

Význam podnikového vzdělávání a jeho systém v Barum Continental spol. s r.o.

Jitka Rohlederová

Bakalářská práce
2007

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka ROHLEDEROVÁ**
Studijní program: **B 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Význam podnikového vzdělávání a jeho systém v Barum Continental spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

Zpracování teoretické části: charakteristika základních pojmů (vzdělávání, firemní vzdělávání a jeho systémy, metody, formy).

Zpracování praktické části: specifikace povinného vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na výsledky testů profesní odbornosti v BaCo, rozbor výsledků testů a celkové vyhodnocení.

Analýza výsledků šetření, doporučení pro další praxi.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

BENEŠ, M. Idea vzdělávání v současné společnosti. 1. vydání. Praha : Eurolex Bohemia, 2002. 110 s. ISBN 80-86432-40-8.

GREGAR, A. Personální řízení I: vybrané kapitoly. 3. vydání. Zlín : UTB, 2004. 163 s. ISBN 80-7318-198-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vydání. Praha : Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Zuzana Tichá

Ústav pedagogických věd

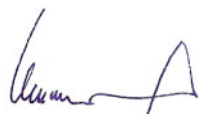
Datum zadání bakalářské práce:

23. února 2007

Termín odevzdání bakalářské práce:

25. května 2007

Ve Zlíně dne 23. února 2007



Ing. Jitka Chudarová
pověřená děkanka



L.S.



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem mé bakalářské práce je zhodnocení problematiky podnikového vzdělávání, a to jak po stránce teoretické, tak po stránce praktické. Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. První část je věnována problematice podnikového vzdělávání a je zpracována podle odborné literatury českých i zahraničních autorů, zabývajících se tímto tématem. Druhá část je pojata z hlediska podnikové praxe. Vychází ze systému podnikového vzdělávání ve firmě Barum Continental spol. s r.o. Otrokovice. Součástí je také zhodnocení části vzdělávacích akcí. Poslední část obsahuje závěr a doporučení. Bakalářská práce je doplněna seznamem použité literatury a seznamem příloh.

Klíčová slova: vzdělávání, celoživotní vzdělávání, lidské zdroje, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, podnikové vzdělávání, metody a formy podnikového vzdělávání, fáze podnikového vzdělávání, hodnocení podnikového vzdělávání, učící se organizace.

ABSTRACT

The objective of my Bachelor Thesis is the evaluation of the issue of corporate education, both theoretically and practically. The Bachelor Thesis is divided into three sections. The first section focuses on the issue of corporate education and it is elaborated on the basis of the pertinent literature of Czech and foreign authors, dealing with this subject. The second section deals with the issue from the point of view of corporate practice. It is based upon the system of corporate education in Barum Continental spol. s r.o. Otrokovice. It includes assessment of some educational training sessions as well. The last section contains the conclusion and recommendations. The Bachelor Thesis includes also the Bibliography and the List of Appendices.

Key words: education, lifetime education, human resources, staff education and development, corporate education, methods and forms of corporate education, stages of corporate education, assessment of corporate education, learning organization.

Děkuji PhDr. Zuzaně Tiché za odborné vedení, podněty a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Dále chci poděkovat svým kolegům za poskytnuté podklady.

Prohlašuji, že jsem na bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků, je-li to uvolněno na základě licenční smlouvy, budu uvedena jako spoluautor.

Ve Zlíně 23.5.2007

.....
Podpis diplomanta

OBSAH

ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 CELOŽIVOTNÍ UČENÍ.....	11
1.1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	13
1.2 SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	14
1.3 STRATEGIE ORGANIZACE.....	17
1.4 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
1.5 STRATEGIE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ	19
1.6 ANALÝZA POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ.....	20
2 FÁZE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	22
2.1 IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ	23
2.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	25
2.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ	26
2.4 METODY POUŽÍVANÉ PŘI REALIZACI VZDĚLÁVACÍHO PROCESU.....	28
2.5 MONITOROVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ JEHO ÚČINNOSTI	31
3 ÚROVEŇ PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	35
3.1 UČÍCÍ SE ORGANIZACE.....	35
4 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V BAŤOVÝCH ZÁVODECH.....	37
5 PODNIKOVÁ STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	39
II. PRAKTICKÁ ČÁST	41
6 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	43
6.1 ÚDAJE O ZAMĚSTNANCÍCH	44
6.2 CÍLE SPOLEČNOSTI	46
7 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI BARUM CONTINENTAL SPOL. S R.O.	47
7.1 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	47
7.2 PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ.....	48
7.3 ETAPY VZDĚLÁVACÍHO PROCESU V PODMÍNKÁCH BARUM CONTINENTAL	51

7.3.1	Povinná odborná školení	52
7.3.2	Nepovinná odborná školení.....	54
7.3.3	Nepovinná rozvojová školení.....	56
7.3.4	Program přípravy absolventa VŠ	59
7.3.5	Jazyková výuka	60
7.3.6	Lektorské zabezpečení	62
7.4	CÍL ŠETŘENÍ	64
ZÁVĚR.....		68
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		69
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		71
SEZNAM OBRÁZKŮ		72
SEZNAM TABULEK.....		73
SEZNAM PŘÍLOH.....		74

ÚVOD

Vzdělávání je nedílnou součástí celého našeho života a je jedním z klíčových prvků k dosažení úspěchu v jakékoliv oblasti lidského snažení.

Při vzdělávání se nejedná o sumu a množství znalostí, dovedností a schopností. Vzdělání je hodnota sama o sobě. Vzdělání je širší pojem než pojem kvalifikace, tedy schopnost plnit určité společenské role. Získáním určité kvalifikace či kompetence proces vzdělání nekončí. Proto hovoříme o procesu celoživotního učení.

Jeho úkolem není prodlužování povinné školní docházky, nebo rozšiřování existujících vzdělávacích systémů, ale je to nový pohled na roli vzdělání v životě jednotlivce i společnosti. K tomu, aby se vzdělávání (formální a neformální) stávalo dostupné pro všechny lidi kteréhokoliv věku, vedou především ekonomické důvody. K celoživotnímu učení je však nutné vytvářet i další motivaci. *„Předpokládá se tedy, že idea celoživotního vzdělávání se bude uskutečňovat v dlouhodobé perspektivě ve směru k učící se společnosti. K realizaci ideje celoživotního učení již dnes významně přispívá na jedné straně zpřístupňování předškolní výchovy, na druhé straně různé formy dalšího vzdělávání“* (Průcha, 1998, s. 33).

Cílem mé bakalářské práce je rozbor podnikového vzdělávání v Barum Continental Otrokovice. Podnikové vzdělávání je jednou z forem celoživotního vzdělávání. Analýza podnikového vzdělávání se opírá v teoretické části o srovnání pramenů zabývajících se podnikovým vzděláváním obecně a dále vychází z konkrétních podnětů, zkušeností a poznatků podnikové praxe.

V teoretické části čerpám z autorů, kteří se věnují problematice podnikového vzdělávání jako jedné z částí celoživotního vzdělávání. Dále jsem použila interních materiálů podniku BaCo a také svých zkušeností v tomto oboru. Ve své práci jsem se snažila co neobjektivněji srovnat teoretické a praktické zdroje zkoumaného problému.

Výstupem mé práce je zjištění, do jaké míry se kryje teorie s praxí konkrétního podniku, v čem se zcela neshodují a co by se na základě možných disproporcí mezi oblastí teorie a praxe dalo zlepšit v rámci rozvoje a vzdělávání zaměstnanců podniku BaCo, které je nedílnou součástí celoživotního vzdělávání.

Zaměřím se především na oblast motivace zaměstnanců při jejich zapracování, doškolování a přeškolení. Míra motivace a její prohlubování je jednou z důležitých cest rozvoje lidských zdrojů.

Bakalářská práce má dvě základní části – teoretickou a praktickou. Teoretická část se skládá z pěti kapitol. V první kapitole se zaměřuji na charakteristiku základních pojmů, které se vztahují k celoživotnímu vzdělávání. Druhá kapitola je věnována jednotlivým fázím a metodám podnikového vzdělávání. Třetí kapitola se zabývá úrovní podnikového vzdělávání. Pozornost věnuji termínu „učící se organizace“. Ve čtvrté kapitole popisují proces vzdělávání v Baťových závodech a upozorňuji na skutečnost, jak tradice systému vzdělávání Baťových závodů iniciovala zájem firmy Barum Continental o systematické vzdělávání pracovníků. V poslední kapitole věnuji pozornost podnikové strategii RLZ a změnám potřeb vzdělávání.

V praktické části své práce se již konkrétně zabývám oblastí vzdělávání v podmínkách BaCo. Praktická část má další tři kapitoly. V první kapitole praktické části uvádím základní informace o podniku a popisují strukturu systému vzdělávání v BaCo. Druhé kapitole věnuji pozornost některým podnikovým vzdělávacím programům. V poslední kapitole jsem se zaměřila na konkrétní školení týkající se znalosti zaměstnanců gumárenské výroby ve statistických metodách. Vysvětluji způsob zadání a vyhodnocení školení k systému řízení kvality.

Závěr je věnován doporučením, která mohou zkvalitnit vzdělávací systém.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CELOŽIVOTNÍ UČENÍ

Pojem celoživotní učení používáme ve smyslu Memoranda o celoživotním učení, které vydala Evropská komise v listopadu 2000. Zmíněný dokument definuje celoživotní učení jako pojem zahrnující veškeré účelné formální i neformální činnosti související s učením, které se realizují s cílem dosáhnout zlepšení znalostí, zdokonalení dovedností a rozvoje odborných předpokladů. V Memorandu se hovoří o celoživotním učení jako o celoživotním vzdělávacím procesu a zavádí se navíc pojem „všeživotní učení“ (lifewide learning), které obrací pozornost na rozšíření učení tak, aby probíhalo stále – bez ohledu na životní etapu, místo, čas a formu učení.

V Memorandu se zdůrazňují tři základní učební činnosti:

„Formální vzdělávání je vzdělávání, které se realizuje ve vzdělávacích institucích, jejichž funkce, cíle, obsah, prostředky a způsoby hodnocení jsou definovány a legislativně vymezeny. Reflektuje politické, ekonomické, sociální a kulturní potřeby společnosti a vzdělávací tradici. Probíhá ve stanoveném čase a formách. Zahrnuje navazující vzdělávací stupně a typy, které jsou určeny celé populaci nebo určitým skupinám populace“ (Průcha, 1998, 73).

Vzhledem k tomu, že se formální vzdělávání uskutečňuje v přesně definovaných vzdělávacích institucích a probíhá ve stanoveném čase a formách, je dosažení formálního vzdělání nutnou podmínkou pro možnosti vhodného uplatnění na trhu práce. Jde o institucionalizovaný způsob vzdělávání, s nímž podnikové vzdělávání musí počítat, ale formálně na již dosažené vzdělání zaměstnanců nenavazuje.

Podobně je tomu u **informálního vzdělávání** jako „...celoživotního procesu získávání znalostí, osvojování dovedností a postojů z každodenních zkušeností, z prostředí a kontaktů s jinými lidmi. Probíhá v rodině, mezi vrstevníky, ve volném čase, při cestování, čtení knih a časopisů, při poslechu rozhlasu, sledování televize, při návštěvě výstav, divadel a kin. Je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované“ (Průcha, 1998, s. 90).

Motivace i realizace informálního vzdělávání je záležitostí individuální.

Neformální vzdělávání je organizované, systematické vzdělávání, realizované mimo formální vzdělávací systém. Poskytuje vzdělávání pro určité skupiny populace, dospělé i děti ve vybraných typech, formách a obsahových oblastech a je organizováno různými institucemi (podniky, nadace, kulturní zařízení, kluby, školy). Zahrnuje program funkční

gramotnosti pro dospělé, zdravotní výchovu, plánování rodičovství, rekvalifikační kurzy, kurzy ovládané počítačem apod.“ (Průcha, 1998, 143) .

*„V ekonomických a sociologických teoriích znamenají **lidské zdroje** potenciál společnosti tzn. (lidský kapitál). V tomto potenciálu a jeho rozvíjení se spatřuje skryté bohatství pro ekonomický růst společnosti. Řízení lidských zdrojů jak na mikroúrovni (např. v podnicích, tak ve státě směřuje zejména k jejich zdokonalování prostřednictvím celoživotního učení a vzdělávání a vytváření podmínek pro učící se společnost“ (Průcha, 1998, 121).*

Celoživotní učení představuje zásadní změnu v koncepci pojetí vzdělání i změnu organizace vzdělávání, kdy všechny možnosti učení, ať už v tradičních vzdělávacích institucích, či mimo ně – jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získat kvalifikaci a kompetenci různými cestami a kdykoliv v průběhu života. Je zdůrazňován rozvoj schopností a dovedností, ale především snaha učit se během aktivního zaměstnání a dokonce i po jeho ukončení, pokud se k tomu jednotlivec rozhodne. Jednotlivec si přitom může vybírat z metod a nástrojů učení tak, aby to odpovídalo jeho schopnostem a preferencím.

Informační a komunikační technologie vnesly do celoživotního učení změny a otevřely nové perspektivy. Tento proces není u konce a lze předpokládat další rozšíření a zkvalitnění nabídky programů a metodik učení.

Proces celoživotního učení vyžaduje vysvětlování, propagaci, aby bylo lépe chápáno jak jednotlivými občany a pracovníky, tak těmi, kteří vzdělávací aktivity poskytují. Je třeba zlepšit informovanost těch, kteří se vzdělávají i těch, kteří vzdělávají, o technikách a programech, které jsou již k dispozici.

Další vzdělávání zahrnuje škálu vzdělávacích aktivit, které doplňují, rozšiřují a aktualizují školní vzdělání v souladu s praktickými potřebami jednotlivců a podniků. Další vzdělávání bude hrát v budoucnu stále významnější roli a stane se hlavním nástrojem zaměstnatelnosti, flexibility a adaptability jednotlivců na pracovním trhu. Pro zaměstnavatele bude další vzdělávání zaměstnanců podstatným faktorem prosperity firmy.

Přesto v současnosti chybí ucelené systémy vzdělávání pracovníků ve většině sektorů a resortů.

Je také nutné zpřesnit kompetence v různých oblastech dalšího vzdělávání a to jednak prostřednictvím dokonalejšího právního rámce, který by vymezil úlohu státních orgánů, nestátních orgánů a jednotlivců v procesu celoživotního učení.

1.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Neustálé zkvalitňování profesionálních schopností a dovedností zaměstnanců v podnicích patří k nejdůležitějším cílům personálního řízení. Jednou z možností, jak využít kvalifikované zaměstnance, je přizpůsobit jejich pracovní schopnosti požadavkům daného pracovního místa v podniku. Neméně důležitým momentem je i zvyšování použitelnosti zaměstnanců tak, aby získali znalosti a ovládli dovednosti potřebné pro výkon pracovní činnosti i na jiné pracovní pozici. Tím dochází k rozšiřování pracovních schopností, možností a flexibility zaměstnance.

Účelné využívání lidských zdrojů se tak vedle řízení financí, výroby, investic a prodeje stává stále důležitější oblastí podnikového řízení. Náklady na vzdělávání jsou investice s dlouhodobou návratností. Neexistuje zatím exaktní metoda, která by naprosto přesně určila výsledný efekt vynaložených prostředků do vzdělávání. Náklady na vzdělávání zaměstnanců patří mezi nejlépe vynaložené prostředky, které může podnik v současné době realizovat. Dobře vyškolený zaměstnanec zcela jistě odvede profesně lepší práci. Podnik tudíž bude mít méně problémů s nekvalitními výrobky, udrží si tak stávající zákazníky, popřípadě získá zákazníky nové. Management každého podniku si je vědom toho, že vyrábět pro okamžitý odběr je finančně mnohem výhodnější než jakékoliv reklamace, popřípadě větší množství výrobků, které se na trhu neuplatní.

V posledních letech jsou pro organizace mnohem dostupnější nové technologie než lidské zdroje. Z toho vyplývá, že lidským zdrojům musí být věnována náležitá pozornost, nebo alespoň stejná pozornost jako novým technologiím.

Jestliže podnik získá nové zařízení s vysokými technickými parametry, potom by nutně měl zajistit co nejdokonalejší zpracování personálu, který bude schopen přednosti takového technicky náročného zařízení plně využít.

Systematické vzdělávání a cílený profesní rozvoj zaměstnanců je proto pro celkový výkon a ekonomický úspěch organizace nezbytný.

1.2 Systém podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání patří do kontextu celoživotního učení, konkrétně do dalšího vzdělávání dospělých. Jedná se tedy o vzdělávání dospělé populace a zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity (profesní vzdělávání, zájmové vzdělávání, občanské vzdělávání).

Podnikové vzdělávání řadíme do oblasti profesního vzdělávání a z hlediska dynamiky patří k nejrychleji se rozvíjejícím oblastem dalšího vzdělávání.

„Zaměstnanci, kteří přicházejí do podniku, nejsou ihned připraveni náležitě vykonávat svou práci. Záleží na firmě, jak přizpůsobí vzdělávání nových zaměstnanců požadavkům, které jsou na ně kladeny v souvislosti s příchodem na dané pracovní místo.

Podnikové vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na formování pracovních schopností osob začleňovaných do pracovního poměru v dané organizaci.

Do systému podnikového vzdělávání zaměstnanců patří takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolování iniciované podnikem a rozvoj iniciovaný podnikem“ (Koubek, 1995, s.212).

System formování pracovních schopností podle Koubka je rozvržen takto:



Obr. 1. System formování pracovních schopností člověka (Koubek, 1995, s. 209).

Poznámka: Tučným písmem psané a hvězdičkou označené vzdělávací aktivity bývají součástí podnikového vzdělávání pracovníků.

„Orientace není nic jiného než úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na podnik, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě pomocí zprostředkovávání všech potřebných informací, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl nový pracovník přijat“ (Koubek, 1995, s. 210).

„Doškolení (prohlubování kvalifikace, training v užším slova smyslu) je pokračováním odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Jedná se tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho stávajícího pracovního místa, vyvolaným změnami techniky či

technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem a metod řízení apod.“ (Koubek, 1995, s. 210).

„Přeškolení (rekvalifikace, retraining) jedná se o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojování 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 povoláním novém. (Koubek, 1995, s. 211).

„Rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj“ (Koubek, 1995, s. 211)

Základním cílem vzdělávání pracovníků je podle Armstronga (2002, s. 491) „...pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů prostřednictvím zhodnocení rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem jejich lepšího výkonu a efektivního využívání jejich přirozených schopností.“

Konkrétními cíli vzdělávání podle Armstronga jsou:

- „rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon;
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů;
- snížit množství času potřebného k zácvicímu a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech a pracovníků převáděných na jiné pracovní místo.“

Oba autoři chápou problém odborného vzdělávání zaměstnanců podniku obdobně, kladou důraz na systematické vzdělávání zaměstnanců, protože dobře fungujícímu podniku jde především o to, aby již zapracované a motivované zaměstnance vedl k dosažení lepších pracovních výsledků a aby podnik tyto zaměstnance neztratil. Podnik do svých zaměstnanců investoval čas i prostředky, a tudíž je v jeho zájmu, aby se vynaložená investice vrátila a zhodnotila.

