

Projekt rozvoje kvalifikace zaměstnanců firmy AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště

Bc. Julie Valentová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Julie VALENTOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt rozvoje kvalifikace zaměstnanců firmy AVX
Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti rozvoje kvalifikace pracovníků jako součást personálního řízení.
- Formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy a projektu rozvoje kvalifikace a odborné přípravy pracovníků.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu současné situace v oblasti rozvoje kvalifikace a odborné přípravy zaměstnanců ve firmě AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a stanovte oblasti, ve kterých je možné současný stav zlepšit.
- Zpracujte projekt rozvoje kvalifikace a odborné přípravy pracovníků ve firmě AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště včetně vyhodnocení ekonomické náročnosti a rizik spojených s realizací navrhovaných opatření.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
[2] DVORÁKOVÁ, Zuzana, et al. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
[3] HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
[4] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha : Management press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
[5] VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlině dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 5.4.2010



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá rozvojem kvalifikace zaměstnanců ve firmě AVX Czech Republic s.r.o. v Uherském Hradišti. Práce je rozdělena do dvou částí. První část je část teoretická a popisuje systém vzdělávání a rozvoj kvalifikace v organizaci. Druhá část diplomové práce je část praktická. V praktické části je provedena analýza systému zaškolování a rozvoje kvalifikace ve firmě AVX Czech Republic s.r.o. v Uherském Hradišti. Na základě této analýzy je navržen projekt. Tento projekt se týká zaškolování operátorů metodou asistování s využitím elektronické databáze pro vyplnění dokumentů na zaškolení. Další část projektu se zabývá zavedením moderního a efektivního způsobu zvyšování kvalifikace zaměstnanců, kterým je e-learning. Třetí část projektu navrhuje způsob vyhodnocování vzdělávacích aktivit konané pro zaměstnance AVX.

Klíčová slova: asistování, e-learning, vyhodnocování vzdělávání, řízení lidských zdrojů, rozvoj kvalifikace, metody vzdělávání, zaměstnanci, personální oddělení

ABSTRACT

The thesis deals with qualification development for employees in company AVX Czech Republic s.r.o. in Uherské Hradiště. The thesis is divided into two parts. First part is theoretical part and it describes training and qualification development system in organization. The second part of the thesis is practical part. System of training and qualification development in company AVX Czech Republic s.r.o. in Uherské Hradiště was analyzed in practical part. Based on the analysis has been proposed a project. This project deals with training of operators using assisting method and electronic database for filling in training documents. Another part of the project is dealing with e-learning that is advanced and more efficient way of qualification development for employees. The third part of the project suggests evaluating of training activities organized for employees in AVX.

Keywords: assisting, e-learning, training evaluating, management of human resources, qualification development, training methods, employee, personal department

Poděkování patří v první řadě vedoucímu této diplomové práce, kterým byl doc. PhDr. Aleš Gregar, CSc. Další poděkování patří mé rodině a spolupracovníkům.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	13
1.3 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	15
2.1 ORGANIZACE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	15
3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	16
3.1 SYSTEM FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ ČLOVĚKA.....	16
3.2 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ	18
3.2.1 Individuální rozvoj zaměstnance.....	18
3.2.2 Rozvoj manažerských dovedností.....	19
3.3 FÁZE SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	20
3.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	20
3.3.2 Plánování a rozpočtování	22
3.3.3 Realizace	23
3.3.4 Vyhodnocení efektivity.....	24
3.4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ	25
3.4.1 Metody používané na pracovišti „on the job“	25
3.4.2 Metody používané mimo pracoviště „off the job“	27
3.5 KDO PROVÁDÍ VZDĚLÁVÁNÍ	30
4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ PRO ANALÝZU VE FIRMĚ AVX CZECH REPUBLIC S.R.O.	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
5 ANALÝZA ROZVOJE KVALIFIKACE V AVX CZECH REPUBLIC S.R.O. UHERSKÉ HRADIŠTĚ	35
5.1 CÍL ANALÝZY	35
6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	36
6.1 VÝROBNÍ DIVIZE.....	36
6.1.1 KERAMIKA MLC.....	36
6.1.2 KONEKTORY ELCO.....	37
6.1.3 TFO IZRAEL	38
6.1.4 TPC FRANCIE	38
6.2 NEVÝROBNÍ SOUČÁSTI ORGANIZACE	39
6.2.1 EVROPSKÝ ZÁKAZNICKÝ SERVIS AVX	39
6.2.2 DISTRIBUČNÍ CENTRUM	40
6 ODPOVĚDNOST ZA PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ORGANIZACI	41

7.1	INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH A JEJICH STRUKTUŘE	41
8	ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ A OBLAST ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ V AVX CZECH REPUBLIC S.R.O.	44
8.1	SYSTÉM PRO ZAŠKOLOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	44
8.1.1	Operátoři.....	47
8.1.2	THP (režijní) zaměstnanci.....	49
9	METODY POUŽÍVANÉ PRO VZDĚLÁVÁNÍ V AXV CZECH REPUBLIC S.R.O.	53
9.1	METODY POUŽÍVANÉ NA PRACOVÍŠTI „ON THE JOB“	53
9.2	METODY POUŽÍVANÉ MIMO PRACOVÍŠTĚ „OFF THE JOB“	54
10	VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	55
11	PROJEKT ROZVOJE KVALIFIKACE A ODBORNÉ PŘÍPRAVY ZAMĚSTNANCŮ FIRMY AVX CZECH REPUBLIC S.R.O.....	57
11.1	ROZVOJ KVALIFIKACE OPERÁTORŮ METODOU ASISTOVÁNÍ.....	57
11.1.1	Cíl projektu a kritéria úspěchu	57
11.1.2	Vstupy a omezení projektu.....	57
11.1.3	Klíčové aktivity a jejich rozbor	59
11.1.4	Odpovědnost	62
11.1.5	Časový harmonogram.....	62
11.1.6	Rizika	64
11.2	ZAVEDENÍ E-LEARNINGU	66
11.2.1	Cíl projektu a kritéria	66
11.2.2	Vstupy a omezení projektu.....	66
11.2.3	Klíčové aktivity a jejich rozbor	67
11.2.4	Odpovědnost	69
11.2.5	Časový harmonogram.....	69
11.2.6	Rizika	71
11.3	SYSTÉM VYHODNOCOVÁNÍ ŠKOLENÍ A ZJIŠŤOVÁNÍ JEHO EFEKTIVITY.....	72
11.3.1	Cíl projektu a kritéria	72
11.3.2	Vstupy a omezení projektu.....	72
11.3.3	Klíčové aktivity a jejich rozbor	73
11.3.4	Odpovědnost	76
11.3.5	Časový harmonogram.....	77
11.3.6	Rizika	77
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů v oblasti rozvoje kvalifikace je velmi důležité pro organizaci, která chce být na trhu úspěšná. Úspěch znamená mimo jiné dokázat rychle reagovat na požadavky trhu, flexibilně se přizpůsobovat zákazníkům a neustále myslet dopředu. Podnik, jako systém má své vstupy a výstupy. Mezi vstupy patří nejenom technologie, stroje a suroviny, ale především lidské zdroje, bez kterých by podnik nemohl úspěšně fungovat.

Jako výrobní technik, který zabezpečuje dodržování technologických postupů se denně potýkám s lidským faktorem, který může svým neodborným chováním ovlivnit celkový produkt. V současné době si není možné nevšimnout, že je také velmi důležité s jakou rychlostí dokáže podnik reagovat na požadavky zákazníka. Rychlost v zatrénování na novém pracovišti, rychlost v rozvoji kvalifikace a skutečná kontrola získaných znalostí a dovedností je to, kde vidím možnosti efektivnějšího způsobu zvyšování kvalifikace hlavně modernějšími metodami než jaké jsou v současné době používány. Dobře a rychle zaškolení pracovníci v pozici dělník, technik či manažer, mohou pro podnik rychleji, efektivněji a samostatněji pracovat a tím vytvořit pro trh více konkurenceschopný podnik.

Cílem této práce je navrhnout zlepšení rozvoje kvalifikace pro dělnické profese, pro techniky i pro vedoucí pracovníky s přihlédnutím na efektivitu a nákladnost nových požadavků a cílů. Pro dosažení vytyčeného cíle bude prostudována odborná literatura, která se zabývá teorií řízení lidských zdrojů v oblasti rozvoje kvalifikace pracovníků v organizacích. Po prostudování literatury, časopisů a jiných, například elektronických zdrojů, bude provedena analýza současného stavu v systému zaškolování a rozvoji kvalifikace zaměstnanců v podniku. Nejprve bude podrobně analyzován systém rozvoje kvalifikace a zaškolování zaměstnanců pro operátory a technickohospodářské pracovníky, dále pak způsob vyhodnocování vzdělávacích aktivit a metody používané při vzdělávání.

Vycházejíce z teoretických poznatků a analýzy podniku bude vypracován návrh, nebo-li projekt, na zlepšení současného systému zvyšování kvalifikace zaměstnanců v podniku AVX Czech Republic s.r.o. v Uherském Hradišti. V první řadě budou stanoveny cíle, kterých má být dosaženo.

V oblasti pro dělnické profese bude zaměřeno na nový tréninkový systém, který budou využívat stávající zaměstnanci pro zaškolení svých kolegů metodou asistování. Součástí systému bude vyplňování elektronických závěrečných či průběžných kontrolních testů, slouží-

cích k vyhodnocování dosažených znalostí. Tento systém bude propojen i s personálním systémem. Díky systému bude možné omezit činnost trenérů a přenést trénink na osoby přímo ve výrobním procesu. Tyto osoby budou vést nového pracovníka a budou odpovědní za jeho trénink.

V oblasti rozvoje kvalifikace technických pracovníků bude zaměřeno na oblasti školení, které jsou povinné ze zákona i na školení a kurzy určené pro rozvoj kvalifikace. Budou navrženy nové možnosti způsobu vzdělávání pomocí moderního e-learningu. Dále bude doplněn způsob vyhodnocování rozvoje kvalifikace.

V závěru práce budou shrnuty a vyhodnoceny nejdůležitější poznatky pro jednotlivé pozice. Z výsledku projektu budou navrženy možná doporučení ke zlepšení stávajícího stavu v systému rozvoje kvalifikace zaměstnanců firmy AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace [1, s. 27]

1.2 Personální řízení

Personální řízení a řízení lidských zdrojů je mnoha autory různě definováno, někteří popírají rozdíly, jiní zde rozdíly vidí. Podle J. Koubka [9, s. 15] je **personální řízení** orientováno téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou a kromě toho bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. Kdežto **řízení lidských zdrojů** představuje nejnovější koncepci personální práce, která se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou.

Pokud se jedná o personální řízení a jeho systém vzájemně spjatých činností uvádí autor [7, s. 6] například zaměření na následující činnosti: prognózování, plánování, vyhledávání, výběr, přijímání, adaptaci, propouštění pracovníků, jejich odborný rozvoj a zvyšování kvalifikace, hodnocení výkonu a posuzování pracovníků, osobní rozvoj, řízení kariéry, motivaci atd.

1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech.

Efektivnost organizace

Strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením účinných postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vůbec vytváření „skvělého pracoviště“. [1, s. 30]

Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Znamená to podnikat kroky směřující

k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí – jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a jejich zaměstnanosti – tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji. [1, s. 31]

Řízení znalostí

Podpora rozvoje pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci. [1, s. 31]

Řízení odměňování

Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají a kterou si osvojí. [1, s. 31]

Zaměstnanecké vztahy

Cílem je vytvářet klima v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy. [1, s. 31]

Uspokojování rozdílných potřeb

Znamená vyžadování a respektování potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečování pro management různorodé pracovní síly, bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách, ve stylu práce a v aspiracích a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům. [1, s. 31]

Překlenování propastí mezi rétorikou a realitou

Cílem řízení lidských zdrojů je v tomto případě překlenovat tuto propast tím, že se bude dělat všechno možné pro to, aby se aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce. Aby mohli plnit tuto roli, musejí pracovníci personálních útvarů pamatovat na to, že je relativně snadné přicházet s novými a inovativními politikami a postupy. Problémem však je zabezpečit, aby fungovaly. [1, s. 32]

2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům. [9, s. 29]

2.1 Organizace personálního útvaru

Organizace a personální obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti podniku, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnáváných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána či připisována. Neexistuje žádná norma, která by stanovovala poměr počtu personalistů k počtu pracovníků. Ve 128 organizacích zapojených do šetření, které ve Velké Británii organizovaly Industrial Relations Services (IRS, 2004b), připadalo na jednoho personalistu v průměru 109 pracovníků. [1, s. 68]

Dle jiného autora [9, s. 30] ve větších organizacích by měli existovat specialisté specializovaní na některou oblast personální práce. Jde především o specialisty na vzdělávání pracovníků, specialisty na odměňování, specialisty na získávání a výběr pracovníků, analytiky práce, psychology, právníky zaměřené na pracovněprávní oblast, specialisty na pracovní vztahy, poradce pracovníků apod. S růstem velikosti organizace přestává být prostě únosné, aby personalisté byli universální.

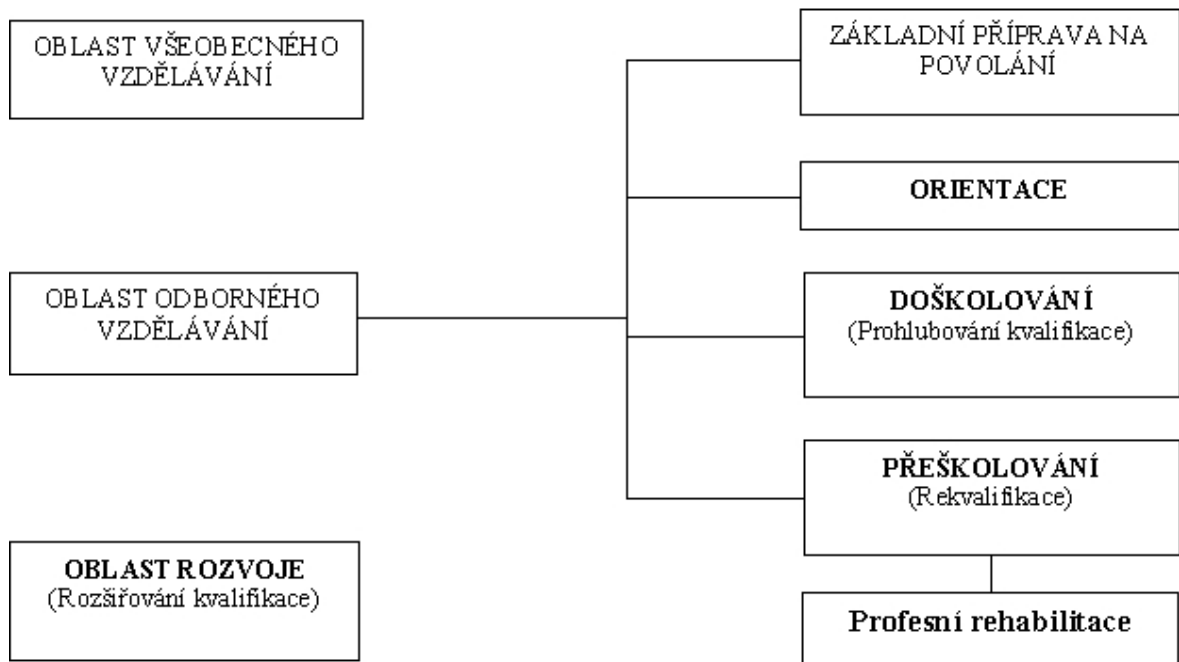
Nejen podle M. Armstronga, ale i J. Koubka by měl být vedoucí personálního útvaru odpovědný přímo výkonnému řediteli a měl by být členem nejužšího vedení organizace nebo přinejmenším členem týmu manažerů nebo lídrů. [9], [1]

3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v tradičním slova smyslu zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a té části jeho osobnosti, prostřednictvím které si vytváří hodnoty, a to za účelem zlepšení pracovního výkonu jednotlivců, naplnění jejich individuálních cílů v rámci pracovní kariéry a zlepšování výkonnosti organizace jako celku. [6, s. 286]

3.1 Systém formování pracovních schopností člověka

Vzdělávání pracovníků či lépe řečeno formování pracovních schopností a osobnosti pracovníků zabezpečované organizací je široce koncipovaná personální činnost. [9, s. 239]



Obr. 1. Systém formování pracovních schopností člověka [9, s. 240]

Poznámka: Tučným písmem jsou označeny vzdělávací a rozvojové aktivity, které bývají součástí vzdělávání pracovníků v organizaci.

Oblasti **všeobecného vzdělávání** je orientována v převážné míře na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. V této oblasti se neuplatňuje aktivita organizací. Je to oblast kontrovaná a řízená státem.

