

Projekt zlepšení systému vzdělávání ve firmě Nihon Electric Czech, s. r. o.

Bc. Jana Cekotová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

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

Téma práce: **Projekt zlepšení systému vzdělávání ve firmě Nihon Electric Czech, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Rozpracujte teoretická východiska potřebná pro zpracování projektu zlepšení systému vzdělávání.

II. Praktická část

- Zanalyzujte a kriticky zhodnoťte stávající systém vzdělávání ve vybrané firmě.
- Navrhněte zlepšení systému s ohledem na slabá místa stávajícího řešení.
- Vyhodnoťte finanční náklady navrženého systému.
- Připravte plán implementace změn a proveďte ověření funkčnosti navrhovaného řešení na vzorku zaměstnanců.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [3] PROKOPENKO, J., KUBR, M. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- [4] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

L.S.



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 30.4.2010



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá systémem vzdělávání zaměstnanců ve firmě Nihon Electric Czech, s.r.o. Teoretická část diplomové práce řeší postavení vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů, popisuje obecně proces vzdělávání – systematické vzdělávání zaměstnanců. Zmínka je také o metodách vzdělávání a lehce jsou nastíněna specifika vzdělávání různých cílových skupin. V analytické části je popsán současný proces vzdělávání ve firmě, který je završen analýzou silných a slabých stránek stávajícího systému. Na základě výsledků plynoucích z analytické části byl navržen nový projekt zabývající se zlepšením systému vzdělávání ve firmě. V projektové části jsou popsány jednotlivé kroky nového řešení spolu s implementačním plánem. Navržené nástroje jsou ověřeny na vzorku zaměstnanců.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vzdělávání, proces vzdělávání, identifikace potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, vyhodnocení vzdělávání, školení, pracovní operace

ABSTRACT

This thesis deals with the system of employees education in the Nihon Electric Czech, s.r.o. company. Theoretical part of this thesis solves education place in the field of human resource management. There is described the whole process of education – systematic process of education. There is also comment about methods of education and education specifics for the different target groups. In the analytical part is describe the present process of education in the company, which is finished by analysis of strenghts and weaknesses. Based on this analysis the new project which concerned with the improvement of education system in the company was proposed. In the Project part there are described individual steps for the new solutions together with the implementation plan. Proposed tools are tested on the sample of employees.

Keywords: human resource management, education, process of education, needs identification, education planning, implementation of education, evaluation of education, training, work stages

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi byli nápomocni při zpracování diplomové práce, vedoucímu této práce doc. PhDr. Milanu Mikuláštkovi, Ph.D. a především vedení firmy za ochotu a možnost vytvoření této diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 HLAVNÍ AKTIVITY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI	15
2.1 PODMÍNKY PRO EFEKTIVNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	16
2.2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	16
2.3 MOTIVACE A VZDĚLÁVÁNÍ	17
3 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	20
3.1 CYKLUS SYSTEMATICKÉHO PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	20
3.1.1 Identifikace potřeb, definice cílů vzdělávání	21
3.1.2 Plánování vzdělávání	22
3.1.3 Realizace vzdělávání	23
3.1.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	24
4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ	26
4.1 METODY VZDĚLÁVÁNÍ PŘI VÝKONU PRÁCE	27
4.2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ POUŽÍVANÉ JAK PŘI VÝKONU PRÁCE, TAK MIMO PRACOVISŤE	28
4.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ MIMO PRACOVISŤE.....	29
4.4 DALŠÍ FORMY, PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ	31
4.4.1 Samostudium.....	31
4.4.2 Klasický trénink – domácí úkoly.....	31
4.4.3 Skills Matrix.....	31
4.4.4 E-learning	32
4.4.5 Blended learning	32
5 SPECIFIKA VZDĚLÁVÁNÍ RŮZNÝCH CÍLOVÝCH SKUPIN	34
5.1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ.....	34
5.1.1 Cíle rozvoje manažerů.....	34
5.1.2 Kompetence manažera	34
5.1.3 Vzdělávací metody	35
5.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ODBORNÍKŮ, KVALIFIKOVANÝCH DĚLNÍKŮ	36
5.3 VZDĚLÁVÁNÍ ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ	36
6 SOUHR TEORETICKÝCH POZNATKŮ	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
7 SEZNÁMENÍ S ORGANIZACÍ	40

7.1	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	41
7.2	ODPOVĚDNOST ZA PERSONÁLNÍ ČINNOST V ORGANIZACI.....	42
7.3	INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH A JEJICH STRUKTUŘE	45
8	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ NIHON.....	47
8.1	KATEGORIE ŠKOLENÍ	47
8.1.1	Vstupní školení.....	47
8.1.2	Periodická školení	49
8.1.3	Hromadná odborná školení	50
8.1.4	Výuka jazyků.....	51
8.1.5	Dlouhodobé formy vzdělávání	51
8.2	ORGANIZOVÁNÍ ŠKOLENÍ PRO NEPŘÍMÉ ZAMĚSTNANCE.....	52
8.2.1	Identifikování potřeb vzdělávání.....	52
8.2.2	Plánování školení	52
8.2.3	Zajištění školení	52
8.2.4	Vyhodnocení školení.....	53
8.3	ORGANIZACE ŠKOLENÍ PRO PŘÍMÉ ZAMĚSTNANCE.....	54
8.3.1	Identifikace potřeb vzdělání	54
8.3.2	Plánování školení	55
8.3.3	Zajištění školení	56
8.3.4	Vyhodnocení školení.....	57
9	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	59
9.1	TECHNIKA VLASTNÍHO PROVEDENÍ.....	59
9.2	NÁVAZNOST PRO DOSAŽENÍ VYTČENÝCH CÍLŮ	60
10	IDENTIFIKACE SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	62
11	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	64
12	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	66
12.1	KRITICKÉ ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU	66
12.2	CÍL PROJEKTU.....	66
13	NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU	68
13.1	KONCEPCE.....	68
13.1.1	Zjednodušený popis a obhajoba zvoleného řešení	68
13.1.2	Matice odpovědnosti	69
13.2	NÁSTROJE NOVÉHO ŘEŠENÍ.....	71
13.2.1	Identifikace základních pracovních operací v oddělení	71
13.2.2	Sestavení formuláře sebehodnocení	72
13.2.3	Vytvoření Skill Matrix s návazností na sebehodnocení	74
13.2.4	Plánování školení	75
13.2.5	Realizace školení.....	75
13.2.6	Hodnocení efektivity školení.....	76
13.2.7	Školení vedoucích pracovníků	77

13.3	IMPLEMENTACE	78
13.3.1	Analýza prostředí změny	78
13.3.2	Časová náročnost jednotlivých kroků implementace	80
13.3.3	Harmonogram projektu	82
13.3.4	Finanční rozpočet implementace.....	84
13.4	OVĚŘENÍ NÁSTROJŮ NA VZORKU ZAMĚSTNANCŮ.....	85
13.4.1	Výsledky plynoucí z matice flexibility.....	86
13.4.2	Návrh školení – vytvoření individuálních tréninkových plánů	87
ZÁVĚR		89
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		91
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		93
SEZNAM OBRÁZKŮ		94
SEZNAM TABULEK.....		95
SEZNAM PŘÍLOH.....		96

ÚVOD

Má-li se firmám v dnešním světě dařit, musejí být ochotné učit se. Úspěšný podnik si je vědom potřeby neustálého zlepšování a hledá možnosti co nejlepšího sebeprosazení. V dnešní dynamické době sílících globalizačních tendencí potřebují podniky kvalitní strategii, která jim pomůže k úspěchu na vysoce konkurenčních trzích. Nedílnou součástí takové strategie je i její zajištění ze strany lidských zdrojů. Proto podniky do této oblasti investují značné prostředky a hledají vhodné přístupy k efektivnímu rozvoji potenciálu vlastních lidí. [11]

Při sestavování systému vzdělávání ve firmě je nutné vycházet z firemních cílů, z reálné situace ve firmě a také ze skutečných znalostí a dovedností všech zaměstnanců. Firemní vzdělávání by se nemělo týkat pouze managementu, ale všech zaměstnanců.

Firma Nihon Electric Czech, s. r. o. si je vědoma, že péče o formování pracovních schopností zaměstnanců v organizaci je v současné době jeden z nejdůležitějších úkolů personální práce a z tohoto důvodu se rozhodla pro zlepšení stávajícího systému. Jelikož se jedná o projekt, který vyžaduje detailní analýzu nedostatků stávajícího řešení, rozhodla se firma řešit tuto problematiku formou vypsání zadání diplomové práce. Firma podporuje své zaměstnance v dalším vzdělávání, umožňuje jim dokončit si vysokoškolské vzdělání v příbuzném oboru. Jelikož ve firmě pracuji a možnosti zvýšení kvalifikace za podmínek podepsání kvalifikační smlouvy využívám, bylo mi nabídnuto práci na dané téma zpracovat.

Ve své práci se pokusím navrhnout nový systém vzdělávání, který by byl v souladu s požadavky firmy jež budou uvedeny v cíli projektu a který by eliminoval hlavní nedostatky stávajícího řešení. Vycházet budu z provedené literární rešerše zabývající se oblastí vzdělávání zaměstnanců a z výsledků plynoucích z analýzy stávajícího řešení. Tyto části se stanou východiskem pro zpracování nového systému vzdělávání ve firmě.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Nejnovější koncepci personální práce představuje řízení lidských zdrojů. Ve vyspělém zahraničí se začala tato koncepce formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí. [6]

Jedná se o promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů. Jedna z charakteristik řízení lidských zdrojů říká:

Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“. [2]

Lidské zdroje – představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu. Lidský kapitál lidé vlastní bez ohledu na své pracovní zařazení v organizaci. V případě, že lidé cílevědomě aktivizují své schopnosti v činnostech vedoucích k rozvoji podniku, k jeho pohybu vpřed, hovoříme o lidském potenciálu. Lidský kapitál je tedy možné pokládat za základnu lidského potenciálu. [11]

1.1 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní aktivity řízení lidských zdrojů zabezpečovanými jak liniovými manažery, tak personalisty patří:

1. Organizace

- *Podoba organizace*
- *Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí*
- *Rozvoj organizace*

2. Zaměstnanecké vztahy- zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů

3. Řízení (management) znalostí – vytváření postupů pro zvládnutí a předávání znalostí za účelem zlepšení a zintenzivnění procesu učení a za účelem zlepšení výkonu v organizaci.

4. Zabezpečování lidských zdrojů

- *Plánování lidských zdrojů*
- *Získávání a výběr*

5. Řízení pracovního výkonu – dosahování lepších výsledků organizace, týmů i jednotlivců pomocí zkoumání a řízení pracovního výkonu v rámci dohodnutých cílů a požadavků na schopnost.

6. Rozvoj lidských zdrojů

- *Celoorganizační a individuální vzdělávání – systematické rozvíjení procesů vzdělávání a učení na celoorganizační i individuální úrovni*
- *Rozvoj manažerů*
- *Řízení kariéry*

7. Řízení odměňování

- *Systémy odměňování – vytváření mzdových a platových struktur a systémů*
- *Zásluhové odměny*
- *Nepeněžní odměny*

8. Pracovní vztahy

- *Kolektivní pracovní vztahy*
- *Zapojování a participace pracovníků*
- *Komunikace [2]*

2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

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

Základní vzdělávání zaměstnanců, jejich další individuální rozvoj a celkový organizační rozvoj jsou vzájemně provázané procesy a sledují cíl zlepšení efektivity organizace prostřednictvím zlepšení kvality lidských zdrojů. [4]

Zásady soustavného rozvoje říkají, že aby byly vzdělávací aktivity organizace skutečně přínosné pro organizaci i její zaměstnance, je nutné dodržet následující podmínky:

- Organizace musí mít nějakou formu podnikového strategického plánu.
- Manažeři musejí být připraveni a ochotni definovat a naplnit předvídatelné potřeby.
- Všichni zaměstnanci se musejí vést k tomu, aby se učili na základě svých problémů, úkolů a úspěchů tak, jak se objevují v jejich každodenní činnosti.
- Podnět k soustavnému rozvoji musí vycházet od nejvyšších představitelů organizace a ostatních členů vrcholového vedení.
- Investice do soustavného rozvoje musí vrcholové vedení organizace považovat za stejně důležité jako investice do výzkumu a vývoje nových výrobků nebo vybavení.

[1]

Důvody proč se organizace musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků jsou například: stále častěji se objevují nové poznatky a technologie, takže znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají, častější jsou organizační změny a lidé je tedy častěji musejí zvládat, výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi, organizace musejí reagovat na proměnlivost podnikatelského prostředí, mění se organizace práce, povaha práce i způsoby řízení. Dalším důvodem může být rozvoj informačních technologií, nutnost snižování nákladů a lepšího využití technologických zařízení, péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace. [6]

2.1 Podmínky pro efektivní vzdělávání

Teorie vzdělávání naznačují, že v zájmu efektivnosti vzdělávání musí být splněno deset podmínek:

1. Jedinci musejí být motivováni se vzdělávat.
2. Pro vzdělávající se osoby by měly být stanoveny normy výkonu. Musejí mít jasně definované cíle a normy.
3. Vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení. Musejí být správně orientovány a potřebují odezvu na to, jak si vedou.
4. Vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání.
5. Učení je aktivní, nikoliv pasivní proces.
6. Je třeba použít vhodné metody.
7. Metody vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité.
8. Na absorbování znalostí a dovedností je třeba poskytnout přiměřený čas. Učení vyžaduje čas na přizpůsobení se, rozmyšlení a prověření si nových myšlenek a postupů i na akceptování toho, co se člověk učí.
9. U učících se osob musí docházet k posilování vědomí správného chování.
10. Je nezbytné uznat to, že existují různé úrovně učení se a že vyžadují různé metody a zaberou různou dobu. [1]

2.2 Podnikové vzdělávání

Definice a cíl vzdělávání

Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků představuje systematické přizpůsobování chování učení, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností.

Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Konkrétní cíle vzdělávání jsou následující:

- Rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon.

- Pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů.
- Snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech, či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné. [2]

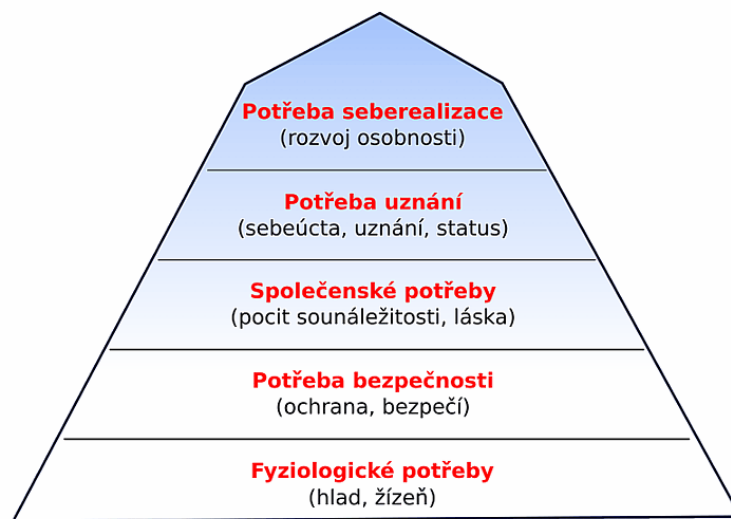
Profesní vzdělávání zahrnuje:

- **Vzdělávání členů organizace v rámci procesu orientace a sociální i pracovní adaptace na organizaci, pracoviště i práci** – příprava pracovníků na plnění úkolů spojených s pracovním místem.
- **Normativní vzdělávání (povinné)** – zahrnuje udržování odborné způsobilosti, doplňování vědomostí v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci apod.
- **Doplňování kvalifikace** – jde o prohlubování nebo rozšiřování kvalifikace a její zvyšování dle potřeb organizace.
- **Změnu kvalifikace** – programy rekvalifikace
- **Individuální rozvoj pracovníků** – jedná se o vzdělávání manažerů, individualizované vzdělávání pro vysoce výkonné pracovníky a pro pracovníky s mimořádným rozvojovým potenciálem, dále vytváření alternativních směrů a typů kariéry také pro další pracovníky.
- **Další vzdělávací akce** – programy rozvoje zaměřené na specifické způsobilosti pracovníků a na jejich postoje. [8]

2.3 Motivace a vzdělávání

Teorie motivace

U zrodu jedné z prvních teorií motivace, jejíž závěry se uplatňují až do současnosti, stál americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow. Jím vytvořená teorie hierarchie potřeb je známá jako Maslowova pyramida. Maslow rozlišuje následující potřeby:



Obr. 1. Maslowova pyramida [15]

Pracovní motivace

Převedeno do oblasti **pracovní motivace** vypadá hierarchie takto:

- mzda (ve výši pokrývající fyziologické potřeby, další složky mzdy slouží jako prostředník k uspokojení vyšších potřeb)
- pracovní jistota, sociální zabezpečení
- přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích
- tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti
- pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností. [12]

Je důležité, aby firmy motivovali své zaměstnance k pracovnímu růstu a rozvoji. Firmy by se měli systematicky starat o rozvoj každého zaměstnance. V opačném případě hrozí, že odejdou ti nejschopnější jako první. Proto je důležité motivovat zaměstnance nejen různými odměnami, ale také možnostmi právě pracovního rozvoje.

Jednou z forem mohou být právě vzdělávací kurzy, které jsou součástí rozvoje zaměstnanců. Je potřeba pomáhat lidem se učit i jiné činnosti, ne jen ty, které mají v náplni práce, aby se tak rozšířil rozsah jejich zkušeností. Vhodné je zajistit zastupitelnost pro případ náhlé potřeby. Všeobecně je také nutné, aby práce podřízených zaměstnanců nebyla stereotypní a nudná.

Úloha vedoucích pracovníků – vedoucí pracovníci by měli motivovat podřízené, aby měli zájem zdokonalovat svou profesionalitu. Zároveň by se zaměstnanci měli konzultovat je-

jich záměry, představy, spoluúčastnic se na tvoření plánu jejich rozvoje a sledovat a udržovat jejich aktivitu při plnění tohoto plánu.

Úloha pracovníka – zhodnotit své dovednosti, schopnosti, zájmy a postoje, posoudit vhodnost zaměření své kariéry, konzultovat se svým nadřízeným vhodnost svého plánu a možnost jeho podpory.

Úloha organizace – organizace by měla všechny své pracovníky informovat o možnosti zvyšování jejich profesionality, měla by dále organizovat akce, v nichž se podřízení dozvědí o možnostech a formách svého rozvoje, organizovat různé formy výcviku dovedností.

[17]

3 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Jedná se o opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Systematické vzdělávání pracovníků přináší jak pro zaměstnance, tak pro podnik mnoho **výhod**, například:

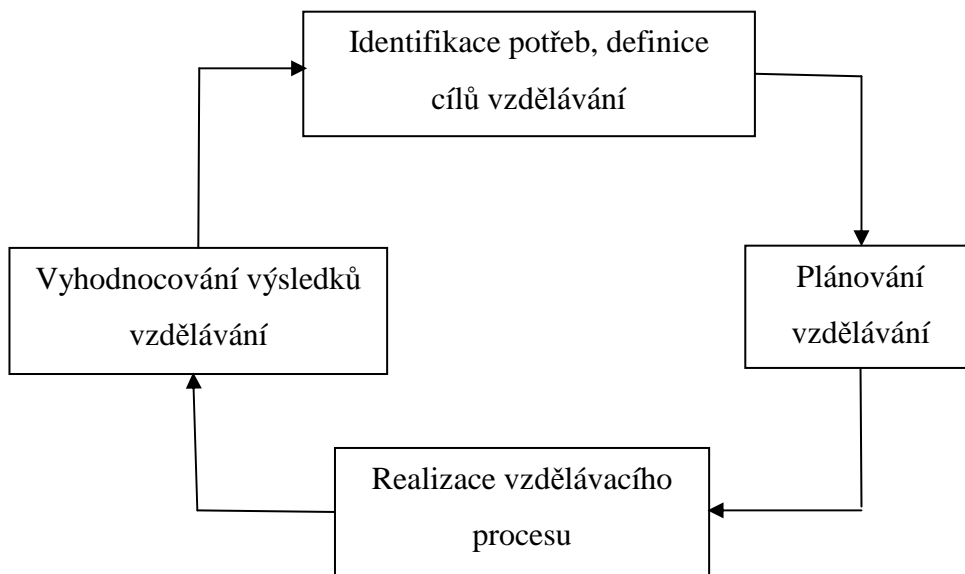
- soustavně organizaci dodává náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce
- soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků
- přispívá k zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání
- je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovníků
- umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů (zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím). [6]

3.1 Cyklus systematického podnikového vzdělávání

Vlastní cyklus je tvořen následujícími čtyřmi fázemi.

- Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání
- Plánování vzdělávání
- Realizace vzdělávacího procesu
- Hodnocení výsledků vzdělávání [11, str. 68]

Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí, efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces. Rozdělení cyklu do těchto čtyř fází je všeobecně přijímáno a v řadě firem se podle tohoto schématu postupuje.