Pokud jde o systém podnikového vzdělávání nedospěli Armstrong a Koubek k naprosto stejným závěrům. Tak například Armstrong uvádí:

„Systematické vzdělávání je vzdělávání, které je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb podniku. Je plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat a dopad vzdělávání je pečlivě vyhodnocován“ (Armstrong, 2002, s. 496).

Tím se Armstrongova definice poněkud odlišuje od Koubka, který popisuje systematické vzdělávání jako *„neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“ (Koubek, 1995, s. 213).*

Obě definice jsou přínosné, jejich porovnání je zajímavé a lze z něho vyvodit následující východisko:

Systematické podnikové vzdělávání je vytvořeno k uspokojování definovaných potřeb a cílů podniku. Jedná se o opakující se cyklus, který vychází z podnikové strategie.

Strategii organizace určuje její management. Úkolem managementu je vycházet ze současných trendů, předjímat možný vývoj a na obě skutečnosti musí mít připravenou strategii.

1.3 Strategie organizace

Strategii organizace určuje její management. Úkolem managementu je vycházet ze současných trendů, předjímat možný vývoj a na obě skutečnosti musí mít připravenou strategii.

„Strategie organizace je nástroj připravující podnik na všechny budoucí situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Organizace na základě své strategie provádí všechny operace tak, aby přinášely krátkodobý efekt a současně vytvářely předpoklady dlouhodobého rozvoje podniku. Celková strategie organizace se obvykle dělí na několik dílčích strategií: např. obchodní, výrobní, exportní, investiční, vývojovou a strategii řízení lidských zdrojů“ (Ožanka, Z. dostupné na www.orklita.cz).

Podle Koubka (1995, s. 11) *„... mohou podnik či jakákoliv jiná organizace fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje“.*

1.4 Strategie řízení lidských zdrojů

„V posledních letech jsou pro organizace mnohem dostupnější nové technologie než lidské zdroje. Kvalitní lidi a týmy si na trhu nekoupíme. Ty si firma musí vychovat. A to trvá roky. Když vidíme, jak dlouho vychováváme špičkového technika, obchodníka, asistentku, musíme se ptát: Jaké požadavky budou na lidské zdroje kladeny v následujících letech? Jaké vědomosti, dovednosti a postoje si budou muset osvojit? Jaké nové potřeby se u nich objeví? Jakým konkurenčním nabídkám budeme na trhu práce čelit? Čím si kvalitní lidi udržíme? Co je bude motivovat? Jaké styly vedení lidí a řízení přinesou nejvyšší efektivitu? Poznání, že s lidskou důvěrou a loajalitou nelze experimentovat a improvizovat, posiluje nutnost řídit lidské zdroje strategicky – cíleně“ (Ožanka, Z. dostupné na www.orlita.cz).

„Protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují tedy určují jejich využívání, představují nejcennější, ale zpravidla i nejdražší zdroj a jsou jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. Řízení lidských zdrojů se stává součástí práce každého vedoucího pracovníka“ (Koubek, 1995, s. 11).

Lidské zdroje jsou tou hlavní hybnou silou, která určuje výkonnost podniku. Jak tedy nejlépe využít jejich potenciálu? Důležité je správně zaměstnance motivovat. K základním druhům motivace patří:

- vyplácení mezd, vyplácení podílu na zisku;
- finanční podpora odborného růstu;
- pracovní a životní podmínky zaměstnanců (pružná pracovní doba, sociální podpora při péči o nemocné děti nebo členy rodiny) ;
- zapojování zaměstnanců do důležitých podnikových projektů;
- pozornost věnovaná managementem zaměstnancům s dlouhodobě dobrým pracovním výkonem;
- jistota zaměstnání.

Existují dvě základní formy motivace – a to finanční a nefinanční.

Finanční motivací je možnost vysokého standardu platu a vyplácení podílu ze zisku. Tento druh motivace působí z časového hlediska krátkodobě. Zaměstnanec si během několika měsíců zvykne na vyšší platovou úroveň a motivační tlak postupně slábne. Přesto však bude finanční motivace motivací dominantní. Nefinanční motivace spočívá v tom, že zaměstnanec, který je ve firmě spokojený, který uvažuje o tom, že v podniku zůstane delší

dobu, se chce realizovat. To znamená, že se může rozvíjet i v jiných pracovních oblastech, které souvisejí s jeho momentálním pracovním zařazením. Tato motivace se týká určité části zaměstnanců, kteří chtějí jednak vyniknout ve své profesi, jednak chtějí získat vyšší postavení ve firmě. Tato motivace je rozhodně dlouhodobější. Je tu však jedno neopomenutelné úskalí. Motivace není věčná. Pokud se zaměstnanci nepodaří své ambice realizovat, pak jeho motivace klesá, popřípadě začne uvažovat o své seberealizaci v rámci jiného podniku.

V praxi neexistuje jeden druh motivace, který by vyhovoval všem zaměstnancům. Pro každého pracovníka může motivace znamenat něco jiného. I tady platí známe psychologické hledisko, že všichni jsme sice stejní, ale každý z nás je úplně jiný.

1.5 Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Moderní společnost klade stále větší požadavky na znalosti a dovednosti člověka. Lidé jsou nuceni vyrovnávat se společenskými změnami, např. změny na trhu práce i se změnami v oblasti techniky a technologie. Požadavky na znalosti a dovednosti se neustále mění. Zaměstnanec, který chce pracovat kvalifikovaně, musí podle Koubka „... prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v současné době stávají celoživotním procesem. Stále větší roli zde hraje podnik a jím organizované vzdělávací aktivity.

Hlavním úkolem podnikového vzdělávání zaměstnanců je přizpůsobit pracovní schopnosti zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa, mluvíme o flexibilitě pracovního místa.

Dalším z důležitých úkolů je zvyšovat použitelnost zaměstnanců tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších pracovních operací. Mluvíme o flexibilitě mimo pracovní místo“ (Koubek, 1995, s. 207).

Beneš přisuzuje vzdělávání základní tři atributy. Vzdělávání je vyjádřením určité kvality, nejde tedy jen o sumu a množství znalostí, dovedností a schopností. Vzdělání samo o sobě označuje nějakou hodnotu. Vzděláváním se nutně označuje něco obecného, něco co mohou alespoň potencionálně sdílet všichni bez ohledu na dosažené vzdělání (srovnání Beneš, 2002, s. 85).

„Rozdíl mezi vzděláním a vzděláváním je v tom, že vzdělání je uzavřená etapa ve vývoji jedince (základní, středoškolské, vysokoškolské vzdělání). Zatímco vzdělávání je tím, co rozšiřuje oblast vzdělání“ (Průcha, 1998, s. 300).

Každý podnik přijímá zaměstnance na určité úrovni vzdělání. Podle strategie podniku a podle aktuálních potřeb je dále vzdělává v oblasti pracovních nebo sociálních dovedností, popřípadě ve schopnosti řídit a vést jiné zaměstnance.

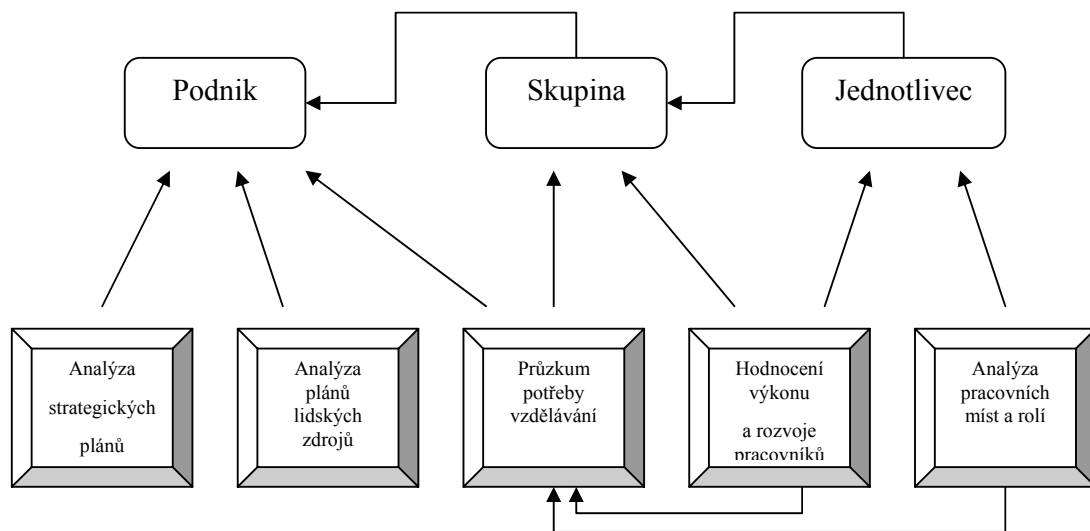
1.6 Analýza potřeb vzdělávání

Armstrong definuje analýzu potřeb vzdělávání takto:

„Vzdělávání musí mít nějaký účel a tento účel lze definovat pouze tehdy, jestliže jsou analyzovány potřeby vzdělávání u organizace, skupin, či jednotlivců. Potřeby vzdělávání by měly být za prvé analyzovány u podniku jako celku – tedy jako podnikové potřeby; za druhé by měly být analyzovány u útvarů, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace – tedy jako skupinové potřeby; a za třetí by měly být analyzovány u jednotlivých pracovníků – tedy jako individuální potřeby“ (Armstrong, 2002, s. 499).

Analýza potřeb vzdělávání může rovněž vycházet z analýzy pracovního místa, která poskytuje kromě jiného podklady pro cílené vzdělávání pracovníků .

V podstatě jde o nalezení rozdílu mezi znalostmi a dovednostmi zaměstnance a požadavky, které vyžaduje pracovní pozice. Každé pracovní místo klade na zaměstnance určité požadavky. Základní požadavky by měl zaměstnanec splňovat už při nástupu do podniku. Další znalosti a dovednosti získává v průběhu zaměstnaneckého poměru. Cíl jeho dalšího vzdělávání je již plně v kompetenci podniku a vyplývá z celkové strategie rozvoje lidských zdrojů v konkrétní firmě.

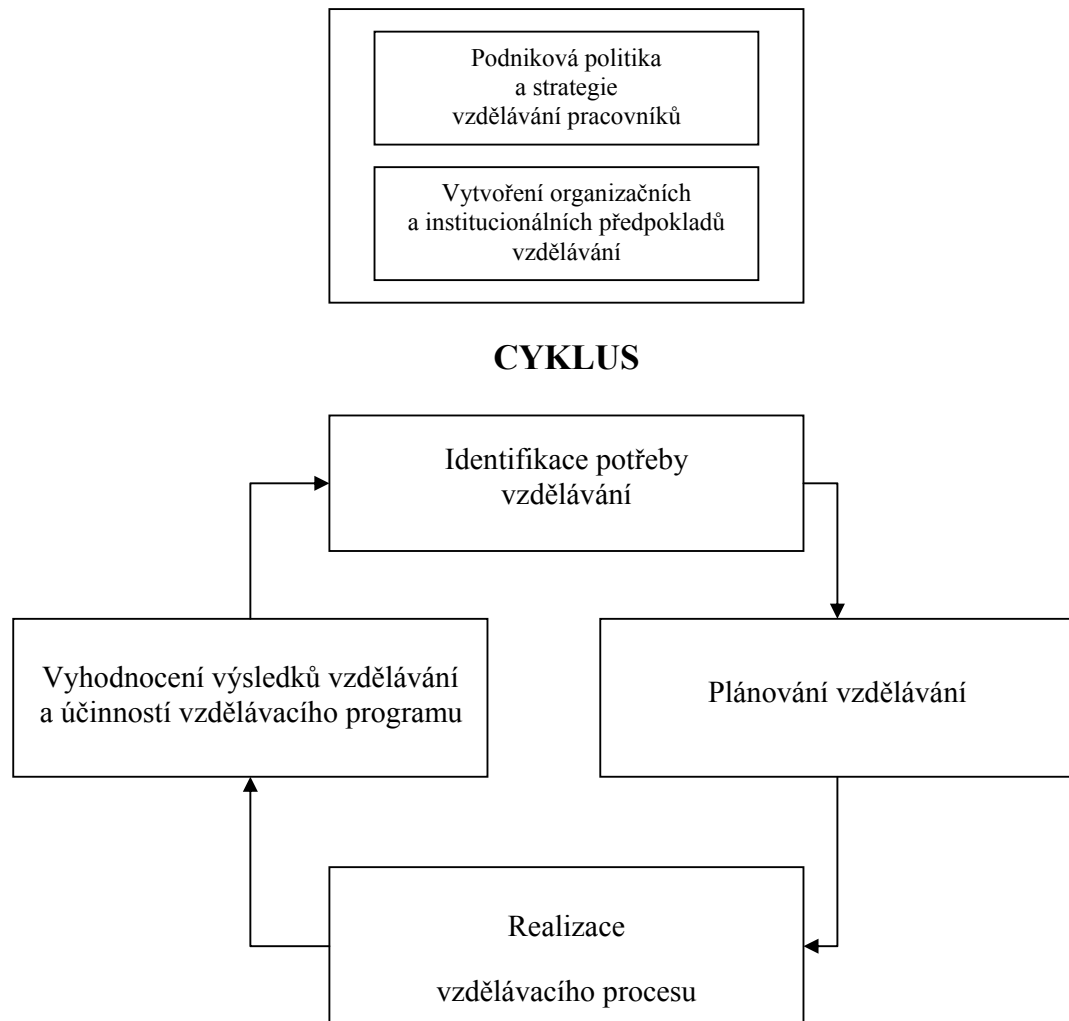


Obr. 2. Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody (Armstrong, 2002, s. 499).

2 FÁZE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

V následující části práce budu věnovat pozornost každé ze čtyř základních fází podnikového vzdělávání. Jednotlivé fáze na sebe navazují a vytvářejí ucelený cyklus.

VÝCHODISKA A PŘEDPOKLADY

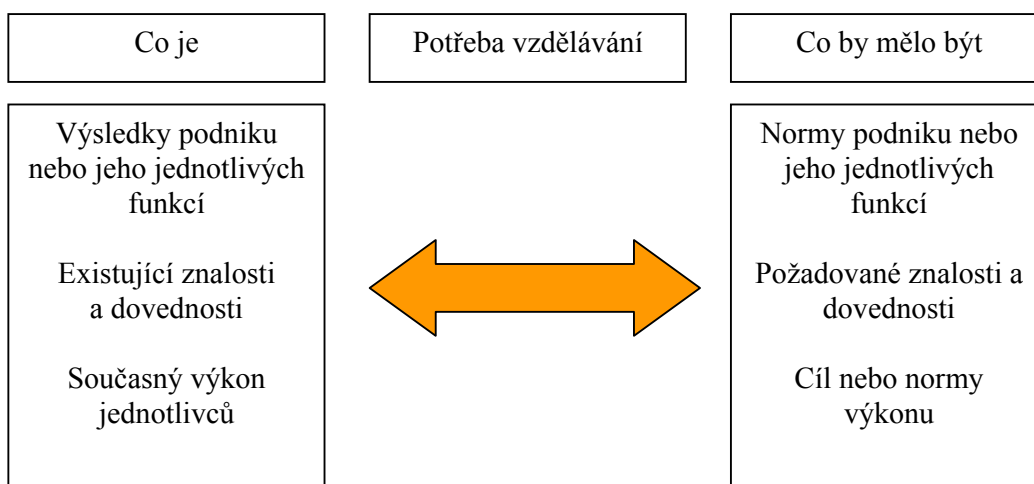


Obr. 3. Základní cyklus systematického formování pracovních schopností (vzdělávání) pracovníků (Koubek, 1995, s. 215).

2.1 Identifikace potřeby vzdělávání

„Identifikace potřeby podniku v oblasti kvalifikace a vzdělávání představuje poměrně obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělávání jsou **obtížně kvantifikovatelné**. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a neméně obtížně se rozpoznává a kvantifikuje vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledkem jeho práce. Proto i fáze **identifikace potřeb** je založena **na odhadech a aproximativních (přibližných) postupech**“ (Koubek, 1995, s. 216).

Trochu jiný pohled nabízí Armstrong. Podle něj identifikace a definování potřeb vzdělávání „... obsahuje analýzu podnikových, týmových a individuálních potřeb získat nové dovednosti nebo znalosti nebo zlepšit existující schopnosti. **Identifikace potřeb** se týká současných problémů, které je třeba vyřešit, i budoucích potřeb. V této fázi se rozhoduje o tom, jaké vzdělávání je pro řešení daného problému nejlepší a z hlediska nákladů nejefektivnější“ (Armstrong, 2002, s. 496).



Obr. 4. Potřeba vzdělávání (Armstrong, 2002, s. 498).

Podnikové vzdělávání musí mít přesně stanovený cíl. Musí být určeno, k čemu má sloužit.

Důvodem pro podnikové vzdělávání mohou být:

- výstupy z hodnocení způsobilosti zaměstnanců;
- principy neustálého zlepšování;
- vytváření nových pracovních funkcí;
- zavádění nových technologií;
- školení, která jsou vyžadována ze zákona.

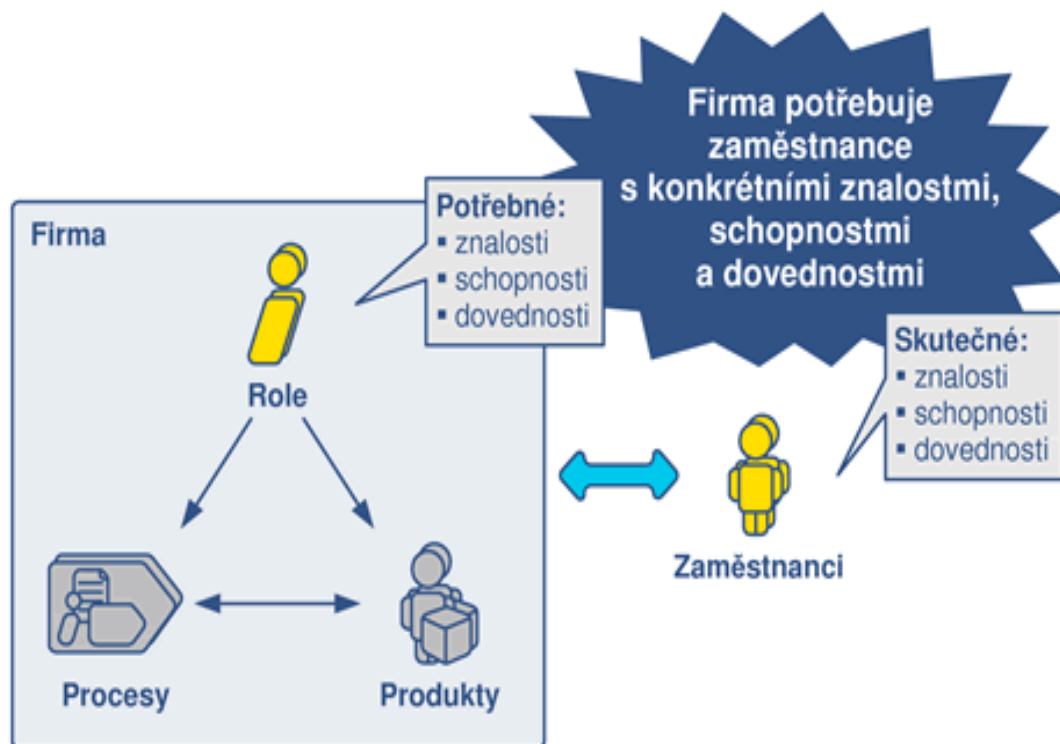
Z výše uvedených důvodů by měl vycházet už konkrétní plán osobního rozvoje zaměstnance, který je důležitým podkladem pro identifikaci potřeb vzdělávání a při sestavování celkového podnikového plánu vzdělávání.