Pro oblast **odborného vzdělávání** (také se používá výraz **oblast formování kvalifikace** nebo také **oblast odborné/profesionální přípravy**), se ve světě vžilo označení **training** (v širším slova smyslu). Oblast odborného vzdělávání je tedy orientována na zaměstnání a zahrnuje další oblasti, kterými jsou základní příprava na povolání, orientace, doškolování a přeškolování. [9, s. 240]

- **Základní příprava na povolání** se většinou uskutečňuje mimo organizaci a i ta část základní přípravy na povolání, v níž se organizace angažuje. Stojí mimo systém jejího vzdělávání.
- **Orientace**, není nic jiného než úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě pomocí zprostředkování všech potřebných informací, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl nový pracovník přijat.
- **Doškolování** (prohlubování kvalifikace, training v užším slova smyslu) je pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Jde tedy o proces přizpůsobování znalostí pracovníka novým požadavkům jeho současného pracovního místa, vyvolaný změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod.
- **Přeškolování** (rekvalifikace, retraining) je takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních. Rekvalifikace může být plná nebo částečná (ve druhém případě jsou některé znalosti a dovednosti původního povolání využitelné v povolání novém). Zvláštním případem rekvalifikace je tzv. **profesionální rehabilitace**, směřující k opětovnému pracovnímu zařazení osob, kterým jejich současný zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání a jemu odpovídající povolání. [9, s. 241]
- Oblast **rozvoje** bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly. Nesoustřeďuje se na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě. Harrisonová (200) definovala rozvoj jako „vzdělávací zážitky jakéhokoliv druhu, během nichž jednotlivci i skupiny získají zlepšené znalosti, dovednosti, hodnoty nebo chování. Jeho výsled-

ky se vyvíjejí či utvářejí spíše během času než bezprostředně a mají sklon k „dlouhověkosti“ (dlouhodobě se uchovávají). [1, s. 470]

- V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění úkolů organizace a k zlepšení mezilidských vztahů v organizaci. V oblasti rozvoje se výrazně projevuje individuální iniciativa lidí. V zahraničí je pracovníkům přikládán mimořádný význam, zejména pokud jde o vedoucí pracovníky a specialisty. V poslední době lze pozorovat zvýšený zájem organizací zejména o takové rozvojové aktivity, jakými jsou vzdělávání v oblasti vedení lidí a komunikace, jazykové vzdělávání, kurzy práce s osobním počítačem apod. V rámci rozvoje pracovníků v organizacích však lze nalézt i takové aktivity, které nezvyšují pracovní potenciál pracovníků a nepřinášejí organizaci bezprostřední efekt, ale přispívají spíše k zlepšování životních podmínek pracovníků či k aktivnímu trávení volného času. V každém případě však i tyto aktivity zlepšují vztah pracovníků k organizaci a pochopitelně zvyšují i spokojenost pracovníků. [9, s. 242]

3.2 Systematické vzdělávání a rozvoj

Mají-li být vzdělávání a rozvoj zaměstnanců účinné, nemohou být ponechány napospas spontánnosti, náhodě či subjektivním iniciativám jednotlivců nebo organizačních jednotek, ale musí být systematicky naplánovanými činnostmi. [6, s. 286]

3.2.1 Individuální rozvoj zaměstnance

Řídit rozvoj zaměstnanců znamená připravovat je na požadavky, které před ně budoucí vývoj firemní organizace postaví. Stanovení oblastí, ve kterých by rozvoj zaměstnanců umožnil zvýšit jejich budoucí produktivitu, je společným úkolem manažerů a zaměstnanců. Úkolem manažera je být vnímavý vůči budoucím potřebám organizace i rozvojovým potřebám svých zaměstnanců a v dialogu s nimi stanovovat možnosti a směry jejich profesionálního i osobního rozvoje. [11, s. 166]

Základní nástroj efektivního rozvoje zaměstnanců představuje *plán jejich individuálního rozvoje*. I když tvorbě individuálních rozvojových plánů svých zaměstnanců řada manažerů nevěnuje pozornost, žádný manažer není natolik zaneprázdněn, aby nemohl část svého času věnovat přípravě svých zaměstnanců na budoucí potřeby jejich práce. [11, s. 166]

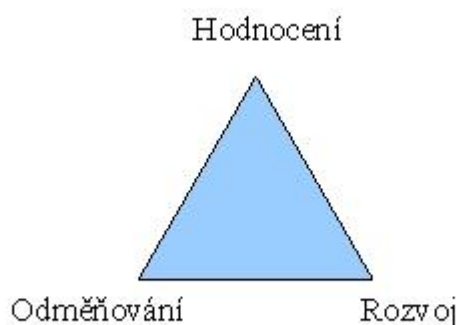
Lidé musejí být motivováni se učit a vzdělávat. Aby byli motivováni, musejí vzdělávající se lidé nalézat ve vzdělávání uspokojení. Ke vzdělávání bývají nejochotnější, jestliže to uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb. A na druhé straně, i nejlepší programy vzdělávání mohou selhat, jestliže je jejich účastníci nepovažují za důležité. [1, s. 462]

Kvalifikace je slovo používané k popisu požadovaných výstupů (kvalifikace) nebo vhodných vstupů (oprávnění). [5, s. 64]

3.2.2 Rozvoj manažerských dovedností

Podle Jana Urbana je dělicí čára mezi firmami úspěšnými a těmi, které svou konkurenceschopností zaostávají, stále více dána nejen přístupem managementu k rozvoji zaměstnanců, ale i k vlastnímu rozvoji. Manažeři bránící podstupovat formalizované programy manažerského vzdělávání – ať již je důvodem jejich cena či osobní pohodlnost – odsuzují své firmy i sebe sama k přechodu na druhou kolej. Dále autor konkretizuje oblasti pro různé úrovně řízení. Vedoucí či manažerská role v první linii vyžaduje znalosti a dovednosti v oblastech plánování, organizování a kontroly, případně i koučingu a mentoringu. U středního managementu přistupuje k těmto dovednostem především potřeba porozumět principům řízení změn, projektového managementu a „organizačního chování“, tj. jednání a motivace osob v organizaci, u vyššího a vrcholového managementu pak znalost tvorby firemní strategie, využívání kontrolingu, porozumění mezinárodní ekonomice a globální konkurenceschopnosti i „intelektuálnímu managementu“. Programy manažerského rozvoje by měly být vždy založeny na spojení vnějších, spíše obecných školení s tréninkem „vnitřních“, specificky firemních dovedností a současně přizpůsobeny individuálním potřebám. [11, s. 168]

Ve své publikaci F. Hroník poznamenává, že rozvoj je velmi těsně spjat s hodnocením, jehož součástí je pohled do budoucnosti – co chceme a co potřebujeme. Rozvoj je také spjat s odměňováním. Nejen tím, že v mnoha firmách jsou rozvoj a vzdělávání pojaty jako benefit pro vlastní zaměstnance. Podle autora existuje takzvaná triáda řízení výkonnosti. Dále uvádí, že výkonnost zaměstnanců řídíme tedy nejen podle hodnocení a odměňování, ale i jejich rozvojem. [8, s. 14]



Obr. 2. Triáda řízení výkonnosti [8, s. 14]

3.3 Fáze systematického vzdělávání

Systematické vzdělávání sestává ze čtyř základních fází:

- Identifikace potřeby,
- Plánování a rozpočtování,
- Realizace,
- Vyhodnocení efektivity procesu a jeho promítnutí do dalšího kola, jedná se tedy o uzavřený proces založený na neustálém zlepšování [6, s. 289]

3.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Prvním krokem systematického vzdělávání je stanovení potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tedy snaha o rozpoznání nepoměru mezi dvěma těžko měřitelnými hodnotami, jakými jsou kvalifikace zaměstnanců (včetně znalostí, dovedností, schopností a jednání) a požadavky pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci zaměstnance. Identifikace potřeby je proto založena na výdajových odhadech a aproximativních propočtech. [6, s. 290]

V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření. Obvykle jde o tři skupiny údajů:

1. **Údaje týkající se celé organizace**, tj. údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu či programu činnosti, odpovídajícím trhu, zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřeba) atd. Významné místo tu mají údaje o počtu,

strukturu a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz, o absenci apod.

2. **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností**, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti), ale také informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. Jde v podstatě o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeby práce v organizaci.
3. **Údaje o jednotlivých pracovnících**, tedy údaje, které je možné získat například ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, dosažené kvalifikaci (plnění kvalifikačních požadavků) a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, ze záznamů o rozhovorech s pracovníkem či z různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků. [9, s. 247]

Jednu skupinu navíc uvádí autorka jiné publikace, která je tedy čtvrtou skupinou důležitou pro oblast identifikace potřeb vzdělávání a tou je:

4. **Údaje o okolí organizace** (profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů, dosažení zkušenosti se získáváním zaměstnanců, aktivity jiných organizací působících na tomtéž trhu). [6, s. 290]

Na základě těchto údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace. Obvykle se přitom používá jedné nebo více z následujících metod:

- a) Analýza statistických či jiných zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- b) Analýza dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.
- c) Analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků.
- d) Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- e) Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.
- f) Analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popř. i dalšími pracovníky. [9, s. 247]

Konečným výsledkem první fáze by měly být odpovědi na dvě základní otázky:

Kdo by měl být vzděláván?

V čem by měl být vzděláván?

To znamená jednotlivě určit jednotlivce či skupiny zaměstnanců a také zaměření obsahu vzdělávacího programu. [6, s. 292]

3.3.2 Plánování a rozpočtování

Na základě identifikace potřeb již víme, co bude předmětem rozvojové a vzdělávací aktivity a kdo budou aktivní příjemci. Dalším přirozeným krokem je sdružit různé potřeby do jasně formulovaných rozvojových cílů. Rozvojový cíl je prostředkem k dosažení pracovního cíle. Mnohdy používané kontrolní otázky s nimiž postupujeme od konce: Tyto otázky mohou mít charakter proč. [8, s. 143]

Vzdělávací aktivity jsou buď

- povinné (vyplývají ze zákona nebo je vyžaduje technický a technologický vývoj či podnikatelský záměr zaměstnavatele), nebo
- souvisejí s osobním rozvojem jednotlivců, jsou součástí plánů kariéry, nebo
- představují určitou nabídku pokrývající zájem zaměstnanců o rozvojové aktivity.

[6, s. 293]

Všichni autoři se shodují na faktu, že výběr metody pro vzdělávání má velký význam s ohledem na konečný výsledek. Existuje mnoho metod z nichž je možno si vybírat. Metody vzdělávání jsou uvedeny v nadcházející kapitole 3.4.

Autorka Z. Dvořáková [6, s. 293] podotýká, že součástí plánování je také financování vzdělávacích aktivit. Sestavování rozpočtu je částí plánu, která primárně nevychází ze zvýšené potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ale z priorit organizační strategie a strategie lidských zdrojů. V praxi se nejčastěji pracuje s rozpočtem jednoročním nebo kratším časovým horizontem. Dále také uvádí, že by rozpočet vzdělávání měl mít tři složky:

- fixní složku (dlouhodobé programy vztahující se k dlouhodobým a střednědobým cílům a potřebám organizace),
- variabilní složku zajišťující operativní vzdělávací programy, zaměřené na krátkodobější cíle a potřeby organizace,

- rezervní složku na úplné nebo alespoň částečné pokrytí náhlé nebo neplánované potřeby vzdělávání.

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

[9, s. 250]

JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO?

(Obsah)

KOMU?

(Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)

JAKÝM ZPŮSOBEM?

(Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)

KÝM?

(Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)

KDY?

(Termín, časový plán)

KDE?

(Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)

ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY?

(Rozpočtová stránka plánu)

JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ?

(Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy bude hodnotit)

3.3.3 Realizace

Ne mnoho autorů popisuje samotnou realizaci, přesto jednotlivé kroky realizace jsou velmi důležité a je potřeba se o nich zmínit. Podle autorky Z. Dvořákové [6, s. 294] představuje tato část organizační zajištění vzdělávacích akcí.

Zařazuje sem:

- Rozhodnutí o dodavateli,
- Vyjednání podmínek, zhotovení smluv,
- Zajištění lokality, studijních pomůcek a materiálů,
- Zajištění dopravy a ubytování v případě potřeby,
- Včasné informování účastníků školení, distribuci instrukcí ke kurzu apod.

3.3.4 Vyhodnocení efektivity

K hodnocení vzdělávacích aktivit je třeba porovnat jejich skutečné výsledky s očekávanými cíli a analyzovat případné rozdíly. Hodnocení vzdělávacích aktivit není posuzování jejich popularity (ovlivněné zpravidla jejich zábavností, nikoli rozsahem učení a přenosem dovedností), ale měřením hodnoty, kterou vzdělávací aktivity firmě přinesly. [10, s. 68]

Jiný autor [9, s. 258] uvádí, že základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Dále píše, že **kvalifikace a vzdělávání jsou kvalitativní charakteristiky obtížně kvantifikovatelné** a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou.

J. Vodák ve své knize [12, s. 110] také tvrdí, že je obtížné měřit finanční přínosy vyhodnocení, ale uvádí, že je vždy možné nějakým způsobem přínosy odhadovat nebo zdůrazňovat možná rizika či náklady a dopady, kdyby se do vzdělávání neinvestovalo.

Pro vyhodnocení efektivity vzdělávacího procesu lze využít následující postup:

1. **Definice výsledků, které má školený dosáhnout.**
2. **Transformace výsledků v cíle.** Cíle definují nejen co, ale také kdy jich má být dosaženo. Musí být „SMART“, tj. S – srozumitelné, M – měřitelné, A – adekvátně dosažitelné, R – reálné, T – termínované nebo vztažené k nějaké události
3. **Zajištění, aby každý** (tj. školený, školitel, vedoucí školeného) **znal od začátku cíl.**
4. **Vytvoření metod pro porovnání skutečných výsledků s cíly.** Tzn. formální metody zkoumání výsledku vzdělávání, mezi něž zařazujeme např. sestavení testů pro testování znalostí účastníků před a po skončení akce, příprava formulářů, dotazníků pro hodnocení školicí akce ze strany účastníků a pro hodnocení změn v pracovním

výkonu, zajištění setkání zaměřením na získání zpětné vazby, rozhodnutí jakými ekonomickými ukazateli bude kvantifikován praktický přínos vzdělávacího procesu.

5. **Vyhodnocení okamžitého a dlouhodobého přínosu.**

6. **Využití výsledků.** Informace získané z vyhodnocení jsou kritickými vstupními údaji pro příští vzdělávací cyklus. [6, s. 295]

Hamblin definoval pětiúrovňový model vyhodnocování:

Úroveň 1 – reakce (školených osob)

Úroveň 2 – hodnocení poznatků

Úroveň 3 – hodnocení pracovního chování

Úroveň 4 – hodnocení na úrovni organizační jednotky

Úroveň 5 – hodnocení konečné hodnoty (podniku jako celku) [12, s. 122]

Možných způsobů pro vyhodnocování vzdělávání je tedy mnoho. Mezi velmi efektivní patří i 360° zpětná vazba, která je velmi vhodná pro rozvoj managementu a vedoucích pracovníků. Využívá silných a slabých stránek osobnosti a je základem pro rozhodování o budoucím individuálním plánu vzdělávání a může také sloužit pro vyhodnocování již uskutečněných vzdělávacích akcí. [3, s. 119]

3.4 Metody vzdělávání

Všichni autoři rozlišují metody vzdělávání do skupin z několika různých hledisek. Rozdělení podle místa vzdělávání dle některých autorů [4, s. 188] je možné do dvou až tří skupin. Jedná se o metody používané **na pracovišti** – metody „on the job“. Dále metody používané ke vzdělávání **mimo pracoviště** – metody „off the job“ a metody používané **na pracovišti i mimo pracoviště**.

3.4.1 Metody používané na pracovišti „on the job“

- **Instruktaž při výkonu práce**, která je nejčastěji používanou metodou. Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácvicí nového, popřípadě méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup

(v případě potřeby opakovaně) a školený si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.

Výhody: Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem či mezi školeným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným.

Nevýhody: Umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde spíše o jednorázové působení, školení probíhá často v hlučném a rušivém prostředí a pod tlakem pracovních úkolů. [9, s. 252]

- **Coaching, mentoring a counselling** představuje metody zaměřené na rozvoj zaměstnanců. Jedná se o proces, při kterém si zaměstnanec pod dohledem určeného školitele-kouče dlouhodobě a soustavně osvojuje schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebuje pro svůj odborný i sociální rozvoj a které mu pomáhají k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů. V případě druhých dvou metod si zaměstnanec vzdělávatele-mentora sám vybírá, jejich vztah je méně formální než u coachingu a obsah vzdělávání se více orientuje na rozšiřování potenciálu školeného. Školitel se často stává rádcem i v mimopracovní oblasti. [6, s. 299]

Výhody: Školený je soustavně informován o hodnocení své práce, metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci školeného se školitelem (bezprostředním nadřízeným), zlepšuje mezi nimi komunikaci a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka.

Nevýhody: Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být dosti rozkouskované, nesoustavné. [9, s. 252]

- **Asistování** je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda se používá nejen při školení pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu.

Výhody: Soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání.

Nevýhody: Školený se může naučit i některým nepříliš vhodným pracovním návykům, informace a instrukce mu plynou z jednoho zdroje, napodobování školitele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak. Může to vyústit do podceňování alternativních pracovních postupů. [9, s. 253]

- **Pracovní porady** jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.

Výhody: Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšujícím nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací. Je to neformální metoda, která může přispět k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků.

Nevýhody: Problém časového umístění pracovní porady. Uspořádání porady v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, uspořádání porady mimo pracovní dobu či v pracovních přestávkách naráží na neochotu pracovníků se porady zúčastňovat a zpravidla se objevuje snaha maximálně ji zkrátit. [9, s. 254]

3.4.2 Metody používané mimo pracoviště „off the job“

- **Přednáška spojená s diskusí** (skupinovou diskusí). Je to metoda spíše zprostředkovávající znalosti

Výhody: Během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě.

Nevýhody: Akce již musí být důkladněji organizačně připravena a vhodným způsobem moderována. [9, s. 254]

- **Brainstorming**, kde skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů.

Výhody: Velmi účinná metoda přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. Podporuje kreativní myšlení.

Nevýhody: Kladou mimořádné požadavky na přípravu i školitele (moderátora), který by měl k řešením navrhovaným účastníky přistupovat vždy s taktem. [9, s. 255]

- **Hraní rolí** je již metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář role jim přitom může ponechávat větší či menší prostor pro dotváření role, nicméně vždy je nutné řešit konkrétní situaci. V každém případě je nutno zachovat řádnou míru autenticity. Metoda je zaměřená na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností spíše u vedoucích pracovníků.

Výhody: Učí školené samostatně myslet a reagovat a v neposlední řadě ovládat své emoce.