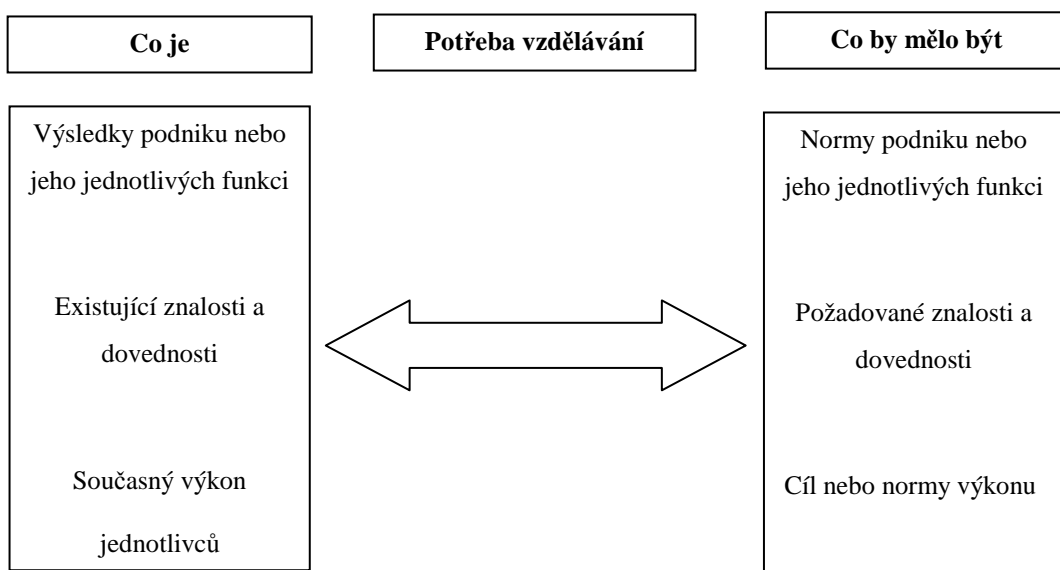


Obr. 2. Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců [11]

3.1.1 Identifikace potřeb, definice cílů vzdělávání

Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Všechny tyto aspekty je třeba vzít v úvahu při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku. [11]

Analýza potřeb vzdělávání se zčásti soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co se děje a tím, co by se mělo dít.



Obr. 3. Potřeba vzdělávání [2]

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

- **Údaje týkající se celé organizace:** údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu, odpovídajícím trhu, zdrojích. Místo tu mají také údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby.
- **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností:** popis pracovních míst a jejich specifikace.
- **Údaje o jednotlivých pracovnících:** jedná se o údaje, které je možné získat např. ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělávání, kvalifikaci. [6]

Metody analýzy potřeb vzdělávání

Tyto zdroje informací nám poskytují základnu pro analýzu potřeb vzdělávání. Používají se následující metody:

- a) analýza statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných údajů o organizaci, pracovních místech, jednotlivých pracovnících
- b) analýza dotazníků, průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání
- c) analýza informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených
- d) zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků
- e) monitorování výsledků porad a diskusí
- f) analýzy pracovních záznamů vedených vedoucími pracovníky, specialisty [6]

3.1.2 Plánování vzdělávání

Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu. Efektivní tréninkový program může přitom vzniknout jen tehdy, je-li podrobně prodiskutován nejen s personálním útvarem, ale i s liniovými manažery firmy. Zahrnutí liniového managementu do procesu plánování i realizace školícího či tréninkového programu je vůbec nejdůležitějším předpokladem jeho efektivnosti. Jsou-li linioví manažeři do tohoto

programu zahrnutí, nechápu zpravidla školení a trénink jen jako „věc personálního útvaru“ či školící firmy, ale jako svůj vlastní program, sloužící jejich potřebám a cílům. Úkolem vrcholového vedení firmy je toto „myšlení“ liniiových manažerů na všech stupních vytvářet a posilovat. [9]

Proces tvorby plánu se skládá z těchto fází:

Přípravná fáze – zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu.

Realizační fáze – jedná se o vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci. Jde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku jsou stanoveny vhodné techniky vzdělání a rozvoje.

Fáze zdokonalování – jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Důležité je rovněž prověřování informovanosti účastníků o akci, úrovně organizačního zajištění včetně ubytování a stravování, zajištění dopravy, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů. [11]

Dobře propracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na **následující otázky**:

- 1) Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
- 2) Pro koho? (Kolik zaměstnanců se bude týkat?)
- 3) Kdy?
- 4) Kde?
- 5) Kým?
- 6) Za jakou cenu? [14]

3.1.3 Realizace vzdělávání

Před zahájením vzdělávacích kursů je důležité, aby vedoucí zaměstnanci přesvědčili své podřízené o významu konkrétního školení nebo vzdělávání. Zaměstnanci si musí být vědomi, že se od nich očekává uplatňování získaných vědomostí a dovedností při jejich práci. [14]

Realizace má tři fáze:

1. Příprava – je potřeba *připravit lektora*, učební materiály a pomůcky. Je také nutné připravit účastníky.

Předpoklady dobrého lektora: musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností, je jim vlastní vysoká úroveň interpersonálních dovedností, umějí dobře poslouchat a vhodně klást otázky, mají nefalšovaný zájem o lidi, jsou trpěliví, vnímaví, přátelští, oceňují potřebu dobrého plánování a přípravy, prokazují „rozenou“ schopnost učit a mají z toho radost, akceptují podíl odpovědnosti za budoucí výkon posluchačů. [11]

Nesmí se opomenout *organizační zajištění* – zajištění stravování, ubytování, občerstvení. Důležité jsou také doplňkové pomůcky jako zajištění skript, powerpointové prezentace, flipchart, psací potřeby, jmenovky.

Příprava účastníků – před každou akcí je nezbytné připravit účastníky na to, co je čeká. Je nutné jim poskytnout organizační informace, může být také přínosné, mají-li účastníci možnost se osobně potkat s lektorem či lektory.

2. Vlastní realizace – začíná příjezdem lektora na místo konání. Pokračuje zahájením, následuje monitorování dění a průběhu, vytvoření a udržování vysoké úrovně pracovního společenství, dochází také k řešení nenadálých situací.

3. Transfer – při samotném kurzu je třeba tento plán „oživit“ a pohlídat první dny po kurzu. Tzn. bezprostředně po kurzu je většina absolventů motivována k tomu, aby si získané znalosti a dovednosti ověřila a vyzkoušela v praxi. Pakliže to však neudělají v nejbližším týdnu, 80% absolventů se o to již nepokusí. Je tedy přínosné po skončení kurzu:

- realizovat domácí úkol
- referovat (přednášet) svým kolegům
- provést krátký workshop
- provést sérii krátkých výcvikových bloků
- vypracovat projekt, který zhodnocuje přínos kurzu. [5]

3.1.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Kvalifikace a vzdělávání jsou jako kvalitativní charakteristiky obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny

lze zjistit jen nepřímo. Z toho ovšem vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování. [6]

Efektivitu vzdělávání a tréninků lze posuzovat následujícími způsoby:

- *Zjišťováním toho, co bylo naučeno* – pomocí speciálních či standardních testů.
- *Posuzováním změn v pracovním chování* – vznik nových dovedností, osvojení si nových pracovních postupů, změny ve vztahu k ostatním zaměstnancům apod.
- *Hodnocení výsledků práce* – tj. měření dopadů vzdělávání na dosažení firemních cílů v oblasti produktivity, prodeje, nákladů, kvality, podílu na trhu apod. [9]

Metody můžeme také dělit dle autorství hodnocení a časového horizontu

Krátkodobý časový horizont je obvykle dán horní hranicí jednoho měsíce, dlouhodobý je nad touto hranicí, nejčastěji s tříměsíčním až šestiměsíčním odstupem.

1. Metody subjektivního hodnocení (hodnocení samotnými účastníky)

Dotazník spokojenosti: umožňuje nejen číselné hodnocení, ale měl by poskytovat dostatek prostoru pro „volné“ vyjádření.

Dopis lektorovi / dopis sobě: slouží lektorovi jako zpětná vazba, napomáhá transferu znalostí a dovedností do praxe.

Autofeedback: metoda uplatnitelná s delším časovým odstupem. Účastník kurzu si po určité době poskytuje zpětnou vazbu sám sobě.

Rozvojový plán: obsahuje část sebehodnocení, účastník sleduje míru plnění přírůstku nových znalostí, dovedností a jejich uplatňování v praxi.

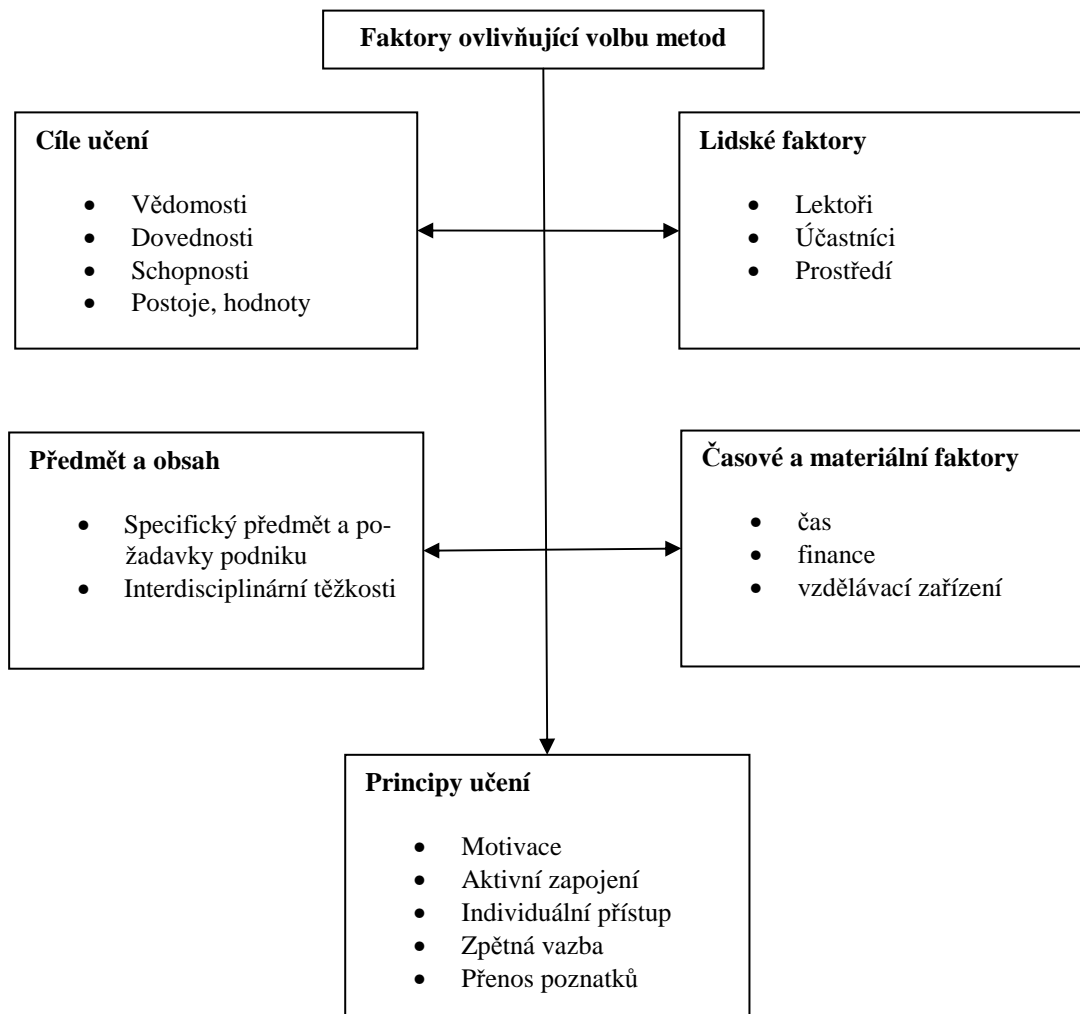
360° zpětná vazba – část sebehodnocení

2. Objektivní hodnocení (hodnocení druhými lidmi)

Jakoukoli změnu v souvislosti se vzděláváním je třeba strukturovat podle hierarchického modelu **znalosti-dovednosti-praktické aplikace**. [5]

4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by ale také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje. Výběr vhodných metod je determinován různými faktory jako je např. počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávání pozice. [11]



Obr. 4. Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod [11]

Metody můžeme rozdělit do tří skupin podle toho, kde se používají:

- Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti)
- Metody vzdělávání používané jak při výkonu práce (na pracovišti), tak mimo pracoviště
- Metody vzdělávání mimo pracoviště [1]

4.1 Metody vzdělávání při výkonu práce

Jedná se o metody využívané na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností, které jsou vhodnější u vzdělávání dělníků. Patří sem například: demonstrování (ukázka pracovního postupu), rotace práce (cross training), koučování (coaching), mentorování (mentoring). [11]

Demonstrování – při této metodě se školeným říká a ukazuje, jak mají dělat svou práci. Okamžitě se jim umožní, aby si to sami zkusili. [1]

Koučování – může být definováno v úzkém spojení se seberozvojem jako plánované použití výuky na pracovišti s cílem zvýšení nebo zkvalitnění potenciálu zaměstnance. Metoda je založena na vztahu dvou lidí a používá se k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů. Aby proces fungoval, zaměstnanec a kouč si musí vzájemně důvěřovat. Je důležitý trvalý vzájemný dialog a zpětná vazba. Proces je pak zahájen jako dialog mezi koučem a zaměstnancem, během nějž jsou stanoveny cíle. Je vytvořen dlouhodobý plán spolu s hodnocením nebo postupem měření. Kouč bývá pracovníkovi přidělen. [3]

Mentorování – je obdobou koučování, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá mentora, svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu však i v jeho kariéře. Výhodou této metody je, že vnáší do procesu formování pracovních schopností pracovníka prvek jeho vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah. [6]

Rotace práce – cílem této metody je rozšířit zkušenosti lidí pomocí toho, že budou postupně pracovat na různých pracovních místech a v různých útvarech organizace. Zážitky a zkušenosti by měli být naprogramovány tak, aby naplnily cíle učení prostřednictvím získání znalostí a dovedností v různých útvarech a na různých pracovních místech. Úspěšnost závisí na zpracování programu. [1]

4.2 Metody vzdělávání používané jak při výkonu práce, tak mimo pracoviště

Pracovní instruktáž – měla by být založena na analýze dovedností a na teorii vzdělávání.

Postup by měl mít čtyři fáze:

1. Příprava – znamená, že školitel musí mít plán prezentace předmětné záležitosti a použití vhodné vyučovací metody, vizuální pomůcky a pomůcky pro demonstrování. Znamená také připravit školené osoby na následující instruktáž.
2. Prezentace – vysvětlení a demonstrování.
3. Procvičování a testování – procvičování spočívá v tom, že školený napodobuje školitele a soustavně opakuje operaci pod jeho vedením.
4. Používání a zdokonalování – zdokonalování probíhá během celého období vzdělávání po dobu potřebnou k tomu, aby školený pracovník dosáhl takové úrovně pracovního výkonu, který bude odpovídat normálnímu zkušenému pracovníkovi, jak z hlediska kvality a rychlosti, tak z hlediska bezpečnosti. [1]

Pověření úkolem – vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem (nadřízeným) pověřen splnit určitý úkol. Jeho práce je sledována. Metoda se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků. Výhodou je, že pracovník si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji, rozšiřuje se mu pole působnosti. [6]

Projekty – jedná se o zpracované studie nebo úkoly, které mají školení pracovníci dodělat, často na základě obecných pokynů svého školitele nebo manažera. Pro studenty a čerstvé absolventy může být projekt praktickým cvičením. Projekty pro manažery se mohou zaměřovat na prozkoumání nějakého problému podnikové politiky nebo provozního problému. [1]

Vzdělávání pomocí simulačních her – používání této metody soustavně vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů, obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací. Nabízejí různé testy a cvičení, umožňují průběžně hodnotit proces. Metodu lze použít jak ke kolektivnímu, tak k individuálnímu vzdělávání. [6]

Videokonference – tato metoda spočívá ve spojení odborníka na určitou problematiku se zaměstnanci pomocí dvoucestné televize (videa). Umožňuje účastníkům na dvou nebo více místech se vidět, slyšet a hovořit jeden s druhým. [3]

Multimediální vzdělávání – používá řadu médií, včetně audia, videa, textu, grafiky, fotografie, animace, které jsou vzájemně propojeny, aby vytvořily interaktivní program, který pak zprostředkovává osobní počítač. [1]

4.3 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Přednáška – obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Výhodou je rychlost přenosu informace a nenáročnost na vybavení. Může být také spojená s diskusí. [6]

Debata – jedná se o méně formální přednášku pro malou skupinu, která by neměla přesáhnout 20 lidí, kde je spousta času věnována diskusi. Lidé si uchovávají více poznatků, než je tomu u přednášky, ale pokud nebude debata pečlivě řízena, mohou dominovat výřečnější sebevědomější členové skupiny. [1]

Diskuze – účelem je přimět posluchače, aby se aktivně zapojili do učení. Má umožnit lidem, aby pochopili jiné názory, rozvíjet schopnost sebevyjadřování. Cílem školitele je vést a usměrňovat uvažování a myšlení skupiny. Musí také nenápadně stimulovat lidi k tomu, aby mluvili, vést diskusi předem danými cestami a zajišťovat dílčí a závěrečné shrnutí diskuse. [1]

Případová studie – jedná se o skutečná nebo smyšlená vylíčení nějakého organizačního problému. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému. Případové studie se používají hlavně v kursech pro manažery a vedoucí týmů. [1], [6]

Hraní rolí – jedná se o metodu vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Používá se proto, aby poskytlo manažerům, vedoucím týmů nebo obchodním zástupcům určitou obratnost pro zvládnutí takových situací, v nichž spolu jednájí lidé tváří v tvář. Rozvíjí interaktivní dovednosti a poskytují lidem pohled na to, jak se lidé chovají a jak vnímají a cítí. [1], [6]

Simulace – jedná se o metodu, která kombinuje případové studie a hraní rolí, tak aby se dosáhlo v podmínkách učebny maximální míry realismu. Účastníci dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Jedná se obvykle o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. Velkou výhodou této metody je formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se. [1], [6]

Distanční vzdělávání – distanční výuka a distanční vzdělávání se vztahují k učebním metodám, jimiž jsou informace komunikovány obvykle pomocí techniky z centrálního zdroje k jednotlivcům nebo skupinám do míst od tohoto zdroje vzdálených. Technický pokrok nabízí možnost využití řady metod, jako jsou například telekonference nebo počítačové multimediální výukové programy. Jsou vhodné pro studenty nebo zaměstnance, kteří žijí ve vzdálených oblastech, kde je příliš malé množství studentů pro přijetí lektora, pro školitele, kteří jsou méně mobilní nebo např. pro školitele, kteří jsou fyzicky handicapovaní. Nevýhodou jsou vysoké náklady na vývoj kursu, zejména při použití nejnovější techniky. [3]

Učení se hrou či pohybovými aktivitami – poslední dobu se stále více používá ve vzdělávání manažerů. Jde skutečně o hry či akce spojené se sportovními výkony. Účastníci působící v týmech musejí pod určitým tlakem provádět pohybové aktivity, o nichž zhora nic nevědí. Smyslem je to, že tyto testy jsou určitými příklady podnětů nebo výzev s nimiž se lidé musejí setkávat při práci, ale jejichž neznámá povaha znamená, že se mohou více poučit o tom, jak fungují pod tlakem jako vedoucí nebo členové týmů. Výhodou je, že se účastníci zábavnou formou učí manažerským dovednostem a zdokonalují je. Metoda je však náročná na přípravu, je třeba překonat určité předsudky a neochotu manažerů si hrát. [1], [6]

Workshop – populární metoda určená k prodiskutování konkrétních situací a hledání možných přístupů k jejich pozitivnímu zvládnutí. Použití možné ve skupině s maximálně 15 účastníky při trénování komunikačních a manažerských dovedností. Výhody jsou: neformálnost, možnost vyřešení konkrétních pracovních problémů, použití i u početnějších skupin. [11]

4.4 Další formy, přístupy ke vzdělávání

4.4.1 Samostudium

V současné době dochází k tlaku na ceny a hledání cest, jak pokračovat v rozvíjení lidí s omezenými rozpočty. Jedna z možností je samostudium s následným tréninkem. U lektorských dovedností pro manažery a interní trenéry je možné vytvořit teoretický manuál a dát jej v předstihu účastníkům k nastudování. Na tréninku se pak začne rovnou nácvikem a zpětnou vazbou. Stejně se dá připravit zvládnání námitek v prodeji, základní manažerské dovednosti, základy asertivita apod. Nová situace na trh práce se projevila pozitivně v tom, že si účastníci nedovolí přijít nepřipraveni jako v předešlých letech. [18]

4.4.2 Klasický trénink – domácí úkoly

V poslední době se osvědčil klasický trénink se zadáním „za domácí úkol“. V tomto případě mají účastníci vybrat situace, kdy si mohou vyzkoušet nové poznatky v praxi a své zkušenosti potom ve strukturované formě přinesou na následný follow up, kde s lektorem proberou, co se povedlo, co nikoli, na jaké překážky narazili, a vymění si zkušenosti. Tyto následné praktické tréninky probíhají nejdříve měsíc po prvním školení. Přístup je výhodný pro zadavatele, školené i školitele. Zadavatel ví, že pracovníci budou nuceni nový přístup alespoň zkusit, účastník ví, že na to není sám a má možnost další konzultace, pro lektora je to cenná zpětná vazba, jak jeho přístupy a techniky fungují v praxi. Má možnost lidi dlouhodobě vést a být motivován jejich úspěchy. [18]

4.4.3 Skills Matrix

Jedná se o jednoduchý a vysoce efektivní nástroj, který slouží k zhodnocení tréninkových potřeb v organizaci. Termínem „Skill Matrix“ se má na mysli matice, ve které jsou zobrazeny schopnosti jednotlivých členů oddělení. Jedná se o nástroj, který může organizaci pomoci:

- zhodnotit dovednosti a schopnosti požadované pro jednotlivé pracovní pozice uvnitř oddělení
- určí tréninkové potřeby
- identifikuje mezery pracovníků v jednotlivých dovednostech

- buduje závazek rozvoje nových dovedností. [16]

4.4.4 E-learning

Počítačové a on-line vzdělávání je metodou, která ke zprostředkovávání vzdělávacích aktivit využívá nosiče digitálních informací, osobní multimediální počítače a počítačové sítě, přičemž využívá odkudkoliv a kdykoliv přístupné vzdělávací prostředí, tzv. virtuální školící místnosti.

