

Analýza systému vzdělávání ve firmě Mitas a. s.

Anna Juráňová

Bakalářská práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna JURÁŇOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza systému vzdělávání ve firmě Mitas, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte poznatky týkající se vzdělávání zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém vzdělávání ve firmě Mitas, a. s.
- Navrhněte doporučení na zlepšení stávajícího systému vzdělávání ve firmě Mitas, a. s.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. PhDr. Alena Hůlová; prof. Ing. Josef Koubek, CSc.. 8.vyd. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
[2] ARMSTRONG, Michael. Personální management. Přeložili Josef Koubek, Jaroslav Berka. 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
[3] BLÁHA, Jiří; MATEJČIČEK, Aleš; KAŇKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
[4] VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
[5] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2009**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. května 2009**

Ve Zlíně dne 16. března 2009

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav vzdělávacího systému firmy Mitas, VÚ Zlín a navrhnout doporučení pro jeho zlepšení. Nejprve jsou popsány teoretické poznatky o podnikovém systému vzdělávání z dostupných zdrojů. Dále práce obsahuje krátkou charakteristiku firmy a personálního útvaru. Práce analyzuje konkrétní systém vzdělávání ve firmě Mitas, VÚ Zlín a obsahuje jeho hodnocení pomocí dotazníků a rozhovorů se zaměstnanci. Z nich vyplývá problém krátkého školení technického minima a neexistence průběžně aktualizované nabídky školení zasílané personálním útvarem. V závěru práce jsou zmíněny doporučení pro zlepšení vzdělávacího systému, např. čerpaní financí z dotací Evropské unie nebo zavedení nového personálního informačního systému včetně vzdělávacího modulu.

Klíčová slova: vzdělávání, vzdělávací cyklus, potřeba vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, hodnocení vzdělávání,

ABSTRACT

The objective of this Bachelor's Thesis is to analyze current education system in the company Mitas, VÚ Zlín. First part of the thesis is an overview of the theoretical foundations about company education systems in general, based on the available resources. Afterwards, a brief description of company Mitas, VÚ Zlín is provided, followed by the characterization of its personal section. Evaluation of the existing education system in the company is analyzed in terms of questionnaires and discussions with its employees. Based on these, we conclude that there is a problem with a short technical minimum training and non-existence of continuously updated training programs from the personal division. The thesis concludes with the suggestions for improvements of the existing system, for example utilizing funding from the grants of European Union or introduction of a new personal information system including education module.

Keywords: education, education cycle, education need, education planning, education implementation, education evaluation,

Chtěla bych poděkovat hlavně své vedoucí BP Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za přínosné a pečlivé vedení. Dále bych chtěla poděkovat pracovnícím personálního oddělení výrobního úseku Mitas a. s. ve Zlíně za čas, který mi věnovaly při konzultacích a za poskytnuté materiály.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 VZDĚLÁVÁNÍ JAKO SOUČÁST PERSONALISTIKY	10
1.1 VÝVOJOVÉ FÁZE PERSONÁLNÍ PRÁCE	10
1.2 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	10
1.3 CÍL PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	11
2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI	12
2.1 IDENTIFIKACE POTŘEB A DEFINOVÁNÍ CÍLŮ VZDĚLÁVÁNÍ.....	13
2.1.1 Sběr informací	14
2.1.2 Analýza údajů.....	14
2.1.3 Stanovení cílů.....	15
2.2 PLÁNOVÁNÍ PROGRAMŮ VZDĚLÁVÁNÍ	15
2.2.1 Metody vzdělávání	16
2.2.2 Plánování vzdělávání pro rok 2009.....	20
2.3 REALIZACE VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU.....	21
2.4 HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
2.5 VZDĚLÁVÁNÍ V OBDOBÍ KRIZE.....	23
2.6 PROFINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ Z EU	23
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
4 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MITAS A. S.	27
4.1 VÝROBKOVÉ PORTFOLIO.....	27
4.2 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ MITAS A. S., VÚ ZLÍN.....	28
4.3 PERSONÁLNÍ ÚTVAR VE FIRMĚ MITAS A. S., VÚ ZLÍN	29
5 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	31
5.1 ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ	32
5.1.1 Vedení záznamů o zaměstnancích.....	33
5.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	33
5.2.1 Zajištění školení	34
5.2.2 Druhy školení	34
5.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ.....	37
5.4 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ	37
5.4.1 Hodnocení efektivity samotného školení.....	37
5.4.2 Hodnocení dodavatelů školících služeb	38
6 VÝZKUM SPOKOJENOSTI SE SYSTÉMEM VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ MITAS, VÚ ZLÍN	41

6.1	MOTIVACE A SPOLUPODÍLENÍ PRACOVNÍKŮ NA VZDĚLÁVÁNÍ	41
6.2	FREKVENCE NÁVŠTĚVNOSTI VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT	42
6.3	PREFEROVANÉ MÍSTO ORGANIZACE VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT	43
6.4	SPOKOJENOST SE SYSTÉMEM VZDĚLÁVÁNÍ, JEHO ZLEPŠENÍ A NEPŘÍNOSNÁ ŠKOLENÍ	43
6.5	POTVRZENÍ NEBO VYVRÁCENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ.....	44
7	KVALITATIVNÍ VÝZKUM SPOKOJENOSTI SE SYSTÉMEM VZDĚLÁVÁNÍ	45
7.1	VÝSLEDKY Z ROZHOVORŮ	45
8	POZITIVNÍ A NEGATIVNÍ STRÁNKY SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ.....	47
9	NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU	48
9.1	NEDOSTATEK FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ	48
9.2	NEEXISTENCE PRŮBĚŽNĚ AKTUALIZOVANÉ NABÍDKY ŠKOLENÍ ZASÍLANÉ PERSONÁLNÍM ÚTVAREM	49
9.3	PÍSEMNÉ FORMULÁŘE.....	49
9.4	KRÁTKÉ ŠKOLENÍ TECHNICKÉHO MINIMA U DĚLNÍKŮ	50
9.5	NEDOSTATEČNÉ HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI VZDĚLÁVACÍ AKCE.....	51
	ZÁVĚR	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ	56
	SEZNAM TABULEK.....	57
	SEZNAM PŘÍLOH.....	58

ÚVOD

Lidské zdroje představují v dnešní době rozhodující faktor při rozvoji společnosti. Aby firma obstála v konkurenci, musí mít kvalitní, vzdělaný a kvalifikovaný personál. Takových lidí je na trhu práce málo. Kvůli neustále se vyvíjející technologii a obchodnímu prostředí, které kladou nové a nové požadavky, již nestačí jen osvojení základních znalostí a dovedností. Klade se zde důraz na celoživotní vzdělávání, které by mělo být podporované firmou. Je tedy potřeba, aby si firmy uvědomili podstatu a důležitost lidských zdrojů.

Vzdělávání pracovníků není jen konkurenční výhodou firmy, ale i výhodou samotného pracovníka. Zvyšuje se tím u něj konkurenceschopnost na trhu práce. Nejen tedy firma, ale i sám pracovník by měl mít zájem o vzdělávání.

Firma Mitas a. s., VÚ Zlín má zájem stále více zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců. Téma bakalářské práce jsem si nevybrala náhodou. Personalistika mě baví a vzhledem k tomu, že si dobře uvědomuji důležitost vzdělávání ve firmách, zvolila jsem si toto téma. Proto doufám, že má doporučení budou firmě užitečná.

Cílem práce je analyzovat současný systém vzdělávání ve firmě Mitas a. s., VÚ Zlín a navrhnout doporučení pro jeho zlepšení. V teoretické části bude podle vybraných literárních zdrojů obecně popsán vzdělávací systém. Nejdříve personální práce a její důležitost v řízení společnosti. Dále pak začlenění vzdělávání do personalistiky. Následovat bude samotný popis vzdělávacího systému v podniku. Bude zde zmíněn i vývoj systému v období finanční krize i využití dotací z Evropského sociálního fondu.

V praktické části nejprve budou uvedeny obecné informace o firmě a zaměstnancích. Dále pak bude popsáno fungování celého podnikového systému vzdělávání, následované výzkumnou částí. Zde použitý kvantitativní výzkum ke zjištění spokojenosti pracovníků se vzdělávacím systémem bude doplněn o strukturované rozhovory.

Výsledkem bude shrnutí výzkumu a odhalení případných slabin, na které bude navrženo zlepšení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ JAKO SOUČÁST PERSONALISTIKY

Součástí řízení organizace je personalistika. Ta se zabývá člověkem a jeho vztahem k pracovnímu procesu. [1]

Personalistika je nejdůležitější oblastí řízení organizace, protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje potřebné pro fungování organizace a zároveň jsou jejím nepostradatelným a nejcennějším zdrojem. Rozhodují tak o konkurenceschopnosti a plnění cílů organizace. [1,2]

1.1 Vývojové fáze personální práce

Personalistika prošla několika vývojovými fázemi. Jako první identifikovaná fáze byla personální administrativa. Kromě péče o zaměstnance, měla personální práce zajišťovat administrativní práce spojené se získáváním pracovníků, vedení informací týkajících se zaměstnanců a aktualizací dokumentů. [2,3]

Druhou vývojovou fází bylo personální řízení, kdy k získávání a výběru pracovníků přibýlo i vzdělávání zaměstnanců a manažerů, plánování pracovních sil, orientace na pracovní vztahy. I když byla činnost personálního útvaru rozmanitější, nezasahovala do řízení organizace žádným výjimečným způsobem. [3,4]

Současnou koncepcí, která se uplatňuje skoro ve všech organizacích, je řízení lidských zdrojů. V této fázi se člověk stává myslící, tvořivou bytostí. Lidská pracovní síla je zde jako nejdůležitější výrobní vstup organizace. [3]

1.2 Činnosti personálního útvaru

Personální činnosti, plněné liniovými manažery i personalisty jsou:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Plánování lidských zdrojů
- Získávání a výběr pracovníků
- Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a manažerů
- Hodnocení a odměňování
- Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru

- Pracovní vztahy
- Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance
- Personální informační systém [1,3]

Součástí personální činnosti je tedy firemní vzdělávání. Protože firma na své náklady podporuje vzdělávání svých pracovníků a tím dává najevo, že si jich váží. Zvyšuje tím také konkurenceschopnost pracovníka na trhu práce. Zlepšováním kvalifikace zaměstnanců firma přispívá ke zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku. [5]

Podnikového vzdělávání se mohou účastnit personální pracovníci organizace, vzdělávací centrum (pokud ho firma má), externí instituce, vedoucí pracovníci a odbory nebo jiná sdružení pracovníků. Výhodou toho, že se na vzdělávání může podílet tolik různých organizací a pracovníků, je neustálé dodávání odborných pracovníků, tvorba schopností podle potřeb organizace, přispívání k neustálému zvyšování produktivity práce, neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů (zkušenosti z minulého cyklu jsou zohledněny v tom následujícím), zlepšování mezilidských vztahů, atd. [4]

1.3 Cíl podnikového vzdělávání

„Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.“ (Armstrong [6], s.6) K dosažení tohoto cíle je potřeba, aby byli zaměstnanci připraveni a ochotni se vzdělávat, aby využívali všechny dostupné zdroje vzdělávání a věděli, co musejí znát a být schopni dělat. [6]

Základním cílem by neměl být jen rozvoj nebo změna způsobilosti (kvalifikace), ale také změna chování a myšlení pracovníků. [4]

2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

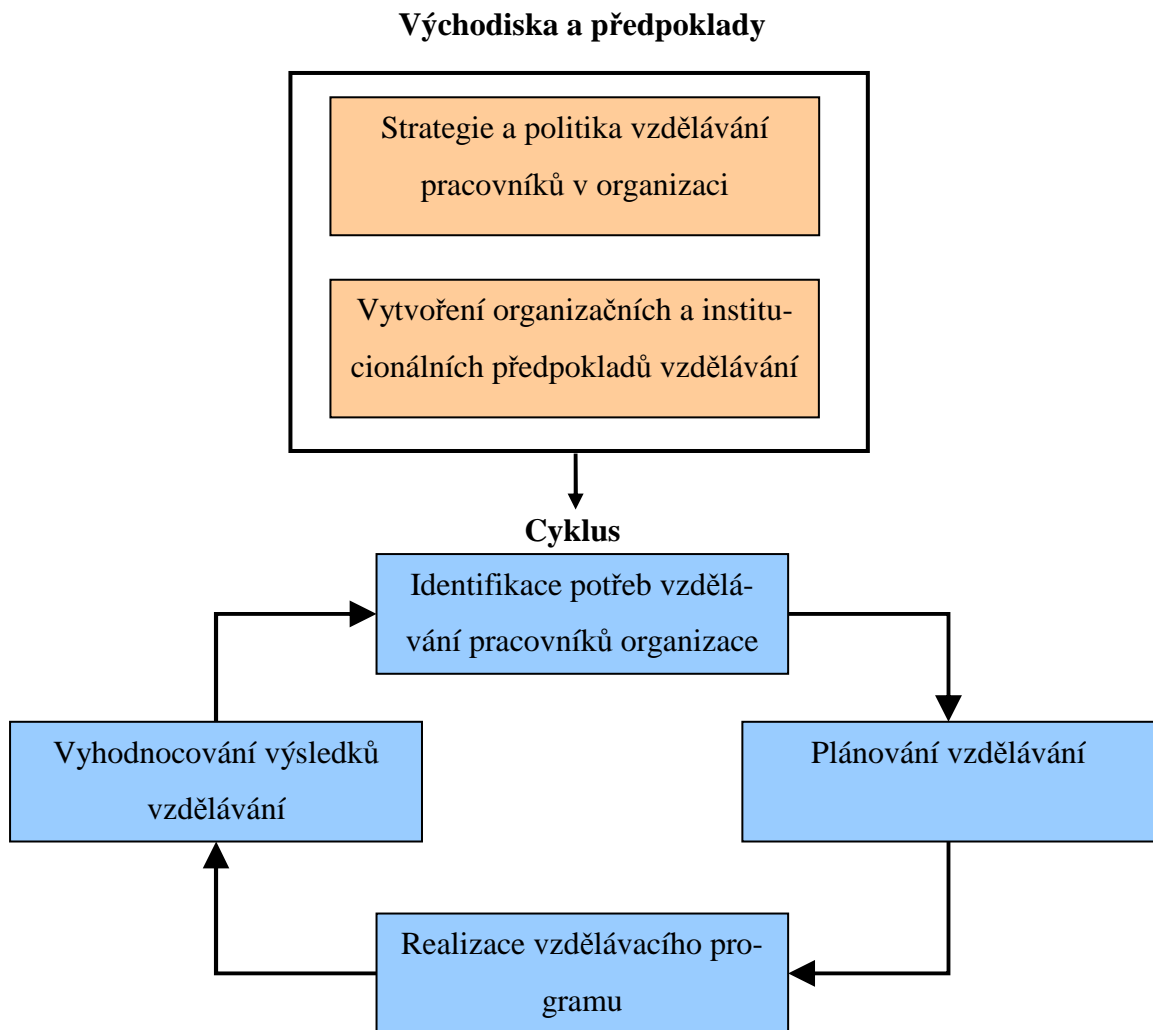
V souladu s cíli podnikového vzdělávání by měl být vytvořen vzdělávací systém organizace. Systém vzdělávání pracovníků je opakující se cyklus, který vychází ze vzdělávací politiky organizace, uspokojuje definované cíle vzdělávání a orientuje se podle vytvořených organizačních předpokladů vzdělávání a předpokladů daného podniku. Těmi se rozumí skupina nebo více skupin pracovníků, kteří se starají o vzdělávání ze strany organizování i odbornosti. Do systému vzdělávání pracovníků patří aktivity jako: orientace na pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj iniciovaný organizací. [4,5]

Systematické vzdělávání je v organizaci neustále přítomné a formuje znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné nejen pro výkon současné práce, ale připravuje pracovníky na změnu, a tak z nich činí flexibilní pracovní sílu. Může jít o vertikální či horizontální flexibilitu zaměstnance. Vertikální flexibilita představuje rozvoj schopností pro plnění úkolů na stejném pracovním místě a horizontální rozvoj schopností pro plnění úkolů na příbuzných pracovních místech. Tato flexibilita tak umožňuje pružnou reakci zaměstnanců na měnící se požadavky organizace. Ta je pak schopna reagovat na změny v podnikatelském prostředí.[5,6]

Cyklus podnikového vzdělávání je dlouhodobá záležitost. Existují čtyři fáze vzdělávání na sebe navzájem navazující. Podnikový cyklus vzdělávání se tedy skládá z:

1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání,
2. plánování vzdělávání,
3. realizace vzdělávacího procesu,
4. hodnocení výsledků vzdělávání. [4,5]

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je nejen poslední fází, ale mělo by být i aktivitou průběžnou.