Nevýhody: Vyžaduje pečlivou organizační přípravu a na školitele klade náročné požadavky, který by měl k řešením navrhovaným účastníky přistupovat vždy s taktem. [9, s. 256]

- **Assessment centre** je metodou široce používanou i při jiných personálních činnostech, např. výběru zaměstnanců a hodnocení rozvojového potenciálu zaměstnanců. V případě jejího použití pro vzdělávání je účastník konfrontován s reálnými situacemi nebo případovými situacemi typických pracovních úkolů, které jsou mu náhodně předkládány v různých časových intervalech. Po skončení každé dílčí fáze vzdělávacího programu konfrontuje účastník své výsledky s navrženým optimálním řešením a postupně podstupuje hodnotící rozhovory s více hostiteli, kteří jej sledovali.

Výhody: Metoda patří k jedněm z nejeфекtivnějších metod vzdělávání, která odráží širokou škálu způsobilosti zaměstnance.

Nevýhody: Je velmi finančně nákladná [6, s. 301]

- **Outdoor training** je metoda, která formou sportovní aktivity v otevřeném prostoru učí poznávat povahu manažerské práce. Při plnění zadaného úkolu

si účastníci rozšiřují své manažerské způsobilosti (komunikaci, vedení lidí, koordinace více činností), zdokonalují své sociální jednání a prohlubují smyslové vnímání problémů. Po skončení programu následuje diskuse mezi jednotlivými účastníky o tom, jaké byly ke splnění úkolu zapotřebí dovednosti, jak se uplatnily a co se dalo zlepšit. [6, s. 302]

Výhody: Velmi efektivní metoda, zábavná.

Nevýhody: Metoda je náročná na přípravu, je třeba překonat určité předsudky a neochotu manažerů si hrát, obavu ze zesměšnění, popř. jejich nechuť k pohybovým aktivitám. [9, s. 257]

- **Vzdělávání pomocí počítačů** patří mezi metody, jejichž používání soustavně vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. Metodu s výhodou používají organizace disponující interními počítačovými sítěmi. S rozšiřováním internetu její význam stoupá.

Výhody: Metodu lze použít jak ke kolektivnímu, tak k individuálnímu vzdělávání, je to interaktivní metoda umožňující bezprostřední zpětnou vazbu, tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem účastníka.

Nevýhody: Metoda je poměrně náročná na vybavení. Vzdělávací programy jsou velmi drahé, zejména jsou-li „šity na míru“ organizaci. [9, s. 257]

Jednou z konkrétních podob vzdělávání pomocí počítačů je metoda zvaná e-learning. Je velmi efektivní a v kombinaci s jinou metodou se efekt násobí.

- **E-learning** neboli elektronické vzdělávání definovali Pollard a Hillage (2001) jako „poskytování a správu příležitostí ke vzdělávání a jejich podporu pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovního výkonu a rozvoji jedinců“.

Jednotlivé typy e-learningu:

- samostatný, separovaný e-learning, kdy vzdělávací osoba používá příslušnou technologii, ale není napojena na instruktora nebo ostatní vzdělávající se osoby;
- živý e-learning, při němž jsou instruktor a vzdělávající se osoba v dané chvíli spolu v kontaktu, ale jsou na různých místech;
- kolaborativní, kolektivní e-learning, který podporuje učení pomocí diskusních fór, společenství praktiků, počítačových bulletinů a besed (chatu). [1, s. 481]

Využití e-learningu může znamenat například úsporu času a nákladů na školení, jednodušou organizaci, pozitivnější přístup zaměstnanců ke školené problematice, dále pak on-line kontrolu a odborný servis. [13]

- **Sebevzdělávání** je proces, ke kterému dochází, když jednotlivci (někdy i skupiny) vyhledávají nutné zdroje k tomu, aby se mohli zapojit do procesu učení, které zvyšuje jejich profesní a osobní růst. Zaměstnancem iniciovaný rozvoj kariéry s sebou nese zodpovědnost za dosažení vytyčených cílů. [2, s. 77]

3.5 Kdo provádí vzdělávání

Organizací zabezpečované vzdělávání pracovníků je personální funkcí pro níž je typická úzká spolupráce mezi vedoucími pracovníky a personálním útvarem.

Vedoucí pracovníci všech úrovní musejí soustavně zkoumat nejen to, zda jejich podřízené vyhovují kvalifikačním požadavkům pracovních míst, ale musejí soustavně sledovat pracovní výkon a pracovní chování svých podřízených. Právě oni jsou rozhodujícím činitelem v procesu identifikace potřeby vzdělávání. Rozhodují o tom, kdo a v jaké oblasti by měl být vzděláván, podle úkolů svého pracoviště spolurozhodují o časovém umístění vzdělávání a jsou konzultováni i při výběru nejvhodnějších metod vzdělávání.

Pokud jde o vlastní realizaci vzdělávání, pak na vedoucích pracovnících leží odpovědnost za průběh i obsah vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, v němž nezřídka fungují jako vzdělavatelé. [9, s. 281]

Personální útvar (v našich podmínkách často samostatný útvar vzdělávání pracovníků) v první řadě formuluje a navrhuje politiku a strategie vzdělávání pracovníků v organizaci a vytváří organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Zabezpečuje odbornou

a organizační stránku všech fází systematického vzdělávání, navrhuje program a rozpočet vzdělávání a plní další úkoly související s plánováním vzdělávání (například volba vhodných metod vzdělávání), zajišťuje vzdělávání mimo pracoviště (například jedná se vzdělávacími institucemi) a kontroluje průběh procesu vzdělávání. [9, s. 281] Mezi další subjekty vzdělávání patří interní nebo externí školitelé.

4 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ PRO ANALÝZU VE FIRMĚ AVX CZECH REPUBLIC S.R.O.

Po prostudování literatury, která se týkala oblasti rozvoje kvalifikace a odborné přípravy zaměstnanců, byly v teoretické části diplomové práce detailně popsány její jednotlivé důležité body. Nejprve byl definován pojem řízení lidských zdrojů a uvedeny hlavní cíle řízení lidských zdrojů. Zároveň byl vyjasněn nejpodstatnější rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů. Následovala kapitola zabývající se personálním útvarem, jenž má v oblasti vzdělávání zaměstnanců důležitou úlohu. V dalších kapitolách bylo podrobněji specifikováno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako systém, který je cyklicky se opakující a aby byl efektivní, musí být systematický. Individuální rozvoj zaměstnance i rozvoj manažerských dovedností byl popsán také. Důležité fáze systematického vzdělávání byly uvedeny postupně podle doporučení většiny autorů teorie vzdělávání. První fáze systematického vzdělávání identifikovala potřeby vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, na kterou dále navazovala fáze plánování a rozpočtování. Uvedená druhá fáze je asi nejrozsáhlejší a musí odpovědět na mnoho otázek týkající se plánovaného vzdělávání. Pokračovala dále fáze realizace a nejdůležitější fáze, kterou je fáze vyhodnocování efektivnosti. Již v druhé fázi musí být zvoleny metody používané při vzdělávání a ty byly podrobně rozvedeny v následující kapitole. Na otázku jaké subjekty jsou zainteresovány do vzdělávání v podniku je odpovězeno v závěru teoretické části.

Z prostudované literatury je zřejmé, že každý z jednotlivých bodů či procesů v oblasti vzdělávání je velmi důležitý pro úspěšný a efektivní vzdělávací program.

Vypracovaná teoretická část diplomové práce bude důležitým východiskem pro analýzu stávajícího stavu rozvoje kvalifikace a odborné přípravy pracovníků ve firmě AVX Czech Republic s.r.o. Uherské Hradiště.

Ze získaných poznatků byly formulovány následující hypotézy, které budou v analytické části vyvráceny či potvrzeny:

Hypotéza H1: Předpokládá se, že vedoucí personálního útvaru je přímo podřízen výkonnému řediteli organizace.

Hypotéza H2: Předpokládá se, že existuje systém pro přeškolení zaměstnanců.

Hypotéza H3: Předpokládá se, že v podniku se využívá metoda asistování.

Hypotéza H4: Předpokládá se, že se pro rozvoj kvalifikace používají moderní metody vzdělávání s využitím informační technologie.

Hypotéza H5: Předpokládá se, že v podniku existuje systém pro vyhodnocování a zjišťování efektivity vzdělávání.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA ROZVOJE KVALIFIKACE V AVX CZECH REPUBLIC S.R.O. UHERSKÉ HRADIŠTĚ

5.1 Cíl analýzy

Na základě teoretických poznatků bude provedena analýza kvalifikace a odborné přípravy zaměstnanců AVX Czech Republic s.r.o. v Uherském Hradišti. Z teoretických poznatků vyplynulo několik hypotéz, které budou v analytické části potvrzeny nebo vyvráceny. Cílem analýzy je tedy vyvrácení nebo potvrzení hypotéz z teoretické části. Výsledky analýzy budou také dále použity pro podklad k projektové části diplomové práce.

6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Společnost AVX je světovým výrobcem pasivních elektronických součástek, převážně keramických a tantalových kondenzátorů a jiných elektronických produktů, kterými jsou například konektory a rezistory. Kondenzátory zauímají více než padesát procent celkových tržeb. Mezi odběratele patří světoví výrobci elektronických přístrojů a zařízení. AVX má sídlo v USA na Floridě v městě Myrtle Beach.

Počátky založení sahají až do 20. let minulého století. AVX Corporation byla založena v USA v 70. letech. V roce 1989 koupila většinu akcií AVX japonská společnost Kyocera Corporation. Z tohoto důvodu obsahuje logo AVX Czech Republic s.r.o. ještě dovětek "A KYOCERA GROUP COMPANY".

AVX Corporation vlastní necelých 20 filiálek a centrálních skladů ve dvanácti zemích světa. Dva z těchto závodů jsou v České republice. Závod v Lanškrouně byl založen v roce 1992. Závod v Uherském Hradišti se začal tvořit později. AVX v Uherském Hradišti má dva závody. Jeden závod je umístěn v areálu firmy Mesit (dále Mesit) a druhý závod je umístěn v městské části Sady (dále Sady).

6.1 Výrobní divize

6.1.1 KERAMIKA MLC

Divize keramických kondenzátorů

Tato divize vícevrstvých kondenzátorů působí v Uherském Hradišti od roku 1996, kdy se ze Severního Irsku z města Coleraine z mateřského závodu přestěhovala první část procesu zpracování keramických kondenzátorů. První přesunutou částí bylo balení vyrobených keramických kondenzátorů. Toto první středisko nazývané Tape and Reel postupem času začalo zpracovávat do cívek stále větší množství kondenzátorů až se kapacita balení vyšplhala na 35 milionů kusů za den. Po úspěšném přesunu první části výroby, zprovoznění prvního střediska v areálu firmy Mesit roku 1996 a dosažení požadované kvality bylo rozhodnuto o přesunu dalších částí výroby do České republiky. Dalšími částmi výroby byly operace provádějící vizuální třídění, elektrické testování a středisko speciálních zdokonalených výrobků. Laboratoř pro testování životnosti keramických kondenzátorů byla přesunuta jako poslední. Brzy byla celá divize certifikována na normy ISO 9000. V Severním Irsku je stále

v provozu mateřský podnik, který vyrábí keramické kondenzátory a následně je odesílá do České republiky na jejich dopracování.

Z důvodu dalších přesunů výroby do Uherského Hradiště a nedostatku prostor bylo rozhodnuto v roce 2003 o rozšíření závodu AVX. Téhož roku se proto začal budovat nový výrobní komplex v městské části Sady. V následujícím roce zde bylo zprovozněno středisko terminace a galvanického pokovení koncovek keramických kondenzátorů. Poté zde byla přesunuta celá divize keramických kondenzátorů ze závodu v Mesitu.

Zákazníky keramických kondenzátorů jsou výrobci spotřební elektroniky, subdodavatelé automobilového průmyslu nebo také firmy, které se věnují specifickým a mnohdy unikátním projektům. Středisko EMAP (European Manufactured Advanced Products) vyrábí kondenzátory, které pracují při extrémních podmínkách v zařízeních jakými jsou například pračky, myčky nádobí, automobily, rozvodny a vysílače digitálních sítí. Z dalších možných využití jsou také hlavice ropných vrtných souprav, ponorky, dopravní letadla a družice.

KONEKTORY ELCO

Divize konektorů

Konektory jsou vyráběné v mnoha částech světa. V roce 1998 byla z Německa přesunuta do Uherského Hradiště do areálu firmy Mesit výroba elektronických konektorů ELCO.

Nejprve se jednalo o montážní operace pouze několika málo typů konektorů. Tyto jednoduché operace byly spíše manuálního rázu. Postupem času se tyto manuální operace stávaly více automatizované. Po zvládnutí montáže se rozšířil proces o vlastní výrobu plastových dílů a lisování kontaktů.

Středisko vyrábí nesčetné množství druhů konektorů především pro použití v různých částech automobilů rozličných značek. Tyto konektory jsou určeny jak pro základní elektrické obvody, tak pro různé aplikace v hlavních částech automobilů včetně bezpečnostních prvků jakými jsou například airbagy, řízení vstřikovacích jednotek, plynové pedály a mnoho dalších. Hlavními zákazníky konektorů ELCO jsou především výrobci a subdodavatelé automobilového průmyslu, výrobci osobních počítačů a jejich příslušenství. Další využití je možné v telekomunikaci, spotřební elektronice, navigačních systémech, vojenských aplikacích apod.

6.1.3 TFO IZRAEL

Divize tenkostěnných kondenzátorů

Z anglického názvu Thin Film Operation se jedná o výrobu kondenzátorů s tenkou vrstvou dielektrika za použití speciálních tenkých materiálů. V současné době existují na světě dva výrobní závody. Původní závod byl založen v roce 1982 v Jeruzalémně v industriální zóně Har-Chatzvim, která zaujímala plochu 9000 m².

Z důvodu vojenských konfliktů byla část výroby, na požadavek velkých zákazníků, přesunuta do České republiky, města Uherského Hradiště do areálu firmy Mesit v září roku 2002. Zde byla tato výroba zahájena pouze jako „záložní“ a pracovalo v ní sedm zaměstnanců na výrobní ploše 140 m². V následujícím roce v Květnu 2003 se začaly odesílat první vyrobené produkty zákazníkům. Za tři roky, tj. v roce 2006, se tato divize také přesunula do výrobního komplexu v Sadech. Zákazníky tenkostěnných kondenzátorů jsou především výrobci mobilních telefonů. Dále jsou použity v aplikacích, kterými jsou základnové stanice, filtry, zesilovače, VF moduly, satelitní komunikace, bezdrátové LAN.

6.1.4 TPC FRANCIE

Divize fóliových a keramických kondenzátorů

Divizi TPC tvoří tři závody:

- Saint Apollinaire ve Francii,
- Uherské Hradiště v České republice,
- Penang v Malajsii

Původní společnost LCC, která byla založena ve Francii v roce 1948, byla postupem času přejmenována na TPC a v roce 1999 ji koupila společnost AVX. V lednu roku 2003 je pak transferována první výrobní řada do Uherského Hradiště. Po úspěšném přesunu se dále rozšířila výroba o další výrobky jakými jsou speciální výrobky pracující ve vysokých teplotách.

Podle použitého materiálu rozdělujeme pasivní komponenty divize do dvou základních skupin. První skupinu tvoří výrobky vyrobené z keramiky a druhou skupinu tvoří výrobky vyrobené z plastové fólie. Tyto výrobky se dále různě zapouzdřují, testují, balí a odesílají zákazníkům.

Keramická linka produkuje výrobky jakými jsou kondenzátory, termistory, varistory a senzory. Tyto výrobky jsou součástí převážně průmyslových aplikací jakými jsou například měřicí zařízení pro podmořský výzkum, telekomunikační technika, automobily, spotřební technika jako jsou televizory a lednice. V neposlední řadě se výrobky také uplatňují v technice pro výzkum vesmíru.

Filmová linka produkuje výrobky jakými jsou fóliové kondenzátory, které se používají v automobilovém průmyslu (například jako součásti alternátoru). Dalšími výrobky jsou takzvané Medium a High Power kondenzátory, které mají využití například v elektrárnách, větrných elektrárnách a lokomotivách.



Obr. 3. Výrobky AVX Czech Republic s.r.o. [14]

6.2 Nevýrobní součásti organizace

6.2.1 EVROPSKÝ ZÁKAZNICKÝ SERVIS AVX

Do Uherského Hradiště byla nejprve přesunuta část kanceláře marketingu. Jakmile marketingové oddělení pracovalo dle požadavků vedení, bylo rozhodnuto o přesunu části zákaznického servisu společnosti AVX z Velké Británie do České republiky. Majoritním úkolem tohoto oddělení je poskytnout podporu zákazníkům AVX, porozumět zákaznickým potřebám a požadavkům a následně společně nalézt vhodné řešení. Tato práce zahrnuje celou řadu různých činností, jakými jsou například zajišťování vzorků, vyřizování objednávek, poskytování informací o stavu objednávek, zpracování požadavků na změny produktů, dodávek, další činností je nabízet ceny a v neposlední řadě je hlavním úkolem vyřizování reklamací. Evropský zákaznický servis je rozdělen na čtyři oddělení, kterými jsou:

- Distribuce
- Přímí zákazníci
- Smluvní zákazníci

- Cenové oddělení

V současné době je oddělení Evropského zákaznického servisu v Uherském Hradišti jedním z největších v Evropě.

6.2.2 DISTRIBUČNÍ CENTRUM

Distribuční centrum je hlavním skladem hotových výrobků keramických kondenzátorů v Evropě. Z distribučního centra jsou odesílány výrobky přímo zákazníkovi dle dohodnutých podmínek a v dohodnutém termínu.