Výhody e-learningu

- Podmaňuje si vzdálenost
- Snižuje náklady na jednoho účastníka vzdělávacího programu
- Šetří čas
- Zdarma zpřístupňuje dostupné sekundární zdroje studijních materiálů
- Odstraňuje subjektivní hledisko při hodnocení školeného
- Zvyšuje aktivitu účastníků vzdělávacích kurzů
- Pokrok může být snadno monitorován
- Existuje možnost soukromé komunikace s lektorem

Z dlouhodobého hlediska patří e-learning k nejprogresivnějším metodám vzdělávání a má vysoký potenciál významně přispět k přesunutí odpovědnosti za vzdělávání a rozvoj ze zaměstnavatele na zaměstnance. [4], [11]

4.4.5 Blended learning

Jedná se o specifickou formu vzdělávání, kombinující efektivně různé metody a techniky učení a vzdělávání. Pojem blended learning bývá někdy nesprávně zaměňován s e-learningem, eventuálně s prostou kombinací prezenční a distanční formy vzdělávání dospělých. Blend learning je pokládán za samostatnou formu vzdělávání a učení, ve které je využívána co nejefektivnější kombinace didaktických metoda a technik, a to včetně e-learningu. [8]

Tato forma vzdělávání je určena především zájemcům nezvyklým na moderní formy komunikace jako jsou chaty, diskusní fóra nebo video konference. Během distančního studia

mají účastníci kurzu možnost setkat se navzájem i osobně na úvodních setkáních. Vzájemný kontakt s ostatními studujícími i lektory kurzu vytváří přátelskou a motivující atmosféru pro další studium, umožňuje také výměnu zkušeností. [13]

5 SPECIFIKA VZDĚLÁVÁNÍ RŮZNÝCH CÍLOVÝCH SKUPIN

5.1 Vzdělávání a rozvoj řídicích pracovníků

Je vhodné alespoň stručně se věnovat rozvoji a vzdělávání manažerů, neboť právě tito zaměstnanci se významnou měrou podílejí na plnění strategických cílů organizace.

5.1.1 Cíle rozvoje manažerů

Proces rozvoje manažerů by měl být anticipující (tak, aby manažeři mohli přispívat ke splnění dlouhodobých cílů), dále by měl být zaměřený na vyřešení nebo prevenci problémů výkonu a motivační (odpovídat individuálním aspiracím týkajících se kariéry). Cíle rozvoje manažerů lze shrnout do třech základních bodů:

- Zabezpečit, aby manažeři chápali to, co se od nich očekává.
- Pomoci rozpoznat manažerům jejich potenciál, vést je k tomu, aby zpracovávali a realizovali plány svého osobního rozvoje, a zajistit, aby se jim dostalo potřebného rozvoje, vzdělání a zkušeností.
- Zabezpečit následnictví v manažerských funkcích a vytvořit systém, který by toto následnictví průběžně revidoval. [2]

5.1.2 Kompetence manažera

Kompetencí manažera se rozumí jeho schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité výkonnosti. Rozvíjení klíčových kompetencí se již úspěšně uplatňuje v rámci vzdělávání a rozvoje manažerů.

Manažerské kompetence se mohou dělit na několik složek:

- **Znalosti** - získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech a jejich vztazích a souvislostech.
- **Povahové rysy** – určité povahové rysy jsou nezbytné pro určitý druh práce, neboť určují, jak bude manažer reagovat na obecný soubor událostí.
- **Postoje** - spočívají v cítění a v zaujímání stanovisek pro a proti k různým otázkám. Hodnoty a z nich vyplývající postoje jsou formulovány celoživotními zkušenostmi.
- **Dovednosti** – schopnost dělat určité věci, aplikovat znalosti, dovednost odborně-technická, obecná manažerská a organizační.

- **Zkušenosti**
- **Kompetence technické** – technické znalosti, talent a postoje, které se týkají technologických, informačních, ekonomických a finančních aspektů práce.
- **Kompetence v jednání s lidmi** – oblast chování a vystupování, komunikativnost, asertivní styl jednání. [10]

Kompetence technické a kompetence jednání s lidmi se někdy označují jako „hard“ (tvrdé) a „soft“ (měkké) stránky managementu. Toto rozdělení je velmi účelné, protože vyjadřuje dvě základní stránky práce každého manažera. [7]

5.1.3 Vzdělávací metody

Vzdělávací metody umožňují, usnadňují a stimulují efektivní učení, a přitom účastníka podněcují a orientují ke změnám chování. Při výběru vhodné vzdělávací metody by se mělo přihlížet k následujícím skutečnostem:

- Různé metody mají různý stupeň účinnosti, která závisí na cílech vzdělávání, průpravě vzdělávaného, jeho motivaci k učení a na dovednosti vzdělavatele.
- V každém jednotlivém učebním případě lze použít řadu vzdělávacích metod.
- Různost (kombinace) metod zvyšuje motivaci vzdělávaných k efektivnějšímu učení.

Faktory ovlivňující výběr vzdělávacích metod

Výběr vzdělávacích metod ovlivňuje mnoho faktorů. Mezi ty nejdůležitější patří: cíle učení, obsah a předmětná oblast vzdělávání, počet vzdělávaných a jejich průprava, čas, který je k dispozici, finance, zařízení a ostatní zdroje včetně dovedností a motivace manažerů.

Příklady vzdělávacích metod manažerů

- sebevzdělávání
- učení z praxe a učení akcí
- práce ve skupinách a diskusní metody
- simulační metody
- případové studie
- přednášky
- audiovizuální a informační technologie [7]

5.2 Vzdělávání a rozvoj odborníků, kvalifikovaných dělníků

Fáze odborného vzdělávání lze rozdělit do 3 částí:

Základní vzdělávání (výcvik): školeným osobám se v této fázi dostane výcviku v základních dovednostech v dílnách určených pro výcvik. Výcvik se skládá z řady modulů. Základní moduly je třeba vybrat na základě analýzy požadovaných dovedností. Výcvik by měli zabezpečovat školení instruktoři v prostorách vyhrazených pro vzdělávání.

Všeobecné vzdělávání (výcvik): v této fázi získávají školené osoby zkušenosti v řadě různých oddělení, zapojují se do řady procesů a operací. Je třeba se vyhnout nebezpečí, aby školené osoby neputovaly bez cíle z dílny do dílny a necítily se odsouzeny k nudné a nezájímavé práci. Školené osoby by si měli vést deník, ve kterém by si měli zaznamenávat to, co dělaly. Také by je měl pravidelně kontrolovat referent pro vzdělávání, který by kontroloval jejich pokroky.

Závěrečné vzdělávání (výcvik) – v závěrečné fázi přejdou školené osoby do oddělení podle svého výběru nebo do oddělení, pro které jsou svým profilem nejvhodnější.

Během těchto fází musí útvar vzdělávání úzce spolupracovat se vzdělavateli, aby bylo co možná nejvíce zabezpečeno vhodné propojení teorie s praxí. Délka každé fáze závisí na úrovni a obtížnosti znalostí a dovedností, které si mají školení osvojit, a na typu učení. [2]

5.3 Vzdělávání administrativních pracovníků

Neefektivní kancelářská práce může být významným faktorem snižujícím efektivnost organizace jako celku. I přesto je však vzdělávání této skupiny pracovníků nejzanedbávanější formou vzdělávání. Vzdělávání administrativních pracovníků by se mělo skládat ze tří oblastí:

Základní vzdělávání - školený je instruován, jak vykonávat svou práci. Během této fáze by se měli školené osoby dozvědět základní informace o podniku, získat základní znalosti a dovednosti potřebné pro jejich práci.

Další vzdělávání – další vzdělávání vedoucí k získání odborné kvalifikace dle dohody mezi pracovníkem a vedoucím jeho oddělení.

Pokračovací vzdělávání – cílem této fáze je zajistit, aby lidé s patřičným rozvojovým potenciálem nestagnovali v odděleních, ale aby jim byla přidělena větší odpovědnost a větší míra pravomocí. [2]

6 SOUHR TEORETICKÝCH POZNATKŮ

V první části diplomové práce jsem se zabývala teoretickým rozborem z oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně rozvojem a vzděláváním zaměstnanců v podnicích. K jeho zpracování jsem vycházela z nejnovější dostupné literatury zabývající se danou problematikou.

Nejprve jsem se zmínila obecně o řízení lidských zdrojů, kam také spadá oblast vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. V další části jsem přešla blíže k tomuto tématu, vypsala jsem podmínky efektivního vzdělávání a zmínka nechybí také o motivaci ke vzdělávání, která je s tímto tématem úzce spojena.

Důležitou částí v této práci je proces systematického vzdělávání, který pokud je dobře organizován, představuje pro organizaci nejefektivnější způsob vzdělávání a přináší ji mnoho výhod. Tento proces se skládá ze čtyř částí. Prvním důležitým krokem je identifikování potřeb a definování cílů. Potřebu identifikujeme zjednodušeně jako rozdíl mezi tím, co se děje nyní a tím, co by se mělo dít. Na první fázi navazuje plánování vzdělávání, tedy návrh vzdělávacího programu. Následuje samotná realizace vzdělávání, kde je nutné se věnovat přípravě samotného procesu a nesmí chybět organizační zajištění. Závěrečnou fází je vyhodnocení výsledků vzdělávání a měření jeho efektivity.

Důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces je výběr metody vzdělávání. Volba správné metody by měla být součástí plánování procesu vzdělávání a měla by vycházet z individuálních potřeb a požadavků podniku. Samotné metody můžeme rozdělit do skupin podle použití – metody vzdělávání při výkonu práce, metody používané jak při výkonu práce, tak mimo pracoviště a metody vzdělávání mimo pracoviště. V závěru této části nechybí pár posledních trendů jako je například e-learning nebo oblast samostudia.

Ke každé skupině zaměstnanců se při vzdělávání přistupuje odlišně. Jinak postupujeme při vzdělávání řídicích pracovníků, jinak při zaškolení dělníků či administrativních pracovníků. Tato oblast není opomenuta a je stručně zmíněna v poslední kapitole této teoretické části.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 SEZNÁMENÍ S ORGANIZACÍ

Historie společnosti

Počátky historie firmy sahají až do Japonska 30-tých let a jsou spjaty se jménem pana Katsutaro Kataoky. Ten využil příležitosti pro podnikání v oblasti výroby vysoce kvalitních elektronických komponent a v roce 1948 zakládá v Jokohamě poblíž Tokia firmu KATAOKA ELECTRONICS. Prvními výrobky byly otočné přepínače a kondenzátory s proměnnou kapacitou. V této době měla firma 200 zaměstnanců.

Společnost postupně začíná spolupracovat s firmou Motorola a začíná vyrábět tunery pro její televizory. Dochází také k prvnímu stěhování, přesunutí výroby do Furukawy. Zároveň došlo k zásadní změně obchodní a výrobní politiky, kdy se firma mění z výrobce pro konečného zákazníka na subdodavatele pro výrobce elektroniky. V roce 1964 získává firma přejmenováním rovněž své současné jméno – Nihon Electric, Co. a poprvé expanduje za moře, do Indie, kde zakládá výrobní dceřinou společnost. V roce 1978 je založena sesterská společnost s názvem NIPPON, která vychází z předchozí spolupráce se společností General Instrument. Finálním výrobkem NIPPON jsou audioteknika pro automobilový průmysl. [19]

Nihon Electric Co. Ltd. je v současné době jednou z hlavních světových společností, zabývající se výrobou a prodejem elektronických komponentů a zařízení.

Hlavními prostředky koncernu pro dosahování cílů, je snaha o takové umístění výroby, aby se minimalizovali náklady na výrobu a dopravu při zachování požadovaných parametrů. Proto existuje značné množství společností Nihon, protože jednotliví odběratelé jsou natolik strategičtí, že bývá výhodné lokalizovat výrobu co nejbližší odběrného místa za příznivých nákladových podmínek.

Pro západní společnosti představuje Česká republika ve své podstatě dvě významné příležitosti:

- Geografická blízkost zbytku Evropy
- Zdroj levné pracovní síly

Nihon Electric Czech, s. r. o. byla založena v České republice roku 1995 za účelem podpory všech aktivit Nihon Electric Co. Ltd. ve střední Evropě.

Základní filozofie společnosti

Jako člen mezinárodní společnosti, se Nihon zavazuje jednat čestně ve svých firemních aktivitách, a právě tak jednat odpovědně a citlivě, aby mohl pokračovat v napomáhání rozvoji společnosti, spolu s hodnotným společenským příspěvkem.

7.1 Předmět podnikání

- Obchodní živnost – koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej
- Montáž a opravy kancelářské a reprodukční techniky
- Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů

V současné době Nihon Electric Czech vyrábí a dodává výrobky:

a) podle již vytvořeného a schváleného návrhu z jiného Nihon závodu:

- tunery
- satelitní konvertory
- klávesnice pro notebooky
- termální tiskárny (PRT) a moduly do automobilů

b) s dodatečným vývojem v Nihon Electric Czech na základě provedeného základního vývoje v jiném závodě Nihon a požadavků lokálních zákazníků:

- tunery
- satelitní konvertory

Hlavním procesem v Nihon je výroba produktu. Výroba je rozdělena na:

- listování plastů
- SMT (povrchově montovaná technologie)
- výroba CD – montáž tunerů a satelitních konvertorů
- výroba DID – potisk notebookových klávesnic a montáž PRT
- výroba APD – montáž výrobků pro automobilový průmysl

7.2 Odpovědnost za personální činnost v organizaci

Ve společnosti Nihon Electric Czech, s. r. o. zajišťuje veškeré personální práce samotné oddělení lidských zdrojů nazývané též Human resource department (HR).

Oddělení lidských má na starosti:

- přijímání nových pracovníků
- identifikace potřeb vzdělávání zaměstnance
- zajištění individuálních školení pracovníků podle požadavků oddělení
- plánování a organizace školení pro všechny zaměstnance a jednotlivé skupiny
- hodnocení efektivnosti školení
- hodnocení dodavatelů
- řízení hodnocení zaměstnance
- zaškolení na pracovišti
- řízení plánu zastupitelnosti
- Hodnocení spokojenosti zaměstnanců: úroveň spokojenosti zaměstnanců je ve firmě zjišťována pomocí průzkumů a to buď v případě jednoduchých otázek pomocí hlasovacího zařízení v jídelně, nebo pomocí formuláře umístěného na intranetu. Průzkum je prováděn minimálně jednou za rok, anebo při veškerých výrazných změnách, kdy lze očekávat jak pozitivní tak negativní vliv na zaměstnance.
- Vytvoření motivačního programu: ve společnosti je zaveden motivační plán strukturovaný do třech vrstev. Jedná se jednak o benefity a prostředky komunikace určené centrálně pro všechny zaměstnance společnosti, dále má každé oddělení své specifické pobídky pro zvýšení kvality práce zaměstnanců a navíc existují specifické motivační pobídky pro konkrétní určité skupiny zaměstnanců.

a) Centrální motivační pobídky a prostředky komunikace

Jedná se o pobídky určené pro všechny zaměstnance společnosti. Do této skupiny patří pobídky typu: kariérní postup, každoročně pořádané akce Summer party a Christmas party, rauty u příležitosti různých výročí, péče a zájem zaměstnavatele o bezpečnost a ochranu zdraví při práci, intranetová diskusní fóra pro všechny zaměstnance (k dispozici je počítač

připojený k interní počítačové síti umístěný v jídelně), kdy mají zaměstnanci možnost komunikace s managementem, stránky a linka důvěry - rovněž určeno pro komunikaci s managementem, NIHON KAIZEN AWARD – soutěž zaměstnanců o nejlepší KAIZEN za období 1/2 roku. Společnost dále poskytuje zaměstnancům výhody v oblasti firemního dotovaného stravování v místě a dotované jazykové kurzy.

b) Motivační pobídky a prostředky komunikace jednotlivých oddělení

Do této skupiny se řadí team-buildingové akce v podobě posezení zaměstnanců, týmů jednotlivých oddělení při různých příležitostech.

c) Motivační pobídky a prostředky komunikace pro konkrétní skupiny zaměstnanců

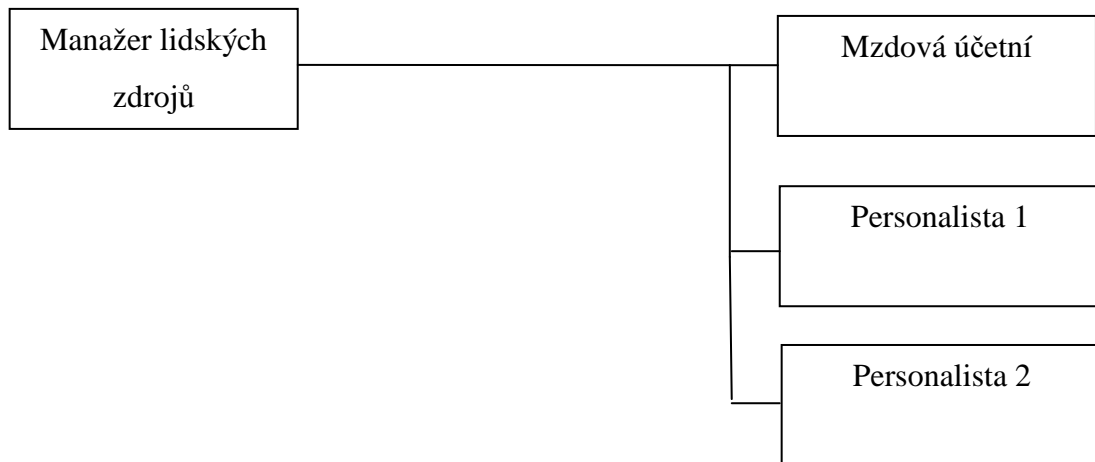
Zde je třeba rozlišit skupiny zaměstnanců, protože motivační pobídky jsou pro každou skupinu jiné.

Zaměstnanci zařazení ve skupině B a C dostávají odměny za beznemocnost – měsíční hodnocení zaměstnanců s vazbou na úpravu mzdy (vysvětlení skupin A, B, C viz. kapitola 7.3.).

Zaměstnanci ve skupině A jsou ročně hodnoceni, což má vazbu na: úpravu mzdy, sestavování individuálních tréninkových-rozvojových plánů, rozhodování o dalším kariérním plánu.

Struktura oddělení lidských zdrojů

V čele oddělení stojí manažer lidských zdrojů, který má pod sebou dva personalisty a mzdovou účetní. Struktura oddělení je znázorněna na následujícím obrázku:



Obr. 5. Organizační struktura personálního oddělení ve společnosti [vlastní zpracování]

Manažer lidských zdrojů (HR Manager)

Hlavní oblasti zodpovědnosti: agenda ŘLZ (zajištění vstupního všeobecného školení nových zaměstnanců, organizování a plánování periodických školení pro všechny zaměstnance, zajištění jazykového vzdělávání, sumarizace a analýza individuálních plánů tréninku a zajištění školení vedených externími lektory, odpovědnost za hodnocení dodavatelů externího školení, vedení záznamů a uchovávání dokumentů o školeních BOZP a PO, plánů periodických školení a individuálních plánů tréninku, odpovědnost za hodnocení zaměstnanců), mzdová agenda, agenda správy budovy. Vyšetření příčin neshod na jemu příslušném pracovišti a stanovení a uplatnění nápravného a preventivního opatření vzhledem k výrobku a procesu.

