

Analýza systému vzdělávání ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o.

Ivana Sladká

Bakalářská práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana SLADKÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza systému vzdělávání ve společnosti ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte rešerši z literárních zdrojů vztahujících se k tématu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného systému vzdělávání ve společnosti ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s.r.o.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte doporučení na zlepšení systému vzdělávání v dané společnosti.

Závěr

Rozsah práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

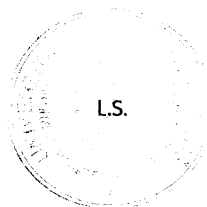
Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
[2] DVORÁKOVÁ, Z. et al. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
[3] FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
[4] KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. [b.v.j.]. Praha : Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
[5] URBAN, J. Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha : ASPI, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková**
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2008**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2008**

Ve Zlíně dne 21. března 2008


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou systému vzdělávání ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. V teoretické části je provedena literární rešerše zaměřená na podstatu a proces vzdělávání zaměstnanců. V rámci praktické části je provedena analýza současného systému vzdělávání ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. Na základě zhodnocení výsledků analýzy a porovnání s teoretickými východisky jsou navržena doporučení na zlepšení systému vzdělávání v dané společnosti. Celý systém vzdělávání je strukturovaný a nabízí řadu vzdělávacích aktivit. Přesto prostor pro jeho další vylepšování existuje.

Klíčová slova: systém vzdělávání, potřeba vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, hodnocení vzdělávání.

ABSTRACT

This bachelor thesis is concerned with the analysis of development system in the company ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. In the theoretical part is performed a literary search concentrated on the basis and process of developing employees. Within the practical part is performed the analysis of present development system in the company ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. On the basis of evaluation the results of the analysis and confrontation the results with the theory are suggested recommendations for improvement of the development system in the company. The whole development system is structured and offers many development activities. However there is still space for its improvement.

Keywords: development system, education need, education planning, education implementation, education evaluation.

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Janě Matoškové za zodpovědné vedení a praktické rady a připomínky, které mi v průběhu zpracovávání této práce poskytla.

Děkuji také vedoucí oddělení vzdělávání společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. paní Ing. Ivě Ullrichové za podnětné konzultace a vstřícné jednání.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 8 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 9 |
| 1 VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE | 10 |
| 2 POTŘEBA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ | 11 |
| 2.1 PŘÍNOSY VZDĚLÁVÁNÍ PRO ORGANIZACI | 11 |
| 3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ | 13 |
| 3.1 IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ | 14 |
| 3.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ | 15 |
| 3.3 REALIZACE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU | 20 |
| 3.4 VYHODNOCOVÁNÍ PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ | 21 |
| 4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA | 22 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 23 |
| 5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, S.R.O. | 24 |
| 5.1 PERSONÁLNÍ ÚTVAR | 24 |
| 5.1.1 Informační systém personálního útvaru | 25 |
| 5.2 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ PODLE PRACOVNÍHO ZAŘAZENÍ | 27 |
| 6 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, S. R. O. | 29 |
| 6.1 IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ | 30 |
| 6.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ | 30 |
| 6.2.1 Východiska pro plánování vzdělávacích aktivit | 30 |
| 6.2.2 Způsob plánování vzdělávacích aktivit | 31 |
| 6.2.3 Roční plán vzdělávání | 32 |
| 6.2.4 Rozpočet | 33 |
| 6.3 REALIZACE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU | 33 |
| 6.4 VYHODNOCOVÁNÍ PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ | 34 |
| 6.4.1 Hodnocení úrovně a relevantnosti vzdělávacích akcí | 34 |
| 6.4.2 Hodnocení množství získaných znalostí a dovedností | 35 |
| 6.4.3 Hodnocení využití získaných poznatků v praxi, změny pracovního chování | 36 |
| 6.4.4 Hodnocení faktické efektivity | 36 |
| 6.5 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S PODNIKOVÝM SYSTÉMEM VZDĚLÁVÁNÍ | 37 |
| 6.5.1 Hodnocení získaných odpovědí vzhledem k pracovnímu zařazení zaměstnanců | 39 |
| 6.5.2 Spokojenost zaměstnanců s rozsahem vzdělávacích aktivit | 40 |
| 6.5.3 Spokojenost zaměstnanců s podporou osobního rozvoje | 41 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 6.5.4 | Analýza závislosti mezi spokojeností respondentů s podporou osobního rozvoje a celkovým rozsahem vzdělávacích aktivit..... | 41 |
| 6.5.5 | Co oceňují zaměstnanci na přístupu firmy ke vzdělávání | 43 |
| 6.5.6 | Kde vidí zaměstnanci rezervy firmy ve vztahu ke vzdělávání..... | 44 |
| 6.5.7 | Shrnutí silných a slabých stránek podnikového systému vzdělávání | 45 |
| 7 | DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, S.R.O. | 46 |
| 7.1 | MOTIVACE PRACOVNÍKŮ ZÁKLADNY | 46 |
| 7.2 | MOTIVACE TECHNICKÝCH PRACOVNÍKŮ..... | 48 |
| 7.3 | ŠIRŠÍ ŠKOLENÍ O DŮSLEDČÍCH NEKÁZNĚ NA PRACOVIŠTI U DĚLNICKÝCH PROFESÍ..... | 48 |
| 7.4 | MALÉ UPLATŇOVÁNÍ NABYTÝCH ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ V PRAXI | 49 |
| 7.5 | VOLBA TERMÍNŮ ŠKOLENÍ | 50 |
| 7.6 | „PAPÍROVÉ“ OSOBNÍ PLÁNY VZDĚLÁVÁNÍ | 50 |
| 7.7 | NEDOSTATEK SPECIALIZOVANÝCH ŠKOLENÍ | 50 |
| 7.8 | OMEZENÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ | 51 |
| | ZÁVĚR | 52 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 53 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 55 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 56 |
| | SEZNAM TABULEK | 57 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 58 |

ÚVOD

„Firma má jen určité množství peněz a manažerského času. Ti úspěšní investují tam, kde se to nejvíce vyplácí.“

Jack Welch

Lidské zdroje představují jedinečný kapitál. Pouhým úsilím a tvořivostí zaměstnanců mohou totiž organizace dosáhnout prosperity a konkurenční výhody. Úspěšné podniky si tuto skutečnost dobře uvědomují, a proto věnují vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců velkou pozornost. Nejdůležitější potenciál, do kterého je třeba investovat, pro ně představuje právě lidský faktor.

Vzdělávání zaměstnanců v současnosti nabývá na významu. Důvody nalézáme především v souvislosti s rostoucí složitostí a nejistotou prostředí, ve kterém se organizace pohybují. Současná společnost se rozvíjí velmi dynamicky a tento rozvoj je doprovázen neustálými změnami, na které musí organizace i jejich zaměstnanci reagovat. Právě tento tlak vnějšího prostředí nutí organizaci k tomu, aby se učila vědoměji, systematictěji a rychleji než v minulosti.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat systém vzdělávání ve společnosti On Semiconductor Czech Republic, s.r.o. V teoretické části bude zpracována rešerše z literárních zdrojů vztahujících se k tématu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Nejprve bude přiblížen význam personální práce a potřeba vzdělávání zaměstnanců jako stimulatoru rozvoje podniku a poté bude zaměřena pozornost na popis podnikového systému vzdělávání a jeho jednotlivých fází.

Předmětem praktické části bakalářské práce bude analýza současného systému vzdělávání ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. Nejprve bude krátce představena společnost, její personální útvar a struktura zaměstnanců podle pracovního zařazení, další část pak bude zaměřena výhradně na analýzu stávajícího podnikového systému vzdělávání.

Součástí praktické části bude také zhodnocení výsledků analýzy a navržení doporučení na zlepšení celého systému.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností, jejichž prostřednictvím je v podniku realizována personální práce. Tím, že podnik organizuje a podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, totiž dává najevo, že si jich velmi váží a umožňuje jim tak na své náklady zvyšovat konkurenceschopnost na trhu práce.

Pojem personální práce, můžeme chápat jako způsob, jakým organizace přistupuje k řízení a vedení lidí. Pohled na její obsah se postupně utvářel v průběhu 20. století, kdy personální práce prošla důležitým vývojem. [3, s. 5-9; 21, s.63]

V tomto období se z *personální administrativy*, jejíž funkce byla především evidenční a statistická, postupně vyvinulo *personální řízení* ovlivněné zjištěním, že pro úspěch organizace jsou významní především kvalitní zaměstnanci. V 70. a 80. letech vznikla s příchodem hospodářské krize koncepce *řízení lidských zdrojů*, která zdůrazňuje potřebu klást při řízení personálních činností důraz především na strategické řízení a vliv vnějších faktorů. Ani toto vývojové stádium personální práce však není konečné. V současné době se objevuje nová filozofie, která bývá označována jako *řízení intelektuálního kapitálu*. Organizace začínají na své zaměstnance nahlížet jako na jedinečný kapitál, zdroj nových hodnot, a hledají proto nové možnosti, jak zvýšit jejich pracovní přizpůsobivost, výkonnost, ale i spokojenost a motivaci k práci. Tato nová koncepce ve své podstatě vychází z koncepce řízení lidských zdrojů, která zdůrazňuje, že zaměstnanci představují pro organizaci bohatství, spíše než náklady. Od zmíněné teorie se ovšem liší ve zdůrazňování poznatku, že toto bohatství není vlastnictvím podniku, ale lidí samotných. [3, s. 5-9]

Jednotlivé personální činnosti v podniku často zajišťuje *personální útvar*, někdy, podle koncepce řízení lidských zdrojů, nazýván také útvar lidských zdrojů. Pokud personální útvar není v podniku zřízen, což se často stává zejména u malých organizací, přebírají jeho funkci jiné útvary, jako např. ekonomické oddělení nebo ji zastává jmenovaná osoba.

O tom, jakou důležitost organizace přikládá personální práci v oblasti dosahování svých cílů, můžeme usuzovat z hlediska začlenění personálního útvaru a postavení vedoucího tohoto útvaru v organizační struktuře podniku. [3, s.13]

2 POTŘEBA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

V důsledku globalizace, narůstající konkurence, urychlování inovací a rozvoje nových poznatků a technologií je pro podnikatelský úspěch organizací důležitá přizpůsobivost a schopnost rychle reagovat na měnící se podmínky. Proto představují pro organizace nejdůležitější potenciál lidé, do kterých je potřeba investovat poskytováním příležitostí ke vzdělávání a rozvoji. Například Koubek [9, s. 315] uvádí: „*Organizací zabezpečované či alespoň podporované nebo umožňované vzdělávání a rozvoj pracovníků se tak stává nejdůležitější personální činností, činností, která má mimořádný strategický význam.*“ [3, s. 4; 9, s. 315]

Ve vzdělávání zaměstnanců hraje důležitou úlohu již zmiňovaný (viz kapitola 1) personální útvar, který v této oblasti tradičně zastává funkce, jako je plánování a organizování vzdělávacích aktivit, sledování průběhu a výsledků vzdělávání, hodnocení efektivnosti vzdělávacích akcí i poskytování specifických školení. V dnešní době, zejména v zahraničí, je stále větší důležitost přikládána také vedoucím pracovníkům, kteří mají v některých organizacích výhradní pravomoc rozhodovat o potřebě vzdělávání na svém úseku. [8, s. 67; 9, s. 325-6]

Výzkumy Národního observatoře zaměstnanosti a vzdělávání [11] a ČSÚ [2] potvrzují, že podnikové vzdělávání není stejnou měrou dostupné všem. V průměru je dostupnější zaměstnancům větších podniků, přičemž nejčastěji zajišťují další vzdělávání podniky, které mají 500 a více zaměstnanců. Existují také rozdíly mezi jednotlivými odvětvími. Podle ČSÚ [2] poskytují vzdělávání více firmy, které působí v nevýrobních odvětvích. Z výzkumů dále vyplývá, že podnikového vzdělávání se více účastní zaměstnanci s vyšší kvalifikační úrovní a s tím spojenou vyšší úrovní vzdělání i vyšším mzdovým ohodnocením. Ve srovnání s dalšími evropskými státy se podniky v České republice v oblasti vzdělávání svých zaměstnanců řadí do mírného nadprůměru. [20]

2.1 Přínosy vzdělávání pro organizaci

Aktivity v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců představují pro organizace často nemalé investice, a to jak časové, tak i finanční. Tyto investice však nelze považovat jen za nákladové položky, ale především za významné investice do budoucnosti, protože vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přináší organizaci řadu výhod, např.:

- neustále organizaci zajišťuje odborně připravené pracovníky,
- zvyšuje atraktivitu organizace u potenciálních zaměstnanců tím, že jim nabízí příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které nadále zvyšují úroveň jejich schopností a dovedností,
- zvyšuje pracovní motivaci a schopnosti organizace udržet si talentované zaměstnance,
- zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců, které potřebují, aby se přizpůsobili novým situacím,
- zvyšuje nejen individuální, ale i týmový a celkový podnikový výkon,
- zlepšuje operační flexibilitu, protože rozšiřuje dovednosti pracovníků,
- vede zaměstnance k tomu, aby se ztotožňovali s posláním a cíli organizace,
- zabezpečuje vyšší úroveň služeb pro zákazníky.

Přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců se odvíjí od strategie, kterou si organizace v této oblasti formuluje. Některé organizace přijímají plně vyškolené zaměstnance, jiné je školí jen náhodně z důvodu momentální potřeby. Aby však vzdělávání bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové strategie podniku. [1, s. 501-2; 19, s. 164-5; 22]

3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

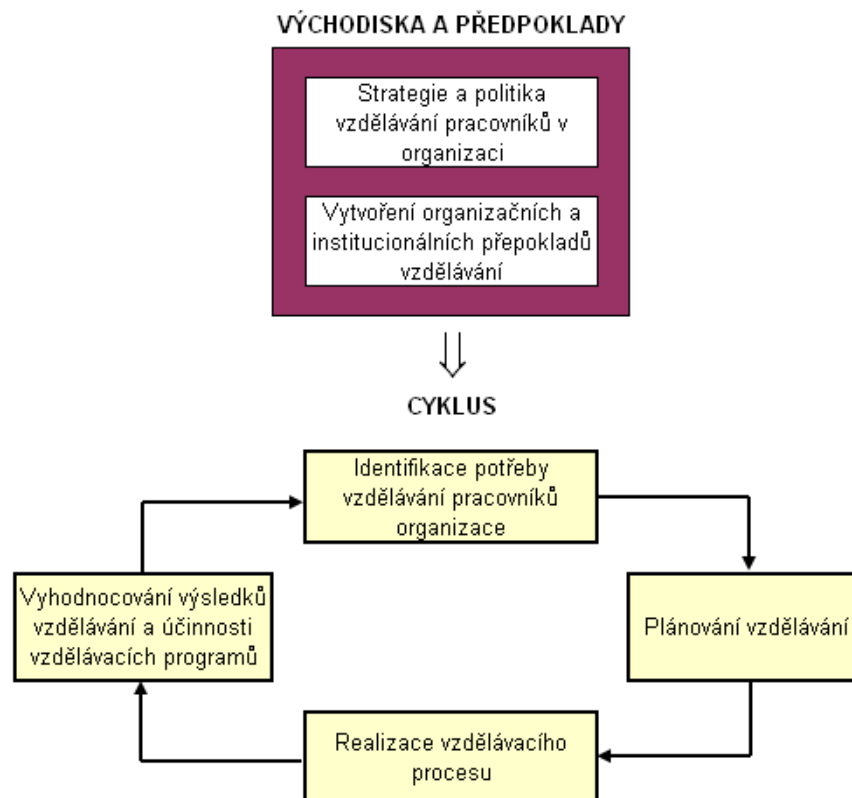
System podnikového vzdělávání zaměstnanců můžeme charakterizovat jako „...*neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání pracovníků, sledující cíle strategie vzdělávání a rozvoje a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání*“. [9, s. 321] Zahrnuje takové vzdělávací aktivity, jako jsou: *orientace* pracovníka v organizaci, *prohlubování kvalifikace (doškolení)* a *rozvoj lidských zdrojů*, a dále pak *rekvalifikace (přeškolení)* a *rozvoj zaměstnanců (rozšiřování kvalifikace)*. [3, s.286-7; 9, s. 320-1]

Hlavním úkolem systému vzdělávání zaměstnanců je umožnit jim neustále rozšiřovat teoretické znalosti, získat konkrétní dovednosti pro výkon práce na určitém pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci jejich osobního plánu rozvoje.