6 ODPOVĚDNOST ZA PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ORGANIZACI

Organizace AVX Czech Republic s.r.o. v Uherském Hradišti má své personální oddělení, které je odpovědné za personální činnosti v podniku. Personálním oddělení mělo donedávna šest osob z čehož čtyři osoby zpravovaly personální agendu a dvě osoby byly mzdové účetní. V dnešní době na personálním oddělení pracují dvě personalistky a dvě mzdové účetní. První z personalistek organizace je manažerka personálního oddělení (Human Resource manager), která pracuje stále v závodě Mesit. Manažerka personálního oddělení je přímou podřízenou řediteli AVX Czech Republic s.r.o. Druhou pracovnící personálního oddělení je její zástupkyně a výkonná personalistka. Tato druhá personalistka pracuje střídavě v obou závodech, jak v závodě Mesit, tak v závodě v Sadech. Její pracovní náplní je vedení personální agendy, přijímání nových zaměstnanců, ukončování pracovního poměru, reportování, organizování podnikových akcí apod.

7.1 Informace o zaměstnancích a jejich struktuře

AVX Czech Republic s.r.o. v Uherském Hradišti má celkem (dle personálního oddělení k 1.11.2009) 1279 zaměstnanců, z toho je 141 osob v nevidenčném stavu, tj. na rodičovské dovolené. V posledním roce (2009) se množství pracovníků velmi redukovalo. Počet pracovníků v období expanze, tj. před zhruba třemi lety, byl kolem 1500. Procentuální rozložení celkového počtu zaměstnanců mezi oba závody v Uherském Hradišti je následující: závod Mesit 48 % a závod Sady 52 %.

Zaměstnanci se dělí na technickohospodářské pracovníky (THP) a dělníky (direkt). Další **dělení THP pracovníků** je dle požadavků americké korporace na:

- exempt (vrcholový management),
- non-exempt (vedoucí středisek),
- indirect (spojení s výrobou, podporují výrobu, ale nepřinášejí žádnou konkrétní přidanou hodnotu výrobku př. technici, skladníci, údržbáři, technici kvality apod.).

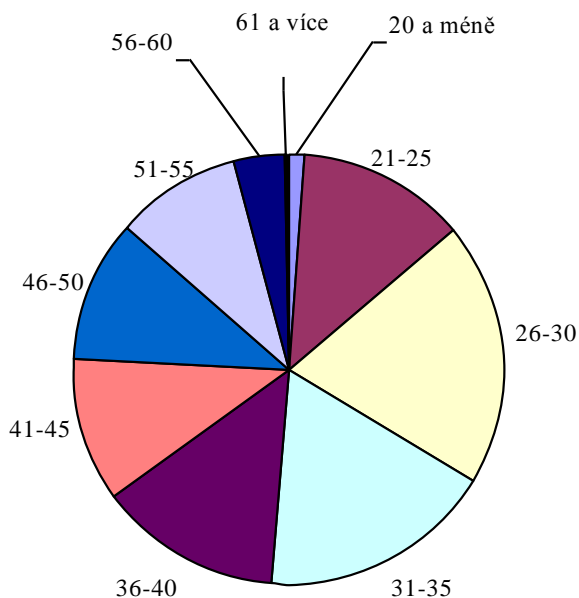
Celková fluktuace za rok 2009 od ledna do prosince byla 31,5%. Převážná část odchodů se týkala dělnických pozic, ale někteří technicko-hospodářští pracovníci museli závod také opustit. Fluktuace se v podniku počítá nejenom z dobrovolných odchodů, ale z veškerých ukončených pracovních poměrů, což není příliš přesné a nedá se tudíž přesně určit kolik

zaměstnanců odchází dobrovolně. Přesnější číslo o dobrovolných odchodech by bylo podkladem pro zjišťování důvodů odchodů kvalifikovaných pracovníků a mohlo by se tím těmto odchodům předejít prostřednictvím přijatých opatření. Redukce zaměstnanců se provedla na základě snížení poptávky po výrobcích, ale kapacita strojů a zařízení zůstala stejná.

Tab. 1. Fluktuace (2009), zdroj: Personální odd. [vlastní zpracování]

Pracovní kategorie	Odchod (%)
Direct (dělníci)	36,5
Indirect (technici aj.)	17,3
Non Exempt (vedoucí)	17,3
Exempt (vrcholový manažeři)	0
Celkem	31,5

Průměrný věk mužů v roce 2009 je 35,3 let a průměrný věk žen je 38,2 let. V tabulce níže je více specifikována věková struktura zaměstnanců k prosinci roku 2009.



Obr. 4. Věková struktura zaměstnanců (prosinec 2009), zdroj: Personální odd. [vlastní zpracování]

Personální oddělení také sleduje vzdělanostní strukturu svých zaměstnanců pro případné hledání zaměstnanců na uvolněné pozice z interních zdrojů. Největší skupinu tvoří zaměstnanci se středním odborným vzděláním s vyučením a to 42,2 %. Druhou největší skupinou jsou zaměstnanci s maturitou a to 32,9 %. Další procentuální zastoupení vzdělání je znázorněno v tabulce níže.

*Tab. 2. Vzdělanostní struktura v podniku (prosinec 2009),
zdroj: Personální odd. [vlastní zpracování]*

Vzdělání	Počet	%
Základní	102	8,9
Střední odborné s vyučením	483	42,2
Maturita	376	32,9
Vyšší odborné	9	0,8
Bakalářské	8	0,7
Vysokoškolské	82	7,2
Vysokoškolské doktorské	2	0,2
Ostatní	82	7,1

V organizaci pracuje více žen než mužů. Procentuelní vyjádření množství žen je 61 % žen. Muži jsou zastoupeni 39 %.

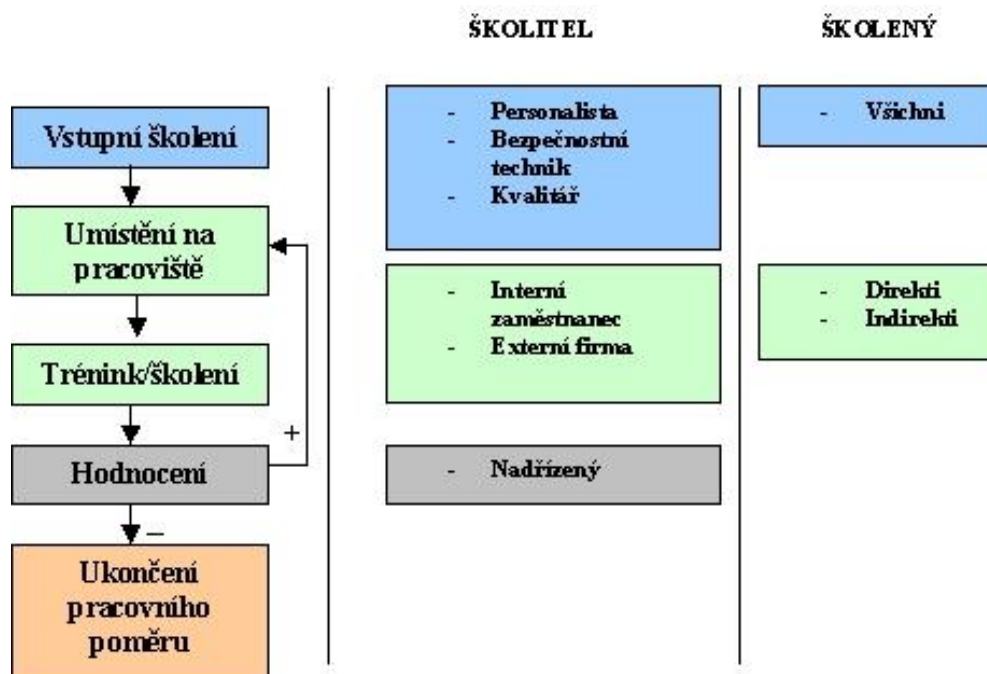
8 ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ A OBLAST ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ V AVX CZECH REPUBLIC S.R.O.

Podnik je výjimečný v tom, že většina pracovních postupů je velmi specifická. Jedinečná technologie nepředpokládá, že pracovník bude při nástupu schopen okamžitě začít pracovat, jelikož základní příprava na povolání je schopná připravit pouze na velmi standardní povolání. Je tedy pro podnik klíčové si své zaměstnance zaškolit podle vlastních potřeb.

8.1 Systém pro zaškolování zaměstnanců

Personální oddělení je tím, které má oficiální postupy pro zaškolování zaměstnanců ve své kompetenci. Na základě požadavku zákazníků i auditorských společností byly v roce 2004 zavedeny oficiální **specifikace pro zaškolování zaměstnanců**. Specifikace jsou uloženy na personálním oddělení a jejich aktuálnost má v kompetenci konkrétní personalistka. Jakoukoliv revizi schvaluje jak vedoucí personálního oddělení, tak ředitel závodu. Registrační číslo specifikace je PERU-AVXUH-10/2004.

Dle specifikace pro zaškolování má plán školení následující fáze:



Obr. 5. Plán školení [21]

Školící systém je pravidelně sledován externími i interními auditorskými společnostmi a zákazníky, kteří školící systém staví mezi priority při auditech.

Za školení a rozvoj svých zaměstnanců jsou zodpovědní vedoucí pracovníci. Tito vedoucí pracovníci samotný proces školení operátorů a seřizovačů delegují na osoby, kteří osobně vykonávají trénink. V organizaci se tato funkce nazývá trenér.

Trenér

Trenér je osoba, která provádí trénink nového zaměstnance (operátora či seřizovače) nebo přeškoluje stávajícího zaměstnance na jinou operaci. Po příchodu nového zaměstnance na pracoviště má trenér mnoho konkrétních povinností. Zakládá a vyplňuje Kontrolní list školicího oddělení, vydává ochranné pomůcky pro práci, zajišťuje psací potřeby a pracovní pomůcky, seznamuje zaměstnance s bezpečností a ochrannou zdraví při práci, požární ochranou a manipulaci s nebezpečnými látkami na konkrétním pracovišti, provádí vlastní trénink operátora, komunikuje s personálním oddělením, předává personálnímu oddělení údaje o ukončeném školení a přeškolení jednotlivých zaměstnanců a pomáhá organizovat různé akce jakou je například preventivní lékařská prohlídka zaměstnanců, informování personálního oddělení o tréninkových záznamech jednotlivých zaměstnanců, vyhodnocuje závěrečný dotazník, vyhodnocuje trénink aj.

Trenérova práce není nikde zdokumentována. Pakliže odejde trenér z organizace, tak nový trenér má velmi těžkou práci se zorientovat v systému tréninku, nikde není systematicky popsán, co je jeho náplní, jaké jsou způsoby evidence a postupy vyplňování dokumentace a postup trénování apod.

Vstupní školení zaměstnanců

Každý zaměstnanec ať nový, stávající či pouze dočasně pracující jako brigádník musí projít několika školeními, které jsou v podniku povinné. Jedná se především o školení, která jsou dle zákoníku práce povinná. Dále se jedná o školení, která ze zákona povinná nejsou, ale podnik z vlastní iniciativy tato školení provádí například školení kvality. Jedná se o školení požadována na základě norem o jakosti, která jsou taktéž vyžadována zákazníky.

List kvalifikace-školení

Podle specifikace zaškolování zaměstnanců z personálního oddělení všichni zaměstnanci organizace mají zavedený List kvalifikace-školení. Tento List kvalifikace-školení slouží k přehlednému zaznamenávání jednotlivých školení, které zaměstnanec absolvoval. Dokument je vydán na personálním oddělení první den při nástupu do zaměstnání. Dále List kvalifikace-školení postupuje se zaměstnancem na jeho oddělení, kde také zůstává a jeho

archivaci má v kompetenci trenér na oddělení. Postupně je doplňován jednotlivými školiteli či pracovníky, kteří provádí určené školení. List kvalifikace se postupně doplňuje o další školení, která jsou prováděna později. Těmito dalšími školeními jsou převážně periodické přeškolení, které vyžaduje zákoník práce, ale také uskutečněné jednorázová školení či kurzy.

Jednotlivé složky Listu kvalifikace-školení jsou následující:

- *Osobní data*, obsahující kromě jména a příjmení také přidělené osobní číslo, středisko výkonu práce a profesi, kterou zaměstnanec na středisku má vykonávat.
- *Personalistika – úvod*, je prováděna pracovníkem z personálního oddělení a jejím obsahem je seznámit zaměstnance s firmou, pro kterou má pracovat. Další součástí tohoto školení je seznámit zaměstnance s pracovním řádem, kolektivní smlouvou a mzdovým předpisem.
- *Školení BOZP*, je prováděno hlavním bezpečnostním technikem-ekologem, který uceleně informuje o BOZP, požární bezpečnosti a ekologii. Konkrétní informace jsou směřovány z několika oblastí. Tyto oblasti se týkají vstupního školení BOZP dle příkazu ředitele, ochrany životního prostředí dle ISO 14001, manipulace s nebezpečnými látkami a přípravky, požární ochrany dle tematického plánu a časového rozvrhu školení o požární ochraně pro zaměstnance a sprinkler systému (systém vodovodních rozvodů pro automatické hašení požáru).
- *Školení požární ochrany*, které je konkrétnějšího charakteru a je prováděno dle tematického plánu a časového rozvrhu školení o požární ochraně. Toto školení je také prováděno hlavním bezpečnostním technikem-ekologem.
- *Vnitřní školení kvality*, je zaměřeno na seznámení s politikou jakosti AVX, ISO/TS 16949 a SPC (Statistical process control) kartami. Toto školení je prováděno manažerem kvality popřípadě asistentem manažera kvality.

Nově příchozí zaměstnanci po všech úvodních školeních, které jsou uvedené na Listě kvalifikace-školení, jsou již dále školeni na svém pracovišti. Jedná se opět o školení BOZP. Toto školení provádí trenér, který má tato školení v kompetenci. Záznam o provedeném školení na pracovišti se přikládá k Listu kvalifikace-školení. Školený zaměstnanec musí všechna školení podepsat a tímto podpisem stvrzuje, že byl proškolen a školení porozuměl.

Povinná školení ze zákona

Školení povinná ze zákona se týkají především bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tato školení se provádí periodicky, dle požadavku pro operátory i vedoucí pracovníky. Jedná se například o školení BOZP, práce ve skladu, požární ochrana, manipulace s odpady a nebezpečnými látkami apod.

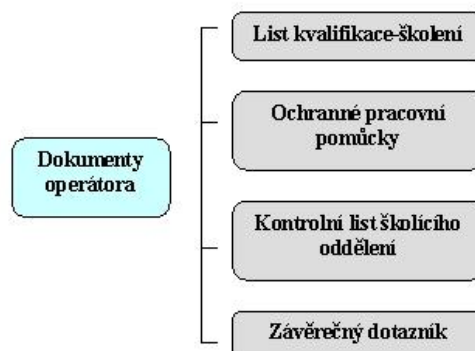
Školení kvalifikace lze rozlišit na **školení operátorů a THP (režijních) zaměstnanců**. Každá skupina má svá specifika, na jejichž základě probíhá školení.

8.1.1 Operátoři

Jakmile operátor prošel jednotlivými školeními, které jsou povinné pro nově příchozí zaměstnance, tj. školení uvedené v Listě kvalifikace-školení a následným proškolením na BOZP při práci na konkrétním pracovišti, následuje další konkrétní školení. Toto školení na pracovišti se v organizaci nazývá trénink a je prováděn pouze na ranních směnách. Trénink je osobně prováděn trenérem na pracovišti a začíná v okamžiku příchodu na pracoviště a končí závěrečným testem, který musí být úspěšně vyplněn. Trenér nejprve seznámí zaměstnance s výrobním střediskem, v kterém bude pracovat a dále ho seznamuje s konkrétním pracovištěm, kde bude vykonávat práci, na kterou byl přijat.

Dokumenty na pracovišti

Trenér vyplňuje zaměstnanci několik dalších dokumentů. Jedná se o *Seznam přidělených ochranných prostředků*, *Kontrolní list školícího oddělení* a jeho *Závěrečný dotazník*.



Obr. 6. Dokumenty operátora na pracovišti [vlastní zpracování]

- *Seznam přidělených ochranných pomůcek* je dokument, který dokládá skutečnost, že zaměstnanci byly přiděleny konkrétní ochranné prostředky, které se používají při

jednotlivých operacích. Pokud zaměstnanec pracuje na více operacích, tak má podepsáno více Seznamů přidělených ochranných prostředků. Trenér kontroluje stav ochranných prostředků a nahrazuje za nepoškozené.

- *Kontrolní list školicího oddělení* je dokument, který dokumentuje průběh školicího programu pro jednu pracovní operaci. Tento dokument má několik částí. První část uvádí iniciály operátora, datum začátku a ukončení školení a operaci na kterou je trénován. Další část uvádí jednotlivé procesy, kterými by měl zaměstnanec projít za týden. Po prvním týdnu zaměstnanec stvrzuje podpisem, že byl obeznámen s pracovištěm, bezpečností na pracovišti a ochrannými osobními pomůckami. Nedílnou součástí Kontrolního listu školicího oddělení jsou vyjmenované jednotlivé body, které musí operátor znát pokud chce úspěšně ukončit trénink na konkrétní operaci. Jedná se jak o teoretické otázky, tak i o praktické provádění činností, které jsou důležité pro manuální zvládnutí operace. Následuje poslední část, kterou je **konečné hodnocení a obecné hodnocení**. Konečné hodnocení se týká výrobní operace a její manuální a teoretické zvládnutí. Hodnocení má následující hodnotící stupnici:
 - 01 – splňuje požadavky daného zaměstnání,
 - 02 – potřebuje zlepšení,
 - 03 – nedostatečný,

Není zde přesně uvedeno jednotlivé kritérium, podle kterého se hodnotící činnost či znalosti zařadí do určitého stupně 01, 02 či 03. Záleží tedy pouze na subjektivním hodnocení trenéra. Následuje obecné hodnocení, které je prováděno mistrem i trenérem. Toto hodnocení je rozšířeno o hodnocení závěrečného dotazníku, docházku, spolupráci s kolegy a jeho zájem o práci. Ve své podstatě opakuje předcházející hodnocení a pouze se rozšiřuje o několik málo otázek.