Obr. 1. Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků v organizaci [1]

2.1 Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání

První fází vzdělávacího cyklu je identifikace potřeb vzdělávání. Rozumí se tím potřeby v oblasti kvalifikace a vzdělávání pracovníků. Protože kvalifikace a vzdělání jsou obtížně popsatelné vlastnosti člověka, představuje tato část velmi obtížný úkol. [1]

Podle Vodáka a Kucharčíkové [5] by se v praxi mělo postupovat tak, že se analyzují údaje získané z běžného informačního systému organizace i zvláštních šetření. Jde o údaje týkající se celé organizace – struktura organizace, výrobní program, trh, zdroje, podnikové cíle, údaje o počtu, struktuře a pohybu zaměstnanců apod. Dále se zjišťují údaje o jednotlivých pracovních místech a činnostech – popis pracovních míst, specifikace pracovních míst, informace o stylu vedení a pracovních vztazích. Poslední se sbírají údaje o jednotlivých

pracovnících, které lze získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, o jeho vzdělávání, kvalifikaci, o absolvovaných vzdělávacích programech apod. [5]

2.1.1 Sběr informací

Každá analýza začíná sběrem informací. Množství zdrojů, které mohou být využity pro identifikaci potřeb vzdělávání, je značné. Mohou být prováděny například zvláštní průzkumy, které analyzují informace z řady zdrojů (dotazník, pozorování). Ty mohou být doplněny o rozhovory, aby bylo možné získat i názor pracovníků, co se potřebují naučit. Lidé ale mají problém s vyslovením požadavků na vzdělávání, a tak je lepší vést s nimi diskusi o práci, kterou vykonávají a identifikovat místa, kde si myslí, že mají nedostatky. Jedním z primárních zdrojů informací je hodnocení výkonu pracovníka. Vzdělávání založené na řízení výkonu se soustřeďuje především na aktivity pro zlepšování pracovního výkonu, na sepisování smluv o vzdělávání nebo na plány osobního rozvoje pracovníků. [3,6]

2.1.2 Analýza údajů

Na základě zjištěných údajů se analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků. Většinou se k tomu používá těchto metod:

- analýza statistických metod nebo jiných průběžně zjišťovaných údajů o organizaci, pracovních místech a pracovnících,
- analýza dotazníků nebo jiných průzkumů o postojích, názorech nebo požadavcích pracovníků,
- analýza informací o potřebách kvalifikace a vzdělávání, které byly získány od vedoucích pracovníků,
- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu,
- monitorování diskusí a porad, které se týkají pracovních problémů,
- analýza pracovních deníků, které si vede vedoucí pracovník. [5]

Nemůžeme se opírat pouze o údaje týkající se organizace. Je důležité znát profesní kvalifikační strukturu pracovních sil a její vývojové tendence na území, kde organizace čerpá značnou část svých pracovních zdrojů. Je nutné brát v úvahu také obtížnost, nebo dokonce nemožnost najít některé skupiny pracovníků na trhu práce. Výsledkem identifikace potřeb

vzdělávání je návrh vzdělávacích potřeb pracovníků a vzdělávacího programu. Součástí mohou být i návrhy na řešení jiných zjištěných problémů a potřeb. [1,5]

Výsledky mohou být ovlivněny různými faktory. Například tím, co je výstupem podniku, jaká je organizační struktura, v jakém odvětví působí, jaké byly v minulosti uskutečněné vzdělávací aktivity, kolik bude účastníků vzdělávání, jaké budou náklady apod. [5]

2.1.3 Stanovení cílů

Úkolem je také promyslet cíl vzdělávacího programu, tzn. co se mají účastníci naučit a co by měli po absolvování umět. Cíle umožňují konkretizovat obsah vzdělávání, jsou základem pro hodnocení programů a pomáhají vytvořit hodnotící kritéria. Jsou důležitá pro další zlepšování programů a také jsou podkladem pro určení požadavků na školitele nebo trenéry. Určíme je na základě identifikovaných potřeb vzdělávání. Mohou se rozdělit na programové cíle a cíle kurzu. Programové cíle zahrnují cíle celého vzdělávacího programu a cíle kurzu obsahují jen cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. [2,5]

2.2 Plánování programů vzdělávání

Na identifikaci potřeb vzdělávání navazuje fáze plánování. Již v etapě identifikace potřeb vzdělávání se objevují návrhy plánů, formulují se úkoly a požadavky na vzdělávání. Z nich vyplývají návrhy na programy a rozpočty. Při plánování by měly být brány v úvahu cíle vzdělávacího programu. [1,6]

Podle Vodáka a Kuchařčkové [5] se tvorba plánu skládá ze 3 fází:

1. Přípravná fáze zahrnuje specifikaci programu a cílů, registrace předběžných účastníků.
2. Realizační fáze vymezuje oblasti, na které se bude vzdělávání zaměřovat. Součástí je i stanovení vhodných technik vzdělávání.
3. Zdokonalovací fáze obsahuje hodnocení jednotlivých oblastí vzdělávacího programu, v porovnání se stanovenými cíli. Hledají se možnosti zlepšení vzdělávacího procesu. Zahrnuje také kontrolu informovanosti účastníků o dané akci, i organizační zabezpečení (stravování, ubytování, doprava, finanční náklad, lektoři, časový harmonogram).

Součástí kvalitně vypracovaného plánu by měly být informace o:

- obsahu vzdělávání (dovednosti a schopnosti, které budou vzdělávány přednostně dle aktuální firemního záměru),
- vybraných skupinách účastníků nebo jednotlivcích a o způsobu výběru účastníků,
- technikách a metodách, které mají být použity,
- způsobu realizace vzdělávání (vlastními silami, externí a interní vzdělavatelé, vzdělávací instituce),
- personálním, materiálním a finančním zabezpečení (lektoři, termín a časový plán, materiály pro výuku). [4]

Jednou z nejdůležitějších etap plánování vzdělávání je volba metod.

2.2.1 Metody vzdělávání

Úspěšnost dosažení daných cílů vzdělávání ovlivňuje firma zvolením vhodné metody. Ta je nástrojem pro zajištění vzdělávacího procesu. Individuální potřeby pracovníka, potřeby organizace a také celosvětové trendy v technickém a ekonomickém vývoji musejí být brány v úvahu při výběru a vhodném použití metody. [5]

Při vzdělávání pracovníků si můžeme vybrat z široké škály metod. Podle Armstronga [3] je můžeme rozdělit podle místa na:

- „*Metody vzdělávání při výkonu práce,*“ které se odehrávají na pracovišti v každodenní praxi. Říká se jim metody „on the job“. Tuto skupinu metod je vhodné použít spíše při vzdělávání dělníků.
- „*Metody vzdělávání mimo pracoviště,*“ které se používají v kurzech organizovaných vzdělávacím zařízením. Říká se jim metody „off the job“. Používají se spíše při vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.
- „*Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště.*“ Tato skupina metod se může použít s určitými obměnami u všech druhů pracovníků.

K metodám používaným ke vzdělávání na pracovišti patří:

- Instruktaž při výkonu práce (demonstrování) – je to nejčastěji používaná metoda, při níž jde o zaškolení nebo zácvik nového či méně zkušeného pracovníka. Zkušený

pracovník předvádí a říká jak se daná práce má provádět. Účastník je aktivně zapojen do zácviku a pozorováním nebo napodobováním si danou práci může cvičit. Získané poznatky pak může vylepšovat plněním vlastních úkolů. Metoda urychluje zácvik pracovníka a upevňuje vztahy mezi spolupracovníky navzájem, vedoucím a zaškolovaným pracovníkem. Demonstrování je možno použít jen u jednodušších prací nebo jednotlivých pracovních postupů, které jsou jednorázové a krátkodobé. [1]

- Koučování (coaching) – představuje dlouhodobé instruktáže, připomínky, vysvětlování ale i kontroly pracovního výkonu. Může být vysvětleno jako směřování vzdělaného ke stále lepším výkonům. Firma se snaží o vlastní iniciativu pracovníka. Pomáhá pracovníkovi zjistit silné a slabé stránky, rozvíjí jeho individualitu. Manažerům ulehčuje poznávat a zlepšovat pracovní vztahy, zvyšovat pracovní výkonnost na základě týmové spolupráce. Proto je koučování stále více využívané pro nábor a udržení manažerů. [1,7]
- Mentoring – je forma rozvoje lidských zdrojů, *“kde jedna osoba investuje čas, energii a osobní knowhow k zajištění růstu a schopností jiné osoby.”* Popisuje, jak starší a zkušenější osoby pomáhají a vedou osoby mladší a méně zkušené. Připravují pracovníka na pracovní činnosti, kariérní růst a povzbuzují ho ke stále lepším výkonům. Mentora neboli přítele, poradce, učitele si volí pracovník sám jako svůj vzor. Mentor je osoba, která nabízí své umění, dovednosti, schopnosti, přání i názory, které jsou důležité pro daného pracovníka. Kvalita pracovního výkonu je nižší hlavně v oblasti služeb. Zavedení mentoringu je pak vhodným krokem pro zaměstnavatele, jak jejich pracovní výkon zvýšit. Mentor by měl být dobře zvolen a svou funkci musí plnit správně a efektivně. [8]
- Rotace práce – jde o způsob učení, kdy pracovník se vždy na určité období dostává po každé na jiné pracoviště (pracovní místo) v rámci firmy. Jak dlouho bude pracovník na různých místech a co by se tam měl naučit mu udává přesný program. Je zde důležitá i kontrola pracovníka, zda se naučil to, co měl. Školené osoby musí mít příležitost se na pracovišti učit a získat ty správné zážitky. [3]
- Counselling (konzultace) – jde o jednorázovou aktivitu, kdy pracovník řeší problém se svým učitelem pomocí konzultace. [5]

- Asistování – je metoda, kdy vzdělávaný pracovník je přidělen zkušenějšímu jako asistent. Pomáhá mu s plněním pracovních povinností a učí se od něj, jak se daná práce vykonává. Asistování se používá hlavně při následnictví ve funkci. Poslední fází, nebo rozšířením této metody může být prověření úkolem. Vzdělávaný pracovník musí splnit daný úkol. [1,5]

Výše uvedené metody vyžadují individuální přístup, kdy jde o navázání dobrého vztahu mezi učitelem a žákem.

K metodám používaným ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

- Přednáška – je většinou zaměřená na doplnění teoretických znalostí nebo faktů. Informace jdou pouze od školitele k účastníkům. Účastníci se tedy na vzdělávání podílejí pasivně. [1]
- Diskuse – by měla přimět posluchače k větší aktivitě. Většinou bývá spojena s přednáškou nebo seminářem. Umožňuje, aby se posluchači učili ze zkušeností ostatních. [3]
- Případová studie – popisuje smyšlenou nebo skutečnou událost, která se dotýká určitého problému ve firmě. Účastníci případové studie po přečtení nejdřív analyzují a poté navrhnou opatření pro vyřešení situace. [3]
- Hraní rolí – kdy účastník na sebe bere určitou roli. Má ponechán větší či menší prostor pro její dotváření. Vždy řeší určitou situaci mezi 2 lidmi nebo uvnitř skupiny. Při hraní rolí účastníci využívají své praktické schopnosti. Variantou případové studie je workshop, kde jde o komplexní pohled na problém v rámci celého týmu. [3]
- Assessment centre – jde o diagnosticko-výcvikový program. Účastník program řeší náhodně počítačem generované problémy, které se týkají každodenní práce manažera. Počítačově se vyhodnocuje i řešení problému s předem vypracovaným optimálním řešením. Účastník se z uskutečněných chyb poučí. [1]
- Outdoor training – tato metoda se může nazývat jako „učení se hrou či pohybovými aktivitami.“ Používají se zde hry a aktivity, které by se úspěšně uplatnily na táboře. Hrají je ovšem manažeři a musí vyřešit daný úkol. Při řešení se učí manažerským dovednostem, např. najít nejvhodnější řešení, umění komunikovat s podřízenými

a spolupracovníky, umění zadávat úkoly a koordinovat činnost apod. Outdoor training může probíhat v tělocvičně, učebně i venku. [1]

- Výcvik – užití vzdělávacích aktivit, které napomáhají školenému pracovníkovi osvojit si určité praktické dovednosti důležité pro výkon práce. [6]
- Simulace – spojuje případovou studii s hraním rolí. Metoda má usnadnit přechod vědomostí, které se účastníci naučili, do pracovního procesu. Cílem je předvést určitou situaci, aby se chování účastníka podobalo co nejvíce realitě. Situace by měly být velmi podobné těm, s kterými se pracovník může při práci setkat. [3]

Tyto metody jsou určené ke vzdělávání skupin pracovníků. Orientují se jak na rozvoj sociálních vlastností a znalostí, tak i na rozvoj dovedností. Většinou se odehrávají ve vzdělávacích institucích nebo školicích centrech, vývojových pracovištích i zařízeních, které předvádějí novou techniku apod. [1]

K metodám používaným ke vzdělávání na pracovišti i mimo něj patří:

- Samostudium (distanční vzdělávání) – jedná se o studium doporučené literatury, které provádí pracovník sám. Tím šetří svou pracovní dobu a může se vzdělávat podle vlastního tempa. Ve stanovených hodinách může studium konzultovat se školitelem. [1]
- Pracovní porady – dochází zde k prezentaci názorů, utváření postojů a výměně zkušeností týkající se určitého problému v organizaci. Mají za úkol překonat pasivní postoj nových zaměstnanců v kolektivu a rychle zapojit nováčky do pracovních úkolů. [9]
- Poradenství – týká se především vedoucích pracovníků. Nebezpečí může být v tom, že pracovník od poradce může obdržet již hotové řešení. Poskytuje ale také možnost rozšířit si vědomosti o nové poznatky zvenčí. [9]
- Trainee programy – jsou programy, které připravují čerstvé absolventy škol na pozice manažera nebo specialisty. Zaměřují se na slabé i silné stránky jedince a na rozvoj odborných předpokladů, které budou potřebné pro výkon dané funkce. Eliminuje se tak riziko obsazení místa nesprávným pracovníkem. [9]