Základním cílem je pak zvýšit výkonnost zaměstnanců a tím i naplňování cílů podnikové strategie a celkovou konkurenceschopnost a prosperitu podniku. Kromě toho je také důležité vytvářet prostřednictvím podnikového vzdělávání vhodné podmínky pro seberealizaci zaměstnanců. [21, s. 66]

Každý cyklus systematického vzdělávání sestává z následujících fází:

1. Identifikace potřeby vzdělávání.
2. Plánování vzdělávání.
3. Realizace procesu vzdělávání.
4. Vyhodnocování procesu vzdělávání. [9, s. 322]



Obrázek 1 Cyklus systematického vzdělávání [9, s. 322]

3.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Důležitým předpokladem pro vytvoření efektivního programu vzdělávání nebo rozvoje je kvalitní analýza potřeb vzdělávání. V některých organizacích je analýza potřeby vzdělávání orientována pouze na rozpoznání rozdílu mezi kvalifikací zaměstnance a požadavky pracovního místa. V tomto ohledu je určení potřeby vzdělávání značně problematické, protože jak kvalifikace zaměstnance, tak i požadavky pracovního místa jsou obtížně měřitelné. Zmíněný přístup ke vzdělávání navíc není komplexní. Důležitá je i identifikace a naplňování potřeb rozvoje, zvyšováním obecných schopností zaměstnanců, aby byli připraveni přijímat nové povinnosti a odpovědnost a také zvyšováním jejich pružnosti, aby byli schopni akceptovat, ale i podporovat změny a nové požadavky, které jsou na ně kladeny. [1, s.503; 3, s.290]

V analýze potřeby vzdělávání vycházíme ze čtyř základních skupin údajů:

- údaje o organizaci jako celku,
- údaje o konkrétních pracovních místech,
- údaje o jednotlivých zaměstnancích,

- údaje o vnějším prostředí.

Výsledkem první fáze vzdělávacího cyklu, tedy identifikace potřeby vzdělávání, by měla být odpověď na otázky:

1. Kdo by měl být vzděláván?
2. V čem by měl být vzděláván?

Tedy jmenovité určení jak jedinců, skupin a kategorií zaměstnanců, tak i zaměření vzdělávacího programu. [1, s.504; 3, s.290-2; 9, s. 326]

3.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je druhou fází vzdělávacího cyklu, v níž „...se porovnává zjištěná potřeba vzdělávání s možnostmi organizace tuto potřebu pokrýt.“ [3, s. 292]

Plán vzdělávání zaměstnanců odpovídá na otázky

1. Jaký bude obsah vzdělávacího programu?
2. Kdo bude vzděláván?
3. Jakým způsobem?
4. Kým?
5. Jaký bude časový plán programu?
6. Kde se bude vzdělávat?
7. Jaké budou náklady?
8. Jakým způsobem se bude hodnotit efektivita vzdělávacího programu? [3, s. 292]

Formy a metody vzdělávání

Velmi důležitým úkolem plánování vzdělávacího cyklu je rozhodnutí o formách a metodách vzdělávání. Toto rozhodnutí může mít zcela zásadní význam, protože ovlivňuje účinnost celého vzdělávacího procesu. Proto je třeba mu věnovat velkou pozornost. [9, s. 327]

Z forem vzdělávání rozlišujeme následující:

- individuální vzdělávání – tato forma vzdělávání zahrnuje např. studium odborných časopisů a literatury,
- vzdělávání v organizaci při výkonu práce na pracovišti – v tomto případě zaměstnanec při současném plnění běžných pracovních úkolů vzdělává většinou jeho nadřízený nebo zkušenější kolega,

- vzdělávání v organizaci mimo výkon práce na pracovišti – zaměstnanec se účastní vzdělávacích kurzů, které se konají v organizaci, pod dohledem a vedením interních či externích vzdělavatelů,
- vzdělávání mimo organizaci – tato forma vzdělávání zahrnuje vzdělávání ve školských a jiných vzdělávacích institucích, studijní pobyty a stáže a další způsoby vzdělávání podporované organizací. [6, s. 64; 9, s. 327-8]

Metodu vzdělávání chápeme jako „...*způsob, jakým si účastník vzdělávání osvojuje znalosti, dovednosti a chování, které jsou cílem vzdělávání.*“ [9, s. 328] Existuje řada metod, které se uplatňují v různých formách vzdělávání. Při vzdělávání mimo organizaci je však často problematické ovlivnit jejich výběr. U vzdělávání v rámci organizace rozlišujeme metody vzdělávání, které je vhodné využívat při výkonu práce na pracovišti, metody, které je vhodné využívat mimo výkon práce na pracovišti a metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. [9, s. 328]

Metody vzdělávání na pracovišti – jsou orientovány především na získání dovedností a žádoucího chování a často se vyznačují individuálním přístupem k zaměstnanci. Většinou se využívají pro vzdělávání manuálních pracovníků, ale v současné době se s rostoucím důrazem na praktickou stránku objevuje trend využívání těchto metod i pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. [9, s. 328] Patří k nim:

- *Instruktaž při výkonu práce* - je nejjednodušší a nejčastěji používaný způsob zapracování zaměstnance, který napodobuje a postupně si osvojuje pracovní postup předváděný zkušenějším kolegou. [9, s. 328]
- *Coaching, mentoring, counselling* - jsou rozvojovými metodami, jejichž hlavní výhodou je aktivní účast zaměstnance na procesu vzdělávání a zpětná vazba, nedostatkem je zejména vysoká časová náročnost. *Coaching* je dlouhodobý a soustavný proces, kdy si zaměstnanec pod dohledem vzdělavatele „...*osvojuje schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebuje pro svůj odborný i sociální rozvoj a které mu pomáhají k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů.*“ [3, s. 300] *Mentoring* je obdobou *coachingu*, kdy si zaměstnanec sám vybírá mentora (rádce) a jejich vztah není tolik formální. *Counselling* je jednou z nejnovějších metod vzdělávání zaměstnanců. Jde o vzájemné konzultování a ovlivňování, přičemž vztah nadřízenosti (vzdělavatel) a podřízenosti (zaměstnanec) je zcela setřen. [3, s. 299-300; 9, s. 329]

- *Asistování, pověření úkolem* - asistování je metoda, při níž je zaměstnanec přiřazen ke zkušenému kolegovi, aby mu pomáhal a postupně se od něj naučil pracovní postupy a chování. *Pověření úkolem* je obdobou asistování a používá se především u řídicích a tvůrčích zaměstnanců. Spočívá v tom, že je zaměstnanci svěřen úkol, který musí samostatně splnit, přičemž je sledováno jeho počínání. [3, s. 299]
- *Rotace práce (Cross training)*- je metoda při níž dochází k opakovanému přemísťování zaměstnance na různá pracovní místa v rámci organizace. Této metody se využívá zejména při výchově vedoucích pracovníků a jejími hlavními výhodami jsou zvyšování flexibility zaměstnance a získání ucelenějšího přehledu o vzájemné provázanosti v rámci organizace. [9, s. 330]

Metody vzdělávání mimo pracoviště – bývají shodné s metodami používanými pro vzdělávání mimo organizaci a často mívají skupinový charakter. Již tradičně jsou využívány spíše pro vzdělávání manažerů a specialistů a ačkoliv byly vždy orientovány především na získání znalostí, v současnosti i u těchto metod roste význam získávání dovedností a žádoucího chování. [9, s. 328] Řadí se k nim:

- *Přednáška* - je orientována především na předání teoretických znalostí a faktických informací. Její výhodou je rychlé poskytnutí informací, nevýhodou je „...jednostranný tok informací pasivně přijímaných účastníky vzdělávání.“ [9, s. 332]
- *Demonstrování* - se zaměřuje na praktické předávání znalostí a dovedností, za pomoci vhodných technických prostředků, v prostorách umožňujících názorné ukázky pracovních postupů na používaných zařízeních. [9, s. 332]
- *Případové studie a workshopy* - jsou metody, využívané zejména pro vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců, které vyžadují, aby účastníci na základě svých analytických schopností vyřešili skutečný nebo smyšlený problém. Ve workshopu se dané problémy řeší zpravidla v týmech a z ucelenějšího hlediska. [3, s. 300; 19, s. 170]
- *Brainstorming* - tato metoda je obdobou případové studie a workshopu, která se ve větší míře orientuje na kreativitu. Jednotliví účastníci navrhnou řešení zadaného problému, společně o svých návrzích diskutují a hledají nejvhodnější možnou variantu. [9, s. 333]
- *Simulace* - je metoda spočívající ve vytvoření určité modelové situace dané scénářem. Účastníci jsou na základě scénáře nuceni učinit během stanovené doby několik rozhodnutí, která na sebe vzájemně navazují. [3, s. 301]

- *Hraní rolí (manažerské hry)* - je metoda, sloužící k rozvoji sociálních dovedností, při níž účastníci v roli předepsaných postav předvádějí určitou situaci, ve které prožívají různé stránky mezilidských vztahů. [9, s. 333]
- *Assessment centre* - je jednou z nejefektivnějších metod a kromě vzdělávání je uplatňována také při výběru nebo hodnocení zaměstnanců. Součástí této metody, spočívající v tom, že účastník v různých časových intervalech řeší pracovní úkoly a problémy, které jsou mu nesystematicky předkládány, bývají i případové studie, simulace nebo hraní rolí. [3, s. 301]
- *Outdoor training* - je metodou využívající, často ve volné přírodě, ke vzdělávání manažerů pohybových aktivit a her, při nichž si zdokonalují své manažerské dovednosti. Cílem je poznání vlastních psychických a fyzických možností i omezení a využívání předností týmové práce. [3, s. 301-2; 19, s. 170]

Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště – jsou metody, které nelze zcela zařadit ani do jedné z předchozích dvou skupin. Patří k nim:

- *Pracovní porady* - jsou metodou hromadného působení na zaměstnance, při níž se účastníci dozvídají o situaci a problémech na různých pracovištích v rámci organizace nebo v jiných oblastech zájmu. Vzájemně si mohou vyměňovat zkušenosti a sdělovat si své názory a postoje. [9, s. 331]
- *Action learning* - touto metodou se zaměstnanci učí hledat vlastní řešení nových problémů, které nastanou při každodenním plnění pracovních úkolů, za pomoci doporučení, rad a připomínek svých kolegů nebo např. obchodních partnerů. Tato vzdělávací a rozvojová metoda bývá často využívána v tzv. učících se organizacích. [3, s. 302]
- *Tržní programy* - tato metoda v sobě zahrnuje prvky rotace práce i prvky metod vzdělávání mimo pracoviště a je zaměřená na odbornou přípravu perspektivních zaměstnanců pro převzetí náročnějších pracovních úkolů. [3, s. 302]
- *Samostudium* - metoda vzdělávání, která nevyžaduje osobní účast zaměstnance na určitém místě v určitém čase, ale umožňuje mu samostatné studium předepsané látky. [3, s. 303]
- *E-learning* - je výukový proces realizovaný prostřednictvím informačních technologií. E-learningové kurzy neobsahují jen texty, ale často jsou doplněny také multimediálními prezentacemi a dalšími prvky, jako jsou videa, zvukové nahrávky, diskusní fóra apod.

Díky tomu jsou schopny v mnoha oblastech plně nahradit běžné prezenční studium, které bývá často spojeno s vysokými organizačními náklady.

V současné době jsou v České republice e-learningové kurzy nejčastěji zaměřené na získání počítačových dovedností. Mezi další frekventované kurzy patří například jazykové, účetní, kurzy administrativních a obchodních dovedností nebo kurzy pro manažery. [4; 5]

Tabulka 1 Koncepce vzdělávání pracovníků v organizaci a jejich charakteristiky [9, s. 336]

| Koncepce vzdělávání | | |
|---|---|--|
| Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, počítačů (počítačových programů). | Předáváním pracovních zkušeností, vzdělávání na pracovišti či na rozvojovém pracovišti. | Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment centre, hrou, pohybovými aktivitami. |
| Charakteristiky | | |
| Zprostředkování znalostí. | Zprostředkování dovedností. | Zprostředkování znalostí i dovedností. |
| Teoretické vzdělávání. | Praktické vzdělávání. | Praktické i teoretické vzdělávání. |
| Často odtržené od skutečnosti. | Zkušenost z nahodile vzniklých situací. | Skutečné zážitky bez rizik. |
| Malá účinnost. | Vyšší, ale problematická účinnost. | Optimální účinnost. |

Při vzdělávání zaměstnanců má každá z uvedených metod své místo. Nelze říci, která z nich je nejlepší, protože výběr vhodné metody by měl odrážet individuální potřeby a požadavky podniku. Při výběru je třeba zohlednit řadu různých faktorů, mezi které patří konkrétní prostředí podniku, počet a věk účastníků kurzu, jejich současná a požadovaná úroveň znalostí a dovedností, motivace k učení, zaměření kurzu, odborná úroveň a zkušenosti

lektorů, prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů a v neposlední řadě i finanční možnosti podniku. [10; 21, s. 96]

Součástí vzdělávacího plánu je i **sestavení rozpočtu**, který by se měl skládat z pevné, pohyblivé a rezervní složky. Z *pevné složky* rozpočtu se zpravidla financují dlouhodobé vzdělávací programy, které vycházejí ze strategických cílů organizace, *pohyblivá složka* je zaměřená spíše na operativní vzdělávací programy, vycházející z krátkodobějších potřeb organizace a rozvojových aktivit, *rezervní složka* slouží k zabezpečení finančních prostředků pro potřeby vzdělávání vzniklé v důsledku neočekávaných změn. [3, s. 293]

Důležité je také **sestavení časového plánu** vzdělávacího programu. Přitom je třeba počítat se skutečností, že vzdělávání s sebou přináší další náklady v podobě ztráty fondu pracovní doby a tedy i případný dočasný pokles produktivity. Proto je nutné přijmout odpovídající organizační opatření a otázce načasování vzdělávání věnovat patřičnou pozornost. [3, s. 294; 9, s. 327]

Nedílnou součástí plánu je také **stanovení metod měření výsledků vzdělávání**, kritérií pro hodnocení efektivity a časového rozvrhu hodnocení vzdělávacího programu. Zároveň je důležité uvědomit si, jaké informace jsou pro hodnocení nezbytné a kde je získáme. [3, s. 294]

3.3 Realizace vzdělávacího procesu

Realizaci vzdělávacího procesu můžeme charakterizovat jako organizační fázi cyklu vzdělávání, která je orientována na výběr konkrétního dodavatele vzdělávacích akcí, smluvní zajištění příslušného vzdělávacího programu a místa konání, poskytnutí potřebných informací účastníkům vzdělávacího programu apod. [3, s. 294]

Tradičně byl za veškeré činnosti související se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, a tedy i za realizaci vzdělávacího procesu, zodpovědný personální útvar. Od 80. let 20. století se však začal prosazovat trend přenechávat některé personální činnosti externím zdrojům. Hlavními důvody, které vedly organizace k tomuto kroku byly:

- *snížení nákladů* personální práce, v důsledku zmenšení personálního útvaru,
- *zaměření personalistů* na úkoly, které jsou pro organizaci zvláště důležité,
- *získání odbornějších služeb*. [1, s. 71]

Sice se oslabuje pozice personálního útvaru jako poskytovatele školení, ale získává význam jako centrum poradenství o vzdělávání (analyzuje potřeby vzdělávání, sleduje nabídku vzdělávacích institucí a nové trendy v metodách vzdělávání, atd.). [8, s. 67]

3.4 Vyhodnocování procesu vzdělávání

Vyhodnocování procesu vzdělávání je velmi důležitou fází vzdělávacího cyklu, protože jeho prostřednictvím můžeme zjistit efektivnost realizovaného programu i případné nedostatky, kterým je možné se v budoucnosti vyhnout. Potřeba měřit efektivnost vzdělávacího programu vychází ze základní filozofie managementu, tedy potřeby monitorování, měření a zdokonalování všech procesů ve firmě. [1, s. 507; 16]

Hodnotící proces se většinou zaměřuje na zkoumání následujících dílčích oblastí:

- obsahová stránka vzdělávání, použité metody, časový harmonogram a technické vybavení,
- názory a postoje účastníků vzdělávání,
- míra osvojení znalostí a dovedností,
- schopnost uplatňování získaných znalostí a dovedností při plnění běžných pracovních úkolů a změna pracovního chování v čase. [9, s. 341]

V praxi existuje řada metod, kterými se výsledky i efektivita vzdělávání vyhodnocují. Patří mezi ně srovnávání testů uskutečněných před a po absolvování vzdělávacího programu, kontrola vzdělávacího procesu a programu, hodnocení z pohledu účastníků vzdělávání, hodnocení z pohledu přímého nadřízeného účastníka vzdělávání nebo snahy o vyjádření efektivnosti vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů.

Protože každá z těchto metod má svá omezení a hodnocení výsledků vzdělávání a efektivnosti vzdělávacích programů je složitou záležitostí, je pro získání objektivnějšího obrazu vhodné používat jejich kombinaci. [3, s. 294-5; 9, s. 340; 16]

4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Způsob jakým organizace přistupuje k řízení a vedení lidí označujeme pojmem personální práce. Současné pojetí personální práce, nazývané řízení intelektuálního kapitálu, je charakteristické tím, že organizace chápou své zaměstnance jako zdroj nových hodnot. Proto je dnes za nejdůležitější personální činnost, která má mimořádný strategický význam, považováno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Jeho potřeba narůstá zejména v důsledku globalizace, urychlování inovací a rozvoje nových technologií. Nejeefektivnějším přístupem ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců je systematické vzdělávání, které se vyznačuje pečlivě vypracovanou strategií a zahrnuje orientaci pracovníka v organizaci, prohlubování kvalifikace a rozvoj lidských zdrojů, rekvalifikaci a rozvoj zaměstnanců. Systém podnikového vzdělávání charakterizujeme jako neustále se opakující cyklus, který sestává ze čtyř fází: *Identifikace potřeby vzdělávání* je první fází vzdělávacího cyklu. Jejím výsledkem by mělo být jmenovité určení jedinců, skupin a kategorií zaměstnanců, kteří by měli být vzděláváni a také zaměření vzdělávacího programu.

Plánování vzdělávání. Úkolem této fáze je rozhodnutí o formách a metodách vzdělávání, sestavení rozpočtu, časového plánu vzdělávacího programu a stanovení metod měření výsledků vzdělávání, kritérií pro hodnocení efektivity a časového rozvrhu hodnocení vzdělávacího programu.

Realizace vzdělávacího procesu je organizační fází cyklu, která je orientována především na výběr konkrétního dodavatele vzdělávacích akcí, smluvní zajištění vzdělávacího programu a místa konání a poskytnutí potřebných informací účastníkům vzdělávacího programu.

Vyhodnocování vzdělávacího procesu je poslední fází vzdělávacího cyklu, prostřednictvím které můžeme zjistit efektivnost realizovaného programu i případné nedostatky, kterým je možné se v budoucnosti vyhnout.

V následující části bakalářské práce provedu analýzu systému vzdělávání ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. Podklady pro tuto analýzu budou získány z řízených rozhovorů s vedoucí oddělení vzdělávání paní Ing. Ivou Ullrichovou, vnitropodnikových materiálů a z dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci. Cílem analýzy je posouzení současného systému vzdělávání, zjištění slabých stránek a navržení doporučení na jeho zlepšení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, S.R.O.

Společnost ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. je českou společností skupiny ON Semiconductor. Vznikla v roce 2005, kdy na ni přešly veškeré právní závazky a vztahy společnosti ON Semiconductor Czech Republic, a.s. Základní kapitál společnosti k 31. 12. 2006 byl 540 000 tis. Kč.

Mateřská společnost ON Semiconductor Corporation sídlí ve Phoenixu v americkém státě Arizona a je jedním z největších světových výrobců integrovaných obvodů a diskretních polovodičových součástek pro široké použití v elektrotechnice.

Holdingové společnosti ON Semiconductor se nacházejí v různých zemích po celém světě. Integrované obvody jsou vyráběny v USA, v České a Slovenské republice, v Japonsku a v Číně, návrhová střediska sídlí v USA, ve Francii, České a Slovenské republice a v Číně a montážní závody se nacházejí v Malajsii a na Filipínách.

Součástí holdingu ON Semiconductor v České republice je kromě společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. také SCG Czech Design Center, s.r.o. Obě společnosti sídlí v Rožnově pod Radhoštěm, kde navazují na více než padesátiletou tradici výroby v oboru elektrotechniky, a zabývají se navrhováním a výrobou moderních integrovaných obvodů.

Mezi jejich hlavní aktivity patří:

- návrh integrovaných obvodů,
- výzkum a vývoj,
- výroba křemíku
- výroba čipů.

Výsledky jejich činnosti nacházejí uplatnění v automobilovém průmyslu, výpočetní technice, spotřební a průmyslové elektrotechnice, a v síťových řešeních pro komunikaci. [13]

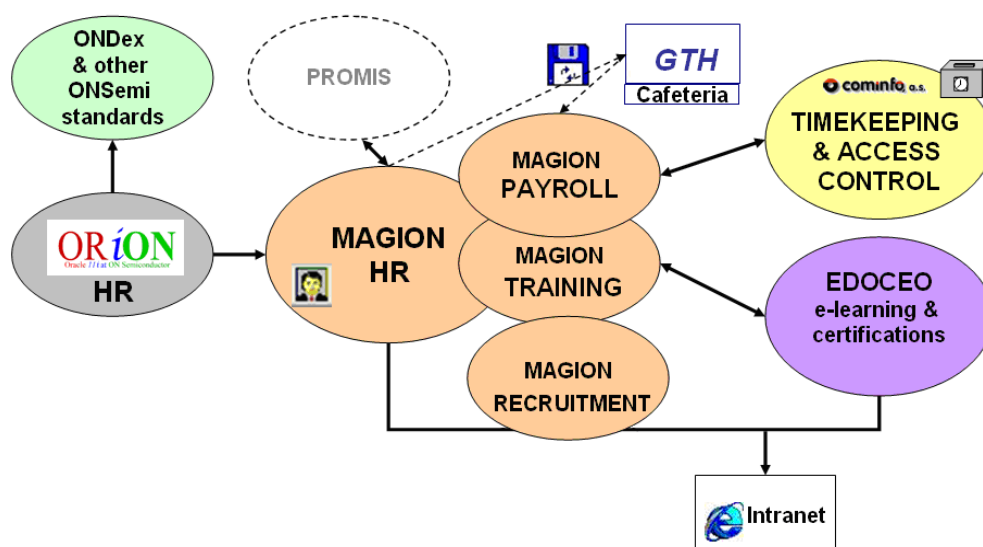
5.1 Personální útvar

Personální útvar společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. (viz příloha P II) je podle obsahového zaměření rozdělen na jednotlivá oddělení, kterými jsou:

- *Personální oddělení* – vykonává činnosti související s nástupem nových zaměstnanců, přemísťováním a výstupy stávajících zaměstnanců a personální administrativou.
- *Výběr zaměstnanců* – úkolem tohoto oddělení je vedení přehledu volných pracovních míst, správa a aktualizace databáze uchazečů o zaměstnání, výběrová řízení, spolupráce s personálními agenturami a zadávání interní a externí inzerce v médiích.
- *Vzdělávání* – zabývá se přípravou plánů vzdělávání, zajištěním jednotlivých vzdělávacích akcí, přípravou učebních textů a požadovaných materiálů ke kursům, evidencí certifikací a tvorbou katalogu kursů.
- *Mzdy a odměňování* – zodpovídá za výpočty mezd a připravuje podklady pro FÚ, zdravotní pojišťovny, správu sociálního zabezpečení a další instituce.
- *Public relations* – zajišťuje vydávání firemního časopisu a příspěvky do korporátního firemního časopisu, sponzorské reklamní aktivity společnosti, vydává propagační materiály o společnosti a komunikuje s médii.

Personální útvar tvoří celkem 14 zaměstnanců, včetně personálního ředitele, který zodpovídá za činnost celého útvaru. Nezbytným předpokladem pro fungování jednotlivých oddělení personálního útvaru, a tedy i útvaru jako celku, je informační systém.

5.1.1 Informační systém personálního útvaru



Obrázek 2 Informační systém personálního úseku [vlastní zpracování dle č.7]

Základem informačního systému personálního úseku společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. je IS Magion, který slouží pro správu a zobrazení osobních údajů zaměstnanců. Systém je dále členěn na modul Lidské zdroje a Mzdy (PAYROLL), Vzdělávání (TRAINING) a Nábor zaměstnanců (RECRUITMENT).

- **Lidské zdroje a Mzdy** – data obsažená v této úloze slouží jak pro potřeby personálního útvaru, tak pro potřeby mzdové účtárny.

Tento modul je propojen s modulem TIMEKEEPING & ACCESS CONTROL, což je docházkový systém, který přes čipové karty eviduje docházku zaměstnanců. Informace o aktuálním stavu docházky jsou pak využívány pro výpočet mezd.

Systém GHT přenáší do modulu Lidské zdroje a Mzdy údaje z podnikové jídelny, kde jsou k platbám za stravu rovněž využívány čipové karty zaměstnanců. Tyto údaje jsou stejně jako údaje o docházce dále využívány k úpravě mezd.

- **Vzdělávání** – úlohy v této skupině podporují agendu spojenou s evidencí a plánováním vzdělávání zaměstnanců. Umožňují udržovat přehled o kvalifikacích a odborných znalostech zaměstnanců, plánovat jejich další odborný růst v souladu s potřebami firmy a evidovat již absolvovaná školení.

Tento modul je propojen s modulem EDOCEO, což je systém umožňující e-learning a certifikace operátorů. V tomto systému operátoři podstupují teoretický test, který je vedle praktického hodnocení přímým nadřazeným nutnou podmínkou získání operátorské certifikace.

- **Nábor zaměstnanců** – je modul sloužící k evidenci pracovních míst definovaných v rámci organizace. Je nositelem informací popisujících vlastnosti pracovního místa a využívaných k vyhledávání vhodných osob pro obsazení volné pozice.

Další součástí informačního systému je firemní intranet, kde jsou zobrazována různá data z IS Magion. Na intranetových stránkách lze např. najít odkazy pro vstup do systému elektronického testování EDOCEO a také sestavu platných a neplatných certifikací jednotlivých zaměstnanců. V těchto sestavách jsou barevně zvýrazněny certifikace, jejichž platnost v nejbližších dnech vyprší a je tedy nutné je obnovit.

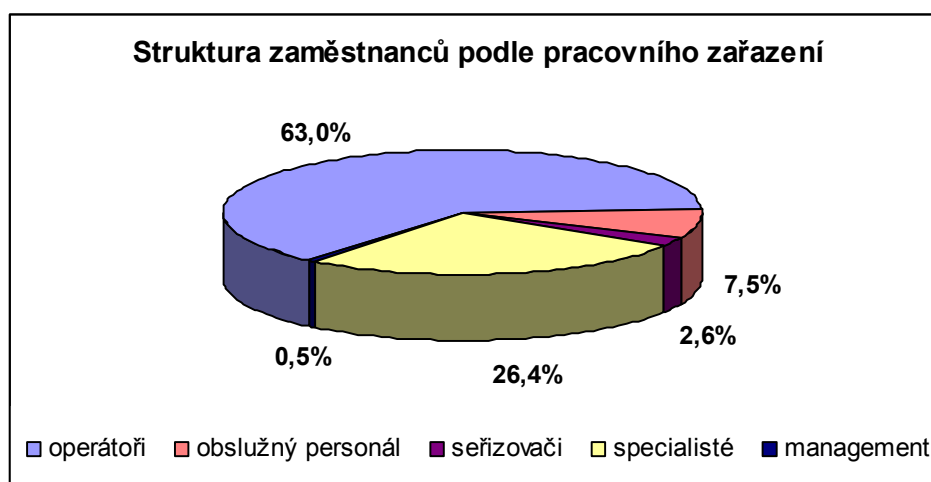
Aby společnost ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. zamezila výkonu operací pracovníkům s neplatnou certifikací, zavedla v říjnu roku 2007 kontrolu platnosti certifikací přímo do systému řízení výroby PROMIS, který je určen ke zjišťování aktuálních informací

o stavu a průběhu výrobního procesu, činnosti pracovišť, rozpracovanosti zakázek a stavu materiálových toků. Pokud operátor nemá platnou certifikaci předepsanou legislativou („bezpečnost práce, požární ochrana a ochrana životního prostředí“ a „rizikové chemikálie“), je mu zablokován účet v systému PROMIS a k automatickému odblokování dojde až po záznamu o datu obnovení platnosti certifikace, které je možné i on-line použitím systému EDOCEO. V případě chybějící odborné certifikace je znemožněno provádění operací na konkrétním zařízení. Operátor může příslušný certifikační test absolvovat taktéž v systému EDOCEO, kde jsou odborné testy i školící materiály automaticky připraveny dva měsíce před datem vypršení certifikace.

System ORION (Oracle11i at On Semiconductor) slouží k transformaci dat z IS Magion pro specifické IS dalších společností skupiny ON Semiconductor, tak aby si různorodé podnikové systémy mezi sebou „rozuměly“. Prostřednictvím tohoto systému je také možné získat personální údaje o všech zaměstnancích skupiny ON Semiconductor.

5.2 Struktura zaměstnanců podle pracovního zařazení

Z hlediska podnikového vzdělávání je důležité pracovní zařazení zaměstnance. Následující graf (viz Obrázek 3) vychází ze statistických údajů společnosti a přibližuje strukturu zaměstnanců podle pracovního zařazení ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o., platnou k červnu 2007.



Obrázek 3 Struktura zaměstnanců podle pracovního zařazení [vlastní zpracování dle č. 14]

Z grafu je patrné, že největší část, celkem 63%, z celkového počtu 1190 zaměstnanců tvoří operátoři, což je vzhledem k výrobnímu charakteru společnosti pochopitelné. Kromě operátorů pracují ve výrobních procesech také seřizovači a obslužný personál. Souhrnně jsou tyto tři skupiny zaměstnanců označovány jako *základna*.

Za specialisty jsou považováni techničtí a administrativní pracovníci, kteří se v rámci své odbornosti zaměřují na určitou specializovanou oblast. V tomto smyslu je specialistou např. technolog, mzdová účetní nebo správce počítačové sítě. Specialisté a management tvoří souhrnně necelých 30% zaměstnanců.

6 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, S. R. O.

Společnost ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. klade velký důraz na kvalifikaci a osobní i odbornou připravenost svých zaměstnanců, což také předpokládá existenci fungujícího a efektivního systému vzdělávání. Současná koncepce systému vzdělávání je členěná hierarchicky a obsahově.

Obsahové členění systému vzdělávání odpovídá na otázku „V čem vzdělávat?“. Z tohoto hlediska je systém vzdělávání zaměřen do pěti oblastí, kterými jsou kvalita součástek, kvalita služeb, konkurenční ceny, spolehlivost dodávek a jednoduchost nákupu. Vzdělávání v jednotlivých oblastech lze pak dále tematicky rozdělit na 6 skupin:

- firemní kultura,
- zpracování dat,
- jazykové znalosti,
- manažerské a interpersonální dovednosti,
- odbornost,
- znalosti vyžadované platnou legislativou.

Hierarchické členění systému vzdělávání odpovídá na otázku „Koho vzdělávat?“. Úlohy jednotlivých zaměstnanců se liší podle pracovního zařazení a tomu odpovídá také různá potřeba příslušného vzdělávání. Proto společnost ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. člení zaměstnance z pohledu vzdělávání do 5 základních kategorií:

- **noví a externí pracovníci** musí nejprve získat určitou úroveň všeobecných znalostí a dovedností. Jedná se zejména o získání potřebných informací souvisejících s právy a povinnostmi každého zaměstnance a seznámení se s fungováním společnosti,
- **základna** zahrnuje zaměstnance ve výrobních procesech, kteří musí nejen detailně znát své konkrétní pracoviště, ale mít i základní povědomí o společnosti jako celku,
- **specialisté** (viz 5.2) musí mít znalosti především v oblasti, na kterou se v rámci své odbornosti zaměřují,
- **nižší a střední management** je kategorie zaměstnanců zahrnující mistry, vedoucí směn, vedoucí oddělení a vedoucí skupin, u nichž se kromě odborných znalostí předpokládá také určitá úroveň řídicích schopností a dovedností,

- **vrcholový management** je nejméně početná, ale o to více důležitá kategorie zaměstnanců, která musí mít kromě manažerských kompetencí alespoň rámcové znalosti o všech procesech probíhajících ve společnosti. [18]

6.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Za identifikaci potřeby vzdělávání zaměstnance je ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. zodpovědný jeho přímý nadřízený, který mu také umožňuje účast na vzdělávacích aktivitách.

Každému TH pracovníkovi je v návaznosti na roční Hodnocení zaměstnanců přímým nadřízeným sestaven Osobní plán vzdělávání, který je podle průběžných požadavků aktualizován po půl roce. V Osobním plánu vzdělávání jsou určeny oblasti, ve kterých si zaměstnanec musí doplnit nebo získat kvalifikaci, přičemž se zohledňuje i předchozí vzdělání a praxe. Pro sestavení Osobního plánu je možné využít jako pomůcku Katalog kursů (viz kapitola 6.2), který obsahuje přehled vzdělávacích akcí, organizovaných nebo externě zajišťovaných oddělením vzdělávání.

6.2 Plánování vzdělávání

V oblasti plánování vzdělávacích aktivit vychází podnikový vzdělávací systém ze dvou základních východisek, kterými jsou *seznam doporučených kursů* a *katalog kursů*. Tato východiska přispívají k získávání nebo rozvoji požadovaných znalostí a dovedností u jednotlivých kategorií zaměstnanců a současně pokrývají i všechny požadované tematické skupiny.

6.2.1 Východiska pro plánování vzdělávacích aktivit

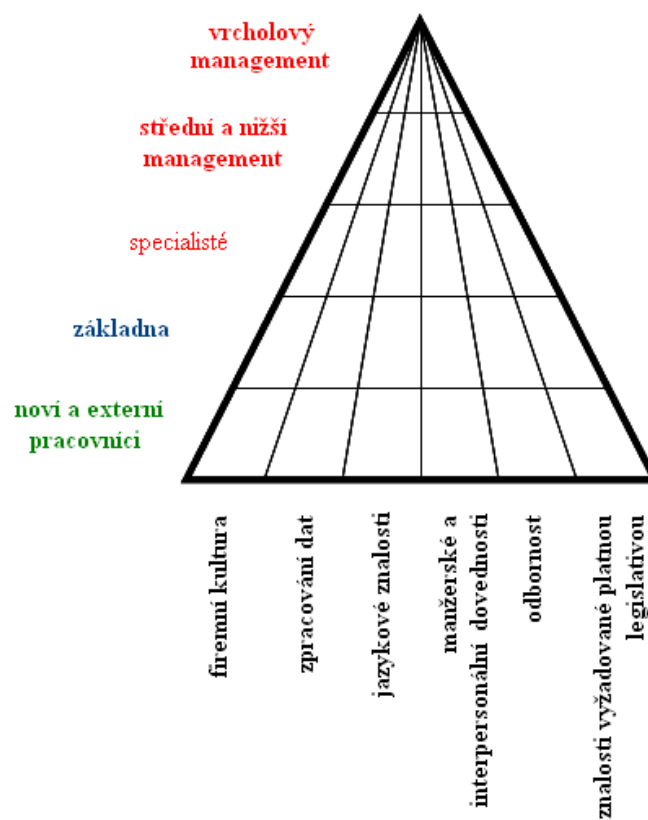
Seznam doporučených kursů vychází z hierarchického členění systému vzdělávání a definuje pro jednotlivé kategorie zaměstnanců příslušný způsob vzdělávání v rámci každé tematické skupiny.

Katalog kursů naproti tomu vychází z obsahového členění systému vzdělávání a uvádí podrobné informace (kód, název, obsah, lektor délka, orientační cena a další známé informace) o kursech v jednotlivých oblastech vzdělávání. Katalog reaguje na požadavky

vyplývající z Hodnocení zaměstnanců a požadavky platné legislativy a je aktualizován minimálně jednou ročně.

Seznam doporučených kurzů i Katalog kursů sestavuje EHS podle požadavků platné legislativy a potřeb vzdělávání v jednotlivých oblastech obsahového členění systému vzdělávání pro dané kategorie zaměstnanců. [18]

6.2.2 Způsob plánování vzdělávacích aktivit



Obrázek 4 Členění systému vzdělávání ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. [vlastní zpracování dle č. 17]

Obrázek 3 znázorňuje kombinaci hierarchického a obsahového členění systému vzdělávání. Má podobu pyramidy se širokou základnou zužující se směrem k vrcholu. Toto znázornění není chápáno jako vyjádření podřízenosti a nadřízenosti, ale jako obraz početnosti daných

kategorií. Jak je z obrázku patrné, každá kategorie zaměstnanců je vzdělávána v každé z jednotlivých obsahových skupin, liší se však rozsahem vzdělávání v jednotlivých oblastech.

Nejpočetnější je skupina **nových a externích zaměstnanců**, kteří musí absolvovat povinné vstupní školení. Další početnou kategorií je **základna** (tj. přímí výrobní pracovníci, D-kategorie). Zaměstnanci této skupiny představují okolo 70% z celkového počtu všech zaměstnanců. Plánování vzdělávacích aktivit pro tuto kategorii má, vzhledem k jejím charakteristikám (velké skupiny pracovníků s podobnými popisy pracovních funkcí), spíše skupinový charakter, což znamená že jsou vytvářeny plány pro skupiny pracovníků odpovídajících profesí na základě požadavků vedení výrobních linek. Takovýto vzdělávací plán lze pak pro jednotlivé pracovníky rozšířit o potřebná individuální doplnění, která jsou prováděna po doporučení přímého nadřízeného.

Směrem k vrcholu se pyramida prudce zužuje - kategorie **specialistů a dvou úrovní managementu** (TH pracovníci) nejsou již tak početné jako základna a navíc jsou uvnitř daleko více strukturované. To vyžaduje individuální přístup k jednotlivým pracovníkům na jednotlivých pracovních pozicích. Pro každého TH pracovníka je v rámci Hodnocení pracovního výkonu přímým nadřízeným připravován již zmíněný (viz kapitola 6.1) Osobní plán vzdělávání.

Skupinové a individuální plány, včetně požadavků na periodická školení vyplývající z platné legislativy, jsou zpracovávány do podoby Ročního plánu vzdělávání, ve kterém je pro každého zaměstnance definováno požadované vzdělávání pro následující období. [18]

6.2.3 Roční plán vzdělávání

Roční plán vzdělávání je důležitým dokumentem v oblasti plánování vzdělávání. Tento plán sestavuje oddělení vzdělávání, a to na základě:

- požadavků na periodická odborná školení a certifikace zaměstnanců,
- požadavků na periodická školení a certifikace vyplývající z platné legislativy,
- požadavků stanovených pro jednotlivé kategorie zaměstnanců vedením příslušného úseku nebo vedením společnosti a
- požadavků vyplývajících z Osobního plánu vzdělávání.

Roční plán vzdělávání, který kromě přehledu plánovaných aktivit pro TH pracovníky, operátory a přehledu požadovaných školení podle legislativy obsahuje také odhad nákladů na vzdělávání zaměstnanců, schvaluje personální ředitel společnosti.

6.2.4 Rozpočet

Rozpočet na vzdělávání je součástí rozpočtu personálního úseku a rozpočtů jednotlivých nákladových středisek. Zatímco do rozpočtu personálního úseku spadají všeobecné vzdělávací akce, např. firemní jazykové a PC kurzy, nákladová střediska hradí specializované odborné nebo individuální externě zajišťované vzdělávací akce. Rozpočet na vzdělávání je plánován jako náklady na školení (podle cen v katalogu kursů) a cestovné.

Většinu školení souvisejících s přímým zvyšováním profesní kvalifikace a legislativou požadované všeobecné kvalifikace, se zvyšováním produktivity a kvality práce mohou zaměstnanci absolvovat zdarma, u školení obecnějšího charakteru a jazykové výuky je požadována spoluúčast.

V roce 2006 vynaložila společnost ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. na vzdělávání svých zaměstnanců 5 462 617 Kč, což tvořilo 0,32% celkových nákladů společnosti. V roce 2007 ovšem došlo k velmi výraznému poklesu nákladů na vzdělávání o téměř 60%. V tomto roce byly do vzdělávání zaměstnanců investovány 2 314 977 Kč a podíl na celkových nákladech klesl na 0,12%. Takto výrazné snížení nákladů na vzdělávání je způsobeno úspornými opatřeními, která souvisejí s dočasným útlumem poptávky na polovodičovém trhu, který se vyvíjí ve „vlnách“.

6.3 Realizace vzdělávacího procesu

Vzdělávací akce v termínech a rozsahu podle plánu koordinuje oddělení vzdělávání. Pokud se jedná o akce zajišťované přímo oddělením vzdělávání, informuje účastníky o termínech konání minimálně týden dopředu. Ostatní interní vzdělávací akce probíhají po dohodě školitele se školenými a jejich nadřízeným. Externí vzdělávací akce, které nezajišťuje přímo oddělení vzdělávání, podléhají schválení vedoucím úseku a vedoucím oddělení vzdělávání.

Pokud je to vhodné vzhledem k charakteru a obsahu probíraného tématu, lze v rámci systému vzdělávání využít také formu samostudia prostřednictvím e-learningu – elektronických kursů a materiálů.

Samostudium touto formou může být součástí vzdělávacího plánu (např. v oblastech jako je jazykové vzdělávání, BOZP, technické vzdělávání apod.), lze jej ale využít i neplánovaně v závislosti na aktuální situaci ve výrobním procesu. Oddělení vzdělávání spolupracuje a metodicky řídí autory interních elektronických kursů, koordinuje a řídí také výběr vhodných materiálů od externích dodavatelů.

Oddělení vzdělávání spravuje také firemní systém elektronického vzdělávání, začleňuje do něj požadované kursy a materiály a přiděluje přístupová práva ke studiu podle pokynů příslušných nadřízených. [18]

6.4 Vyhodnocování procesu vzdělávání

Kvalita, efektivita a úspěšnost vzdělávacího systému není závislá jen na jeho struktuře, ale především na přístupu těch, kdo do něj vstupují, tedy účastníků firemního vzdělávání. Aby bylo možné zjistit, jaká je vnitřní schopnost systému plnit požadavky organizace, musí se neustále hodnotit jeho účinnost.

Hodnocení vzdělávání probíhá v podnikovém systému na čtyřech základních úrovních:

- *hodnocení úrovně a relevantnosti vzdělávacích akcí*

tj. hodnocení účastníky, lektory a odbornými garanty,

- *hodnocení množství získaných znalostí a dovedností*

tj. hodnocení prostřednictvím testů či přezkoušení prováděné lektorem, resp. akreditovaným školitelem,

- *hodnocení využití získaných poznatků v praxi, změny pracovního chování*

tj. hodnocení přímým nadřízeným v rámci hodnocení pracovního výkonu,

- *hodnocení faktické efektivity*

tj. hodnocení změn konkrétních (např. výrobních či nákladových) ukazatelů v závislosti na proběhlém vzdělávání. [18]

6.4.1 Hodnocení úrovně a relevantnosti vzdělávacích akcí

Hodnocení úrovně a relevantnosti vzdělávacích akcí je prováděno v několika rovinách. Základní používanou metodou je **písemný dotazník**, který vyplňuje účastník bezprostředně po vzdělávací akci. Takto lze získat informace o tom, zda byly či nebyly splněny definované

cíle, zda délka kursu a jeho aktivit (praktických, teoretických, diskuse) odpovídala potřebám účastníků, jaký byl lektor, učební materiály, prostory či organizační zabezpečení. Získané informace jsou využívány ke sledování a kontrole úrovně vzdělávacích aktivit a zároveň jsou podkladem pro výběr externích i interních lektorů.

Aby bylo vzdělávání nástrojem pro dosažení cílů firmy, musí být zajištěna efektivní aplikace získaných poznatků v praxi. Pokud chce firma tuto aplikaci vyžadovat, musí vědět, co se účastníci v kursech měli naučit, respektive musí mít i možnost neustále ovlivňovat obsah jednotlivých vzdělávacích aktivit. Za tímto účelem byl ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. vytvořen **system garantů/oponentů vzdělávacích akcí**. V praxi to znamená, že ke každé vzdělávací akci (ke každé položce katalogu) je přiřazeno jméno odborného garanta – firemního experta v dané oblasti. Tento odborník musí být schopen určit obsah a zhodnotit kvalitu daných programů, musí se aktivně zapojit do tvorby systému vzdělávání a působit jako záruka kvality jednotlivých kursů a používaných materiálů. Garant pravidelně nebo namátkově sleduje úroveň vzdělávacích aktivit, za které odpovídá, je oprávněn doporučit změny v obsahu kursu, výměnu lektora apod. [18]

6.4.2 Hodnocení množství získaných znalostí a dovedností

Hodnocení množství získaných znalostí a dovedností je druhou úrovní v systému hodnocení účinnosti vzdělávání. Efektivita vzdělávání formou písemných testů nebo přezkoušením (tzv. certifikace) je prověřována zejména v těchto případech:

- *ve vybraných oblastech stanovených platnou legislativou*
např. řidiči motorových vozíků, referentských vozidel, svářeči, osoby pracující na elektrických zařízeních,
- *v oblastech kritických pro jakost*
např. interní auditoři systémů jakosti,
- *u přímých výrobních pracovníků (operátorů).*

Získané znalosti a dovednosti ve vybraných oblastech stanovených legislativou a v oblastech kritických pro jakost jsou kontrolovány formou písemných testů v závěru vzdělávací akce. Za provádění a obsah písemných testů a vystavení příslušných osvědčení odpovídají akreditovaní školitelé.

Znalosti a dovednosti operátorů v oblastech kritických pro jakost jsou prověřovány jejich pravidelnou certifikací. Proces certifikace operátorů je jedním ze základních stavebních kamenů firemního systému vzdělávání. Podle interních předpisů je platná certifikace nutnou podmínkou pro výkon práce operátora na dané výrobní operaci.

Platnost operátorské certifikace je jeden rok a skládá se ze dvou částí:

- praktického hodnocení a
- teoretického testu.

Nejprve je operátor v praktické části hodnocen svým přímým nadřízeným (mistrem) v definovaných kritériích za uplynulé období a následně podstoupí teoretický test.

Mistr hodnotí pracovní výkon operátora na čtyřbodové stupnici (výborně, velmi dobře, dobře, vážné výhrady) ve čtyřech definovaných kritériích, kterými jsou kvalita odvedené práce, zacházení s výrobky, dodržování zásad platných pro čisté prostory, schopnost podat výkon.

Test obsahuje jak otázky všeobecného charakteru, týkající se zvláště bezpečnosti práce a zásad chování ve výrobních prostorách, tak otázky vztahující se ke konkrétní výrobní operaci. [18]

6.4.3 Hodnocení využití získaných poznatků v praxi, změny pracovního chování

Hodnocení využití získaných poznatků v praxi je prováděno v rámci Hodnocení pracovního výkonu. Tento způsob hodnocení je ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. uplatňován pro THP profese, které neprocházejí žádným systémem povinných profesních testů. Provádí se minimálně jednou ročně, vždy při sestavování a kontrole Osobních plánů vzdělávání. Hodnocení provádí přímý nadřízený a hodnotí všechny absolvované vzdělávací akce, u kterých lze vypočítat přínos nabytých znalostí a dovedností do praxe. Pro hodnocení přínosu vzdělávací akce a její vliv na pracovní výkon zaměstnance je používána stupnice známkování od 1 do 5 (1=maximum). [18]

6.4.4 Hodnocení faktické efektivity

Hodnocení faktické efektivity je nejtěžší a lze jej provádět jen u přímých výrobních pracovníků, které lze školením bezprostředně ovlivnit. Např. je možné v době před a po proškolení změřit a porovnat celkovou zmetkovitost, počet lomů na deskách, počet defektů

způsobených kontaminací, počet chyb způsobených lidským faktorem, výtěžnost, dobu cyklu, dobu odstávek zařízení apod.

Za hodnocení efektivity vzdělávání na čtvrté úrovni je možné považovat i pravidelné sledování plnění stanovených cílů, prostřednictvím měřitelných ukazatelů a jejich pravidelného vyhodnocování. V oblasti vzdělávání jsou ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. vyhodnocovány následující ukazatele:

- *dodržení plánovaného rozpočtu na vzdělávání*
(cíl = odchylka max. +/-10%),
- *platnost operátorských certifikací*
(cíl = 100% operátorů na linkách musí mít platnou certifikaci),
- *průměrný počet platných certifikací na operátora*
tj. počet výrobních operací, které operátor ovládá (cíl = 1,8 ; dlouhodobý cíl = 2 operace na 1 operátora),
- *průměrné hodnocení úrovně vzdělávacích akcí jejich účastníky*
(cíl = průměrné hodnocení 2,1 na stupnici od 1 do 5, kde 1 = max),
- *průměrné hodnocení efektivity vzdělávacích akcí přímými nadřízenými jejich účastníků*
(cíl = průměrné hodnocení 2,1 na stupnici od 1 do 5, kde 1 = max). [18]

6.5 Průzkum spokojenosti zaměstnanců s podnikovým systémem vzdělávání

Průzkum spokojenosti zaměstnanců s podnikovým systémem vzdělávání byl zaměřen na zjištění spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání, tak jak probíhá v praxi. Průzkum byl realizován ve dnech 14. - 22. 4. 2008 a podklady byly získány z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a ze strukturovaných rozhovorů vedených s vedoucí oddělení vzdělávání paní Ing. Ivou Ullrichovou.

Při sestavování dotazníku byla sledována především tato hlediska:

- dotazník nesmí být příliš rozsáhlý, s jednoznačně a jasně formulovanými otázkami, aby respondenti neztratili příliš času a motivaci pro jeho vyplnění,

- odpovědi musí být předdefinovány v základních kategoriích, kvůli jednoznačnému vyhodnocení, tzv. polytomické uzavřené otázky,
- v dotazníku musí být prostor pro vyjádření vlastního názoru a sdělení postřehů, tzv. otevřené otázky,
- základními tématy dotazníku jsou celková spokojenost se systémem vzdělávání ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. a spokojenost s podporou osobního rozvoje,
- dotazník je anonymní, účastník dotazníkového výzkumu zaznamenává pouze své pracovní zařazení.

Hlavním cílem tohoto průzkumu bylo zjistit, jestli jsou zaměstnanci spokojeni se systémem vzdělávání ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. Na základě tohoto hlavního cíle byly stanoveny následující dílčí cíle: zjistit spokojenost zaměstnanců s rozsahem vzdělávacích aktivit a spokojenost s podporou jejich osobního rozvoje a dále zjistit, co zaměstnanci oceňují na přístupu firmy ke vzdělávání a v čem naopak vidí rezervy firmy ve vztahu ke vzdělávání zaměstnanců.

Z výše jmenovaných dílčích cílů byly stanoveny tyto hypotézy:

- většina zaměstnanců je spokojena jak s rozsahem vzdělávacích aktivit, tak i s firemní podporou svého osobního rozvoje,
- zaměstnanci oceňují především velký rozsah nabídky vzdělávacích aktivit, jako rezervu nejvíce vnímají omezení nabídky vzdělávacích aktivit proti předchozímu období, v důsledku úsporných opatření.

Na základě stanovených požadavků a cílů byl dotazník sestaven celkem z pěti otázek. Dvě otázky byly formulovány jako otázky uzavřené, zbývající měly otevřenou formu. Dotazník byl zaměstnancům k dispozici jak v tištěné, tak i elektronické podobě na firemním intranetu, a doplněn průvodním dopisem, který respondentům přibližoval účel dotazníku a zároveň je žádal o vyplnění. Přesto se návratnost blížila pouze 7% z celkového množství zaměstnanců, tj. z celkového množství 1190 bylo vráceno pouze 83 dotazníků.

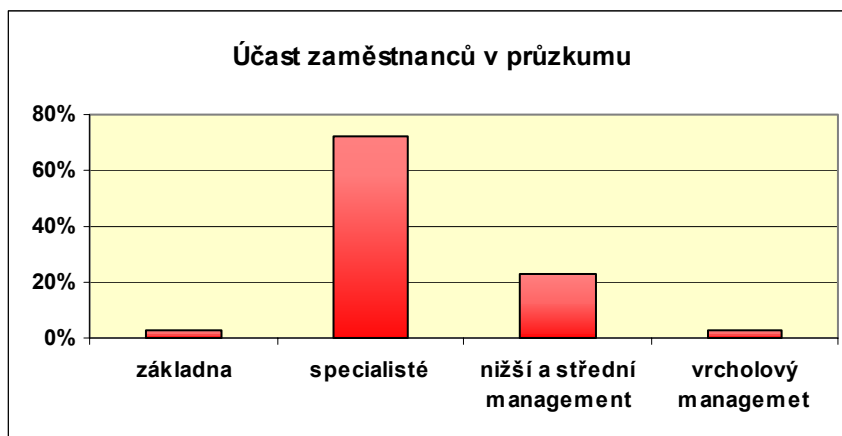
6.5.1 Hodnocení získaných odpovědí vzhledem k pracovnímu zařazení zaměstnanců

Z průzkumu vyplývá, že potřebu dále se vzdělávat, cítí především pracovníci se středním a vyšším vzděláním v technických a řídicích profesích. Počet jejich reakcí naprosto převyšoval reakce ve všech ostatních zaměstnaneckých kategoriích.

Naproti tomu reakce ze strany pracovníků základny byla minimální, ačkoliv základna tvoří více než 73% z celkového počtu zaměstnanců. Z 83 vrácených vyplněných dotazníků se pouhé dva objevily v této kategorii. Je otázkou, zda tato nízká odezva ze strany pracovníků základny znamená, že jim chybí širší povědomí o nabídce vzdělávání, díky menšímu přístupu k podnikovému informačnímu systému, nebo je pravdou, že nabízená skladba vzdělávacích kursů na ně poněkud zapomíná. Nabízí se i domněnka, že nízký zájem je způsoben skutečností, že pracovníci s nejnižším vzděláním necítí sami od sebe potřebu dále se vzdělávat a ani samotná poměrně nízká a dostačující kvalifikace těchto lidí další vzdělání nevyžaduje. Vzhledem k tomu, že podnikové vzdělávání je formou investice firmy do svých zaměstnanců, nedovedu odhadnout, nakolik je v zájmu firmy investovat do profesí s nejnižší kvalifikací, kde se očekává i nejvyšší fluktuace. Přesto vzhledem k vysoké specializaci pracovních úkonů ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o., je to otázka k zamyšlení a eventuelně námět k dalšímu šetření

Minimální byla i odezva ze strany vrcholového managementu, i když je otázkou, kolik lidí z této oblasti mělo dotazník k dispozici. Přesto se domnívám, že vrcholový management by měl mít prvořadý zájem na úrovni kvalifikace a vzdělání svých spolupracovníků. Z této strany bych očekávala rozsáhlejší kritické postřehy k úrovni vzdělávání i k jeho využívání a dosavadní praxi. Souvisí to s odpovědností v jejich postavení, za kterou jsou i odměňováni. Úroveň potřebné kvalifikace zaměstnanců je klíčová vzhledem k úspěchu firmy na světových trzích a zvláště v tak specializovaných oblastech, jakou mikroelektronika je.

Následující graf (viz Obrázek 5) znázorňuje, jakou měrou se jednotlivé skupiny pracovníků na průzkumu podílely. Jak již bylo naznačeno výše, největší odezva byla zaznamenána u specialistů (72%) a dále u nižšího a středního managementu (23%). Účast pracovníků základny a vrcholového managementu tvoří shodně pouze 3% všech účastníků průzkumu.

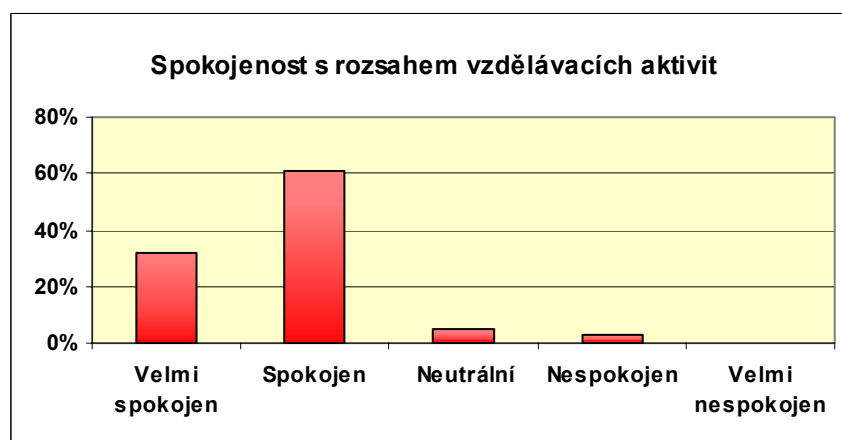


Obrázek 5 Účast zaměstnanců v průzkumu spokojenosti se systémem vzdělávání [vlastní zpracování]

6.5.2 Spokojenost zaměstnanců s rozsahem vzdělávacích aktivit

Naprostá většina zaměstnanců, kteří se účastnili průzkumu, oceňuje na podnikovém systému vzdělávání velký rozsah nabídky školení a dostačující tématické zaměření, což odpovídá i významu a prestiži velké mezinárodní společnosti. Zároveň však někteří pociťují omezení nabídky vzdělávacích aktivit oproti předchozímu období, v důsledku již zmiňovaných (viz kapitola 6.2.4) úsporných opatření.

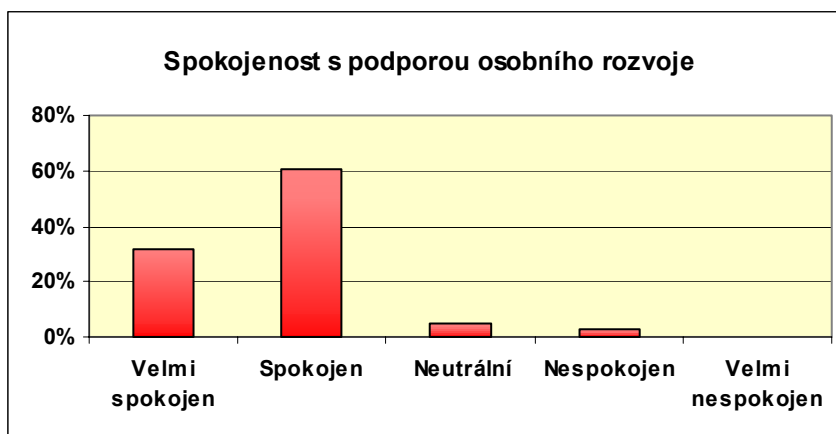
Z následujícího grafu (viz Obrázek 6) je patrné, že 92% (tj. 76) všech dotázaných zaměstnanců je s rozsahem vzdělávacích aktivit spokojeno nebo velmi spokojeno. 8% (tj. 7) zaměstnanců má postoj neutrální nebo pociťuje nespokojenost.



Obrázek 6 Spokojenost zaměstnanců s rozsahem vzdělávacích aktivit [vlastní zpracování]

6.5.3 Spokojenost zaměstnanců s podporou osobního rozvoje

Z průzkumu dále vyplývá, že celkově jsou zaměstnanci s podporou svého osobního rozvoje spokojeni, což znázorňuje i následující graf (viz Obrázek 7). Je zřejmé, že tento graf je prakticky shodný s předchozím (viz Obrázek 6), což vyjadřuje, že naprostá většina respondentů úzce spojuje svůj pohled na systém vzdělávání s podporou vlastních vzdělávacích potřeb.



Obrázek 7 Spokojenost zaměstnanců s podporou osobního rozvoje [vlastní zpracování]

Oba předchozí grafy (viz Obrázek 6 a 7) potvrzují hypotézu, že většina zaměstnanců je spokojena jak s rozsahem vzdělávacích aktivit, tak i s firemní podporou svého osobního rozvoje. Zároveň jsou potvrzením všeobecně sdíleného pohledu na vzdělávání ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. ze strany jeho účastníků. Vyjádřený názor je velmi jednotný a jednoznačný, nic podstatného však neříká o rezervách a slabinách celého systému. Je to pouze konstatování, že v hrubých rysech je celý program orientován správným směrem a zaměstnance uspokojuje, což lépe ukazuje i následná analýza závislosti mezi spokojeností respondentů s podporou osobního rozvoje a celkovým rozsahem vzdělávacích aktivit.

6.5.4 Analýza závislosti mezi spokojeností respondentů s podporou osobního rozvoje a celkovým rozsahem vzdělávacích aktivit

Analýzu závislosti mezi otázkami 2 a 3 (viz P VII), tj. závislosti mezi spokojeností respondentů s podporou osobního rozvoje a celkovým rozsahem vzdělávacích aktivit, je

možné posoudit pomocí dvourozměrné tabulky, do které byly seřazeny odpovědi získané od respondentů.

Tabulka 2 Analýza závislosti [vlastní zpracování]

| Spokojenost s podporou osobního rozvoje | Spokojenost s rozsahem vzdělávacích aktivit | | | | | Součty (řádkové) $n_{i.}$ |
|---|---|----------|-----------|------------|---------------------|---------------------------------|
| | Velmi spokojen | spokojen | neutrální | nespokojen | velmi nespokojen | |
| velmi spokojen | 15 | 8 | 1 | 0 | 0 | 24 |
| Spokojen | 9 | 37 | 0 | 0 | 0 | 46 |
| Neutrální | 2 | 4 | 3 | 2 | 0 | 11 |
| Nespokojen | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| velmi nespokojen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| součty (sloupcové) $n_{.j}$ | 27 | 50 | 4 | 2 | 0 | 83 |

Pokud toto rozdělení četnosti spokojenosti vyjádříme v relativních četnostech, dostaneme následující přepis tabulky.

Tabulka 3 Analýza závislosti vyjádřená pomocí relativních četností [vlastní zpracování]

| Spokojenost s podporou osobního rozvoje | Spokojenost s rozsahem vzdělávacích aktivit | | | | | součty |
|--|---|----------|-----------|------------|---------------------|--------|
| | Velmi spokojen | spokojen | neutrální | nespokojen | velmi nespokojen | |
| velmi spokojen | 0,63 | 0,33 | 0,04 | 0,00 | 0,00 | 1,00 |
| spokojen | 0,20 | 0,80 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 |
| neutrální | 0,18 | 0,36 | 0,27 | 0,18 | 0,00 | 1,00 |
| nespokojen | 0,50 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 |
| velmi nespokojen | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| součty | 0,33 | 0,60 | 0,05 | 0,02 | 0,00 | 1,00 |

V posledním řádku tabulky jsou uvedeny okrajové relativní četnosti $p_{.j}$, popisující rozdělení četnosti znaku spokojenost s podporou osobního rozvoje u všech respondentů bez ohledu na spokojenost s rozsahem vzdělávacích aktivit.

Tabulky 2 a 3 ilustrují skutečnost, že naprostá většina respondentů (přes 90%) spojuje svou spokojenost s osobním rozvojem s kladným hodnocením rozsahu vzdělávacích aktivit. Vyjádření nespokojenosti mají vzhledem k malé absolutní četnosti pouze zanedbatelnou váhu, proto se z nich nedají vyvozovat žádná obecná vyjádření. Dalo by se říci, že i malé procento tázaných, které se k osobnímu rozvoji staví neutrálně, hodnotí rozsah vzdělávacích aktivit spíše v kategoriích spokojen a velmi spokojen.

6.5.5 Co oceňují zaměstnanci na přístupu firmy ke vzdělávání

Většina zaměstnanců oceňuje především individuální přístup ke vzdělávání zaměstnanců, velký rozsah nabídky vzdělávání, podporu vzdělávání ze strany společnosti, informovanost o nabízených školeních, kvalitativní úroveň interních školení a jejich organizaci a zařazení školení do pracovní doby.

Následující tabulka (viz Tabulka 2) zachycuje jednotlivé kategorie pozitivních reakcí zaměstnanců a jejich četnost.

*Tabulka 4 Kategorie pozitivních reakcí a jejich četnost
[vlastní zpracování]*

| Kategorie | Četnost |
|--|---------|
| rozsah nabídky vzdělávání | 7 |
| podpora vzdělávání | 5 |
| odborná úroveň školení | 3 |
| školení v rámci pracovní doby | 2 |
| avizování školení | 1 |
| přehled o provedených školeních | 2 |
| informovanost o nabízených školeních | 4 |
| Individuální přístup | 8 |
| technické vybavení učeben | 1 |
| dostupnost vzdělávacích materiálů na intranetu | 1 |

Z uvedeného je vidět, že systém vzdělávání není pouze pasivní nabídkou školení a kurzů, je velmi rozmanitý, nabízí řadu možností i individuálních přístupů ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců, je otevřený, i dostatečně flexibilní pro ty, kteří mají zájem se vzdělávat. Jako ucelený systém jej i většina respondentů vnímá a oceňuje. Tabulka 2 zároveň potvrzuje hypotézu, že zaměstnanci oceňují především velký rozsah nabídky vzdělávacích aktivit.

6.5.6 Kde vidí zaměstnanci rezervy firmy ve vztahu ke vzdělávání

Přes všeobecnou spokojenost s nabídkou vzdělávacích programů, je zde ale i řada kritických připomínek, často souvisejících se specifickými problémy vyplývajícími z pracovní náplně konkrétních osob. Jinými slovy, přestože zaměstnanci oceňují vybudovanou vzdělávací základnu, mají pocit, že by mohla být dotažena dál směrem k větší podpoře úzce profesních problémů. Tato tendence se projevuje hlavně u technických specialistů, ale i u nižšího a středního managementu, který musí řešit nejenom výrobní a technické problémy, ale i problémy práce s lidmi. Z některých reakcí se zdá, že by tito pracovníci očekávali větší pomoc od vzdělávacího systému v nabídce seznámení s novými metodami, které by jim jejich práci usnadnili, v širší nabídce specializovaných školení a v detailnějším sledování efektivity provedené výuky.

Následující tabulka (viz Tabulka 3) zachycuje jednotlivé kategorie negativních reakcí zaměstnanců a jejich četnost.

*Tabulka 5 Kategorie negativních reakcí a jejich četnost
[vlastní zpracování]*

| Kategorie | Četnost |
|---|---------|
| malé uplatňování nabytých znalostí a dovedností v praxi | 3 |
| špatná volba termínů školení | 4 |
| omezení finančních prostředků | 2 |
| malá nabídka specializovaných školení | 7 |
| malá obměna a další rozvoj kurzů | 3 |
| školení řídicích schopností pro střední management | 4 |
| "papírové" plány osobního vzdělávání | 1 |

Množství vyjádření ve směru k rezervám systému jenom svědčí o tom, že vždycky je co zlepšovat. Je pouze potřeba správně zhodnotit, co v širším kontextu smysl má a co nemá. Je nutné zhodnotit, které připomínky jsou relevantní, a které příliš vzdálené realitě. Často se stává, že některé požadavky, přestože jsou vnímány správně, nemají v rámci stávajícího systému vzhledem k jeho omezením šanci na to, aby byly realizovány.

Tabulka 3 vyvrací hypotézu, že zaměstnanci jako rezervu systému vzdělávání nejvíce vnímají omezení nabídky vzdělávacích aktivit proti předchozímu období, v důsledku úsporných opatření.

6.5.7 Shrnutí silných a slabých stránek podnikového systému vzdělávání

Z analýzy podnikového systému vzdělávání ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o., rozhovorů s pracovníky vzdělávacího oddělení a také z dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci, vyplynulo několik silných a slabých stránek podnikového systému vzdělávání, které jsou přehledně znázorněny v následující tabulce (viz Tabulka 4).

Tabulka 6 Silné a slabé stránky podnikového systému vzdělávání [vlastní zpracování]

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ systematický přístup ke vzdělávání ▪ velký rozsah vzdělávacích aktivit ▪ kvalitní úroveň školení ▪ dobrá organizace školení ▪ včasné avizování školení ▪ přístup ke vzdělávacím materiálům prostřednictvím intranetu ▪ dobré technické vybavení učeben ▪ kvalitní informační systém | <ul style="list-style-type: none"> ▪ nízká motivace pracovníků základny ▪ malé uplatňování nabytých znalostí a dovedností v praxi ▪ špatná volba termínů školení ▪ nutnost vyplňování „papírových“ osobních plánů vzdělávání ▪ nedostatek specializovaných školení ▪ omezení finančních prostředků |

7 DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, S.R.O.

Podívám-li se na celý systém vzdělávání ve firmě ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o., musím konstatovat jeho, na první pohled patrnou, velkou propracovanost. Odpovídá to velké mezinárodní společnosti, je zde cítit velké množství systematické práce, tradice i zkušenosti. Systém vzdělávání je strukturovaný, snaží se pokrýt všechny skupiny zaměstnanců i základní vzdělávací témata. Navazuje na tradice původního vlastníka, firmy Motorola, a na těchto základech je budován prakticky od roku 1999. Je budován společně s pobočkou ON Semiconductor v Piešťanech na Slovensku, což rovněž velmi napomáhá jeho postupnému doplňování, jsou sdíleny nejenom myšlenky a nápady, ale v případě potřeby také lektoři a jednotlivé kurzy. Podle sdělení paní Ing. Ullrichové se za dobu fungování vzdělávacího systému již podařilo "doladit" většinu základních, opakovaně využívaných kurzů a také byl vybudován ověřený a spolehlivý "tým" kvalitních externích spolupracujících lektorů.

Přínosem tomuto systému jsou také informační systémy vzdělávacího oddělení. Mimo to, že je k dispozici propracovaný systém zpracování dat o vzdělávání zaměstnanců (který si pracovníci oddělení sami navrhli jako nadstavbu původního software na zpracování personální agendy, a který v této navržené podobě realizační firma dále úspěšně distribuuje), je zde také možnost využití nástrojů z oblasti e-learningu a oddělení vytváří a udržuje i rozsáhlé intranetové stránky, na kterých se zaměstnanci mohou dočíst nejen vše o svých možnostech v oblasti vzdělávání, ale mohou tady najít také např. všechny dostupné firemní vzdělávací materiály.

Celý systém působí kompaktně a propracovaně. Je funkční a ve své podobě uživateli akceptován. Co tedy zlepšovat na tomto systému?

Změny mohou být pouze dílčí. Mnohé bylo naznačeno již v kapitole 6. Podívejme se na nedostatky podnikového systému vzdělávání podrobněji.

7.1 Motivace pracovníků základny

V souvislosti s velmi nízkou odezvou na dotazníkový průzkum ze strany pracovníků základny se nabízí otázka: Jsou pracovníci základny dostatečně motivováni k dalšímu

vzdělávání? Pohled firmy je jednoznačný: *Ano. Nastoupíte-li např. jako operátor, podle interního předpisu smíte vykonávat operaci samostatně pouze tehdy, máte-li na ni platnou certifikaci. Tj. musíte se něco naučit a projít úspěšně certifikační procedurou, která se pak opakuje každý rok. Ve firmě existují pro pozici "operátor" různé stupně, nejvyšší je v současnosti "operátor III.", pro dosažení kterého je, mimo jiné, nutné mít certifikaci více, na definované operace v rámci jednotlivých skupin. Mezi jednotlivými stupni funkce "operátor" jsou rozdíly i finanční, takže jednoduše umíte-li více, dostanete více (ne trvale; po dobu platnosti a splnění všech podmínek-takže je nutno na sobě pracovat stále) Rovněž na pozici "operátor" může pomoci, ovládáte-li MS Office, jazyk (angličtinu) a máte-li zájem prohlubovat své interpersonální dovednosti - v takovém případě máte šanci uplatnit se v budoucnosti na pozici směnového mistra či jeho zástupce.* Tolik informace vzdělávacího oddělení. Jinými slovy, školení v tomto směru jsou připravena, nabídka je dostatečná, pobídky jsou jednoznačné, záleží pouze na individuálním zájmu každého jednotlivce. Přesto je reakce pracovníků základny velmi „chladná“.

V tomto směru chybí podle mého názoru širší popularizace systému vzdělávání. Je nutné blíže vysvětlit pracovníkům základny nejenom možnosti dalšího vzdělávání, ale i důsledky, pomoci jim tuto motivaci objevit a ukázat, že studium se vyplatí. A současně je potřeba přesvědčit je, že nabídka vzdělávání je i jistou ocenitelnou formou odměny, kterou jim firma nabízí. Jaký je prostor pro širší popularizaci? Pravděpodobně dosti úzký. Jednou z možností je věnovat se tomuto problému na stránkách firemního intranetu, ale je otázkou nakolik je pracovníky základny dostupný a využíváný. Další možností je provést na jednotlivých pracovištích v rámci meetingů podrobnější objasnění možností a výhod systému vzdělávání. U těchto způsobů velmi záleží na zvolené formě a její přesvědčivosti, a mají krátkodobou působnost. Proto navrhuji „přitáhnout“ tyto zaměstnance k problému vynucenou osobní aktivitou.

Odezva ze strany pracovníků základny na to, co se týká vzdělávání, je tak malá, že se podle mého názoru musí realizovat samostatný průzkum jejich potřeb. Spokojený pracovník je ten, který má pocit, že o něj firma „pečuje“ a je pro ni důležitý. Proto doporučuji vypracovat „povinný“ dotazník pro pracovníky základny a zjistit jejich skutečný zájem o další vzdělávání, zjistit jejich skutečnou motivaci, jejich představu v čem by se chtěli vzdělávat, jejich reakci na konkrétní nabídnuté možnosti a kolik času, případně vlastních finančních prostředků apod., jsou ochotni svému dalšímu rozvoji obětovat. Po vyhodnocení

dotazníku pak provést seznámení pracovníků základny s výsledky spojené s osvětou vzdělávání ve firmě a naznačit znovu možnosti dalšího růstu – osobního, kariérního i platového. Současně na základě vyhodnocení dotazníku se pokusit sladit dosavadní nabídku vzdělávání v této oblasti se zjištěným zájmem a představami.

7.2 Motivace technických pracovníků

Motivace technických pracovníků dále se vzdělávat je podle reakcí na dotazníky dobrá. Důvodů je několik. Jednak se technologie v polovodičovém průmyslu neustále rozvíjí, trh stále volá po "novinkách" a současně nabízí nová řešení, s nimiž je nutno držet krok. Celá společnost ON Semiconductor se neustále mění, rozvíjí, přeskupuje, přesouvají se nejen aktivity, ale i výrobní linky a celá zařízení. Průběžně je vypisováno mnoho interních výběrových řízení na různé pozice, přičemž nejdříve je hledáno uvnitř firmy. Také na stáže v rámci korporace jsou vybíráni zaměstnanci s určitými předpoklady.

Přesto doporučuji motivaci těchto pracovníků dále podporovat, a to nejen vlastními vzdělávacími programy, ale i cílenou akcí podobnou této, a jednou ročně jim dát možnost vyjádřit se prostřednictvím dotazníku k úrovni vzdělávání, nabídnout jim možnost tento systém nějak ovlivnit, začlenit je do procesu úvah, jak ve vzdělávání pokračovat a čím program doplnit. Tato záležitost není finančně nákladná a dala by se realizovat např. přes firemní intranet. Nedá se samozřejmě očekávat masová reakce, ale každoročně tímto způsobem vznikne několik nových nápadů a zároveň se usnadní situace vzdělávacímu oddělení tím, že získá pravidelnou reakci na svou snahu o zkvalitnění programu vzdělávání. V neposlední řadě tyto pravidelné akce povedou také ke zvýšení motivace pracovníků, kteří získají pocit, že mohou částečně ovlivnit firemní procesy, které se jich bezprostředně týkají, a že firmě záleží na jejich názoru a oceňuje nové nápady a podněty.

Je to současně otázka, která souvisí s budováním zpětných vazeb, ale to platí nejenom pokud jde o celý systém vzdělávání ve firmě, ale souvisí i s hodnocením efektivity jednotlivých dílčích programů a kurzů.

7.3 Širší školení o důsledcích nekázně na pracovišti u dělnických profesí

Je zřejmé, že jsou školení z pohledu jednotlivých profesí povinná a zajímavá. V dotaznících se mimo jiné objevila i občasná výtky technického personálu a nižšího a středního managementu, že chybí širší školení o důsledcích nekázně na pracovišti u dělnických

profesí. V této souvislosti je důležité uvést, že jedna věc je proškolení, tedy poskytnutí informace, a ta je vždy provedena, a něco jiného je systematická výchova v tomto směru, tedy dlouhodobé působení, a to už musí být úkol právě pro nižší a střední management.

Přesto navrhuji, cítili-li pracovníci managementu tento problém, vyjít jim vstříc a podívat se na obsahovou stránku tohoto školení a posoudit, zda je dostačující, a také na jeho formu a zamyslet se nad tím, je-li dostatečně působivá a ilustrativní. Dále doporučuji zopakovat toto tématické školení po 4-6 měsících jinou formou a s jiným pohledem na věc, než tomu bývá u vstupních školení. Je zřejmé, že stejnou informaci přijme neuvědomělá osoba, která do výrobního procesu teprve vstupuje, jinak, než osoba, která již má s tímto procesem nějaké zkušenosti. Zároveň je zde ale nebezpečí toho, že často opakovaná proškolení téhož tématu, se stávají nesledovaná a nudná.

7.4 Malé uplatňování nabytých znalostí a dovedností v praxi

Jednou z výhrad zaměstnanců k podnikovému systému vzdělávání, které byly dotazníkovým průzkumem zjištěny, je poukázání nižšího a středního managementu na skutečnost, že výsledky školení se příliš neodrážejí na práci jejich podřízených. V této souvislosti je důležité se zeptat, jak dalece různé kurzy souvisejí s konkrétními pracovními úkoly, do jaké míry pracovní prostředí podporuje aplikaci nových myšlenek a postupů a jaká je důslednost vedení zaměstnanců k využívání nabytých znalostí a dovedností ze strany managementu.

Dalším důvodem malého využívání nových znalostí a dovedností by mohla být nízká úroveň příslušných školení a nedostatečná kvalita jejich hodnocení. V tomto případě navrhuji začlenit vhodné testovací formulace do dotazníků hodnocení vzdělávací akce, vyplňovaných účastníky po ukončení školení, nebo přímo zavést k dotazníkům testy, týkající se obsahu školení a jeho správnému porozumění. Tyto testy mohou být anonymní, protože v tomto případě nezáleží na zjištění znalostí konkrétních osob, ale na zjištění efektivity daného školení.

S tím také souvisí myšlenka, rozšířit úroveň *hodnocení množství získaných znalostí a dovedností*, jaká se v současnosti využívá především v oblastech souvisejících s platnou legislativou, v oblastech kritických pro jakost a u přímých výrobních pracovníků, také na další oblasti a druhy školení, např. jazykové nebo počítačové kurzy.

7.5 Volba termínů školení

Další opakovanou výtkou zaměstnanců byla skutečnost, že z důvodu pracovního vytížení jim není vždy umožněno zúčastnit se naplánovaného školení a velmi žádané kurzy se navíc během roku málo opakují.

Je pochopitelné, že nelze vyhovět všem a naplánovat datum konání jednotlivých vzdělávacích aktivit tak, aby bylo zajištěno, že nebude kolidovat s agendou žádného zaměstnance. Určitým řešením, které v tomto případě doporučuji, je však opakování nejžádanějších kurzů alespoň dvakrát po sobě v různých termínech a časech, a případná možnost zaměstnanců vyjádřit se k potenciálním termínům jejich konání. Pak budou zrealizovány ve vhodné dobu dva termíny školení s nejvyšší předpokládanou účastí. Přínosné v tomto případě bude i přesunutí školení, o něž je velký zájem, alespoň jedním termínem mimo pracovní dobu a zjištění, nakolik je kdo ochoten svůj čas tomuto cíli věnovat.

