracovní postup
10.3 Vyšší platové ohodnocení
10.4 Zlepšení postavení v týmu
10.5 Zlepšení pracovních výsledků a kvality práce

11. Existuje i jiný motivační faktor?

11.1 Ano (uveďte jaký) …….
11.2 Ne

12. Využijete při své práci nabyté znalosti ze vzdělávacích a rozvojových aktivit?

12.1 Rozhodně ano
12.2 Spíše ano
12.3 Spíše ne
12.4 Rozhodně ne

13. **S čím konkrétně jste v oblasti vzdělávání ve vaši společnosti nespokojeni?**.....
.....
.....

14. Vaše pohlaví

14.1 žena
14.2 muž

15. Váš věk

15.1 do 25 let

15.2 26-35 let

15.3 36-45 let

15.4 46-55 let

15.5 56 a více let

16. Vaše dosažené vzdělání

16.1 základní

16.2 vyučen

16.3 středoškolské

16.4 vysokoškolské

17. Vaše pracovní pozice

17.1 výrobní dělník

17.2 nevýrobní dělník

17.3 THP

18. Počet odpracovaných let ve společnosti

18.1 0-2 let

18.2 2-5 let

18.3 6 a více let

Děkuji za váš čas při vyplňování dotazníku a přeji hezký den.