- Action learning (učení se akcí) – je zaměřeno na soustavné učení pomocí každodenních problémů v organizaci. Spolupracovníci, nadřízení nebo jiní napomáhají pracovníkovi pomocí připomínek a rad k lepšímu hledání řešení nebo chování. [9]
- E-learning – poskytuje vzdělávání prostřednictvím počítačových sítí. Využívání této metody vzrůstá hlavně kvůli její rychlosti a menší nákladnosti. Použití závisí na technické vybavenosti organizace. Pracovník si osvojuje především odborné znalosti (účetnictví, IT, BOZP). Stále více se používá při jazykovém vzdělávání. [1,5]

Podle aktivity posluchače můžeme metody rozdělit od pasivních (přednáška, videokonference) po aktivní (outdoor training, koučování, mentoring). Při vzdělávání se využívá spíše aktivních metod, ale závisí to také na určených cílech a konkrétní situaci. [2]

Výběr vhodné metody je vymezen množstvím faktorů. Mohou to být cíle vzdělávání, tzn., jestli je program zaměřen na rozvoj znalostí, dovedností nebo osobnost účastníka. Dalším faktorem mohou být finance, vzdělávací zařízení nebo časová náročnost. Je důležitý také výběr vhodného lektora, prostředí a vhodných účastníků. Volbu metody ovlivňují i požadavky organizace, zpětná vazba, motivace a aktivní zapojení pracovníků při vzdělávání. [5]

Součástí plánování vzdělávání je i stanovení rozpočtů. Bývají tvořeny obvykle na rok nebo kratší dobu. Součástí rozpočtů je fixní složka, která slouží na úhradu dlouhodobých vzdělávacích programů uspokojující dlouhodobé a střednědobé cíle vzdělání v organizaci. Variabilní složka je určena na úhradu krátkodobých (operativních) vzdělávacích programů, které naplňují krátkodobé cíle organizace. Poslední – rezervní složka je na krytí nákladů vyplývajících z nečekané potřeby vzdělávání pracovníků. [9]

2.2.2 Plánování vzdělávání pro rok 2009

Při rozhovoru Jana Matějčková ze společnosti Tom vision, s. r. o. řekla, že současná světová krize a zpomalení ekonomiky v řadě zemí se projeví i ve společnostech v České republice. „*To vytváří nutnost hledat rezervy, zeštíhlovat a přehodnocovat efektivitu vynaložených investic.*“ (Matějčková [14]) Tato situace se dotýká i personalistů. Některé vzdělávací programy, které již byly naplánovány, mohou být přehodnoceny nebo dokonce pozastaveny. „*Roste tlak na úsporu nákladů, jasné vyhodnocování přínosů vzdělávání atd.*“ (Matějčková [14]) Tyto zmíněné problémy se dotknou personalistů při sestavování plánů pro rok 2009.

2.3 Realizace vzdělávacího programu

Po fázi plánování následuje fáze realizace vzdělávacího programu. Tady organizace začíná s realizací konkrétních vzdělávacích akcí. U tohoto procesu by měla firma konkrétně vědět, kdo bude dodavatelem (sama firma nebo externí organizace) a kdo bude lektorem vzdělávacího programu. Vyjednávají se podmínky uzavření smlouvy a zajišťuje se konkrétní lokalita, kde bude akce probíhat. Personální pracovník, který se stará o realizaci, by si měl ze začátku vytvořit kontrolní seznam aktivit, které je potřeba zajistit. Zařazuje se sem i zajištění potřebného vybavení a studijních materiálů. V případě nutnosti mají mít účastníci obstarané ubytování, stravování a dopravu. Tyto činnosti většinou probíhají ještě před samotnou realizací. Do této fáze patří i vedení docházky pracovníků na vzdělávací programy.

Během probíhajících programů je potřeba pozorovat jednotlivé vzdělávací kurzy. Jestli se dodržuje plán vzdělávání, časový harmonogram a finanční rozpočet akce. Každý kurz by měl být zakončen hodnotícím dotazníkem a z toho vytvořenou hodnotící zprávou. Tak se zajistí aktuální přehled o plnění stanoveného plánu a o čerpaných finančních prostředcích. [9]

2.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

Poslední fází cyklu podnikového vzdělávání je hodnocení výsledků vzdělávání. Hablin (dle Armstrong [6] s. 508) definoval proces hodnocení jako „*každý pokus získat informace o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace*“. Cílem této fáze je zjistit, zdali výsledky vzdělávání splňují stanovené cíle a posoudit jak vzdělávací akce podpořila rozvoj pracovníků. Poukazuje se i na místa, kde mohou být případné nedostatky. Zjištěné nedostatky pak pomohou ke zlepšení dalšího procesu vzdělávání ve firmě. Jak už bylo uvedeno výše, není to jen jednorázová aktivita. Měla by začít již v procesu plánování, a to stanovením kritérií hodnocení. Také je důležité vědět, jaké informace chce firma při vyhodnocování získat. [6]

K vyhodnocování vzdělávání existuje mnoho způsobů. Kirkpatrick (dle Armstrong [6] s. 508) ve své knize uvádí čtyři postupy pro vyhodnocování.

Nejdříve by firma měla zjistit spokojenost účastníků hned po uskutečnění vzdělávacího kurzu.

U druhého postupu se zjišťuje, kolik se účastníci na kurzu naučili, jaké dovednosti si zlepšili, nebo v jakém směru se změnil jejich postoj k práci. Armstrong [6] s Doležalovou [9] se shodují na tom, že ke zjištění poznatků účastníků po skončení kurzu je vhodné využít testy organizované před a po programu. Koubek [1] je ze své zkušenosti nedoporučuje. Je těžké testy vytvořit, aby identifikovali současnou úroveň dovedností a poznatků a aby jeden z nich byl použit jako vstupní a druhý jako závěrečný. Účastník může být navíc při vyplňování testu ovlivněn tím, jak se momentálně cítí.

Ve 3. úrovni by se měla hodnotit úspěšnost splnění cílů vzdělávání. K tomu patří i hodnocení, v jakém rozsahu použili pracovníci získané vědomosti a jak se změnilo jejich chování při práci. Toto by se mělo posuzovat s určitým časovým odstupem, aby účastníci měli možnost svůj postoj k práci změnit. Pozorování, jak účastníci aplikují získané dovednosti a znalosti na pracovišti, závisí na jejich nadřízeném. Je pouze na něm, jestli a jakým způsobem rozpozná změnu chování podřízených v práci. Je často těžké očekávat od vedoucích pracovníků zaznamenání někdy až drobných změn v chování podřízeného. Mají svých starostí dost a jsou zahlceni jinými povinnostmi. Často jim pak nezbyvá dostatek času na kvalitní pozorování pracovníků. Někdy jsou tak výsledná hodnocení nadřízených zkreslená a nedostatečně podložená. Aby firma předešla různým chybám ze strany nadřízených, je třeba vysvětlit jim důležitost tohoto úkolu a naznačit, jakým způsobem úkol provádět. [1]

Poslední částí je hodnocení, jak přispěl vzdělávací program k celkovému výkonu firmy. Posuzují se vynaložené finanční prostředky na vzdělávání s užitečností, kterou přineslo. Hodnocení by mělo ukázat, jak firma splnila své cíle v oblasti spokojenosti zákazníků, produktivity práce, prodeje apod. [6]

Koubek [1] doplňuje vyhodnocování ještě o zkoumání, jestli se zvolila správná metoda vzdělávání, časový harmonogram, obsah školení, vybavení a materiálové podklady pro účastníky.

Málo firem používá všechny zde uvedené způsoby hodnocení. Dle Dvořákové [9] většinou hodnotí pouze spokojenost účastníků kurzu a množství získaných poznatků. Někdy hodnotící proces zůstává jen u toho, že organizace zjišťuje kvalitu provedení vzdělávacího programu.

Jako u všech aktivit, i u vyhodnocování existují výhody a nevýhody. Jako výhodu můžeme uvést podporu těsnější vazby mezi vzdělávacími a podnikovými cíli. Hodnocení účastní-

kům ukazuje, že mají i zodpovědnost za dosažené výsledky, a že vzdělávání není jen způsob, jak se uvolnit z práce. Možnou nevýhodou může být konstatování, že je těžké získat potřebné informace k hodnocení, nebo že hodnocení vyžaduje hodně času, úsilí a dodatečných finančních prostředků. Všechny argumenty pro i proti by měly být brány v úvahu. Firma díky těmto argumentům ví, co může od hodnocení očekávat. [5]

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je aktivita, která by měla být prováděna ve všech organizacích. Bez ní nemůže firma posoudit, zda proběhlo vzdělávání dle stanovených představ. Měla by si ovšem uvědomit, do jaké míry jsou tyto informace využitelné. [1]

2.5 Vzdělávání v období krize

Finanční krize, která se objevila koncem roku 2008 i v České republice, se dotkne podle odborníků i vzdělávání pracovníků v organizacích. Vzhledem k tomu, že většinou bývají interní programy vzdělávání dražší než externí, dá se očekávat, že tyto dražší formy vzdělávání budou do budoucna na ústupu. Podniky se budou zabývat náklady, které dříve nepovažovali za důležité, a budou dělat detailnější finanční rozborů pro vzdělávání. V některých případech podle Petra Hampla [10] bude e-learning, videokonference nebo telekonference nejvyužívanější metodou. Protože technologie již jsou tak pokročilé a ve firmě dobře zabudované, že nebude potřeba žádných nebo minimálních dodatečných nákladů.

Výdaje na vzdělávání se budou hůře zdůvodňovat, a tak možná přijde na řadu „*stará konzultantská metoda: definuj pozici, definuj nároky na pracovníka, urči rozdíl mezi těmito nároky a schopnostmi samotného pracovníka, vyškol ho.*“ (Hampl [10])

Jde o to, aby vzdělávání stále směřovalo k růstu a aby investice do vzdělávání byly brány stejně důležité jako investice např. do strojního vybavení. Musí být posuzovány stejně významně a její návratnost stejně přísně. [10]

2.6 Profinancování vzdělávání z EU

Rozsah vzdělávání ve firmě závisí i na jejích finančních možnostech. Aby snížila finanční zátěž podnikového rozpočtu, může využívat dotace z Evropského sociálního fondu (ESF) na vzdělávací programy, které si samy navrhnou nebo které jsou vypsány přímo Evropskou unií (EU) pro určité období. ESF slouží především k rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpory sociálního začleňování osob a podpory různých příležitostí za-

měřených na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. Firmám mohou dotace pokrýt až sto procent nákladů na vzdělávací programy. [12]

Programy, které jsou vypsané EU, se nazývají operační a pro vzdělávání je to hlavně operační program (OP) Lidské zdroje a zaměstnanost. Pro tento program je z evropského fondu vyčleněno 1,84 mld. Eur. Dalším programem je OP Praha - Adaptabilita. Z prostředků strukturálního fondu EU je pro něj vyčleněno 108,39 mld. Eur. Oba programy ČR čerpá pro období 2007 – 2013, a je možné z nich hradit náklady na lektory, zpracování analýz nebo tvorbu školicích materiálů, mzdy pracovníků, kteří se podílejí na realizaci projektu, cestovné spojené s jednotlivými kurzy a zařízení a vybavení, které má napomoci k úspěšnému průběhu vzdělávacích aktivit. [11,12]

Žádosti firem jsou hodnoceny ve dvou etapách. V první jsou vyřazeny ty žádosti, které nesplňují formální náležitosti. Proto by firmy tuto stránku neměli podceňovat. Je potřeba si pořádně přečíst text výzvy pro předkládání projektů i samotného operačního programu. Ve druhé etapě komise hodnotí odbornost. Posuzuje, jak moc firma projekt potřebuje, jeho přínosy, reálnost stanovených cílů a samozřejmě finanční rozpočet. Podle dosavadních hodnocení se ukázalo, že komise raději vybírá projekty, které kromě „*zvyšování obecných dovedností zaměstnanců a systematického doplňování odborných znalostí, obsahují také zavedení nebo inovaci kariérního systému růstu, který slouží jak k hodnocení pracovníků tak pomáhá definovat jejich vzdělávací plány.*“ [12]

Pro přehled nechala Komerční banka (KB) prozkoumat, jak se české firmy snaží získat na své podnikání dotace z EU. Průzkum agentury Faktum Inveco odhalil, že 51 procent českých firem se o možnost dotací z EU vůbec nezajímá. Jen přibližně každá šestá firma (asi 17 procent) evropské peníze využila nebo využívá a 31 procent má o ně zájem. Výsledky průzkumu upozorňují, že čeští podnikatelé nejsou dobře informováni, jak využívat evropské dotace. Jan Hanuš, vedoucí KB EU POINT [13], upozorňuje, že na projekty z oblasti vzdělávání zaměstnanců může dosáhnout skoro každá firma.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Útvar, který se zabývá lidskými zdroji, se nazývá personální útvar. Personální práce prošla velkým vývojem, který v současné době skončil u fáze řízení lidských zdrojů. Zde se firma chová k lidem jako k opravdovým bytostem, které mají své myšlenky a názory.

Právě vzdělávání zaměstnanců je jednou z mnoha činností, kterou personální útvar vykonává. Vzdělávání zaměstnanců zvyšuje konkurenceschopnost firmy na trhu. Navíc napomáhá splnit současné i budoucí potřeby organizace.

V každé organizaci by měl být zaveden určitý systém vzdělávání. Jeho organizace závisí na firmě, na jejích možnostech a podnikových strategiích. Tento systém je postaven jako opakovaný cyklus vzdělávání, který obsahuje 4. fáze.

Identifikace potřeb vzdělávání je první částí cyklu vzdělávání. Zde firma zjišťuje nedostatky ve vzdělání svých zaměstnanců a stanovuje cíle vzdělávání. Nejprve jsou různými způsoby zjišťovány informace, které mají pro firmu největší vypovídající schopnost. Tyto informace se poté analyzují a výsledkem je požadované identifikování potřeb. Je důležité stanovit i cíle vzdělávání, které organizace požaduje splnit.

Plánování potřeb vzdělávání je druhá fáze cyklu vzdělávání. Firma vychází ze zjištěných nedostatků a od toho odvíjí způsob vzdělávání. Navrhují se metody vzdělávání, finanční rozpočet a časový plán.

Třetí fází je *realizace vzdělávacího programu*. Tady se přistupuje k realizaci konkrétní zvolené metody vzdělávání. Součástí je i sepsání smlouvy a stanovení účastníků vzdělávání.

Vyhodnocení vzdělávání je poslední částí vzdělávacího cyklu. Je důležité proto, aby firma věděla, jestli uskutečněná metoda vzdělávání byla správná a jestli si z něj účastníci odnesli požadované dovednosti a znalosti. Může být prováděno pomocí monitorování nebo dotazníků. Je pouze na firmě, jaký způsob si zvolí jako nejlepší.