- *Závěrečný dotazník* - Hodnocení, jak již bylo zmíněno, se rozšiřuje o hodnocení z výsledku dotazníku, který je nezbytnou součástí ukončení tréninkového procesu na určitou operaci. Závěrečný dotazník má převážně formu výběru ze tří možností, jen jedna je správná odpověď. V dotazníku jsou dále použity například i obrázky pro názornější pochopené dotazu apod. Množství otázek se pohybuje mezi 20–40, kdy záleží na složitosti operace. Pro úspěšné absolvování testu je zde uvedeno bodové kritérium, které určuje, zda test byl úspěšně vykonán či nikoliv. Není nikde

zaznamenáno, zda v případě špatných odpovědí zaměstnanec byl informován o správnosti odpovědi a test či část testu dána zaměstnanci na opravu. Nikde není další záznam, že zaměstnanec opravdu zná správnou odpověď na dříve špatně zodpovězenou otázku.

Po úspěšném testu trénink operátora na požadovanou operaci končí. Trenér společně s vedoucím oddělení provede hodnocení v Kontrolním listu školicího oddělení a na základě tohoto hodnocení pracovník může nastoupit na pracoviště a samostatně pracovat. Znamená to tedy, že z ranní směny přechází na směnný provoz. Trenér potom jde osobně na personální oddělení a personalista zaeviduje do personální databáze, na kterou operaci je zaměstnanec zaškolen.

Přeškolení operátora

Nový zaměstnanec, po uplynutí jednoho roku na svém pracovišti, musí revidovat znalosti tím, že dostane k vyplnění opět závěrečný dotazník. Další *revidování znalostí* je dále požadováno *každé dva roky*. V případě dlouhodobé nemoci, která je delší než 3 měsíce, musí být pracovníkovi znalosti také revidovány závěrečným dotazníkem.

Délka tréninku operátora

Délka tréninku je stanovena na dobu tři týdnů od nástupu. Operátoři kontroly kvality mají trénink delší. Jejich trénink probíhá jeden měsíc na ranních směnách pod vedením trenéra.

8.1.2 THP (režijní) zaměstnanci

Po ukončení vstupního školení, které je konáno první den nástupu do práce, se režijní zaměstnanec dostane na své pracoviště, kde začíná školicí program pro režijní zaměstnance. Novému zaměstnanci je zaveden stejnojmenný dokument s názvem *Školící program pro režijní zaměstnance*. Tento dokument je jediným, kromě Listu kvalifikace-školení, který je zakládán na pracovišti. Sebehodnocení je zakládáno na personálním oddělení. Za školení zodpovídá nadřízený, ale toto není nikde zaznamenáno a určeno, kdo konkrétně provádí školení, kdo učí a vede při učení režijního zaměstnance na pracovišti.

Dokumenty na pracovišti

- *Školící program pro režijní zaměstnance*, má několik částí. Úvodní část tvoří iniciály zaměstnance, pracovní zařazení, jeho přímý nadřízený, datum nástupu do zaměstnání apod. Dále dokument obsahuje zásady a povinnosti pro zaměstnance

a zaměstnavatele, které se týkají celého průběhu školení. Konkrétně upozorňuje, že školení je dvoucestný proces zahrnující jak společnost, tak i zaměstnance, kteří jsou ti, jenž mají mít především sami iniciativu dávat podněty pro vlastní sebevzdělávání. V další části dokumentu je prostor pro popis práce. Je zde místo pro specifikování vzdělání/požadované praxe a obecné cíle práce, které vyplní nadřízený. Zaměstnanec vyplňuje část pro předchozí zkušenosti – relevantní minulost zaměstnance. Dále pokračuje dokument prostorem pro nynější kvalifikaci. Zde se uvádí úroveň dosavadní kvalifikace na počátku školení. Není nikde záznam o jaké konkrétní úrovni se jedná. Dále následují podrobnosti o nejvyšší úrovni kvalifikací, kterých bylo dosaženo. K vyplnění je i kolonka pro členství v profesionálních asociacích a předpokládaný počet týdnů pro školení, na kterou konkrétní pozici. *Školící program pro režijní zaměstnance je rozložen na 26 týdnů a končí závěrečným hodnocením.*



Obr. 7. Dokumenty režijního zaměstnance [vlastní zpracování]

Hodnocení školícího programu pro režijní zaměstnance

Již po třinácti týdnech školení probíhá první zhodnocení pokroku v dosažených znalostech zaměstnance. Výsledek hodnocení se zapíše do formuláře, který je součástí dokumentu Školícího programu pro režijní zaměstnance. Hodnocení provádí nadřízený a může být uskutečněno některou z možných metod, které jsou uvedené v dokumentu:

- *Cílený pohovor s předem připraveným zněním a pořadím otázek*
- *Pozorování během školení*

- *Písemné dotazníky* (Tyto dotazníky ale nikde nejsou k dispozici)

Po hodnocení nadřízený rozhodne, zda byl pokrok uspokojivý či nikoliv a doporučuje nápravná opatření. Každý jednotlivý týden má zaměření na určité školení/výukové aktivity, které jsou naplánované nadřízeným. Po dalších třinácti týdnech proběhne opět konzultace s účastníkem školení a nadřízený vyplní hodnocení. Zhodnocení se provádí stejnými metodami, které se používají po třinácti týdnech školení. Toto hodnocení se týká pouze profesních znalostí.

Hodnocení obecné, kde je zahrnuta například docházka a dochvilnost, schopnost efektivně využívat času, kvalita práce, spolupráce se spolupracovníky, spolupráce s manažerem, kontrola zaměstnanců, iniciativa, je také prováděno nadřízeným. Každé hodnocené položce je stanovena váha a je také klasifikována body následovně:

- 0 - Neuspokojivý, nedosahuje požadovaného standardu,
- 1 - Nedostatečný, výkon je potřeba zlepšit,
- 2 - Standardní výkon toho, co se od zaměstnance očekává,
- 3 - Vynikající, výkon převyšuje pracovní požadavky.

Součiny vah s počtem klasifikovaných bodů za jednotlivé položky vyčíslí celkové množství dosažených bodů. Zde je kritérium, které udává celkový výsledek. Čím více dosažených bodů, tím je výsledek hodnocení lepší.

Hodnocením školícího programu pro režijního zaměstnance tento program končí.

Dalším zakládaným dokumentem je:

- *Sebehodnocení režijních zaměstnanců*. Dle specifikací pro zaškolování zaměstnanců je 1krát ročně povinnost režijního zaměstnance vyplnit *Formulář pro sebehodnocení*. Tento formulář obsahuje pět bodů/otázek, které jsou následující:
 1. Současná práce, hlavní povinnosti a zodpovědnost?
 2. Jaké aspekty ve své práci vykonáváte dobře? Dosáhli jste svých cílů?
 3. Jaké máte v rámci profesního výkonu zájmy, máte-li nějaké?
 4. Je něco jak zlepšit svou práci? (školení, podpora, metody)
 5. Cíle do budoucna. Jsou nějaké další oblasti o které se zajímáte na oddělení?

Požadavek na školení a oznámení o školení

Na základě výsledku sebehodnocení nadřízený vyplní formulář na požadavky na školení a odešle na personální oddělení. Personální oddělení najde, pokud není blíže specifikováno, školení či kurz a dá požadavek řediteli. Ředitel rozhodne, zda požadavky schválí a personální oddělení zorganizuje školící akci. Školící akci může zorganizovat i vedoucí oddělení a stane se tak organizátorem, který musí celou akci naplánovat, schválit a nakonec i vyhodnotit.

Hodnocení externího školení

Po ukončení externího školení musí účastníci vyplnit formulář pro zhodnocení právě absolvovaného kurzu. Odpovídají na několik krátkých otázek, jako je například: zda cíle kurzu byly jasné, zda kurz byl dobře zorganizován, zda jsem se dověděl více o mé práci, doporučil bych kurz ostatním apod.

Na základě hodnocení jednotlivých účastníků organizátor provede celkové zhodnocení do formuláře s názvem *Shrnutí vyhodnocení školení* a tím školení a vyhodnocení je uzavřené. Výsledkem je vyjádření, že školení bylo uspokojivé či nikoliv. Pokud školení bylo neuspokojivé, tak následuje reklamace kurzu. Nikde nejsou uvedena kritéria pro vyhodnocení kurzu, tzn. kde je stanovení hranice pro výsledek kurzu jako neuspokojivý/uspokojivý. Výsledek hodnocení tedy záleží na subjektivním posouzení organizátora kurzu.

9 METODY POUŽÍVANÉ PRO VZDĚLÁVÁNÍ V AXV CZECH REPUBLIC S.R.O.

9.1 Metody používané na pracovišti „on the job“

Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž při práci se v podniku AVX používá. Nejvíce při nárazových potřebách vykonání jednoduché manuální činnosti, která trvá poměrně krátkou dobu. Tato metoda není nijak plánovaná, ale vychází pouze z ochoty pomoci druhému pracovníkovi při požádání.

Coaching, mentoring a counselling

V pravém slova smyslu se ani jedné z metod nepoužívá oficiálně.

Asistování

Tato metoda se v podniku využívá pouze do jisté míry. Trenér je osoba, která asistuje při trénování na určitou operaci. Pracovník si dovednosti osvojuje a trenér mu radí a doplňuje až do doby, než je pracovník samostatný, ale zatrénování většího počtu pracovníků jedním trenérem je časově velmi náročné. Z tohoto důvodu není možné mít větší množství kvalifikovaných pracovníků schopných přejít z jednoho výrobního střediska na druhé za účelem vykonávání práce. To znamená, že v případě nárazových požadavků na výrobu v jednom středisku může dojít k nedostatečnému pokrytí výrobních operací pracovníky a situace může vést k tomu, že zakázky mají zpoždění.

Pracovní porady

Tato metoda je asi jednou z nejvíce využívanou. Porady tohoto rázu jsou prováděny periodicky v pevně stanovenou dobu. Informace na poradách jsou podávány ústně nebo je také doplňkově využíváno datového projektoru. V rámci pracovních porad jsou zadávány konkrétní úkoly s pevně stanoveným obsahem a termínem splnění. Výsledným dokumentem z pracovní rady je zápis, který každý z účastníků obdrží do své e-mailové schránky. Porady jsou zaměřené na konkrétní problematiku jako je například výrobní porada, porada zaměřená na reklamace apod.

9.2 Metody používané mimo pracoviště „off the job“

Přednáška spojená s diskusí

Metody je především využíváno v případě školení, která jsou daná ze zákona. Jedná se o konkrétní dotazy a diskusi pracovníků po přednášce.

Brainstorming

V podniku se brainstormingu, který by byl veden a organizován nijak nevyužívá.

Hraní rolí

Tato metoda je částečně využívána při přípravě na audity, kdy pracovník, který bude provázet auditory si vše nasimuluje s kolegy, kteří „hrají“ auditory. Pro přípravu prezentací například zákazníkům či pracovníkům z mateřského podniku, je tato metoda taktéž hojně využívána.

Assessment centre

Není známo, že by bylo těchto služeb využito.

Outdoor training

Je využíván při jedné z akcí managementu, která se koná jednou v roce a tou je účast v závodě na dračích lodích, kde je snaha o uvolnění vztahů mezi kolegy, zábavu a týmovou práci.

Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)

V podniku se e-learningu nevyužívá i když počítače v podniku jsou propojené s přístupem na intranet i internet.

Sebevzdělávání

V podniku AVX převládá mezi pracovníky snaha o sebevzdělávání. Někteří studují při zaměstnání na vysokých školách, někteří si informace k profesní činnosti obstarávají studiem odborných časopisů, popřípadě na internetu apod.

10 VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část se týkala systému rozvoje kvalifikace a odborné přípravy v podniku AVX Czech Republic s.r.o. Nejprve byla představena společnost a její jednotlivé výrobní a nevýrobní divize, personální oddělení a její zodpovědnost v oblasti personální činnosti. Následovaly informace o zaměstnancích a jejich struktuře v organizaci. Velkou část analýzy tvořil systém pro zaškolování zaměstnanců, rozdělený na operátory a technicko-hospodářské pracovníky. Nakonec byly zmíněné některé metody, které jsou či nejsou, v organizaci při vzdělávání pracovníků používány.

Z analýzy vyplynulo, že personální oddělení má v kompetenci vzdělávání zaměstnanců a celý systém je zpracovaný v personálních specifikacích pro zaškolování zaměstnanců. Tyto specifikace jsou docela stručné a mají detailněji zpracovány postupy pro školení režijních zaměstnanců oproti školení operátorů.

Dle specifikace má každý nový zaměstnanec zaveden List kvalifikace-školení, který obsahuje všechny důležité školení, které jsou prováděny periodicky. Dále se systém školení liší pro operátory a THP pracovníky. THP pracovníci mají zaveden dokument nazvaný Školící program pro režijní zaměstnance a formulář na každoroční sebehodnocení pro technicko-hospodářské pracovníky na který navazuje systém pro požadavky na další vzdělávání. Tento systém zahrnuje i hodnocení školení, které je ovšem pouze hodnocení na první úrovni, což je hodnocení reakcí po skončení školení. Systém školení pro operátory je v kompetenci trenéra, ale ten nemá oficiální systém či specifikace podle kterých by postupoval. Operátoři mají zaveden dokument nazvaný Kontrolní list školícího oddělení se závěrečným dotazníkem a dokument o ochranných osobních pomůckách.

Pro vzdělávání se v podniku využívá především metody pracovních porad a přednášky spojené s diskusí. Ostatní metody jsou jen málo využívány nebo vůbec. Moderní metody vzdělávání za použití osobních počítačů nejsou v podniku využívány. V současné době se v podniku pro rozvoj zaměstnanců mnoho nekoná. V podniku taktéž není řádně zpracován systém pro vyhodnocování efektivity vzdělávání.

Z teoretické části vyplynulo několik hypotéz, které budou potvrzeny, či vyvráceny:

Hypotéza H1: Předpokládá se, že vedoucí personálního útvaru je přímo podřízen výkonnému řediteli organizace. Potvrzeno, vedoucí personálního útvaru je přímo podřízen výkonnému řediteli.

Hypotéza H2: Předpokládá se, že existuje systém pro přeškolení zaměstnanců. Potvrzeno, v podniku existuje systém pro přeškolení zaměstnanců.

Hypotéza H3: Předpokládá se, že v podniku dostatečně využívá metoda asistování. Vyvráceno, není dostatečně využívána metoda asistování.

Hypotéza H4: Předpokládá se, že se pro rozvoj kvalifikace používají moderní metody vzdělávání s využitím informační technologie. Vyvráceno, v podniku se nepoužívají moderní metody vzdělávání za použitím informačních technologií.

Hypotéza H5: Předpokládá se, že v podniku existuje systém pro vyhodnocování a zjišťování efektivity vzdělávání. Vyvráceno, v podniku není dostatečný systém pro vyhodnocování a zjišťování efektivity vzdělávání.

Na základě provedené analýzy a vyvrácení hypotézy H3, H4 a H5 se bude projektová část diplomové práce dále zabývat oblastmi, ve kterých je možné současný stav zlepšit. Tyto oblasti jsou následující:

- Rozvoj kvalifikace operátorů metodou asistování
- Zavedení vzdělávání metodou e-learningu
- Doplnění systému vyhodnocování a zjišťování efektivity vzdělávání

11 PROJEKT ROZVOJE KVALIFIKACE A ODBORNÉ PŘÍPRAVY ZAMĚSTNANCŮ FIRMY AVX CZECH REPUBLIC S.R.O.

11.1 Rozvoj kvalifikace operátorů metodou asistování

Z důvodu rapidního snížení poptávky po elektronických součástkách, které jsou převážně odebírané subdodavateli automobilového průmyslu, došlo v minulém roce k přibližně 30% propouštění zaměstnanců. V současné době se zakázky opět navyšují, ale podnik je není schopen plynule a rychle zpracovávat. Jedním z důvodů je i nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

11.1.1 Cíl projektu a kritéria úspěchu

Cílem rozvoje kvalifikace operátorů je zvýšení flexibility pracovníků v podniku, to znamená zaškolit zaměstnance na více pracovních operací na jiných výrobních střediscích, čímž se zamezí problémům s nedostatkem kvalifikovaných sil v období vysokého počtu objednávek nahromaděných v jedné výrobní operaci a tlaku na jejich rychlé zpracování. Konkrétním cílem projektu je tedy mít flexibilnější operátory, tj. naučit je pracovat na jiných operacích bez práce trenéra, zkrátit dobu čekání zakázky na zpracování v jednotlivých sekcích, snížit množství přesčasů, zrychlit vyplnění dokumentu při zaškolování a zrychlit vyhodnocení závěrečných dotazníků. V neposlední řadě motivovat pracovníky tím, že bude jejich práce pestřejší a zajímavější.

11.1.2 Vstupy a omezení projektu

Osoby

Rozvoj kvalifikace se týká operátorů, kteří se mají zaškolovat na novou výrobní operaci a na operátory, kteří budou provádět zaškolování metodou asistování. Dalšími zainteresovanými budou směnoví mistři, kteří budou zaškolování podporovat a kontrolovat. V tomto případě trenéři nebudou zainteresováni, jelikož zaškolování bude probíhat přímo na dvanáctihodinových směnách a trenéři pracují pouze na ranních směnách. Výrobní technici budou figurovat jako konzultanti pro oblast výrobních postupů.