Na sestavování plánu osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců se podílí jejich nadřízený společně s personálním útvarem. Vedoucí zaměstnanci mohou identifikovat potřeby vzdělávání zaměstnanců zejména na základě výsledků hodnocení způsobilosti zaměstnance. Cílem plánu osobního rozvoje zaměstnance je definovat činnosti, které zajistí prohloubení nebo rozšíření znalostí a dovedností potřebných pro zlepšení výkonu zaměstnance a pro současný nebo budoucí pohyb v rámci kariéry zaměstnance.

U vedoucích zaměstnanců a manažerů se očekává, že se budou aktivně podílet na sestavování svých plánů osobního rozvoje, že budou cítit zodpovědnost za vlastní rozvoj.

Při sestavování plánu osobního rozvoje zaměstnance je nutno vycházet z těchto tří oblastí:

- a) identifikace a analýzy potřeb rozvoje zaměstnance;
- b) stanovení cílů rozvoje zaměstnance;
- c) stanovení náplně a formy rozvoje zaměstnance, popřípadě ze stanovení časového plánu činností, které souvisí s jeho rozvojem;



Obr. 5. Identifikace potřeb znalostí, dovedností a schopností.

Elektronické vzdělávání uprostřed podniku [online] [cit.2007-04-25, 17:30]. Dostupné na WWW: <<http://www.unicorn.cz/cz/pres/clanek.php?id=8312>>

Koubek navíc zdůrazňuje potřebu znalosti trhu práce v regionu, v němž podnik působí. Jeho definice identifikace vzdělávacích potřeb je rozšířena o nutnou znalost profesně - kvalifikační struktury pracovních zdrojů a její vývojové tendence v regionu. Zdůrazňuje také, že je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání zaměstnanců jednotlivých profesně - kvalifikačních skupin na trhu práce.

2.2 Plánování vzdělávání

„Předchozí fáze identifikace potřeb vzdělávání přechází do fáze plánování vzdělávání. Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formují se priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. Plán se dále specifikuje, takže v definitivní podobě vymezuje oblasti, na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky školení a v neposlední řadě také časový plán vzdělávání.“

Dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání zaměstnanců by měl podle Koubka (1995, s. 221) odpovědět na následující otázky:

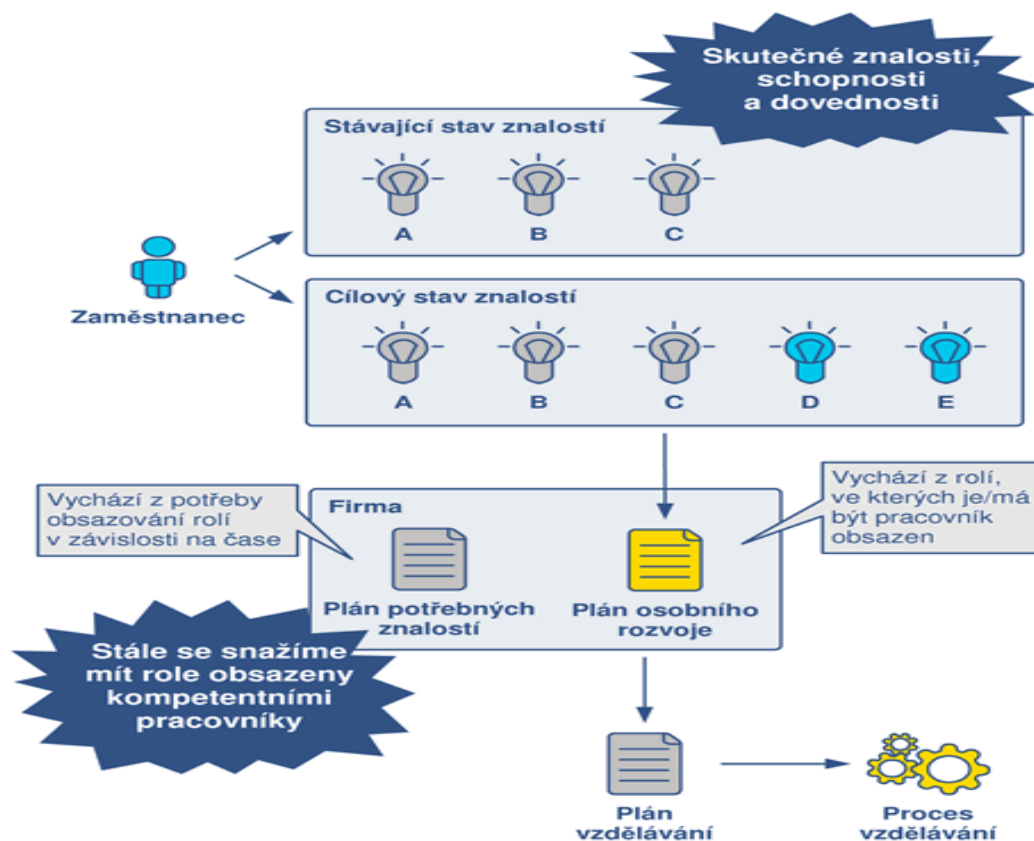
- *jaké školení má být zabezpečeno;*
- *ke komu bude vzdělávání směřovat;*
- *jakým způsobem vzdělávání proběhne;*
- *kdo vzdělávací program uskuteční;*
- *kdy – časový rámec;*
- *kde – místo uskutečnění;*
- *za jakou cenu – s jakými náklady“*

Aby bylo vzdělávání efektivní, mělo by být založeno na aktivní účasti, při které se frekventant danou problematiku rychleji učí a zapamatovává si ji. Program školení by měl souviset s požadavky zaměstnání, aby mohl účastník rychleji a lépe uplatnit získané poznatky v praxi. Podávat účastníkům zpětnou vazbu nebo za pomoci testů ověřovat nabyté vědomosti. Tyto zásady pomáhají urychlit učební proces u jednotlivých zaměstnanců, i když rychlost učení závisí na nich samotných.

2.3 Realizace vzdělávání

Před zahájením samotného vzdělávání je důležité, aby vedoucí zaměstnanci správně motivovali své podřízené ke vzdělávání. Zaměstnanci musí vědět:

- proč je nadřízený vysílá na školení, kurz, stáž atd.;
- co by mělo být výstupem – co nadřízený od vzdělávací akce očekává;
- jakým způsobem bude vyhodnocovat výsledný efekt vzdělávání.



Obr. 6. Plány vzdělávání zaměstnanců.

Elektronické vzdělávání uprostřed podniku [online] [cit.2007-04-25, 17:30]. Dostupné na WWW: <<http://www.unicorn.cz/cz/pres/clanek.php?id=8312>>

Zaměstnanec by především měl vědět, co mu účast na podnikovém vzdělávání přinese a proč není „ztraceným časem“. Přístup k podnikovému vzdělávání není tedy jen záležitostí firemní strategie, ale je především výsledkem co nejúčinnější motivace jednatelce i pracovního kolektivu. V této fázi je také užitečné definovat kritéria pro hodnocení vzdělávání. Přitom si musíme neustále uvědomovat možnost vyhodnocování a jejich validitu.

„Jediná obecná pravidla pro realizaci vzdělávacích programů spočívají v tom, že vzdělávání je třeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu a podle schváleného rozpočtu. Každé vzdělávání by se mělo po ukončení vyhodnocovat, aby se prověřilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky. To je práce každého, kdo je zodpovědný za rozvoj pracovníků“ (Armstrong, 2002, s. 507).

2.4 Metody používané při realizaci vzdělávacího procesu

Metody vzdělávání lze rozdělit do dvou skupin, které se odlišují místem realizace.

Metody používané ke vzdělávání **na pracovišti** (metody „on the job“) používáme častěji u dělnických profesí při výkonu běžného pracovního úkolu, vyznačují se spíše neformálním průběhem. Záleží na interním lektorovi, jakou osnovu a jakou metodu při vzdělávání zvolí.

Metody používané ke vzdělávání **mimo pracoviště** (metody „off the job“) jsou metody vhodnější pro vzdělávání manažerů, vedoucích zaměstnanců, specialistů, popř. talentů.

„Při volbě metod je vhodné se řídit určitými zákonitostmi vzdělávání dospělých, především tím, že čím bude větší míra aktivního učení, tím lepší budou výsledky vzdělávání. Metody vzdělávání je vždy třeba volit tak, aby odpovídaly obsahu vzdělávání“ (Gregar, 2004, s. 86).

Mezi metody používané zpravidla ke vzdělávání na pracovišti patří:

„Instruktáž při výkonu práce patří mezi nejčastěji používanou metodou. Jde o nejjednodušší způsob zácvičení nového popř. méně zkušeného pracovníka a tento si pozorováním a napodobováním pracovní postup osvojí. Výhodou je rychlý zácvičení a vytváření pozitivního vztahu mezi pracovníky navzájem. Nevýhodou je jednorázové působení a tlak pracovních úkolů“ (Koubek, 1995, s. 222).

Principem **coachingu** je dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i pravidelná kontrola výkonu práce ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Výhodou je neustálé informování pracovníka o jeho práci. Uplatňuje se zde oboustranná spolupráce vzdělaného se vzdělavatelem, zlepšuje se komunikace, vytváří se možnosti pro stanovení cílů kariéry pracovníka. Naproti tomu nevýhody tohoto přístupu vzdělávání bývají ty, že vzdělávání se uskutečňuje pod tlakem pracovních úkolů a je náročné na čas a schopnosti vzdělavatele.

„Mentoring je určitá iniciativa a odpovědnost spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá mentora, svůj vlastní vzor. Výhody jsou obdobné jako u coachingu, ale navíc tato metoda vnáší do procesu formování prvek vlastní iniciativy školeného pracovníka a neformální vztah. Nevýhodou může být někdy volba nevhodného mentora.

Couselling patří k novějším metodám. Jde o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování. Výhodou je ta skutečnost, že školený pracovník do vztahu aktivitu a iniciativu – vyjadřuje ke všem vzniklým okolnostem ve své práci i procesu školení, předkládá vlastní návrhy problémů. Důležitá je zpětná vazba, která poskytuje náměty pro obohacení manažerského stylu. Nevýhodou je časová náročnost této metody“ (Koubek, 1995, s. 223).

Školený pracovník je při **asistování** přidělen jako asistent manažera, pomáhá mu a zároveň se od něj učí. Postupně se podílí stále více a samostatněji na plnění úkolů. Později může pracovat zcela samostatně. Výhodou je soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání. Nevýhodou může být ta skutečnost, že se jedná se o dlouhodobější proces, při kterém se školený pracovník může naučit i některé nevhodné pracovní návyky.

„**Pověření úkolem** rozvíjí předchozí metodu, popřípadě její závěrečnou fázi. Metoda je vhodná pro řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Mezi výhody patří ta skutečnost, že pracovníkovi jsou dány kompetence, které si vyzkouší sám v praxi a tím je více motivován pro další rozvoj. V negativním případě (nesplnění úkolů) může ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti a tím narušit jeho sebedůvěru“ (Koubek, 1995, s. 224).

Rotace práce (cross training) jedná o metodu, kdy jsou pracovníkovi přidělovány úkoly v různých částech organizace vždy na určité časové období. Většinou se tato metoda používá u řídicích pracovníků. Výhodou je rozšíření znalostí, zkušeností a schopností a vytváření nových zájmů u pracovníka. Při této metodě je rozvíjena flexibilita zaměstnance a nadřízenému je umožněno přímo otestovat jeho schopnosti a preference. Rotace je vhodná u absolventů škol. Nevýhodou je organizační náročnost, také neúspěch na jednom pracovišti může vést ke snížení pracovníkovy sebedůvěry.

„**Pracovní porady** jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností. Na poradách jsou prezentovány názory, zaujímány postoje, dále mohou u školeného zvyšovat pocit loajality. Výhodou je neformálnost této metody a motivace k projevům individuální aktivity a iniciativy. Nevýhodou může být časový harmonogram porad“ (Koubek, 1995, s. 225).

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se vyznačují zvýšenou orientací na rozvoj znalostí ale i dovedností.

Přednáška bývá zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Jedná se o rychlou metodu, ale pouze o jednostranný tok informací.

Přednáška spojená s diskusí (seminář) je oproti přednášce více aktivní. Během diskusí se objevují nápady a řešení problémů, účastníci jsou stimulováni k aktivitě. Akce již musí být důkladněji organizačně připravena a vhodným způsobem moderována.

„Demonstrativní (praktické, názorné vyučování) zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audio-vizuální techniky, počítačů, výukových pracovišť. Oproti předcházejícím metodám se více orientuje na dovednosti. Výhody – školení pracovníci si zkoušejí svou zručnost v prostředí bez rizik způsobení závažnějších škod. Nevýhodou – rozdílnost skutečných podmínek na pracovištích a výukových pracovištích“ (Koubek, 1995, s. 225).

Případová studie se většinou používá u vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. K výhodám patří rozvoj analytického myšlení, diskuse napomáhají ke schopnosti nalézt řešení problému. Nevýhody se mohou skrývat v náročných požadavcích na celkovou přípravu a u některých účastníků může práce ve skupinách vést k pasivitě.

Workshop je určitou variantou případové studie. Poskytuje možnost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit je z různých aspektů.

Při **brainstormingu** musí každý účastník podat návrh (ústně nebo písemně) na způsob řešení daného problému. Vyslovené návrhy se nekritizují, podněcuje se svobodné odbočování. Čím je návrh „podivnější“, tím lépe. Zdůrazňuje se množství nápadů. Účastníci se podněcují k tomu, aby zlepšovali nápady druhých a ty spojovali do složitějších návrhů.

„Simulace patří mezi metody ještě více zaměřené na praxi a aktivní účast školených. Účastníci dostanou podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Obvykle se jedná o řešení běžné životní situace z praxe. Simulace podporuje schopnost vyjednávat a rozhodovat se.

Hraní rolí jedná o u metodu již orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků. Metoda se orientuje na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností. Učí účastníky samostatně myslet a reagovat a co je důležité – ovládat emoce.

Assessment Centre (Development Centre) je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů pomocí případových studií, rolových her, které jsou hodnoceny týmy hodnotitelů. Výhodou je, že si školený komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale především manažerským dovednosti, učí se překonávat stres,

řešit zároveň úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné. Metoda je velmi náročná na přípravu a technické vybavení, ale na druhé straně velmi účinná.

Outdoor training (Adventure education) podporuje hledání optimálního řešení určitého úkolu, učí koordinovat činnosti a komunikovat se spolupracovníky, pověřovat je úkoly a také učí manažery vést spolupracovníky. Jde o zábavnou formu osvojování si manažerských dovedností, jejich uplatnění a aplikaci na běžnou manažerskou práci. Důležitým prvkem je propojení hry a sportu. Jedná se o velmi efektivní metodu, při níž je potřeba získat manažery na svou stranu“ (Koubek, 1995, s. 227-228).

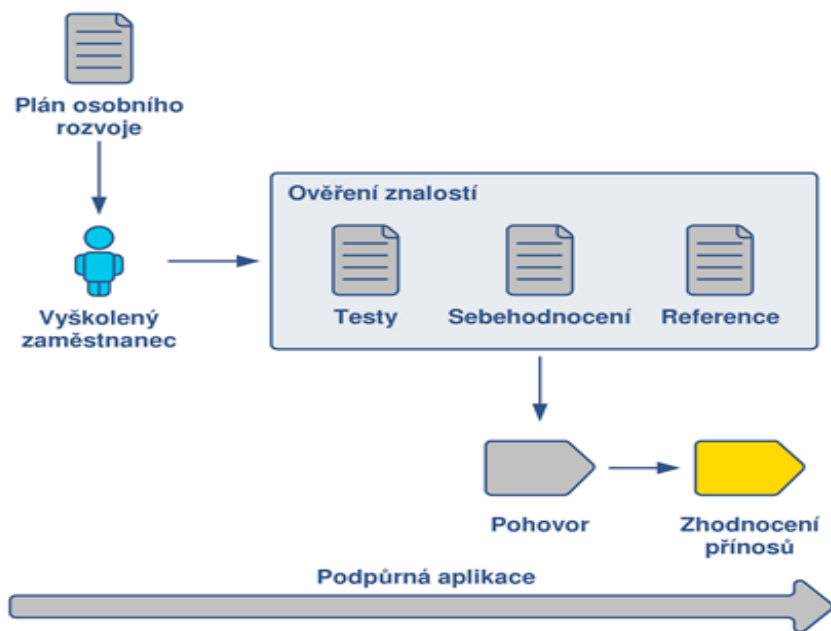
2.5 Monitorování vzdělávání a vyhodnocování jeho účinnosti

Podnikové vzdělávání není levnou záležitostí. O jeho nezbytnosti není pochyb. Vynaložené náklady na vzdělávání patří k nejlépe investovaným prostředkům do rozvoje lidských zdrojů. Je samozřejmé, že management usiluje o to, aby získal co nejpřesnější informace o efektivitě takto vynaložených prostředků.

Vyhodnocování vzdělávání je tedy proces, v němž management usiluje o poměrování nákladů a přínosů vzdělávacího procesu. Představa o tom, jak tyto přínosy vyhodnocovat není jednoznačná. Zatím neexistuje vhodný způsob pro měření a vyhodnocování přínosů vzdělávání. Management jednotlivých podniků často tvrdí, že jakékoliv hodnocení přínosů je subjektivní, nemá patřičnou vypovídací hodnotu, navíc je časově náročné a vyžaduje dlouhodobé úsilí při získávání základních informací. V procesu vzdělávání se totiž většinou jedná o kvalitativní, nehmotné přínosy, které se měří mnohem obtížněji než kvantitativní ukazatele, byť mají kvalitativní ukazatele větší vypovídací hodnotu než údaje kvantitativní.

Zjišťování návratnosti investice do vzdělávání zahrnuje například informace typu: růst ziskovosti, zvýšení obratu na hlavu, pokles absencí, snížení procenta stížností, zvýšení kvality, zvýšená úroveň dovedností, větší flexibilita pracovní síly, zlepšení delegování a rozhodování, zvýšení spokojenosti zákazníků, redukce přesčasů, méně úrazů, snížení prostojů apod.