V praktické části budu rozebírat systém vzdělávání firmy Mitas, a. s. Informace budu získávat od personální pracovnice a vzdělávací referentky Mgr. Marie Lubínkové, z vnitropodnikových směrnic firmy a výsledků dotazníkového šetření. Nejdříve analyzuji způsob, jakým firma řídí vzdělávání svých zaměstnanců. Potom definuji silné a slabé stránky a navrhu doporučení ke zlepšení vzdělávacího systému.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MITAS A. S.

Akciová společnost Mitas dnešní podoby se skládá ze tří výrobních úseků: v Praze, ve Zlíně a v Otrokovicích.

Tyto závody se zabývají výrobou pláštěů pro zemědělské a stavební stroje, pro motocykly, vysokozdvížné vozíky, pro lehké nákladní automobily a některá letadla.

Tradici výroby pneumatik v současném výrobním úseku (VÚ) společnosti Mitas Zlín založil počátkem třicátých let Tomáš Baťa, když v roce 1933 postavil ve Zlíně pneumatikárnu.

V roce 1945 byla akciová společnost Baťa znárodněna a v roce 1949 byla přejmenována na státní podnik Svit. Výroba pneumatik byla v roce 1953 vyčleněna a vznikl samostatný národní podnik Rudý Říjen.

V roce 1991 došlo za účasti společnosti Mitas Praha, Ministerstva průmyslu ČR, Barumu Otrokovice, Barumu Zlín a Motokovu Praha k založení akciové společnosti Barum Holding. Většinový podíl v Otrokovické pneumatikárně později získal koncern Continental, zatímco závod ve Zlíně zůstal pod názvem Barumtech ve skupině Barum Holding. Z akciové společnosti Barum Holding byla postupně formována Česká gumárenská společnost a společnost Mitas Praha se s Barumtechem Zlín sloučila do jednoho subjektu.

S účinností od 1.10.2004 získala společnost Mitas a. s. právo používat značky výrobků Continental, Semperit a Euzkadi na zemědělské pláště.

4.1 Výrobní portfolio

Jak je uvedeno výše společnost vyrábí motopláště pro zemědělské a stavební stroje, pláště pro motocykly, vysokozdvížné vozíky, pro lehké nákladní automobily a některá letadla. Společnost také vyrábí velopláště a veloduše typu ATB, City & Tour-Trek, velopláště pro invalidní vozíky, pro kočárky a dětská vozidla a pryžotextilní výrobky (např. kanalizační uzávěry a ucpávky, protipovodňové stěny, těsnicí vaky potrubí, utěšňovací vaky, kompenzátory potrubí), dále technickou pryž (gumárenské směsi, hokejové puky, klínové řemeny), pogumování válců, silikonové výrobky, silikonovou technickou pryž, fólie a desky.

Společnost vlastní certifikáty: 16949:1999 - pro výrobu pláštěů., ISO 9001:2000 a ISO 14001:2004.

Mezi nejvýznamnější zákazníky společnosti patří Obnova Brno, Barum-Continental, Continental AG, Michelin, Mikona, Intergomma, Merlo, Caterpillar, Atlas.

Export společnosti je uskutečňován zejména do zemí: Rakousko, Švýcarsko, Bulharsko, Maďarsko, Polsko, Slovensko, Německo, Španělsko, Řecko, Francie, Itálie, Nizozemí.

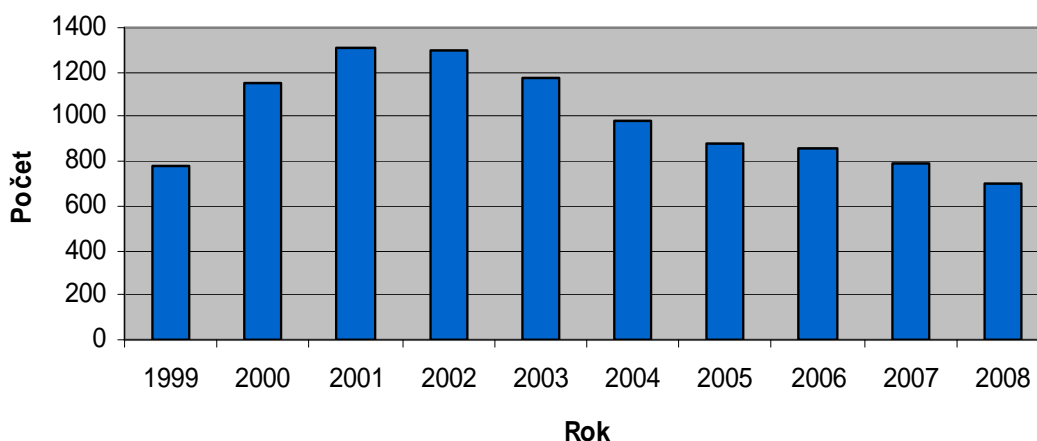
Od roku 2000 realizuje společnost Mitas restrukturalizační program, který je spojen s velkými investicemi. Společnost také získala vládní pobídky v podobě pětileté daňové úlevy prostřednictvím dotací a bezcelního dovozu technologie. [15]

4.2 Struktura zaměstnanců ve firmě Mitas a. s., VÚ Zlín

Z uvedeného grafu (Obr. 2) vyplývá, že od roku 2000 firma nabírala nové zaměstnance. Bylo to z důvodu zavedení investičního a restrukturalizačního programu „Mitas 2004“, kdy firma rozšířila svou výrobu. 3 roky poté firma optimalizovala počet pracovníků. Pracovníci byli propuštěni z organizačních důvodů. Firma v roce 2009 předpokládá vlivem krize další propouštění pracovníků.

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1999-2008 (vlastní zpracování dle č. 15)

Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Celkem	777	1 153	1 314	1 304	1 177	986	883	855	789	704

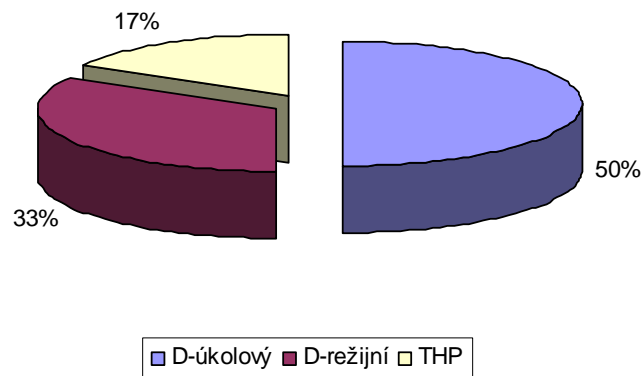


Obr. 2. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1999 – 2008 (vlastní zpracování dle č. 15)

Z níže uvedené tabulky (Tab. 2) i grafu (Obr. 3) vyplývá, že výrobní úsek ve Zlíně firmy Mitas a. s. zaměstnává z celkového počtu zaměstnanců 88 % dělníků. Je to dáno výrobní povahou firmy. V čísle 117 TH pracovníků je zahrnutý vrcholový management firmy, personalisté, účetní, informatici, průmyslový inženýři, atd.

Tab. 2. Struktura zaměstnanců k 31.1.2009 (vlastní zpracování dle č. 15)

Kategorie	D-úkolový	D-režijní	THP
Počet zaměstnanců	352	235	117



Obr. 3. Struktura zaměstnanců k 31.1.2008 (vlastní zpracování dle č. 15)

4.3 Personální útvar ve firmě Mitas a. s., VÚ Zlín

Personální útvar výrobního úseku Zlín společnosti Mitas a. s. (Příloha I.) zaměstnává 4 personální pracovníky. Tito pracovníci vykonávají následující činnost:

- příjem, propouštění a přemísťování zaměstnanců,
- realizace výběrových řízení,
- evidence zaměstnanců,
- evidence přesčasové práce,
- spolupráce s Úřady práce, Okresní správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami,
- dodržování plánovaného počtu zaměstnanců a systematizovaných TH míst,
- školení zaměstnanců o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) v rámci zákonných školení,
- profesní školení, vzdělávání v oblasti kvality a environmentálního systému (EMS),
- zpracování statistických výkazů, přehledů a materiálů o personálních činnostech.

K personálnímu útvaru jsou připojeny ještě 3 mzdové účetní. Veškerou činnost provádějí personalisté dle zákonů a vnitřních norem upravující jejich činnosti. Jsou to např.: směrnice pro vzdělávání, hodnocení pracovníků, motivaci atd. [15]

5 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Systém vzdělávání pracovníků ve společnosti vychází ze směrnice k tomu určené, kterou zpracovala vedoucí personálního útvaru k 5. 11. 2007. Při analýze budu vycházet z této směrnice a informací doplněných referentkou vzdělávání.

Firma si zakládá na kvalitním vzdělávání odborných dovedností a schopností svých zaměstnanců. Účelem vzdělávání ve firmě Mitas a. s, VÚ Zlín je zvyšování a prohlubování profesní a vzdělanostní úrovně všech zaměstnanců společnosti, zajištění znalostí, zkušeností i odborné způsobilosti pro všechny zaměstnance, kteří mají vliv na jakost výrobků a zajišťují úkoly týkající se životního prostředí. Uplatněním tohoto systému vzdělávání může firma dokladovat jeho realizaci druhé straně (např.: zákazník, audit, soudní řízení, orgány státní správy atd.).

Pro zaměstnance je účast na výcviku, školení či jiné vzdělávací aktivitě povinná a je součástí kvalifikačních předpokladů pro výkon jejich funkcí. Za plnění úkolů v oblasti vzdělávání osobně zodpovídají vedoucí pracovníci na všech stupních řízení v rozsahu svých pravomocí. Tzn., že vedoucí pracovníci jsou povinni se zúčastňovat výcviku, který jim byl určen, aby mohli dobře plnit své povinnosti a zabezpečovat proškolení a přezkušování vlastních podřízených zaměstnanců. Dále vedoucí pracovníci zodpovídají za zajištění účasti podřízených na daném výcviku, udržování a doplňování karet podřízených zaměstnanců, kontrolu plnění plánovaných školení, které absolvovali podřízení pracovníci a za jeho efektivnost. V poslední řadě je vedoucí nadřízený zodpovědný za udržování nebo rozvoj kvalifikace svých podřízených potřebné pro výkon dané práce v návaznosti na platnou legislativu.

Personální úsek zodpovídá za realizaci vzdělávacích programů, které vyplývají ze zákonů a norem, a jejich dokladování. Na základě požadavků od vedoucích pracovníků personální oddělení (tvoří plán vzdělávání) kontaktuje školitele a obstarává realizaci vzdělávacích aktivit pomocí interních nebo externích organizovaných školení. Zhruba 32 % školení je organizováno pomocí interních (firemních) lektorů a 68 % pomocí externích dodavatelů.

Pokud si firma najímá na školení externí instituci, musí být najatá instituce seznámena s podmínkami pohybu externích osob po areálu a se základními předpisy BOZP, požární ochrany (PO) a ochrany životního prostředí (ŽP) společnosti Mitas a. s. Nejčastěji firma spolupracuje s externími organizacemi v oblasti kvality výroby.

V rámci personálního útvaru má firma zaveden počítačový personální informační systém. Tento systém má v sobě evidence zaměstnanců, absolvovaných školení, docházek a mezd. Počítačový systém neobsahuje samostatný modul vzdělávání, kde by všechny formuláře v počítačové podobě byly navzájem provázané. K systému mají přístup personalisté, mzdové účetní, průmysloví inženýři a vedoucí pracovníci. Ti ale pouze k vyplnění docházky.

5.1 Zjišťování potřeb vzdělávání

Potřeby vzdělávání u zaměstnanců zjišťují jejich vedoucí, tzn. přímí nadřízení dělníků (D) a technicko-hospodářských zaměstnanců (TH). Pro tuto činnost využívají nejen zákonné požadavky, požadavky od vedoucího systému kvality a vedení EMS, popis pracovního místa, ale i systém hodnocení pracovníků. Dále se mohou nadřízení opírat o mimořádné požadavky od ekologa, bezpečnostního technika nebo vedoucího hasičského záchranného sboru (HZS), kteří u firmy Mitas, VÚ Zlín pracují.

Podkladem pro sestavení plánu vzdělávání je u TH pracovníků vyhodnocená *Kvalifikačních karta* a u D vyplněný formulář *Požadavek na školení*, nebo jiná žádost, která obsahuje požadované školení. Na základě těchto hodnocení pak předávají vedoucí zaměstnanci referentce vzdělávání písemné požadavky na zajištění školení a kurzů pro podřízené.

Vedoucí pracovníci jsou povinni kontrolovat údaje v *Kartách školení* (u kategorie D), *Kvalifikačních kartách* (u kategorie TH), *Bezpečnostních kartách* (u kategorie D,TH), *Kvalifikačních maticích* (kategorie D). Kontrolují, která školení a kurzy v uplynulém období pracovníci neabsolvovali, popřípadě si mohou zadávat nové požadavky. V těchto kartách se zjišťují i záznamy o školeních, jejichž platnost vyprší další rok. Jedná se především o školení ze zákonných předpisů.

Pokud vznikne v průběhu roku na základě potřeby nutnost absolvovat školení, které nebylo možné určit při celoročním plánování (např. z důvodů zavedení nové technologie, nových legislativních požadavků apod.), není problém dopsat dodatečný požadavek na školení.

Pracovníci kategorie D chodí většinou pouze na zákonná školení a operativní školení, která potřebují ke své práci. TH pracovníci mají větší vliv na náplň svého vzdělávání.

5.1.1 Vedení záznamů o zaměstnancích

Firma vede záznamy týkající se oblasti vzdělávání v různých formulářích, které si sama pro tyto účely navrhla. Napomáhají tak zajistit odborné a správné vzdělávání zaměstnanců. Všechny formuláře vede firma v tištěné podobě a vedoucí pracovníci nebo personalisté do nich píšou ručně.

Kvalifikační karta (Příloha II.) se vystavuje při příjmu TH pracovníka do firmy na personálním oddělení. Vedoucí pracovník doplní na první stranu karty školení nebo kurzy, které jsou stanoveny komplexně pro celou firmu nebo vyplývají z činnosti přijatého pracovníka a z jeho pracovního zařazení. Na druhou stranu doplní již absolvovaná školení a způsob jejich ukončení a způsob jejich ukončení.

Karta školení (Příloha III.) se naopak vystavuje při příjmu D pracovníka na personálním oddělení. Slouží k zaznamenávání absolvovaných školení a vyhodnocení jejich efektivnosti.

Dalším důležitým formulářem pro firmu je *Bezpečnostní karta* (Příloha IV.). Také ta se vystavuje na personálním oddělení při příjmu pracovníka (TH a D). Jsou zde vedeny záznamy jako např.: absolvování lékařských prohlídek, školení v oblasti BOZP, PO, ochrany ŽP a zákonných požadavků.

V neposlední řadě firma využívá *Kvalifikační matic*. Poskytuje přehled o aktuálních dovednostech a znalostech pracovníků. Zároveň však poskytuje přehled o tom, jak jsou pracovníci zastupitelní na jednotlivých pracovních operacích. Vedoucí pracovníci (mistři) ji musí vytvořit pro dělnické profese. Matice je pak vystavena na viditelném místě na pracovišti. U TH pracovníků je zpracování matice dobrovolné. Vedoucí pracovník pro svůj útvar může, ale nemusí matici sestavovat.

5.2 Plánování vzdělávání

Shromážděné podklady vyhodnocuje referent vzdělávání. Na základě podkladů a požadavků na vzdělávání sestavuje personální úsek *Plán vzdělávání* na daný rok. Aby bylo zajištěno komplexní vzdělání, obsahuje: plány školení pro vrcholové vedení, vedoucí zaměstnance a ostatní TH pracovníky, zaměstnance v D kategoriích. Plán vzdělávání může také obsahovat školení pro vybrané skupiny zaměstnanců, např. interní auditoři, instruktoři, předáči, atd. Do vzdělávacích programů jsou zařazeni všichni zaměstnanci všech úrovní. Firma má

plán rozdělený na zákonná (povinná) školení, školení v oblasti kvality a EMS a odborná školení. Sem patří ostatní školení, která nespádají ani do jedné z výše uvedených oblastí.

5.2.1 Zajištění školení

Firma má sestavený *seznam interních školitelů*, kteří jsou oprávněni školit ostatní pracovníky. Referent vzdělávání je vybírá podle komunikačních a organizačních schopností, kvalifikace v dané oblasti a manažerských schopností, které souvisejí s vedením lidí. Může se jednat o absolvování výcvikového kurzu, školení nebo dosažené vzdělání. Kromě interních školitelů si firma vede i seznam externích školitelů (organizací). Tento seznam se oficiálně jmenuje *seznam schválených dodavatelů*. V současné době je v tomto seznamu 59 externích organizací, které firma využívá pro vzdělávání svých zaměstnanců. Pokud není v požadované oblasti kvalifikovaný interní lektor, volí referent externího dodavatele. Oba seznamy jsou průběžně aktualizovány.

Referent vzdělávání bere vždy v úvahu prostorové možnosti, možnosti zabezpečení názorných pomůcek a odborných školitelů. Pokud školení není náročné na tyto podmínky, provádí se dané školení ve firemních prostorách. V případě, že školení svým charakterem neumožňuje aby bylo provedeno ve firemních prostorách, referent vzdělávání se přikloní ke kurzu pořádanému v externích podmínkách.

5.2.2 Druhy školení

Všechna školení probíhají v rámci pracovní doby. Výjimkou mohou být vícedenní školení, která samozřejmě zasahují i do volného času účastníka.

Pokud firma přijímá zaměstnance, provádí se u něj tzv. *Vstupní školení*. U pracovníků kategorie D na to navazuje *Zapracování zaměstnance*. Toto školení je realizováno tak, že se během dne na pozici přednášejících vystřídá několik pracovníků (průmyslový inženýr, bezpečnostní technik, pracovník kvality, odborný funkcionář), s cílem seznámit nového pracovníka se základními údaji o firmě. T.j. seznámení se základními dokumenty a předpisy, historií, současností, s ochranou životního prostředí a systémem environmentálního managementu společnosti. Dále se pracovník seznamuje se všeobecnými předpisy v oblasti BOZP a PO. V průběhu trvání pracovního poměru zajišťuje toto školení BOZP a PO v příslušných periodách nadřízený. Pokud se jedná o školení pouze jednoho pracovníka, zastoupí všechny školitele personalista. Za toto školení odpovídá personální oddělení.

U nových, nebo převedených zaměstnanců v dělnických profesích se provádí jejich *proškolení*. Cílem je prověřit a proškolit znalosti v oblasti gumárenské technologie, kvality, EMS a péče o ŽP. Odpovědnou osobou je vedoucí pracovník, který by měl poskytovat podřízeným základní informace o technologii (výroba pneumatik a směsí), v oblasti údržby strojů a elektřiny, v oblasti metrologie, v oblasti podmínek skladování, v oblasti sledování jakosti a ručení za výrobek (jeho kvalita, technologie), v oblasti EMS a o předpisech BOZP, PO a ochrany ŽP daného pracoviště. Toto přeškolení se provádí na pracovišti a sám vedoucí pracovník si může naplánovat, kdy ho chce provést. Mělo by být organizováno ale bezprostředně po příjmu.

Přímý nadřízený také školí podřízené jak odborně zacházet s pracovními prostředky a materiály, výrobními zařízeními a musí správně popsat a vysvětlit vnitřní předpisy. Tato instruktáž se většinou provádí zároveň s předcházejícím školením, a to co nejdříve po přijmutí nových pracovníků.

Pokud firma přijme nového pracovníka do výroby, tzn. dělníka, musí tento pracovník projít tzv. *Teoretickým zaškolením zaměstnanců v kurzu technického minima*. U pracovníků kategorie TH je toto školení dobrovolné. Dozví se tam technologii výroby pneumatik, aby věděli, co a jak firma vyrábí. Je to jednodenní školení, které vede pracovník způsobilý v oblasti technologie výroby pneumatik. Součástí je také exkurze do výroby.

Firma musí zajišťovat školení zaměstnanců podle *zákonných předpisů*. Pomocí těchto školení se dodržují požadavky legislativy a zkvalitňuje se připravenost zaměstnanců zejména v oblastech bezpečnosti práce, nakládání s chemickými látkami, PO, požární hlídka, obsluhy tlakových nádob stabilních (lisy) a zdvihacích zařízení. Firma je také povinna organizovat školení řidičů firemních vozidel a manipulačních vozíků, svářečů a přepravy nebezpečných věcí. Aby bylo patrné, jaký pracovník a kdy musí být přezkušován ze zákoných předpisů, vede se jejich přehledná evidence. Těchto vzdělávacích kurzů se tedy účastní všichni zaměstnanci na všech pozicích. Firma má stanoveny údaje, které musí být v evidenci uvedeny. A to: profese, perioda přezkoušení, jmenný seznam zaměstnanců a datum posledního přezkoušení. Vedoucí pracovník a referent vzdělávání sleduje během roku platnost jednotlivých osvědčení. Podle plánu vzdělávání nebo v případě operativní potřeby uplatňuje požadavek na školení u referenta vzdělávání. Ten tato školení zajišťuje prostřednictvím akreditovaných nebo autorizovaných školitelů (organizací). Např. při školení řidičů pro referentská vozidla bude využita externí organizace (např. autoškola), ale při školení

o PO nebo BOZP je školitelem, na rozdíl od vstupního školení (zapracování), nadřízený. Tyto kurzy mohou být ukončeny závěrečným testem nebo ústním přezkoušením. Po absolvování školení je aktualizován přehled termínů, ve kterých končí platnost osvědčení.

Aby vedoucí pracovník, který školí své podřízené ve výše uvedených oblastech, mohl tuto činnosti provádět, musí jednou za 3 roky absolvovat *školení vedoucích pracovníků*. Toto školení provádí interní školitelé schválení firmou.

Samozřejmě i pro vedení společnosti, řídicí a ostatní TH pracovníky organizuje společnost různé vzdělávací aktivity. Zúčastnění pracovníci by tak měli dosáhnout odpovídající úrovně řízení a odborné profesní úrovně v oblasti: organizace a řízení, týmová práce, komunikace, řešení problémů, rozhodování, interpersonální vztahy, personální řízení, účetnictví a jiné specifické odborné činnosti. Tyto akce jsou realizovány buď firmou, nebo externí organizací.

Školení v oblasti kvality musí absolvovat 1x ročně všichni pracovníci. Jinak se provádí toto školení podle požadavků a potřeby pracovníků. Firma je držitelem certifikátu ISO a chce si jej i nadále udržet. Musí tak své pracovníky školit v oblasti Quality management (QM) systému, aby se kvalita produktů a práce nesnížila. Tato aktivita se realizuje na pracovišti a školitelem může být externí nebo interní osoba. V případě interní osoby to bývá představitel vedení pro systém jakosti, který na každý rok stanovuje požadavky na toto školení.

Vzdělávací aktivita, která je také povinná pro všechny pracovníky jednou do roka, je *školení v oblasti EMS*. Provádí se z důvodů významu a pochopení environmentálních prvků ve firmě. Pracovníci by tak měli mít povědomí o činnosti v oblasti ochrany ŽP. Na každý rok stanovuje zmocněnec vedení pro EMS požadavky na toto školení. Struktura a obsahová náplň školení je dána směrnicí firmy. Musí být vyzdvihnuta důležitost environmentální politiky a plnění jednotlivých požadavků v systému řízení ochrany ŽP. Také zde musí být řečeny vlivy výrobních činností na ŽP a potenciální důsledky nedodržování legislativních, provozních a technologických postupů. Účastníci musí být tedy seznámeni s požadavky legislativy na ochranu ŽP. Školení v oblasti EMS zahrnuje i vzdělávání interních auditorů (vlastních pracovníků) EMS, kteří pak kontrolují dodržování výše zmíněných bodů. V tomto případě je školitelem externí osoba. V ostatních případech jsou školiteli buď přímí nadřízení nebo jiný pracovník firmy.

Na základě ročního hodnocení, doporučení přímého nadřízeného a vedoucího personálního úseku může zaměstnanec absolvovat *jazykový kurz*. Účastník dostane finanční příspěvek a dochází do vybraného kurzu, který je realizován jazykovou školou. Po skončení musí zaměstnanec přinést potvrzení (osvědčení) o absolvování daného kurzu. Firma nejvíce spolupracuje s jazykovou školou Lingua.

Pokud je podle ročního hodnocení zaměstnanců evidentní, že TH pracovník potřebuje zlepšit, nebo dokonce naučit obsluhu počítačové techniky, pošle ho firma na příslušné školení. Pokud se jedná o specializované školení (obsluha účetního, grafického a jiného programu), bývá na 2-3 dny a je tedy pochopitelně realizováno externí firmou. Interní školení se provádí zejména pro začátečníky a středně pokročilé v programech Word a Excel. V tomto případě je školitelem informační technik firmy a trvá jen několik hodin.

Pokud ve firmě vznikne náhle požadavek na vzdělání nebo je vzdělávací aktivita naplánována jen okrajově, realizuje se operativně. Požadavky vznikají z porad vedení, interních a externích auditů, nových legislativních požadavků apod.

5.3 Realizace vzdělávání

Jak už bylo uvedeno výše, v plánu vzdělávání jsou stanoveny školení na příslušný rok. Referent vzdělávání kontaktuje školitele, který už je předem domluven, a koordinuje samotnou realizaci vzdělávacích aktivit.

Pokud vzniknou požadavky na vzdělávání během roku, referent vzdělávání předloží návrh vhodného kurzu z nabídky vzdělávacích firem příslušnému vedoucímu zaměstnanci.

5.4 Hodnocení efektivity vzdělávání

Firma má stanovené hodnocení vzdělávání na dvě etapy. První etapou je hodnocení efektivity školení a druhou etapou je hodnocení dodavatelů školících služeb. Toto hodnocení se ještě rozděluje na prvotní a periodické.

5.4.1 Hodnocení efektivity samotného školení

Za hodnocení efektivity školení zodpovídá vedoucí nadřízený. Mohou kombinovat dvě možnosti, jak dané školení hodnotit. První možnost je, že ve lhůtě 2 – 6 měsíců od absolvování školení posuzuje schopnost aplikovat nové poznatky a informace ze školení při vy-

konávání pracovních činností. Druhá možnost spočívá v tom, že vedoucí pracovník vychází z testu, který absolvoval podřízený na konci školení.

Výsledek tohoto hodnocení je uveden do formuláře *Kvalifikační karty zaměstnance* u TH pracovníků (Příloha II.) a *Karta školení* u D (Příloha III.). Pokud byla efektivnost školení hodnocena přímým nadřízeným napíše P, pokud byla ověřena testem, napíše T. Nebylo-li školení efektivní napíše nadřízený N a pokud nebylo hodnoceno nebo bylo hodnoceno jiným způsobem napíše X a potvrdí vyhodnocení svým podpisem.

5.4.2 Hodnocení dodavatelů školících služeb

Prvotní hodnocení spočívá v tom, že referent vzdělávání posuzuje, jestli je dodavatel schopen dodávat požadované služby ve smluvené kvalitě a za přijatelných podmínek. K tomuto účelu si vyžádá nabídku od nového dodavatele, doklady o akreditaci a jeho reference.

Při výběru externí vzdělávací organizace referent většinou vychází z následujících kritérií:

- tradice vzdělávací organizace, jaké mají členství v asociacích, jejich mezinárodní spolupráce,
- zaměření vzdělávací organizace,
- kvalita vzdělávacího programu (dodržení náležitostí programu, úroveň spolupráce při tvorbě programu, přizpůsobení programu specifikacím organizace),
- kvalita lektorů (etika lektora, časová flexibilita, spolehlivost, příprava lektorů na realizaci konkrétní vzdělávací aktivity),
- kvalita materiálního a organizačního zabezpečení (týká se to celého průběhu – od nabídky, řešení poptávky, přes realizaci do vyhodnocování, hodnotí se i úroveň doplňkových služeb – ubytování, stravování, atd.),
- poskytování dalším doplňkových služeb (poradenství),
- dostupnost (vzdálenost, ceny služeb, atd.),
- vedení pedagogické dokumentace.

Každý externí dodavatel vzdělávacích služeb má u firmy svou kartu (Příloha VI.). Do ní referent vzdělávání zapíše, jestli organizace vyhověla nebo nevyhověla. Pokud nevyhověla,

píše zde i důvod. Pokud dodavatel vyhověl, firma si jej zapíše do *seznamu schválených dodavatelů*.

Kartotéku dodavatelů vede referent vzdělávání na tištěných a volných listech. List obsahuje název dodavatelské organizace i s adresou, telefonické a faxové spojení, předmět školení a výsledek hodnocení. Dále se zde zapisují záznamy o vyhodnocení školení na základě hodnocení účastníků školení a periodické hodnocení dodavatele.

Pokud už je tedy dodavatel veden v seznamu schválených dodavatelů, neprovádí se u něj toto prvotní hodnocení.

Firma vyžaduje po každém uskutečněném školení i jeho hodnocení. Provádí se pomocí příslušného formuláře (Příloha V.), který dostane a vyplní každý účastník. Hodnocení provádí v oblasti: srozumitelnosti výkladu, přínos školení – praktické využití, organizace školení, doporučení pro ostatní zaměstnance. Ve formuláři se u jednotlivých oblastí používá hodnocení velmi dobrá, dobrá, dostatečná a nedostatečná. K jednotlivým hodnocením jsou určeny body od 1 (nejlepší) po 4 (nejhorší). Hodnocení jednotlivých oblastí i celého kurzu (dodavatele) je dáno aritmetickým průměrem. Toto hodnocení není jen podkladem pro hodnocení celkové úspěšnosti jednotlivých kurzů, ale i pro periodické hodnocení, které bude popsáno níže.

Po vyhodnocení všech hledisek je dodavatelům podle celkového počtu dosažených bodů přidělené následující hodnocení:

- 1,00 – 1,99 = vyhověl,
- 2,00 – 2,99 = přijatelný,
- 3,00 – 4,00 = nevyhověl.

Periodické hodnocení provede referent vzdělávání jednou za kalendářní rok u těch zavedených dodavatelů, kteří v tom určitém roce pořádali pro firmu jednu nebo i více vzdělávacích aktivit.

Při periodickém hodnocení firma používá několik kritérií:

- hodnocení účastníků školení – vyplývá z výše uvedeného hodnocení školení a k výsledkům referent přiřazuje body (vyhověl – 2 body, přijatelný – 1 bod, nevyhověl – 0 bodů),

- cena poskytovaných služeb – pokud je nejlevnější (stanoví se jako 100%) nebo splatnost faktury je 30 dnů a více dostane dodavatel 2 body, pokud je cena vyšší než 110 % nebo splatnost faktury je 10 – 30 dnů dostane 1 bod a pokud je cena vyšší než 125 % nebo je nutná platba předem nedostane žádný bod,
- praktické zkušenosti dodavatele – kvalita materiálního a organizačního zabezpečení – myslí se tím kvalita služeb v celém průběhu organizace školení (nabídka, řešení poptávky, realizace, vyhodnocení, úroveň doplňkových služeb), tzn. bezproblémový dodavatel dostane 2 body, dodavatel s málo významnými problémy 1 bod a pokud má významné problémy, nedostane žádný bod,
- dopravní dostupnost – snadná dostupnost je ohodnocena 2 body (v okolí Zlína), středně náročná 1 bodem (přímé spoje do vzdáleného místa) a náročná (špatná autobusová a vlaková dostupnost) žádným bodem,
- přizpůsobivost požadavkům firmy – pokud dodavatel bez problému řeší požadavky firmy jsou mu přiděleny 2 body, pokud se objeví málo významné problémy při řešení požadavků, dostane 1 bod a pokud dodavatel vůbec nekomunikuje, nedostane žádný bod.

Hodnocení ceny dodavatelských služeb se odvíjí od výše rozpočtu, který má firma vyčleněný na vzdělávací aktivity. Hodnocení praktických zkušeností, dostupnosti a přizpůsobivosti požadavků je hodnocení spíše subjektivní a záleží tedy na zkušenostech referenta vzdělávání, jak je ohodnotí.

Body z jednotlivých kritérií se sečtou a výsledek je porovnán se stanoveným hodnocením. Firmy jsou v tomto hodnocení rozděleny do 3 skupin (kategorií). Do kategorie A patří všechny dodavatelské firmy, jejichž součet byl mezi 7 až 10 body. Dodavatelé, kteří měli součet bodů mezi 4 až 6 body, patří do kategorie B. Do kategorie C pak patří ostatní dodavatelé, kteří měli 3 body a méně.

Vzdělávací služby jsou přednostně objednávány u dodavatelů s hodnocením v kategorii A. S vybraným dodavatelem je navázána dlouhodobá spolupráce na základě oboustranné výhodnosti. V případě, že dodavatel kategorie A není k dispozici, musí najít referent jiného (lepšího) dodavatele z kategorie B. Pokud dodavatel z kategorie A nespĺňuje požadavky, je přeřazen do kategorie B.

6 VÝZKUM SPOKOJENOSTI SE SYSTÉMEM VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ MITAS, VÚ ZLÍN

Velkou část této práce tvoří výzkum spokojenosti se vzdělávacím systémem ve firmě. Hlavním cílem šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců se vzdělávacím systémem ve firmě. Dílčími cíli pak bylo zjistit motivaci ke vzdělávání, míru podílení se na vzdělávání, zájmem o rozvoj a v různých oblastech, uskutečněná neefektivní školení, jak často chodí na školení a místa konání vzdělávacích aktivit.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání ve firmě Mitas, VÚ Zlín jsem provedla pomocí dotazníkového šetření. Zde jsem se zaměřila pouze na TH pracovníky, kteří mají lepší a širší prostor pro vzdělávání a jeho ovlivnění.

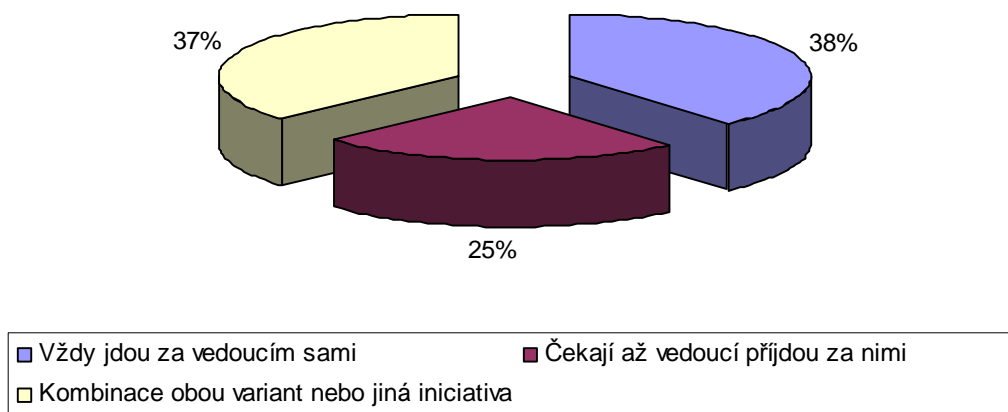
Dotazníkové šetření probíhalo od 8.4. do 17.4. Dotazník (Příloha VII.) byl rozeslán e-mailem a rozdán dohromady 111 pracovníkům. Zpět se vrátilo 57 dotazníků. Více než 50 % návratnost považuji za dostačující, vzhledem k velké zaneprázdněnosti pracovníků ve firmě. Dříve než jsem dotazník začala sestavovat, definovala jsem si z dílčích cílů 2 hypotézy:

- 98 % pracovníků jde vždy za vedoucím s požadavkem samo.
- Pracovníci, kteří pro firmu pracují déle než 9 let, dávají přednost konání vzdělávacích aktivit na pracovišti.

6.1 Motivace a spolupodílení pracovníků na vzdělávání

Z dotazníkového průzkumu a grafu (Obr. 4) vyplývá, že 75 % TH pracovníků se nějakým způsobem podílí na organizaci a plánování svého vzdělávání. 38 % pracovníků chodí vždy s požadavkem za svým vedoucím. Ostatní uvedli, že někdy chodí oni za vedoucím jindy vedoucí za nimi. Většinou ale vše probíhá pomocí konzultací vedoucího s podřízeným. Pracovníci uvedli jako spolupodílení se na vzdělávání i samostudium, čtení odborné literatury a internetových článků. Jakým způsobem se podílí pracovníci na svém vzdělávání závisí na jejich motivaci. Někteří pracovníci si dobře uvědomují, že jim firma nabízí částečné, či plné uhrazení daného školení. Také ví, že pokud by se nevzdělávali v oblasti, ve které pracují, nebyli by pro firmu dostatečně kvalifikovaní. Někteří dotazovaní napsali, že je firma nemotivuje. Dle toho si asi neuvědomují, že právě úhrada vzdělávacích kurzů

a možnost říci si v čem se chtějí sami vzdělávat, je největší možná, ale významná motivace ke vzdělávání.



Obr. 4. Podílení zaměstnanců na svém vzdělávání (vlastní zpracování)

Nicméně, kromě čtyř respondentů všichni odpověděli, že mají zájem i o školení, která nejsou ze zákona povinná. Odpovídá to dnešnímu světovému trendu celoživotního vzdělávání. Pracovníci si dobře uvědomují, že už nestačí jen znalosti, které se naučili ve škole. Považují možnost hlouběji rozšiřovat své odborné znalosti za nezbytnou nutnost. Zde můžeme hovořit o tzv. vnitřní motivaci pracovníků. Kromě rozvíjení odborné kvalifikace v oblasti výpočetní technologie, metrologie, logistiky, vývoje gumárenských technologií, systému jakosti, výroby (technologie) a jiných mají pracovníci největší zájem a rozšíření jazykových znalostí. Je tomu tak proto, že v dnešní době si pracovníci nemohou dovolit neznat alespoň jeden světový jazyk. Musejí umět komunikovat např. se zahraničními zákazníky. Velký zájem je i o měkké dovednosti, kterými jsou např. týmová práce a jednání s lidmi. Je to celkem logické, když vezmeme v úvahu, že se jedná o TH pracovníky. Jsou neustále v kontaktu s lidmi a potřebují s nimi vycházet a umět komunikovat. Potřebují také umět pracovat v týmech, aby výsledky práce mohly být lepší než jsou nyní.

6.2 Frekvence návštěvnosti vzdělávacích aktivit

Jak často vzdělávat pracovníka je velice těžká otázka. Za efektivní se zdá být individuální přístup dle stanoveného plánu vzdělávání na příslušný rok. Umožňuje tak vytvořit plán rozvojových potřeb každého pracovníka. Zaměstnanci jsou ochotni se vzdělávat v časovém

období každých tří měsíců až půl roku. Nevadí jim chodit na školení v tak krátkých časových intervalech. To znovu ukazuje na kladný přístup pracovníků ke vzdělávání.

6.3 Preferované místo organizace vzdělávacích aktivit

Z výsledků dotazníkového šetření také vyplývá, že 46 % TH pracovníků dává přednost organizování vzdělávacích aktivit na pracovišti a 54 % mimo pracoviště. Domnívala jsem se, že preferování místa konání školení závisí na délce pracovního poměru. Podle kontingenční tabulky (Tab. 3) a dalších tabulek (Tab. 4 a 5), pomocí kterých jsem si chtěla tuto domněnku ověřit, mi vyšla malá závislost mezi délkou pracovního poměru a upřednostňováním místa konání školení. Tyto tabulky jsou uvedeny v příloze (Příloha VIII.).

$$C = \sqrt{\frac{6,87}{6,87 + 57}} = 0,3$$

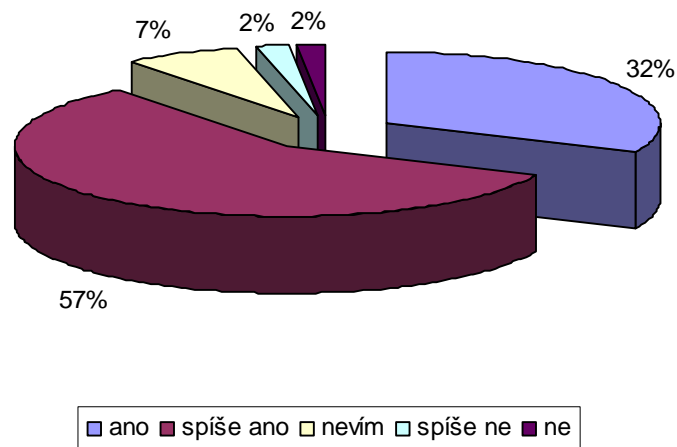
Jelikož se kontingenční koeficient (C) blíže více 0 než 1 můžeme říct, že závislost mezi délkou pracovního poměru a preferencí místa konání vzdělávací akce je malá.

6.4 Spokojenost se systémem vzdělávání, jeho zlepšení a nepřínosná školení

Při dotazování, zda jsou respondenti spokojeni se systémem vzdělávání ve firmě, 89 % odpověděla ano nebo spíše ano. Vyplývá to z níže uvedeného grafu (Obr. 5). I přesto se podle pracovníků uskutečnila školení, která pro ně nebyla přínosem. Jmenovali například školení referentských vozidel, EMS nebo metrologie. Tyto školení jsou dle respondentů každý rok stejná. Bohužel podle referentky vzdělávání je školení referentských vozidel ze zákona povinné. Ostatní školení nejsou ze zákona povinná. Firma je ale vlastníkem různých certifikátů, a protože si je chce samozřejmě udržet, musí své zaměstnance v těchto oblastech školit. Dále se objevilo školení statistiky nebo školení „nedostatky z auditu“ jako nepřínosné. Bylo to hlavně z důvodu špatného stanovení obsahu školení školitelem. Personální útvar provedl opatření, aby se již taková situace neopakovala.

I když pracovníci identifikovali podnikový systém vzdělávání za dobrý, objevily se velmi zajímavé názory a nápady, jak by oblast vzdělání mohla být ještě lepší. Pracovníci by se chtěli seznamovat s novinkami ve výrobě pneumatik, chtěli by častější účast na výstavách, lepší informovanost středního managementu o gumárenské technologii, možnost vzdělává-

ní v zahraničí. 10 pracovníků opakovalo názory na lepší, průběžnější a větší informování o nabídkách školení. Zeptala jsem se tedy referentky vzdělávání, co si o tom myslí. Konstatovala, že je někdy problém pro ni jako laika najít školení vzhledem k jeho odbornosti. Proto si jednotliví pracovníci většinou hledají odborná školení sami, a pak posílají jen požadavky. Jednou z variant by bylo proškolení vzdělávací referentku, aby věděla jaká školení (i nezákonná) dané profesi potřebují, a tak mohla sama školení pro pracovníky vyhledávat.



Obr. 5. Spokojenost se současným stavem vzdělávacího systému (vlastní zpracování)

6.5 Potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz

Zvolená metoda šetření byla v tomto případě ta nejlepší možná varianta. Díky tomu jsem zjistila názory a postoje týkající se vzdělávání pracovníků.

Za zaměstnavatelem v otázce vzdělávání chodí pouze 38 % podřízených. Znamená to, že první hypotéza se nepotvrdila. Další pracovníci totiž chodí za vedoucí pracovníkem občas, jen v určitých situacích týkajících se vzdělávání nebo vůbec.

Moje hypotéza, že pracovníci, kteří jsou ve firmě 9 let a déle dávají přednost školením na pracovišti, se nepotvrdila. Je pravda, že více jak polovina těchto pracovníků dává přednost vzdělávání na pracovišti, ale z dotazníků vyplývá, že 17 pracovníků z 38 dává přednost vzdělávání mimo pracoviště. To znamená, že i pracovníci ze starší skupiny mají pořád zájem o vzdělávání mimo firmu, i když musí na místo dojet nebo dojít.

7 KVALITATIVNÍ VÝZKUM SPOKOJENOSTI SE SYSTÉMEM VZDĚLÁVÁNÍ

Cílem výzkumu bylo potvrdit tvrzení, že dělnické profese se nespolutopodílejí se svými vedoucími na svém vzdělávání a nemají takové možnosti jako TH pracovníci.

Pro tento výzkum jsem zvolila rozhovory se třemi mistry. Rozhovory byly polostrukturované. Položila jsem každému 4 otázky, které byly ještě doplněny o zajímavé postřehy vedoucích pracovníků. Zaměřila jsem se na školení, která dělníci absolvují, na motivaci dělníků, na jejich iniciativu ke vzdělávání a na spokojenost se systémem vzdělávání.

Rozhovory byly provedeny 21. 4. 2009 a každý trval půl hodiny, protože v době, kdy jsem rozhovory prováděla, se měnila organizace výroby. Mistři neměli tolik času si povídat a rozhovory byly tedy krátké a stručné.

7.1 Výsledky z rozhovorů

Ze začátku rozhovoru mi všichni potvrdili stejnou věc a to, že dělníci chodí pouze na zákonná školení a školení, která vyžaduje změna legislativy, technologie, EMS, QMS a další. Školení vždy vychází z plánu vzdělávání, které dostane od personálního útvaru každý mistr. Vzdělávací referent pak posílá různé nabídky školení a oprávněná osoba, která má v jednotlivých provozech na starosti vzdělávání dělníků, si překontroluje, komu dochází platnost školení. Při rozhovoru mi všichni řekli, že dělníci v žádném případě nechodí za vedoucími. Všichni dělníci jsou řízeni svými nadřízenými. U zákonných školení, bez kterých by nemohli vykonávat pracovní činnost, jim vedoucí účast nařídí. V pracovní smlouvě pak mají uvedený určitý počet hodin za rok, kdy se musí zúčastnit i zákonně nepovinných, avšak také pro výkon práce důležitých školení. Všichni vedoucí se zmínili i o důležitosti organizace školení. Musí brát v úvahu plán vyrobených kusů, který musí pracovník za den splnit. Nemohou tedy vzít dělníky na školení v půlce směny s tím, že nestihnou splnit denní plán. Na termínu a místě se domlouvají mistři navzájem. Většinou se konají na začátku nebo na konci směny, aby nezasahovala do plánu výroby. O organizaci školení informuje každý vedoucí pomocí nástěnky. Zde jsou vyvěšeny informace pro dělníky jako kvalita výroby, ekologie a právě i v blízké době organizovaná školení. Zároveň někdy obejde všechny dělníky a osobně je informuje. Na otázku, zda mají oni nebo dělníci nějakou výtka ke vzdělávacímu systému ve firmě odpověděli, že školení technického mi-

nima na jeden den je málo. Za tu dobu nový dělníci nemají šanci seznámit se s výrobou. Je zde problém, že vedoucí pracovníci školí dělníky i v těch oblastech, ve kterých nejsou odborníky a neznají odpovědi na případné otázky. V minulosti firma měla pracovníky, kteří se specializovali pouze na školení dělníků nebo odborná školení (např. ekoložku na školení ekologie ve výrobě). Tyto pozice byly bohužel z finančních důvodů zrušeny.

8 POZITIVNÍ A NEGATIVNÍ STRÁNKY SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

Firma Mitas, VÚ Zlín má dobře fungující vzdělávací systém. Vyplývá to z analýzy popsaného systému, dotazníkového šetření a uskutečněných rozhovorů. Vyskytly se zde ale možné negativní stránky, které nejsou závadou při fungování systému, ale při jejich odstranění může být podnikový systém vzdělávání ještě lepší. V uvedené tabulce (Tab. 6) jsou uvedeny kvality a slabiny systému.

Tab. 3. Přednosti a nedostatky vzdělávacího systému (vlastní zpracování)

PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
Dobrá motivace TH pracovníků ke vzdělávání	Nedostatek finančních prostředků
Dobry a kvalitní systém hodnocení dodavatelů vzdělávacích programů	Neexistence průběžně aktualizované nabídky školení zasílané personálním útvarem
Dobrá komunikace mezi personalisty, vedoucími a řadovými pracovníky	Formuláře jsou v písemné podobě, což u některých komplikuje jejich vyplňování a vymáhání personálním útvarem od vedoucích pracovníků
Dobrá organizace školení	Krátké školení technického minima při zaškolování dělníků
Dobry systém plánování vzdělávacích programů jako druhá část vzdělávacího cyklu	Nedostatečné hodnocení efektivity vzdělávací akce

9 NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU

Z výše uvedené tabulky (Tab. 6) vyplývá několik možných nedostatků, které by se daly nějakým způsobem částečně nebo zcela odstranit. Uvedu kroky, které by měly zlepšit stávající vzdělávací systém ve firmě. Samozřejmě všechny změny jsou časově i finančně náročné. Jde jen o to, jestli je firma vyhodnotí jako efektivní změny, které se jim v budoucnu vrátí.

9.1 Nedostatek finančních prostředků

Nedostatek finančních prostředků na vzdělávání je největším a základním problémem. Pokud firma nemá peníze, nemůže si dovolit vzdělávat své pracovníky v míře, která by jí zajistila dobrou výkonnost a konkurenceschopnost. Nikdy není dost peněz a v současné době to platí dvojnásobně. Proto i ve firmě Mitas a. s., VÚ Zlín se personalisté potýkají s nedostatkem finančních prostředků. Východiskem v období krize je vytvořit si priority vzdělávání. Zaměřit se pouze na vzdělávání, které je důležité pro splnění strategických cílů organizace. Je důležité neplýtvat penězi na školení, které v současné situaci nejsou pro firmu nezbytné. V současné situaci by měla firma preferovat samozřejmě zákonná školení, školení v oblasti EMS a QM systému a školení k zajištění chodu organizace. Dalším krokem je získání finančních prostředků. Vzhledem k tomu, že firma doposud nezkoušela žádat o žádné dotace z ESF, zkusila bych tuto možnost. V souvislosti s finanční krizí Ministerstvo práce a sociálních věcí přistoupilo v rámci ESF k vyhlášení programů na podporu zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím prohlubování odborných znalostí a dovedností zaměstnanců. Tyto programy jsou součástí OP Lidské zdroje a zaměstnanost. Jedná se o dvě hlavní aktivity: „Školení je šance“ a „Vzdělávejte se“. Podrobnější informace jsou uvedeny v příloze (Příloha IX.). Firma si na tuto činnost může najmout externí organizaci, která všechny formality vyřídí za klienta. Tento způsob ale stojí určité finanční náklady. Domnívám se, že firma Mitas a. s., VÚ Zlín má natolik spolehlivé a dobře pracující zaměstnance personálního útvaru, kteří zvládnou zajistit veškeré formality sami. Pokud by firma obdržela dotace, zaměstnanci, kteří by měli zásluhu na této úspěšné akci, by mohli obdržet finanční odměnu.

9.2 Neexistence průběžně aktualizované nabídky školení zasílané personálním útvarem

Z některých dotazníků vyplývá, že zaměstnancům chybí nabídky školení, které by pravidelně aktualizoval a zasílal personální útvar. Jak už bylo řečeno, je ale problém u některých specializovaných profesí, že personalista často přesně neví, jaké školení pracovník požaduje. Tudíž je přínosnější, když si je pracovník vyhledá sám. Personální útvar spíše jen přeposílá nabídky školení, které jim posílají externí dodavatelé. V prvním případě by mohla vzdělávací referentka projít speciálním školením, kde by se dozvěděla podrobnosti o školeních pro jednotlivé pracovní pozice. Sama by pak byla schopna vyhledávat školení i pro odborné pracovní pozice. Dále by bylo možné vytvořit podle vzdělávacího plánu, který má firma stanovený na celý rok dopředu, souhrnnou a pravidelně aktualizovanou nabídku školení. Listy v dokumentu by byly rozděleny stejně jako u plánu vzdělávání: zákonná, kvalita, EMS, odborná. V jednotlivých listech by byly školení rozděleny zvlášť pro pracovníky kategorie TH a zvlášť pro pracovníky kategorie D. Podle toho, jak jsou jednotlivá školení naplánovaná, by zde byla nabídka školení měsíc dopředu před uskutečněním. Tzn. pokud má firma naplánované školení jednání s lidmi na září, tak v srpnu by vzdělávací referentka zajistila nabídky všech dodavatelů, kteří provádí tato školení. Ty by pak přepsala do dokumentu, který by byl doplněn o datum a místo konání školení, kdo tuto vzdělávací akci pořádá a kolonku pro zájemce. Tento způsob by byl uplatněn u všech plánovaných školení. Souhrnná nabídka by byla co 2 měsíce aktualizovaná a posílána všem vedoucím pracovníkům. Pokud by se našlo školení, které by nebylo v nabídce, musel by si jej sám zaměstnanec obstarat nebo pověřit tím vzdělávacího referenta.

9.3 Písemné formuláře

Všechny formuláře, které firma používá v rámci svého vzdělávacího systému, jsou v tištěné podobě. Uživatelé do nich tedy musí psát ručně. Velkou nevýhodou u některých dokumentů je jejich obtížné vymáhání personálním útvarem od vedoucích pracovníků. Jednou z možností je zavést počítačové zapisování do těchto formulářů. Znamenalo by to, že vedoucí pracovníci by nemuseli ručně vyplňovat např. Kvalifikační kartu. Formuláře by potom byly posílány prostřednictvím podnikových e-mailů. Jediným problémem je zde vyřešit podepisování školitelů do Kvalifikačních karet. Další z možností je dokoupit ke stávající-

címu personálnímu počítačovému systému modul pro oblast vzdělávání. Bohužel se mi nepodařilo zjistit částka, kterou by firma za pořízení modulu vzdělávání zaplatila.

Další variantou je, že by firma mohla obměnit současný personální informační systém za nový, kde je součástí základního modulu i školení, vzdělávání a trénink. Kontaktovala jsem e-mailem 4 firmy nabízející tento systém, abych zjistila jeho cenu. Na můj dotaz reagovala pouze jedna firma. U ní vzdělávací modul obsahuje: popis funkčního místa, sledování kvalifikačních požadavků, evidence dodavatelů školení, sledování periodických školení, automatické plánování školících akcí a nákladů na vzdělávání na celý rok, evidence vzdělávání, atd. Pro firmu Mitas a. s., VÚ Zlín by cena základního modulu byla 217.175 Kč. V rámci zavádění programu jsou poskytovány i různé služby. Např. školení uživatelů by stálo 10.950 Kč, přenos dat ze stávajícího systému by stál 11.900 Kč a konzultační služby by stály 11.800 Kč. Roční technická podpora by stála 39.100 Kč. Všechny formuláře by byly také v elektronické podobě a ještě propojené se zaměstnancem uvedeným v personálním systému. K vyplňování kvalifikačních karet nebo karet školení by měli přístup jen způsobilí pracovníci, aby se nedalo systému zneužít. V dnešní době si firma sama může říci, jak chce, aby systém pracoval. Tzn., že se dá počítačový personální systém ušít přímo klientovi na míru. Tento způsob bohužel vyžaduje větší finanční investici. Je jen otázka co se vyplatí více. V obou případech by se ale vyřešil problém s vymáháním dokumentů od vedoucích pracovníků.

9.4 Krátké školení technického minima u dělníků

Jak již bylo zmíněno, při rozhovorech si vedoucí pracovníci stěžovali na krátké školení technického minima u dělnických profesí. V současné době je školení technického minima organizováno na 1 pracovní den. Získala jsem informace, že např. v Barumu toto školení trvá týden. Firma Barum je ale větší organizací než firma Mitas a. s., VÚ Zlín. Mají i vlastní vzdělávací středisko, které se věnuje výhradně tomuto vzdělávání. Když jsem se o problému krátkého školení technického minima bavila s referentkou vzdělávání, řekla mi, že se k ní tento názor od mistrů vůbec nedostal. Proto neví, jestli by byl nebo nebyl problém ho prodloužit. Asi by neškodilo prodloužit technické minimum o 2 dny a následně zjistit, zda se něco změnilo, nebo výsledek zůstal stejný.

9.5 Nedostatečné hodnocení efektivnosti vzdělávací akce

Z informací, které jsem získala pro psaní bakalářské práce, jsem dospěla k názoru, že firma, resp. vedoucí pracovníci, nedostatečně vyhodnocují efektivitu vzdělávacích akcí. Jak literatura doporučuje, měla by firma prvně získávat hodnocení od účastníků vzdělávacího kurzu. Tento způsob hodnocení firma využívá i jako podklad pro hodnocení dodavatelů. A zde by měli přijít na řadu vedoucí pracovníci. Jak už bylo uvedeno dříve, vedoucí pracovníci mají 2 možnosti hodnocení vzdělávací akce, které mohou kombinovat. První možností je hodnotit s odstupem času aplikaci získaných poznatků a dovedností pracovníků do praxe. Druhou možností pak je hodnocení v návaznosti na výsledky závěrečných testů po každém školení. Většinou ale hodnotí dle toho, jak se jim zdá, že bylo školení pro podřízeného pracovníka úspěšné. Píší buď efektivní nebo neefektivní. Podle toho, co mi referentka vzdělávání řekla, se píše neefektivnost jen v případě, že vzdělávací akce měla ve skutečnosti jiný obsah a tudíž byla účastníkům k ničemu. Tzn., že toto hodnocení neprovádí dostatečně do hloubky. Dle mého názoru, si vedoucí pracovníci neuvědomují, jak je tato část vzdělávacího cyklu důležitá. Vzhledem k tomu, že v dotaznících se objevilo poměrně velké množství školení, které pracovníci označili za nepřínosné, měla by firma na hodnocení efektivnosti vzdělávací akce klást větší důraz. Z tohoto důvodu bych doporučovala udělat školení, které by vedoucím pracovníkům ukázalo, jaké jsou možnosti hodnocení vzdělávací akce. Při hodnocení vedoucí pracovníci vycházejí spíše z testů znalostí, které byly uskutečněny na konci každého školení.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývá velice aktuálním tématem, kterým je vzdělávání zaměstnanců. Cílem bylo analyzovat vzdělávací systém ve firmě Mitas a. s., VÚ Zlín. V teoretické části byl z vybraných literárních zdrojů obecně popsáno vzdělávací systém a v praktické části byly popsány obecné informace o firmě včetně informací o personálním útvaru. Následně byla provedena analýza vzdělávacího systému ve firmě Mitas a. s., VÚ Zlín. Pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů s mistry bylo zjištěna spokojenost zaměstnanců s podnikovým vzdělávacím systémem. Z výsledků byly identifikovány přednosti a možné nedostatky systému. Ke konci jsem navrhla řešení pro odstranění nedostatků.

Společnost Mitas a. s., VÚ Zlín má dobře zavedený a fungující systém vzdělávání. Má všechny fáze vzdělávacího cyklu. Identifikaci potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a hodnocení vzdělávání. Systém je obohacen o hodnocení dodavatelů vzdělávacích programů. Vzdělávání zaměstnanců firma nebere jako nutnost, kterou musí dělat, ale jako věc, prostřednictvím které se zlepšuje firemní postavení na trhu a konkurenceschopnost.

Kromě stanovených kvalifikačních požadavků na každé pracovní místo má firma zavedeno hodnocení pracovníků, v rámci kterého lze podávat podněty jejich pro profesní vzdělávání. Ze srovnání požadovaných kvalifikačních předpokladů a skutečné úrovně dosažených znalostí a dovedností vychází jasné požadavky na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Je dobře, že firma počítá i s průběžným a operativním vzděláváním, které nelze přesně naplánovat.

Důležitou složkou vzdělávacího systému je i motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Kromě finanční motivace existuje ve firmě i motivace vnitřní. Díky vyšší kvalifikaci a schopnosti přizpůsobit se měnícím se podmínkám, roste nejen jejich uplatnitelnost a přemístitelnost v rámci výrobního úseku ve Zlíně, ale i jejich hodnota na trhu práce. Mohu ocenit bezproblémový přístup všech subjektů, které se účastní vzdělávacího cyklu. Ať už je to personalista, vedoucí pracovník nebo samotný účastník vzdělávacích akcí. Nekladou mezi sebe překážky a snaží se navzájem si vyhovět.

Z provedeného průzkumu lze říci závěr, že i přes drobné nedostatky má firma Mitas a. s., VÚ Zlín dobrý systém vzdělávání, který naplňuje potřeby pracovníků vzdělávat se, a tak rozvíjí lidské zdroje správným směrem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [2] BLÁHA, Jiří; MATEJČÍK, Aleš; KAŇKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přeložili Josef Koubek, Jaroslav Berka. 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [4] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [5] VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [6] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. PhDr. Alena Hůlová; prof. Ing. Josef Koubek, CSc.. 8. vyd. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [7] BOČAROVÁ, Zdena. S koučinkem hrávě vyhrávat uvnitř firem i navenek. *Hospodářské noviny : KarieraWeb* [online]. 24.10.2008 [cit. 2009-02-22]. Dostupný z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-29021830-s-koucinkem-hrave-vyhravat-uvnitř-firem-i-navenek>>.
- [8] KOPŘIVA, Michal. Mentoring. *Hospodářské noviny* [online]. 14.11.2008 [cit. 2009-02-22]. Dostupný z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-30305120-mentoring>>.
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [10] HAMPL, Petr. Vzdělávání v hubených letech?. *Moderní řízení* [online]. 2009 [cit. 2009-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-33169720-vzdelavani-v-hubenych-letech>>.
- [11] *Evropský sociální fond v ČR : Operační programy 2007-2013* [online]. c2008 [cit. 2009-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.esfcr.cz/07-13>>.
- [12] JIRÁSKOVÁ, Dora. Vzdělávání zaměstnanců může být pro firmy zadarmo. *Peníze.cz* [online]. 27.1.2009 [cit. 2009-03-28]. Dostupný z WWW:

<<http://www.penize.cz/48720-vzdelavani-zamestnancu-muze-byt-pro-firmy-zadarmo>>.

- [13] REDAKCE, Peníze.cz. Jaký je zájem českých firem o evropské dotace?. *Peníze.cz* [online]. 28.10.2008 [cit. 2009-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.penize.cz/44611-jaky-je-zajem-ceskych-firem-o-evropske-dotace?submitted=yes>>.
- [14] MATĚJČKOVÁ, Jana. Personalisty čeká zvýšený tlak při plánování vzdělávání pro rok 2009. *Educity* [online]. 2009 [cit. 2009-03-20]. Dostupný z WWW: <Personalisty čeká zvýšený tlak při plánování vzdělávání pro rok 2009>.
- [15] Vnitropodnikové informace firmy Mitas a. s.
- [16] MPSV. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2002 , 25.3.2009 [cit. 2009-05-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/6565>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
C	Kontingenční koeficient
D	Dělník
EMS	Environmentální systém
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
HZS	Hasičský záchranný sbor
KB	Komerční banka
OP	Operační program
PO	Požární ochrana
QM	Quality management
TH	Technicko-hospodářský zaměstnanec
VÚ	Výrobní úsek
ŽP	Životní prostředí

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků v organizaci [1]</i>	<i>13</i>
<i>Obr. 2. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1999 – 2008 (vlastní zpracování dle č. 15)</i>	<i>28</i>
<i>Obr. 3. Struktura zaměstnanců k 31.1.2008 (vlastní zpracování dle č. 15).....</i>	<i>29</i>
<i>Obr. 4. Podílení zaměstnanců na svém vzdělávání (vlastní zpracování).....</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 5. Spokojenost se současným stavem vzdělávacího systému (vlastní zpracování)</i>	<i>44</i>

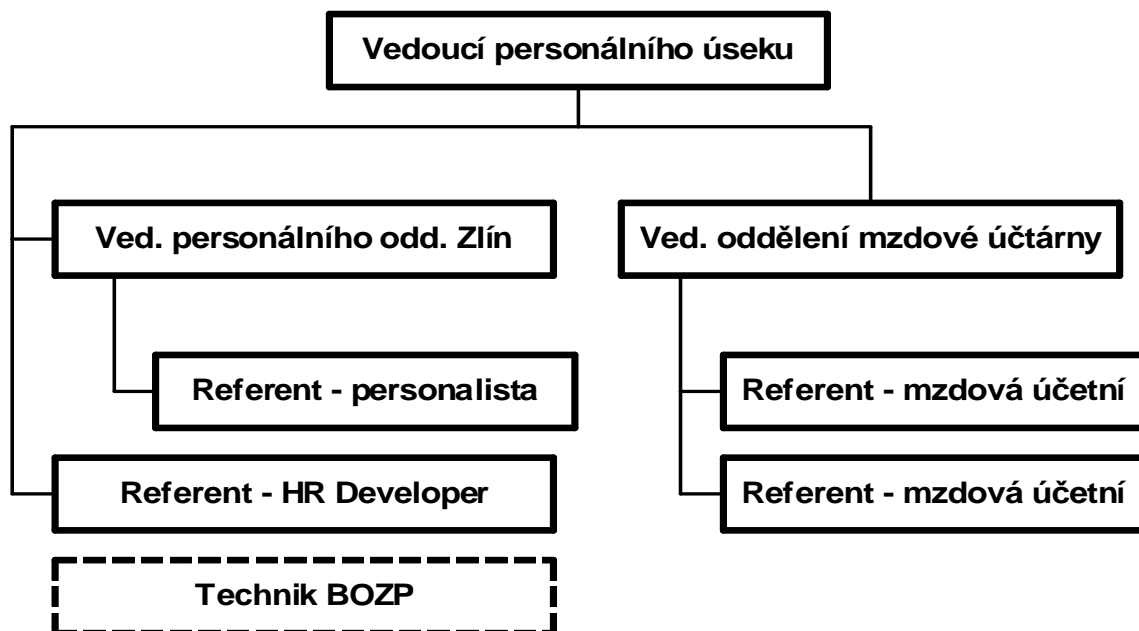
SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1999-2008 (vlastní zpracování dle č. 15)</i>	<i>28</i>
<i>Tab. 2. Struktura zaměstnanců k 31.1.2009 (vlastní zpracování dle č. 15)</i>	<i>29</i>
<i>Tab. 3. Přednosti a nedostatky vzdělávacího systému (vlastní zpracování)</i>	<i>47</i>
<i>Tab. 4. Kontingenční tabulka závislosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>67</i>
<i>Tab. 5. Technická četnost (vlastní zpracování)</i>	<i>67</i>
<i>Tab. 6. Pomocné výpočty ke korelačnímu koeficientu (vlastní zpracování)</i>	<i>67</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační schéma personálního útvaru Mitas, a. s. VÚ Zlín
- P II Kvalifikační karta
- P III Karta školení
- P IV Bezpečnostní karta
- P V Hodnocení školení
- P VI Karta dodavatele
- P VII Dotazník
- P VIII Tabulky pro výpočet závislosti
- P IX Informace o projektech „Školení je šance“ a „Vzdělávejte se!“

**PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU
MITAS A . S. ,VÚ ZLÍN**



[15]

PŘÍLOHA P III: KARTA ŠKOLENÍ



KARTA ŠKOLENÍ

Jméno a příjmení zaměstnance	Útvar – oddělení

Datum	Název akce, téma školení	Školil	Podpis školitele	Podpis pracovníka	Hodnoc. efektiv.

P – efektivní, efektivnost ověřena přímým nadřízeným; T – efektivní, efektivnost ověřena testem; A – efektivní, efektivnost ověřena interním auditem
N – není efektivní; X – efektivnost nehodnocena (hodnocení efektivnosti není účelné)

PŘÍLOHA P IV: BEZPEČNOSTNÍ KARTA



BEZPEČNOSTNÍ KARTA

..... <i>jméno a příjmení zaměstnance</i>	 <i>datum narození</i>	 <i>bydliště</i>	
..... <i>pracovní zařazení zaměstnance</i>	 <i>pohovor při příjmu</i>		<i>Proškolen na personálním oddělení - podpis :</i> <i>požární ochrana :</i> <i>bezpečnost práce :</i>	
<i>Posouzení zdravotní způsobilosti v souvislosti s výkonem práce.</i> <i>Lékařské vyjádření o zdravotním stavu zaměstnance .</i> <i>Provádí se při každé změně pracovního zařazení a po každém pracovním úraze .</i>			 <i>podpis zaměstnance</i>	
<i>den</i> <i>měsíc , rok</i>	<i>Zdravotní</i> <i>klasifikace (A, B, C)</i>	<i>Posouzení zdravotní způsobilosti k výkonu práce</i>		<i>Podpis lékaře</i>	
Registrované pracovní úrazy :					
<i>den , měsíc , rok</i>	<i>zdroj úrazu</i>	<i>příčina úrazu</i>	<i>porušení bezpeč. předpisu</i>	<i>podpis mistra</i>	

PŘÍLOHA P V: HODNOCENÍ ŠKOLENÍ

	HODNOCENÍ ŠKOLENÍ
---	--------------------------

Název školicí organizace:

Téma školení (kurzu):

Datum konání školení (kurzu):

Jméno lektora:

Jméno a příjmení účastníka: Podpis:

1) Srozumitelnost výkladu:

velmi dobrá	dobrá	dostatečná	nedostatečná

2) Přínos školení - praktické využití:

rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne

3) Organizace školení:

velmi dobrá	dobrá	dostatečná	nedostatečná

4) Doporučení pro ostatní zaměstnance:

rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne

a) Vlastní hodnocení, upozornění na závažnou problematiku, připomínky:

.....
.....
.....
.....

b) Získaná literatura:

.....
.....

PŘÍLOHA P VI: KARTA DODAVATELE

	KARTA DODAVATELE
---	-------------------------

Dodavatel:	
Adresa:	
Tel./fax.:	
Jména lektorů:	
Předmět školení:	
Prvotní hodnocení:	

HODNOCENÍ ÚČASTNÍKŮ ŠKOLENÍ:

Hodnocené období	Srozumitelnost výkladu	Přínos školení	Organizace školení	Doporučení pro ostatní zaměstnance	Celkové hodnocení	Datum, podpis

PERIODICKÉ HODNOCENÍ:

Hodnocené období	Hodnocení účastníků školení	Cena	Praktické zkušenosti	Dostupnost	Přízpůsobivost požadavkům	Celkové hodnocení, datum, podpis

PŘÍLOHA VII: DOTAZNÍK

Vážení respondenti,

jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci své BP zjišťuji úroveň vzdělávacího systému ve firmě Mitas, VÚ Zlín, a proto bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto anonymního dotazníku. Vyplnění by vám nemělo trvat déle než 10-15 minut a všechny informace zde získané budou zpracovány jen pro účely bakalářské práce. Předem děkuji za váš čas.

Anna Juráňová

e-mail: Juranova.Anna@seznam.cz

1. Jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání?
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) nevím
 - d) spíše ne
 - e) ne
2. Jak často chodíte na školení?
 - a) jednou za 3 měsíce
 - b) jednou za půl roku
 - c) 1 x do roka
 - d) po více než roce
3. Dáváte přednost konání vzdělávacích aktivit:
 - a) na pracovišti
 - b) mimo pracoviště
4. Jakou mírou se spolupodílíte na svém vzdělávání:
 - a) vždy, nečekám na vedoucího a jdu za ním s požadavkem sám/sama
 - b) nikdy, počkám až za mnou přijde vedoucí
 - c) jinak (doplňte).....
5. Jakým způsobem vás firma nebo vedoucí pracovník motivuje ke vzdělávání?
6. Vzpomenete si na nějaké školení, které pro vás nebylo přínosem? Zkuste jej popsat.

7. Měl/a byste zájem i o školení, která nejsou ze zákona povinná?
- a) ano
 - b) ne
8. V jaké oblasti se chcete nadále rozvíjet či doplnit své znalosti?
- a) informační technologie
 - b) finance a účetnictví
 - c) týmová spolupráce
 - d) jednání s lidmi
 - e) výroba (technologie)
 - f) jazyky
 - g) jiné.....
9. Co byste zlepšil/a v oblasti vzdělávání ve firmě?
10. Jak dlouho pracujete ve firmě Mitas, VÚ Zlín?
- a) do 2 let
 - b) 3-5 let
 - c) 6-8 let
 - d) 9 let a více

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a přeji hezký zbytek dne!

Juráňová Anna

e-mail: Juranova.Anna@seznam.cz

PŘÍLOHA P VIII: TABULKY PRO VÝPOČET ZÁVISLOSTI

Tab. 4. Kontingenční tabulka závislosti (vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru	Místo konání vzdělávacích akcí		Σ
	Na pracovišti	Mimo pracoviště	
do 2 let	2	6	8
3-5 let	1	7	8
6-8 let	2	1	3
9 let a více	21	17	38
Σ	26	31	57

Tab. 5. Technická četnost (vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru	Místo konání vzdělávacích akcí		Σ
	Na pracovišti	Mimo pracoviště	
do 2 let	3,65	4,35	8
3-5 let	3,65	4,35	8
6-8 let	1,37	1,63	3
9 let a více	17,33	20,67	38
Σ	26	31	57

Tab. 6. Pomocné výpočty ke korelačnímu koeficientu (vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru	Místo konání vzdělávacích akcí		Σ
	Na pracovišti	Mimo pracoviště	
do 2 let	0,75	0,63	1,37
3-5 let	1,92	1,61	3,54
6-8 let	0,29	0,24	0,54
9 let a více	0,78	0,65	1,43
Σ	3,74	3,13	6,87

PŘÍLOHA P IX: INFORMACE O PROJEKTECH „ŠKOLENÍ JE ŠANCE“ A „VZDĚLÁVEJTE SE!“

Výzva „Školení je šance“

V rámci tohoto projektu mohou zaměstnavatelé získat finanční prostředky na realizaci vzdělávacích kurzů a tvorbu vzdělávacích programů. Mohou dostat peníze na odbornou přípravu interních lektorů a školitelů, zavádění nebo rozšíření systému řízení lidských zdrojů s cílem zvýšit motivaci zaměstnanců i zaměstnavatelů a na další aktivity spojené s podnikovými vzděláními.

Výzva je zaměřena na zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím zlepšování odborných znalostí a dovedností zaměstnanců a zaměstnavatelů.

Žádosti mohou zaměstnavatelé posílat formou grantových projektů od 23. března 2009. Projekty je možno posílat průběžně až do konce roku 2009 prostřednictvím on-line žádosti na adrese www.eu-zadost.cz nebo www.eu-zadost.eu nebo prostřednictvím MPSV. Dílčí uzávěrky příjmu projektů, jejich hodnocení a výběr jsou každé tři týdny. Na výzvy je vyčleněno 1,8 mld. Kč.

Projekt „Vzdělávejte se!“

Projekt je zaměřen na všechny zaměstnavatelé, kteří v důsledku světové finanční krize musí nebo budou muset omezit výrobu, a na jejich zaměstnance. Zaměstnavatelé mohou dostat finanční prostředky na vzdělávací akce pro zaměstnance, kteří jsou ovlivněni negativními důsledky organizačních změn v podniku v důsledky krize. Zaměstnanci tak mají možnost dalšího vzdělávání a zdokonalování svých odborných dovedností a znalostí v oblasti tzv. obecného vzdělávání. Zaměstnavatelé tak dostanou prostor pro efektivnější řešení personální situace podniku v období krize.

Žádosti o zapojení do projektu mohou zaměstnavatelé podávat na úřadech práce podle místa výkonu práce od 23. března 2009. Je vyčleněno 1,5 mld. Kč a žádosti mohou zaměstnavatelé podávat až do 30. května 2011. Žádosti jsou na úřadech práce posuzovány a vyhodnocovány průběžně. [16]