Materiály podporující zaškolování

Pro usnadnění práce se zaškolováním budou vytvořeny pro jednotlivé výrobní operace specifikace, nebo-li jednoduché kroky, které povedou k systematickému vysvětlení všeho, co je nutné pro zvládnutí požadované výrobní operace. Každé středisko bude mít vlastní specifikace na způsob zaškolení operátorů. Podle počtu výrobních operací na středisku budou specifikace obsahovat počet postupů pro zaškolení na výrobní operaci. Jedná se tedy pouze o postupy k zaškolení, jednotlivé výrobní postupy jsou popsány ve výrobních specifikacích. Každé zaškolování obsahuje Kontrolní list školícího oddělení se závěrečným dotazníkem, který bude v tomto případě v elektronické podobě. Tyto zaškolovací specifikace bude používat trenér na zaškolování nových pracovníků na ranních směnách a zároveň je budou používat operátoři na směnách pro zaškolení jiného operátora, kteří školí metodou asistování. Specifikace napíše trenér pracující na svém středisku. Jednotlivé body uvedené ve specifikaci bude trenér konzultovat s výrobním technikem na daném středisku. Schválení specifikace provádí, stejně jako u výrobních specifikací, bezpečnostní technik, manažer výroby a manažer kvality.

Náklady

Je důležité vyjádřit náklady na projekt rozvoje kvalifikace operátorů z důvodu posouzení, zda projekt je v současné době finančně zvládnutelný. Do nákladů se zahrnují především následující položky:

Tab. 3. Náklady při zaškolování asistováním [vlastní zpracování]

Pořadí	Náklad	Hodnota
1	Mzdové náklady školícího operátora po dobu zaškolení	Kč/hod.
2	Mzdové náklady školeného operátora po dobu zaškolení	Kč/hod.
3	Mzdové náklady programátora	Kč/hod.
4	Mzdové náklady trenéra na tvorbu specifikací	Kč/hod.
5	Režijní náklady - kancelářský papír, psací potřeby, tisk aj.	Kč/os.
6	Případné náklady na osobní ohodnocení za zvýšení kvalifikace	Kč/hod.
7	Náklady na energie	Kč/hod.

Je možné vyjádřit i některé úspory, které vzniknou díky ušetření práce trenéra a vyloučení papírových Kontrolních listů školícího oddělení se závěrečným dotazníkem, tzn. jejich tisk, čas na opravu a vyhodnocení. Další úspora je v čase na zaškolování, kdy je pracovník formou asistování a intenzivní práci na pracovišti rychleji schopen vykonávat práci samostatně. Úspory jsou uvedené níže v tabulce.

Tab. 4. Úspory v případě zaškolování asistováním [vlastní zpracování]

Pořadí	Úspory	Hodnota
1	Mzdové náklady trenéra v případě zaškolování samotným trenérem, čas na vyhodnocování dotazníků, příprava dotazníků apod.	Kč/hod.
2	Čas na zaškolení	Kč/hod.
3	Kancelářský papír, šanony, tisk a prostor na archiv Kontrolních listů školícího oddělení se závěrečným dotazníkem	Kč/os.

Vstupy informačních systémů a technologií

Organizace zaměstnává několik programátorů, kteří jsou schopni vytvořit pomocí databázových programů elektronickou podobu Kontrolního listu školícího oddělení se závěrečným dotazníkem. Správu elektronického dokumentu mohou programátoři delegovat na správce sítě. Konečným dodavatelem bude tedy sama organizace prostřednictvím programátorského týmu.

V podniku je na každém výrobním středisku hustá počítačová síť, která slouží ke vstupu do výrobního MRP systému a zároveň je k dispozici Intranet, kde je prostor pro tento elektronický systém závěrečných dotazníků.

11.1.3 Klíčové aktivity a jejich rozbor

Vytvoření specifikací pro postup zaškolování

Operátoři ve spolupráci s výrobními techniky vytvoří specifikaci pro postup zaškolování operátorů navzájem metodou asistování.

Vytvoření systému elektronických dotazníků

Jedná se o fázi, ve které bude nejprve konzultováno s programátorským týmem jakým způsobem se bude postupovat při tvorbě systému. Nejprve se vnesou požadavky na systém ze strany trenérů a personálního oddělení. Mezi požadavky patří pro jednotlivé uživatele vstupní heslo a uživatelské jméno, jednotlivé otázky v závěrečném dotazníku a možný výběr z odpovědí, automatické vyhodnocení okamžitě po ukončení dotazníku, vygenerování špatných odpovědí a možnost pro nové provedení testu. Dalším požadavkem je propojení Kontrolního listu školicího oddělení a výsledku dotazníku s personální databází, kde by se mělo evidovat ukončené zaškolení na novou operaci a výsledek závěrečného dotazníku. Jedním z důležitých bodů je také požadavek na přístup pro určenou osobu, která bude moci upravovat testy dle změn ve výrobním procesu.

Fáze informování a určení osob na zaškolení

Vedoucí oddělení bude informovat všechny zaměstnance o plánovaném procesu a vysvětlí důvody a výhody zaškolování metodou asistování. Dále vedoucí oddělení navrhne výrobní operace, které chce pokrýt pro období velkých objednávek a požadovaný počet pracovníků, kteří se mají zaučit na požadovanou operaci. Určí také pracovníky, kteří se budou zaškolovat na další operace na jiných střediscích. Jedná se tedy o doplnění pracovníků v období velkého množství objednávek z vlastních zdrojů. Doplnění znamená alespoň 100% vytížit stroje a výrobní zařízení vlastními pracovníky, ale i z jiných středisek, kteří jsou kvalifikováni.

Samotný proces zaškolení metodou asistování

Operátorovi, který bude zaškolovat, bude přidělen jeden nebo dva operátoři na zaškolení. Vytiskne si systém školení pro danou výrobní operaci ze specifikací a postupně bude operátory seznamovat s výrobním postupem. Školení operátoři budou asistovat při práci a postupně si pracovní proces osvojí natolik, že budou schopni pracovat samostatně. Školení operátoři budou pracovat s výrobními postupy, které se nazývají výrobní specifikace. Práci s výrobními postupy si školený operátor i školitel zafixují správné výrobní postupy, takže by nemělo dojít k učení špatných a neodborných postupů. Školitel poté vyplní společně s mistrem Kontrolní list školicího oddělení. Poté co budou nově zaškolení připraveni prakticky i teoreticky mohou vyplnit elektronický závěrečný dotazník. Pokud je správně vyplněn dle požadovaných kritérií, je proces zaškolení na výrobní operaci ukončen.

Ověření znalostí

Ověření znalostí bude prováděno stejně jako u nového operátora nebo při přeškolení a to formou závěrečného dotazníku, který bude v elektronické podobě. Operátor se tedy přihlásí pod svým heslem a vyplní požadovaný test. Test se ihned vyhodnotí. Test je možné dělat vícekrát až do doby, než vyhoví nastavenému kritériu. Po úspěšném ukončení testu bude moci operátor odeslat potvrzení na personální oddělení a tím bude mít přidáno ve své složce o kvalifikaci další záznam o ukončeném tréninku i v databázi personálního oddělení. Tento elektronický systém závěrečného dotazníku budou využívat všichni operátoři v podniku při zaškolování i při přeškolení.

Závěrečné hodnocení školeného operátora

Hodnocení je velmi důležitou fází procesu zaškolování. Po absolvování školení bude provedeno hodnocení operátorem, který prováděl školení a směnovým mistrem v místě provádění školení. Hodnocení obsahuje zvládnutí praktických dovedností dle kritérií pro danou operaci, hodnocení teoretických znalostí na základě výsledku ze závěrečného dotazníku a hodnocení všeobecné mistrem na směně.

Konečné vyhodnocení efektivity projektu zaškolování metodou asistování

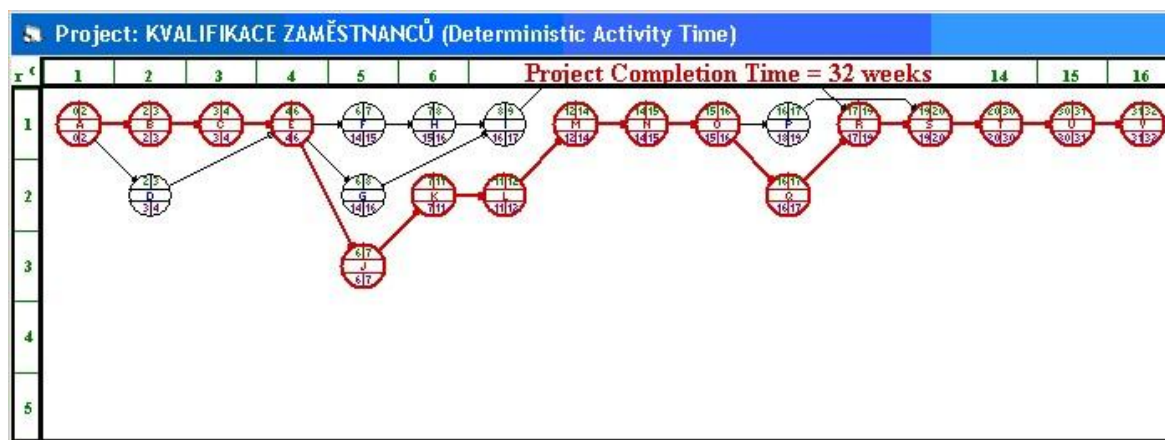
Vyhodnocení bude provedeno porovnáním *doby zpracování zakázky* při velkých nárazových objednávkách a nevyužití zaškolených operátorů a doby zpracování zakázky při velkých objednávkách se zaškolenými operátory. Toto je možné zjistit z výrobního systému. Také se porovnají v těchto dvou obdobích *náklady na přesčasy* operátorů, popřípadě důsledky vzniklé vlivem zpožděných zakázek k zákazníkovi (penále z prodlení, zastavení výrobní linky zákazníka apod.). Přesčasy je možné zjistit z docházkového systému a problémy u zákazníka z oddělení kvality a prodejního centra. Další bude porovnání množství zaškolených pomocí asistování a množství zaškolených trenérem samotným za určité období. V neposlední řadě je možné získat informace o spokojenosti zaměstnanců po ukončení projektu zaškolování metodou asistování a to například formou krátkého dotazníku. Z výsledku vyhodnocení je možné uvažovat o dalších krocích, které by vedly ke zlepšení a rozšíření systému zaškolování.

11.1.4 Odpovědnost

Manažer výroby, vedoucí oddělení a personální oddělení jsou zodpovědní za celý proces zavedení elektronického Kontrolního listu školicího oddělení se závěrečným dotazníkem od přípravné fáze až po spuštění. Odpovědnost za získané znalosti a dovednosti má sám školený zaměstnanec. Nadřízený má odpovědnost za průběh zaškolování. Operátor provádějící zaškolování má odpovědnost za předání znalostí a dovedností, které jsou potřebné pro výkon výrobní operace. Programátoři budou odpovědní za vytvoření systému elektronického závěrečného dotazníku.

11.1.5 Časový harmonogram

Tento projekt bude trvat několik měsíců a následně bude zpětně vyhodnocen. Po vyhodnocení se předpokládá další rozvoj a zdokonalení dle požadavků podniku a zaměstnanců. Použitím metody CPM z programu WinQSB je podrobně rozložen celý průběh projektu dle jednotlivých činností dle návaznosti. Programem WinQSB bylo spočítáno, že délka projektu bude trvat 32 týdnů. Kritická cesta je vyznačena silnější čarou na obrázku níže.



Obr. 8. Síťový graf znázorňující harmonogram zaškolování zaměstnanců metodou asistování [dle WinQSB programu]

Kritická cesta je tedy A→B→C→E→J→K→L→M→N→O→Q→R→S→T→U→V.

Jednotlivé činnosti, jejich symboly, doba trvání a předchozí činnosti jsou uvedené v tabulce níže.

Tab. 5. Tabulka činností kvalifikace zaměstnanců [vlastní zpracování]

Po- řadí	Symbol činnosti	Název činnosti	Trvání (týdny)	Předchozí čin- nost
1	A	Tvorba specifikací na zaškolování	2	-
2	B	Předběžné informace o programech	1	A
3	C	Kalkulace nákladů	1	B
4	D	Předběžná kalkulace počtu zaškolovaných	1	A
5	E	Seznámení a schválení managementem	2	C,D
6	F	Kalkulace počtu školených	1	E
7	G	Informování operátorů	2	E
8	H	Kalkulace počtu školících	1	F
9	I	Celkový požadavek na personál	1	G,H
10	J	Dohodnutí požadavků na program	1	E
11	K	Tvorba programu	4	J
12	L	Posouzení programu a návrhy na opravu	1	K
13	M	Doděláná programu	2	L
14	N	Zkouška programu	1	M
15	O	Schválení	1	N
16	P	Určení správy programu	1	O
17	Q	Instalace na PC	1	O
18	R	Školení na užívání programu	2	I,Q
19	S	Informování vedení	1	P,R
20	T	Proces zaškolování asistováním	10	S
21	U	Vyhodnocení jednotlivých pracovníků	1	T
22	V	Vyhodnocení celého projektu	1	U

Čistá doba zaškolování jednoho pracovníka na jednu operaci by neměla překročit standardní dobu zaškolování, tj. deset dvanáctihodinových směn.

Projekt končí zaškolením tolika operátorů, kteří budou schopni využít 100 % výrobních strojů a zařízení při zvýšeném množství zakázek v jednotlivých sekcích či výrobních operacích.

11.1.6 Rizika

Každý projekt má svá rizika, které mohou celý projekt znemožnit nebo zkomplikovat. Důležité je analyzovat rizika, což znamená pojmenovat jednotlivé rizika, určit s jakou pravděpodobností nastanou a navrhnout opatření na eliminaci následujících rizik uvedených v tabulce.

Tab. 6. Tabulka rizik [vlastní zpracování]

Pořadí	Riziko	Pravděpodobnost (0 % – nenastane, 100 % – nastane)	Návrh opatření na eliminaci rizik
1	Neochota zaměstnanců	20%	Velká informovanost, podpora, ohodnocení.
2	Malé množství zakázek	12%	Možnost využití vyřazených součástek.
3	Velká nemocnost	15%	Motivující ohodnocení za odpracované dny.
4	Nedostatečná počítačová gramotnost	3%	Možnost využití pomoci jiných pracovníků nebo navrhnout školení na práci s PC.
5	Malá podpora vedení	15%	Podrobné informování o nákladech/úsporách, průběžné informování o výsledcích projektu.
6	Nedokončení projektu	15%	Podpora nadřízených a pomoc zainteresovaných, příjem nových zaměstnanců.
7	Neochota trenérů	8%	Vysvětlení a podpora trenérů nadřízenými.
8	Špatné zaškolení	5%	Používání výrobních specifikací.
9	Nedostatečný hardware/software	6%	Ověření potřebných IT vstupů již v počáteční fázi projektu.
10	Problémy se systémem	1%	Pečlivé prozkoušení funkce systému.

Pravděpodobnosti pro jednotlivé oblasti byly určeny následujícími způsoby. Vyjádření neochoty zaměstnanců proběhlo formou rozhovoru, kde bylo dotázáno padesát operátorů na středisku EMAP. Z tohoto množství odpovědělo deset operátorů, kteří uvedli, že spíše nejsou ochotni se zaškolit na další operaci na jiném středisku. Malé množství zakázek bylo vyjádřeno z množství zakázek v jednotlivých obdobích za poslední tři roky. Velká nemocnost byla určena z docházkového systému v podzimním a zimním období. Nedostatečná počítačová gramotnost byla určena trenéry, kteří trénují operátory a určili, že z třiceti operátorů jednomu vysvětlují základy používání osobního počítače. Pravděpodobnost pro neochotu trenérů byla určena dotazováním dvou trenérů. Jeden trenér určil, že bude velmi ochoten a druhý spíše ochoten. Žádný neuvedl, že by nebyl spíše či vůbec ochoten. Pravděpodobnost malé podpory vedení byla určena na základě množství podporovaných projektů za poslední dva roky. Nedokončení projektu by mohlo být způsobeno narůstající fluktuací vedoucích pracovníků a nástupem nových. Tento odhad je pouze kvalifikovaný. Špatné zaškolení bylo určeno z množství problémů, které byly způsobeny nově zaškolenými pracovníky za posledního půl roku. Tyto informace byly získány rozhovorem s trenéry. Pravděpodobnost nedostatečného hardware a software byla určena z počítače na kterém by byl vstup do systému. Každé potřebné položce byl přiděleny čtyři body. Za chybějící či nefunkční zařízení byly odečítány body. V tomto případě bylo získáno patnáct bodů z šestnácti. Pravděpodobnost problémů se systémem byla určena z množství problémů se systémy za posledního čtvrt roku.

11.2 Zavedení e-learningu

11.2.1 Cíl projektu a kritéria

Cílem projektu je zavedení moderního a efektivnějšího způsobu poskytování vzdělávacích forem zaměstnancům pomocí e-learningu. Jedná se o zlepšení dostupnosti kurzů pro zaměstnance, zvýšení flexibility v čase na vzdělávání, snížení nákladů a zvýšení kvality kurzů, které jsou dané ze zákona a důležité pro rozvoj zaměstnanců. Cílem je zvolení konkrétního dodavatele a nabídnout některé jeho produkty.

11.2.2 Vstupy a omezení projektu

Osoby

Jednotlivé kroky vedoucí k zavedení e-learningového způsobu zaškolování bude koordinovat skupina několika vedoucích pracovníků společně s bezpečnostním technikem a personálním oddělením. Za vlastní školení jsou odpovědni sami zaměstnanci, kteří se budou pomocí e-learningu školit. Jakoukoliv pomoc spojenou s kurzem či počítačem budou poskytovat koordinátoři.

Informační technologie a systémy

Podnik je dokonale propojený počítačovou sítí s přístupem na internet a intranet. Většinou každý technickohospodářský pracovník má k dispozici svůj osobní počítač, který je využíván především pro vstup do výrobního systému, pro psaní dokumentů, tvorbu tabulek, databází a vyřizování elektronické pošty.