V souvislosti s tímto výčtem je důležité se ptát, kolik z těchto informací se ve firmách skutečně sleduje a vyhodnocuje. Pokud nejsou tyto údaje průběžně sledovány, je těžké proces vzdělávání vyhodnocovat právě proto, že chybějí výchozí údaje.



Obr. 7. Proces hodnocení systému vzdělávání.

Elektronické vzdělávání uprostřed podniku [online] [cit.2007-04-25, 17:30]. Dostupné na WWW: <<http://www.unicorn.cz/cz/pres/clanek.php?id=8312>>

K velmi známým přístupům měření účinnosti vzdělávání patří měření na úrovni reakce, učení, změny pracovního chování a hodnocení výsledků.

První úroveň - reakce

Reakce na trénink, školení, kurz zjišťujeme pomocí dotazníků (formulářů). Zpracování těchto dotazníků přináší informace o spokojenosti účastníků vzdělávacích akcí.

„Následující kroky pro hodnocení reakcí na vzdělávací akce:

- určete, co chcete zjistit;
- vytvořte formulář (dotazník), který bude kvantifikovat reakce;
- podněcujte účastníky, aby napsali své připomínky a návrhy;
- zajistěte si, abyste získali odpověď od všech účastníků;
- zajistěte si, abyste získali poctivé a upřímné odpovědi;
- vytvořte přijatelné standardy;
- posuzujte reakce účastníků podle těchto standardů a podnikněte vhodné kroky

- *pokud je to vhodné, informujte o reakcích účastníků“ (Armstrong, 2002, s. 514).*

Chyby v hodnocení na úrovni **reakce**

Mezi nejčastější nedostatky v této oblasti patří skutečnost, že nepostihují celý rozsah výcviku, ale zaměřují se pouze na vybranou oblast, např. hodnocení úrovně lektorů, spokojenost s místem konání akce atd. Dotazníky jsou mnohdy nepřehledné a zbytečně složité. Jejich vyplňování je odsouváno až na úplný závěr akce, účastníci se tak dostávají do časové tísně a odpovídají zjednodušeně.

Druhá úroveň - učení

„Zjišťujeme změnu dovedností, znalostí, postojů.

- *Na této úrovni získáme informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle učení. Pokud je to možné, měly by být použity testy organizované před uskutečněním programu a po něm – testy typu papír a tužka nebo testy výkonu - ukázka práce“ (Armstrong, 2002, s. 514).*

Chyby v hodnocení na úrovni **učení**

Testy jsou dalším a velmi důležitým výstupem vzdělávacích akcí. V této oblasti je nejčastější chybou nevhodné nastavení kritérií znalostí a nepřesně stanovená pravidla pro vyhodnocování výsledků (dobrý x špatný; rozhraní).

Vzhledem k tomu, že účastníky podnikového vzdělávání jsou dospělí lidé, setkáváme se s problémem nechuti podrobovat se testům, protože je účastníci pokládají za nevhodné a nedůstojné. Problémem je i nejasné zadání úkolů, popřípadě projektů.

Třetí úroveň – změna pracovního chování

„Zjišťujeme, jak jsou používány nové znalosti, dovednosti při práci, dále zjišťujeme změny v jednání a vystupování.

- *Je třeba odpovědět na otázku, do jaké míry absolventi vzdělávání uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce. V ideálním případě by toto hodnocení mělo proběhnout před vzděláváním i po něm. Ale účastníkům by měl být dán určitý čas, aby byli schopni své chování při práci změnit. Hodnocení by mělo posoudit, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání týkajících se změn chování a aplikace znalostí a dovedností“ (Armstrong, 2002, s. 515).*

Chyby v hodnocení na úrovni **změny pracovního chování**

Častým nedostatkem na této úrovni je metodická nepřipravenost. Projevuje se netransparentním zadáním cílů vzdělávací akce. Často schází dobrá spolupráce školitele, liniového manažera a organizátora vzdělávací akce. Hodnocení účinnosti výcviku bohužel není samozřejmou součástí pravidelného hodnocení zaměstnance. Někdy chybí i chuť vedoucích zaměstnanců zapojit se do procesu hodnocení skutečnosti, zda-li přinesla vzdělávací akce změnu pracovního chování zaměstnanců.

Čtvrtá úroveň - výsledky

„Jde o poslední úroveň hodnocení a poskytuje základnu pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Avšak není vždy snadné prokázat míru přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků a oddělit tento přínos od jiných činitelů. Hodnocení musí být založeno na zkoumání před vzděláváním i po něm a musí určit míru, v jaké byly dosaženy základní cíle vzdělávání v oblastech, jako je přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, snížení úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků.

Hodnocení výsledků je snadnější, lze-li je kvantifikovat“ (Armstrong, 2002, s. 515).

V oblasti „tvrdých dovedností“ se výsledky vzdělávání kvantifikují lépe než v oblasti „měkkých dovedností“ .

V procesu vzdělávání se totiž většinou jedná o kvalitativní, nehmotné přínosy, které se měří mnohem obtížněji než kvantitativní ukazatele, byť mají kvalitativní ukazatele větší vypovídací hodnotu než údaje kvantitativní.

3 ÚROVEŇ PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

„Období posledních zhruba šesti let vneslo do podnikového vzdělávání nová témata související s celkovou proměnou podniků a se stíráním hranic mezi organizací a jejím okolím, které je typické pro transformaci ‚běžné‘ organizace v organizaci učící se“ (Tureckiová, 2006 s. 379) .

Rozvoj věd a technologií nutí management i zaměstnance podniků k učení. Podnikové vzdělávání může být externí i interní. Více než na formě záleží však na kvalitě vzdělávání v rámci firmy.

Úroveň podnikového vzdělávání zaměstnanců souvisí přímo s cíli managementu, firemní personální politikou a personální strategií.

Vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení jsou rozhodujícím činitelem v procesu identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců. Spolupodílejí se na tom, kdo a v jaké oblasti by měl být školen. Jsou také jedním z nejdůležitějších zdrojů informací potřebných pro vyhodnocování výsledků vzdělávání i účinnosti vzdělávacích programů.

3.1 Učící se organizace

Učící se organizace je koncepce vycházející z pojetí celoživotního učení, jejíž podstatou je nutnost dalšího rozvoje a zdokonalování LZ. Cíle učení a vzdělávání jsou konkrétněji formulovány v podniku, který zaměřuje pozornost na vzdělávání všech skupin zaměstnanců. Učící se organizaci jde o snadný přístup k informacím. Z těchto informací si učící se organizace vybere to, co je pro ni nejdůležitější.

Na základě přístupu podniků k této problematice je možné uvést rozdělení podniků do pěti modelů (Kubr, 1995, s. 49-50).

***Model č. 1** může být označen výrazem „nečinnost“. Firmy zařazené do tohoto modelu v oblasti vzdělávání a přípravy lidí vyvíjejí nulovou nebo minimální činnost.*

***Model č. 2** může být označen jako „nahodilý přístup“. Tyto firmy občas využívají manažerských kurzů nebo jiných forem přípravy. Co se týká cílů, jsou všeobecné a neurčité, z toho plyne nulové využití praktických výsledků.*

Model č. 3 může být označován jako „systémový přístup“. Vzdělávání a příprava zaměstnanců tvoří ucelený systém vzdělávání, který sleduje stanovené cíle, zahrnuje do systému všechny manažery i ostatní zaměstnance. Firmy zařazené do tohoto modelu dávají přednost přípravě celých týmů před přípravou jednotlivců. Používají plánování finančních prostředků a rozpočtu na základě zjištěných potřeb, využívají různých metod vzdělávání, mají podporu vrcholového vedení. Ale chybí zde jasnější spojitost s podnikovou strategií.

Negativem je ta skutečnost, že se zaměstnanci vzdělávají v oblastech, které jsou pro ně zajímavé a atraktivní, ale často se mohou mýjet se skutečnými potřebami firmy.

Model č. 4 může být označován jako „strategický přístup“. Spojuje tvorbu podnikových strategií, restrukturalizaci a jiné důležité změny týkající se vzdělávání, přípravy manažerů a ostatních odborníků. Vzdělávání se stává součástí a nástrojem podnikové strategie.

Model č. 5 může být označován jako „učící se organizace“. Ve vzdělávání a přípravě zaměstnanců spatřuje firma hlavní zdroj všech bezprostředních a budoucích podnikatelských úspěchů. Taková firma organizuje vzdělávání převážně vlastními (interními) lektory.

„Stále více se prohlubuje rozdíl mezi externím a interním typem podnikového vzdělávání. Zatímco se v jeho externí podobě úspěšně rozvíjejí zejména certifikované programy manažerského vzdělávání a kurzy specifických, na interakci s lektorem závislých dovedností, je stále více vzdělávacích aktivit přenášeno ‚do organizací‘, kde probíhá v rámci normálního režimu práce a je označováno jako „learning by doing“ (učení se prací) či ‚work based learning‘ (na práci založené učení). Dále je zřejmé, že ani taková témata, jako informační bezpečnost, sociální odpovědnost firem a etika podnikání, zákaznická orientace, totální jakost a vůdcovství nelze zprostředkovávat tradičními způsoby externího podnikového vzdělávání. Proto i tyto vzdělávací aktivity zajišťují špičkové podniky stále častěji ‚vlastními silami‘, případně za spoluúčasti zkušeného externího lektora, který na daném tématu spolupracuje tzv. exkluzivně s pracovníky dané organizace“ (Tureckiová, 2006, s. 379).

Učící se organizace znamená vždy vyšší přínos než učící se jednotlivci.

Posun v úrovni podnikového vzdělávání v tomto a minulém století můžeme demonstrovat na srovnání strategií řízení lidských zdrojů současných podniků se strategií firmy Baťa Zlín.

4 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V BAŤOVÝCH ZÁVODECH

Jedním z cílů firmy BaCo je pokračovat v tradicích firmy Baťa a rozvíjet nejlepší principy výroby, ale i navázat na to, co je přínosné a použitelné v současných podmínkách podniku. Tradice podnikové vzdělávání Baťových závodů ovlivnila strategické cíle firmy BaCo nejen v organizaci firmy, ale především v systematickém zájmu o vzdělávání pracovníků.

Největší rozvoj Baťových závodů spadá do 20. – 30. let minulého století. Bylo to období značné podnikatelské volnosti, kterou dokázal Tomáš Baťa maximálně využít.

Dal pracovníkům nejen možnost odborně se vzdělávat, ale uzpůsobil organizaci tak, aby tohoto vzdělávání maximálně využila. Začal využívat pracovníka nejen fyzicky, ale dokázal využít také jeho intelektu a dalších schopností.

V té době existovala téměř neomezená nabídka volných pracovních sil. Ve zlínském regionu nebyly žádné průmyslové podniky, ale pouze zemědělská výroba. Do pracovního poměru byli přijímáni jen mladí pracovníci ze zemědělství a mladí muži a ženy ihned po ukončení školní docházky.

Vzdělávání se uskutečňovala ve třech základních oblastech:

- příprava dělníků v zaučovacích (zaškolovacích) dílnách;
- vzdělávání učňovského dorostu (učňovská škola);
- odborná příprava ve vyšších typech škol a v kurzech.

Snahou bylo poskytnout zaměstnanci dílčí specializovanou pracovní kvalifikaci.

Výcvik byl prováděn přímo v pracovním procesu, v zaučovací dílně na konkrétní dílčí pracovní operaci. Posláním zaučovací dílny bylo vedle základního výcviku provádět přeškolení a doškolení pracovníků na nové náročnější operace a současně to byla pro provoz rezerva v případech, kdy bylo nutné nahradit chybějící pracovníky (fluktuace, nemoc apod.). Na pracovní místo byli zařazováni až po dosažení výkonu a kvality práce.

Proti této úzce specializované pracovní výchově byli trvale námitky, že znamená zánik dosavadní řemeslnické kvalifikace ve výrobě obuvi. Později byl tento systém doplněn výchovou učňů.

Výchově a vzdělávání vlastního dorostu byla za strany vedení firmy věnována mimořádná pozornost. Do učňovského poměru byli přijímáni chlapci, později i dívky na základě

výběrového řízení. Přijímání učňů organizovala Baťova škola práce. Do prvního ročníku bylo přijato 80 „mladých mužů“ a výuka byla zahájena 15. září 1925.

Celý systém výchovy představoval velmi úzké spojení pracovní výchovy se školním vzděláváním s cílem vychovat kvalifikované dělníky. Všichni jeho účastníci pracovali plnou pracovní dobu a školu navštěvovali po pracovní době a v sobotu.

Praktická výuka v učňovské škole probíhala od 7 – 12 a od 14 – 17 hodin. Nejprve u nejjednodušších operací bez zaučování pouze pod dohledem vybraných dělníků, postupně po zaučení v zaškolovací dílně u náročnějších operací pod dohledem mistrů. Za tříletou dobu učebního poměru musel učeň zvládnout všechny výrobní operace. Od nástupu do učebního poměru dostávali učni mzdu podle platných úkolových sazeb.

Teoretická výuka v pracovních dnech (pondělí – pátek) byla organizována vždy po práci a v sobotu dopoledne. Sobota odpoledne a neděle byla věnována podle programu vychovatele sportu, vycházkám, kultuře a vzdělávání.

Povinností vychovatele bylo zejména kontrolovat učně při ranním odchodu do zaměstnání, vyučovat v učňovské škole, sledovat pracovní výsledky učňů v dílnách. Sobota odpoledne a neděle byla věnována podle programu vychovatele sportu, vycházkám, kultuře a vzdělávání.

Výuku ve škole tvořily vedle odborné nauky obuvnické (hlavní předmět) také předměty zaměřené na strojírenství a elektroniku, ale i předměty zaměřené na všeobecný rozvoj (informační zdroj: Nádvorník, 1990).

Učení prací bylo hlavní výchovnou a vyučovací metodou. Propagoval ji především sám Tomáš Baťa, který často zdůrazňoval: *„Učme se prací. Skutečná práce je nejlepší metodou. Velkým bohatstvím je vlastní zkušenost, protože teprve ona zhodnocuje naše vědomosti. Vědomosti můžeme druhému dát, ale zkušenosti si musí každý vykoupit vlastním potem, vlastními mozoly“* (Baťa, 1990, s. 5).

5 PODNIKOVÁ STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Mnohé z Baťovy vize platí v obecné rovině i dnes. Rozdíl je především v tom, že každý současný podnik pracuje již s jiným typem lidského potenciálu. Většina podniků na rozdíl od Bati nemusí zastupovat funkci odborných učilišť a středních odborných škol. Nutně tedy přicházejí lidé, kteří mají základní všeobecné i odborné vědomosti.

Změny v oblasti podnikové strategie RLZ si vynutila situace na trhu práce po roce 1989. Lidé dlouhodobě pracující v určité profesní oblasti nenacházejí uplatnění, jsou nuceni rekvalifikovat se, změnit své pracovní návyky a dovednosti. A v tomto směru je může vést podnikové vzdělávání, které by mělo být strategické, systémově propracované a kvalitní.

Podnikové vzdělávání je finančně i časově náročnou záležitostí, ale předvídatý management každého podniku nebude šetřit na nepravém místě, protože finanční prostředky věnované do RLZ mají sice dlouhodobější, ale nezpochybnitelnou návratnost. Je nutné, aby byly vzdělávací akce dobře připravené, aby je vedli erudovaní lidé, aby existovala alespoň minimální zpětná vazba mezi podnikem a zaměstnanci, kteří procházejí procesem vzdělávání. Je třeba věnovat dostatek času přípravě každé vzdělávací akce a vyvarovat se chyb, které oslabují účinek vzdělávacího procesu v rámci podniku. Volba metod a prostředků podnikového vzdělávání závisí na možnostech, které firma má. Ale ať už si zvolí kteroukoliv metodu, měla by odpovídat skutečným potřebám podniku a firemní politice v oblasti lidských zdrojů. Ve všech případech ovšem platí, že na jedné straně musí být podnik nakloněn dalšímu rozvoji lidských zdrojů, na druhé straně tu musí být tým motivovaných pracovníků. A to nejen těch, kteří mají být vzděláváni, ale také těch, kteří mají vzdělávat a účinnost vzdělávání průběžně sledovat a vyhodnocovat.

Proces podnikového vzdělávání prochází od počátku 90. let 20. století do současnosti výraznými změnami. V první polovině 90. let minulého století se praxe podnikového vzdělávání soustředila na chybějící znalosti a dovednosti. Toto období je z hlediska přístupu nesystémové. Soustředilo se na získávání znalostí a dovedností, které v předcházejícím období nebyly dostupné. Vycházelo z momentálních potřeb podniků, institucí, pracovišť (jednalo se zejména o jazykové, ekonomické, počítačové kurzy).

V druhé polovině 90. let podnikové vzdělávání zareagovalo pružně na změnu potřeb firem, začal se prosazovat trend „na míru šitých“ kurzů vedených externími lektory. Stále častěji se však v procesu vzdělávání prosazují interní lektori a pracovníci útvarů podnikového

vzdělávání. Vzdelávání se stává integrální součástí celkové podnikové strategie v řízení lidských zdrojů.

„Konec 20. století můžeme označit také jako období bouřlivého rozvoje e-learningového vzdělávání, které se v té době zdálo být způsobem, jak zefektivnit proces podnikového vzdělávání a přizpůsobit ho podmínkám organizace i učících se jednotlivců“ (Tureckiová, 2006, s. 379).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části analyzuji systém podnikového vzdělávání ve firmě Barum Continental spol. s r.o. Praktická část je doplněna o hodnocení některých vzdělávacích akcí.

6 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Společnost Barum Continental je největším českým výrobcem pneumatik a v roce 1999 se stala také největším závodem na výrobu pneumatik v Evropě. Těží jak z historie svého oboru (první pneumatiky u nás vyráběla již ve čtyřicátých letech firma Baťa), tak z moderních vývojových trendů a obchodní strategie. Spojení otrokovické pneumatikárny se strategickým zahraničním partnerem v roce 1993 bylo jednoznačně správným rozhodnutím. Koncern Continental přinesl do Otrokovic nejen nejmodernější technologie a nové strojní zařízení, ale i novou podnikovou kulturu a nové přístupy k práci.

Stručná historie firmy

1924 – počátek výroby pro obuvnický průmysl v rámci firmy Baťa Zlín.

1932 – vyrobena první pneumatika značky Baťa pro automobily

1945 – znárodnění akciové společnosti Baťa

1946 – z počátečních písmen Baťa, Rubena Náchod a Mitas vzniká ochranná značka Barum

1953 – z bývalého Baťova koncernu je nyní Svit a po 5 letech je z něj vyčleněn samostatný podnik na výrobu pneumatik s názvem Rudý Říjen

1966 – zahájena výstavba nové pneumatikárny v Otrokovicích

1972 – po 6 letech výstavby je uvedena do provozu nová pneumatikárna v Otrokovicích s hlavní výrobní halou postavenou na rozloze 13 hektarů

1983 – podle vlastní technologie jsou vyrobeny první pneumatiky pro nákladní automobily v celocelovém provedení, jejichž výrobou se zařadil Barum mezi několik málo výrobců tohoto druhu pneumatik na světě

1989 – od 1. 12. je podnik registrován pod názvem akciová společnost Barum Otrokovice

1992 – dohoda s firmou Continental, v prosinci je uzavřena smlouva, na jejímž základě vzniká druhý největší joint venture v České republice – společnost Barum Continental spol. s r. o.

1993 – od 1. 3. začíná fungovat společný podnik Barum Continental

1994 – udělení certifikátu kvality Lloyds Register Quality Assurance dle ISO 9001 pro proces výroby osobních pneumatik

1995 – udělení certifikátu kvality Lloyds Register Quality Assurance dle ISO 9001 pro proces výroby nákladních a zemědělských pneumatik

1997 – podnik v tomto roce úspěšně absolvoval ekologický audit dle ISO 14 001 vztahující se k vlivu podniku na životní prostředí a jako první v rámci zemí východní Evropy obdržel evropský certifikát EMAS

2000 – recertifikace výroby OR pneumatik podle standardu QS 9000 a VDA 6.1, recertifikace environmentálních certifikátů podle ISO 14 001 a EMAS

6.1 Údaje o zaměstnancích

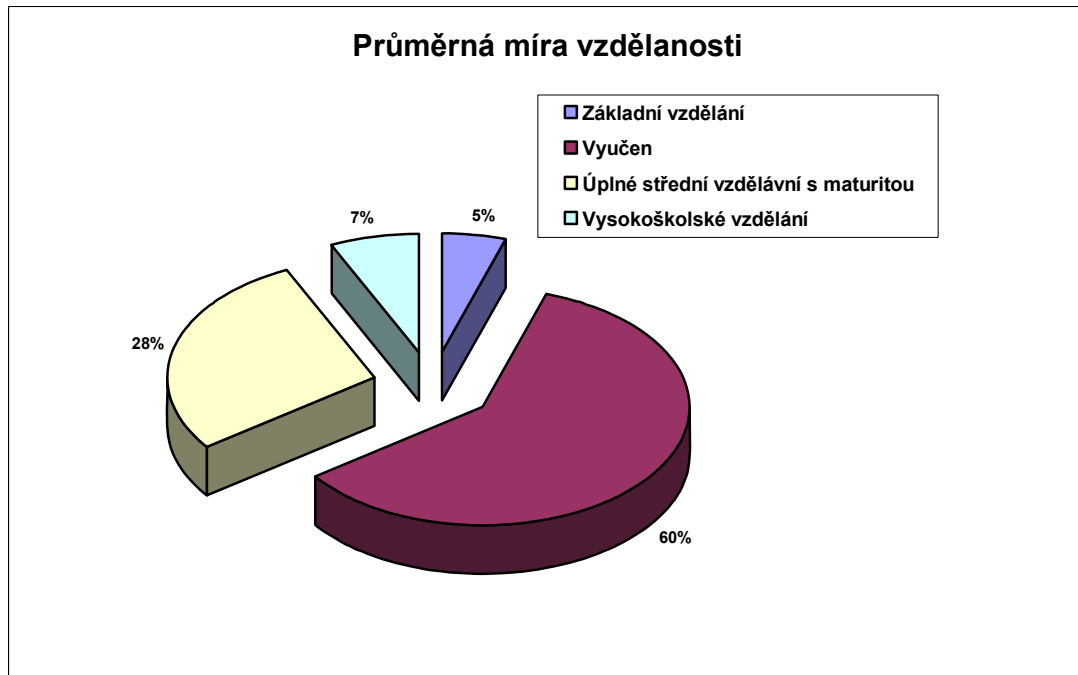
Společnost Barum Continental spol. s r.o. v současné době zaměstnává 4630 zaměstnanců, z toho je 3590 dělníků výroby.

Ročně společnost přijímá 350 až 400 nových zaměstnanců a ročně ukončuje pracovní poměr ve společnosti 200 až 250 zaměstnanců. Fluktuace se tedy pohybuje mezi 4,5 – 6,5 %, což je optimální stav.

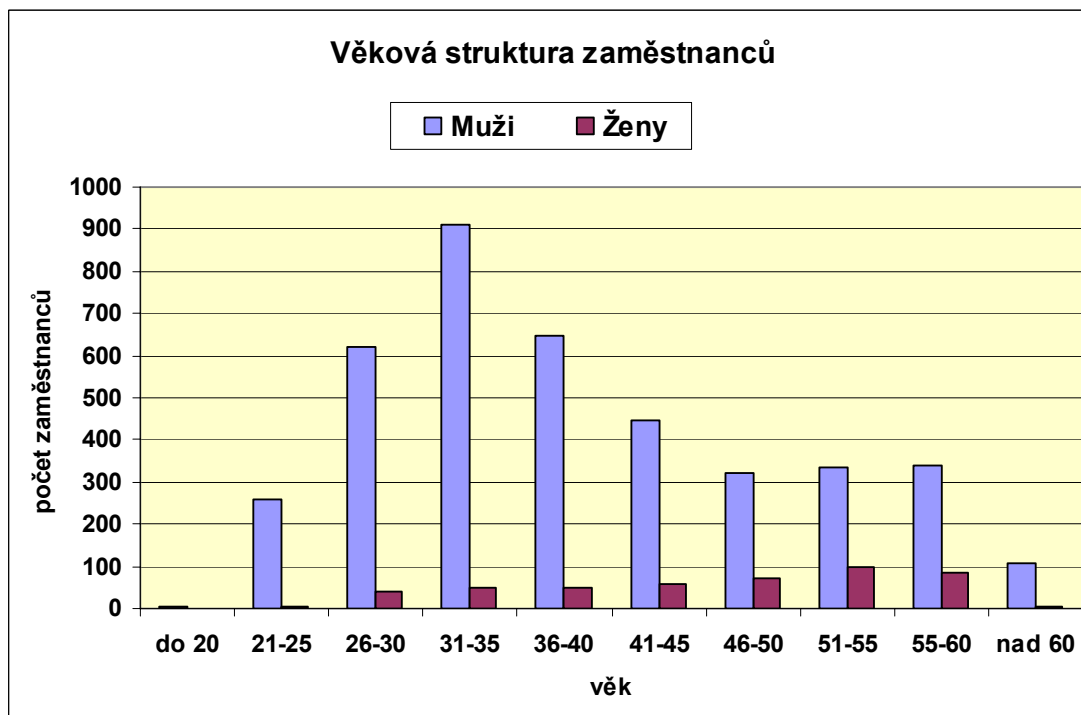
Průměrný věk u mužů se pohybuje okolo 38,3 let, u žen 45,9 let (celkem 39,1 let).

K přehlednému obrazu o počtu zaměstnanců využívá BaCo systemizaci. Systemizace je podrobná grafická podoba organizační struktury technických pozic doplněná o konkrétní počet zaměstnanců, přesný název funkcí a konkrétní jméno zaměstnance. Organizační struktura znázorňuje, kdo je na každé úrovni v organizaci odpovědný komu a za co.

Plán zaměstnanců se stanovuje ve dvou kategoriích: buď jako plán zaměstnanců variabilních nebo plán zaměstnanců fixních. Fixní zaměstnanci jsou v rámci roku pevně stanoveni. Zaměstnanci variabilní jsou určeni výpočtem k rozepsanému výrobnímu plánu daného roku. Propočty provádí divize industrial engineering.



Obr. 8. Průměrná míra vzdělanosti.



Obr. 9. Věková struktura zaměstnanců.

6.2 Cíle společnosti

Společnost Barum Continental spol. s r.o. (dále BaCo) má přesné vymezené cíle, které jsou závazné jak pro vrcholový management, tak pro zaměstnance podniku. Jejich úspěšnost závisí na motivaci lidí, týmové práci, zapojení zaměstnanců do plnění cílů a úkolů organizace. K nejvýznamnějším cílům patří:

- pokračovat v tradicích firmy Baťa a rozvíjet nejlepší principy této výroby;
- identifikovat se jako týmová společnost;
- uspokojovat své zákazníky kvalitními a spolehlivými výrobky;
- zajistit spokojenost zaměstnanců;
- zlepšovat pracovní podmínky zaměstnanců;
- vytvářet předpoklady dlouhodobé úspěšnosti a prosperity firmy Barum;
- usilovat o to, aby byla firma Barum Continental vnímána jako dobrý a spolehlivý partner.

Cílem BaCo je také úsilí o co nejkvalitnější vzdělávání zaměstnanců. Nárok na odborné, ale také rozvojové či jazykové vzdělávání má každý zaměstnanec. Zaručuje mu to mimo jiné i Technicko – organizační postup, který ukládá vedoucím pracovníkům vytvořit zaměstnancům takové podmínky, aby mohli plánovaná školení absolvovat. Navíc mají povinnost účastníky podnikového vzdělávání vhodným způsobem motivovat.

7 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI BARUM CONTINENTAL SPOL. S R.O.

Podnik vychází, v oblasti vzdělávání, z celkové filosofie společnosti a ze systému pravidelného hodnocení zaměstnanců. Systém vzdělávání si klade za cíl zvyšování a prohlubování profesní kompetence a vzdělanostní úrovně všech zaměstnanců společnosti.

V BaCo je systém vzdělávání rozpracován do Technicko - organizačního postupu. Technicko-organizační postup popisuje jednotlivé oblasti, ze kterých je třeba vycházet při sestavování ročního vzdělávacího plánu.

7.1 Strategie řízení lidských zdrojů

Každý zaměstnanec BaCo potřebuje vědět, jak je jeho nadřízený spokojen s jeho prací. Existuje řada způsobů, jak zaměstnanci tyto důležité motivační informace zprostředkovat. Mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným by měla existovat zpětná vazba. Za tímto účelem se stále více podniků (včetně firmy BaCo) snaží zavést a plně využívat systém řízení pracovního výkonu. Umožňuje promítnout cíle organizace do konkrétních pracovních úkolů zaměstnance. Na stanovení cílů se podílí zaměstnanec společně s jeho nadřízeným.

Management firmy vychází z obecné teorie, která říká, že pracovní cíle musí být:

- S** specifické (musí být stručně a jednoznačně formulované)
- M** měřitelné (je nezbytný způsob, jakým se bude plnění cílů měřit)
- A** akceptovatelné (je třeba, aby se zaměstnanec s cíli ztotožnil)
- R** reálné (cíle musí být ambiciózní a přitom dosažitelné)
- T** termínové (cíle musí mít stanovený časový rámeček)

Firma BaCo má vypracován systém hodnocení způsobilosti zaměstnanců. Je nastaven tak, aby pokryl všechny technické pozice ve firmě - od vrcholových manažerů, přes střední články řízení (vedoucí odborů, oddělení, mistři), ke specialistům a technickým zaměstnancům.

Výchozím bodem systému hodnocení je rozhovor zaměstnance a jeho nadřízeného. Rozhovor je zaměřen na zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Výstupem řízeného rozhovoru se zaměstnancem je jednak vyhodnocení úkolů z předcházejícího hodnocení,

jednak stanovení nových úkolů a stanovení plánu individuálního rozvoje, jehož součástí bývá velmi často potřeba dalšího podnikového vzdělávání (Příloha P I).

V rámci vzdělávání vychází firma BaCo z podnikové politiky a strategie vzdělávání pracovníků a vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání.

Zaměstnanci firmy jsou rozděleni do skupin, pro které je připraven diferencovaný program vzdělávání.

Pro upřesnění uvádím některé skupiny zaměstnanců:

- a) Vrcholové vedení
- b) Vedoucí na střední úrovni řízení
- c) Prodejci
- d) Specialisté – například konstrukce, řízení jakosti, technologie, personalisté
- e) Mistři
- f) THP ostatní
- g) Zaměstnanci výroby a obslužných provozů
- h) Nově přijatí zaměstnanci
- i) Absolventi škol

7.2 Plán vzdělávání

Příprava zaměstnanců je založena na „systému vzdělávání“ a řídí se ročním vzdělávacím plánem.

Roční vzdělávací plán slouží mimo jiné k detailnímu naplánování vzdělávacích akcí tak, aby nedocházelo k jejich kumulaci do jednoho časového období.

Dalším důležitým prvkem je prezentovat rozsah a kvalitu podnikového vzdělávání jak auditorům, tak externím zákazníkům.

Jako podklad pro vytvoření ročního plánu vzdělávání slouží:

- a) pravidelné roční hodnocení zaměstnanců;
- b) plány zapracování
 - nově přijatých zaměstnanců
 - zapracování při změně pracovního zařazení;
- c) plán vzdělávacích aktivit centrálně řízených
 - program vzdělávání v oblasti jakosti a ESH (Environment Safety Health)

- školení dle ČSN
 - odborná školení;
- d) individuální plány rozvoje zaměstnanců;
- e) vzdělávací projekty pro vybrané skupiny zaměstnanců;

Za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je odpovědný každý vedoucí pracovník. Ale organizace a řízení vzdělávacích akcí je zcela v kompetenci odboru rozvoje a vzdělávání.

V tomto odboru pracují lidé seznámení s problematikou podnikového vzdělávání. Musí mít organizační schopnosti, komunikativní dovednosti a odbornou přípravu.

Pro odbor rozvoje a vzdělávání je nutná spolupráce s personálním odborem i ostatními vedoucími pracovníky podniku.

Roční plán vzdělávání je sestaven z jednotlivých oblastí školení podle zaměření:

- **u odborných školení povinných** vychází odbor rozvoje a vzdělávání ze zákonů, které podnikům ukládají, jak často mají zaměstnance v dané oblasti školit. Zaručují podniku odpovídající odbornou kvalifikaci daných profesních skupin. Povinná školení připravuje a zařazuje do ročního plánu vzdělávání odbor rozvoje a vzdělávání
- **odborná školení nepovinná** u těchto školení vychází odbor rozvoje a vzdělávání z individuálních plánů rozvoje zaměstnanců a dále z požadavků ředitelů jednotlivých divizí, kteří mohou zaměření a náplň odborných školení blíže specifikovat v divizních požadavcích.
- **vzdělávací projekty pro vybrané skupiny zaměstnanců** jedná se o dlouhodobé podnikové vzdělávací projekty. Tyto projekty jsou zpravidla pro management firmy strategické. Do ročního plánu vzdělávání je zařazuje odbor rozvoje a vzdělávání.
- **rozvojová školení** jsou zaměřena na rozvoj zaměstnanců. Odbor rozvoje a vzdělávání vychází, stejně jako u odborných školení nepovinných, z individuálních plánů rozvoje zaměstnanců a dále z požadavků ředitelů jednotlivých divizí.
- **jazykové kurzy** jsou do plánu vzdělávání zařazovány pouze kurzy s vyšší úrovní pokročilosti. Kurzy pro začátečníky nejsou podnikem organizovány. Zaměstnanec je sice může absolvovat v externích kurzech a jazykových školách, ale náklady na primární jazykové vzdělání nese sám. Pokud ovšem získá certifikát o vykonání státní jazykové zkoušky, jsou mu zpětně proplaceny všechny náklady spojené s počátečním jazykovým vzděláváním.

Odbor rozvoje a vzdělávání sestavuje roční plán vzdělávání ve dvou krocích. V prvním kroku plánuje ta školení, která jsou pro všechny zaměstnance firmy společná. Jedná se o povinná školení, vzdělávací projekty pro vybrané skupiny zaměstnanců a jazykové kurzy.

V druhém kroku zahrne do ročního plánu vzdělávání ty vzdělávací programy, které vyplynou z požadavků ředitelů jednotlivých divizí a z ročního hodnocení zaměstnanců. Roční hodnocení zaměstnanců probíhá v posledním čtvrtletí příslušného roku. Na začátku následujícího roku předkládá odbor rozvoje a vzdělávání roční plán vzdělávání ke schválení managementu firmy.

Plán vzdělávání je flexibilní, je možno jej do jisté míry upravovat a pracovat s ním v průběhu celého roku. Další školení, jehož potřeba aktuálně vyplyne z nutnosti řešit pracovních úkoly během roku, jsou do plánu vzdělávání zařazována operativně. Požadavky na změny v plánu vzdělávání adresují ředitelé divizí přímo odboru rozvoje a vzdělávání. Odbor rozvoje vzdělávání reaguje na uvedené změny nejen podle momentálních potřeb divizí, ale podle celkové strategie podniku a podle finančních možností.

Rozpočet na vzdělávání

Odbor rozvoje a vzdělávání vychází při přípravě rozpočtu na následující rok z nákladů, které má k dispozici v oblasti vzdělávání v příslušném roce a to pro všechny divize firmy BaCo. Tento celkový náklad porovnává se skutečnými výdaji na vzdělávání a dále sleduje a porovnává očekávané výdaje na vzdělávání podle plánu vzdělávání do konce roku. V praxi to potom znamená, že je třeba měsíčně sledovat vynaložené prostředky na vzdělávání, mít jasný přehled, kolik firma zaplatila za vzdělávání svých zaměstnanců v předcházejícím období, ale také o tom, jaká byla struktura těchto nákladů, za jaké druhy školení firma prostředky vynaložila.

Sledují se náklady za povinná školení, školení v oblasti kvality, rozvojová školení pro vybrané skupiny zaměstnanců, dlouhodobé vzdělávací projekty, jazykové kurzy.

Po odsouhlasení výše plánu nákladů na vzdělávání odečte odbor rozvoje a vzdělávání náklady na povinná školení, školení v oblasti kvality, jazykové kurzy, dlouhodobé vzdělávací projekty a dále pracuje s uplatněnými požadavky jednotlivých divizí a ze systému ročního hodnocení zaměstnanců, konkrétně z plánu individuálního rozvoje.

7.3 Etapy vzdělávacího procesu v podmínkách Barum Continental

Úvodním krokem vzdělávacího procesu je **zpracování**.

U nově přijatých zaměstnanců je totiž třeba vycházet z nabídky trhu práce, který ovšem v současné době nenabízí kandidáty vyučené v gumárenském oboru.

Z toho důvodu je nutné pracovat s každým uchazečem o zaměstnání ve firmě individuálně a to nejen z hlediska dlouhodobé perspektivy, ale i z hlediska cíleného zpracování v gumárenském oboru.

Na tuto situaci, která trvá již řadu let, reagovala firma BaCo tím, že zavedla systém „Zpracování nově přijatých zaměstnanců“. Zpracování je zaměřeno na praktické zvládnutí dané pracovní operace při dodržování požadavků kvality, bezpečnostních a protipožárních předpisů a pracovních instrukcí.

V praxi to potom znamená, že zaměstnanec, přicházející pracovat do firmy BaCo, není ihned zařazen na pracovní operaci, pro jakou byl přijat. Cílem zpracování je co nejlépe nové zaměstnance připravit jednak po stránce teoretické, jednak po stránce praktické tak, aby získali znalosti a ovládli dovednosti potřebné pro vykonávanou práci.

Teoretické zpracování nového zaměstnance probíhá ve Středisku praktického vyučování.

Pro všechny zaměstnance, kteří přicházejí pracovat do firmy BaCo, platí standardní rozsah a obsah teoretického zpracování .

Praktické zpracování nového zaměstnance je plně v kompetenci pracoviště, pro které byl zaměstnanec přijat. Doba praktického zpracování je pak pro jednotlivé profese přesně stanovena v Job Evaluation. Pokud to možnosti provozu dovolují, je nový zaměstnanec většinou zařazen na ranní směnu. Průběh praktického zpracování je zaznamenáván do formuláře „Průběh praktického zpracování zaměstnance“ (Příloha P III).

Konkrétní plán teoretického zpracování nového zaměstnance je uveden v Příloze P II.

Dalším z nutných kroků je **doškolení**, jehož cílem je udržování a prohlubování znalostí v oblastech odborné způsobilosti zaměstnanců. Na doškolení zaměstnanců se podílejí jak interní, tak externí lektoři, v některých případech je vhodná kombinace využití interních i externích lektorů.

Externí lektoři mají dostatečný teoretický potenciál, ale schází jim praktická, každodenní zkušenost. Zatímco v případě interních lektorů je možné jejich teoretickou bázi

zdokonalovat a rozšiřovat o zkušenosti z praktických každodenních činností. Přičemž nemůžeme pominout rozdíl ve finanční náročnosti externího a interního lektora.

Propojení externích a interních lektorů se jeví jako nejvýhodnější právě proto, že externí lektori přinášejí nové podněty, zatímco interní lektori vnášejí do oblasti doškolování to, co se v praxi osvědčilo.

Na rozdíl od doškolování, **přeškolením** rozumíme zapracování kmenového zaměstnance na jinou pracovní operaci, než pro jakou byl přijat. Zaměstnanec pracuje například na pozici, která je certifikována, byl pro tuto profesi zapracován, ale z nejrůznějších důvodů chce přejít v rámci firmy na jinou pracovní pozici. V případě, že se znovu jedná o certifikovanou pozici, musí absolvovat přeškolení a získat další (odpovídající) certifikát, který je dokladem jeho pracovní způsobilosti a jenž je vydáván Střediskem praktického vyučování podniku BaCo. Pro držitele certifikátu jde o doporučení pro získání nového

uplatnění v rámci firmy. Pro zaměstnavatele je certifikace zaměstnanců investicí do budoucí prosperity firmy.

Tyto tři oblasti podnikového vzdělávání patří k nejfrekventovanějším. Týkají se především dělnických profesí.

7.3.1 Povinná odborná školení

Jsou zaměřena především na zaměstnance výroby a obslužných provozů (údržba, dělníci ve výrobě, řidiči motorových vozíků, obsluha jeřábů atd.)

Školení připravují zaměstnance pro kvalifikovaný výkon určité profese nebo aktualizují jeho znalosti a v neposlední řadě plní požadavky vyplývající ze zákonných předpisů.

Do povinných školení, kterých se zaměstnanci pravidelně účastní, patří:

- požární ochrana;
- bezpečnost a hygiena práce;
- ochrana životního prostředí, nakládání s nebezpečnými látkami a odpady;
- elektrozpůsobilost (vyhláška č. 50/78 Sb.) ;
- manipulace s tlakovými nádobami;
- obsluha zdvihacích a plynových zařízení;
- obsluha motorových vysokozdvihných vozíků;

- referentská vozidla;
- školení svářečů, ostřelovačů, pracovníků s RTG a zářiči.

Každý podnik, který chce mít kvalifikovaných personál splňující požadavky zákonných předpisů, je nucen přihlížet k tomu, aby byli zaměstnanci podniku pravidelně proškolení v oblastech určených zákonem. Za povinné proškolení zaměstnanců odpovídají vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení v rozsahu svých funkcí. Proškolení zaměstnanců je součástí jejich pracovních povinností. O provedeném školení musí být pořízen záznam do bezpečnostní karty zaměstnance, eventuálně do prezenční listiny školení. Prezenční listina musí mimo jiné obsahovat:

- místo a datum prováděného školení;
- jmenný seznam účastníků školení s jejich podpisy;
- jméno a podpis osoby, která školení provedla.

Dokonalý přehled o tom, který ze zaměstnanců je povinen absolvovat některé z výše uvedených školení, musí mít odbor rozvoje a vzdělávání podniku BaCo.

Tento odbor je povinen upozornit vedoucí zaměstnance v případě, že některý z jejich podřízených se takových školení nezúčastňuje. Při několikerém upozornění zaměstnance, jenž se povinnému školení vyhýbá, ztrácí tento pracovník oprávnění vykonávat danou profesi a nadřízený jej může přearadit na místo, kde toto oprávnění není vyžadováno zákonem.

O každém povinném školení je nutné pořídit záznam do karty školení nebo karty vzdělávání.

Karta školení je určena pro dělnické kategorie. Její aktualizace je zcela v kompetenci mistrů, kteří evidují absolvovaná školení. Karta školení není vedena v elektronické podobě na rozdíl od karty vzdělávání. Karta vzdělávání je určena pro vedoucí a všechny THP zaměstnance. Záznamy do těchto karet jsou oprávněni uvádět pouze pracovníci odboru rozvoje a vzdělávání.

Kromě důvodů vyplývajících ze zákona je nutnost vést karty školení a vzdělávání také proto, že si je kdykoliv mohou vyžádat auditoři, kteří chtějí vědět všechny údaje o školení a vzdělávání konkrétních pracovníků.

Karty vzdělávání jsou také k dispozici vedoucím zaměstnancům. Poskytují jim přehled o absolvovaných školeních a zobrazují fungování celého systému podnikového vzdělávání.

7.3.2 Nepovinná odborná školení

K nepovinným odborným školením patří:

SPC (statistické řízení procesů)

TPM (totálně produktivní údržba)

Škola kvality

Jedná se o dlouhodobé vzdělávací projekty, které jsou pro management podniku strategické. Korespondují se záměry a cíli firmy BaCo.

7.3.2.1 *Statistické řízení procesů*

Firma, ve které pracuji má řadu odběratelů a při takovém množství zákazníků je obtížné, ale přitom nezbytně nutné dodržet všechny podmínky, které si zákazníci určují. Vzhledem k tomu, že firma BaCo dodává své výrobky řadě odběratelů a každý odběratel si stanovuje jiné požadavky pro vyráběný produkt, není možné spolehnout se na rutinní způsob výroby a rutinní způsob práce dělníka v gumárenské výrobě.

Z toho důvodu je třeba zaměstnancům v gumárenském provozu poskytnout nástroj, podle kterého by jednodušeji pochopili, pro kterého zákazníka momentálně vyrábějí a co musí udělat proto, aby byl zákazník spokojený s finálním výrobkem. Tímto nástrojem je kontrolní plán. Z kontrolního plánu zaměstnanec pozná, pro kterého zákazníka právě vyrábí, jak často má kontrolovat kvalitu vyráběného polotovaru a co má udělat v případě, že objeví rozdíly mezi kvalitním a nekvalitním polotovarem.

V této fázi účinnost kontrolního plánu končí. Nyní již záleží pouze na tom, jak zaměstnanec pozná, jak kvalitní polotovar vyrábí. Z toho vyplývá, že dělník musí umět vyhodnotit, v jaké kvalitě polotovar požadovaný zákazníkem právě vyrábí.

Co tedy musí zaměstnanec udělat?

Z kontrolního plánu zjistí, že zákazník má ve svých dodavatelských podmínkách stanoveno, že pro tohoto zákazníka musí zaměstnanec provést kontrolu kvality vyráběného polotovaru např. po každých šedesáti vyrobených polotovarech.

Pokud kontrolu neprovede, tak sebemenší odchylka od požadované kvality je vyhodnocena jako „zmetek“ – tedy nekvalitní polotovar.

Dělník v gumárenském provozu musí umět tuto kontrolu provést. Nový zaměstnanec, který přichází do gumárenské výroby, není dosud seznámen s požadavky zadavatelů a neovládá vyhodnocení kvality polotovaru. I většině zapracovaných zaměstnanců může dělat potíže přesně vyhodnotit kvalitu právě vyráběného polotovaru. Proto je nezbytně nutné pravidelné proškolení zaměstnanců, aby se vyhodnocování kvality vyráběného polotovaru běžným pracovním návykem.

Podle čeho má tedy zaměstnanec postupovat? Jak si může ověřit, že vyrábí kvalitně?

V gumárenské výrobě nelze při kontrole polotovaru spoléhat na jediné měření. Materiály, ze kterých je polotovar vyráběn, mohou být pružné, měkké, snadno deformovatelné. Zaměstnanec musí provést kontrolu u více vzorků. V podmínkách BaCo si musí kvalitu vyráběného polotovaru ověřit na pěti vzorcích. Těchto pět měření je třeba zapsat do kontrolní karty.

Lze tedy shrnout, že odpovědný pracovník měřeními kontroluje vzorky výrobků, statisticky je posuzuje a výsledky zaznamenává do kontrolní karty, čímž si udržuje přehled o průběhu výrobního procesu. V případě potřeby proces reguluje (napravuje), takže stále vyrábí kvalitně (v předepsaných tolerancích), šetří materiál, energii a má vysokou produktivitu práce.

Vyplněné karty navíc poskytují užitečné informace dalším odborným útvarům o výrobním procesu, a proto se údaje z vyplněných karet ukládají do počítačových databází. Tam se dále zpracovávají a získané informace slouží k dlouhodobé charakteristice procesu výroby pneumatik.

7.3.2.2 Totálně produktivní údržba

Pro každý podnik je vážnou ztrátou zastavení výroby v důsledku poruchy strojů. Totálně produktivní údržba (dále jen TPM) je program společné péče zaměstnanců výroby a údržby o strojní zařízení. Jedná se o prostředek zaměřený na zvýšení produkce i produktivity. Pro údržbu i výrobu je nutné vytvořit takové podmínky, za kterých stroj běží bez zbytečných poruch a prostojů. TPM je zaměřena na prevenci a je založena na třech principech

- udržování normálních podmínek chodu stroje;
- včasné rozpoznání abnormalit chodu stroje;
- okamžitá reakce na výskyt sebemenší odchylky od běžného chodu stroje.

Projekt TPM funguje ve firmě BaCo dlouhodobě. Z počátku bylo vzdělávání v oblasti TPM zabezpečováno pouze externími lektory. V současné době tuto roli z části převzali interní koordinátoři TPM, kteří se spolupodílejí na tvorbě obsahu i rozsahu tohoto školení pro obsluhu a údržbu. Z toho vyplývá, že do projektu TPM nemůže být zahrnuta pouze obsluha stroje, ale že se jedná o společnou koordinaci činností mezi obsluhou a údržbou.

Celý program TPM je rozdělen do šesti základních kroků – metodou postupu od nejjednoduššího ke složitějšímu. Odbor rozvoje a vzdělávání spolu s interními koordinátory TPM a externími lektory upřesňují v závěru každého roku obsah a rozsah školení v TPM na další období.

7.3.3 Nepovinná rozvojová školení

Vedle vzdělávání v „hard skills“ je nutné rozvíjet i „soft skills“ a právě na ně se zaměřuje Tréninkové vzdělávací program a škola talentů.

7.3.3.1 Tréninkově vzdělávací program

Tréninkově vzdělávací program je zaměřený na rozvoj manažerských dovedností středního managementu.

Hlavním cílem programu je rozvinout dovednosti středního managementu tak, aby byli schopni správným způsobem vést a motivovat lidi, komunikovat s nimi a zlepšit komunikaci mezi jednotlivými stupni řízení. Dalším cílem programu je poskytnout účastníkům zpětnou vazbu k jejich způsobu komunikace, plánování času a motivovat je k dalšímu zdokonalování.

TVP je navržen a rozdělen do jednotlivých tréninkových modulů (bloků). Moduly na sebe navazují a jsou tématicky propojeny tak, aby vždy na vyšší úrovni zopakovaly osvojený obsah školení. Tím se upevňují nové dovednosti a návyky. Mezi jednotlivými moduly zpracovávají účastníci samostatná zadání a dostávají zpětnou vazbu formou koučování.

Jedná se dlouhodobý program, který je rozdělen do šesti tématických bloků. Provázanost a logickou soudržnost jednotlivých bloků garantuje externí vzdělávací agentura.

Při realizaci vzdělávacího programu je zachováno schéma znalost – dovednost – návyk. Aplikací nabytých znalostí na konkrétní reálné situace jsou u účastníků pěstovány praktické dovednosti. Tyto dovednosti jsou díky interaktivním metodám tréninku dále rozvíjeny a upevňovány, což vede k vytvoření pevných návyků.

Dle vytvořené metodiky je program v klíčových oblastech veden dvěma odbornými lektory, což má výrazný dopad na celkovou dynamiku, efektivitu vzdělávacího projektu a jeho přínosy pro každého jednotlivého konzultanta. V rámci projektu je vždy kladen důraz na individuální přístup, aktivní zapojení každého účastníka a zpětnou vazbu. Součástí je řada modelových situací a praktických cvičení.

Jednotlivé vzdělávací bloky obsahují např. rozvoj osobnosti, vedení a řízení pracovníků, delegování pravomocí a stanovení priorit, efektivní kladení otázek a pohovory, vedení a řízení týmů, týmové řešení situací, kreativita a kreativní myšlení atd.

Takto zaměřeným vzděláváním se u účastníků podpoří používání moderních způsobů řízení organizací s důrazem na koncepci řízení LZ ve velkých podnicích.

TVP je koncipován s důrazem na přidanou hodnotu (přínosy) pro jednotlivé účastníky a především pro firmu BaCo.

Přínosy TVP

Účastníci získají řadu informací a znalostí a naučí se je přetvářet v dovednosti a návyky. Zdokonalí se také v koučování svých spolupracovníků.

V rámci programu je nastaven systém sledování pokroku a jeho průběžné vyhodnocování. Program je možno flexibilně měnit dle aktuálních potřeb zadavatele. Účastníci se zlepší v používání pozitivních i negativních vůdčích dovedností a motivačních technik ve vztahu ke svým spolupracovníkům a podřízeným.

Způsob hodnocení

V rámci vzdělávacího programu bude nastaven systém hodnocení přínosů vzdělávání. Každý účastník ve skupině je sledován z pohledu jeho personálního a profesionálního rozvoje.

Princip hodnocení přínosů vzdělávání spočívá v tom, že jsou na začátku vzdělávání pro každého účastníka nastaveny a popsány (grafickou, textovou i číselnou hodnotou) jeho

počáteční hodnoty pro každou z jednotlivých dovedností (znalostí). V průběhu TVP jsou tyto parametry pravidelně sledovány a zaznamenávány.

Celý systém hodnocení přínosů vzdělávání je založen na porovnání hodnocení účastníka, jeho přímého vedoucího a lektora (Příloha P IV).

7.3.3.2 *Škola talentů*

Prosperující a dynamická firma neomezuje vzdělávací aktivity jen na školení daná předpisy.

Mezi tyto firmy patří i společnost BaCo, a proto se i ona snaží nacházet nové možnosti pro zvyšování a prohlubování kvalifikace svých zaměstnanců.

Mezi nové projekty, které odbor rozvoje a vzdělávání připravil pro dělnické kategorie, je „Škola talentů“. Projekt byl zahájen v roce 2006 a jeho ukončení se předpokládá v roce 2009.

Cílem tohoto projektu je najít a vychovávat talenty z řad dělníků pracujících ve výrobních divizích. Zaměstnanci budou v uvedeném vzdělávacím projektu školeni tak, aby měli schopnost převzít více zodpovědnosti a zapojit se do projektů, které řeší zlepšování výrobních procesů a zlepšování týmové práce v jednotlivých divizích.

Předpokladem zařazení zaměstnance do projektu „Škola talentů“ je splnění následujících podmínek:

- ukončení středoškolské vzdělání s maturitou;
- tři roky praxe ve společnosti BaCo;
- základní znalosti anglického nebo německého jazyka;
- znalost práce na počítači (MS office, internet).

V rámci projektu „Škola talentů“ se účastníci vzdělávají v oblastech technologie výroby pneumatik, SPC, TPM, Výrobního systému Barum, v základních znalostech financí a controllingu, ve vedení projektů, prezentačních, moderačních, komunikačních a koučovských dovednostech.

Hodnota absolventů tohoto kurzu v rámci firmy vzroste, zvýší se jejich použitelnost a zvýší se i jejich konkurenceschopnost při výběru pracovníků na uvolněné technické pozice.

Školení v „tvrdých dovednostech“ , jakými je technologie výroby pneumatik, Výrobní systém Barum, znalost z oblasti ekonomických ukazatelů jsou organizována ve firmě, mimo pracoviště.

Školení v komunikačních dovednostech, prezentačních a moderačních technikách tzn. „měkkých dovednostech“ jsou zpravidla organizovány mimo firmu.

Do „Školy talentů“ se v roce 2006 přihlásilo 32 zaměstnanců, z nichž bylo vybráno na základě výběrového řízení 15 nejlepších. Výběrové řízení se skládalo z odborného testu technologických znalostí, z jazykového testu, přihlíželo se i k jejich schopnosti pracovat s PC.

Zájem o absolvování „Školy talentů“ vychází z potřeby zaměstnanců dále se vzdělávat. Absolvent vzdělávacího projektu nebude automaticky povýšen, nebude mu nabídnuta žádná jiná finanční motivace. Základní motivací tedy v případě „Školy talentů“ bude osobní rozvoj a prohlubování znalostí a dovedností frekventantů vzdělávacího projektu.. Základní motivačním činitelem bude v tomto případě snaha vzdělávat se a dále se rozvíjet.

Je to šance pro mladé zaměstnance, kteří mají ambice být pro firmu BaCo přínosem do budoucna.

Náklady vložené do celého vzdělávacího projektu jsou kapitálem, který se společnosti BaCo vrátí v okamžiku, kdy firma bude hledat vhodné kandidáty na obsazování technických pozic.

Způsob hodnocení:

Účastníci Školy talentů hodnotí úroveň školení pomocí dotazníků (Příloha P V). Dotazníky vyhodnocuje odbor rozvoje a vzdělávání. Vyhodnocení dotazníků přináší především informace o spokojenosti frekventantů vzdělávacích akcí.

V dotaznících je hodnocena úroveň lektorů a jejich připravenost, spokojenost s organizací akce, zda-li akce splnila jejich očekávání. Jedná se o bezprostřední reakce účastníků školení.

7.3.4 Program přípravy absolventa VŠ

Cílem je připravit kvalitní a profesionálně zdatné zaměstnance jako náhradu za odcházející zaměstnance.

Pracovní místa pro absolventy vysokých škol jsou začleněna v systemizaci do personální divize. Počet absolventů na každý rok je stanoven v souladu s plánem odcházejících zaměstnanců. Každý absolvent VŠ má ve společnosti BaCo sestaven individuální plán základního ročního působení a jeho plnění pak probíhá v jednotlivých divizích společnosti.

Plán základního ročního působení obsahuje několik dílčích úkolů, na jejichž realizaci se absolvent podílí. Počet a přesná charakteristika těchto úkolů závisí na tom, do které divize byl absolvent zařazen, které problémy jeho „domovská“ divize aktuálně řeší.

Program přípravy absolventa a jeho průběžné výsledky jsou zaznamenávány a vyhodnocovány buď vedoucím odboru, a nebo vedoucím oddělení.

Součástí ročního programu je povinnost absolventa dále si prohlubovat své jazykové znalosti, komunikační a prezentační dovednosti.

Projekt přípravy absolventů vysokých škol je otevřený. Není chápán dogmaticky podnikem ani nárokově ze strany absolventa. Každý jedinec je zařazován podle svých předpokladů. Po ukončení roční přípravy je absolvent přeřazen na systemizované místo, ale v případě, že odpovídající místo není volné, absolvent odchází z firmy. Nejde o okamžité rozhodnutí podniku, absolventi jsou přijímáni již s tím, že o této podmínce předem vědí a souhlasí s ní. Program přípravy absolventa je uveden v příloze P VI.

I když se stane, že absolvent VŠ po ročním působení z firmy odejde, získává výhodu na trhu práce tím, že absolvoval praxi ve firmě BaCo a že se dále vzdělával. Už tím bude patrně pro příštího zaměstnavatele zajímavější než jiní uchazeči bez praxe a dalšího průběžného vzdělávání. Pro ty absolventy VŠ, kteří ve firmě mohli po ročním absolventském programu zůstat, je tato skutečnost příčinou upevnění a rozvoje sebevědomí a snahy o další seberealizaci v rámci firmy. Je možné, že právě tito zaměstnanci budou patřit k těm skutečně motivovaným, kteří budou mít profesní i osobní zájem na sobě dále pracovat.

7.3.5 Jazyková výuka

Záměrem v oblasti jazykové gramotnosti je podporovat pouze systémovou jazykovou přípravu zaměstnanců, u kterých je vzhledem k funkčnímu zařazení a plnění pracovních povinností znalost jazyka nezbytně nutná. Úředním jazykem BaCo je angličtina, proto se

největší počet kurzů vyučuje v anglickém jazyce, dále jsou organizovány kurzy německého nebo ruského jazyka.

Firma v současné době nabízí pouze kurzy s vyšší úrovní znalostí, kurzy pro začátečníky nejsou organizovány.

Kurzy jsou rozděleny podle druhu přípravy na jazykové kurzy **interní** (organizované v areálu firmy BaCo), jazykové kurzy **externí** (organizované mimo firmu BaCo) a jazykové kurzy **individuální**. Nejedná se o kurzy krátkodobé (týdenní nebo čtrnáctidenní), ale kurzy probíhající po dobu běžného školního roku.

Interní jazykové kurzy

Do těchto jazykových kurzů může být zařazen uchazeč, který úspěšně absolvoval písemný test v prvním a druhém pololetí daného školního roku. Jazykových kurzů se účastní i noví vysokoškoláci, kteří byli přijati do absolventského programu. Pro absolventy VŠ je jazyková výuka povinná. Znalost úrovně prokáží absolventi VŠ při výběrovém řízení, jehož součástí je i písemný a ústní test z anglického či německého jazyka.

Jazyková výuka probíhá zpravidla 2 x 2 hodiny týdně v pracovní i mimopracovní dobu. Kurz vede český lektor, který se při výuce střídá s rodilým mluvčím.

Výuka je zaměřená na rozšíření komunikačních dovedností v cizím jazyce na úrovni středně pokročilý a pokročilý frekventant kurzu. Obchodní angličtina (korespondence, nabídky, objednávky, reklamace, upomínky atd.) je probírána dle požadavků účastníků kurzů.

Komunikačních schopnosti jsou rozvíjeny hodinami vedenými rodilým mluvčím.

Pro účastníky jazykových kurzů v areálu firmy je výuka bezplatná, hradí ji firma BaCo.

Výuku organizuje odbor rozvoje a vzdělávání, který uzavírá smlouvy s lektory, eviduje výsledky testů a sleduje docházku zaměstnanců do jazykových kurzů. Lektori připravují a vyhodnocují testy pro jednotlivé jazykové kurzy. Výsledky sdělují frekventantům kurzů a následně i odboru rozvoje a vzdělávání.

Externí jazykové kurzy

Do jazykových kurzů, které jsou organizovány mimo areál firmy BaCo, jsou zařazováni uchazeči s vyšší úrovní znalostí. Uvedenou výuku mohou provádět pouze jazykové školy a vzdělávací instituce, které jsou schopny vyhodnotit výsledky jazykového vzdělávání

jednotlivých zaměstnanců podle kritérií stanovených zadavatelem, tj. BaCo. Jedním z kritérií pro financování externího jazykového kurzu je minimálně 70- ti % účast zaměstnance v jazykovém kurzu, dále závěrečné hodnocení písemného testu a následně i předložení originálu dokladu o zaplacení jazykového kurzu.

Při takto organizované jazykové výuce hradí zaměstnavatel pouze náklady do předem určené výše. Rozdíl mezi skutečnou cenou kurzu a určenou výší si hradí účastníci sami. Náklady na jazykové vzdělávání mimo firmu je zaměstnanci je jednorázově proplacen na konci školního roku, pokud frekventant kurzu splnil výše uvedené podmínky.

Odbor rozvoje a vzdělávání vede evidenci zaměstnanců, kteří se takto jazykově vzdělávají, a obrací se na jazykové školy a vzdělávací instituce s žádostí o zaslání závěrečného hodnocení frekventantů kurzů organizovaných mimo BaCo.

Individuální jazykové kurzy

Jsou určeny ředitelům divizí, jejich nástupcům, popřípadě specialistům, kteří potřebují v poměrně krátkém čase rozšířit své jazykové znalosti. Při organizaci individuálních jazykových kurzů vychází odbor rozvoje a vzdělávání z momentální potřeby zaměstnance (rozšíření slovní zásoby, rozvoj komunikačních dovedností) nebo ze specializace zaměstnance (jazyková výuka zaměřená na obchod, finance, gumárenství). Zařazení zaměstnance do individuální jazykové přípravy předchází prokázání jeho znalostí formou písemného testu. Testy připravují a vyhodnocují externí lektori.

Způsob hodnocení:

Výsledky jazykové výuky zaměstnanců BaCo se hodnotí formou písemných testů z anglického, německého či ruského jazyka. Všechny testy připravují a vyhodnocují externí lektori.

Výsledky testů eviduje odbor rozvoje a vzdělávání. Porovnáním výsledků v jednotlivých školních rocích je možno u konkrétních frekventantů sledovat posun úrovně jejich jazykových znalostí a určit míru efektivity jazykového vzdělávání.

7.3.6 Lektorské zabezpečení

Důležitou roli při výběru dodavatele vzdělávání je výběrové řízení, v němž se prokáže, jak kvalitně je zpracovaný návrh vzdělávací aktivity ze strany dodavatele vzdělání.

Zadání by mělo seznámit dodavatele vzdělávacích služeb s hlavními cíli podnikového vzdělávání, podle kterých budou návrhy jednotlivých uchazečů posuzovány. Je nutná interakce mezi zadavatelem a dodavatelem vzdělávacích služeb. Čím přesnější je zadání vzdělávací akce, tím lepší je možnost odlišit kvalitní a nekvalitní zpracování návrhu. Zadání i vypracování by mělo mít vždy písemnou podobu. Všichni dodavatelé by měli mít možnost získat další informace, které potřebují k vypracování nabídky.

Přestože příprava podrobného zadání je časově náročná, v případě rozsáhlých a pro firmu zásadních vzdělávacích projektů je nezbytná. Investovaný čas se zcela jistě vyplatí.

Příprava pomůže zadavateli jasněji formulovat celý projekt a uvědomit si další spojitosti s využitelností poskytovaných vzdělávacích služeb.

Při výběru dodavatele vzdělávacích služeb je možné přihlídnout i k dalším okolnostem. Mezi zadavatelem a dodavatelem vzdělávacích služeb existuje dlouhodobá spolupráce ve více oblastech vzdělávání.

Firmy zabývající se vzděláváním v současné době nabízí velmi kvalitní odborné a rozvojové vzdělávací programy. Především se ukazuje, že lektory není možné omezovat pouze na externisty. Externí lektor může do vzdělávání lépe přenášet zkušenosti jiných firem, je schopnější lepšího nadhledu na firemní problémy a „netrpí profesní slepotou“

Interní lektor přináší do výuky praktické příklady, znalost podnikových problémů a znalost spolupracovníků.

Již při tvorbě ročního plánu vzdělávání bývá zřejmé, které vzdělávací aktivity bude třeba lektorsky zabezpečit z interních zdrojů a při kterých vzdělávacích aktivitách využije firma externí lektory. Na některá, zejména odborná školení, je vhodnější využít lektory interní.

Interní lektori mají daleko větší přehled o firmě, vědí daleko přesněji, jak jsou některé procesy provázány, jak se jednotlivé činnosti ovlivňují a jakým způsobem fungují.

Každý vedoucí zaměstnanec (mistr) je svým způsobem interním lektorem, protože má za povinnost dále proškolovat své spolupracovníky v oblastech, ve kterých byl sám proškolen (školení v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany atd.).

Některá povinná školení zabezpečuje firma pouze externími lektory. Jedná se o ta povinná školení, kdy musí lektor předložit platné osvědčení nebo certifikát pro danou oblast.

Externí lektori poměrně často trénují zaměstnance firmy v rozvojových vzdělávacích programech.

7.4 Cíl šetření

Cílem šetření bylo zjistit, jestli se zvyšuje úroveň znalostí zaměstnanců výroby při dalším odborném vzdělávání ve Statistickém řízení procesů (SPC).

Zaměstnanci výrobních provozů jsou důležitou skupinou zaměstnanců, která ovlivňuje kvalitu polotovarů, což v důsledku znamená plnit stanovené požadavky na kvalitu hotových výrobků.

Popis situace:

Firma BaCo je v oblasti kvality certifikována podle norem ISO/TS 16949:2002. Tyto normy požadují, aby byly pro každý proces stanoveny vhodné statistické metody a tyto metody musí být zahrnuty do kontrolního plánu. Základní statistické pojmy (např. medián, rozpětí) musí být pochopeny a používány v celé organizaci.

Dalšími důvody pro použití statistického řízení procesů jsou požadavky zákazníků, zajištění bezchybné výroby a tím snížení odpadů, snížení nákladů a zvýšení produktivity.

Absolvování odborného školení je součástí kvalifikačních předpokladů pro pozici, na které zaměstnanci pracují.

Jedná se o opakované školení, které se provádí pravidelně 1x za rok.

V gumárenských firmách se může standardně jako charakteristika polohy (uvnitř regulačních limitů) u SPC karet používat **medián**. Medián získáme jako prostřední hodnotu všech dat, která jsme seřadili podle velikosti.

Charakteristikou rozptylu je **rozpětí**, které získáme jako rozdíl mezi nejvyšší a nejnižší hodnotou.

Hodnocení výsledků vzdělávání:

Při hodnocení jsem vycházela z testů, které v průběhu let 2004 – 2006 vypracovávali účastníci školení. Výsledky testů porovnám v jednotlivých letech.

Testy sledují znalost SPC u jednotlivých zaměstnanců v gumárenském provozu.

Test se skládá z pěti otázek (Příloha P VII) Otázka č. 1 a 2 je zaměřena na obecnou znalost odpovědností v oblasti řízení kvality.

V otázce č. 3 mají zaměstnanci určit z pěti naměřených hodnot medián a rozpětí.

V závěrečných dvou otázkách testu určují zaměstnanci z osmi pětic naměřených hodnot mediány, které zaznamenávají do připraveného grafu. Určujícím faktorem pro zásah do výrobního procesu je trend hodnot mediánů vzhledem k přípustným mezím sledovaného procesu. Takto vytvořený graf by byl v reálných podmínkách výroby důvodem pro zásah do výrobního procesu v oblasti teploty, rozměru a dalších kvalitativních ukazatelů při výrobě pneumatik.

Test prověřuje správnost postupu při ověřování kvality vyráběného polotovaru, znalost metod, které mají zaměstnanci k dispozici, a používání těchto metod na pracovišti.

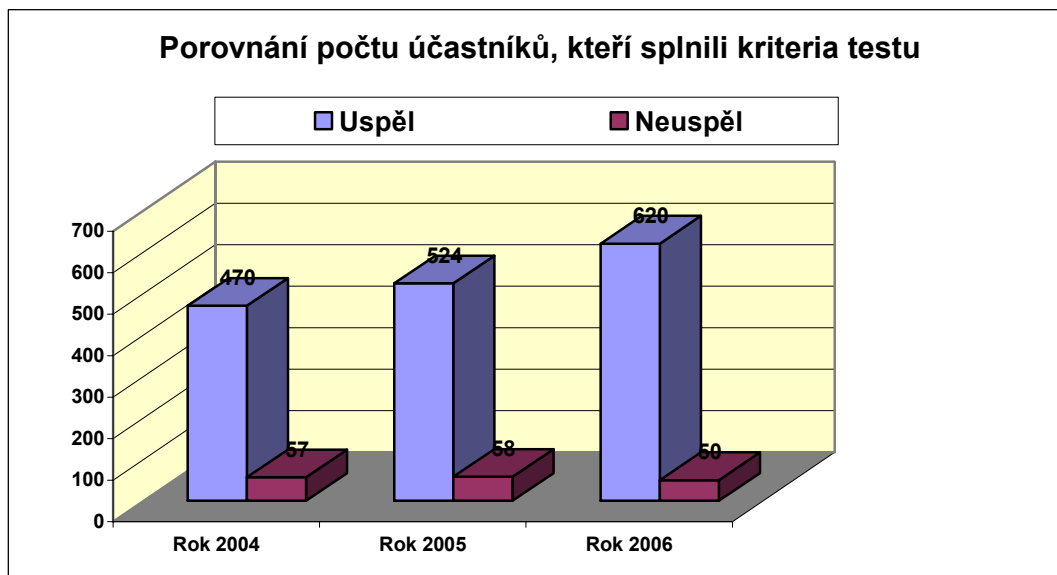
Pro testované pracovníky je závazný limit úspěšnosti, který je v podmínkách firmy BaCo stanoven takto:

- maximální počet bodů získaných v testu 5 bodů
- při získání více než 3 bodů (včetně) účastník uspěl
- při získání méně než 3 bodů účastník **neuspěl**

Pokud zaměstnanec neuspěl, musí toto školení opakovat a následný test vypracovat znovu s lepšími výsledky. V případě, že frekventant kurzu ani po opakovaném školení neuspěl, je přeřazen na práci, kde není znalost SPC požadována.

2004			2005			2006		
bod. hodnocení	počet účast.	bh x pu	bod. hodnocení	počet účast.	bh x pu	bodové hodnocení	počet účast.	bh x pu
1	8	8	1	8	8	1	4	4
1,5	4	6	1,5	4	6	1,5	10	15
2	13	26	2	14	28	2	13	26
2,5	32	80	2,5	32	80	2,5	23	57,5
3	54	162	3	58	174	3	72	216
3,5	68	238	3,5	72	252	3,5	59	206,5
4	93	372	4	97	388	4	97	388
4,5	121	544,5	4,5	126	567	4,5	199	895,5
5	134	670	5	171	855	5	193	965
	527	2106,5		582	2358		670	2773,5
Celkem	527		Celkem	582		Celkem	670	
Průměr		4,00	Průměr		4,05	Průměr		4,14

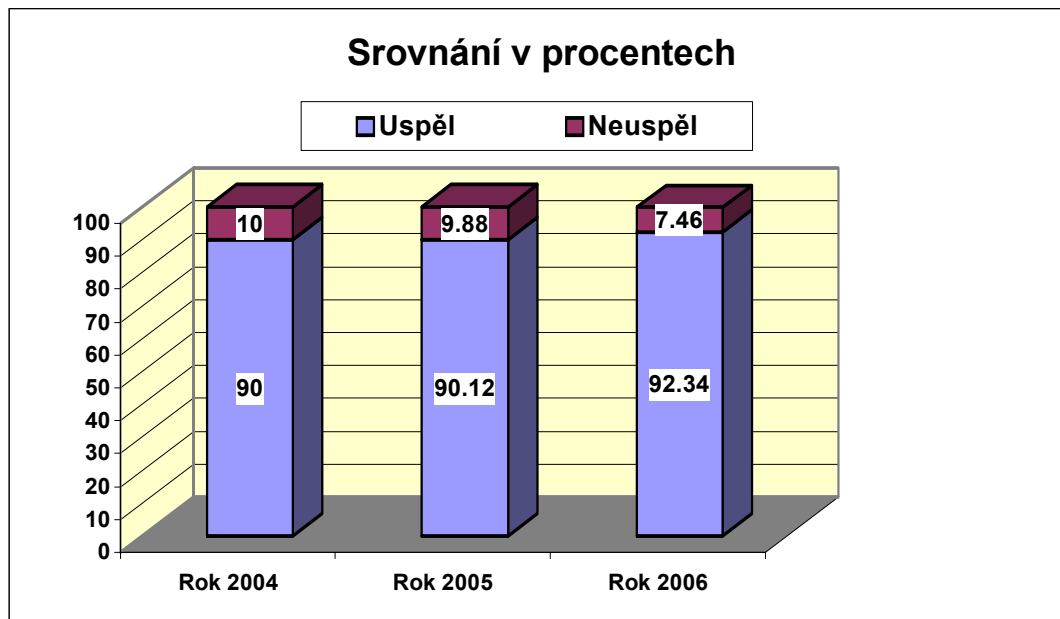
Tab. 1. Porovná výsledků testů SPC v letech 2004 až 2006



Obr. 10. Porovnání úspěšnosti účastníků.

Shrnutí:

Z porovnání počtu účastníků v letech 2004-2006, kteří splnili kriteria testu vyplynulo, že se zvyšuje počet zaměstnanců, kteří se zúčastňují školení v SPC. Co je ale důležitější je ta skutečnost, že i přes zvyšující se počet účastníků, se snižuje počet těch, kteří nesplní kriteria testu. Z tohoto zjištění lze vyvodit závěr, že zaměstnanci vědí, jak statisticky posuzovat kvalitu vyráběného polotovaru, dokáží výsledky měření zaznamenávat do kontrolní karty, a tak si udržovat přehled o průběhu výrobního procesu a dokáží regulovat kvalitu výrobní proces v požadovaných mezích. Ke znalosti zaměstnanců v SPC přispívá pravidelné opakující se školení ve Statistickém řízení a regulaci procesů.



Obr. 11. Srovnání v procentech.

Shrnutí a doporučení:

Z procentuálního srovnání vyplynulo, že se každý rok zvyšuje počet zaměstnanců (v %), kteří vyhověli kritériím testu a snižuje se procento těch zaměstnanců, kteří v testu neuspěli.

Z graficky znázorněných výsledků vyplývá, že je školení efektivní a je v zájmu podniku v tomto školení dále pokračovat.

Zaměstnanci výrobních provozů jsou důležitou skupinou zaměstnanců, která ovlivňuje kvalitu vyráběných polotovarů. Zaměstnanec musí umět kontrolu vyráběného polotovaru provést. Pokud kontrolu neprovede nebo kontrolu provést neumí, nemůže si v průběhu své práce ověřit, zda-li nevyrábí nekvalitní výrobek. Cílem společnosti je uspokojovat své zákazníky kvalitními a spolehlivými výrobky. Další důležitým důvodem, proč pokračovat ve školení SPC je ta skutečnost, že je firma BaCo v oblasti kvality certifikována podle norem ISO/TS 16949:2002. Tyto normy mimo jiné požadují, aby byly základní statistické pojmy pochopeny a používány v celé organizaci.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem zaměřila pozornost na teorii i praxi podnikového vzdělávání v rámci celoživotního učení. Srovnání teorie a praxe v konkrétním podniku považuji za splnění cíle, který jsem si stanovila .

Pozitiva systematického podnikového vzdělávání ve firmě BaCo vidím především v tom, že si firma vytváří vlastní vnitřní zdroje odborníků a „talentů“ ve firmě tím, že prohlubuje kvalifikaci, zvyšuje znalosti a dovednosti svých zaměstnanců.

Firma BaCo se zaměřuje také na rozvoj manažerských dovedností pracovníků na pozicích středního managementu. Tím se zvyšuje kvalita současných liniových manažerů firmy. Takto školení zaměstnanci následně mohou přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti svého zaměstnavatele, ale mohou se také lépe uplatnit na trhu práce.

Z pohledu zaměstnance se investice podniku do jejich vzdělávání může projevit zvýšením úrovně loajality vůči firmě. V neposlední řadě může systematické podnikové vzdělávání a jeho financování a kvalita zvyšovat atraktivitu firmy v regionu.

Návrhy a doporučení

Karta školení pro dělnické profese není vedena v elektronické podobě. Záznamy o absolvovaném školení do ní provádí mistr. Do karty školení se zaznamenávají pouze povinná školení, která musí zaměstnanec absolvovat. Karta vzdělávání pro jiné než dělnické profese je již vedena elektronicky.

Výhodné by bylo vést kartu školení v elektronické podobě. Do takto vedené karty by měli přístup jednak mistři, kteří by do karty zaznamenávali všechna povinná školení, kterých se zaměstnanec během roku zúčastňuje, jednak zaměstnanci odboru rozvoje a vzdělávání.

Elektronickou formou by byla zajištěna lepší informovanost všech, kteří s kartami školení pracují.

Vedení karet školení, lepší spolupráce mezi personálním odborem a odborem rozvoje a vzdělávání, další zkvalitňování výběru dodavatelů vzdělávání – to všechno by zcela určitě zlepšilo kvalitu vzdělávání v BaCo. Nejde však o neodstranitelné nedostatky. Je nutné získávat další zkušenosti a to potřebuje čas. Celkově je mnohem důležitější, že se firma BaCo profiluje jako podnik s propracovaným systémem vzdělávání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7146-614-5
- [2] BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 3. vydání, Praha: 1990. 265 s. ISBN 80-7014-024-0
- [3] BENEŠ, M. *Idea vzdělávání v současné společnosti*. 1. vydání, Praha: Eurolex Bohemia, 2002. 110 s. ISBN 80-86432-40-8
- [4] GREGAR, A. *Personální řízení I: vybrané kapitoly*. 3. vyd. Zlín, 2004. 163 s. ISBN 80-7318-198-3
- [5] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vydání, Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8
- [6] PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 2. vydání, Praha: Portál, 1998. 328 s. ISBN 80-7178-252-1
- [7] PALÁN, Z., *Základy andragogiky*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola J.A.Komenského, 2003. 199 s. ISBN 80-86723-03-8
- [8] NÁDVORNÍK, J. a kol. *Batův system řízení*. 1. vydání, Praha: Impuls, 1990. 152

Internetové zdroje

- [9] Memorandum o celoživotním učení [online]. [cit.2007-03-23, 15:40]. Dostupné na WWW: <<http://www.nvf.cz/archiv/memorandum/index.htm>>
- [10] OŽANKA, Z.,: Metodika tvorby strategie řízení lidských zdrojů. [online]. [cit.2007-04-26, 20:26]. Dostupný WWW. <<http://www.orkita.cz/detail.php?clanek=50>>
- [11] *Elektronické vzdělávání uprostřed podniku* [online]. [cit.2007-04-25, 17:30]. Dostupné na WWW: <<http://www.unicorn.cz/cz/pres/clanek.php?id=8312>>

Seriálové publikace

- [12] KUBR, M. Celý podnik se učí. *Ekonom*, 1995, č. 49, s. 49-50 ISSN1210-0714
- [13] TURECKIOVÁ, M. Podnikové vzdělávání: Metody a formy používané v rozvoji lidských zdrojů. *Pedagogika*, 2006, roč. LVI. s. 323-381 ISSN 0031-3815

Další zdroje

- [14] Vnitřní směrnice firmy Barum Continental spol. s r.o. číslo TOP 2180121 *Systém vzdělávání*.
- [15] Vnitřní směrnice firmy Barum Continental spol. s r.o. číslo S26PE *Zaškolování a přeškolení zaměstnanců kategorie „D“*.
- [16] Vnitřní směrnice firmy Barum Continental spol. s r.o. číslo S15PE *Koncepce jazykové přípravy*
- [17] Interní materiály – Power Point prezentace Tréninkově vzdělávací program

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BaCo Barum Continental spol. s r.o.

RLZ Rozvoj lidských zdrojů

THP Technicko hospodářský pracovník

ESH Environment Safety Health

ČSN Česká státní norma

SPC Statistické řízení procesu

TPM Totálně produktivní údržba

TVP Tréninkově vzdělávací program

VŠ Vysoká škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Systém formování pracovních schopností člověka (Koubek, 1995, s. 209).....	15
Obr. 2. Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody (Armstrong, 2002, s. 499).	21
Obr. 3. Základní cyklus systematického formování pracovních schopností (vzdělávání) pracovníků (Koubek, 1995, s. 215).	22
Obr. 4. Potřeba vzdělávání (Armstrong, 2002, s. 498).	23
Obr. 5. Identifikace potřeb znalostí, dovedností a schopností.	25
Obr. 6. Plány vzdělávání zaměstnanců.	27
Obr. 7. Proces hodnocení systému vzdělávání.	32
Obr. 8. Průměrná míra vzdělanosti.	45
Obr. 9. Věková struktura zaměstnanců.	45
Obr. 10. Porovnání úspěšnosti účastníků.	66
Obr. 11. Srovnání v procentech.	67

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Porovná výsledků testů SPC v letech 2004 až 2006 **Chyba! Záložka není definována.**

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I:	Kvalifikační předpoklady
PŘÍLOHA P II:	Průběh teoretické přípravy
PŘÍLOHA P III:	Průběh praktické přípravy
PŘÍLOHA P IV:	Průběžné hodnocení
PŘÍLOHA P V:	Dotazník pro vzdělávací akci
PŘÍLOHA P VI:	Požadavek na absolventa
PŘÍLOHA P VII:	Test SPC

PŘÍLOHA P I: KVALIFIKAČNÍ PŘEDPOKLADY

PŘÍLOHA P I		Kvalifikační předpoklady pro získání způsobilostí k výkonu funkce:																									
Kvalifikační předpoklady: Vzdělání Praxe v oboru Jazyk, znalosti		Sekce Divize Útvar												Kód matice Job family													
PROCESY, ČINNOSTI, ZODPĚVNOST ZPŮSOBILOSTI															VYHODNOCENÍ												
STRATEGICKÉ	X	X	X	X	X	X				X	X						-										
	X	X	X	X					X								=										
					X	X	X	X	X			X	X	X			=										
	X				X	X	X	X		X				X			+										
	X				X	X	X	X		X				X			+										
SKUPINOVÉ	X	X	X	X	X	X					X	X				-											
					X	X	X					X	X			+											
	X	X	X	X	X	X				X			X	X		=											
					X	X	X					X	X	X		+											
	X	X	X	X						X			X	X		-											
	X	X					X		X				X	X		++											
INDIVIDUÁLNÍ								X	X			X	X			=											
	X	X	X	X				X		X		X	X	X		=											
	X		X						X	X	X		X			-											
	X	X	X						X	X			X	X	X	=											
	X		X						X	X				X		-											
	X	X	X	X					X			X	X			++											
Jméno hodnoceného: _____ Schválil: _____ Datum: _____ Poznámky: _____																											
Stupnice hodnocení: <table style="display: inline-table; border: 1px solid black;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">--</td> <td style="padding: 2px 5px;">-</td> <td style="padding: 2px 5px;">=</td> <td style="padding: 2px 5px;">+</td> <td style="padding: 2px 5px;">++</td> </tr> <tr> <td style="font-size: 8px;">neodpovídá</td> <td></td> <td style="font-size: 8px;">odpovídá</td> <td></td> <td style="font-size: 8px;">vysoce převyšuje</td> </tr> </table>																		--	-	=	+	++	neodpovídá		odpovídá		vysoce převyšuje
--	-	=	+	++																							
neodpovídá		odpovídá		vysoce převyšuje																							

PŘÍLOHA P II: PRŮBĚH TEORETICKÉ PŘÍPRAVY

Příloha P II

PRŮBĚH TEORETICKÉ PŘÍPRAVY

zaměstnanec: osobní číslo:

provoz: oddělení:

druh práce:

datum příjmu nebo přestupu

1. týden :

test	mistr OV
odbor rozvoje a vzdělávání	

2. týden :

den	záznam postupu zpracování	mistr OV a mistr výroby
1		
2		
3		
4		
5		
test		
odbor rozvoje a vzdělávání		

PŘÍLOHA P III: PRŮBĚH PRAKTICKÉ PŘÍPRAVY

Příloha P III:

PRŮBĚH PRAKTICKÉHO ZAPRACOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE

zaměstnanec: osobní číslo:

provoz: oddělení:

druh práce:

délka zapracování od: do:

Orientační plnění plánované normy (v %)-pouze u relevantních profesí

den	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
plán (v %)															
skutečnost															

den	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
plán (v %)															
skutečnost															

ostatní činnosti	týden							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	○	○	○	○	○	○	○	○
	○	○	○	○	○	○	○	○
	○	○	○	○	○	○	○	○
	○	○	○	○	○	○	○	○
	○	○	○	○	○	○	○	○
	○	○	○	○	○	○	○	○
	○	○	○	○	○	○	○	○
	○	○	○	○	○	○	○	○

Legenda: čím plnější kolečko, tím lepší zvládnutí příslušné činnosti

Celkové vyhodnocení:

mistr
vedoucí provozu
personalista
zaměstnanec

PŘÍLOHA P IV: PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ-VZOR

Oblast pro průběžné hodnocení				
Oblast	Očekávání	Hodnocení	Body	Slovní vyjádření posunu v rámci oblasti
Komunikační dovednosti	0	Komunikační dovednosti	0,00	zde doplňte stručnou textovou informaci k oblasti
Prezentační dovednosti	0			
Aktivní naslouchání	0			
Využití vztahově-assertivních zásad	0			
Řešení nestandardních situací	0			
Kreativita	0	Kreativita a osobnost	0,00	dtto
Rozvoj osobnosti	0			
Manažerské dovednosti	0	Manažerské dovednosti	0,00	dtto
Koučování	0			
Vytváření motivačního prostředí	0			
Vůdčí dovednosti	0			
Delegování pravomocí	0			
Postoj k individuálním členům týmu	0	Týmovost	0,00	dtto
Postoj k týmu	0			
Sociální psychologie	0			
Psychologie	0			

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK PRO VZDĚLÁVACÍ AKCI

Dotazník pro vzdělávací akci

Název kurzu:

Datum konání: Jméno a příjmení účastníka:

1. Co se chci v rámci této vzdělávací akce dovědět, naučit dělat jiného? Prosíme stručně napište.

2a) Jakou formou jste se dověděl(a) o této vzdělávací akci?

pozvánka pozvánka předaná nadřízeným vedoucí se mnou osobně hovořil jiné (prosím uveďte):

2b) Byl(a) jste pozván včas?

(Pokud NE, kolik dní předem by Vám vyhovovalo?) NE ANO

Další část prosím vyplňte až po ukončení akce.
Pokud Vám nestačí u některého bodu místo, prosím pokračujte na druhé straně.

3. Prostředí konání akce: *nevyhovující* 0 1 2 3 4 5 *zcela vyhovující*
Prosíme, stručně zdůvodněte své hodnocení:

4. Má očekávání byla: *zcela nenaplněna* 0 1 2 3 4 5 *přeplněna*
Prosíme, stručně zdůvodněte své hodnocení:

5. Přínos pro mou práci: *nedostatečný* 0 1 2 3 4 5 *významný*
Které poznatky hodláte uplatnit v praxi?

6. Jak mi lektor pomohl v procesu učení? *nedostatečně* 0 1 2 3 4 5 *zcela vyhovoval*
Prosíme, stručně zdůvodněte své hodnocení:

7. Celková atmosféra pro učení: *nepříznivá* 0 1 2 3 4 5 *velmi příznivá*
Prosíme, stručně zdůvodněte své hodnocení:

8. Doporučil(a) byste tuto akci kolegům? *rozhodně ne* 0 1 2 3 4 5 *plně*
Kterým a z jakého důvodu?

9. Celkový dojem ze vzdělávací akce: *neuspokojivý* 0 1 2 3 4 5 *vyňikající*
Prosíme, stručně zdůvodněte své hodnocení:

10. Co dále byste do programu doplnil(a), co jste postrádal(a):

11. ☺☺☺ Další poznámky a doporučení:

PŘÍLOHA P VI: POŽADAVEK NA ABSOLVENTA

Požadavek na absolventa do absolventského kolečka

Divize / oddělení:	
Jméno žadatele:	

Důvod požadavku:	- náhrada za odcházejícího zaměstnance	(jméno: _____)
(*)	- vytvoření nového pracovního místa	(název: _____)
	- roční stáž	(není volné systemizované místo)

Kód matice způsobilosti cílové pozice:	
---	--

Požadavky na absolventa:

Obor (zaměření) studia:	
Jazykové znalosti (jazyk+úroveň):	
Specifické (odborné) znalosti / dovednosti:	
Další požadavky / vlastnosti (soft skills):	

Předpokládaný průběh abs. kolečka (v kterých divizích / odděleních by měl absolvent pracovat / získávat zkušenosti):

Poř. číslo	Divize / oddělení	Očekávání / co si má odnést	Délka praxe v týdnech
1.			
2.			
3.			
4.			

Požadavek na doplnění specifických (odborných) znalostí / dovedností během abs. kolečka:

1.	
2.	
3.	
4.	

..... Podpis žadatele Podpis Podpis
--------------------------	-----------------	-----------------

(*) ... zvýrazněte zvolenou variantu

Průběžné hodnocení absolventa:

Způsobilost	Divize / oddělení			
	1.	2.	3.	4.
Plnění úkolů				
Samostatnost				
Rozhodnost				
Komunikativnost				
Týmová práce				
Jazykové dovednosti				
Odborné znalosti				
Ochota učit se				
Jméno hodnotitele:				

Stupnice: 1 – výborně ... 5 – nedostatečně

Celkové zhodnocení abs. kolečka:

--

Závěrečný návrh rozhodnutí (*):

Změna pracovního poměru na dobu:	neurčitou	
	určitou	(do:)
Ukončení pracovního poměru uplynutím doby určité		

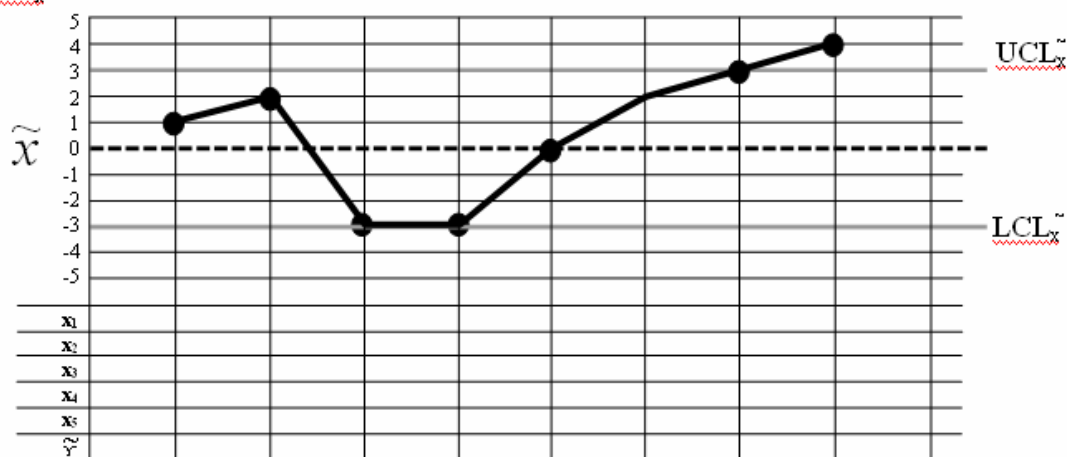
Zařazení na cílovou pozici:	
-----------------------------	--

(*) ... zvýrazněte zvolenou variantu

PŘÍLOHA P VII: TEST SPC

SPC - test A2

1. Kdo v podniku odpovídá za kvalitu výrobků? **všichni pracovníci v rámci svých kompetencí**
2. V kterém dokumentu najdete co a jak často máte měřit na polotovaru, který se vyrábí na vašem pracovišti?
v kontrolním plánu
3. U kordové vložky byly naměřeny hodnoty šíře -2; -4; 4; 1; 3; Určete medián a rozpětí naměřených hodnot
 $\tilde{x} = 1$; $R = 8$ mm
4. Při tažení vnitřní gumy byla jednou za hodinu, vždy pětkrát, měřena šíře. Naměřeny byly následující skupiny odchylek od předepsané hodnoty: 1) -2, 0, 1, 2, 1; 2) 2, 2, 2, 2, 3; 3) 1, -3, -4, -3, 0 4) -3, 2, 2, -3, -4; 5) -1, 2, -3, 0, 1; 6) 3, 0, -1, 2, 2; 7) 1, 3, 4, 2, 4; 8) 2, 4, 4, -1, 4 [mm]. Zakreslete průběh tohoto procesu do regulačního diagramu (jen pro medián). Meze zásahu jsou $UCL_{\tilde{x}} = 3$ mm, $LCL_{\tilde{x}} = -3$ mm.



Je tento proces pod kontrolou? Pokud ne, proč? **NENÍ! je překročena horní mez zásahu**

5. Jaký další krok uděláte, vyjde-li vám ve vašem procesu regulační diagram stejně jako v otázce č. 4? **Najdu a odstraním příčinu (seřídím stroj), označím výrobky z období od předchozího měření a na rubu karty uvedu, co se s nimi stane a koho jsem informoval. Informuji odpovědného pracovníka.**