7.6 „Papírové“ osobní plány vzdělávání

V době, kdy většina administrativní komunikace ve vyspělých společnostech probíhá přes počítače, je jistě nepříjemné a časově náročné vyplňovat plány osobního rozvoje a vzdělávání do připravených papírových formulářů, a pak je centrálně navádět do počítače. Vzhledem ke skutečnosti, že plány osobního rozvoje jsou zpracovávány společně s vedoucím pracovníkem a ten jistě přístup k firemnímu intranetu má, doporučuji, aby bylo umožněno vyplňovat tyto plány přímo v informačním systému. Povede to k významným nejen časovým úsporám a plány osobního rozvoje tak budou ihned efektivně zpracovány.

7.7 Nedostatek specializovaných školení

Velká část pracovníků z řad specialistů uvedla, že není dostatek specializovaných školení v jejich oboru. V této souvislosti, je ale nutné podotknout, že společnost se jejich organizací při dostatečném zájmu zásadně nebrání, vzhledem k jejich specializaci a odbornosti však pravděpodobně očekává větší iniciativu spojenou s jejich výběrem přímo od samotných zaměstnanců.

Pravděpodobně jde o užší spolupráci vzdělávacího oddělení s vedoucími pracovníky ve sběru vhodných námětů a vyhledání odpovídajících lektorů. Podle mého názoru je nutné najít způsob, jak tento pocíťovaný nedostatek uspokojit, protože souvisí bezprostředně s vlastní výrobní činností společnosti. Kromě zlepšení komunikace mezi oddělením

vzdělávání a vedoucími pracovníky, doporučuji v tomto směru připravit intenzivní jednodenní nebo dvoudenní odborné semináře ve vybraných oblastech a s vybranými tématy pro užší okruh pracovníků přímo ve firmě, např. i za účasti zahraničních specialistů.

Častá výtka, že školení obsahují většinou pouze základní vědomosti v dané oblasti a chybí kurzy pro pokročilé, je směřována pravděpodobně do oblasti úzké profesní specializace, protože o nabídce např. jazykových kursů to neplatí.

7.8 Omezení finančních prostředků

Pokud jde o finanční náklady věnované na vzdělávání zaměstnanců, jejichž omezení bylo zmíněno již v kapitole 6.2.4, je obtížné cokoliv doporučit. Tato záležitost je plně v rukou vlastníka společnosti, souvisí s ekonomickými výsledky firmy, nejen s obratem, ale i ziskem, a přestože aktuálně jsou prostředky poskytované na vzdělání redukovány, finanční rozpočet na školicí činnost je stále dost vysoký na to, aby stěžejní záležitosti byly nějak omezovány.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systém vzdělávání ve společnosti On Semiconductor Czech Republic, s.r.o. V teoretické části byl obecně přiblížen proces vzdělávání zaměstnanců v podniku, jeho význam pro neustálý rozvoj podniku a schopnost přizpůsobovat se měnícím se podmínkám současné doby. Praktická část bakalářské práce pak obsahuje analýzu systému vzdělávání ve společnosti On Semiconductor Czech Republic, s.r.o.

Vychodiskem pro tuto analýzu byly řízené rozhovory s vedoucí oddělení vzdělávání společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. paní Ing. Ivou Ullrichovou, vnitropodnikové materiály a v neposlední řadě dotazníkový průzkum, týkající se spokojenosti zaměstnanců s podnikovým systémem vzdělávání.

Systém vzdělávání ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o je velmi rozmanitý a propracovaný a nabízí celou řadu možností vzdělávání, nejenom všeobecné kurzy a „plošné“ vzdělávací programy. Systém podporuje osobní rozvoj zaměstnanců mnoha způsoby. Řada lidí umí tyto možnosti dobře využít, je možno studovat při zaměstnání a za finanční i časové podpory firmy (v současné době takto studuje cca 20 lidí - VŠ, střední školu, MBA), lze využít nabídku různých stáží u partnerských firem v zahraničí apod. V tomto směru systém není omezen. Po dohodě s nadřízenými je možno v oblasti vzdělávání dohodnout prakticky cokoliv. Přesto se zdá, že stále je prostor pro jeho vylepšení. Na základě podrobného rozpracování průzkumu jsem sestavila silné a slabé stránky podnikového systému vzdělávání a navrhla doporučení na jeho zlepšení. Tato doporučení se týkají většiny připomínek zaměstnanců a skutečností, které vyplynuly z průzkumu spokojenosti zaměstnanců, a slabých míst v systému, které byly konstatovány rovněž pracovníky vzdělávacího oddělení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ČSÚ: Podniky odborně vzdělávají více lidí. *Finanční noviny* [online]. 2008 [cit. 2008-03-22]. Dostupný z WWW: <http://www.financninoviny.cz/kariera/index_view.php?id=301756>. ISSN 1213-4996.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [4] Efektivní vzdělávání, ale ne pro každého. *Finanční management* [online]. 2008 [cit. 2008-03-22]. Dostupný z WWW: <http://managerweb.ihned.cz/c4-10115800-22993070-T00000_d1-efektivni-vzdelavani-ale-ne-pro-kazdeho>.
- [5] *ElePLUS Consulting* [online]. 2007 [cit. 2007-12-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.eleplus.cz/e-learning>>.
- [6] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů – Vybrané kapitoly*. 2. upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [7] GRYŽBOŇ, J. *Roznov site & HR Information systems*. ON Semiconductor, 2007.
- [8] KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [9] KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. [b.v.]. Praha : Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [10] KOUDELOVÁ, J. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků* [online]. 2004 [cit. 2007-12-30]. Dostupný z WWW: <http://sociologie.unas.cz/SOR_2004_2005/metody_rozvoje_pracovniku.doc>.
- [11] MATOUŠKOVÁ, Z.; KOFROŇOVÁ, O. *Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů* [online]. 2006 [cit. 2008-01-30]. Dostupný z WWW: <http://www.nvf.cz/publikace/pdf_publikace/observator/cz/working_paper1_2006.pdf>. ISSN 1801-5476.

- [12] NÁHLOVSKÝ, P. Jak měřit efektivitu firemního vzdělávání? *Moderní řízení* [online]. 2007 [cit. 2007-12-30]. Dostupný z WWW: <http://ihned.cz/3-21581780-jak%2Fm%EC%F8it%2Fefektivitu%2Ffiremn%EDho%2Fvzd%ECI%E1v%E1n%ED-000000_d-f3>.
- [13] *ON Semiconductor* [online]. 1999 [cit. 2007-12-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.onsemi.com/PowerSolutions/content.do?id=15000>>.
- [14] *Our staff*. ON Semiconductor, 2007.
- [15] PROCHÁZKOVÁ, E. *Příručka pro zaměstnance*. ON Semiconductor, 2007.
- [16] *Reforma veřejné správy* [online]. 2001 [cit. 2007-12-28]. Dostupný z WWW: <http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m_vzdela.html>.
- [17] ULLRICHOVÁ, I. *Employee Training*. ON Semiconductor, 2001.
- [18] ULLRICHOVÁ, I. *Systém vzdělávání*. ON Semiconductor, 2005.
- [19] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
- [20] VAVROŇ, J. Firmy dávají každoročně na kurzy pro zaměstnance miliardy. *Právo* [online]. 2008 [cit. 2008-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.novinky.cz/clanek/135183-firmy-davaji-kazdorocne-na-kurzy-pro-zamestnance-miliardy.html>>.
- [21] VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [22] *Vzdělávání v moderní organizaci* [online]. 4. prosince 2004 , 7. ledna 2005 [cit. 2007-12-30]. Dostupný z WWW: <http://sociologie.unas.cz/SOR_2004_2005/vzdelavani_v_moderni_organizaci.doc>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

ČSÚ Český statistický úřad.

EHS Oddělení životního prostředí a bezpečnosti práce (environment, health & safety).

FÚ Finanční úřad.

IS Informační systém.

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| <i>Obrázek 1 Cyklus systematického vzdělávání</i> | 14 |
| <i>Obrázek 2 Informační systém personálního úseku</i> | 25 |
| <i>Obrázek 3 Struktura zaměstnanců podle pracovního zařazení</i> | 27 |
| <i>Obrázek 4 Členění systému vzdělávání ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o.</i> | 31 |
| <i>Obrázek 5 Účast zaměstnanců v průzkumu spokojenosti se systémem vzdělávání</i> | 40 |
| <i>Obrázek 6 Spokojenost zaměstnanců s rozsahem vzdělávacích aktivit</i> | 40 |
| <i>Obrázek 7 Spokojenost zaměstnanců s podporou osobního rozvoje</i> | 41 |

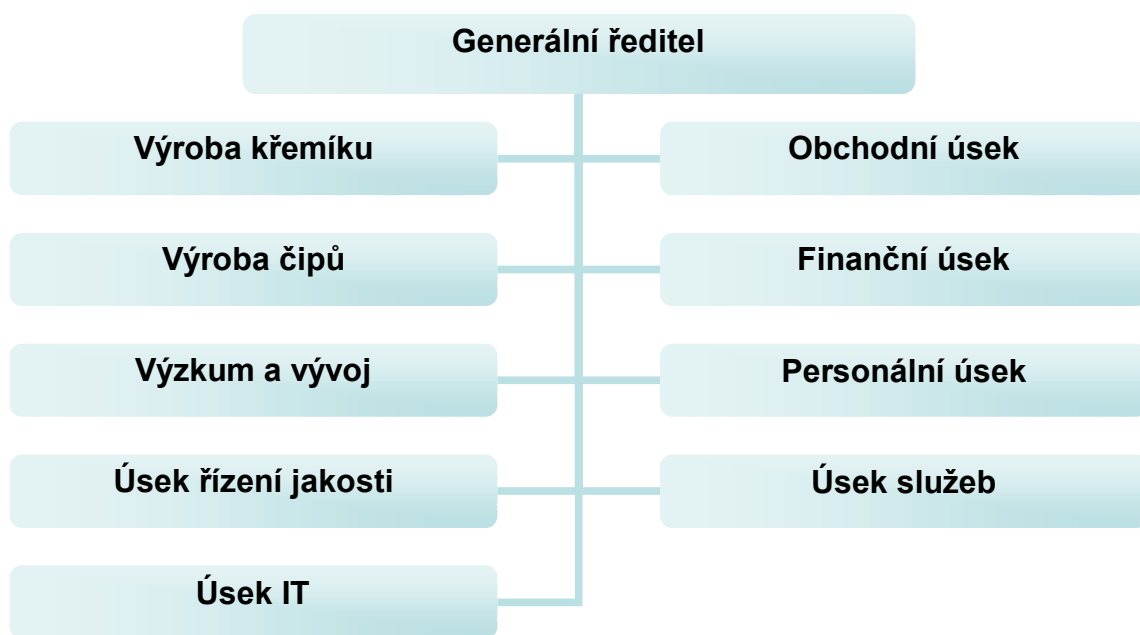
SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| <i>Tabulka 1</i> Koncepce vzdělávání pracovníků v organizaci a jejich charakteristiky | 19 |
| <i>Tabulka 2</i> Analýza závislosti..... | 42 |
| <i>Tabulka 3</i> Analýza závislosti vyjádřená pomocí relativních četností | 42 |
| <i>Tabulka 4</i> Kategorie pozitivních reakcí a jejich četnost | 43 |
| <i>Tabulka 5</i> Kategorie negativních reakcí a jejich četnost | 44 |
| <i>Tabulka 6</i> Silné a slabé stránky podnikového systému vzdělávání | 45 |

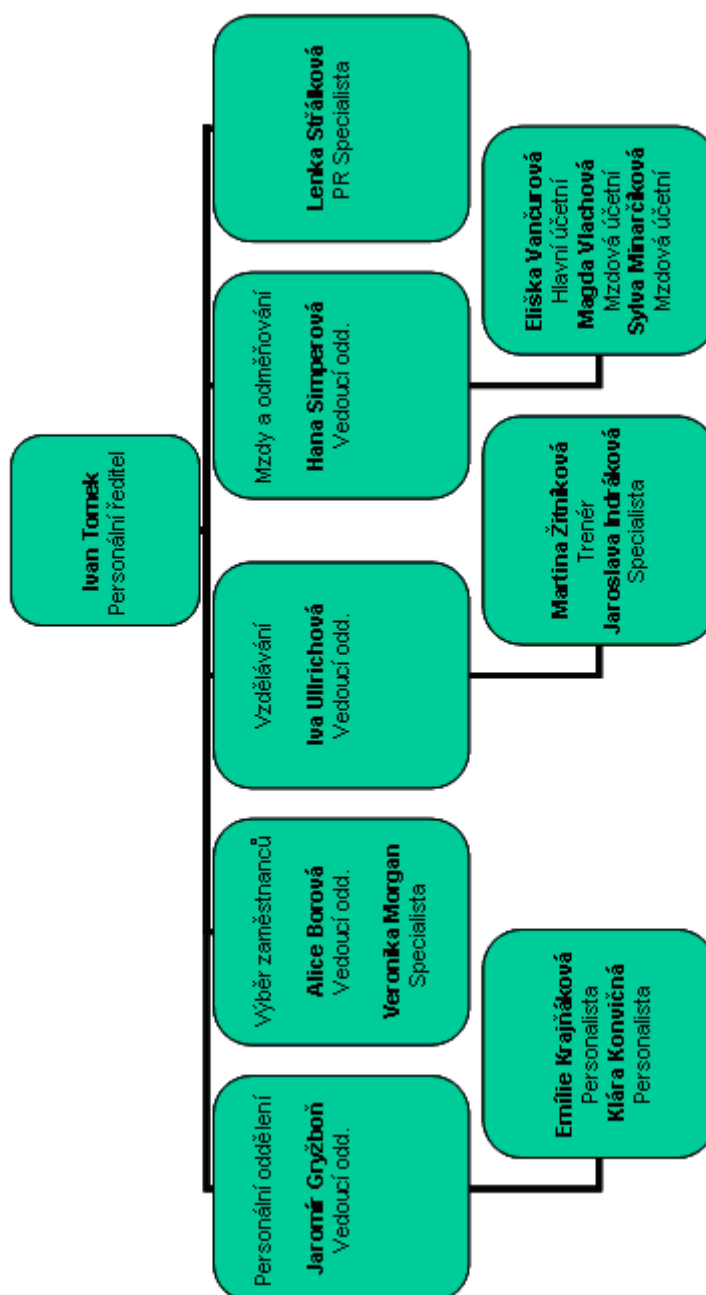
SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha I Organizační struktura ON Semiconductor Czech Republic
- Příloha II Organizační struktura personálního útvaru
- Příloha III Společnosti skupiny ON Semiconductor
- Příloha IV Dotazník hodnocení vzdělávací akce
- Příloha V Osobní plán vzdělávání
- Příloha VI Struktura zaměstnanců
- Příloha VII Dotazník spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání
- Příloha VIII Pozitivní reakce zaměstnanců (výběr)
- Příloha IX Negativní reakce zaměstnanců (výběr)

**PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ON
SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC**



PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU



PŘÍLOHA P III: SPOLEČNOSTI SKUPINY ON SEMICONDUCTOR



PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE



FORMULÁŘ

| | | |
|----------------------------|------------------------------|--------|
| Název: | Identifikační kód dokumentu: | Verze: |
| Hodnocení účastníkem kurzu | 12MOH09029R002 | AX |

| | | |
|------------|---------|---------------------|
| Kód kurzu: | Lektor: | Datum konání kurzu: |
|------------|---------|---------------------|

Název kurzu:

1. Cíle kurzu
 označte, prosím, počet cílů a ten cíl(e) kurzu, který BYL(Y) podle Vás splněn(y). Cíle kurzu oznámí instruktor. Tento kurz měl: 1 2 3 4 cíl(e).

- 1. CIL
- 2. CIL
- 3. CIL
- 4. CIL

Jestliže některý cíl nebyl splněn, napište prosím proč:

2. Trvání aktivit kurzu
jestliže kurz neobsahoval praktická cvičení, tuto položku neoznačujte)

| | dlouhé | krátké | akorát | pomalé | rychlé |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) Praktická cvičení | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| b) Diskuse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| c) Tempo kurzu | | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Celková délka trvání kurzu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |

Pro následující hodnocení použijte tyto úrovně

| | slabé | uspo- kojivé | dobré | velmi dobré | vy- ni- kající |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 4. Vystupování a projev lektora | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Znalosti lektora o tématice kurzu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Schopnost lektora prezentovat informace | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Vaše doporučení lektora svým kolegům | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Využití získaných poznatků ve vaší práci | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Materiály ke kurzu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Čas strávený na kurse byl hodnotný | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Organizační zabezpečení kurzu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Prostory ve kterých kurz proběhl | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Vaše hodnocení kurzu jako celku | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Jestliže je Vaše hodnocení některého bodu „slabé“ anebo „uspořádané“, vysvětlete proč:

14. Co byste doporučili ke zdokonalení tohoto kurzu?

15. V čem může vedení firmy pomoci při aplikaci poznatků z tohoto kurzu do praxe?

Vaše jméno a podpis:
(jestliže nechcete aby toto hodnocení zůstalo anonymní)

PŘÍLOHA P V: OSOBNÍ PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ

Osobní plán vzdělávání

3101L Servisní skup. fotolit. a mokré 19505806 Barabás Josef 3 tech. hosp. pracovníci režijní
Hodnocené období: 01.01.2005 - 31.12.2005

| Plánované akce Název akce | Absolvováno | | Hod | Náhl. | Hodn. akce | |
|------------------------------|-------------|---|-------------|---------------|------------|--------|
| | Kód | Název | | | | |
| Naplánováno | LIB*05*011 | Nácvik havarijního úniku | 28.01.2005 | Pavešková B. | 0,5 | 1 |
| | LES*05*007 | Revize elektrických nářadí a spotřeb 25.02.2005 | Hraňovec F. | | 2,0 | 80,00 |
| | LES*05*012 | Obsluha plynových zařízení | 11.03.2005 | Herman Ivo | 3,0 | 250,00 |
| | UB*05*236 | Nácvik havarijního úniku - nácvik eva | 07.09.2005 | Pavešková B. | 0,5 | 1 |
| | AOB*05*02: | LSS ...jak a proč se to týká i mne | 24.10.2005 | VPS - M. Kofa | 3,0 | 1 |
| | UB*05*330 | Chemické látky a přípravky - z. 258/21 | 15.11.2005 | Hrabalová Eva | 1,5 | 1 |
| MS ACCESS - základy užívání | | | | | | |
| INTERNET | BES*05*01E | INTERNET | 15.12.2005 | VarWre | 8,0 | 250,00 |
| MS OUTLOOK - základy | BEP*05*01: | MS OUTLOOK - základy | 04.04.2005 | Alaš BLINKA | 4,0 | 240,00 |
| Lean Six Sigma AWARENESS | AIB*05*007 | Lean Six Sigma AWARENESS | 18.09.2005 | Nech Jan | 1,0 | 1 |
| 6 kroků k 6 sigma | | | | | | |
| Celkem: | | | | | 23,5 | 500 |

Požadované doplnění plánu pro další období:

| Název akce | Požadovaný termín | Poznámka / zdůvodnění |
|-------------------|-------------------|-----------------------|
| 6 kroků k 6 sigma | 21.4.06 | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Podpisy: Zaměstnanec: Josef Barabás Datum: 11.3.06
Přímý nadřízený: [Podepsáno] Datum: 05.3.2006

Soupis provedených a požadovaných certifikací

19505806 Barabás Josef

3101L Servisní skup. fotolit. a mokré Nástup: 02.09.1974

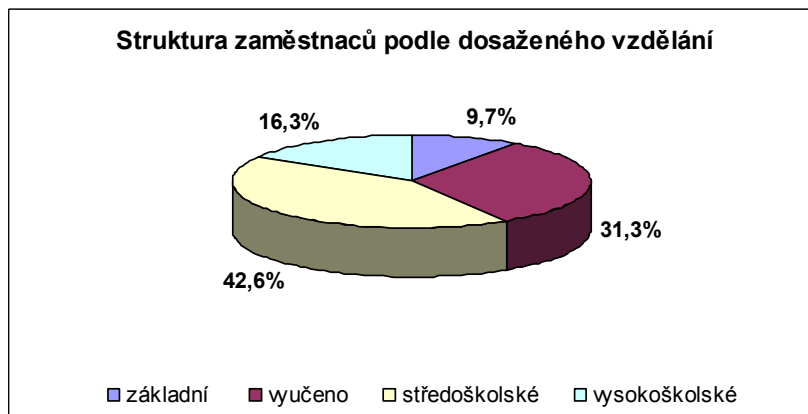
| Kód | Odbornost | Provedeno dne | Platí do |
|------------|--------------------------------|---------------|------------|
| EBZXXXX02 | Vyhl. ČUBP č.50/78 Sb. ELEKTRO | 20.08.2003 | 19.08.2006 |
| ZBZXXXX401 | ŽP periodické pro THP-ŽP1 | 19.01.2006 | 18.01.2009 |
| PBZXXXX025 | Obsluha plynového zařízení | 11.03.2005 | 10.03.2008 |
| EBZXXXX503 | Ruční nářadí a šifrové vedení | 25.02.2005 | 24.02.2008 |
| HHHXXXX301 | Požární ochrana-periodické THP | 19.01.2006 | 18.01.2009 |
| BBHXXXX701 | BOZP-periodické pro THP- BP2 | 19.01.2006 | 18.01.2009 |
| JBHXXXX508 | Růžkové chemikálie (z 258/00) | 15.11.2005 | 14.11.2006 |

Požadované doplnění:

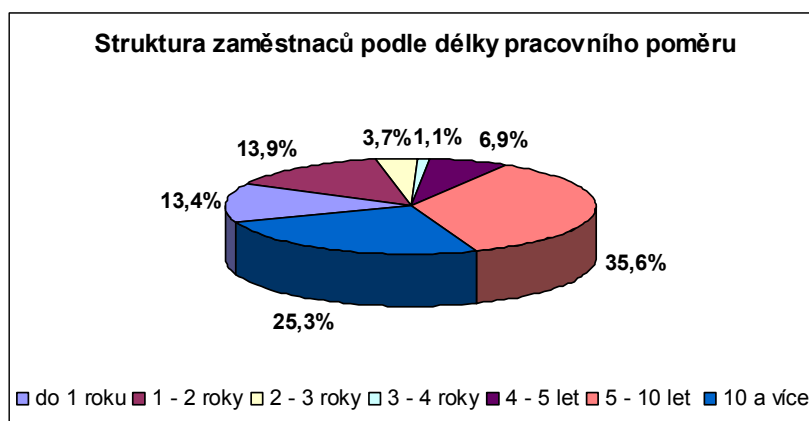
| Odbornost | Poznámka / zdůvodnění |
|-----------|-----------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Podpisy: Zaměstnanec: Josef Barabás Datum: 11.3.06
Přímý nadřízený: [Podepsáno] Datum: 05.3.06

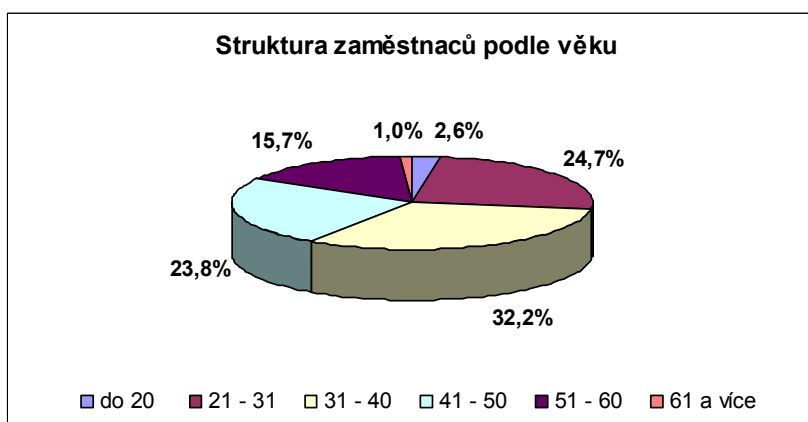
PŘÍLOHA P VI: STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ



Obrázek 8 Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání [vlastní zpracování dle č. 14]



Obrázek 9 Struktura zaměstnanců podle délky pracovního poměru [vlastní zpracování dle č. 14]



Obrázek 10 Struktura zaměstnanců podle věku [vlastní zpracování dle č. 14]

PŘÍLOHA P VII: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SE SYSTÉMEM VZDĚLÁVÁNÍ

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou třetího ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky. V tomto závěrečném roce je mým úkolem zpracovat bakalářskou práci na téma „Analýza systému vzdělávání ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o.“.

Pro zpracování této práce jsou klíčové informace získané dotazníkovým šetřením. Chtěla bych Vás proto požádat, zda byste tento dotazník mohl(a) vyplnit a přispět tak svými odpověďmi ke kvalitnějšímu a objektivnějšímu zpracování mé bakalářské práce.

Za Vaši spolupráci Vám předem děkuji.

Ivana Sladká

1. Jak jste spokojen(a) s rozsahem vzdělávacích aktivit?

- velmi spokojen(a)
- spokojen(a)
- ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- nespokojen(a)
- velmi nespokojen(a)

2. Jak jste spokojen(a) s firemní podporou Vašeho osobního rozvoje?

- velmi spokojen(a)
- spokojen(a)
- ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- nespokojen(a)
- velmi nespokojen(a)

3. Co oceňujete na přístupu firmy ke vzdělávání zaměstnanců?

4. V čem si myslíte, že jsou rezervy firmy ve vztahu ke vzdělávání zaměstnanců?

Děkuji Vám za Váš čas strávený při vyplnění tohoto dotazníku a přeji příjemný zbytek dne.

[vlastní zpracování]

PŘÍLOHA P VIII: POZITIVNÍ REAKCE ZAMĚSTNANCŮ (VÝBĚR)

Typické pozitivní reakce zaměstnanců jsou tyto:

- pestrost a velký rozsah nabídky vzdělávání, podpora vzdělávání ze strany společnosti, školení v rámci pracovní doby, odborná úroveň školení, zaměstnanec má možnost vybrat si a po dohodě s vedoucím absolvovat školení, které považuje za potřebné, přehled o provedených školeních, „hlídání“ a pozvánky na povinná školení (plánování povinných školení a upozorňování na ně), zajištění školení i podle výběru zaměstnance,
- firma podporuje rozšíření všestranné vzdělanosti svých zaměstnanců nabídkou širokého sortimentu vzdělávacích aktivit,
- velkorysý přístup k výuce jazyků (finanční spoluúčast), velký rozsah a objem školících témat (zejména počítačových a jazykových kurzů), dobré technické vybavení učeben,
- dostatečná informovanost o nabízených kurzech a školeních,
- přehledně zpracované informace na firemním intranetu,
- vědomí firmy, že "vzdělaný" zaměstnanec přinese firmě vyšší produktivitu,
- podpora individuálního osobního i profesního růstu zaměstnance,
- podpora firmy při dálkovém studiu vysoké školy,
- velkorysost a vstřícnost v případě postgraduálního studia,
- kurzy většinou probíhají v pracovní době, přímo v prostorách firmy, záleží na každém pracovníkovi, jak aktivně této velkorysé nabídce využije,
- firma zajišťuje velmi hodnotné vzdělávací programy se špičkovými lektory,
- mnohostrannost a individuální přístup, projeví-li o to zaměstnanec zájem,
- kromě školení, které jsou nabízené v katalogu vzdělávání, je možné absolvovat i jiná školení,
- pokud zrovna nejsou vyhlášena úsporná opatření možnost navštívit jakýkoliv vzdělávací seminář, školení, workshop, veletrh u nás v ČR i v zahraničí,
- kvalitu zejména u technicky zaměřených školení. *[vlastní zpracování]*

PŘÍLOHA P IX/1: NEGATIVNÍ REAKCE ZAMĚSTNANCŮ (VÝBĚR)

Typické negativní reakce zaměstnanců jsou tyto:

Efektivita školení:

- chybí zpětná vazba, někteří pracovníci jsou na školení pořád, ale není to na jejich práci vidět,
- zpřísnit kontrolu účinnosti některých školení, např. zkoušky z jazyka, testy na konci odborných školení apod.,
- dbát více na návratnost vynaložených investic a vyšší kontrolu hlavně nad dlouhodobými kursy - testovat progres v nabytých znalostech a pravidelnou do-

cházku Nedostátek časového prostoru pro účast na školeních:

- když už firma zaměstnanci umožní vzdělávání, měla by ho na školení i uvolnit. Není problém se na školení přihlásit, ale přes množství pracovních úkolů je problém se dostat,
- umožnění vzdělávacích aktivit v různých termínech a časech, protože z důvodu vytížení je ne vždy možné se nabízených kurzů zúčastnit,
- velmi žádané kurzy se během roku málo opakují, pak jsou přeplněné učebny, občas datum konání koliduje s agendou zaměstnance,
- velmi malý časový prostor pro účast na školeních, kurzech.

Výše finančních prostředků :

- uvolnit více finančních prostředků na vzdělávání a zrušit spolufinancování zaměstnanců,
- vše záleží na dostupnosti plánovaných investic na oddělení.

PŘÍLOHA P IX/2:

Širší nabídka specializovaných školení:

- podpora jen kurzů, které přesně odpovídají postavení a pracovnímu zařazení (chybí podpora rozvoje pracovníků),
- umožnit základní všeobecné školení pro práci na počítači pro zaměstnance d-kategorie,
- nedostatek školení zaměřených na hlavní náplň firmy – výrobu polovodičů. Odborné vzdělávání techniků je založeno převážně na samostudiu...,
- chybí (nebo je jich málo) odborné přednášky např. s podporou univerzit,
- některé kurzy (např. jazykové) nejsou vždy zaměřeny na aktuální potřeby pracovníků ve spol. ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o.,
- kurzy pokrývají základní znalosti, které pracovníci na senior pozicích již mají. Další vzdělávání lze dosáhnout vysláním pracovníků na specializovaná školení, které poskytují externí firmy (Mentor, Cadence, Synopsys...). Náklady jsou značné...,
- mohla by být zajímavá i nabídka školení ze související oblasti, než kterou se přímo ten či onen zaměstnanec zabývá.

Malá obměna a další rozvoj kurzů:

- mohl by být větší výběr kurzů a rozmanitost, stále se opakují ty stejné kurzy a po delším působení ve firmě, není z čeho vybírat – tudíž má člověk problém vyplnit osobní plán vzdělávání,
- více se zaměřit na vzdělávání operátorů - zejména znalosti základů polovodičové výroby jako je defektivita, kontaminace, požadavky na čisté prostory a chování v nich,
- rozšíření nabídky podporovaných cizích jazyků (němčina, francouzština, španělština, ...) by mohlo být i určitou zajímavou motivací.

PŘÍLOHA P IX/3:

Školení řídicích schopností pro střední management:

- chybí podpora školení zaměřených na dovednosti, jako např. vedení lidí, koučování, komunikace a jednání s lidmi, týmová práce, zvládnání stresu, zvládnání konfliktů, umění prezentovat, rychlé čtení, používání informací atd. pro THP pracovníky, (nejen pro mg),
- možná je na čase věnovat více pozornosti symptomům moderní doby pomocí lepších školení (zvládnání stresu, time management, řešení konfliktů, příprava na porady) a to vč. stř. a vyššího managementu - aby se zúčastnili jak ti co zadávají úkoly, tak ti co je mají plnit). Dosud absolvovaná školení měla pouze obecnou rovinu - školitelé nedovedli odpovídat/řešit aktuální kritické situace,
- zpracování ucelených vzdělávacích programů pro střední a vyšší management - obsah náhodně vybraných seminářů se často překrývá, kvalita je kolísavá a vložené finanční prostředky nejsou díky tomu vždy využity nejefektivněji,
- chybí dlouhodobý individuální plán rozvoje členů středního managementu.

Jiné:

- větší zapojení některých manažerů, jak v motivaci svých podřízených ke vzdělávání, tak jeho využití. Taky si myslím, že by mohli sami manažeři a inženýři více školit...,
- vnitřní prostředí firmy nepodporuje týmovou práci, vede ke vzniku vzájemně soupeřících komunit. Toto velmi svazuje osobní rozvoj...,
- nutnost vyplňovat papírové plány osobního vzdělávání - mohlo by to jít přes intranet. *[vlastní zpracování]*