Při výběru dodavatele systému jsem zvolila firmu Kontis s.r.o., která pro provoz většiny kurzů vyžaduje mít nainstalován webový prohlížeč a komponentu Flash Player, kterou lze bezplatně získat například na www.Tutor2000.cz nebo www.macromedia.com. Podnik AVX Czech Republic s.r.o. není nikterak vázána nákupem nových počítačových příslušenství a systémů, tudíž může rychle kurzy dát k dispozici zaměstnancům, kteří si o kurz zažádali nebo ho mají povinně absolvovat ze zákona.

Náklady

Náklady na kurzy e-learningovou formou jsou nižší než jsou náklady na externí školitele. Pro porovnání jsou uvedeny příklady některých školení a jejich ceny za externího školitele a školení prováděná formou e-learningu poskytovaná firmou Kontis s.r.o.

Tab. 7. Cena za e-learningový kurz a cena za současný kurz s externistou bez DPH [vlastní zpracován] a zdroj [15], [16]

Druh kurzu	Externí školitel (cena kurzu za osobu a rok)	E-learning (cena kurzu za osobu a rok)
Procvičování angličtiny	5000,- Kč	452,- Kč
MS Office 2003	4500,- Kč	625,- Kč
BOZP pro vedoucí pracovníky (opaku- jící se kurz)	200,- Kč	130,- Kč
Práce ve skladu	300,- Kč	179,- Kč

11.2.3 Klíčové aktivity a jejich rozbor

Zjištění problému

Při organizování školení nejednou došlo k problému spojeného s absencí a to z důvodu služební cesty nebo nemoci. Lidé se nemohli zúčastnit důležitého školení například požadovaného ze zákona, které je organizováno jednou ročně, tudíž nejsou proškoleni a podnik musí organizovat toto školení vícekrát. Někteří pracovníci jsou příliš zaneprázdnění pracovními povinnostmi, prováděním zahraničních návštěv, účastí na pracovních poradách a auditech. Některé účastníky to svádí k rychlému projití kurzu bez zájmu a vůle získat hlubší informace. Další požadavek na školení může vzniknout po vyplnění sebehodnocení určené pro technickohospodářské pracovníky.

Základní údaje o potřebě

Potřebou se tedy stává získání školení, které bude flexibilnější. To znamená, že jednotlivci si sám dle vlastního časového programu projde školení, bude postupovat dle instrukcí v programu, vykoná požadované testy v průběhu či na konci školení. Pokud bude potřebovat pomoc či konzultovat některé postřehy bude moci kontaktovat osobu kompetentní, kte-

rá mu poradí a posune ho dále ve studované látce. Toto vzdělávání musí být finančně méně nákladnější než vzdělávání za účasti lektora. Výsledkem by měla být i možnost získání certifikátu či potvrzení o úspěšném ukončení kurzu.

Konkrétní potřeba kurzů je z oblasti práce s počítačem, jazykových kurzů a z oblasti školení, která jsou povinná ze zákona.

Specifikace produktu

Produkt by měl být schopen pracovat na současném počítačovém vybavení a systémech podniku a zároveň by měl být srozumitelný a snadno ovladatelný pro všechny nové uživatele.

Hledání dodavatele, posuzování nabídek a výběr dodavatele

Sledování firem na trhu zabývajících se e-learningem bude prioritním úkolem. Dalším úkolem bude získat jejich doporučení od společností, které již využívají některý z nabízených produktů a v neposlední řadě zjištění zkušeností od společností, které využívají podobné produkty od jiných společností, které by bylo vodítkem pro porovnání kvality i ceny. Nakonec dojde k vyhodnocení všech nabídek a výběru dodavatele.

Dovolila jsem si již vybrat jednu společnost, která poskytuje takovéto e-learningové kurzy a splňovala by dané požadavky. Kontaktovala jsem firmu Kontis s.r.o., která se zabývá dodávkami informačních systémů pro podniky i veřejnost. Má velké množství doporučení od velkých i drobnějších společností. Její nabídka je široká a je schopna vytvořit i systém, který by byl dle konkrétních požadavků zákazníka.

Objednávka

Objednávka bude provedena skladovým oddělením. Samotné objednávce předchází její schválení, které je na vedoucím středisku a na řediteli závodu. Dodací podmínky jsou dohodnuty předem prostřednictvím skupiny koordinátorů pro zavádění e-learningových kurzů a školení.

Proces zkoušení funkčnosti kurzu a vlastní proces užívání programu

Po dohodě se společností Kontis s.r.o. o jednotlivých kurzech, bude zprovozněn zkušební přístup, který bude odzkoušen několika dobrovolníky. Pokud program bude funkční bez vážných problémů může se kurz rozběhnout i pro ostatní uživatele do několika dnů.

Vše začne přihlášením do kurzu pod svým heslem a kódem, kde se zpřístupní studentské rozhraní a zaměstnanci mohou ihned začít studovat objednané kurzy. Licence na užívání kurzu trvá 1 rok a po tuto dobu se zaměstnanec může k studované látce neustále vracet, což po absolvování kurzu s externím lektorem již možné není. Průběh studia, množství studujících, jejich výsledky a v podstatě celý průběh studia svých zaměstnanců je možno si nechat měsíčně zasílat společností Kontis s.r.o. Tato služba je v ceně. Jestliže je kurz certifikovaný, pak po skončení kurzu a splnění všech požadavků je zaměstnanci elektronicky zaslán certifikát o absolvování kurzu. Tento certifikát je také zahrnut v ceně kurzu.

Zhodnocení

Hodnocení je jedním z nejdůležitějších kroků. Většina kurzů již obsahuje závěrečný test, kterým se zhodnotí nabyté znalosti. Pokud kurz neobsahuje závěrečný test, pak další způsoby vyhodnocení mohou být provedeny formou dotazníku či strukturovaným rozhovorem, který se bude provádět po ukončení e-learningového kurzu a následně později v průběhu zaměstnání. Toto zpětné hodnocení by mělo zjistit, zda pracovník nabyté informace skutečně využívá ve své pracovní činnosti, do jaké míry a také jak toto školení ovlivnilo celkový výkon společnosti.

11.2.4 Odpovědnost

Skupina koordinátorů je odpovědná za výběr jednotlivých kurzů. Ve skupině je i pracovník spravující počítačové sítě v podniku, tudíž je zodpovědný za prověření potřebných vstupů, popřípadě jejich zajištěním. Dále je skupina zodpovědná za schválení dodacích podmínek, zkoušení systému a následná implementace dle požadavků. Zajišťuje také propagaci a komunikaci ohledně nového způsobu výuky.

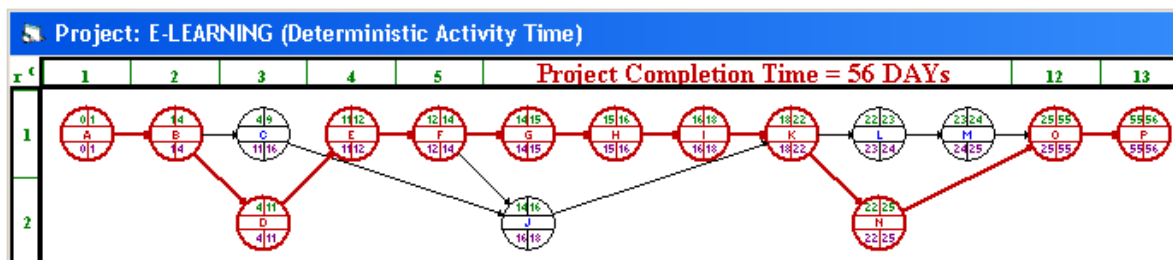
11.2.5 Časový harmonogram

Jednotlivé konkrétní činnosti jsou znázorněny v nadcházející tabulce. Každá činnost má svůj symbol, předpokládanou dobu trvání a její předcházející činnosti. Projekt je ukončen vyhodnocením získaných vědomostí, které je uskutečněno v rámci kurzu nebo ihned po absolvování. Další vyhodnocení by se mělo provést později v průběhu zaměstnání, kdy se zjišťuje, jestli se znalosti skutečně využívají a v jaké míře. Dále hodnocení, které má reflektovat přínosy pro podnik celkově.

Tab. 8. Tabulka činností e-learningového projektu [vlastní zpracování]

Po- řadí	Symbol činnosti	Název činnosti	Doba trvání (dny)	Předchá- zející čin- nost
1	A	Informování vedení	1	-
2	B	Vytvoření koordinační skupiny	3	A
3	C	Informování pracovníků o projektu	5	B
4	D	Hledání dodavatele, doporučení	7	B
5	E	Zaslání požadavků dodavatelům	1	D
6	F	Rozbor nabídek	2	E
7	G	Informování vedení o nabídkách	1	F
8	H	Schválení dodavatele	1	G
9	I	Schválení podmínek dodání	2	H
10	J	Výběr dobrovolníků na zkušební provoz	2	C,F
11	K	Vlastní zkušební provoz	4	I,J
12	L	Schválení programu	1	K
13	M	Otevření uživatelských účtů	1	L
14	N	Zaškolování na způsob výuky	3	K
15	O	Vlastní studium jednotlivců	30	M,N
16	P	První vyhodnocení po měsíci studia	1	O

Postupný harmonogram akcí je sestaven pomocí programu WinQSB metodou CPM. Program také vyčíslil délku trvání projektu na 56 týdnů, kde je počítáno s dobou třiceti dnů na studium a poté vyhodnocení prvních proškolených zaměstnanců. Požadavek na cenovou nabídku kurzů firmy Kontis s.r.o. může být zaslán ihned. Kritická cesta je následující: A→B→D→E→F→G→H→I→K→H→O→P a je také vyznačena silnou čarou na obrázku síťového grafu.



Obr. 9. Síťový graf znázorňující harmonogram zavedení e-learningových kurzů [dle WinQSB programu]

11.2.6 Rizika

Součástí zajišťování e-learningové výuky mohou nastat situace, které mohou celou akci nějakým způsobem narušit a v nejhorším případě i zastavit.

Tab. 9. Rizika zavádění e-learningu [vlastní zpracování]

Po- řadí	Riziko	Pravděpo- dobnost (0 % – nenastane, 100 % – nastane)	Návrh opatření na eliminaci rizik
1	Neochota zaměstnanců	4%	Velká informovanost, vysvětlování, podpora.
2	Počítač. negramotnost	1%	Možnost využití pomoci jiných pracovníků.
3	Neaktuální informace	6%	Potvrzení aktuálnosti kurzů.
4	Malá podpora vedení	15%	Podání podrobných informací, nákladů/úspor, průběžné informování o průběhu a výsledku.
5	Nemožnost diskuse v problematice	61%	Podpora diskusí a dotazování, popřípadě školení doplňené osobním proškolením.
6	Problémy s programem	1%	Dostatečný zkušený provoz.
7	Nedostatečné počíta- čové vybavení	5%	Kontrola potřebného vybavení již v průběhu přípravy projektu.
8	Dodavatel ukončí pod- nikatelskou činnost	2%	Prověření společnosti a dotazování i na její budoucnost. Podmínky ve smlouvě.
9	Zapomínání na perio- dicitu školení	5%	Databázový systém o přeškolení vycházející z personálního oddělení a bezpečn. technika.

Pravděpodobnosti pro jednotlivé oblasti byly určeny následujícími způsoby. Vyjádření neochoty zaměstnanců proběhlo formou rozhovoru, kde byli dotázáni technickohospodářští pracovníci. Z dvaceti tří pracovníků jeden odpověděl negativně, ostatní reagovali pozitivně. Počítačová negramotnost vyplývá ze zkušeností při práci s technickohospodářskými pracovníky. Vyplývá ze zkušeností z oblasti zaškolování externím školitelem. Pravděpodobnost malé podpory vedení byla určena na základě množství podporovaných projektů za poslední dva roky. Pravděpodobnost možností diskuse vyplynula z aktuální internetové nabídky e-learningových školení. Pravděpodobnost nedostatečného počítačového vybavení byla určena z jednoho standardního počítače v kanceláři na kterém by byl možný vstup na e-learningový kurz. Každé potřebné položce byl přiděleny čtyři body. Za chybějící či nefunkční zařízení byly odečítány body. V tomto případě bylo získáno devatenáct bodů z dvaceti. Pravděpodobnost problémů se systémem byla určena z množství problémů se systémy za posledního čtvrt roku. Pravděpodobnost ukončení podnikatelské činnosti dodavatele je velmi těžce zjištělná, ale na základě doporučení jiných organizací a požadavku na pracovní místa v organizaci byla tato pravděpodobnost určena jako velmi nízká. Poslední riziko, které se týká zapomínání na periodicitu školení, vychází z množství zpožděných školení za poslední dva roky.

11.3 Systém vyhodnocování školení a zjišťování jeho efektivity

11.3.1 Cíl projektu a kritéria

Cílem projektu je doplnění systému pro vyhodnocování a zjišťování efektivity vzdělávání, které je určeno pro technickohospodářské pracovníky. Konkrétně vznikne návrh na doplnění vyhodnocování v jednotlivých úrovních spojený se zjišťování efektivity vzdělávání. Bude také navržen formulář pro plán vyhodnocení vzdělávací akce.

11.3.2 Vstupy a omezení projektu

Vstupy budou lidé pracující na vyhodnocování a osobní počítač, který pro tuto práci budou používat. Nákladem na projekt jsou mzdové náklady na jednotlivce, který se bude zabývat otázkou vyhodnocování školení či jednotlivých kurzů. Další položkou jsou energie, které jsou v průběhu spotřebovávány.

Tab. 10. Náklady na vyhodnocování vzdělávání [vlastní zpracování]

Pořadí	Náklady	Hodnota
1	Mzdové náklady zaměstnanců, kteří pracují na vyhodnocování kurzů	Kč/hod.
2	Energie	Kč/hod.

11.3.3 Klíčové aktivity a jejich rozbor

V podniku se v současné době vyhodnocuje proběhnuté školení pouze okamžitě po jeho ukončení. Dále se nevyhodnocují žádným způsobem nabyté znalosti či získané dovednosti a ani se nevyčísľuje efektivita vzdělávajícího kurzu. Způsoby vyhodnocování je tedy nutné si stanovit ještě před začátkem vzdělávání, dále určit úrovně ve kterých se bude vyhodnocování provádět a zpracovat předpokládané přínosy, náklady a rentabilitu investice. Opětovné vyhodnocování bude prováděno po ukončení školení a posledním vyhodnocení, popřípadě v průběhu dle potřeby, kde budou uvedeny skutečné náklady, přínosy a skutečná rentabilita investice. Vše datováno a podepsáno ředitelem závodu. Tyto výše zmíněné aktivity budou zapsány na formulář uvedený v příloze P I.

Jednotlivé úrovně hodnocení v podniku AVX Czech Republic s.r.o.:

1. Úroveň vyhodnocování reakcí na vzdělávání

Po ukončení vzdělávání proběhne vyhodnocování reakcí stávajícím způsobem. Tento způsob vyhodnocování má formu krátkého dotazníku a je pro tuto úroveň dostačující. Zmíněný dotazník a je zaveden ve stávajících specifikacích pro zaškolování zaměstnanců na personálním oddělení. Následné vyhodnocení celého školení bude ale přesunuto až na samý konec vyhodnocování.

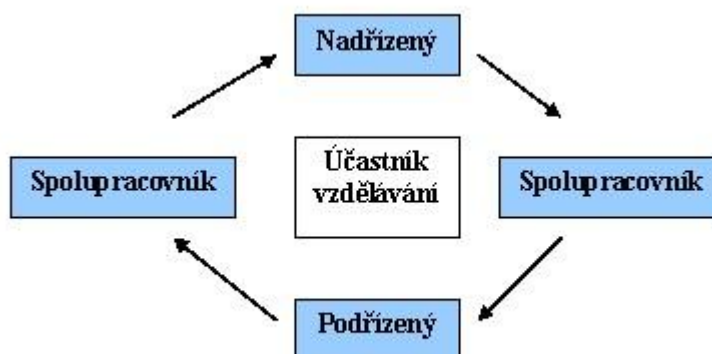
2. Úroveň ověření získaných vědomostí

Tato úroveň většinou není zakomponována a požadována ani do průběhu školení ani na jeho skončení. Bude kladen požadavek na průběžné ověřování znalostí při dlouhodobějším vzdělávacím kurzu, který trvá například více než jeden den. V případě, že se bude jednat o kurz, který bude časově méně náročný, tudíž bude trvat maximálně jeden pracovní den, bude vyžadováno ověření nabytých znalostí. Toto ověření bude úkolem školitele. Školitel dle svého uvážení vybere formu jakou budou znalosti ověřovány. Je možné využít například formu testových otázek, otevřených otázek. Je možné také

využít strukturovaného rozhovoru s jednotlivci či formu kolokvia. Každý účastník bude mít vyhodnocení nabytých znalostí a tento výsledek bude evidován v Listě kvalifikačské školení a bude podkladem při hodnocení. Odpovědnost za vyhodnocení bude nést školitel. Před začátkem školení bude ověřeno, že školitel o tomto požadavku na vyhodnocování nabytých znalostí byl obeznámen a je zcela připraven.