Hlavní pravomoci: má pravomoc vystupovat za firmu ve všech úkonech týkajících se pracovně-právních vztahů, jedná za firmu s příslušnými úřady a institucemi: úřad práce, ČSSZ, finanční úřad, zdravotní pojišťovny, Inspektorát BOZP, Inspektorát PO atd., má pravomoc vybírat dodavatele služeb. Jeho další pravomocí je zastavit jemu příslušnou výrobu z důvodu snížené kvality výrobků do vyřešení problému.

Mzdová účetní

Hlavní oblasti zodpovědnosti: administrace mzdové agendy, docházky, zpracování mzdové a částečně personální agendy, vedení agendy pracovních úrazů. Vyšetření příčin neshod na jemu příslušném pracovišti a stanovení a uplatnění nápravného a preventivního opatření vzhledem k výrobku a procesu.

Hlavní pravomoci: rozhoduje dle platných mzdových interních i zákonných předpisů a mzdových výměrů o výplatě mezd, náhrad mezd a nemocenských dávek. V případě zástupu za odborného personalistu přebírá jeho pravomoci.

Samotný personalista

Hlavní oblasti zodpovědnosti: personální agenda, BOZP, zaměstnanecké výhody. Vyšetření příčin neshod na jemu příslušném pracovišti a stanovení a uplatnění nápravného a preventivního opatření vzhledem k výrobku a procesu.

Hlavní pravomoci: rozhoduje o prvotní selekci uchazečů o zaměstnání, spolurozhoduje o dodavatelských vzdělávání.

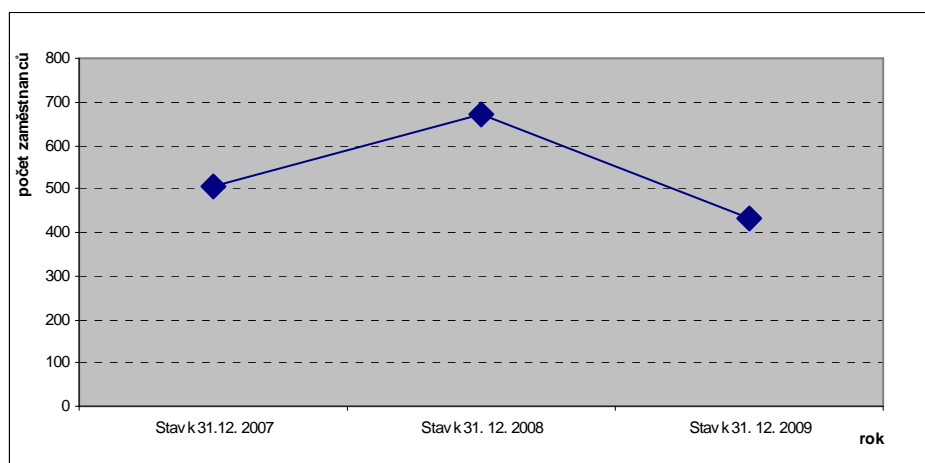
7.3 Informace o zaměstnancích a jejich struktuře

Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007 - 2009

Ve společnosti pracují jak stálí pracovníci, tak pracovníci agenturní, kteří vykonávají zejména práci operátorů a firma si je najímá vždy podle potřeby. V tabulce níže je vidět stav jednotlivých pracovníků v letech 2007 – 2009 a jejich % zastoupení co se týče jejich pozice ve firmě.

Tab. 1. Struktura zaměstnanců ve firmě v letech 2007 – 2009 [vlastní zpracování]

Zaměstnanci		Stav k 31.12. 2007	% podíl	Stav k 31.12. 2008	% podíl	Stav k 31.12. 2009	% podíl
Ve výrobě (přímí pracovníci)	fixní	316	62,5	327	48,6	297	68,9
	agenturní	67	13,2	207	30,8	19	4,4
V kancelářích (nepřímí pracovníci)	fixní	93	18,4	106	15,8	86	20
	agenturní	1	0,2	0	0	0	0
Oddělení Admin		29	5,7	33	4,9	29	6,7
Celkem		506		673		431	



Obr. 6. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007-2009 [vlastní zpracování]

Rozdělení zaměstnanců do mzdových tříd

Společnost zařazuje zaměstnance do příslušných mzdových skupin na základě dohodnutého druhu vykonávané práce v pracovní smlouvě. V pracovní smlouvě každého zaměstnance musí být stanoveno, kterou mzdovou skupinou se řídí mzda zaměstnance. Mzdové skupiny jsou stanoveny a definovány s ohledem na odlišný charakter profesí a jimi vykonávaných prací. Ve společnosti existují 3 mzdové skupiny, které se liší způsobem stanovení finální výše měsíční mzdy.

Mzdová skupina A – základní mzda je stanovena mzdovým výměrem a její změna se provádí jednou ročně k 1.4. na základě ročního hodnocení. Ve mzdě je zahrnuta práce přesčas.

Mzdová skupina B – základní mzda je také stanovena mzdovým výměrem, změna prováděna ročně k 1.4 formou ročního hodnocení. Mzda je stanovena pro 40 hod pracovní týden, zvláště je vyplácena práce přesčas, ke mzdě náleží absenční bonus a je rovněž doplněna o pohyblivou složku mzdy.

Mzdová skupina C – základní mzda je určena mzdovou třídou, která je zaměstnanci stanovena mzdovým výměrem. Existuje pět mzdových tříd. Mzda je stanovena pro 40 hod pracovní týden. Je odměňována práce přesčas, ke mzdě náleží absenční bonus a mzda je rovněž doplněna o tzv. pohyblivou složku. Změnu tříd u operátorů navrhuje vždy měsíčně komise.

8 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ NIHON

Nihon Electric Czech, s.r.o. má zavedené postupy pro řízení lidských zdrojů podle požadavků ISO 9000. Tyto postupy jsou postaveny na pravidelných aktivitách hodnocení výkonnosti lidí a plánování a vyhodnocování jejich trvalého zvyšování kvalifikace.

8.1 Kategorie školení

Současná struktura školení ve společnosti Nihon by se dala rozdělit do šesti základních skupin:

- Vstupní školení
- Periodická školení
- Hromadná odborná školení
- Výuka jazyků
- Dlouhodobé formy vzdělávání
- Individuální školení – přímých a nepřímých zaměstnanců

8.1.1 Vstupní školení

Vstupní všeobecné školení probíhá při nástupu každého nového zaměstnance do firmy. Za jeho provedení je zodpovědný personalista, který zaměstnance přijímá. Při vstupním školení je provedena základní orientace zaměstnance v prostředí firmy, zaměstnanec je seznámen na všeobecné úrovni se standardními aktivitami a také s postupy BOZP a požární ochrany. Za standardní aktivity na celofiremní úrovni se považuje – školení na ESD, 5S/5TEI, životní prostředí, KAIZEN.

Na všeobecné školení navazuje vstupní odborné školení, které provádí přímý nadřízený zaměstnanec, případně tréninkový instruktor.

Přímí zaměstnanci

Vstupní školení operátorů provádí tréninkový instruktor ve školícím centru, které je umístěno přímo na pracovišti, v pracovní hale. Obsahově je členěno následovně:

- 7) **Školení ESD:** zaměstnanec získá přehled v oblasti antistatiky jak z teoretické části, tak z pracovních ukázek. Dostane pokyny proč dodržovat zásady antistatiky na pracovišti, seznámí se s vybavením antistatického pracoviště, dostane antistatickou obuv a náramek, které musí používat. Je důležité správně pojmout školení, protože je to jeden z nejdůležitějších kroků k vytvoření antistatického povědomí ve firmě.
- 8) **Seznámení s předpisy:** předpisy se liší podle jednotlivých pracovišť, jedná se o povinné školení ze zákona – např. na pájení, používání nebezpečných látek. Zaměstnanec dostane k pročtení tyto předpisy dle jeho pracovního zařazení, které musí na závěr podepsat, což slouží jako důkaz že byl řádně proškolen.
- 9) **Pracovní instrukce:** nově příchozímu zaměstnanci jsou ukázány všechna pracoviště. Následně je seznámen s pracovními instrukcemi které bude potřebovat pro výkon své práce. Zde jsou obsaženy oblasti: udržování pořádku, všeobecné pracovní instrukce na jednotlivý druh výroby, jak postupovat při zjištění špatného výrobku, jaké musí denně vést záznamy.
- 10) **Vstupní školení BOZP** – probíhá nejen při nástupu nového zaměstnance, ale také by mělo probíhat při změně pracovního zařazení pracovníka, při změně druhu práce, při změně technologických a pracovních postupů a v případech, které mohou mít podstatný vliv na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
- 11) **Všeobecná pravidla** – pracovní instruktor seznámí zaměstnance s pravidly, které je nutné dodržovat. Zde se jedná především o nošení firemních triček, bund a jmenovek. Další částí je seznámení se základními dovednostmi, mezi které patří:
 - manipulace s materiálem
 - možnosti mechanického poškození
 - 5S/5TEI
 - Životní prostředí
 - Komunikace – pořádání ranních meetingů
 - Produktivita
 - Prostoje – co dělat v tomto případě
 - Traceability (zaznamenávání jednotlivých úkonů)

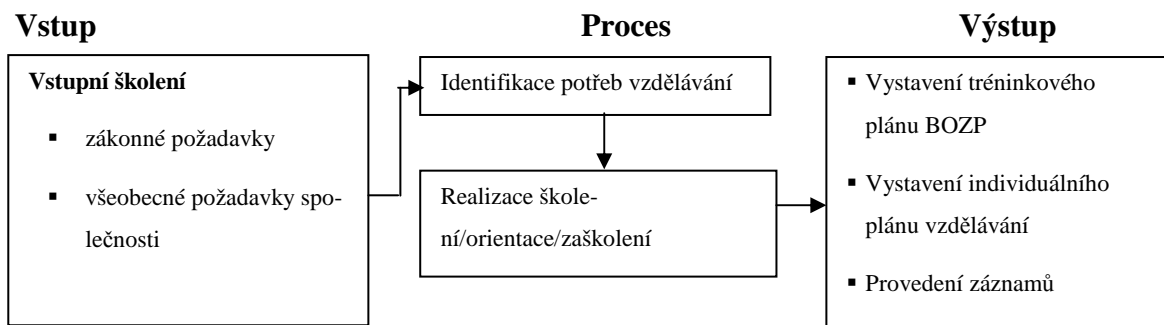
- 12) **Vyhláška 50/1978 Sb. § 3** – součástí školení je také seznámení s touto vyhláškou, která upravuje odbornou způsobilost pracovníků, kteří se zabývají obsluhou elektrických zařízení. Obsahuje také seznámení s požární bezpečností a první pomoc při úrazech elektřinou.

O všech druzích školení se vedou písemné záznamy, které musí být zaměstnancem podepsány a následně se uchovávají.

Nepřímí zaměstnanci

Obsahové členění vstupního školení:

- vstupní odborné školení BOZP a PO
- základní obsluha PC a práce v počítačové síti, které zajišťuje oddělení MIS
- odborná školení dle typu vykonávané práce



Obr. 7. Zjednodušené schéma procesu vstupního školení [18]

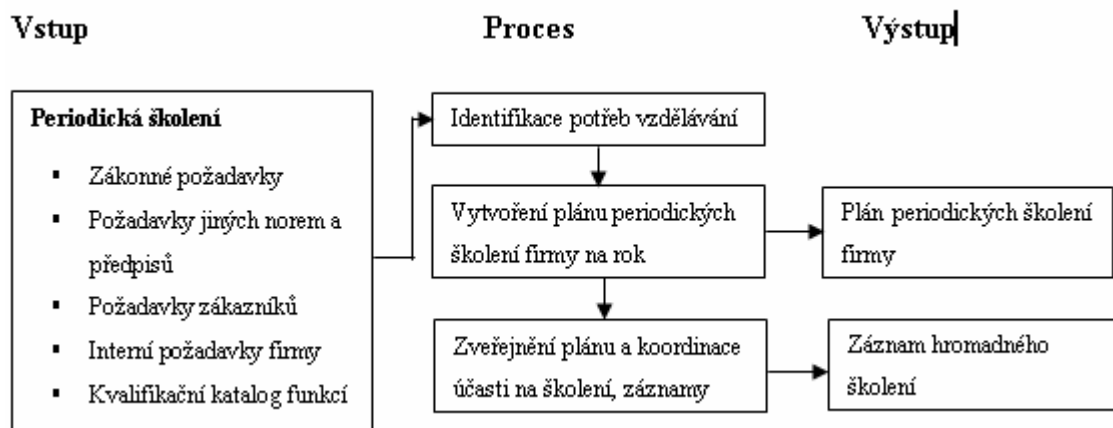
8.1.2 Periodická školení

Na základě požadavků vyplývajících z právních a jiných předpisů, norem, z požadavků zákazníků, je oddělením lidských zdrojů identifikována periodická potřeba doplnění či obnovení kvalifikace všech zaměstnanců nebo jejich skupin. Odpovědný pracovník následně sestaví plán periodických školení, který je vytvářen pro každý kalendářní rok. Mezi tento druh školení patří:

- **Zákonem vyžadovaná odborná způsobilost:** na BOZP, PO, nakládání s odpady, oprávnění na vysokozdvizné vozíky, školení řidičů firemních vozidel, obsluha jeřábu.

- **Ostatní požadavky na kvalifikaci** – do této skupiny lze zařadit školení na ESD, životní prostředí, 5S/5TEI.

Jednotliví manažeři jsou odpovědní za účast podřízených pracovníků na těchto školeních. Oddělení lidských zdrojů má na starost zveřejňování plánu periodických školení, také organizačně jednotlivá školení zajišťuje a ve spolupráci se školiteli o nich pořizuje a uchovává příslušné záznamy.



Obr. 8. Schéma periodického školení [18]

8.1.3 Hromadná odborná školení

Hromadným odborným školením se má na mysli interní školení, která jsou organizována na základě aktuálních či plánovaných potřeb doplnění či zvýšení kvalifikace a jejichž počet účastníků převyšuje 6 osob. Podnět pro tyto školení dávají jednotliví vedoucí oddělení a mohou být jak jednorázová, tak dlouhodobého charakteru. Jejich vznik může také vyplynout z analýzy individuálních plánů tréninku. Jedná se o následující typy školení:

- **Školení prováděna interním školitelem v rámci jednoho oddělení:** zde za plánování a organizaci odpovídá iniciátor akce, což může být příslušný vedoucí oddělení. Záznamy jsou prováděny školitelem ve spolupráci se školenými zaměstnanci.
- **Školení prováděna interním školitelem pro účastníky z více oddělení:** za plánování a organizaci odpovídá opět iniciátor akce a záznamy jsou rovněž prováděny školitelem ve spolupráci se školenými zaměstnanci. V případě školení většího rozsahu může školitel požádat oddělení lidských zdrojů o spolupráci při jeho zajištění.

- **Školení prováděna externím školitelem:** tento typ školení zajišťuje kompletně oddělení lidských zdrojů na základě podnětu některého z vedoucích pracovníků.

8.1.4 Výuka jazyků

Společnost podporuje zaměstnance také v oblasti výuky cizích jazyků. Jedná se především o anglický jazyk, který je hlavním komunikačním jazykem v rámci skupiny Nihon. Zaměstnanci mají možnost navštěvovat kurzy které probíhají formou skupinové výuky v prostorech společnosti a to mimo pracovní dobu. Kurzy jsou částečně hrazeny firmou, z části na ně však musí zaměstnanci přispívat a to částkou 25Kč za jednu vyučovací hodinu (45 min). Příspěvky jsou hrazeny na základě docházky a strhávány měsíčně ze mzdy zaměstnance na základě jeho souhlasu. Čas a intenzitu základní výuky jazyku určuje zaměstnavatel na základě schváleného plánu vzdělávání.

V současné době se ve firmě zavádí podpora výuky formou **e-learningu**. Z dvou vyučovacích hodin bude týdenní výuka omezena pouze na jednu hodinu, zbytek studia už bude na individuálním přístupu zaměstnance. Každý zaměstnanec obdrží přístupové heslo do virtuální univerzity, kde mu budou k dispozici různá cvičení na gramatiku, poslechy, nebudou chybět ani testy. Tato forma výuky bude představovat pro oddělení lidských zdrojů jistou zpětnou vazbu a kontrolu o vědomostech zaměstnanců, která doposud chyběla.

8.1.5 Dlouhodobé formy vzdělávání

Podpora dálkového studia

Vedle možností zvyšování a prohlubování kvalifikace v rámci tréninkových plánů a vedle možnosti zlepšování jazykových schopností prostřednictvím lekcí organizovaných zaměstnavatelem, se ve společnosti od září roku 2009 podporuje také zvyšování kvalifikace formou dálkového studia na vysokých a vyšších odborných školách. Zaměstnavatel však podporuje pouze takové studijní programy a obory, které jsou v souladu s jeho potřebami. Podmínkou poskytnutí podpory studia je podepsání Kvalifikační dohody. V té je upraveno, že zaměstnavatel se zavazuje umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace, zaměstnanec se zavazuje setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po dobu alespoň 6 měsíců po zvýšení kvalifikace. V případě že tento závazek zaměstnanec poruší, je nutno splnit podmínky které upravuje směrnice firmy – Dálkové studium.

Studium MBA pro management

Pokud společnost spolu s manažerem identifikují individuální potřebu dalšího odborného vzdělání, existuje program pro podporu studia MBA financovaný společností za podmínky, že manažer podepíše smlouvu o setrvání v zaměstnání v délce pěti let po ukončení studia.

8.2 Organizování školení pro nepřímé zaměstnance

8.2.1 Identifikování potřeb vzdělávání

Proces vzdělávání nepřímých zaměstnanců ve firmě začíná identifikací potřeb vzdělávání. Individuální potřeby doplňování, prohlubování a zvyšování kvalifikace jsou identifikovány ve spolupráci příslušného vedoucího a jemu podřízeného zaměstnance. Vychází také z hodnocení zaměstnance, kdy může vyplynout nutnost zdokonalení znalostí a dovedností. Může jít o nesoulad mezi požadavky na vzdělání a kvalifikaci, které jsou uvedeny v popisu pracovního místa jako optimální úroveň, a aktuální úroveň znalostí a dovedností posuzovaného zaměstnance.

Mezi další faktory, které mohou ovlivnit potřeby budoucího tréninku patří: potřeby jednotlivých oddělení, požadavky zastupitelnosti, kariérní záměry (plánované budoucí změny v zařazení zaměstnance), zavádění nové výroby, změna pracovních postupů/instrukcí, kvalifikační katalog funkcí.

8.2.2 Plánování školení

Následuje fáze **vytvoření individuálních plánů tréninku** pro všechny nepřímé zaměstnance. Tento proces se provádí 1 x ročně v rámci hodnocení zaměstnanců a provádí ho vedoucí jednotlivých oddělení.

Při nástupu nového zaměstnance je tréninkový plán vytvořen příslušným nadřízeným ihned po provedení vstupních školení. Plán obvykle zahrnuje odborná školení, která zaměstnance seznamují s interními procesy, postupy a regulami ve společnosti. Adaptuje zaměstnance na podmínky firmy tak, aby byl schopen co nejdříve efektivně vykonávat svěřenou činnost.

8.2.3 Zajištění školení

V individuálních plánech mohou být navrženy následující typy školení:

- Interní školení vedená interním lektorem
- Interní školení vedená externím lektorem (zaměstnanec se jen obvykle účastní jako jeden z účastníků hromadného školení)
- Externí školení

V případě, že se vedoucí oddělení rozhodne poslat svého podřízeného na externí školení, musí vyspat tzv. Žádost o nákupu vzdělávání, ve které specifikuje požadovaný druh vzdělání – př. zvyšování kvalifikace, pravidelné přeškolení, zlepšení pracovních procesů. Externí školení se zajišťují především v případě rozvoje měkkých dovedností, jakými jsou: komunikační kompetence, schopnost týmové spolupráce, schopnost přijímat a dávat kritiku, analytické myšlení, schopnost zvládat konflikty nebo například schopnost prosadit se.

Externí školení pak zajišťuje oddělení lidských zdrojů, které aktivně vyhledává požadovaná školení vedená externími lektory.

8.2.4 Vyhodnocení školení

Každá vzdělávací akce je ukončena vyhodnocením vzdělávacích aktivit. To by dle směrnice Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců mělo být prováděno následujícím způsobem:

- pohovorem účastníka a vedoucího zaměstnance bezprostředně po skončení školení
- zprávou školitele
- zápisem hodnocení efektivity školení do tréninkového plánu
- testem znalostí, je-li to možné a účelné

Na závěr je nutné provést **záznamy ze školení**. Ty jsou prováděny interním lektorem v případě interních školení zápisem do tréninkového plánu, čímž se stvrzuje provedené školení. Jestliže školení provádí externí lektor, záznamy má na starost oddělení lidských zdrojů, které jej zaznamenává také do tréninkových plánů. Účastní-li se zaměstnanec externího školení, jeho povinností je doručit na oddělení lidských zdrojů doklad o absolvování školení (certifikát) a také vyplněný formulář Vyhodnocení školení. V tomto formuláři má účastník školení možnost vyhodnocení kurzu. Hodnotí se následující body:

- celkové organizační zabezpečení
- strava

- ubytování
- atmosféra a vybavení tréninkových místností
- zda splnila obsahová stránka očekávání účastníků
- odbornost výkladu
- srozumitelnost výkladu
- učební materiály
- spokojenost s přístupem lektora
- užitečnost pro práci účastníka
- celkový dojem ze vzdělávací akce

Jednotlivé body jsou hodnoceny na škále od 0-3, kde 0 znamená, že účastníkovi kurz zcela vyhovoval, 3 znamená, že byl zcela nevyhovující.

8.3 Organizace školení pro přímé zaměstnance

8.3.1 Identifikace potřeb vzdělání

U přímých zaměstnanců není tak silná návaznost na roční hodnocení jako tomu bylo v případě nepřímých zaměstnanců. Potřeba doplnění kvalifikace se provádí na základě:

- zákonných požadavků na kvalifikaci (seznámení s vyhláškou 50, PO, BOZP, odpady, vysokozdvížné vozíky)
- jiných požadavků na kvalifikaci – ESD, jakost, životní prostředí, školení řidičů firemních vozidel.

Přihlíží se na jednotlivé potřeby v oddělení, dalšími faktory potřeby školení jsou zavádění nové výroby, změna pracovních postupů, požadavky na další znalosti, požadavky zastupitelnosti a požadavky na funkci.

Při identifikaci potřeb vychází dále vedoucí pracovníci ze záznamů uvedených v matici dovedností, která monitoruje zvládnání pracovních činností jednotlivých zaměstnanců za určité období. Matice dovedností je blíže představena v kapitole 8.3.4.

Přeškolení přímých zaměstnanců se provádí jednou ročně nebo v případě dlouhodobé absence, za kterou se bere doba delší než 1 měsíc. Jeho účelem je odstranění případných osvojených nežádoucích pracovních postupů či stereotypů.

8.3.2 Plánování školení

Úvodní fází výcviku pracovníků ve výrobě (operátorů) je jeho plánování pomocí tréninkových plánů. V této fázi vytvoří tréninkoví instruktoři, popřípadě vedoucí jednotlivých pracovišť tréninkové plány svým podřízeným. Jedná se o vyplnění formuláře, do něhož se zaznamenávají následující informace:

- V hlavičce: jméno zaměstnance, název pozice, období pro které je tréninkový plán vytvořen
- Oblast vzdělávání: zda se jedná o interní či externí trénink
- Téma kurzu, název
- Skuteční termín od-do
- Skutečný počet dnů tréninku
- Jméno školícího pracovníka, podpis školícího pracovníka
- Ohodnocení výsledků kurzu
- Zaznamenává se také důvod neúčasti
- Datum a podpis trénovaného
- Na závěr: kdo provedl kontrolu tréninku

Tréninkové plány se vytváří vždy na roční období, jejich aktualizace se však provádí podle potřeby nového zaškolení.

Plán tréninku

Podle plánů objemu výroby si tréninkoví instruktoři plánují, kolik bude potřeba proškolit v jednotlivých měsících operátorů na jednotlivé pracovní činnosti aby se splnila výroba. Plánují se jednotlivé pracovní dovednosti, které jsou nezbytné pro výkon práce na dané výrobní sekci. K tomuto plánování se využívají tabulky vytvořené v excelu, jejichž podoba je následující:

	činnost 1		činnost 2				
	Actual	Plan	Actual	Plan	Plan	Actual	% plnění plánu
Leden							
Únor							
Březen							
Duben							
Květen							
Červen							
Červenec							
Srpen							
Září							
Říjen							
Listopad							
Prosinec							
Total							

Obr. 9. Plán tréninku nepřímých zaměstnanců

Tato souhrnná tabulka porovnává plány na školení operátorů se skutečností v jednotlivých měsících. Tréninkový instruktoři mají stanovenou toleranci 2% od plánu, což se považuje ještě za dobrý výsledek.

8.3.3 Zajištění školení

Školení pracovníků ve výrobě (operátorů) provádí interní školitel dle pracovních instrukcí pro jednotlivé operace, specifických požadavků pro jakost výrobku a postupu při výskytu neshodných výrobků.

Průběh výcviku – pro každou operaci je určena doba výcviku nezbytná pro zvládnutí operace. Navíc nový pracovník musí projít během prvních dnů „vstupní zkouškou“, kdy se měří jeho výkonnost. Tyto výsledky zaznamenávají leadeři během prvních dnů do formuláře Zaznamenávání výsledků tréninku operátorů. Délka dnů se liší podle náročnosti pracovních pozic. Nezvádne-li operátor splnit stanovené normy v požadovaném čase, je trénink prohlouben. Jestliže je i nadále nezpůsobilý vykonávat danou pozici, bude přemístěn na jinou linku a v případě, že se ani zde nezlepší, bude propuštěn.

Zaznamenávání výsledků tréninku operátorů

Pozice:

Jméno operátora:

	Plán			Skutečnost		
	Linky/výstup	Procento selhání	CT/ sek	Linky/výstup	Procento selhání	CT/ sek
1. den		5% (1NG)				
2. den		5%(3NG)				
3. den		4%(4NG)				
4. den		4%(4NG)				
5. den		3%(3NG)				
6. den		2%(3NG)				
7. den		2%(3NG)				
8. den		1%(2NG)				
9. den		1%(2NG)				
10. den		1%(2NG)				

Pozn.: Operátor projde tréninkem a bude přijat, když dosáhne cíle (kvality, výstupu) během posledních 2 dnů.

Obr. 10. Formulář zaznamenávání výsledků tréninku operátorů

Vyplněný formulář vrátí školitel (leader) tréninkovému instruktorovi, který zaznamenává ukončení tréninku do tréninkového plánu.

8.3.4 Vyhodnocení školení

Vyhodnocení školení provádí tréninkový instruktor nebo vedoucí pracovník po stanovené době a zvládnutí operace a to formou zápisu do hodnotícího listu (tréninkového plánu).

Hodnocení výsledků probíhá na škále A-C:

A – další trénink není nutný

B – trénink je zapotřebí prohloubit

C – trénink se zcela minul účinkem

Tréninkový instruktor, vedoucí linky a starší operátoři odpovídají za to, že operátor nebude vykonávat žádnou jinou operaci než takovou, na kterou byl řádně zaškolen nebo operaci na kterou se právě školí.

Tréninkové plány nejsou u přímých pracovníků uloženy na oddělení lidských zdrojů, ale u jejich nadřízených, vedoucích zaměstnanců.

Vyhodnocování školení se dále zaznamenává do tzv. Matice dovedností.

Matice dovedností operátorů

Přehled tréninků pro aktuální měsíc je operátorům k dispozici nejen v tréninkových plánech, ale také na nástěnce ve výrobě. Jména školících operátorů a jejich naplánované činnosti jsou zde zobrazeny v přehledné matici, která zaznamenává již vytrénované operátory, ty co jsou v tréninku a také ty, u kterých se trénink chystá.

Podoba matice je následující:

- v řádcích jsou uvedeny jména operátorů
- ve sloupcích je seznam základních vykonávaných činností na jednotlivých pracovištích ve výrobě
- za jmény je sloupec sčítající počet již ukončených operací

Příklad Matice dovedností je uveden v příloze P I.

Legenda: V případě, že zaměstnanec školením již prošel, zaznamená se do tabulky číslo 1 a pole se vybarví zeleně. Je-li zaměstnanec stále v tréninku, doplní se T, a písmeno P se doplní v případě, je-li u operátora naplánován trénink.

Operátoři tedy mají nad svými plány přehled, vidí jak jsou na tom v porovnání s jinými zaměstnanci, což je může motivovat k dalšímu tréninku.

Tento systém je úzce spojen s možností přeřazení zaměstnanců do vyšších mzdových tříd s vyšším platovým ohodnocením.

V případě propouštění zaměstnanců vedoucí pracovníci přihlížejí k tomu, kolik operací je operátor schopen vykonávat, a může tedy tento nástroj používat jako pomůcku při rozhodování se o tom, kterého operátora propustí.

9 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

9.1 Technika vlastního provedení

Se vzděláváním také úzce souvisí hodnocení zaměstnanců. Systém hodnocení je ve firmě dobře propracován a stejně jako ve většině firem u nás, probíhá hodnocení výkonnosti přímým nadřízeným hodnoceného.

Odpovědnost za hodnocení spadá pod oddělení lidských zdrojů. To v předstihu informuje vedoucí pracovníky o nutnosti provést hodnocení. Hodnocení je pak prováděno formou rozhovoru mezi hodnoceným/podřízeným a hodnotitelem/nadřízeným. Nejdříve se vyplní **formulář Hodnocení zaměstnanců**. Struktura formuláře pro zaměstnance spadající do třídy A a B je následující:

Oddíl A – výkonnostní kritéria

V tomto oddíle je hodnocena odbornost a schopnost zaměstnance úspěšně vykonávat práci na současné pozici. Hodnocená výkonnostní kritéria jsou: plánování a organizace, odbornost, rozhodování, komunikativnost, spolehlivost, týmovost.

Použitá stupnice:

- Nutné zlepšení
- Dobry
- Výborný
- Nadprůměrný

Oddíl B – roční cíle

Druhá část je určena k hodnocení použitého řešení (cesty), míry dokončení, výsledků ročních cílů – konkrétních úkolů stanovených při minulém hodnocení a k stanovení nových cílů a očekávaných výsledků pro následující rok.

Oddíl C – celkové hodnocení

V této části nalezneme rekapitulaci již zmíněných částí hodnocení, větší část je však věnována prostoru pro budoucí využití zaměstnance. Hodnotitel zde zaznamenává požadavky na budoucí vzdělávání a zlepšování, nechybí prostor pro vyjádření – komentář zaměstnance a také komentář nadřízeného.

U zaměstnanců zařazených do mzdové třídy C se formulář liší zejména v oddíle A. Hodnocená výkonnostní kritéria zde jsou následující:

- Docházka
- Kvalita práce
- Kvantita práce
- Postoj k práci
- Týmovost
- Komunikační schopnosti

Součástí ročního hodnocení zaměstnanců je také **hodnotící pohovor**, který je příležitostí k setkání nadřízeného a podřízeného a na kterém se probírají především cíle stanovené v minulosti. Hodnotitel by si měl připravit verzi budoucích cílů pro hodnoceného, které musí být v přímém vztahu k pracovnímu zařazení zaměstnance. Tyto cíle jsou základem diskuze v průběhu rozhovoru.

Jelikož bývá celý pohovor řízen vedoucím zaměstnancem a týká se především bodů uvedených ve formuláři, je zde nedostatek prostoru k tomu, aby se podřízení pracovníci sami vyjádřili k tomu, co se chtějí v následujícím období naučit, v čem se chtějí zdokonalit.

Hodnocení končí podpisem hodnotícího formuláře hodnotitelem. Tento formulář slouží jako záznam o provedeném pohovoru a je uložen jak v elektronické tak písemné podobě na oddělení lidských zdrojů.

Hodnocení, které se provádí vždy k 1.4., má vazbu také na změnu mzdy. Mzda se mění na základě provedeného hodnocení a to o procento inflace a dále o % nárůst dle dosaženého stupně hodnocení navržený oddělením lidských zdrojů na základě rozhodnutí vedení.

9.2 Návaznost pro dosažení vytčených cílů

Z provedeného hodnocení a cílů vytčených pro další období může vyplynout nutnost zdokonalení znalostí a dovedností. Nadřízený pak vytváří a navrhuje ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů tréninkový plán pro každého zaměstnance a to tak, aby mohlo být dosaženo jednotlivých cílů.

Tréninkové plány (plány osobního rozvoje): jedná se formulář upravující požadavky na vzdělávání a školení pro následující rok. Jsou sumarizovány a analyzovány oddělením lidských zdrojů - viz. Individuální školení přímých a nepřímých pracovníků.

10 IDENTIFIKACE SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Uvedené silné a slabé stránky jsou souhrnem výše provedené analýzy stávajícího systému vzdělávání ve firmě, dále vychází z průběžných rozhovorů s personalisty, tréninkovým instruktorem a manažerem oddělení lidských zdrojů.

Silné stránky

- zajištění periodických a externích školení (analýza výběru školitele oddělením HR)
- vyhodnocování externího školení pomocí formuláře – zpětná vazba pro HR
- možnost návštěvy kurzů anglického jazyka (dotováno firmou)
- e-learning sloužící k podpoře samostudia anglického jazyka
- podpora dálkového studia, MBA studia
- propracovaný systém identifikování potřeb vzdělávání u přímých pracovníků na základě Matice dovedností
- individuální tréninkové plány
- školící instruktoři, školící středisko
- možnost pohovoru podřízeného s nadřízeným v rámci hodnocení zaměstnanců
- vyhodnocování školících aktivit pomocí jednoduché Matice dovedností u přímých pracovníků
- propracované pracovní instrukce u přímých zaměstnanců – snadná identifikace dalších potřeb školení

Slabé stránky

- identifikace a aktualizace potřeb vzdělávání u nepřímých pracovníků pouze 1x ročně (v rámci hodnocení zaměstnanců)
- nemonitorují se pracovní operace které zvládají jednotliví členové oddělení – u nepřímých zaměstnanců
- malá možnost zaměstnanců zapojit se do sestavování tréninkových plánů
- neefektivní alokace zdrojů na trénování

- nízká motivace zaměstnanců ke vzdělávání
- špatný styl vedení hodnotícího pohovoru mezi nadřízeným a zaměstnancem (zaměstnanci je již předložen sestavený individuální tréninkový plán)
- neexistuje nástroj mapující zastupitelnost zaměstnanců
- absence zpětné vazby zaměstnance na jeho budoucí směřování

11 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V úvodu analytické části jsem představila společnost Nihon Electric Czech, s.r.o., její předmět podnikání i filozofii. Ve společnosti veškeré personální práce zajišťuje oddělení lidských zdrojů v čele s manažerem lidských zdrojů. Odpovědností tohoto oddělení je i oblast vzdělávání pracovníků, jehož současné fungování bylo blíže popsáno v dalších podkapitolách.

Z provedené analýzy stávající situace je patrné, že společnost Nihon Electric Czech, s.r.o. si je vědoma vysoké hodnoty kvalifikovaných lidských zdrojů pro úspěšný rozvoj firmy a podporuje vzdělávací a tréninkové aktivity, které formují pracovní schopnosti všech jejich zaměstnanců.

Proces vzdělávání přímých a nepřímých pracovníků se v některých oblastech liší. Společným základem je pravidelné roční hodnocení zaměstnanců, které je spojeno se sestavováním individuální tréninkové plány. Celý systém je však propracovanější u přímých pracovníků, tedy operátorů ve výrobě.

Ve výrobě existuje nástroj Matice dovedností, který monitoruje hlavní pracovní operace v jednotlivých výrobních sekcích. Na základě této tabulky identifikují vedoucí pracovníci další požadavky na trénink, tréninkoví instruktoři mají přehled o tom, kolik lidí je schopno vykonávat jednotlivé hlavní pracovní operace a plánování i aktualizace tréninkových plánů je zde efektivnější. U nepřímých zaměstnanců neexistuje podobný nástroj a vytváření individuálních tréninkových plánů bývá zanedbáváno.

Pozitivně lze hodnotit zajištění externích školení, které má na starosti oddělení lidských zdrojů. To provádí jednak analýzu požadavků na zajištění externího školení i školitele, ale také podrobné vyhodnocení školení. Externí školení je ve společnosti zaměřováno zejména na rozvoj měkkých dovedností neboli „soft skills“. Společnost nabízí svým zaměstnancům návštěvu kurzů anglického jazyka, umožňuje jim nejen individuální hodiny, ale podporuje také samostudium formou e-learningu. Vedení dále podporuje své zaměstnance ve samostudiu na vyšších odborných a vysokých školách, manažerům nabízí možnost MBA studia.

V poslední části této kapitoly jsem se snažila vystihnout hlavní silné a slabé stránky stávajícího systému vzdělávání. Podkladem pro provedenou analýzu mi byly nejen firemní materiály, ale také rozhovory s personalisty, tréninkovým instruktorem a manažerem lidských

zdrojů. Z výše provedeného šetření je patrné, že v nově navrženém řešení je třeba se zaměřit na zlepšení procesu vzdělávání zejména u nepřímých pracovníků.

Nesmím opomenout, že celý proces vzdělávání je v souladu s mezinárodní normou ISO 9000 (Management jakosti – Směrnice pro výcvik), která zdůrazňuje důležitost managementu lidských zdrojů a potřebu odpovídajícího výcviku. Plánovaný a systematický proces výcviku může významným způsobem pomoci organizaci při zlepšování svých schopností a při plnění svých cílů jakosti. V této normě je proces výcviku popsán ve čtyřech etapách: 1. Stanovení potřeb výcviku, 2. Navrhování a plánování výcviku, 3. Poskytování výcviku, 4. Hodnocení závěrů z výcviku. Norma také ukládá nutnost dokumentovat dokončení výcviku formou záznamů z výcviku. [17]

12 PROJEKTOVÁ ČÁST

12.1 Kritické zhodnocení stávajícího systému

Po podrobném šetření současného systému vzdělávání pracovníků ve Firmě Nihon Electric Czech, s. r. o. jsem dospěla k několika slabým stránkám, které je třeba eliminovat.

Proces vzdělávání zaměstnanců je ve firmě úzce spojen s pravidelným hodnocením, které ve firmě probíhá jednou ročně a to vždy k 1. dubnu. V tomto období se plánují vzdělávací aktivity zejména nepřímým pracovníkům a to na základě sestavování individuálních plánů tréninku pro nadcházející rok. Individuální plánování tréninkových aktivit je daleko propracovanější u zaměstnanců ve výrobě a to již od identifikace potřeb vzdělávání, až po vyhodnocování tréninkových aktivit. U nepřímých pracovníků, kterým se sestavují individuální plány tréninku pouze jednou ročně, je třeba stávající systém zdokonalit a to v několika oblastech.

První velký nedostatek vidím v identifikaci potřeb vzdělávání. I když společnost má dobře propracované směrnice, ve kterých je popsáno, jak by mělo probíhat samotné vedení pohovoru s podřízeným, jak by měl zaměstnanec dostat možnost sám se vyjádřit k sestavování tréninkových plánů, skutečnost je bohužel jiná. Vedoucí pracovníci sami vytváří individuální plány tréninku pro své zaměstnance pro nadcházející rok se kterým následně své podřízené seznámí. Jednotlivá oddělení nemají zpracovány konkrétní pracovní operace pro jednotlivá místa, jako je tomu ve výrobě. Nemonitorují, kolik pracovníků v oddělení zvládá určitou operaci, nezná se potenciální zastupitelnost zaměstnanců a celý proces vede také k demotivaci podřízených pracovníků ke vzdělávání. Samotné vyhodnocování vzdělávacích aktivit se u nepřímých pracovníků provádí pouze v případě, jedná-li se o externí školení, které zabezpečuje oddělení lidských zdrojů a dbá na to, aby se jeho kvalita stále zdokonalovala.

12.2 Cíl projektu

Cílem projektové části bude nalézt nové řešení, které bude mít buď podobu přestavby stávajícího systému nebo zavedení zcela nového řešení a které bude eliminovat slabé stránky současného systému vzdělávání ve společnosti.

Společnost klade následující požadavky:

- Soulad s ISO 9000
- Informační konzistence se stávajícím systémem
- Lepší využití interních zdrojů pro zvyšování kvalifikace
- Nový systém by měl být implementovatelný na celou firmu, tedy jak na zaměstnance v kancelářích, tak na zaměstnance ve výrobě.

13 NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU

Pokud má společnost zájem o zlepšení pracovních výkonů svých pracovníků, měla by jim umožnit se stále vzdělávat a dát jim možnost se do celého procesu zapojit. Společnost by měla mít na paměti, že k maximálnímu výkonu vede optimální motivace. Na tu je nutné se v nově navrženém systému také zaměřit.

Navrhuji vytvořit nástroj, který bude mapovat vybrané dovednosti (hard skills) všech zaměstnanců firmy. Měl by být zpracován na úrovni jednotlivých oddělení a měl by umožnit snadnou identifikaci vzdělávacích a tréninkových potřeb a být tak významným výchozím zdrojem informací pro zpracování plánů tréninku jednotlivých oddělení.

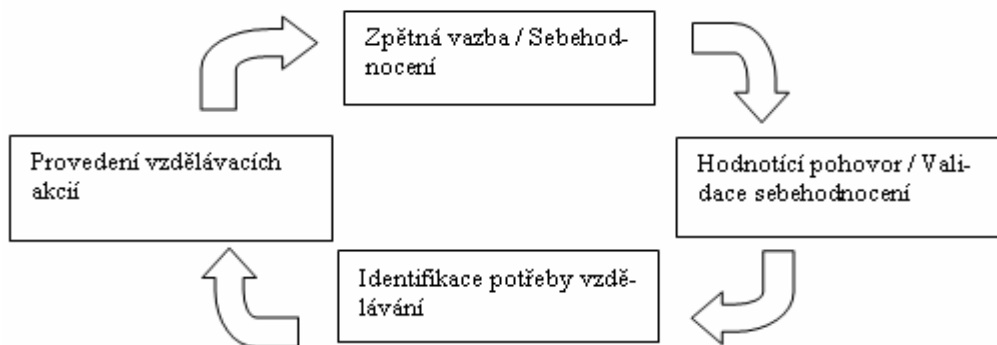
13.1 Koncepce

13.1.1 Zjednodušený popis a obhajoba zvoleného řešení

Jako řešení pro společnost Nihon jsem zvolila modifikovanou Skill Matrix popsanou v kapitole 4.4.3. Důvodem pro toto řešení je vysoká grafická vypovídací hodnota Skill Matrix a také jistá podobnost s již používanou „Maticí dovedností“ tak jak je používaná při tréninku přímých zaměstnanců, což výrazně zjednoduší implementaci nového řešení.

Modifikace Skill Matrix spočívá v přidání prvku sebehodnocení, které bude prováděno periodicky.

Modifikovaná Skill Matrix tedy nebude používána pouze pro hodnocení mezer ve vzdělání a k identifikaci potřeby vzdělávání, ale také jako nástroj sebehodnocení a podklad pro hodnotící pohovor s nadřízeným. Tento nástroj bude poskytovat i zpětnou vazbu na kvalitu vzdělávání. Cyklus používání Skill Matrix lze zjednodušeně popsat následovně:



Obr. 11. Cyklus používání Skill Matrix [vlastní zpracování]

Před zahájením používání Skill Matrix je nutné úplně identifikovat jednotlivé operace které probíhají v jednotlivých odděleních. Standardně se předpokládá, že jsou zpracovány podrobné postupy pro každý proces probíhající ve společnosti. Tyto postupy budou podkladem pro zpracování seznamu operací – hard skills.

Schéma celého navrhovaného procesu vzdělávání je uvedeno v příloze P II.

13.1.2 Matice odpovědnosti

Podrobný popis jednotlivých nástrojů a kroků tvořících nový systém bude popsán v následující kapitole. Je však třeba také přiřadit k jednotlivým klíčovým aktivitám (uvedeným v příloze P II) odpovědného pracovníka.

V uvedené matici odpovědnosti je vymezeno, kdo za kterou aktivitu odpovídá, kdo se podílí na spolupráci a také na kontrole.

Tab. 2. Matice odpovědnosti [vlastní zpracování]

	Odpovědnost				
	Oddělení lidských zdrojů	Manažer oddělení	Supervisor	Zaměstnanec	Školitel (externí x interní)
Jednotlivé kroky projektu					
Identifikace potřebných dovedností na úrovni jednotlivých oddělení	K	O	O	S	
Zavedení požadovaných identifikovaných dovedností do formuláře sebehodnocení zaměstnanců		O	O		
Vyplnění formuláře zaměstnancem - sebehodnocení		K	K	O	
Vyplnění formuláře nadřízeným pracovníkem (manažerem)		O	O	S	
Hodnotící pohovor nadřízeného s podřízeným		O	O	S	
Vyhodnocení dotazníku – vznik jeho konečné podoby		O	O	S	
Vytvoření Skill Matrix	K	O	O		

Jednotlivé kroky projektu	Odpovědnost				
	Oddělení lidských zdrojů	Manažer oddělení	Supervisor	Zaměstnanec	Školitel (externí x interní)
Identifikace potřeb vzdělávání	K	O	O	S	
Vytvoření individuálních plánů tréninku	K	O	O	S	
Analýza požadavků na zajištění externího/interního školení	O, K	O	O		
Realizace vzdělávacích a tréninkových aktivit	K			O	O
Provedení záznamů o školení	K			O	O
Hodnocení efektivity školení – záznam do tréninkového plánu	K	O	O		
Uchovávání záznamů	O	O			

Legenda:

O – odpovídá

S – spolupracuje

K – kontroluje

Všichni zaměstnanci odpovídají za spolupráci při identifikaci požadavků na vzdělání a neustálé zvyšování a udržování své kvalifikace. Jsou odpovědní za svou účast na jednotlivých vzdělávacích akcích a podílí se také na vedení záznamů ve svých plánech tréninku. V případě, že se zaměstnanec nemůže zúčastnit naplánovaného školení, je povinen o tom informovat svého nadřízeného a organizátora školení (interního lektora nebo oddělení lidských zdrojů). Pokud je to možné a účelné a důvody k účasti na školení mezitím nepominuly, absolvuje zaměstnanec školení v náhradním termínu.

13.2 Nástroje nového řešení

13.2.1 Identifikace základních pracovních operací v oddělení

První fází projektu bude identifikace potřebných kompetencí (dovedností) v jednotlivých odděleních. Bude se jednat o tzv. hard skills, tedy o dovednosti které budou měřitelné. U přímých pracovníků je identifikace těchto aktivit jednoduchá. Vedoucí linky je zjistí z pracovních instrukcí, které jsou podrobně zpracovány pro jednotlivá pracoviště a jsou uloženy u tréninkových instruktorů.

Metody sběru těchto informací budou složitější u nepřímých pracovníků, kde ne vždy existují zpracované pracovní procesy v jednotlivých odděleních. Je zde třeba identifikovat hlavní pracovní činnosti a doplnit tyto informace do potřebných dokumentů.

Jak identifikovat jednotlivé pracovní operace v oddělení?

- Část základních pracovních procesů je popsána ve směrnících. Příkladem může být oddělení nákupu. Ve směrnici tohoto oddělení je specifikován proces opakovaného nákupu, proces výběru a schválení nového dílu a dodavatele a nebo jak probíhá pravidelné hodnocení dodavatele. Chybí zde však jednotlivé pracovní operace, které vykonávají jak nákupčí, tak jejich asistenti.
- Úkolem manažera oddělení bude ve spolupráci s pracovníky tohoto oddělení identifikovat hlavní pracovní činnosti které jsou s tímto procesem spojeny – jako je např. ovládání jednotlivých systémů. Důležité je zapojit do tohoto procesu samotné pracovníky, což by mělo posloužit k lepší identifikaci klíčových aktivit.

Manažer oddělení bude muset doplnit jednotlivé pracovní operace spolu s informacemi o odpovědnosti za jednotlivé pracovní operace do směrnice svého oddělení, popřípadě zpracovat pracovní instrukce jak je tomu u nepřímých pracovníků.

V závěru této fáze shrne manažer oddělení všechny pracovní operace, které je nutné zvládat v rámci jeho oddělení a sepíše je do formuláře způsobem uvedeným v následující kapitole.

13.2.2 Sestavení formuláře sebehodnocení

Podoba formuláře

Hlavní pracovní operace které budou hodnoceny by měly být rozděleny do tří hlavních kategorií:

- **Pracovní náplň:** obsahuje jednotlivé pracovní dovednosti, které jsou nezbytné pro výkon práce na daném oddělení.
- **Standardní aktivity:** jedná se o takové aktivity, které jsou standardně vykonávány jednak na úrovni celé firmy a jednak na úrovni oddělení / výrobní sekce.
- **Individuální aktivity:** zde se jedná o takové činnosti, které nejsou běžnou součástí pracovní náplně pracovníka. Rozvíjí schopnosti a kompetence zaměstnanců nad rámec jejich aktuálního pracovního zařazení.

Manažer rozdělí identifikované operace do příslušné kategorie (pracovní náplň a standardní aktivity). Co se týče individuálních aktivit, zde se ponechá prostor jednotlivým zaměstnancům, kteří si sami doplní, co by se rádi v následujícím školícím období naučili.

Úkolem všech zaměstnanců v oddělení bude následně provést sebehodnocení těchto aktivit a určení směru jejich následného výcviku (individuální aktivity).

Pracovník bude jednotlivé pracovní operace hodnotit na škále od 0 do 3.

Úrovně škály

0 – neumím, netrénuji se

1 – neumím, ale chci se trénovat

2 – umím, ale nemohu trénovat druhé

3 – umím, mohu trénovat druhé

V samotné úvodu formuláře nesmí chybět informace o jménu a příjmení zaměstnance a o jeho zařazení v oddělení.

<p>Samohodnocení pracovníků 0) neumím-netrénuji se 1) neumím-chci se trénovat 2) umím, ale nemohu trénovat druhé 3) umím, mohu trénovat druhé</p>		
<p>ODDĚLENÍ :</p>		
<p>JMÉNO A PŘÍJMENÍ:</p>		Hodnocení
Pracovní náplň		
Standardní aktivity		
Individuální aktivity		

Obr. 12. Formulář sebehodnocení pracovníků [vlastní zpracování]

Sebehodnocení

Tím, že zaměstnanec dostane možnost se sám ohodnotit (pomocí formuláře Sebehodnocení), má možnost se nad svou prací zamyslet, zvýší se jeho zapojení do procesu hodnocení a významný vliv to bude mít také na motivaci. Sebehodnocení bude v tomto případě sloužit k účelům rozvoje a zvýšení kvalifikace zaměstnance.

Zaměstnanec vytvoří podklad pro rozhodování o plánování jednotlivých vzdělávacích aktivit na další období. Formulář Sebehodnocení bude vyplněn vždy dvakrát. Jednou hodnoceným a jednou hodnotitelem a to nezávisle na sobě.

Následně se provede hodnotící pohovor, kde se srovnají jednotlivá hodnocení. Zaměstnanec má možnost hodnotiteli vysvětlit některé sporné body přímo. Další **výhody hodnotícího pohovoru:**

- zaměstnanec je připraven na hodnocení, může zodpovědět případné dotazy
- zjistí se, zda jsou k sobě zaměstnanci mírnější a zda mají tendenci se nadhodnocovat či podhodnocovat
- zvyšuje to motivaci zaměstnance – sám může ovlivnit následující proces vytváření tréninkových plánů
- zaměstnanci znají svoji práci nejlépe (mohou vyvrátit slabé hodnocení nadřízeným)

Manažer může po hodnotícím pohovoru provést úpravy a určí konečnou podobu vyplněného formuláře.

Formulář budou zaměstnanci vyplňovat jedenkrát ročně nebo v případě, kdy budou převedeni na jinou pracovní pozici, na jiné oddělení.

13.2.3 Vytvoření Skill Matrix s návazností na sebehodnocení

Záznamy z výše zjištěného šetření budou shrnuty do tabulky, která bude mít podobu matice měřící dovednosti jednotlivých oddělení.

Podoba Skill Matrix

Řádky budou tvořit základní skupiny dovedností – pracovní náplň, standardní aktivity a individuální aktivity převzaty z formuláře sebehodnocení, sloupce pak jména jednotlivých zaměstnanců v oddělení. Jednotlivé dovednosti a jejich výsledné zhodnocení jsou manažerem oddělení přeneseny do matice z formuláře Sebehodnocení zaměstnanců, který vyplnili všichni zaměstnanci hned v úvodu.

Výstup, který tato matice ukáže, vyjádří procentuálně jednak zastupitelnost v rámci jednotlivých dovedností (řádková flexibilita), ale také procentuální zvládnutí jednotlivých činností konkrétním zaměstnancem (sloupcová flexibilita).

Bude tedy identifikovat jak mezery v úrovni dovedností u pracovníků oddělení, upozorní také na potenciální problémy při pokrytí úkolů v rámci oddělení.

Celková míra zastupitelnosti na oddělení bude pak vyjádřena souhrnným procentním ukazatelem, který má úlohu hlavního indikátoru dovedností báze konkrétního oddělení.

Vytváření a aktualizace Skill Matrix

Matice dovedností budou vytvářeny příslušnými manažery oddělení či supervisory a to jednorázově v období hodnocení zaměstnanců. Jejich aktualizace bude jednotlivými mana-

žery či pověřenými osobami pro příslušné výrobní sekce prováděna v následujících intervalech:

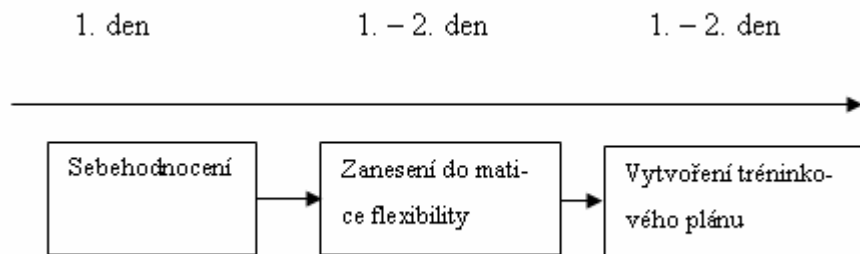
- **pro přímé zaměstnance:** každé čtvrtletí
- **pro nepřímé zaměstnance:** každý měsíc

13.2.4 Plánování školení

Navrhovaná matice dovedností se stane hlavním podkladem sloužícím k vytváření individuálních plánů zaměstnanců.

Vedoucí zaměstnanec by měl při sestavování tréninkových plánů vycházet z předpokládané optimální struktury kompetencí (znalostí), které zajistí bezproblémovou činnost oddělení za každé situace. Organizace také musí naplánovat školení v případě, že dojde ke změně pracovních postupů, které ovlivňují kvalitu produktu.

V případě, že bude zaměstnanec přeřazen v průběhu roku na nové oddělení, bude zaměstnanec vyřazen v době aktualizace z matice dovedností původního oddělení a čeká ho zařazení do nového oddělení ihned na základě provedení sebehodnocení. Následně mu vedoucí sestaví nový aktuální tréninkový plán podle potřeb nového oddělení.



Obr. 13. Postup při změně zařazení pracovníka [vlastní zpracování]

13.2.5 Realizace školení

Výhodou nově navrženého systému je také identifikace interních školitelů. Jedná se o schopné pracovníky, kteří mají v jednotlivých činnostech vyplněn nejvyšší stupeň sebehodnocení, tedy č. 3, které značí Umím, mohu trénovat druhé.

Do této doby existoval ve výrobě kvalifikovaní školitelé, kteří zabezpečovali tuto práci. S nově zavedeným systémem se ušetří náklady na tohoto školitele a mohou se využít interní zdroje, tedy schopní zaměstnanci.

Zaměstnanci by měli být seznámeni se skutečným termínem školení, který mají také zaznamenaný v tréninkových listech či s předpokládaným termínem zahájení. Měl by jim být znám školitel.

13.2.6 Hodnocení efektivity školení

Formální hodnocení výkonnosti zůstane i nadále roční záležitostí. Co však doposud nebylo ve firmě zavedeno, jsou průběžné hodnotící pohovory.

Průběžný hodnotící rozhovor – jedná se o neformální schůzky mezi podřízeným a vedoucím zaměstnancem, které mohou zvyšovat efektivitu hodnocení výkonnosti. Tento druh neformálních pohovorů by měl probíhat v průběhu celého roku, dle zvážení jednotlivých vedoucích pracovníků. Výhodou je především, že manažer získá možnost monitorovat pokrok svých podřízených, podpoří se vzájemná komunikace mezi podřízeným a nadřízeným. Vedoucí pracovník může dále získávat průběžně informace o výkonnosti a průběhu školení podřízeného, v případě potíží mu může pomoci řešit vzniklé problémy závčas. *Zpětná vazba pro zaměstnance* – školení by mělo být pro zaměstnance přínosem. Mělo by mu být dáno najevo, že ho firma jistým druhem školení oceňuje, dbá o jeho další rozvoj. Průběžná zpětnou vazba slouží k ocenění úspěchů, projednání problémových oblastí a jeho další výhodou je podpoření motivace pracovníka.

Vyhodnocování vedoucími pracovníky

Vyhodnocení samotného školení provádí vedoucí pracovník ihned po ukončení tréninkové akce - u přímých pracovníků v měsíčních intervalech a čtvrtletně u nepřímých pracovníků, a to záznamem do tréninkového plánu.

O průběhu školení, o jeho výsledcích by si měli vedoucí pracovníci vždy pohovořit se svými pracovníky, měli by zjistit, zda pro ně bylo školení přínosné, prodiskutovat vývoj také se školiteli a ověřit si, zda školení splnilo očekávání obou stran a zaměstnanec je skutečně schopen po stanovené době vykonávat danou pracovní činnost. Následně se provede aktualizace Skill Matrix, např. pracovní operace se změní z č. 1 (neumím, chci se trénovat) na č. 2 (umím, ale nemohu trénovat druhé).

Zpětná vazba pro vedoucího pracovníka – zjistí, jaký efekt školení přineslo, což mu přinese informace které využije při plánování dalších úkolů, školení.

Vyhodnocování oddělení lidských zdrojů

Majitelem procesu se stane oddělení lidských zdrojů, které bude ročně vyžadovat zpracované matice Skill Matrix a plánů tréninku. Manažer oddělení lidských zdrojů bude odpovídat za kontrolu a vyhodnocování daných cílů. Jeho další pravomocí bude revize dovedností v matici flexibility na všech odděleních a předkládání vedení zprávy o stavu kvalifikace lidských zdrojů firmy.

Zpětná vazba pro manažera HR (vrcholový management) – vyhodnocuje úroveň jednotlivých oddělení, bude moci sledovat jejich vývoj.

Vyhodnocování školení je důležité jak pro vedoucí jednotlivých oddělení a vedení oddělení lidských zdrojů, tak také pro absolventa.

13.2.7 Školení vedoucích pracovníků

Důležitým bodem je také vzdělávání manažerů na nižších stupních řízení. Jedná se o skupinu manažerů v první linii, kteří pracují zejména s nemanážerskými pracovníky, přispívají k naplňování potřeb zaměstnanců a mají za ně zodpovědnost.

Pro efektivní systém hodnocení bude nutné vyškolit také právě tyto zaměstnance. Před zavedením nového navrhovaného systému vzdělávání ve firmě by se manažeři jako hodnotitelé měli seznámit s následujícími oblastmi:

- jak efektivně vést hodnotící pohovor s podřízeným
- jakým chybám se vyhnout při hodnocení a následném vystavování tréninkových plánů
- poskytování zpětné vazby
- efektivní komunikace

Návrh školení:

V tomto případě bych navrhovala vzdělávací metodu **hraní rolí**. Jedná se o metodu účinnou v oblasti získávání dovedností zejména v mezilidských vztazích, pro změnu postojů. Hodnotitelé by si pod vedením zkušeného odborníka měli vyzkoušet cvičný hodnotící rozhovor. Odborník bude sledovat průběh tohoto rozhovoru a na konci je nezbytné, aby jej

ohodnotil. Samotné vyhodnocování této metody je nejdůležitější částí. Následovat by měla diskuze účastníků o výsledcích.

13.3 Implementace

13.3.1 Analýza prostředí změny

Provádí-li se změna, je nutné počítat s tím, že ne každý může ihned s novým návrhem souhlasit. Před realizací je nutné zjistit, jak budou účastníci procesu reagovat na změny a celý změnový proces.

Aktéři změny

Iniciátor změny - iniciátorem bylo v tomto případě vedení firmy, které vidělo několik nedostatků ve stávajícím systému vzdělávání ve firmě.

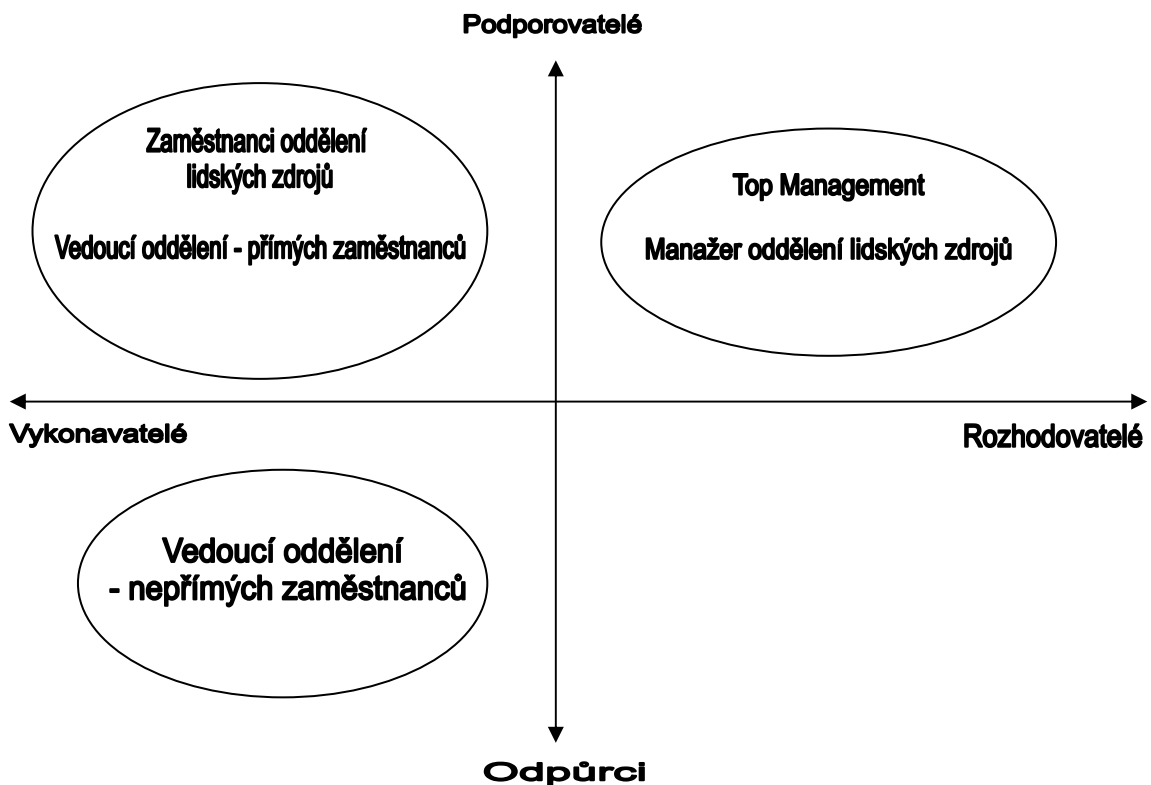
Konstruktor změny – návrhem způsobu jak změnu provést se zabývám v této diplomové práci.

Realizátor změny – samotným realizátorem nového procesu bude oddělení lidských zdrojů spolu s vedoucími jednotlivých oddělení.

Uživatel změny – důsledků změny budou využívat vedoucí oddělení, oddělení lidských zdrojů a Top Management.

U většiny změn je nutné počítat s tím, že si najde nejen své podporovatele, tedy osoby, kteří jsou jejímu uskutečnění příznivě nakloněni a navrhovanou změnu podporují, ale také odpůrce změny, kteří mohou klást překážky.

Na základě průběžných rozhovorů s účastníky procesu vzdělávání a zkušeností při zpracování analýzy stávajícího řešení lze účastníky procesu zařadit následovně:



Obr. 14. Rozdělení účastníků procesu [vlastní zpracování]

Z výše uvedeného schématu plyne, že jak vedení firmy, tak oddělení lidských zdrojů je novému systému příznivě nakloněno. Jelikož nově navržený systém nepřinese vedoucím pracovníkům přímých zaměstnanců větší změny oproti stávajícímu systému, spíše se jim zdokonalí, lze je také zařadit mezi podporovatele. Je však nutné zaměřit se zejména na odpůrce změny, kterými jsou v tomto případě vedoucí oddělení nepřímých zaměstnanců. Jelikož se tito zaměstnanci mají stát vykonavatelé nového procesu, nezbytným krokem je jejich přesvědčení o naléhavosti změny a potlačení možného zděšení, resignace, popírání či vzteku. Cílem je dostat vedoucí oddělení nepřímých zaměstnanců z pozice odpůrci-vykonavatelé na místo vykonavatelé-podporovatelé.

Manažer oddělení lidských zdrojů se rozhodl řešit tuto situaci prezentací představující naléhavost změny. Prezentace byla určena nejen odpůrcům změny, ale všem vedoucím pracovníkům, kterým měla poskytnout dostatečné informace o novém systému. **Základní body prezentace:**

- čeho se změna týká
- příčiny změny
- jaké přinese změna důsledky

- komu je určena
- komu a co přinese
- kdo jsou aktéři změny
- popis procesu změny

Následně bylo domluveno, že se nejdříve provede ověření funkčnosti nově navrženého systému na vzorku zaměstnanců a to již v dubnu tohoto roku, kdy probíhá pravidelné hodnocení zaměstnanců. Názorná ukázka navrhovaného řešení bude ukázána na vzorku zaměstnanců z oddělení nákupu.

Klíčovou osobou, nebo-li agentem, **vůdce změny** bude manažer oddělení lidských zdrojů, který nový návrh přijal a souhlasil s jeho zavedením. Tato osoba může zásadním způsobem ovlivnit úspěšnost prosazení změny. Aby byla změna prosazena, musel manažer lidských zdrojů v první řadě seznámit s návrhem všechny vedoucí pracovníky, kterých se změna nejvíce dotkne a na nichž bude celý proces záviset. Jedná se tedy o prosazování změny z hora, jelikož agentem změny je manažer oddělení lidských zdrojů, člen Top Managementu.

13.3.2 Časová náročnost jednotlivých kroků implementace

Časová náročnost jednotlivých fází od zpracování návrhu až po realizaci nového systému ve všech odděleních bude následující:

1. krok implementace - představení projektu, proškolení zaměstnanců v oddělení lidských zdrojů: nový návrh byl již představen manažerovi lidských zdrojů, kterému byl nově navržený systém vzdělávání zaměstnanců ve firmě podrobně vysvětlen. Následně došlo ke schválení projektu a zároveň proběhlo proškolení personalistů.

Potřebná doba: 5 hod

Odpovědná osoba: manažer oddělení lidských zdrojů

2. krok implementace – prezentace projektu vedoucím pracovníkům a Top Managementu: nově navržený systém byl dále představen formou prezentace všem vedoucím zaměstnancům, tedy realizátorům změny. Prezentace měla přesvědčit odpůrce změny o výhodách nového systému.

Potřebná doba: 2 hod

Odpovědná osoba: manažer oddělení lidských zdrojů

3. krok implementace – ověření funkčnosti nových nástrojů: před nasazením nového systému bylo dohodnuto ověření funkčnosti navržených nástrojů na vzorku zaměstnanců.

Vybráno bylo oddělení nákupu, jehož manažer musel provést potřebné kroky, tj.:

- identifikace potřebných dovedností v oddělení
- zavedení požadovaných identifikovaných dovedností do formuláře Sebehodnocení zaměstnanců
- rozeslání a vybrání formulářů od podřízených pracovníků
- vyplnění formulářů Sebehodnocení zaměstnanců všech podřízených
- hodnotící pohovor s podřízenými pracovníky
- vyhodnocení formuláře, úprava do konečné podoby
- vytvoření Skill Matrix pro oddělení nákupu
- identifikace potřeb vzdělávání ze Skill Matrix
- vytvoření individuálních tréninkových plánů
- analýza požadavků na zajištění externího/interního školení

Potřebná doba: 20 hod

Odpovědná osoba: manažer oddělení nákupu

4. krok implementace – zhodnocení funkčnosti nově navržených nástrojů: po určité době by měl manažer oddělení lidských zdrojů spolu s manažerem oddělení nákupu zhodnotit funkčnost nových nástrojů, prodiskutovat případné problémy či doladit slabá místa nového systému.

Potřebná doba: 8 hod

Odpovědné osoby: manažer HR, manažer oddělení nákupu

5. krok implementace – zavedení změn do směrnice Řízení lidských zdrojů: nově navržené nástroje kterými jsou Sebehodnotící formulář a Skill Matrix byly již zpracovány v této diplomové práci. Stejně tak byl sestaven další důležitý dokument kterým je matice odpovědnosti. Bude však třeba zavést navržené změny do příslušných směrnic Řízení lidských zdrojů a vystavit tyto dokumenty na intranetu, kde budou všem k dispozici.

Potřebná doba: 8 hod

Odpovědné osoby: personalisté, dokumentační

6. krok implementace – trénink realizátorů změny: v neposlední řadě je třeba provést trénink pro všechny kterých se změna dotkne. Jeho součástí by mělo být podrobné sezná-

mení vedoucích pracovníků s jednotlivými nástroji a také příprava vedoucích pracovníků na hodnotící pohovory, viz. kapitola 13.2.7.

Potřebná doba: 10 hod

Odpoovědné osoby: personalisté, manažer HR

13.3.3 Harmonogram projektu

Hodnocení zaměstnanců, které je spojeno s vytvářením individuálních tréninkových plánů, se ve firmě provádí vždy k 1. dubnu, tedy začátkem fiskálního roku. V tomto termínu bude provedeno ověření funkčnosti nově navrženého systému na vzorku zaměstnanců, konkrétně se bude jednat o oddělení nákupu.

Po domluvě s manažerem oddělení lidských zdrojů by se mohl systém zavést v celé firmě již dříve a to v polovině fiskálního roku. Časová náročnost jednotlivých navazujících fází projektu je zobrazena v následující tabulce:

Tab. 3. Časový harmonogram projektu [vlastní zpracování]

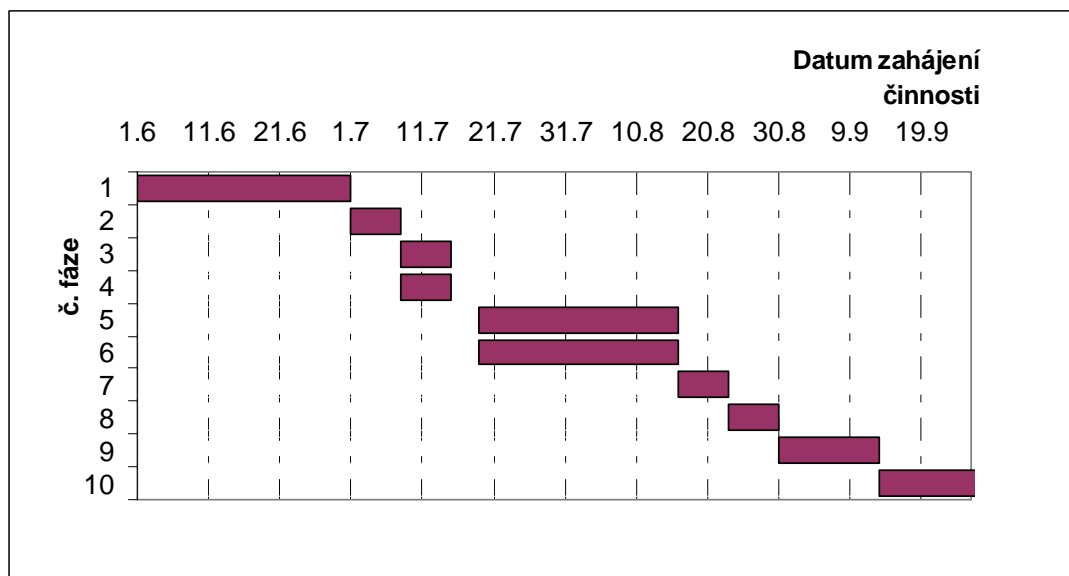
č. fáze	Fáze projektu	Datum zahájení	Časová náročnost
1	Identifikace potřebných dovedností na úrovni jednotlivých oddělení, vytvoření pracovních procesů u nepřímých zaměstnanců	červen 10	1 měsíc
2	Zavedení požadovaných identifikovaných dovedností do formuláře sebehodnocení zaměstnanců	červenec 10	1 týden
3	Vyplnění formuláře zaměstnancem - sebehodnocení	červenec 10	1 týden
4	Vyplnění formuláře nadřízeným pracovníkem (manažerem)	červenec 10	1 týden
5	Hodnotící pohovor nadřízeného s podřízenými pracovníky	červenec, srpen 10	2 týdny
6	Vyhodnocení dotazníku – vznik jeho konečné podoby	červenec, srpen 10	2 týdny
7	Vytvoření matice dovedností	srpen 10	1 týden
8	Identifikace potřeb vzdělávání	srpen 10	1 týden
9	Vytvoření individuálních plánů tréninku	září 10	2 týdny
10	Analýza požadavků na zajištění externího/interního školení	září 10	2 týdny

Jednotlivé fáze jsou naplánovány tak, aby se celý proces mohl implementovat v polovině fiskálního roku 2010, tedy v říjnu 2010. Nejnáročnějším úkolem bude sestavit pracovní

procesy v jednotlivých odděleních, které nejsou prozatím ve všech odděleních zpracovány. Na identifikaci potřebných dovedností jsem proto vymezila nejdelší časový úsek – 1 měsíc.

Ganttův diagram

V Ganttově diagramu je názorně vidět průběh jednotlivých fází. V páté a šesté fázi projektu je zahrnuta celozávodní dovolená, která je plánovaná v termínu od 26.7.2010 do 9.8.2010.



Obr. 15. Ganttův diagram [vlastní zpracování]

Navazující fází bude samotná realizace vzdělávacích aktivit. Dobu nutnou k realizaci školení budou mít zaměstnanci stanovenou v tréninkových plánech.

Vyhodnocování školení bude odlišné u přímých a nepřímých zaměstnanců. U přímých pracovníků se jedná o kratší intervaly, vyhodnocování zde bude probíhat každý měsíc, u nepřímých pracovníků čtvrtletně. Ve stejných termínech odpovědní pracovníci provedou záznam o školení.

Výslednou aktualizovanou matici dovedností, která bude sloužit jako hodnotící zpráva, bude nutno uchovávat v elektronické podobě po dobu 3 let. Spolu s hodnotící maticí se musí archivovat také tréninkové plány všech zaměstnanců. Správu matice dovedností bude mít na starosti oddělení lidských zdrojů, které bude administrátorem celého nového systému. Bude mít pravomoc vyžadovat po jednotlivých manažerech dodržování jednotlivých postupů a termínů. Individuální tréninkové plány budou uchovávány u příslušných vedoucích pracovníků (u přímých pracovníků), v případě nepřímých pracovníků bude za správu odpovědné také oddělení lidských zdrojů.

13.3.4 Finanční rozpočet implementace

Pro implementaci projektu nejsou potřebné žádné materiálové prostředky. Všechny náklady tvoří pouze mzdové náklady lidí zainteresovaných do implementace. Doba nutná k realizaci jednotlivých kroků implementace je uvedena v následující tabulce, pomocí které budou vypočteny předpokládané mzdové náklady.

Tab. 4. Potřebný čas pracovníků [vlastní zpracování]

Kroky implementace	Potřebný čas jednotlivých pracovníků						
	Personalisté	Manažer HR	Manažer PUR	Pracovníci PUR	Vedoucí pracovníci	TOP Management	Dokumentační
1. Představení projektu, proškolení zaměstnanců v oddělení lidských zdrojů	5hod	5hod					
2. Prezentace projektu vedoucím pracovníkům a TOP Managementu		2hod	2hod		2hod	2hod	
3. Ověření funkčnosti nových nástrojů			20hod	1hod			
4. Zhodnocení funkčnosti nově navržených nástrojů	4hod	4hod	4hod				
5. Zavedení změn do směrnice Řízení lidských zdrojů	6hod						2hod
6. Trénink realizátorů změny	10hod	10hod	10hod		10hod		

V tabulce je zahrnut čas všech pracovníků kteří se zúčastní jednotlivých kroků implementace. Následně bude pomocí potřebných časů a průměrné hodinové mzdové sazby spočtena předpokládaná výše celkových mzdových nákladů na implementaci.

Kalkulace mzdových nákladů

- náklady 2 personalistů (2 * 25hod * 200Kč/hod) **10 000 Kč**
- náklady manažera HR (21hod * 500Kč/hod) **10 500 Kč**
- náklady manažera PUR (36hod * 400Kč/hod) **14 400 Kč**
- náklady 7 pracovníků oddělení nákupu (7 * 1hod * 180Kč/hod) **1 260 Kč**
- náklady 18 vedoucích pracovníků (18 * 12hod * 400Kč/hod) **86 400 Kč**
- náklady 8 členů Top Managementu (8 * 2hod * 700Kč/hod) **11 200 Kč**
- náklady dokumentační (2 hod * 180Kč/hod) **360 Kč**

Celkové mzdové náklady

134 120 Kč

Jelikož všechny zúčastněné osoby mají stanovenou pevnou mzdu bez placených přesčasů, výše uvedená kalkulace je pouze teoretická. Mzdové náklady společnosti nebudou nijak navýšeny.

13.4 Ověření nástrojů na vzorku zaměstnanců

Před ostrým nasazením nového systému bylo s manažerem lidských zdrojů dohodnuto ověření funkčnosti nově navržených nástrojů na vzorku zaměstnanců. Tato ukázka přiblíží proces všem zúčastněným stranám a pomůže identifikovat případné možné nedostatky.

Vzorek zaměstnanců tvořilo oddělení nákupu, které se skládá z pěti nákupčích, dvou asistentů a manažera oddělení nákupu.

V první fázi byly identifikovány pracovní operace v oddělení, na jejichž zpracování jsem se podílela spolu manažerem tohoto oddělení. Jejich identifikace se opírala o směrnici nákupu, která specifikuje hlavní pracovní procesy tohoto oddělení, které lze rozdělit následovně:

- Proces opakovaného nákupu
- Výběr a schválení nového dodavatele/dílu
- Kontinuální rozvoj a zlepšování dodavatelského řetězce (SCCI)
- Řízení zásob

Nejvíce pracovních operací obsahuje bod – Proces opakovaného nákupu. Je třeba také zmínit, že v oddělení se pracuje s několika systémy – Mapics, SDP a PurProgress, které zaměstnanci musí ovládat.

Po provedení prvotní fáze následovalo rozeslání formulářů sebehodnocení pracovníků jednotlivým členům nákupu s žádostí o jeho vyplnění. Formulář je uveden v příloze P IV. Zároveň proběhlo hodnocení manažerem nákupu.

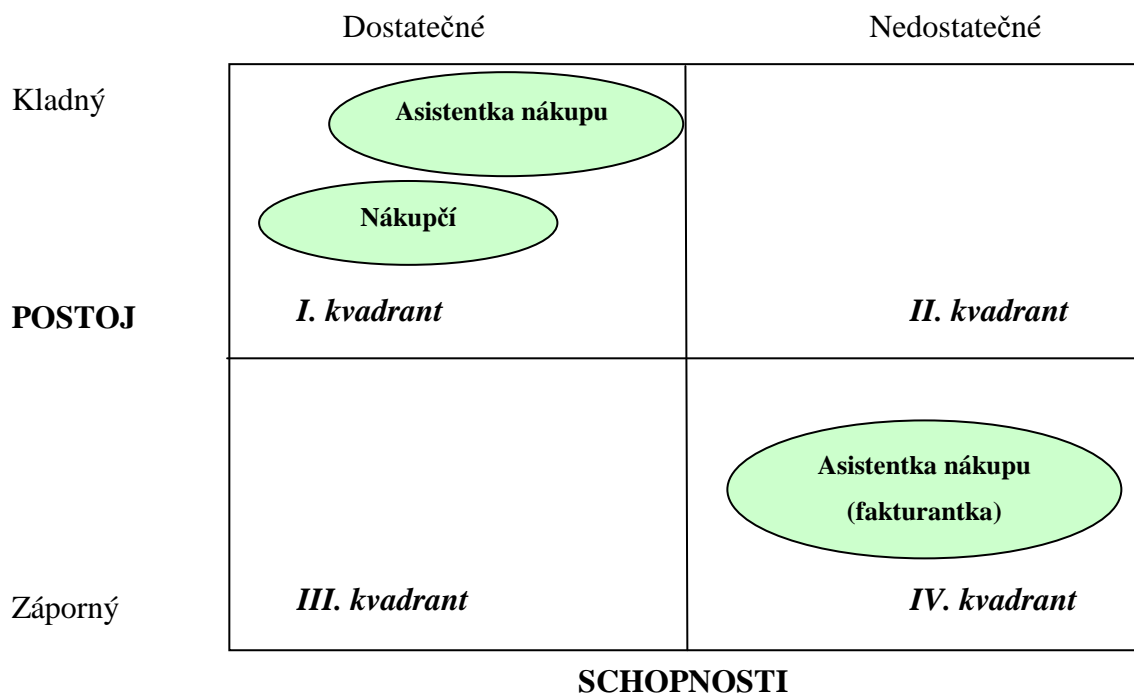
Výsledky se staly předmětem diskuze při již proběhlém hodnocení zaměstnanců. Manažer nákupu následně zavedl všechny výsledné poznatky do matice Skill Matrix, která mu ukázala jednak procentuální zvládnutí všech operací v nákupu a také určila nejvýkonnější pra-

covníky a potenciální školitele. Informace plynoucí ze Skill Matrix se staly podkladem pro vytvoření individuálních plánů školení.

13.4.1 Výsledky plynoucí z matice flexibility

Pro pracovní operace v rámci opakovaného nákupu existuje vždy interní školitel (člen nákupního oddělení), který by mohl danou operaci naučit další spolupracovníky. Některé pracovní operace spadající do kategorie výběru nového dodavatele/dílu, kontinuálního rozvoje a zlepšování dodavatelského řetězce a do řízení zásob si však nenašli svého školitele mezi nákupčími. Jelikož se jedná o aktivity, které by měl znát přímo manažer nákupu a na jejichž vyřízení se podílí taktéž zaměstnanci z jiných oddělení, potřeba externího školení v tomto případě nebude nutná, bude se taktéž hledat vhodný interní školitel.

Členy oddělení nákupu lze názorně rozdělit dle jednoduché techniky z hlediska jejich schopností a postojů následovně:



Obr. 16. Matice schopností a postojů [vlastní zpracování]

I. kvadrant – Schopní a ochotní pracovníci

II. kvadrant – Neschopní, ale ochotní pracovníci

III. kvadrant – Schopní, ale neochotní pracovníci

IV. kvadrant – Neschopní a neochotní pracovníci

Z výsledků samohodnocení pracovníků vyplynulo, že všichni nákupčí jsou dostatečně kvalifikováni pro svoji práci. V případě asistentů je třeba se dívat na výsledek odlišně, jelikož jedna z asistentek vykonává činnost fakturantky a s ostatními činnosti nákupu není příliš seznámena. Z šetření však vyplynulo, že tento zaměstnanec není ochoten se učit novým věcem, na rozdíl od druhé asistentky nákupu.

13.4.2 Návrh školení – vytvoření individuálních tréninkových plánů

Manažer nákupu se rozhodl zavést do individuálních tréninkových plánů v prvním období (květen – září) především činnosti, u nichž Skill Matrix ukazuje procentuální zvládnutí pod 50%. Jedná se o následující témata školení:

- Posílání objednávek přes Mapics do Campu
- Vyhledávání potenciálních dodavatelů
- Výběr nového dodavatele/dílu: vypracování poptávky
- Výběr nového dodavatele/dílu: vypracování nabídek
- Proces schválení nového dílu
- Pravidelné vedení meetingů s dodavateli
- Řešení inventorních rozdílů
- Company rules

V první fázi se školení zúčastní zaměstnanci, kteří si vyplnili do Sebehodnotícího formuláře číslo 1, tzn. mají zájem se v dané činnosti školit. Souhrnný list tréninkových plánů všech zaměstnanců v oddělení nákupu pro období květen až září 2010 je uveden v příloze P VI. Některá školení byla naplánována již na začátek období, tedy květen 2010 a to z toho důvodu, aby se mohlo provést ověření funkčnosti nově navržených nástrojů mezi manažerem PUR a manažerem HR a bylo možné se držet naplánovaného časového harmonogramu.

Po zavedení procesu ve všech odděleních si bude moci zaměstnanec vybrat také pracovní operace vykonávané na úrovni jiného oddělení. Bude-li mít zájem vzdělávat se nad rámec svého pracovního zařazení a rozšířit si obzory, může se o tom zmínit v rámci dalšího sebehodnocení a vybrané činnosti si vypsát do formuláře sebehodnocení – část Individuální aktivita. Tyto aktivity však nebudou měřeny maticí flexibility v daném oddělení.

Následující kroky procesu, kterými jsou realizace vzdělávacích tréninkových aktivit, provedení záznamů o školení, hodnocení efektivity školení (záznam do tréninkových plánů) a uchovávání záznamů už nebyly součástí ověřování jelikož zůstávají stejné jako v předchozím systému.

ZÁVĚR

Při sestavování nového projektu zabývajícího se systémem vzdělávání pracovníků ve společnosti Nihon jsem vycházela z poznatků zjištěných v analytické části. Cílem bylo sestavit návrh nového řešení, který by eliminoval slabé stránky stávajícího systému a vyhovoval kritériím zadavatele. Firma kladla požadavky především na zachování informační konzistence se stávajícím systémem a lepší využití interních zdrojů, a proto byl navržen projekt, který by se dal nazvat **přestavbou stávajícího systému** vzdělávání zaměstnanců. Nový návrh také vychází z již ověřeného nástroje - Matice dovedností, který se doposud používal v rámci tréninku přímých zaměstnanců.

Mými dalšími záměry bylo vytvořit takové nástroje, které by byly využitelné v rámci celé firmy, jelikož dosavadní systém byl zejména u nepřímých zaměstnanců nepropracovaný a především zapojit do vytváření tréninkových plánů také samotné zaměstnance, čímž by se zvýšila jejich pracovní motivace.

V prvé řadě jsem navrhla nový proces vzdělávání zaměstnanců a určila odpovědnosti za jednotlivé fáze. Následoval podrobný popis jednotlivých nástrojů nového řešení. V rámci této části byl představen formulář Sebehodnocení pracovníků, který bude mít významný vliv na celý nový proces. Navazující nástroj má podobu matice mapující dovednosti zaměstnanců v jednotlivých odděleních. Zde se promítnou výsledky získané z předchozího nástroje a z výsledků hodnotících pohovorů se zaměstnanci. Matice ukáže procentuální zastupitelnost v rámci jednotlivých dovedností spolu s procentuálním zvládnutím jednotlivých činností konkrétního zaměstnance. Pomocí tohoto nástroje bude možné lépe identifikovat mezery v úrovni jednotlivých dovedností u pracovníků v oddělení, zmapuje se zastupitelnost jednotlivých pozic, identifikují se potenciální interní školitelé a vedení firmy bude moci monitorovat celkovou výkonnost oddělení či výrobních úseků.

Proces vzdělávání je v tomto případě úzce propojen s hodnocením pracovníků. Manažeři oddělení by neměly jak průběžné, tak formální periodické rozhovory s podřízenými zaměstnanci zanedbávat. Je nutné, aby k nim přistupovali zodpovědně. Správné vedení hodnotících rozhovorů by mělo oběma stranám přinést příležitost získat řadu informací, zhodnotit práci a zlepšit tak motivaci i budoucí pracovní výkon.

Možná rizika, která by se mohla vyskytnout v průběhu realizace vzdělávání, jsou špatný zvolený interní školitel, narazit se může také na neochotu zaměstnanců spolupracovat

s některým ze svých kolegů či na neochotu školitelů pracovat přesčas. Těmto rizikům by měly předejít právě průběžné pohovory nadřízeného s podřízeným.

V závěrečné části projektu jsem sestavila plán implementace, ve kterém byly vydefinovány potřebné kroky implementace a časový rámec od zpracování návrhu až po možnou realizaci systému ve všech odděleních.

V současné době prochází nově navržený systém zkušební fází, kdy se ověřuje jeho funkčnost na skupině zaměstnanců z oddělení nákupu. Osvědčí-li se systém na tomto vzorku zaměstnanců, dle časového harmonogramu by se mohl zavést v rámci celé firmy již v polovině fiskálního roku, v říjnu 2010.

Domnívám se, že nově navržený systém splňuje všechny požadavky firmy a také vytyčené cíle, které jsem si dala.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469.2.
- [3] BELCOURT, M., WRIGHT P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [7] PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- [8] TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.
- [9] URBAN, J. *Projekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 102 s. ISBN 80-245-0773-0.
- [10] VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- [11] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [12] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

- [13] *Blended learning: Vzdělávání v novém tisíciletí* [online]. 2009 [cit. 2010-01-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskaskola.cz/2009/09/blended-learning-vzdelavani-v-novem.html>>.
- [14] DUDEK, M. *Rozvoj způsobilosti zaměstnanců* [online]. 2000 [cit. 2009-12-20]. Dostupný z WWW: <<http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm>>.
- [15] HÁLEK, V. *Lidské potřeby* [online]. [cit. 2009-12-20]. Dostupný z WWW: <<http://halek.info/prezentace/marketing-cviceni/mcyp.php?l=05&p=04>>.
- [16] *How to – Prepare a Skills Matrix* [online]. 2005 [cit. 2010-02-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.qualitysouthwest.co.uk/docs/how%20to%20%20prepare%20a%20skills%20matrix.pdf>>.
- [17] JINDRA, J. *Motivace, stimulace pracovníků* [online]. 2008 [cit. 2009-12-20]. Dostupný z WWW: <http://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf>.
- [18] NACHTIGALOVÁ, L. *Manager Web: Portál pro management. Kvůli škrtům vznikají nové formáty vzdělávání* [online]. 2009 [cit. 2009-12-20]. Dostupný z WWW: <<http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T0VD00>>. ISSN 1213-7693.

Ostatní zdroje

- [17] Česká technická norma. *Management jakosti – Směrnice pro výcvik ČSN ISO 10015*. Český normalizační institut, 2001.
- [18] *Firemní směrnice – Vzdělávání a trénink*
- [19] *Příručka zaměstnance, Nihon Electric Czech, s. r. o., 2005.*

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČSSZ Česká správa sociálního zabezpečení

ESD Elektrostatická ochrana

HR Oddělení lidských zdrojů

PO Požární ochrana

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Maslowova pyramida.....	18
Obr. 2. Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců.....	21
Obr. 3. Potřeba vzdělávání.....	21
Obr. 4. Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod	26
Obr. 5. Organizační struktura personálního oddělení ve společnosti	44
Obr. 6. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007-2009	46
Obr. 7. Zjednodušené schéma procesu vstupního školení	49
Obr. 8. Schéma periodického školení	50
Obr. 9. Plán tréninku nepřímých zaměstnanců	56
Obr. 10. Formulář zaznamenávání výsledků tréninku operátorů.....	57
Obr. 11. Cyklus používání Skill Matrix.....	68
Obr. 12. Formulář sebehodnocení pracovníků	73
Obr. 13. Postup při změně zařazení pracovníka	75
Obr. 14. Rozdělení účastníků procesu	79
Obr. 15. Ganttův diagram	83
Obr. 16. Matice schopností a postojů	86

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Struktura zaměstnanců ve firmě v letech 2007 – 2009.....	45
Tab. 2. Matice odpovědnosti.....	69
Tab. 3. Časový harmonogram projektu.....	82
Tab. 4. Potřebný čas pracovníků.....	84

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Matice dovedností z roku 2009 u přímých pracovníků
- P II Individuální proces vzdělávání
- P III Skill Matrix
- P IV Formulář sebehodnocení zaměstnanců – oddělení nákupu
- P V Skill Matrix – oddělení nákupu
- P VI Tréninkový plán – oddělení nákupu

PŘÍLOHA P I: MATICE DOVEDNOSTÍ Z ROKU 2009 U PŘÍMÝCH PRACOVNÍKŮ

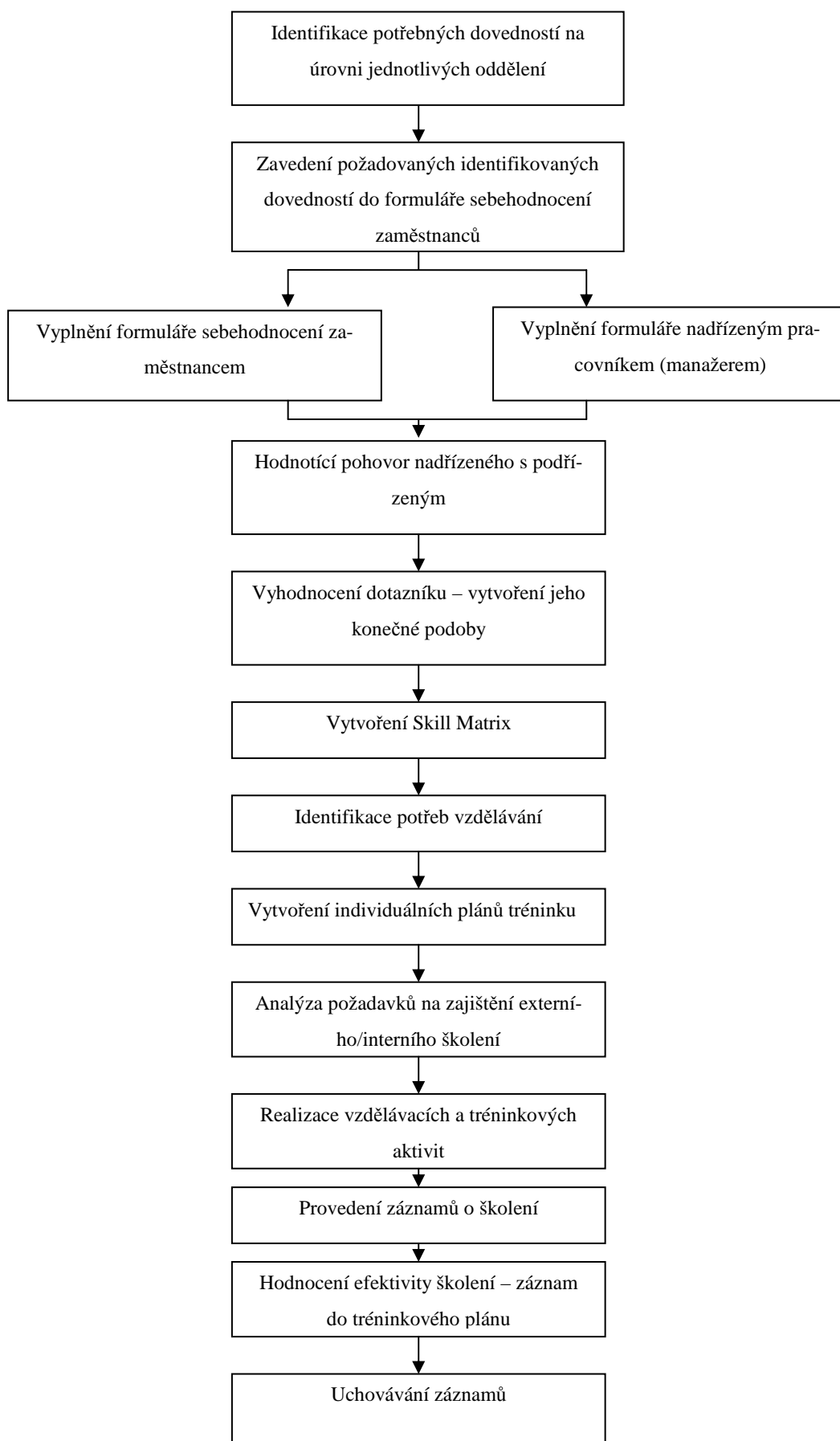
Trénink operátorů										
LINE		E-BOX		Duben 2009						
Jméno	Vyjmutí, odřezání, osazení PCB	Pájecí vlna	Vyjmutí, vložení, kontrola konektorů	ICT TEST	EOL TEST	TOUCH UP	Kitting	Tisk štítků	V tréninku	Vytrénováno
zaměstnanec 1	1		1		1				0	3
zaměstnanec 2	1		1	1	1				0	4
zaměstnanec 3			1		1				0	2
zaměstnanec 4				1	1				1	2
zaměstnanec 5			1		1				0	2
zaměstnanec 6							1		0	1
zaměstnanec 7	1				1		1		0	3
zaměstnanec 8	1		1		1				0	3
zaměstnanec 9	1		1		1				0	3
zaměstnanec 10	1		1	1	1	1	1	1	0	6
zaměstnanec 11	1		1	1	1				0	4
zaměstnanec 12	1			1					0	2
zaměstnanec 13	1			1	1				0	3
zaměstnanec 14	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8
zaměstnanec 15			1		1				0	2
zaměstnanec 16	1		1	1	1	1	1	1	0	6
zaměstnanec 17			1	1					0	2
zaměstnanec 18	1	1		1	1	1	1	1	0	5
zaměstnanec 19				1	1	1			0	2
zaměstnanec 20	1		1	1	1				0	4
zaměstnanec 21	1				1				0	2
zaměstnanec 22	T						1	1	1	2
zaměstnanec 23	1		1	1	1	1			0	4
zaměstnanec 24	T	1		1		1	1	1	1	4
zaměstnanec 25	1			1					0	2
zaměstnanec 26	1			1					1	2
Celkem operátorů v tréninku	2	0	0	0	0	0	0	0		
Celkem vytrénováno operátorů	17	3	14	16	18	5	4	6		

Legenda:

1	vytrénováno
T	v tréninku
P	plán

4	92
---	----

PŘÍLOHA P II: INDIVIDUÁLNÍ PROCES VZDĚLÁVÁNÍ



**PŘÍLOHA P IV: FORMULÁŘ SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ –
ODDĚLENÍ NÁKUPU**

Samohodnocení pracovníků 0) neumím-netrénuji se 1) neumím-chci se trénovat 2) umím, ale nemohu trénovat druhé 3) umím, mohu trénovat druhé		
Oddělení:		
Jméno a příjmení:	Hodnocení	
Pracovní náplň	Opakovaný nákup	
	Mapics: vytváření / rušení objednávek	
	Mapics: potvrzování referencí	
	Mapics: zadávání cen a informací o dodavatelích	
	PurProgress: řízení objednávek pomocí order booků	
	PurProgress: identifikace nedostatku materiálu	
	PurProgress: identifikace přebytku materiálu	
	CAMPS: posílání objednávek přes Mapics do CAMPSU	
	CAMPS: posílání forecastů přes Mapics do CAMPSU	
	SDP: vytváření / rušení objednávek	
	SDP: zadávání cen, informací o certifikaci	
	SDP: párování faktur	
	PoPrint: tisk objednávek	
	výběr nového dodavatele / dílu	
	vyhledávání potenciálních dodavatelů	
	vypracování poptávky	
	vyhodnocení nabídek	
	založení nového dodavatele	
	proces schválení nového dílu	
	založení nového dílu	
	SCCI	
	vedení pravidelných meetingů s dodavateli	
	koordinace změn s dodavateli	
	proces hodnocení dodavatelů	
	cost down	
	postup při reklamaci materiálu	
	Řízení zásob	
postup při scrapování materiálu		
řešení inventorních rozdílů		
Stadart.aktivity	používání Lotus Notes	
	ovládání Office	
	Company rules	
	komunikace v anglickém jazyce	

PŘÍLOHA P V: SKILL MATRIX – ODDĚLENÍ NÁKUPU

	nequalifikovaný, nemá zájem se trénovat	0
	nequalifikovaný, má zájem se trénovat	1
	Kvalifikovaný, není schopen trénovat	2
	Kvalifikovaný, je schopen trénovat	3
Oddělení nákupu		

		Jména zaměstnanců							% zastupitelnost činností
		Asistentka nákupu	Nákupčí č. 1	Nákupčí č. 2	Nákupčí č. 3	Nákupčí č. 4	Nákupčí č. 5	Asistentka nákupu-fakturace	
62%									
Pracovní náplň	Mapics: vytváření / rušení objednávek	3	3	3	3	3	3	0	86%
	Mapics: potvrzování referencí	2	3	3	3	3	3	0	81%
	Mapics: zadávání cen a informací o dodavatelích	2	2	3	3	3	3	0	76%
	PurProgress: řízení objednávek pomocí order booků	3	3	3	3	3	3	0	86%
	PurProgress: identifikace nedostatku materiálu	2	3	2	2	3	3	0	71%
	PurProgress: identifikace přebytku materiálu	2	3	2	2	2	3	0	67%
	CAMPS: posílání objednávek přes Mapics do CAMPSU	2	1	1	3	1	1	0	43%
	CAMPS: posílání forecastů přes Mapics do CAMPSU	1	2	1	3	1	3	0	52%
	SDP: vytváření / rušení objednávek	1	2	1	3	1	3	0	52%
	SDP: zadávání cen, informací o certifikaci	2	3	3	3	3	3	0	81%
	SDP: párování faktur	1	2	1	3	2	2	3	67%
	PoPrint: tisk objednávek	2	3	3	3	3	3	0	81%
	vyhledávání potenciálních dodavatelů	1	1	2	2	1	2	0	43%
	vypracování poptávky	1	1	2	2	1	2	0	43%
	vyhodnocení nabídek	1	2	2	2	1	2	0	48%
	založení nového dodavatele	1	2	3	3	2	3	0	67%
	proces schválení nového dílu	1	2	1	2	1	2	0	43%
	založení nového dílu	1	2	3	2	3	3	0	67%
	vedení pravidelných meetingů s dodavateli	1	1	2	1	2	2	0	43%
	koordinace změn s dodavateli	1	2	2	2	2	2	0	52%
proces hodnocení dodavatelů	2	3	3	2	3	2	0	71%	
cost down	1	2	2	2	2	2	0	52%	
postup při reklamaci materiálu	1	2	2	2	2	3	0	57%	
postup při scrapování materiálu	1	2	2	2	2	3	0	57%	
řešení inventurních rozdílů	1	2	1	2	1	2	0	43%	
Standart	používání Lotus Notes	2	2	2	3	2	3	81%	
	ovládání Office	2	2	2	2	2	2	67%	
	Company rules	2	1	1	2	1	2	48%	
	komunikace v anglickém jazyce	2	2	2	2	2	2	67%	
% zvládnutí všech činností jednotlivých zaměstnanců		52%	70%	69%	79%	67%	83%	13%	62%

PŘÍLOHA P VI: TRÉNINKOVÝ PLÁN – ODDĚLENÍ NÁKUPU

Tréninkový plán - oddělení nákupu

Období:

květen - září 2010

Téma školení	Účastníci školení	Předpokládaný termín	Školitel
Posílání objednávek přes Mapics do Campsu	Nákupčí 1	týden 19	Nákupčí 3
	Nákupčí 2		
	Nákupčí 5		
Vyhledávání potenciálních dodavatelů	Nákupčí 4	týden 21	Manažer PUR
	Nákupčí 1	týden 28	Manažer PUR
Nákupčí 4	Manažer PUR		
Výběr nového dodavatele/dílu: vypracování poptávky	Nákupčí 4	týden 33	Manažer PUR
	Nákupčí 4		
Proces schválení nového dílu	Nákupčí 2	týden 37	Manažer PUR
	Nákupčí 1	týden 31	Manažer PUR
Nákupčí 3			
Řešení inventurních rozdílů	asistentka nákupu	týden 35	Manažer PUR
	Nákupčí 1	týden 21	Personalista
Nákupčí 2			
Nákupčí 4			
Asistentka nákupu - fakturantka			