3. Úroveň vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce

Na této třetí úrovni bude doporučeno vyhodnocovat pracovní výkonnost jednotlivců pomocí 360° a 180° zpětné vazby. Jedná se o významný způsob vyhodnocování, který nezahrnuje pouze účastníka samotného, ale účastník je hodnocen z vícero stran. Při 360° zpětné vazbě budou účastníci hodnoceni svými podřízenými, spolupracovníky a nadřízeným. Výsledek hodnocení bude tedy více objektivnější a účastník vzdělávání může vidět skutečný výsledek jeho práce. V případě 180° zpětné vazby se jedná o hodnocení podřízených a spolupracovníků. 180° zpětná vazba bude použita pro vrcholový management a 360° zpětná vazba bude použita pro vedoucí středisek. Tato třetí úroveň vyhodnocování bude provedena po dohodě před vzdělávací akcí a minimálně tři měsíce od ukončení vzdělávání. Porovnáním těchto dvou výsledků se získá představa o skutečném efektu na výkonnost. Tyto dotazníky budou tedy vytvořeny již před uskutečněním kurzu a to na základě cílů, které každý kurz či školení má předem stanovené. Touto 360° a 180° zpětnou vazbou se nejlépe vyhodnocují aktivity, které mají vliv na okolí jednotlivce. Tudiž doporučuji tuto metodu použít při vyhodnocení vzdělávání orientovaného na zlepšení komunikace, řízení apod.



Obr. 10. 360° zpětná vazba pro vyhodnocování [vlastní zpracování]

V případě, že se jedná o zhodnocení dopadů vzdělávání na pracovišti je jednou z dalších možností použít formu dotazníku. Tímto dotazníkem účastník školení jednoduše zhodnotí pracovní přínosy, které vzděláváním nabil a používá i na svém konkrétním pracovišti. Tato metoda bude použita při vyhodnocování vzdělávání například v oblasti práce s počítačem, jazykové kurzy a jiné kurzy, které neovlivňují široké okolí účastníka školení, ale pouze jeho samotného.

Vyhodnocení bude provedeno organizátorem kurzu, který tuto činnost může částečně delegovat, ale zodpovědnost za výsledky nese organizátor sám.

4. Úroveň vyhodnocování výkonnosti podniku vlivem vzdělávání

Na této úrovni je nejzřetelněji možné vyjádřit efektivitu vzdělávání. Zde je možné využít takzvané *manažerské informace*. V AVX Czech Republic s.r.o. se budou tyto manažerské informace získávat z informačních systémů jakými jsou například výrobní MRP systém, docházkový systém a nebo informace získané ze systému personálního oddělení. Informace o fluktuaci se budou získávat z personálního systému. Informace o vlivu na absence či množství přesčasů se budou získávat z docházkového systému. Z výrobního MRP systému se budou získávat informace týkající se doby jednotlivých zakázek ve výrobních sekcích, množství vyřazených jednotek a veškeré výrobní pře-počty ve finančních ukazatelích. Pokud tedy organizátor školení bude chtít získat informace, které budou reflektovat změnu výkonu podniku nebo pouze jeho částí (například divize, jednotlivá oddělení) způsobenou vlivem změny výkonu jednotlivce, pak bude hledat v těchto informačních systémech.

5. Úroveň vyhodnocování kultury podniku

Pro AVX Czech Republic s.r.o. navrhuji zabývat se nejprve samotnou otázkou kultury podniku. Nejprve ji definovat a uvědomit si jaká je kultura podniku AVX Czech Republic s.r.o. Poté hledat rezervy a postupně je vyplňovat. Případná změna kultury podniku bude dlouhodobým procesem, za kterým musí stát celé vedení podniku a všichni jeho zaměstnanci.

Pro AVX Czech Republic s.r.o. navrhuji pro krátkodobější vzdělávací akce využít statický ukazatel, kterým je rentabilita investice. Ze čtvrté úrovně budou získány manažerské informace, které se následně převedou na finanční částky a tím se vytvoří podklady pro získání rentability (návrtnosti) investice. Pro vyhodnocení rentability investice je nutné

nejdříve vyčíslit přínosy vzdělávací akce a poté náklady. Náklady na vzdělávání jsou nejméně viditelné a mnohdy jako jediné sledované, což způsobuje, že vedení nedostatečně podporuje vzdělávací akce.

Stanovení přínosů

Pro podnik AVX Czech Republic s.r.o. budou jistě nejzajímavějšími přínosy, které mají podobu zvýšené výkonnosti, kvality produkce, snížení množství vyřazených jednotek, zkrácení doby zpracování zakázek v jednotlivých sekcích, zvýšení rychlosti vývoje nových produktů, snížení počtu přesčasových hodin, snížení absencí, fluktuace aj.

Stanovení nákladů

Do nákladů budou zahrnuty položky jako jsou osobní mzdové náklady účastníků a náklady spojené se vzděláváním (ubytování, stravné, doprava, náklad na školitele apod.), náklady na přípravu a vyhodnocení vzdělávací akce, náklady na energie a pronájmy, náklady na tisk, kopírování, psací potřeby, učební pomůcky apod. Mezi náklady se mohou započítat i náklady obětovaných příležitostí. Sečtením všech nákladů dojde k vyčíslení nákladů na jednoho účastníka a den či osobní náklady na hodinu školení.

Získané přínosy a náklady budou vloženy do vzorce pro výpočet rentability investice a výsledkem bude hodnota udávající rentabilitu investice. Pokud hodnota bude vyšší než sto procent, poté výsledek indikuje, že investice přinesla více financí než bylo do ní vloženo. V případě, že vypočtená rentabilita bude rovných sto procent, tak investice pokryla náklady. Pokud výsledek bude méně než sto procent, tak tento výsledek znamená, že investice není rentabilní a vznikla ztráta. Pro výpočet rentability (ROI) platí následující vzorec:

$$ROI (\%) = \frac{P - N}{N} \cdot 100 \quad (1)$$

11.3.4 Odpovědnost

Za tvorbu vyhodnocování bude odpovědné personální oddělení, které může tuto činnost dle vlastního uvážení dále delegovat. Pro zvládnutí především čtvrté úrovně vyhodnocování vzdělávání v podniku doporučuji zvláště zaškolit personalistu nebo určenou osobu, která

bude následně schopna určit a vyhledat nutné informace pro vyhodnocení a tyto informace následně zpracovat. Z výrobního systému může tuto informaci získat prostřednictvím vedoucích středisek či výrobního manažera.

11.3.5 Časový harmonogram

Časový harmonogram nebude nikterak složitý. Nejprve se prodiskutuje problém s personálním oddělením, manažerem výroby a vedoucími výrobních středisek. Tato diskuze proběhne v červnu 2010. Poté bude stanoveno období 2 měsíců na zaškolení osoby pro vyhodnocování efektivity vzdělávání. Poté bude možné na základě formuláře začít pracovat na vypracování předpokládané efektivity vzdělávání pro první vzdělávací kurz, který je právě naplánovaný. Projekt vyhodnocování vzdělávání bude skončen jakmile proběhne první vzdělávací aktivita a ta bude dle plánu vyhodnocována a zpětně vyhodnocována i po uplynutí tří až pěti měsíců. Zveřejněním výsledků vyhodnocené vzdělávací akce bude projekt zcela ukončen.

11.3.6 Rizika

Projekt vyhodnocování efektivity školení může narazit na některá rizika. Každému riziku je přidělena pravděpodobnost s jakou může nastat a zároveň jsou specifikovaná navržená opatření pro eliminaci těchto rizik.

Pravděpodobnosti byly přiřazeny k jednotlivým rizikům různými způsoby. Pravděpodobnost neochoty personalisty je dána jeho subjektivním určením na kolik procent by byl ochoten se učit a provádět vyhodnocování vzdělávacích aktivit a určovat efektivitu vzdělávání. Personalista uvedl, že na 85 % je ochoten tuto činnost provádět. Pravděpodobnost malé podpory vedení byla určena na základě množství podporovaných projektů za poslední dva roky. Dva z šesti technickohospodářských pracovníků při ústním dotazování uvedly, že by spíše nesouhlasily s hodnocením formou 360° zpětné vazby a také se zveřejněním svých výsledků po absolvování školení. Jednotlivé rizika a jejich pravděpodobnosti s návrhy opatření na eliminaci rizik jsou uvedené v následující tabulce.

Tab. 11. Rizika vyhodnocování efektivity vzdělávání [vlastní zpracování]

Po- řadí	Riziko	Pravděpodobnost (0 % – nenastane, 100 % – nastane)	Návrh opatření na eliminaci rizik
1	Neochota personalistů	15%	Podpora při získávání manažerských informací, zaškolení, vysvětlování aj.
2	Neochota vedení	15%	Přesvědčit o důležitosti investování do vzdělání a vyčíslit přínosy ještě před začátkem školení.
3	Neochota podstoupit 360° zpětnou vazbu	35%	Zajištění anonymity při hodnocení, sběr vyplněných formulářů mimo pracoviště.
4	Nelibost zveřejnění výsledků vzdělávání	35%	Dokonalé informování, podpora a chvála při dosažení dobrých výsledků.

ZÁVĚR

Tato práce je zaměřena na rozvoj kvalifikace a odbornou přípravu zaměstnanců ve firmě AVX Czech Republic s.r.o. v Uherském Hradišti. Podnik je nadnárodní organizací zabývající se výrobou elektronických součástek. Po prostudování odborné literatury byly navrženy hypotézy o vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Analytická část objasnila systém vzdělávání pro operátory a technické pracovníky od prvního dne v zaměstnání, příchodu na pracoviště, průběh tréninku až po jeho ukončení. Zahrnuty byly také jejich povinné dokumenty zakládané pro jednotlivé skupiny, práce trenéra, systém přeškolení, vyhodnocování školení až po metody vzdělávání používané v organizaci. Na základě analytické části byly vyhodnoceny hypotézy, které vyvrátily, že podnik využívá metodu asistování při vzdělávání, používání moderních technologií při vzdělávání jako je e-learning a dále analýza vyvrátila předpoklad, že podnik má komplexní systém pro vyhodnocování efektivity školení. Na základě tohoto poznatku byly navrženy oblasti ke zlepšení.

V oblasti rozšíření kvalifikace operátorů bylo navrženo využít samotných operátorů k vzájemnému zaškolení na pracovní činnosti metodou asistování. Operátor by podle oficiálních postupů pro zaškolení sám zaškolil kolegu z jiného střediska bez trenéra přímo na své směně. Podporou by mu byly elektronické dokumenty k zaškolení a závěrečný dotazník s okamžitým vyhodnocením a připojením k personálnímu systému do centrální evidence kvalifikací. Tento způsob zaškolení metodou asistování by měl dopad na zvýšení kvalifikace operátorů, vyšší flexibilitu pracovní síly, tzn. podnik by mohl pracovníky lehce přesunout na jiný provoz v případě velkých objednávek. Dále úsporu v nákladech na papírové dokumenty, zvýšení počtu zatrénovaných za určité období, zkrácení doby čekání zakázek na zpracování a v neposlední řadě motivování pracovníků.

Dalším návrhem na zlepšení stávajícího stavu bylo využití moderních technologií při vzdělávání a zajištění levnějšího, kvalitnějšího a flexibilnějšího způsobu vzdělávání. Pro názornost byla vybrána konkrétní společnost, která by zajistila školení formou e-learningu v oblasti práce na počítači, některých povinných školení ze zákona a jazykových kurzů. Školení by se týkalo převážně THP pracovníků, kteří by byli méně časově závislí na termínech školení a mohli by se ke studované látce, díky roční licenci, vracet a opakovat ji. Součástí kurzu je i možnost získání certifikátu a kontroly studia svých zaměstnanců prostřednictvím dodavatelské společnosti.

Doplnění systému vyhodnocování školení a zjišťování efektivity vzdělávání je třetím návrhem na zlepšení systému vzdělávání v podniku AVX Czech Republic s.r.o. Bylo navrženo doplnit vyhodnocování vzdělávání v jednotlivých úrovních a zjistit předpokládanou i skutečnou rentabilitu investice prostřednictvím přínosů a nákladů na vzdělávací aktivitu. Systém byl doplněn formulářem, který podporuje tento způsob vyhodnocování.

Cíl práce, tak jak byl na začátku této práce vytýčen, byl splněn a pro oblast vzdělávání a zvyšování kvalifikace ve firmě AVX Czech Republic s.r.o. by bylo vhodné navržené změny akceptovat a uskutečnit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BELCOURT, Monica; WRIGHT, Phillip. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha : Grada, 1998. 244 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [3] BERGER, Lance; BERGER, Dorothy. *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York;Chicago : McGraw-Hill, 2004. 448 s. ISBN 0-07-141434-7.
- [4] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vydání první. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] BUCKLEY, Roger; CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. Vydání první. Brno : Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů : Vybrané kapitoly*. Vyd. 2., upr. Zlín : UTB ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [8] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vydání 1. Praha : Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2005. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [10] URBAN, Jan. *Projekty řízení lidských zdrojů*. Vydání první. Praha : Oeconomica, 2004. 102 s. ISBN 80-245-0773-0.
- [11] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. Vydání první. Praha : ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
- [12] VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. První vydání. Praha : Grada, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Internetové a elektronické zdroje, programy:

- [13] *E-learning - ADVICE.CZ* [online]. [Česká republika] : Advice.cz, c2005-2010 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://e-learning.advice.cz/>>.
- [14] HMÍRA, Marek. *Intranet - AVX Uherské Hradiště* [online]. 1999 [cit. 2010-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.uhr.avxeur.com/>>.
- [15] *ITutor.cz* [online]. [Česká republika] : Kontis, 1994 [cit. 2010-03-21]. Dostupné z WWW: <http://www.itutor.cz/itutor_flash.htm>.
- [16] *Kontis - O firmě: Profil* [online]. [Česká republika] : Kontis, 1994 [cit. 2010-03-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.kontis.cz/profil.asp>>.
- [17] *WinQSB-Network Modeling*. Version 1.00. Copyright © Yih-Long Chang. [2010-03-29]

Interní materiály:

- [18] Evropský zákaznický servis AVX v Uh. Hradišti. *Svět AVX*. Únor 2010, 2, s. 2
- [19] Keramika MLC. *Svět AVX*. Duben 2008, 1, s. 2
- [20] Konektory ELCO. *Svět AVX*. Duben 2008, 1, s. 2
- [21] PERU-AVXUH-10/2004. *Specifikace pro zaškolování zaměstnanců*. Uherské Hradiště : AVX, 10/2004. 25 s.
- [22] TFO Izrael. *Svět AVX*. Duben 2008, 1, s. 3
- [23] TPC Francie. *Svět AVX*. Duben 2008, 1, s. 3

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CPM	Critical Path Method, metoda kritické cesty
ELCO	Electronic connectors, elektronické konektory
EMAP	European Manufactured Advanced Products, evropský zdokonalený výrobek
ISO 14001	Systém environmentálního managementu
ISO 9000	Management řízení jakosti
ISO/TS 16949	Systém řízení jakosti pro automobilový průmysl
MLC	Multi Layer Capacitor, vícevrstvý kondenzátor
MRP	Material Requirements Planning, systém řízení výroby a materiálu
N	Náklady
P	Přínosy
ROI	Return on Investment, návratnost investice
SPC	Statistical process control, statistické řízení procesů
THP	Technickohospodářský pracovník
WinQSB	Program pro projektové plánování

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Systém formování pracovních schopností člověka [9, s. 240]</i>	16
<i>Obr. 2. Triáda řízení výkonnosti [8, s. 14]</i>	20
<i>Obr. 3. Výrobky AVX Czech Republic s.r.o. [14]</i>	39
<i>Obr. 4. Věková struktura zaměstnanců (prosinec 2009),</i>	42
<i>Obr. 5. Plán školení [21]</i>	44
<i>Obr. 6. Dokumenty operátora na pracovišti [vlastní zpracování]</i>	47
<i>Obr. 7. Dokumenty režijního zaměstnance [vlastní zpracování]</i>	50
<i>Obr. 8. Síťový graf znázorňující harmonogram zaškolování zaměstnanců metodou asistování [dle WinQSB programu]</i>	62
<i>Obr. 9. Síťový graf znázorňující harmonogram zavedení e-learnigových kurzů [dle WinQSB programu]</i>	71
<i>Obr. 10. 360° zpětná vazba pro vyhodnocování [vlastní zpracování]</i>	74

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Fluktuace (2009), zdroj: Personální odd. [vlastní zpracování]</i>	42
<i>Tab. 2. Vzdělanostní struktura v podniku (prosinec 2009), zdroj: Personální odd. [vlastní zpracování]</i>	43
<i>Tab. 3. Náklady při zaškolování asistováním [vlastní zpracování]</i>	58
<i>Tab. 4. Úspory v případě zaškolování asistováním [vlastní zpracování]</i>	59
<i>Tab. 5. Tabulka činností kvalifikace zaměstnanců [vlastní zpracování]</i>	63
<i>Tab. 6. Tabulka rizik [vlastní zpracování]</i>	64
<i>Tab. 7. Cena za e-learningový kurz a cena za současný kurz s externistou bez DPH [vlastní zpracování] a zdroj [15], [16]</i>	67
<i>Tab. 8. Tabulka činností e-learningového projektu [vlastní zpracování]</i>	70
<i>Tab. 9. Rizika zavádění e-learningu [vlastní zpracování]</i>	71
<i>Tab. 10. Náklady na vyhodnocování vzdělávání [vlastní zpracování]</i>	73
<i>Tab. 11. Rizika vyhodnocování efektivity vzdělávání [vlastní zpracování]</i>	78

SEZNAM PŘÍLOH

P I Plán vyhodnocení vzdělávací aktivity.

PŘÍLOHA P I: PLÁN VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY.

Název vzdělávací aktivity: [vlastní zpracování]

Cíle aktivity:

Organizátor:

Hodnocená úroveň (označte ano/ne)			Forma vyhodnocení	Výsledek vyhodnocení
1	Reakce na vzdělávání			
2	Získané znalosti			
3	Výkonnost jednotlivce			
4	Výkonnost podniku			
5	Kultura podniku			
Předpokládané přínosy		Hodnota	Skutečné přínosy	Hodnota
Předpokládané náklady		Hodnota	Skutečné náklady	Hodnota
Předpokládaná rentabilita investice			Skutečná rentabilita	

Datum:

Datum:

Podpis:

Podpis: