

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Podnik, který chce být konkurenceschopný, musí pečovat o neustálé vzdělávání svých zaměstnanců, protože ti přímo ovlivňují kvalitu jeho služeb a produktů. Je samozřejmé, že čas a náklady investované do vzdělávání zaměstnanců se musí odpovídajícím způsobem odrazit i v jejich výsledcích. V mé diplomové práci se budu zabývat systémem vzdělávání ve firmě KASTEK UB, spol. s r. o. Věřím, že mnou navržený projekt bude pro firmu přínosem.

Abstrakt ve světovém jazyce

It is necessary for a competitive company to let its employees be permanently educated because they influence quality of company's services and products. Naturally, time and money being invested into the education should be reflected in employees' professional growth. My thesis deals with the educational system in the firm KASTEK UB, Inc. I believe that the firm will benefit from my project.

Děkuji tímto Ing. Vlastimilu Zemanovi za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytl během řešení této diplomové práce.

Dále děkuji firmě KASTEK UB, spol. s r. o., zejména Mgr. Vladimíře Píškové, za ochotu a vstřícný postoj při zpracování této diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně 1. 5. 2005

Kateřina Hanáčková

Vedení organizace pro kterou se zpracovávala diplomová práce, jejíž název je uveden v práci a jejíž data byla v práci využita nesouhlasí se zapůjčením práce třetí straně.

Mgr. Vladimíra Píšková

OBSAH

OBSAH.....	5
ÚVOD	7
1 IDEA A HYPOTÉZA	8
1.1 IDEA	8
1.2 HYPOTÉZA.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
2 PERSONÁLNÍ CONTROLLING	10
2.1 UČÍCÍ SE ORGANIZACE	11
3 VZDĚLÁVÁNÍ.....	13
3.1 TRÉNINK A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	13
3.2 VZDĚLÁVÁNÍ.....	14
3.2.1 Filozofie vzdělávání	15
3.2.2 Proces vzdělávání.....	17
3.2.3 Plánované vzdělávání.....	19
3.2.4 Metody vzdělávání	20
3.2.5 Odpovědnost za vzdělávání.....	21
3.2.6 Vzdělávání podle profese.....	21
3.2.7 Efektivita vzdělávání.....	24
3.2.8 Kariérní politika firmy	28
3.2.9 Vyhodnocování vzdělávání.....	28
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	31
4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY KASTEK UB, SPOL. S R.O.	32
4.1 VIZE A CÍLE FIRMY	32
4.1.1 Vize	32
4.1.2 Dlouhodobé strategické cíle.....	33
4.1.3 Dílčí strategické cíle.....	34
4.2 VÝROBNÍ PROGRAM	34
4.3 VÝROBNÍ TECHNOLOGIE.....	35
4.4 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	35
4.5 ODBĚRATELÉ.....	36
4.6 DODAVATELÉ.....	36
4.7 CERTIFIKACE.....	36
4.8 INFORMAČNÍ SYSTÉM	37
5 VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ KASTEK UB, SPOL. S R. O.....	38
5.1 PROCES SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	40
5.1.1 Analýza vzdělávacích potřeb	41
5.1.2 Plánování vzdělání	42

5.1.3	Realizace vzdělávacího procesu.....	43
5.1.4	Vyhodnocení celého procesu	44
5.1.5	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	45
5.1.6	Formy přípravy zaměstnanců a používané metody.....	46
5.1.7	Fluktuace	47
5.2	VZDĚLÁVACÍ AKCE V ROCE 2004	48
5.3	VZDĚLÁVACÍ AKCE V ROCE 2005	51
6	ZHODNOCENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ KASSTK UB, SPOL. S R. O.....	54
7	NÁVRHY ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ KASSTK UB, SPOL. S R. O. A ZPRÁVA CONTROLLERA.....	56
7.1	PLÁNY PERSONÁLNÍCH REZERV	56
7.2	EFEKTIVITA VZDĚLÁVACÍ AKCE	64
7.2.1	Reakce na školicí akci.....	66
7.2.2	Změna individuální úrovně znalostí, dovedností, postojů	67
7.2.3	Změna chování	68
7.2.4	Výsledky útvaru nebo firmy.....	68
7.3	CERTIFIKACE KASSTK UB.....	68
7.4	ZNALOSTNÍ ÚČTY	68
7.5	ZPRÁVA CONTROLLERA.....	69
8	ČASOVÝ HARMONOGRAM, NÁKLADY, PŘÍNOSY A RIZIKA PROJEKTU	71
8.1	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	71
8.2	NÁKLADY PROJEKTU	72
8.3	PŘÍNOSY PROJEKTU	72
8.4	RIZIKA PROJEKTU	72
	ZÁVĚR.....	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	79
	SEZNAM TABULEK	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

„Továrna je jenom hromada cihel a železa. Život jí dávají lidé.“ Tomáš Baťa

Nejdůležitějším prvkem ve firmě jsou její zaměstnanci. U nich všechno končí i začíná. Úroveň kvality svých zaměstnanců firma posiluje konkurenceschopnost, efektivitu, hospodaření, produktivitu práce, kvalitu svých výrobků. Vyhledávání a výběru zaměstnanců je proto nutno věnovat velkou pozornost. Samozřejmě, že nejdůležitější je správné obsazení řídicích a odborných pozic, jež můžeme nazvat klíčové. Tyto pracovní pozice však musí být podporovány a provázeny všemi dalšími pozicemi ve firmě. Teprve harmonickým spojením znalostí, schopností a dovedností všech zaměstnanců může vzniknout firma, která bude schopna čelit obrovskému tlaku dnešní doby.

Přijetím zaměstnance do firmy ovšem pro tohoto zaměstnance nic nekončí. Právě naopak – vše pro něj teprve začíná. Zaměstnanec musí neustále rozvíjet své osobní i profesionální znalosti, schopnosti i dovednosti. Právě tomuto trendu pomáhá firemní vzdělávání. Správnou volbou školicích a vzdělávacích akcí roste význam člověka nejen pro firmu, ve které právě pracuje, ale i pro celou společnost, v níž žije.

Nabídka vzdělávacích akcí je v dnešní době široká a pestrá. Personální úsek má za úkol vybrat pro své zaměstnance ty nejvhodnější kurzy. Nejdůležitějším prvkem v celém systému je však jejich vlastní iniciativa ve vzdělávání a ochota sdílet své poznatky s ostatními spolupracovníky.

Moudrá firma ví, že investovat peníze do svých zaměstnanců se vyplácí. Musí si uvědomit, že neinvestuje peníze jenom do lidí, ale především do své budoucnosti.

Cílem mé diplomové práce je navrhnout projekt, pomocí něhož bude firma systematicky řídit vzdělávání zaměstnanců. K vypracování projektu mi pomohou teoretické poznatky o dané problematice a analýza současného systému vzdělávání ve firmě.

Toto téma jsem si zvolila především z toho důvodu, že personalistika mne baví a zajímá. Práce personálního úseku je pro firmu důležitá, napomáhá rozvoji firmy a zvyšuje její konkurenceschopnost.

1 IDEA A HYPOTÉZA

1.1 Idea

Firma KASTEK UB, spol. s r. o. vyrábí zejména plastové komponenty pro automobilový průmysl. Na vzdělávání svých zaměstnanců vynakládá nemalé finanční prostředky. Její vzdělávací systém je propracován poměrně dobře, ale některé nedostatky se mu dají vytknout.

Ve své diplomové práci nejprve zhodnotím teoretické poznatky, které později využiji pro svůj projekt. Zaměřím se na vzdělávání jako proces, plánované vzdělávání, vzdělávací metody, odpovědnost za vzdělávání a vzdělávání podle profese. Dále se zaměřím na efektivitu vzdělávání, kariérní politiku firmy a vyhodnocení vzdělávání.

Ve druhé části mé diplomové práce provedu analýzu firmy KASTEK UB, spol. s r. o. Firmu představím obecně, tzn. její vizi a cíle, výrobní program a technologie, vývoj počtu zaměstnanců, její nejvýznamnější odběratele a dodavatele, certifikáty, které firma obdržela a informační systém podniku. V další části budu analyzovat vzdělávací systém ve firmě. Popíšu analýzu vzdělávacích potřeb, její plánování, realizaci a vyhodnocování, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, formy přípravy zaměstnanců a používané metody, vzdělávací akce v roce 2004 a 2005.

Dále zhodnotím vzdělávací systém ve firmě KASTEK UB, spol. s r. o. a navrhnu zlepšení tohoto systému. Součástí bude i Zpráva controllera.

Nakonec vyhodnotím náklady, očekávané přínosy a rizika projektu.

1.2 Hypotéza

Ve firmě existuje a funguje systém vzdělávání, jsou v něm však určité rezervy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

2 PERSONÁLNÍ CONTROLLING

„Model jednoho vzdělání, jednoho zaměstnání a jednoho zaměstnavatele během aktivního života je na vyměření.“ Peter F. Drucker

Personální controlling, je součástí personálního řízení, je to řídicí proces, jehož úkolem je stanovovat konkrétní cíle a standardy personálního řízení, sledovat a vyhodnocovat jejich plnění a upozorňovat na odchylky mezi cíli a skutečností, tj. hodnotit výsledky řízení lidských zdrojů, přispívat k jeho vyšší účinnosti a efektivitě (jako celku, i pokud jde o jednotlivé personální procesy) a zaměřovat řízení lidských zdrojů na činnosti a oblasti klíčové pro dosažení podnikatelských cílů firmy.

Operativní personální controlling se zaměřuje spíše na krátkodobé a převážně kvantitativní personální ukazatele (především ukazatele personálních nákladů a od nich odvozené poměrové veličiny) a slouží vedení organizace, jednotlivým liniovým manažerům i personálnímu řízení jako systém včasného varování upozorňující na odchylky plánovaných hodnot personálních ukazatelů od skutečnosti.

Strategický personální controlling se zaměřuje na dlouhodobější hodnocení personálního řízení z hlediska jeho souhrnných výsledků, kvality a účinnosti: přezkoumává, nakolik jsou personálně řídicí nástroje, personální činnosti a personální projekty skutečně účinné a svou vyspělostí odpovídají domácím nebo mezinárodním pravidlům „nejlepší praxe“.

Nástroje personálního controllingu jsou hlavní metody sloužící k analýze a hodnocení úrovně a výsledků řízení lidských zdrojů v organizaci. Spadají do čtyř základních kategorií, lišících se orientací na spíše kvantitativní či kvalitativní veličiny a na controlling operativní a strategický; tvoří je personální ukazatele a standardy, dotazování zaměstnanců a audit řízení lidských zdrojů. Personální ukazatele jsou souhrnné, zpravidla poměrové veličiny, umožňující rychlou orientaci o směru firemního vývoje, srovnání s minulostí i s jinými podniky. Standardy personálního controllingu definují hodnoty či intervalová pásma ukazatelů, kterých by firma chtěla dosáhnout, tj. hlavní kvantitativní cíle personálního řízení, případně kvantitativní zásady provádění personálních činností. Dotazování zaměstnanců slouží k ověření kvalitativních výsledků a účinnosti řízení lidí v organizaci (motivace, spokojenosti, informovanosti zaměstnanců apod.). Audit řízení lidských zdrojů umožňuje širší kontrolu účinnosti a efektivity personálního řízení; může probíhat interně, nebo s pomocí vnějších poradců. Informace získané pomocí nástrojů

personálního controllingu by se měly periodicky stávat zdrojem pro další úvahy o systému řízení lidských zdrojů [15].

2.1 Učí se organizace

Jestliže se organizace snaží o to, aby se v ní hojně vyskytovalo učení, musí pak rozvíjet kulturu, která uznává a oceňuje proces učení, a musí poskytovat mnoho zkušeností, které se dají dále využívat. Mnoho organizací vytváří situace, kde se lidé učí vše. V učící se organizaci mají manažeři lidských zdrojů a specialisté na trénink a rozvoj významnou roli v zajišťování toho, že se organizace rozvíjí způsobem, který učení usnadňuje, podporuje zájem o učení a vytváří vhodné prostředí. Bezprostřední nadřízení také potřebují být zaangažováni v povzbuzování tohoto procesu a organizace by se pak měla pokoušet minimalizovat bariéry, které mohou překazit učení a rozvoj, a měla by povzbuzovat jednotlivce k hledání příležitostí k učení [3].

Jak se organizace učí? Učí se tím, že koriguje svá jednání, založená na informacích ze svého vnitřního a vnějšího prostředí.

Zde je několik příkladů učení se z vnitřního prostředí:

- inovace nových výrobků,
- výsledky analýzy podnikového klimatu,
- návrhy nebo kritiky na poradách,
- finanční zprávy.

Organizace se také učí ze svého vnějšího prostředí, například z informací, týkajících se:

- stížností zákazníků,
- otevírání nových trhů,
- výskytu nové technologie,
- jednání konkurence,
- změn zálib zákazníka.

Organizace používají různé formy učení, nebo se spíše učí v různých úrovních. Základní úroveň je ta, kdy organizace provádí pouze povrchní změny jako odpověď na signály, které dostává, např. tím, že přestane vyrábět produkt, který se dobře neprodává. Vyšší úroveň

představuje učení se, kdy organizace aktivně vyhledává vysvětlení, proč se výrobek neprodává dobře. Ještě vyšší úroveň je ta, když organizace zkoumá vlastní vnitřní procesy, vedoucí k zavedení nového výrobku. Tato úroveň umožňuje organizaci učit se o sobě samé a odstraňovat skryté příčiny nedostatků [12].

3 VZDĚLÁVÁNÍ

3.1 Trénink a rozvoj zaměstnanců

Trénink a rozvoj zaměstnanců představuje jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti firem. Jeho praktický význam je zcela srovnatelný s vlivem technologických změn a inovací. Potřeba systematického tréninku a rozvoje se vztahuje bez rozdílu ke všem organizacím, nejen k těm, které působí v technologicky vyspělých oborech. Je spojena nejen s nutností zaškolovat nové zaměstnance, trvale vytvářet nové znalosti a schopnosti spojené s urychlujícími se technologickými, organizačními i strategickými změnami, ale s nutností delegovat na zaměstnance složitější a odpovědnější rozhodnutí.

Trénink zaměstnanců, představující vytváření pracovních dovedností nezbytných ke správnému výkonu práce, a jejich rozvoj spočívající ve vytváření schopností potřebných do budoucna, často v souvislosti s profesním nebo kariérovým postupem vyžaduje trvalou pozornost a podporu manažerů.

Manažer jako přímý nadřízený má ve firemní organizaci k řízení a podpoře rozvoje svých zaměstnanců nejlepší předpoklady. Nejen tím, že jim ke tréninku a rozvoji poskytuje potřebný čas a finanční prostředky, ale i tím, že vytváří předpoklady pro jejich rozvoj při výkonu pracovní funkce – zadáváním nových nebo náročnějších pracovních úkolů, účastí v týmech a projektech, nabídkou mentoringu apod. Trénink a rozvoj vyžaduje i úsilí, odpovídající čas a motivaci zaměstnanců. K rozvoji zaměstnance nelze donutit násilím – pouze přimět na základě jeho vlastní rozvojové motivace.

Pro trénink a rozvoj zaměstnanců je přitom z pohledu manažera řada velmi dobrých důvodů:

- schopní zaměstnanci jsou výkonnější (a v důsledku toho lacinější),
- je možné jim delegovat složitější úkoly (takže mohou manažera při jeho nepřítomnosti zastoupit),
- rozvoj zpravidla vede k vyšší pracovní motivaci i vyšší schopnosti organizace udržet si talentované zaměstnance.

Organizace známé investicemi do rozvoje své pracovní síly mají tendenci přitahovat kvalitní a motivované zaměstnance. Včasná příprava na požadavky budoucnosti je rovněž

daleko efektivnější než krátkozraké vyčkávání na to, až tyto požadavky na zaměstnance plně dolehnou – organizacím, jejichž zaměstnanci se nerozvíjejí hrozí, že je budoucí vývoj zastihne nepřipravené a že požadavky trhu budou jen s obtížemi dohánět [14].

Ve světě práce pojmy vzdělávání, trénink, program rozvoje apod. vyvolávají představu, že jde o personální aktivity určené k rozvíjení dovedností a schopností pracovníků. Rozvoj člověka se samozřejmě uskutečňuje i mimo rámec formálních procedur personálního řízení. Přispívají k tomu jakékoliv činnosti, které jednotlivec podnikne, aby zvýšil svou užitečnost a výkonnost jako člen organizace. Může jít o činnosti, které:

- se přímo vztahují k vykonávané práci, např. naučit se psát na klávesnici deseti prsty,
- představují obecně použitelné dovednosti, např. osvojit si zásady time managementu,
- nemají žádnou souvislost se zaměstnáním, např. organizovat sběr příspěvků na charitativní akci [6].

3.2 Vzdělávání

Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon;
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů;
- snížit množství času potřebného k 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 [1].

3.2.1 Filozofie vzdělávání

Filozofie vzdělávání určité organizace vyjadřuje důležitost, kterou tato organizace vzdělávání přikládá. Některé firmy používají pasivní přístup a domnívají se, že pracovníci sami přijdou na to, jak se s prací vypořádat, nebo že to odkoukají od spolupracovníků. Jestliže takové firmy trpí nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, překonávají jej tím, že se snaží získat pracovníky od firem, které investují do vzdělávání.

Jiné podniky s v dobách, kdy se jim dobře daří, vrhají do vzdělávání a bez rozmyslu na ně vynakládají peníze. Ale v horších časech první, co tyto firmy udělají, je, že přestanou na vzdělávání vynakládat jakékoliv prostředky.

Organizace s pozitivní filozofií vzdělávání chápou to, že žijí ve světě, kde se dosahuje konkurenční výhody pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných ve firmě a že tuto životně důležitou potřebu nelze uspokojit bez investic do rozvoje dovedností a schopností lidí. Uznávají rovněž to, že současné nebo potenciální nedostatky v kvalifikaci mohou ohrozit jejich budoucí prosperitu a růst. V tvrdých obchodních podmínkách se tyto firmy přesvědčují o tom, že vzdělání je investice, která se vyplácí. Chápou, že může být obtížné vyčíslit návratnost těchto investic, ale věří, že hmatatelné i nehmaterelné výhody tyto náklady více než ospravedlňují.

Nestačí však věřit ve vzdělávání jako v nějaký článek víry. Tato víra musí být podepřena pozitivními a realistickými představami a důkazy o tom, jak vzdělávání přispívá ke konečným výsledkům organizace. K posílení této víry je zapotřebí stanovit řadu konkrétních cílů vzdělávání, a to z hlediska návratnosti investic v podobě odpovídající jiným typům investic tak, aby se ukázal jasný finanční přínos.

Strategický přístup ke vzdělávání

Strategie vzdělávání se týká dlouhodobého pohledu na potřebu organizace v oblasti dovedností, znalostí a schopností jejich pracovníků. Filozofie vzdělávání zdůrazňuje, že vzdělávání a rozvoj by měly být integrální součástí procesu řízení. Řízení pracovního výkonu vyžaduje, aby manažeři pravidelně u svých podřízených týmů a jedinců zkoumali výkon z hlediska dohodnutých cílů a aby také zkoumali faktory ovlivňující výkon a odhadovali potřeby rozvoje a vzdělávání, které z tohoto zkoumání vyplynou. Uspokojování těchto potřeb je společnou záležitostí manažerů, týmů i jedinců, a to prostřednictvím koučování, konzultování a odpovídajících způsobů osvojování si znalostí

a dovedností, vzdělávacích aktivit a akcí. Řízení pracovního výkonu vyúsťuje do plánů osobního rozvoje a do dohod nebo smluv o vzdělávání.

Přiměřenost vzdělávání

Zatímco některé organizace neprovádějí vůbec žádné vzdělávání, jiné mají sklon k určitému „vzdělávání pro vzdělávání“. I když v obdobích hospodářského poklesu to bude asi méně obvyklé, přece jen existuje nebezpečí, že se některé organizace budou angažovat ve vzdělávání v oblastech, kde to výslovně neznamená přínos v podobě zlepšeného výkonu v rozhodujících oblastech činností organizace. Vzdělávání prostě musí uspokojovat zjištěné a odpovídající, přiměřené potřeby vzdělávání.

Orientace na problém

Vzdělávání se musí orientovat na problém v tom smyslu, že by mělo být plánováno tak, aby překonalo rozdíl mezi tím, co lidé mohou dělat a tím, co mají dělat v současnosti i v budoucnosti. problém může být negativním problémem v podobě nějakého nedostatku, který je třeba napravit či překonat. Nebo může být pozitivním problémem, protože se týká toho, jak uspokojit potřebu rozvoje nových dovedností nebo rozšířit znalosti tak, aby se uspokojily budoucí požadavky.

Orientace na akci

Filozofie vzdělávání by měla klást důraz na to, že vzdělávání je tu proto, aby podnik lépe fungoval, aby lidé byli aktivní a dělali svozu práci lépe nebo byli schopni dělat věci, které až dosud dělat nemohli. Cíle jakéhokoliv vzdělávání nebo vzdělávacího programu by měly být definovány v takové podobě, aby přispěly k tomu, co budou lidé po vzdělávání dělat a čeho musejí dosáhnout, aby tedy byly orientovány na skutečnou, konkrétní činnost lidí.

Vzdělávání orientované na výkon

Filozofie vzdělávání orientovaného na výkon znamená specificky a konkrétně provázat vzdělávání s požadavky na výkon a schopnosti pracovníka – například v souvislosti se zaváděním nového výrobku, postupu nebo systému.

Trvalý rozvoj

Na vzdělávání bychom neměli pohlížet pouze jako na krátké, izolované kurzy poskytované pracovníkům v různých okamžicích jejich kariéry. Učení se a vzdělávání je nepřetržitý proces a je třeba sledovat a aplikovat politiku trvalého rozvoje.

Politika vzdělávání

Politika vzdělávání je výrazem podnikové filozofie vzdělávání. Poskytuje vodítko k tomu, kolik vzdělávání má být poskytnuto, jaké množství a jaká porce prostředků má být vynaložena na vzdělávání a kdo je za vzdělávání odpovědný [1].

3.2.2 Proces vzdělávání

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

1. *Jedinci musejí být motivováni se učit.* Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, dovedností nebo schopností, nebo jejich současné postoje či chování je třeba zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných. Musejí tedy mít jasnou představu o tom, jak by se v tomto případě měli chovat.
2. *Normy výkonu.* Musejí mít jasně definované cíle a normy, které budou pro ně přijatelné a bude je možné použít k posouzení jimi dosaženého pokroku.
3. *Vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení.* Musejí být správně orientovány a potřebují odezvu na to, jak si vedou. Vnitřně motivovaní jedinci si mohou zabezpečit tuto orientaci a zpětnou vazbu sami, ale vždy by měl být po ruce vzdělavatel, který by je povzbudil a v případě potřeby i pomohl.
4. *Vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání.* Jestliže učení uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb, jsou schopny se učit i za nejobtížnějších podmínek. A naopak, i nejlepší vzdělávací systémy mohou selhat, jestliže je vzdělávané osoby nebudou považovat za užitečné.
5. *Učení je aktivní, nikoliv pasivní proces.* Je třeba, aby učící se osoby byly aktivně zapojovány nejen do práce se vzdělavatelem a se spoluúčastníky vzdělávání, ale i do vytváření vzdělávacího programu.

6. *Je třeba používat vhodné metody.* Vzdělavatelé mají široký repertoár nástrojů vzdělávání i vzdělávacích materiálů. Musejí je používat diferencovaně na základě bystrého úsudku, a to v souladu s potřebami práce, pracovního místa, jedince i skupiny.
7. *Metody učení a vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité.* Používání širší škály metod, pokud jsou stejně vhodné, napomáhá učení tím, že udržuje zájem učících se osob.
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. S tímto časem by měly vzdělávací programy počítat. Příliš mnozí vzdělavatelé se pokoušejí nacpat do svých programů mnoho věcí a ponechávají nedostatečný prostor pro vyzkoušení si látky a obeznámení se s ní.
9. *U učících se osob musí docházet k upevňování vědomí správného chování.* Tyto osoby obvykle potřebují rychle vědět to, že pracují dobře. Proto je zapotřebí, aby do dlouhodobých vzdělávacích programů byly zařazeny určité mezistupně či etapy, na jejichž konci by docházelo k dílčímu vyhodnocování pokroku v učení a tím i k upevňování vědomí, učících se osob o svém správném či nesprávném chování.
10. *Je nezbytné uznat to, že existují různé úrovně učení a že vyžadují různé metody a zaberou různou dobu.* V souvislosti s rostoucí složitostí učení a vzdělávání lze rozeznat čtyři úrovně.
 - Na nejjednodušší úrovni spočívá učení v přímých fyzických reakcích (tedy v provádění úkonů), v učení se nazpaměť a v základním formování člověka.
 - Na vyšší úrovni učení zahrnuje použití existujících znalostí nebo dovedností při nových úkolech nebo v novém prostředí.
 - Na další úrovni se učení stává složitým procesem, kdy dochází k rozpoznávání podstaty určitého okruhu postupů nebo akcí, kdy je třeba integrovat, propojit řadu izolovaných úkolů, nebo kdy se vzdělávání zaměřuje na interpersonální dovednosti.

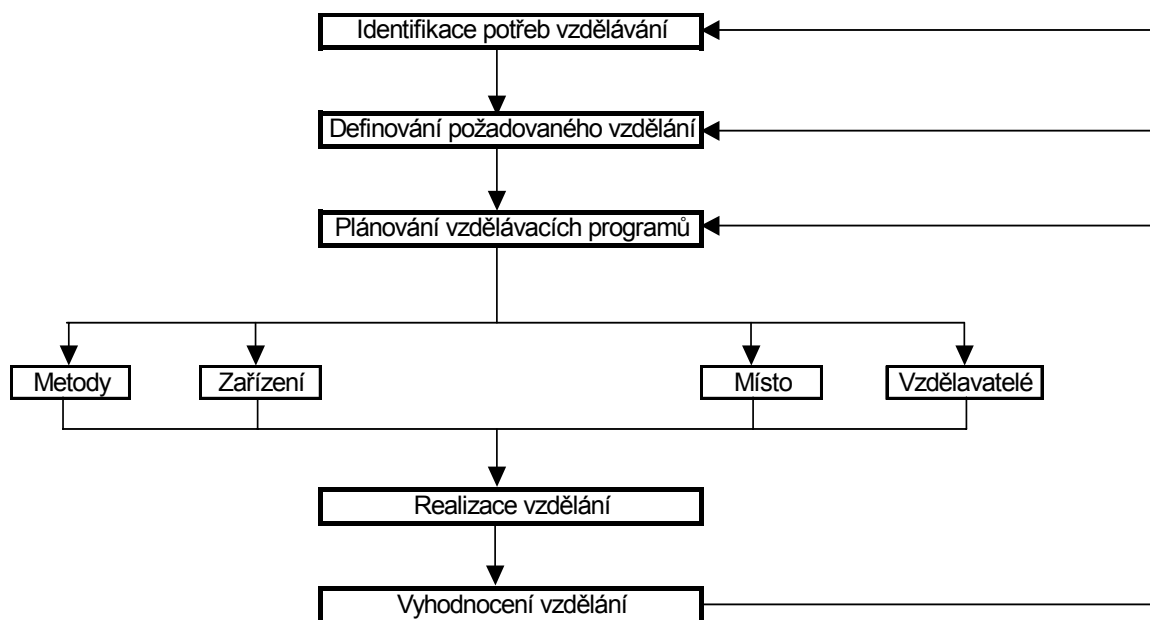
- K nejsložitější formě učení dochází v případech, kdy se vzdělávání a výcvik zaměřují na hodnoty a postoje lidí a skupin. To je nejen nejsložitější oblast, ale také oblast nejobtížnější a nejnebezpečnější [1].

3.2.3 Plánované vzdělávání

Plánované vzdělávání jsou promyšlené kroky orientované na dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu. Skládá se z následujících kroků:

1. *Identifikace a definování potřeb vzdělávání* – obsahuje analýzu podnikových, týmových a individuálních potřeb získat nové dovednosti nebo znalosti nebo zlepšit existující schopnosti. Analýza se týká současných problémů, které je třeba vyřešit, i budoucích potřeb. V této fázi se rozhoduje o tom, jaké vzdělávání je pro řešení daného problému nejlepší a z hlediska nákladů nejefektivnější.
2. *Definování požadovaného vzdělání* – je nezbytné – tak jasně, jak je to jen možné – specifikovat, jaké dovednosti a znalosti se mají lidé naučit, jaké schopnosti je třeba rozvíjet a jaké postoje je třeba změnit.
3. *Definování cílů vzdělávání* – cíle vzdělávání jsou souborem, který definuje nejen to, co se mají lidé naučit, ale také to, co učící se osoby musejí být schopny po absolvování příslušného vzdělávacího programu dělat.
4. *Plánování vzdělávacích programů* – je třeba vytvořit vzdělávací programy, které by pomocí vhodné kombinace a vhodného propojení metod vzdělávání a umístění vzdělávání zabezpečily uspokojení potřeb a splnění cílů vzdělávání.
5. *Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání* – je třeba rozhodnout, do jaké míry se bude vzdělávání zabezpečovat v organizaci a do jaké míry mimo ni. Současně je třeba určit, do jaké míry se odpovědnosti na vzdělávání budou podílet útvary vzdělávání, manažeři nebo vedoucí týmů a pracovníci samotní.
6. *Realizace vzdělávání* – zajistit, aby byly použity nejvhodnější metody, které zabezpečí, že vzdělávané osoby si osvojí takové dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje, které potřebují mít.
7. *Vyhodnocení vzdělávání* – během programů se sleduje efektivnost vzdělávání a následně se provádí vyhodnocení dopadu vzdělávání; smyslem obojího je zjistit, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání.

8. *Zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm, pokud je to nezbytné* – na základě vyhodnocení rozhodnout o míře, v jaké je třeba program plánovaného vzdělávání zlepšit, a o tom, jak by měly být uspokojeny zbývající či přetrvávající požadavky na vzdělávání [1].



Obr. 1. Proces plánovaného vzdělávání [1]

3.2.4 Metody vzdělávání

Při vzdělávání pracovníků můžeme použít širokou škálu metod. Tyto metody je možné rozdělit na :

- Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti), které se používají v každodenní praxi jako součást speciálně na míru šitého vzdělávacího programu. Zahrnují demonstrování, koučování, rotaci práce, plánované zážitky, mentoring a ostatní aktivity osobního rozvoje.
- Metody vzdělávání mimo pracoviště, používané ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních. Zahrnují přednášky, přednášky spojené s diskusí, diskuse, metodu objevování, případové studie, hraní rolí, simulaci, skupinová cvičení, team building, distanční vzdělávání, učení se hrou (outdoor training / learning, adventure education) a semináře. Mohou také zahrnovat vzdělávání za účelem osobního rozvoje, jako například neuro-lingvistické programování (NLP).

- Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště, zahrnující instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury, vzdělávání pomocí počítačů (e-learning), interaktivní video a video [1].

3.2.5 Odpovědnost za vzdělávání

Vzdělávání při výkonu práce mohou zabezpečovat manažeři, vedoucí týmů, spolupracovníci nebo „mentoři“ (spolupracovníci, kteří jsou speciálně pověřeni vést, radit a pečovat o vzdělávající se osoby). Je důležité vzdělávat všechny pracovníky při výkonu práce za použití takových metod, jako je koučování, instruktáž a mentoring.

Vzdělávání mimo pracoviště mohou zabezpečovat členové útvaru vzdělávání, externích vzdělávacích a výcvikových zařízení nebo jiní vzdělavatelé – konzultanti pro vzdělávání nebo hostující lektoři.

Linioví manažeři by měli být rovněž, a to pokud možno co nejvíce, zapojeni do vzdělávacího procesu, neboť mohou vnést do kurzů realitu, usnadnit aplikaci naučené látky na pracovišti (to je vždy obtížný problém) a zdůraznit tak svou hlavní odpovědnost za vzdělávání. Každý, kdo poskytuje vzdělávání mimo pracoviště musí být v zájmu zabezpečení správné podoby vzdělávání pečlivě vybírán, instruován a kontrolován. Rození vzdělavatelé jsou dosti vzácní a dokonce i profesionálové potřebují pečlivé vedení k tomu, aby se zajistilo, že zabezpečí odpovídající vzdělávání [1].

3.2.6 Vzdělávání podle profese

Vzdělávání manažerů a vedoucích týmů

Jak se říká, manažeři se učí řídit tým, že řídí pod vedením dobrého manažera. Důraz by tedy v tomto případě měl být kladen na vzdělávání při výkonu práce, plánované zážitky, koučování nebo pověření úkolem. To lze doplnit – ale nikdy nahradit – vzděláváním mimo pracoviště zabezpečujícím rozšiřování znalostí, zaplňování mezer, rozvoj dovedností nebo modifikaci postojů.

Vzdělávací kurzy pro manažery mohou poskytnout:

- koncentrované znalosti;
- příležitost získat nové dovednosti nebo rozvíjet a uplatňovat existující dovednosti;

- rámec pro analyzování dosavadních zkušeností;
- možnost přemýšlet o lepším využívání některých postupů v budoucnosti;
- prostředky, jak akceptovat nové myšlenky a změnit postoje pomocí skupinových aktivit, které běžně na pracovišti neexistují.

Vzdělávání manažerů a vedoucích týmů by mělo být trvalým procesem. Jedním z největších omylů typického externího kurzu pro manažery je to, že je dostačující. Program vzdělávání manažerů a vedoucích týmů by měl být tudíž koncipován jako trvalá aktivita na všech řídicích úrovních. Jen tak je možné vyhnout se ztrátě zájmu a nadšení, na které obvykle dochází po izolovaných kurzech, a zvyšovat pozitivní rozvoj dovedností manažerů a vedoucích týmů v případech, kdy se setkají s novými zkušenostmi a změněnými podmínkami.

Vzdělávání pracovníků prodeje

Cílem vzdělávání pracovníků prodeje by mělo být vybavení těchto osob znalostmi, dovednostmi, postoji a způsoby potřebnými ke splnění nebo překročení jejich pracovních cílů.

Prvním požadavkem je znalost podniku a jeho produktů, zákazníků, konkurentů a postupů používaných při prodeji.

Za druhé, tyto pracovníci musejí získat a rozvinout následující dovednosti: provádět průzkumy, zjednat si přístup k potenciálnímu zákazníkovi, prezentovat výrobky či služby, překonávat námitky, uzavírat obchody a vyřizovat stížnosti. Snad nejdůležitější dovedností, kterou je třeba rozvíjet, jsou však analytické schopnosti. Obchodní zástupci musejí být cvičeni v tom, jak analyzovat produkt z hlediska jeho technických charakteristik a – co je ještě důležitější – z hlediska jeho prodejních vlastností, tedy těch stránek produktu, které pravděpodobně osloví konkrétní zákazníky. Musejí být také cvičeni v tom, jak analyzovat své zákazníky z hlediska jejich způsobů kupování a z hlediska znaků produktu, které je nejpravděpodobněji upoutají. Navíc musejí být schopni analyzovat sami sebe – své vlastní silné a slabé stránky.

Za třetí, vzdělávání by se mělo zaměřit na vytváření postojů: loajality k podniku a víry v jeho produkty a také pochopení a tolerance k potenciálním a existujícím zákazníkům. Je třeba zdůraznit význam služby zákazníkovi. Obchodní zástupci musejí věřit sami v sebe;

musejí získat sebedůvěru a motivaci jít a prodávat – úkol, který vyžaduje odvahu, rozhodnost, odhodlání a vytrvalost.

Čtvrtým požadavkem je vytváření zdravých pracovních návyků: organizování času, plánování činností, dodržování pravidel, sledování tipů, vedení záznamů a předkládání zpráv.

Program vzdělávání by měl být nepřetržitý; v kariéře žádného obchodního zástupce by nemělo existovat období, kdy by nemohl těžit ze vzdělávání. Obvykle se v tomto případě používá vzdělávání v posluchárnách, které poskytuje základní znalosti a příležitost vyzkoušet si dovednosti. Ale většina vzdělávání by se měla uskutečňovat při výkonu práce ve spolupráci s manažery prodeje nebo vedoucími týmů, kteří mohou demonstrovat metody prodeje a pozorovat a hodnotit snahu obchodních zástupců.

Vzdělávání odborníků, kvalifikovaných dělníků a řemeslníků

Programy vzdělávání odborníků, kvalifikovaných dělníků a řemeslníků lze rozdělit do čtyř hlavních typů:

- Vzdělávání absolventů vysokých škol – postgraduální vzdělávání směřující k získání odborné kvalifikace.
- Vzdělávání studentů – vzdělávání a praktický výcvik směřující k získání určitého vysokoškolského stupně (diplomu) nebo nějaké jiné kvalifikace inženýra, vědce nebo technologa či technika.
- Vzdělávání techniků – vzdělávání a výcvik, který může trvat až tři nebo čtyři roky a poskytuje odpovídající technickou kvalifikaci, umožňující vykonávat zaměstnání technika.
- Vzdělávání kvalifikovaných dělníků nebo řemeslníků – vzdělávání trvající řadu let v závislosti na kvalifikaci, již má být dosaženo, a často vedoucí k získání certifikátu nebo jiného dokumentu. Takové vzdělávání se nazývalo učňovským vzděláváním či prostě učením a dohoda o učňovském poměru stanovovala konkrétní dobu vzdělávání. Nespecifikovala však, jakého vzdělávání se učni dostane nebo nestanovovala, jakých standardů by mělo být dosaženo.

Vzdělávání administrativních pracovníků

Vzdělávání administrativních pracovníků je nejzanedbávanější formou vzdělávání. Je to asi proto, že jak linioví manažeři, tak manažeři mající na starosti vzdělávání často podceňují kvalifikační obsah většiny administrativní práce. Toto přesvědčení se dokonce zvyrazňuje v důsledku tendence dequalifikovat kancelářskou práci, která se projevuje u systémových analytiků.

Neefektivnost kancelářské práce však může být významným faktorem snižujícím efektivnost organizace jako celku. Podnik si tedy nemůže dovolit zanedbávat vzdělávání v oblasti administrativních dovedností a procedur.

Vzdělávání administrativních pracovníků by mělo být rozděleno do tří oblastí: základní vzdělávání, další vzdělávání a pokračovací vzdělávání. Během fáze základního vzdělávání, kdy je vzdělávající se jedinec instruován, jak vykonávat svou práci, se pokládají základy kariéry pracovníka. Během tohoto období by měly mladé vzdělávající se osoby získat základní informace o podniku a základní znalosti a dovednosti potřebné pro svou práci.

Vzdělávající se osoby by měly být vedeny k tomu, aby vstupovaly do dalších běhů studia, vedoucích k získání odborné nebo komerční kvalifikace. Profil studia by měl být vybrán na základě dohody mezi pracovníkem, vedoucím jeho oddělení a útvarem vzdělávání.

Třetí oblastí je pokračovací vzdělávání. Vzdělávání a rozvoj by měl být nepřetržitým procesem. Poté, co lidé ukončí svůj program základního vzdělávání, a ještě lépe, získají-li během dalšího vzdělávání certifikát o kvalifikaci, měli by své schopnosti rozvíjet tak, že jim bude podnik nabízet příležitost k rozšiřování zkušeností v rámci podniku i možnost vzdělávání v krátkých odborně zaměřených kurzech. Cílem této fáze je zajistit, aby lidé s patřičným rozvojovým potenciálem nestagnovali v nějakém oddělení, ale byli připravováni pro převzetí větší odpovědnosti a větší míry pravomocí [1].

3.2.7 Efektivita vzdělávání

Předpokladem efektivity vzdělávání je systematický přístup k rozvoji manažerů a zaměstnanců, opírající se o posloupnost tří hlavních faktorů. Tvoří je:

- správné stanovení rozvojových potřeb (vazba vzdělávání na cíle organizace),
- výběr vhodných vzdělávacích metod a principů,
- pravidelné vyhodnocování výsledků, které vzdělávání a trénink přinesly.

Nedostatečná analýza vzdělávacích tréninkových potřeb, spoléhání se na tradiční metody vzdělávání a chybějící hodnocení vzdělávacích akcí (nebo jeho ztotožnění se spokojeností zaměstnanců namísto hodnocení jeho dopadu na zlepšení jejich výkonu) jsou nejčastějšími příčinami nízké efektivity investic do lidského kapitálu [14].

Efektivní vzdělávání může:

- minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností;
- zlepšit individuální, týmový a podnikový výkon z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity;
- zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků (víceoborová či širší kvalifikace);
- přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji, zvyšuje úroveň jejich schopností a dovedností a umožňuje jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce, získat vyšší odměnu a postupovat v organizaci po žebříčku funkcí;
- zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků tím, že jednak vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a jednak poskytuje lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci;
- napomoci při vytváření pozitivní kultury v organizaci, například kultury orientované na zlepšování výkonu;
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb [1].

Vazba na cíle organizace

Konečný cíl vzdělávání a tréninku je pomoci organizaci, jejím manažerům a zaměstnancům efektivněji konkurovat – zlepšovat služby zákazníkům, zvyšovat kvalitu výrobků a služeb a podporovat růst produktivity, a to v současnosti a v budoucnosti. Předpokladem efektivního tréninku a rozvoje je proto jeho cílené zaměření: rozvoj a trénink zaměstnanců je účinný jen tehdy, orientuje-li se na konkrétní potřeby podniku vycházející z jeho současné či perspektivní situace, a je-li jeho cílem nejen přenos poznatků, ale především změna chování firemních zaměstnanců, odpovídající potřebám a záměrům firmy. Správné stanovení rozvojových potřeb je výchozím předpokladem

efektivitu jakéhokoli vzdělávání. V praxi však stále platí, že namísto analýzy vzdělávacích potřeb rozhoduje o zaměření firemního vzdělávání spíše to, jak jsou určité kurzy inzerovány nebo jaká školení používají jiné organizace.

Cílené zaměření tréninku a rozvoje znamená, že plán rozvoje zaměstnanců a manažerů vychází z cílů organizace a že na jejich základě formuluje i jasné a konkrétní cíle, kterých by rozvoj a trénink měly dosáhnout. Nejsou-li vzdělávání a trénink propojeny s firemními cíli, znamená to, nejen že nepodporují firemní strategii, ale často i to, že jsou prováděny samoúčelně a ve svém zaměření vedeny často spíše subjektivními preferencemi manažerů a zaměstnanců [14].

Aktivní tréninkové metody

Metody akčního tréninku se snaží vytvořit podmínky ve kterých se manažeři i zaměstnanci učí na základě vlastních nových zkušeností získávaných s řešením reálných pracovních situací a problémů. K aktivním technikám vzdělávání a tréninků patří především:

- případové studie vyžadující, aby účastník tréninku na základě svých analytických schopností vytvořil životaschopné řešení určité reálné situace, současně však i naslouchal řešením navrženým ostatními účastníky tréninku. Případové studie vztahující se ke skutečným úkolům pracovních míst a prováděné ve skupinovém prostředí jsou dnes považovány za nejefektivnější metodu učení především pro manažerské pozice,
- hraní rolí, interaktivní metoda sloužící k rozvoji sociálních dovedností, např. vedení rozhovorů, zadávání úkolů, vyjednávání, apod.
- písemné úkoly, kdy úkolem je vypracovat ve stanoveném čase písemné návrhy rozhodnutí, zpracovat firemní memoranda či další písemné podklady vyžadované od manažerů. Jde o relativně úsporná a snadno proveditelná cvičení, která jsou efektivní zejména tehdy, používají-li dobře napsaná zadání vztahující se k reálné problematice manažerských pozic,
- manažerské hry nutící účastníky provádět rozhodnutí pod tlakem času a v závislosti na jednání ostatních, konkurenčních účastníků hry. Počítačové formy manažerských her umožňují navíc rychlou zpětnou vazbu týkající se důsledků provedeného rozhodnutí. Jejich výhodou je zpravidla zájem a vysoká motivace

účastníků, vedoucí podle průzkumů k relativně značnému transferu získaných zkušeností do skutečného života,

- „out-doorové“ hry prováděné „pod širým nebem“, kladoucí si za cíl dovést manažery k poznání svých psychických i fyzických možností i vlastních omezení, učit je spolupracovat s ostatními a využívat předností týmové práce [14].

Hodnocení vzdělávacích aktivit

Pro hodnocení efektivity rozvojových aktivit je proto třeba stanovit předem jejich cíle, jejich skutečné výsledky s očekávanými cíli porovnat a případné rozdíly analyzovat. Porovnání výsledků a očekávaných cílů rozvojových aktivit by přitom mělo probíhat nejen bezprostředně po jejich ukončení, ale i po určité době, kdy jeho dopady již mají možnost se v praxi ověřit. Hodnocení vzdělávacích aktivit není posuzováním jejich popularity, ale měřením hodnoty, kterou vzdělávací aktivity firmě přinesly.

Efektivitu vzdělávání a tréninků lze posuzovat třemi způsoby:

- zjišťováním toho, co bylo naučeno (pomocí speciálních či standardních testů),
- posuzováním změn v pracovním chování manažerů a zaměstnanců, ke kterým vzdělávací akce vedla (vznik nových dovedností, osvojení si nových pracovních postupů, změny ve vztahu k zákazníkům a ostatním zaměstnancům, růst individuální pracovní výkonnosti apod.). Hodnocení změn v chování lze založit na přímém pozorování ze strany vedoucího, na hodnocení zákazníků nebo na formalizovaném hodnocení výkonnosti manažerů,
- hodnocením výsledků práce, tj. měřením dopadů vzdělávání na dosažení firemních cílů v oblasti produktivity, prodeje, nákladů, kvality, podílu na trhu apod. Má-li být investice do vzdělání návratná, musí finanční hodnota dosažených výsledků převýšit náklady vzdělávacího programu.

Hodnocení výsledků vzdělávání, zjišťování jejich dopadu na výkonnost jednotlivců i organizace jako celku tvoří nezbytnou součást systematického přístupu k rozvoji zaměstnanců a především manažerů. Je důležité nejen pro ověření přínosu vzdělávací akce, ale i proto, aby zejména vrcholový management chápal výdaje na rozvoj manažerů a

zaměstnanců nikoli jako režijní náklady, které je třeba snížit, ale jako podstatný předpoklad firemní úspěšnosti [14].

3.2.8 Kariérní politika firmy

Mezi důležité principy kariérní politiky firmy patří stanovení zásad, na základě kterých firma své klíčové zaměstnance a manažerské rezervy rozvíjí, motivuje a využívá.

K hlavním zásadám přístupu společnosti vůči klíčovým zaměstnancům patří:

- příprava jejich ročního plánu osobního rozvoje,
- pravidelné vedení rozhovorů s klíčovým zaměstnancem s cílem urychlit jejich osobní růst, podpořit jejich motivaci a usměrnit jejich aktivitu na úkoly a problémy společnosti. Vedení rozhovoru s klíčovým zaměstnancem je povinností nadřízeného, jejíž kontrolou je pověřeno personální vedení,
- podpora rozvoje, motivace a uplatnění klíčových zaměstnanců. K opatření na podporu rozvoje klíčových zaměstnanců patří zejména jejich individuální část ve vzdělávacích kurzech a na odborných akcích, může k nim však být zahrnuta i úprava pracovních podmínek, rozšíření rozhodovacích pravomocí, zařazování do projektových týmů apod.,
- využití klíčových zaměstnanců pro lektorskou činnost v rámci společnosti, pro práci v týmech, eventuálně pro další úkoly,
- mzdové zvýhodnění, případně jiné materiální výhody [14].

3.2.9 Vyhodnocování vzdělávání

Rozlišujeme čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání:

Úroveň 1 – Reakce – na této úrovni se zkoumá, jak účastníci na toto vzdělávání reagují. V tomto smyslu se tedy zkoumá spokojenost bezprostředního zákazníka. Následující kroky pro hodnocení reakcí:

- Určete, co chcete zjistit.
- Vytvořte formulář, který bude kvantifikovat reakce.
- Podněcujte účastníky, aby napsali své připomínky a návrhy.

- Zajistěte si, abyste získali odpověď od všech účastníků.
- Zajistěte si, abyste získali poctivé a upřímné odpovědi.
- Vytvořte přijatelné standardy.
- Posuzujte reakce účastníků podle těchto standardů a podnikněte vhodné kroky.
- Pokud je to vhodné, informujte o reakcích účastníků.

Úroveň 2 – Hodnocení poznatků – na této úrovni získáváte informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle učení. Je třeba zjistit, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si osvojili nebo zlepšili, a pokud je to vhodné, do jaké míry se u nich změnily jejich postoje v žádoucím směru. Pokud je to možné, měly by být použity testy organizované před uskutečněním programu a po něm – testy typu papír a tužka nebo testy výkonu (ukázka práce).

Úroveň 3 – Hodnocení chování – na této úrovni se hodnotí, do jaké míry se po návratu účastníků na pracoviště změnilo jejich chování. Je třeba odpovědět na otázku, do jaké míry absolventi vzdělávání uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce. V ideálním případě by toto hodnocení mělo proběhnout před vzděláváním i po něm. Ale účastníkům by měl být dán určitý čas, aby byli schopni své chování při práci změnit. Hodnocení by mělo posoudit, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání týkajících se změn chování a aplikace znalostí a dovedností.

Úroveň 4 – Hodnocení výsledků – jde o poslední úroveň hodnocení a poskytuje základnu pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Hodnocení musí být založeno na zkoumání před vzděláváním i po něm a musí určit míru, v jaké byly dosaženy základní cíle vzdělávání v oblastech, jako je přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, snížení úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků. Hodnocení výsledků je samozřejmě snadnější, lze-li je kvantifikovat. Avšak není vždy snadné prokázat míru přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků a oddělit tento přínos od jiných činitelů.

Použití vyhodnocování vzdělávání

Vzdělávání vyvolává reakce, které vedou k učení, které vede ke změnám pracovního chování, které vedou k výsledkům v organizační jednotce i celé organizaci. Vzdělávané osoby mohou na kurz reagovat příznivě – může se jim líbit – ale naučí se málo nebo nic. Mohou se něco naučit, ale nemohou, nechtějí nebo není jim umožněno to aplikovat.

Aplikují to, ale na jejich pracovišti to dobře nefunguje. Přináší to určitý prospěch jejich práci, ale nezlepšuje to efektivnost organizace.

Vyhodnocování může začít na jakékoliv úrovni. Nejlépe je však začít na úrovni 1 a postupovat s narůstajícími obtížemi na úroveň 4. Lze říci, že jediný výsledek zpětné vazby, který má nějakou cenu, jsou zlepšené výsledky na úrovni organizační jednotky nebo organizace. Ale jestliže je obtížné tyto výsledky měřit, lze ještě pořád vzdělávání ospravedlnit skutečnými změnami chování, které byly také cílem programu. Je to založeno na předpokladu, že analýza potřeb vzdělávání jasně ukázala, že je to chování, které vede k žádoucím výsledkům. Podobně na úrovni poznatků lze říci, že když byla provedena řádná analýza požadavků na znalosti, dovednosti a postoje a jejich dopadu na chování, je rozumné předpokládat, že když byly získány odpovídající znalosti a dovednosti, došlo asi i ke změně chování. Konečně, když všechno toto selže, jsou důležité reakce, protože poskytují bezprostřední zpětnou vazbu pokud jde o kvalitu poskytovaného vzdělávání (včetně výkonu vzdělavatele), kterou pak lze využít k nápravě [1].

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY KASTEK UB, SPOL. S R.O.

Firma KASTEK UB, spol. s r.o. sídlí v Uherském Brodě. V roce 1992 zahájila svou činnost výrobou plastových výrobků a v dalších letech se specializovala na výrobu technických výlisků vstřikováním.

Firma KASTEK UB, spol. s r. o. má základní jmění 2 mil. Kč a v jejím čele jsou Ivan a Zdenka Chrástkovi. Vybudovali ji z garážových začátků až k současné podobě. V roce 1992 začala firma vyrábět plastové obuvnické komponenty, o rok později se zaměřila na automobilový průmysl a v roce 1998 se stěhovala do nového výrobního areálu. Má stále větší ambice: chce dodávat kompletní podsestavy automobilových komponent, místo jednotlivých dílů, které skládají do celků další dodavatelé.

Firma KASTEK UB, spol. s r.o. vyrábí přibližně 55 milionů kusů výrobků ročně pro zákazníky zejména z oblasti automobilového a elektrotechnického průmyslu. Vstřikované výrobky jsou dále zušlechťovány lakováním, montáží a svařováním.

V roce 2001 firma obdržela od agentury Czechinvest ocenění v soutěži Subdodavatel roku.

4.1 Vize a cíle firmy

Vize a cíle firmy vychází ze Strategického plánu rozvoje firmy KASTEK UB, spol. s r. o., který byl sestaven v roce 2004.

4.1.1 Vize

K dosažení cíle firmy, tj. vyvíjet, vyrábět a dodávat komponenty na bázi umělých hmot pro automobilový průmysl, firma posiluje svou konkurenceschopnost, schopnost inovovat, zlepšovat se, učit se od svých zákazníků, konkurence i dodavatelů.

Schopnosti učit se, inovovat a zlepšovat jsou hybnou silou společnosti a jako červená nit se prolínají do všech fází rozhodovacích procesů ve firmě.

Tyto schopnosti jsou i hlavním kritériem při hodnocení kvality pracovních vztahů ve firmě, k zákazníkům a dodavatelům.

Firma se hlásí ke své základní odpovědnosti jednat ve prospěch všech subjektů svázaných s činností firmy.

Všichni zaměstnanci firmy ctí tyto zásady:

- Prospěch celku klademe nad prospěch osobní, úspěch dlouhodobý nad krátkodobý.
- Vyplatí se nám neustále zlepšovat, inovovat sebe a procesy kolem nás, učit se a rychle se rozhodovat a jednat.
- Podle předcházejícího bodu posuzujeme sebe i ostatní.
- Ekonomické zdraví firmy je pro nás zákon.
- Mezi naše ctnosti patří slušnost a věrnost.
- Naše komunikace je otevřená, děláme to co říkáme.

4.1.2 Dlouhodobé strategické cíle

Za plnění dlouhodobých strategických cílů odpovídá dozorčí rada, jejich platnost je 3 – 5 let. Patří sem:

- Kontinuální podpora vzdělávání pracovníků.
- Na základě kvalifikovaného přístupu k plánování a řízení zlepšovat všechny důležité parametry ekonomického zdraví firmy.
- Zlepšování spokojenosti zákazníků na základě dosažení dlouhodobého trendu snižování nákladů na jakost a počtu reklamací.
- Kontinuální vytváření co nejlepších pracovních podmínek pro zaměstnance.
- Posilování partnerství (na komunální úrovni, k regionu, k okolí firmy).
- Posilování partnerství v oboru (s dodavateli, spolupodnikajícími partnery – synergie).
- Využít všech dostupných metod pro sledování, analýzu a zlepšování firemních procesů.
- Zlepšování komunikace (externí, interní), využití moderních přístupů k této problematice.
- Aplikace účinných postupů a zásad projektového managementu, neustálé zlepšování znalostí této problematiky.
- Inovace procesu zhodnocování výroby.

- Posilování kompetencí v oboru v oblasti povrchových úprav pohledových komponent na bázi umělých hmot a oblasti montáže komponent na bázi umělých hmot. Posuzování optimálních výrobně-organizačních variant.
- Přijímat pouze taková strategická a operativní rozhodnutí, která v maximální míře omezí negativní dopady na životní prostředí.

4.1.3 Dílčí strategické cíle

Platnost těchto cílů je 1 – 2 roky a odpovídá za ně širší vedení firmy. Sem patří:

- Budování a rozvoj obchodního útvaru s kompetencemi prodeje a nákupu.
- Implementace a rozvoj informačního systému (čárové kódy, využívání funkcionalit).
- Motivace v odměňování za výkon (změna systému odměňování – výkonové složky).
- Zlepšení komunikace se zákazníky (předávání informací, komunikační matice).
- Zefektivnění procesu plánování (vstupy od zákazníků a dodavatelů, využití IS).
- Zavedení systému ověřování způsobilosti forem.
- Aktualizace dokumentace systému řízení jakosti.
- Implementace procesu projektové přípravy zakázek.
- Zavedení nové organizační struktury do praxe.
- Posílení odpovědnosti liniových manažerů.
- Vytvoření a implementace nového vzdělávacího plánu pro střední management.

4.2 Výrobní program

Výrobní program firmy se realizuje ve třech výrobních halách.

- *Velká vstříkolisovna*, v níž byl zahájen provoz v roce 1997. Provoz je zde plně automatizovaný a nepřetržitý. Je zde umístěno 10 strojů s uzavírací silou 200 – 800 tun, jsou zde stroje značek Demag, Battenfeld a Engel.

- *Malá vstřikolisovna* - zde byl zahájen provoz v roce 2002, je zde 14 strojů s uzavírací silou do 200 tun. Opět je zde plně automatizovaný a nepřetržitý provoz, centrální rozvod materiálu a centrální sušení materiálu.
- *Lakovna*, kde je umístěna automatická lakovací linka firmy Wagner, dále je zde možno laserové vypalování piktogramů, vakuové pokovování, vibrační svařování a ruční lakování. V lakovně byl zahájen provoz v roce 2004.

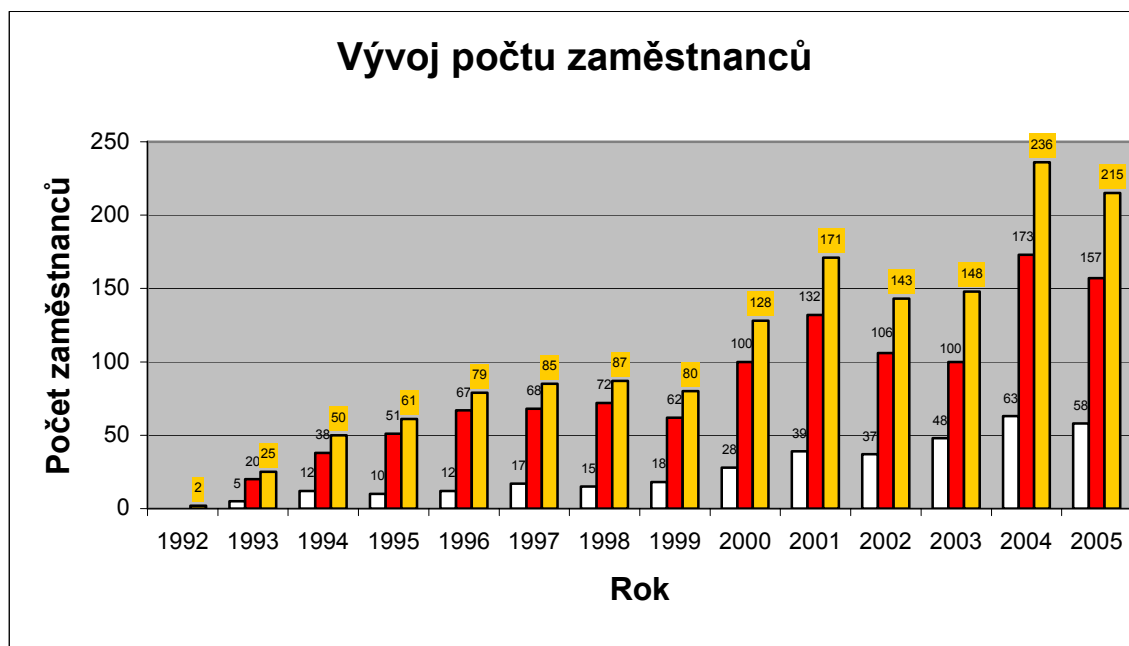
4.3 Výrobní technologie

Firma používá ve své výrobě tři technologie:

- *Vstřikování plastů* – technické výlisky z plastů pro automobilový průmysl – části nádržových palivových pump, drobné plastové díly (např. pro lankové ovladače), tělesa předních reflektorů a pohledové výlisky (součásti palubních a přístrojových desek včetně transparentních skel, interiérové díly, kryty předních reflektorů),
- *Povrchové úpravy* – lakování, laserové úpravy, tamponprint, pokovování,
- *Montáže* – vibrační a ultrazvukové svařování, strojní i ruční montáž.

4.4 Vývoj počtu zaměstnanců

V grafu (Obr. 2) vidíme vývoj počtu zaměstnanců. V letech 1992 – 2004 je uveden stav zaměstnanců k 31. 12. V roce 2005 je stav zaměstnanců k 30. 4. Přičemž bílý sloupec udává počet technicko-hospodářských pracovníků, sloupec červený počet dělníků a sloupec žlutý počet zaměstnanců celkem.



Obr. 2. Vývoj počtu zaměstnanců

4.5 Odběratelé

V roce 2002 firma dostala významnou zakázku pro zahraničního zákazníka společnost Faurecia – Projekt VW Golf 350, do něhož dodávala palubní desky, dveřní moduly, rozvod vzduchotechniky, sítiky do kufru a další. Pro společnost Robert Bosch dodávala sací moduly včetně použití technologie automatického záliskování. V roce 2003 dodávala pro společnost Koito vyšší sestavu blinkru pro Renault Twingo a od společnosti Siemens VDO dostala zakázku na dodávku sestavy pro Passat B6.

4.6 Dodavatelé

Firma KASTEK UB, spol. s r. o. dlouhodobě spolupracuje s dodavateli Bayer, BASF, DUPONT, P-GROUP a Degussa.

4.7 Certifikace

Firma KASTEK UB dosáhla těchto certifikátů:

- srpen 1998 – systém řízení jakosti firmy KASTEK UB, spol. s r. o. certifikován podle normy ISO 9002:1994 u TÜV Management Service GmbH,

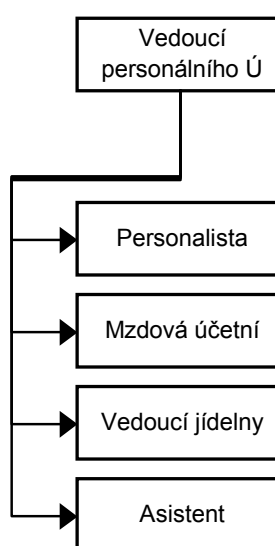
- květen 2001 – recertifikace systému řízení jakosti podle normy ISO 9002: 1994 u TÜV Management Service GmbH.,
- říjen 2002 – certifikace podle nové normy systému řízení kvality ISO 9001:2000, Certifikát uvádím v příloze (P I),
- certifikace podle ISO/TS 16 949:1999. Tato norma harmonizuje požadavky normy QS 9000 (používané americkými výrobci automobilů) a norem řady VDA (používaní výrobci v Evropě - hlavně v Německu). Jde vlastně o rozšíření požadavků normy ISO 9001 o požadavky automobilového průmyslu a je akceptovaná v Evropě i v USA. Certifikaci provedla ITI TÜV Süddeutschland, pobočka Praha. Certifikát uvádím v příloze (P II).

4.8 Informační systém

Firma používá informační systém Microsoft Navision. Pro mzdy a personalistiku má speciální program TARGET 2100 od firmy M-PRO Most s. r. o.

5 VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ KASTEK UB, SPOL. S R. O.

Za vzdělávání, stejně jako za další činnosti personalistiky i personálního controllingu, odpovídá ve společnosti personální úsek. Tento úsek má pět zaměstnanců – vedoucí personálního úseku, personalistu, mzdovou účetní a asistenta. Do personálního úseku je v organizační struktuře zařazena i vedoucí jídelny. Organizační struktura personálního úseku je uvedena na obrázku (Obr. 3). Organizační strukturu celé firmy KASTEK UB, spol. s r. o. uvádím v příloze (P III).



Obr. 3. Personální úsek – organizační struktura

Personalista i vedoucí personálního vykonávají mnoho činností, jejich číselník uvádím v příloze (P IV) a (P V). Vzděláváním ve společnosti se zabývají personalista a vedoucí personálního úseku. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců firmy KASTEK UB, spol. s r. o. musí odpovídat celkové strategii společnosti a respektovat z časových i finančních důvodů potřeby podniku. Kontinuální podpora vzdělávání pracovníků je na prvním místě v dlouhodobých strategických cílech firmy, což je v souladu s nejnovějšími trendy řízení lidských zdrojů. Do dílčích strategických cílů patří vytvoření a implementace nového vzdělávacího plánu pro střední management.

Těžiště vzdělávání spočívá ve velké míře v externích vzdělávacích kurzech, přičemž důraz je kladen zejména na získávání vědomostí. Zaměstnanci jsou do kurzů vysíláni zejména

svými bezprostředními nadřízenými, ale mají i určitou možnost výběru kurzů podle vlastních požadavků ne svůj profesní rozvoj.

Základním cílem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je dosáhnout takového stavu, aby na všech úrovních působili kompetentní pracovníci, připraveni řešit současné i budoucí úkoly společnosti.

K realizaci daného cíle jsou stanoveny tyto formy, metody a zásady práce:

- vzdělávání zajišťovat diferencovaně pro všechny kategorie zaměstnanců,
- přípravu zaměstnanců realizovat kombinací různých forem vzdělávání (externí kurzy, semináře, interní školení, konference, instruktáže),
- při obsahovém zaměření vycházet z reálné potřeby firmy a to na základě požadavků příslušných vedoucích zaměstnanců, cílů a úkolů daného úseku,
- těžiště odborné přípravy orientovat do vnitrofiremních forem, snažit se v co nejvyšší možné míře využívat vlastní kvalifikované zaměstnance a odborníky,
- v systému vzdělávání postihnout i požadavky pro splnění podmínek auditu a certifikace systému řízení jakosti.

Personalista tedy musí, mimo jiné:

- zpracovat kvalifikační požadavky jednotlivých firemních úseků a vytvořit roční plán vzdělávání (kvalifikační požadavky konzultuje s jednotlivými vedoucími úseků, přičemž každý vedoucí si určí požadavky ve vzdělávání pro své přímé podřízené), v průběhu září a října zpracovat návrh na další období, s vedoucím úseku řízení jakosti naplánovat školení v oblasti kvality pro všechny zaměstnance,
- předložit plán vzdělávání (včetně finančního rozpočtu) na další kalendářní rok, vždy nejpozději do listopadu, ke schválení vedení společnosti, při neschválení plánu musí stanovit další postup, včetně termínu dalšího předložení (doplnění, přepracování, zpracování nového plánu, atp.),
- plán školicích akcí po schválení vedením firmy vydat a musí zajistit jeho distribuci,
- vytvořit systém evidence a kontroly plnění plánu vzdělávání,
- provést výběr zaměstnanců firmy KASTEK UB, spol. s r. o. pro zajištění lektorské činnosti a zajistit jejich přípravu,

- určit externí dodavatele kurzů, školení či seminářů,
- objednávat externí vzdělávací akce a dohodnout podmínky vzdělávací akce,
- uspořádat a organizačně zajišťovat vzdělávací akce,
- provádět hodnocení vzdělávací akce.

5.1 Proces systematického vzdělávání

Cílem vzdělávacího procesu je zabezpečit způsobilost pracovníků k výkonu činnosti pracovního místa, na kterém jsou v rámci organizační struktury začleněni. Způsobilostí se přitom rozumí aplikování znalostí, dovedností a chování při provádění práce. Skupiny zaměstnanců, pro něž jsou vzdělávací akce realizovány, jsou tyto:

- vrcholové vedení – top management,
- pracovníci středního managementu,
 - technologové,
 - projektoví manažeři,
 - technici kvality,
 - konstruktéři,
 - jiní,
- mistři,
- dělnické profese,
 - obsluha CNC strojů,
 - skladníci,
 - manipulanti výroby,
 - seřizovači,
 - nástrojáři,
 - nahazovači,
 - lakýrníci.

Proces vzdělávání se ve firmě KASTEK UB, spol. s r. o. realizuje tradičně ve čtyřech základních etapách: analýza vzdělávacích potřeb, plánování, realizace vzdělávacího procesu a nakonec vyhodnocení celého procesu.

5.1.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Analýza vzdělávacích potřeb vychází především ze čtyř základních bodů:

- analýza pracovního místa,
- dílčí strategické cíle a cíle úseků,
- další rozvoj pracovníků, spočívající ve vytváření schopností potřebných do budoucna, často v souvislosti s profesním nebo kariérovým postupem,
- aktuální požadavky na proškolení v souvislosti s probíhajícími projekty.

Při zjišťování potřeb vzdělávání se vychází z popisu pracovního místa a ověření kvalifikačních předpokladů. Příklad popisu pracovního místa uvádím v příloze (P VI).

Pracovní místo je vyjádřením nejnižší úrovně organizace a dělby práce ve firmě a základním vstupem pro efektivní provádění veškerých personálních činností. Jde o okruh činností, určených pro provádění jedním zaměstnancem. Je charakterizováno souborem vymezených informací. Závaznou formou deklarování pracovního místa a souvisejícího souboru informací je popis pracovního místa. Pracovní způsobilost (kvalifikace) je souhrnem určitých reálných a ověřených znalostí, schopností a dovedností, kterými zaměstnanec disponuje v určitém čase. Je to schopnost zaměstnance v určitém reálném čase provádět pracovní činnosti, předepsané v popisu pracovního místa, na němž je zaměstnanec zařazen. Požadavky na pracovní způsobilost (kvalifikační požadavky) jsou souhrnem určitých požadavků na znalosti, schopnosti a dovednosti, které jsou předpokladem k efektivnímu provádění pracovních činností, které má dané pracovní místo a na něm zařazený zaměstnanec provádět v souladu s obsahem činností, organizací a dělbou práce ve firmě tak, jak je mu předepsáno popisem tohoto pracovního místa. Požadavky na pracovní způsobilost se týkají požadavků na odbornou a zdravotní způsobilost.

Na základě analýzy mezi požadovanou úrovní způsobilosti a skutečnou úrovní způsobilosti zaměstnance, zpracuje vedoucí příslušného úseku požadavek na školení.

Personalistka od ředitelů a vedoucích úseků dostane:

- požadavky na vzdělávání jednotlivých zaměstnanců,
- požadavky na systém řízení jakosti (ve spolupráci s vedoucím Úseku řízení jakosti),
- požadavky na zdokonalení v oboru zpracování plastů a nových technologií.

Všechny tyto požadavky vyhodnotí a podle nich pak sestaví roční plán. Nedílnou součástí plánu jsou:

- kurzy vyplývající z hodnocení zaměstnanců (zpracovává se pro profesní skupiny zaměstnanců ve spolupráci s vedoucími výrobních úseků),
- školení povinná ze zákona – má v kompetenci personalista.

Jedním ze strategických cílů firmy je kontinuální podpora vzdělávání. Rozhodující úlohu zde hraje vedoucí pracovník příslušného úseku. Ten v souladu s odpovědností za zajištění potřeb přípravy svých podřízených průběžně sleduje (nejméně jednou ročně) a analyzuje vývoj pracovní způsobilosti a kvalifikační struktury zaměstnanců. Požadavek od vedoucího pracovníka je často obecný a na personalistce už záleží, který konkrétní kurz a dodavatele vybere. Vedoucí úseku má tedy například požadavek, že by potřeboval některé své podřízené zdokonalit v komunikaci se zákazníkem. Personalistka to vyhodnotí a dle nabídek firem vybere např. kurz s názvem „Péče o zákazníka“.

Nesmíme zapomenout ani na zájmy zaměstnanců související se jejich profesním či kariérovým růstem. Je důležité nejen pro každého zaměstnance osobně, ale i pro celou firmu, aby její pracovníci projevovali snahu se učit něco nového, neustále se vzdělávat, rozvíjet a zdokonalovat. Tyto snahy firma zcela podporuje. Protože snaha rozvíjet se z vlastního zájmu je tou nejlepší motivací.

Vzdělávání ve společnosti KASTEK UB, spol. s r. o. probíhá ve dvou rovinách:

- na základě stanoveného plánu školicích akcí,
- mimo roční plán školení.

5.1.2 Plánování vzdělání

Plán školení je vždy sestaven na jeden kalendářní rok. Plán školicích akcí pro rok 2004 a pro rok 2005 uvádím v příloze (P VII) a (P VIII). V tomto plánu je vždy uveden:

- název školicí akce,
- účastníci školení (jmenovitě) nebo profesní skupiny,
- způsob školení (interní, externí),
- školitel,
- datum,
- místo,
- počet účastníků,
- cena za osobu,
- předpokládané náklady na školení.

Školící akce jsou seřazeny v hlavní části po měsících daného roku, následují kurzy dle strategických záměrů firmy, individuální kurzy vyplývající z hodnocení, zdokonalení v oboru zpracování plastů a nových technologií. V každém měsíci je uvedena částka, která by měla být vynaložena na vzdělání. Tento plán sestavuje personalistka spolu s vedoucí personálního úseku a za plnění tohoto plánu odpovídá personalistka

Jednou z vlastností vzdělávacího plánu je jeho praktičnost, která umožňuje s plánem neustále pracovat, doplňovat skutečnosti, vpisovat poznámky apod. Musí být srozumitelný, a to nejen pro autory, ale i pro ostatní osoby, které s ním budou pracovat.

Vzdělávací akce mimo roční plán probíhají zejména podle aktuálních a současných potřeb jednotlivých úseků. Zejména se jedná o aktualizaci vyhlášek a zákonů, konference, školení vyplývající z interních auditů a zajímavé akce z nabídkových katalogů. Pro tyto mimořádné akce má personalistka k dispozici formulář „Zařazení zaměstnance mimo plán školení úseku“, který uvádím v příloze (P IX).

5.1.3 Realizace vzdělávacího procesu

Vzdělávání zaměstnanců může být realizováno buď interní nebo externí formou.

Interní vzdělávací akce – tuto akci zajišťuje personální oddělení s využitím vlastních zaměstnanců ve funkcích lektorů. Personalistka v tomto případě zodpovídá a musí reagovat za organizaci a problémy, které se během daného kurzu vyskytnou. Personalistka tedy musí zajistit místo a termín konání, pomůcky a vybavení. Je odpovědná za obsah

přípravy s lektorem, způsob a obsah prověřování. Musí sestavit prezenční listinu, její vzor uvádím v příloze (P X), zajistit její doručení na akci a zahájit akci. Musí se domlouvat s vedoucími úseků, zda tato akce proběhne v pracovní době či mimo ni, kolik se jí účastní zaměstnanců, které skupiny, atp. Za účast vyslaného zaměstnance odpovídá jeho přímý nadřízený. Interní vzdělávací akce jsou pro podnik zpravidla levnější než externí, jsou firmě „šité na míru“. Zcela odpadají i starosti s dojížděním a ubytováním. Velkou výhodou je také flexibilita v organizaci kurzu.

Externí vzdělávací akce – je pořádána externími vzdělávacími organizacemi, často v externích zařízeních. Může se jednat i o akci pořádanou ve firmě s externím školitelem. Zaměstnanci vyjíždějí mimo firmu pokud se jedná o školení pro 2 – 3 zaměstnance, většinou ale pro jednotlivce. Je-li školící akce vhodná pro více jak 4 zaměstnance, je zpravidla výhodnější uspořádat školící akci přímo ve firmě. V tomto případě personalistka řeší všechny organizační problémy jako u interní školící akce. Externí vzdělávací akce jsou vybírány z prospektů nebo katalogů kurzů. Výhodou těchto kurzů je zejména obrovská pestrost nabídek, zkušenosti vzdělávacích agentur s pořádáním kurzů a odborní lektoři. Tyto kurzy vybírají zpravidla vedoucí úseků. Objednávku na tyto kurzy má na starosti personalistka.

Mezi interní vzdělávací akce patří školení z oblasti kvality, které KASTEK UB, spol. s r. o. pořádá každý měsíc pro nově přijaté zaměstnance a dvakrát ročně pro všechny zaměstnance. Dále sem patří odborné školení pro profesní skupiny z výrobních úseků (seřizovače, manipulanty, atp.). Většina vzdělávacích akcí je externích.

5.1.4 Vyhodnocení celého procesu

Hodnocení je poslední fází realizace vzdělávacích akcí a uzavírá rovněž celý proces systematického vzdělávání pracovníků. Je důležité zejména z toho důvodu, abychom mohli zjistit, zda program splnil očekávané cíle či nikoliv.

V popředí hodnocení vzdělávací akce dnes stojí zejména schopnost přenést získané znalosti a dovednosti na pracoviště, nikoliv spokojenost účastníků s kurzem, jak tomu bylo dříve. Ta je také důležitá, ovšem o účinnosti daného školení příliš nevypovídá.

Po skončení školící akce dochází k Hodnocení vzdělávací akce a Hodnocení dodavatele služeb. Oba tyto dokumenty uvádím v příloze (P XI) a (P XII).

Standardizovaný dokument Hodnocení vzdělávací akce vyplňuje účastník kurzu a odpovídá na následující otázky v pětistupňové škále, kdy jedna je nejlepší a pět nejhorší,:

- do jaké míry splnil kurz Vaše očekávání,
- kvalita organizačního zajištění,
- kvalita zpracovaných podkladových materiálů,
- spokojenost s výkladem lektora,
- zvláštní připomínky, náměty, inspirace.

Dodavatele vzdělávacích akcí vybírají společně personalistka s vedoucími jednotlivých úseků. Rozhodující kritéria jsou:

- respektování specifických požadavků firmy (obsah, termín, lektor),
- kvalita organizačního zajištění (studijní materiály, ubytování),
- operativnost a komunikace,
- dodržování smluvních podmínek včetně dodržení kalkulace.

Zda firma vybrala kompetentního dodavatele akce, si ověřuje z dokumentu Hodnocení dodavatele služeb, který má pro tuto situaci připravený. Je zde pětistupňová škála pro každé z výše uvedených kritérií. Jednička je nejlepší a pětka nejhorší. Z tohoto hodnocení se na konci udělá průměr. Pokud dodavatel vzdělávací akce získá v hodnocení známku nižší jak dva je ponechán v evidenci dodavatelů služeb. Pokud má však horší průměr než dva je vyřazen z evidence dodavatelů služeb. Tento dokument je vyplňován po každé vzdělávací akci s externím dodavatelem. Seznam dodavatelů je průběžně aktualizován.

5.1.5 Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

KASTEK UB, spol. s r. o. pochopitelně umožňuje svým zaměstnancům zvyšovat jejich kvalifikaci. Zde se nejedná ani tak o rozvoj kvalifikace pro zastávané místo, jako spíše zájem o osobní růst a kariéru jedince. Formuje tedy hlavně jeho pracovní potenciál a co je důležité, vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj.

Zvyšování kvalifikace se realizuje zejména formou studia při zaměstnání. Žádost o povolení studia při zaměstnání posuzuje vedoucí úseku i generální ředitel celé společnosti.

Jedná se zde zejména o to, aby zvyšování kvalifikace bylo v souladu s potřebami celé firmy.

5.1.6 Formy přípravy zaměstnanců a používané metody

Zde rozlišujeme přípravu dělníků a přípravu technickohospodářských pracovníků.

Všichni zaměstnanci nejdříve absolvují vstupní školení – základní školení kvality, školení systému řízení jakosti, školení bezpečnosti a organizace zdraví při práci a školení požární ochrany.

U dělnických profesí je každému zaměstnanci přidělen mistr (vedoucí), který:

- instruuje, jak má být práce vykonána,
- přiděluje samostatný výkon práce,
- průběžně kontroluje plnění pracovních úkolů,
- hodnotí výsledky práce,
- radí jak dále práci zkvalitňovat,
- poukazuje na dobré výsledky,
- odhaluje špatné návyky,
- spolurozhoduje o dalším postupu v rozvoji jeho kvalifikace.

Garant je většinou pracovník, který je ve firmě na stejné pozici jako nově přijatý zaměstnanec. Spolupracuje při jeho adaptaci a zácviku.

Příprava technickohospodářských pracovníků je poněkud odlišná. U těchto pracovníků se využívá tzv. „kolečko“ nebo-li „rotace“. Jedná se o metodu, kdy pracovník vykonává práci v různých částech podniku. Personální vedoucí spolu s vedoucími ostatních úseků zpracuje program zácvikového plánu. Vedoucí příslušného úseku odpovídá za průběh a vyhodnocení přípravy na daném úseku. Po ukončení plánované přípravy provede vedoucí personálního úseku spolu s příslušným nadřízeným vyhodnocení a zpracuje doporučení k zařazení uchazeče na pracovní funkci. Tato metoda je důležitým nástrojem zvyšování flexibility nejen pracovníků, ale i celé firmy.

5.1.7 Fluktuace

Fluktuaci, pohyb pracovních sil, ve firmě KASTEK UB, spol. s r. o. změříme pomocí vzorce:

fluktuace = počet přijatých zaměstnanců v roce x, kteří odešli během roku x z firmy / celkový počet přijatých v roce x.

V tabulce (Tab. 1) uvádím fluktuaci v letech 2003 a 2004.

Tab. 1. Fluktuace

	2003	2004
THP	2 / 14 = 14,2%	9 / 32 = 28,1%
Dělníci	13 / 28 = 46,4%	37 / 124 = 29,8%
Celkem	15 / 42 = 35,7%	46 / 156 = 29,5%

V roce 2004 firmu opustilo celkem 9 technicko-hospodářských pracovníků. Tři z nich odešli pro nespokojenost nadřízených s výsledky jejich práce, jeden odešel ve zkušební době z důvodu restrukturalizace podniku, jeden odešel z osobních důvodů a čtyři dali přednost lepším nabídkám v jiných firmách. Dělníci odcházejí většinou z důvodů přílišné náročnosti na výkon (dvanáctihodinová pracovní doba, nepřetržitý provoz, práce o víkendech).

Každý nově přijatý pracovník musí ve firmě ještě před nástupem absolvovat školení Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci a Požární ochrana, vstupní lékařskou prohlídku a Základní školení kvality. Náklady na jednotlivá školení uvádím v tabulce (Tab. 2).

Vstupní lékařská prohlídka je součástí celkové lékařské péče o zaměstnance. Firma KASTEK UB, spol. s r. o. platí za jednoho zaměstnance 1188 Kč ročně, takže 95 Kč měsíčně. Pokud tedy je zaměstnanec přijat a je zaměstnán jeden měsíc, je za něj uhrazena částka 95 Kč. Za každého zaměstnance při přijetí firma vynaloží 328 Kč. Tuto částku vydá za zaměstnance ještě dříve, než začne vykonávat svou práci ve firmě.

Tab. 2. Školení před nástupem zaměstnance do firmy

Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci a Požární ochrana	100 Kč
Základní školení kvality	133 Kč
Vstupní lékařská prohlídka	95 Kč

Z technicko-hospodářských pracovníků, kteří byli v roce 2004 přijati a odešli v tomto roce, absolvovali někteří z nich ještě kurzy či školení navíc.

- Projektový manažer – kurz řidiče referenčních vozidel - 280 Kč, Školení materiálů od dodavatele Mankiewitz – 0 Kč (firma jej dostala zdarma v rámci zákaznického servisu od dodavatele).
- Referentka marketingu – Kurz AJ – 4 785 Kč.
- Hlavní účetní – směrnice – 584 Kč, manažerská komunikace – 6 480 Kč, systém hodnocení pracovníků – 388 Kč.

5.2 Vzdělávací akce v roce 2004

V tabulce (Tab. 3) vidíme, že náklady na školení v jednotlivých letech neustále rostou.

Tab. 3. Náklady na školení

	rok 2001	rok 2002	rok 2003	rok 2004
Průměrný počet zaměstnanců	167,3	154,537	146,17	195,69
Počet vzdělávacích akcí	76	96	123	112
Celkem náklady na školení	803 006,0 Kč	933 053,0 Kč	1 194 531,0 Kč	1 614 400,0 Kč
Hrubé mzdy	20 874 000,0 Kč	24 580 638,0 Kč	28 633 765,0 Kč	37 864 559,0 Kč
% z HM	3,85	3,80	4,17	4,26

Vzdělávací akce v roce 2004 byly zaměřeny jak na oblast zdokonalení v oboru zpracování plastů a nových technologií, tak i na oblast kvality a profesního vzdělávání. Dále pokračuje započatý cyklus školení manažerských a komunikačních dovedností, který byl v druhém pololetí rozšířen o cyklus kurzů BOF určených pro projektové manažery. Rovněž pokračují jazykové kurzy, jež byly rozšířeny o další tři úrovně. Zahájení kurzů práce na PC, plánované na počátek roku 2004, se z organizačních důvodů přesunulo na měsíc září. Všichni účastníci těchto externích kurzů na konci roku úspěšně složili závěrečný test. V oblasti dalšího profesního vzdělávání se pozornost zaměřila mimo jiné na profesi seřizovač. Pracovníci se účastnili externích kurzů mimo firmu, jejichž účinnost bylo možno do jisté míry ověřit při zahájení interního vzdělávacího programu pro seřizovače, jež bude pokračovat i v následujícím roce. Čtyři pracovníci byli rovněž vysláni na odborné školení do Rakouska na řídicí systémy Engel. Z úseku Řízení kvality získali dva zaměstnanci certifikát Technik kvality a i z ostatních úseků obdrželi tři zaměstnanci certifikát Interní auditor.

Náklady, které firma investuje do vzdělávání svých zaměstnanců jsou každým rokem vyšší a rok 2004 není výjimkou. Podíl nákladů vynaložených na vzdělávání k částce vynaložené na mzdy a platy zaměstnanců tvoří 4,26%, což je vzhledem k výzkumům uskutečněných v České republice v průběhu devadesátých let na špičkové úrovni.

Ve firmě v roce 2004 proběhly v oblasti vzdělávání následující školení:

Jazykové kurzy:

- Anglický jazyk – úplní začátečníci, začátečníci, pokročilí,
- Německý jazyk.

Kurzy PC:

- Základní obsluha PC,
- Word, Excel pro mírně pokročilé a pokročilé.

Oblast manažerských dovedností:

- Manažerské dovednosti I – vyšší management,
- Manažerské dovednosti II – střední etáže,
- Systém hodnocení pracovníků,
- BOF,
- Projektové řízení v každodenní praxi.

Oblast kvality:

- Statistické metody SPC,
- FMEA,
- Interní auditor,
- Technik kvality,
- Kvalita pro manažery úseků a ředitele,
- Kvalita pro mistry.

Oblast dalšího profesního vzdělávání:

- Příprava mistrů,
- Školení k robotům Wittmann,
- Seřizovač vstřikovacích lisů – začátečník, specialista,
- Školení materiálů od různých dodavatelů (DUPONT, Bayer, Mankiewicz),
- Řídící systémy Engel (školení v Rakousku),
- Řídící systémy Simatic S7,
- Vibrační stroje Branson,
- Kurz seřízení manipulátorů,
- Školení pro seřizovače,
- Zraková způsobilost,
- Nebezpečné chemické látky a přípravky,
- Technologie lakování,
- Měření barevnosti,
- Technologie pokovení,
- Technologie zpracování plastů,
- Seřizování a programování strojů.

Další vzdělávací kurzy pro:

- řidiče referenčních vozidel,
- řidiče motorových vozíků,
- jeřábníky a vazače,
- elektrikáře,
- obsluhu tlakových nádob.

Pro nově přijaté zaměstnance firma každý měsíc pořádá základní školení kvality.

Skutečné náklady na školení se oproti Plánu školících akcí liší. Celkem na rok 2004 byly plánované náklady na školení 1 496 170 Kč. Ve skutečnosti tyto náklady byly vyšší,

dosáhly 1 614 400 Kč. Zpravidla se kurzy přesunují z jednoho měsíce do druhého. Někdy dochází ke zrušení kurzu. Často se liší i plánovaná cena za školení. V Plánu školicích akcí nejsou zařazeny kurzy, které probíhají mimo roční plán.

V lednu neproběhlo školení pro elektrikáře, neuskutečnila se Kvalita pro mistry a Příprava mistrů. V lednu i únoru mělo proběhnout školení Práce na PC pro začátečníky a pokročilé a Školení na roboty Wittmann. Kurz Práce na PC začal běžet až od září roku 2004, Školení na roboty Wittmann proběhlo v březnu. Měření barevnosti, které bylo plánováno na únor ve skutečnosti bylo až v září. V březnu odpadlo Pokročilé plánování APQP a Zraková způsobilost. Mimo roční plán proběhlo školení Personální práce v systému jakosti a Personalistika pro mzdovou účetní. V dubnu a květnu je rozdíl mezi náklady plánovanými a skutečnými největší. V dubnu se neuskutečnily Manažerské dovednosti I a II. Tyto dva kurzy byly za 180 000 Kč a oba proběhly až v měsíci květnu. V květnu přibyla Zraková způsobilost, plánované školení ISO 14 000 proběhlo až v roce 2005. Školení materiálů od dodavatele Mankiewitz, které bylo plánované na září proběhlo ve skutečnosti už v červnu, v rámci zákaznického servisu jej firma KASTEK UB, spol. s r. o. dostala zdarma. V měsících leden – červen neproběhla Certifikace v oblasti řízení projektů. Statistické metody SPC plánované na červen proběhly až v srpnu. Školení materiálu Bayer se neuskutečnilo vůbec. V červenci a srpnu byla uskutečněna dvě školení mimo roční plán. Jednalo se o školení Interní auditor a Daňové školení – novela zákona o DPH. V září odpadlo školení Nové požadavky normy ISO TS 2002. V říjnu plánované školení Seřizování a programování strojů ARBURG nebylo. Navíc v tomto měsíci proběhlo školení FMEA, původně plánované na duben, Interní auditor a Technik jakosti. V listopadu se uskutečnila mimo plán školení Aktivní nákup, Manažerské školení, Zraková způsobilost a Projektové řízení v každodenní projektové praxi. V listopadu plánované školení Jeřábníci a vazači se uskutečnilo až v prosinci. V tomto měsíci navíc proběhla školení Manažerská komunikace, BOF a Technik jakosti.

5.3 Vzdělávací akce v roce 2005

V roce 2005 došlo ve vzdělávání k několika změnám. Jsou zde uvedeny jen kurzy, které byly přidány nebo rozšířeny oproti minulým letem.

Jazykové kurzy anglického i německého jazyka jsou rozděleny na více skupin – úplní začátečníci, pokročilí začátečníci, mírně pokročilí, středně pokročilí, konverzace.

V kurzech PC se nově začal školit MS Project.

Oblast manažerských dovedností:

- Zákoník práce pro liniové manažery,
- Manažerská komunikace,
- Komunikace pro mistry.

Oblast kvality:

- Pokročilé plánování APQP,
- ISO 14000 Školení k certifikaci ekologie,
- TS 2 Nové požadavky normy ISO TS 2002,
- FMEA,
- Manažer metrologie,
- SPC,
- Auditor jakosti,
- Analýza systému měření MSA,
- Výrobní audit,
- Údržba v systémech jakosti,
- Kontrolor jakosti,
- Zpracování výsledků měření,
- Proškolení směrnic,
- Ručení za výrobek.

Individuální kurzy vyplývající z hodnocení:

- Výrobní logistika,
- Zásobování a nákup,
- Vedení pracovního týmu a týmová spolupráce,
- Controlling v logistice,

- Sklady a jejich návaznost na účetnictví,
- Intrastat,
- Logistika řízení zásob,
- Péče o zákazníka,
- Orientace, adaptace a mentoring zaměstnance,
- Analýza vzdělávacích potřeb a hodnocení vzdělávacího programu,
- Trénink výběrových pohovorů.

6 ZHODNOCENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ KASTEK UB, SPOL. S R. O.

Firma KASTEK UB, spol. s r. o. má systém vzdělávání propracovaný dobře, ale přesto jsem v něm našla určité nedostatky. V této části se tedy pokusím shrnout klady a zápory celého systému vzdělávání.

Zaměstnanci jsou na školicí akce posíláni zejména svým bezprostředním nadřízeným, ale mají i určitou možnost výběru kurzů podle vlastních požadavků. Toto se mi jeví dobré, protože se tak předchází strnulosti tohoto systému. Zaměstnanci se řídí svým nadřízeným, ale zároveň mají sami možnost vyjádřit svůj názor a po poradě se svým nadřízeným si zvolit pro sebe tu nejvhodnější školicí akci.

Plán školicích akcí – jeho obsah, rozčlenění i praktické manipulování s ním - je zcela přizpůsoben potřebám firmy. U tohoto plánu bych vytkla pouze jedinou věc, a to že v současné době není distribuován vedoucím jednotlivých úseků. Jeho distribucí se předejde určitým problémům, které s ním personalistka má. Musí totiž jednotlivé vedoucí neustále informovat o školicích akcích, které se přímo týkají jejich podřízených. Distribucí tohoto plánu tato starost odpadne.

Kurzy PC a jazykové kurzy jsou nabízeny na všech pracovních pozicích ve firmě, tedy i dělnickým profesím. Dělníci tyto kurzy využívají, čímž firma přispívá k růstu jejich hodnoty na trhu práce. Firma, která pro KASTEK UB, spol. s r. o. tyto kurzy pořádá, neuděluje jejich účastníkům žádné certifikáty o jejich splnění. Tím se snižuje motivace zaměstnanců k jejich absolvování.

Ve firmě je absence Plánů personálních rezerv, tedy vzájemná zastupitelnost, pokud některý zaměstnanec opustí svou pracovní pozici ve firmě z jakéhokoliv důvodu.

U přijímacího pohovoru by měl být vyplněn uchazečem o pracovní pozici formulář, který by byl později používán jako jeden z podkladů pro odborné vzdělávání uchazeče.

Do plánu školicích akcí se zahrnují mimo jiné i kurzy, které vyplynou z hodnocení daného zaměstnance. Tohoto hodnocení je však u některých zaměstnanců prováděno teprve po roce jeho působení ve firmě.

Efektivita vzdělávacích akcí se měří pouze do 1. stupně (reakce lidí dotazníkem), u jazykových kurzů a PC kurzů se měří do 2. stupně.

Musím také zdůraznit, že firma rok od roku vydává vyšší částky na vzdělávání svých zaměstnanců. V roce 2001 to bylo přibližně 803 tis. Kč, v roce 2002 933 tis. Kč, v roce 2003 1 194 tis. Kč a v roce 2004 už 1 614 tis. Kč.

Firma pravidelně nesleduje finanční a znalostní údaje, které poskytla svým zaměstnancům během jejich působení ve firmě.

7 NÁVRHY ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ KASTEK UB, SPOL. S R. O. A ZPRÁVA CONTROLLERA

7.1 Plány personálních rezerv

Nedílnou součástí strategického firemního myšlení ve firmě by měl být Plán personálních rezerv. Tento plán by měl sloužit zejména identifikaci vzdělávacích potřeb ve firmě. Je velmi obtížné, aby bez něj firma vzdělávací systém vykonávala. Ve firmě je potřebná vzájemná zastupitelnost a to nejen pro klíčové pozice, ale postupně pro všechny funkce a pozice ve firmě. Tím se odstraní možný kolaps určitého úseku nebo oblasti při vyřazení daného pracovníka (nemoc, dovolená, náhlý úraz, úmrtí atd.). Nedílnou součástí je i příprava potencionálních rezerv. Plány personálních rezerv bych doporučovala vytvářet pro všechny technicko-hospodářské pracovníky, zejména však pro vedoucí pozice, a pro některé dělnické profese.

Každý zaměstnanec by měl mít již u přijímacího pohovoru představu o svém pracovním zařazení. Měl by znát zásady a možnosti postupu. Pokud ještě není zcela kompetentní pro pracovní pozici o kterou se uchází, jeho profil tedy ještě zcela neodpovídá požadavkům na dané pracovní místo, musí se nutně vzdělávat, aby splnil kvalifikační nároky na tuto pracovní pozici, což by především a samozřejmě mělo platit i pro stávající zaměstnance. Do Plánu personálních rezerv tedy bude zařazen pouze ten zaměstnanec, který zcela ovládá svou pracovní pozici. Při postupu na vyšší pracovní pozici ve firmě se bude muset dále vzdělávat. Zařazení zaměstnance do Plánu personálních rezerv není vázáno na obsazenost pracovního místa, na jaké je zaměstnanec do Plánu personálních rezerv začleněn. Samozřejmě že je lepší, pokud je tato pracovní pozice ve firmě obsazena, může se ale stát, že daná pozice je obsazena pouze dočasně, nebo je zcela volná. Zaměstnanec zařazen do Plánu personálních rezerv se začne systematicky a plánovaně vzdělávat pro vyšší pozici již ve chvíli, kdy je do Plánu zařazen. Pro jednu vyšší pracovní pozici může být do Plánu personálních rezerv zařazeno i více adeptů. Tento systém tak bude motivační pro ty zaměstnance, kteří budou zařazení do Plánu personálních rezerv, i pro ty zaměstnance, kteří budou na vyšších pracovních pozicích. Zaměstnanec zařazen jako personální rezerva bude vědět, že se s ním počítá později pro vyšší pracovní pozici a bude se proto snažit vzdělávat a odvádět firmě kvalitní práci. Zaměstnanec na vyšší pracovní

pozici bude naopak vědět, že za něj roste firmě možná náhrada. Měl by si být tedy vědom toho, že i on se musí neustále vzdělávat.

Při tvorbě ročního Plánu školicích akcí musí personalista dbát na to, aby byl tento plán v souladu s Plánem personálních rezerv.

Nově přijatého zaměstnance je možné zařadit do Plánu personálních rezerv nejdříve po třech měsících, kdy je u firmy zaměstnán. Nově přijatý zaměstnanec se musí nejdříve ve firmě usadit, musí získat všeobecný rozhled o vnitrofiremních vztazích, možných postupech.

Někteří zaměstnanci nemusí být zařazeni do Plánů personálních rezerv vůbec.

Vhodné kandidáty do Plánů personálních rezerv vybírá tedy personalista a přímý nadřízený, přičemž oba vycházejí z popisu pracovního místa.

Při popisech pracovního místa kompetence rozdělíme na „tvrdé a měkké“. Z tohoto popisu pak vyplynou nároky na jednotlivé pracovní pozice.

Do tvrdých kompetencí patří :

- dosažené vzdělání (úroveň, obor, specializace),
- praxe (v oboru, mimo obor),
- jazykové znalosti (obecné, technické),
- práce na PC,
- odborná školení (certifikáty, vysokozdvizný vozík, ...),
- řidičské průkazy.

Předpokládá se, že tyto kompetence uchazeč o pracovní místo splňuje už u přijímacího pohovoru, protože ještě před tím, než je uchazeč přizván na pohovor, udělá personalistka jakýsi předvýběr na základě životopisů. Pokud uchazeč nesplňuje všechny nároky, je nutné, aby si tento deficit doplnil v co nejkratším možném termínu. Personalista mu tak naplánuje ihned školicí akce, které mu toto vzdělání doplní.

Mezi měkké kompetence můžeme zařadit:

- kvalita práce
- komunikace,

- ochota a iniciativa,
- sebevzdělávání,
- schopnost týmové práce,
- schopnost získat autoritu,
- schopnost rozhodovat,
- pracovní výkonnost,
- autorita nadřízeného,
- ohlašování problémů,
- vztahy ke spolupracovníkům, a další.

Měkké kompetence jsou z části vrozené, přesto na všechny existují vhodné školicí akce, pomocí nichž se dají i měkké kompetence do určité míry nacvičit.

Uchazeč u pracovního pohovoru pro personalistu vyplní dotazník měkkých kompetencí, který jsem rozdělila zvlášť pro THP (Tab. 4) a pro dělníky (Tab. 5).

V tomto formuláři uchazeč kroužkuje stupeň blíže či dále od pozitivních nebo negativních pólů. Ke každému aspektu by se měl hodnocený vyjádřit i slovně, měl by se snažit o co nejrealističtější sebepopis, protože objektivní zhodnocení vlastních schopností a dovedností je ukázkou vyspělosti a vyzrálosti osobnosti člověka. Pokud jej firma vybere jako vhodného kandidáta na dané pracovní místo, bude tento dokument potřebný při tvorbě Plánů personálních rezerv a výchozím bodem při hodnocení zaměstnance.

Tab. 4. Sebehodnoticí dokument - THP

Sebehodnocení	Kategorie: THP	Příjmení a jméno:
Datum:	Útvar:	Pracovní místo:
Vždy se snažím odvést co nejlepší práci, protože má práce je mou vizitkou.	Kvalita práce 8 7 6 5 4 3 2 1	Mám určité nedostatky v kvalitě práce, cítím, že bych kvalitě práce mohl

Kvalitě své práce věnuji velkou pozornost. Jsem příkladem pro ostatní.	Slovní vyjádření:	věnovat více pozornosti.
Jednám iniciativně, snažím se přispět vlastními nápady ke zkvalitnění práce. V případě potřeby pracuji nad rámec svých běžných povinností. Jsem dosažitelný i mimo pracovní dobu.	Ochota a iniciativa 8 7 6 5 4 3 2 1 Slovní vyjádření:	Vyhovuje mi, když denně dostávám úkoly. Vykonávám pouze tu práci, která odpovídá mé pracovní pozici. Práce nad rámec mých povinností mi nevyhovuje.
Sebevzdělávání je pro mne velmi důležité, čtu odbornou literaturu, přebírám ochotně zkušenosti starších kolegů, učím se jazyky a získané vědomosti profesionálně aplikuji v praxi a předávám svým kolegům.	Sebevzdělávání 8 7 6 5 4 3 2 1 Slovní vyjádření:	Profesní a odborný růst se snažím doplnit jiným způsobem než sebevzděláváním.
Velmi rád pracuji v týmu. Dovedu se přizpůsobit povaze úkolu, časovému tempu a ostatním spolupracovníkům.	Schopnost týmové práce 8 7 6 5 4 3 2 1 Slovní vyjádření:	Přizpůsobení se týmu je pro mne spíše zátěží. Raději pracuji samostatně na vlastních úkolech.
Vždy jsem měl autoritu i důvěru u svých spolupracovníků. Snažím se jednat vždy čestně a poctivě, nestranně a neúplatně.	Schopnost získat autoritu 8 7 6 5 4 3 2 1 Slovní vyjádření:	Ne vždy se mi podaří získat takovou autoritu, jakou bych si představoval. Nechávám se příliš ovlivnit druhými.

Pracuji zcela samostatně, jsem si vědom osobní zodpovědnosti za kvalitu své práce. Plně využívám pracovní dobu.	Odpovědnost za práci 8 7 6 5 4 3 2 1 Slovní vyjádření:	Raději sdílím spoluzodpovědnost se svými kolegy, než aby odpovědnost za daný úkol náležela pouze mně.
Velmi rád komunikuji s ostatními lidmi, komunikace mi nedělá žádné problémy. Se svým protějškem se vždy domluvím.	Komunikace 8 7 6 5 4 3 2 1 Slovní vyjádření:	Komunikace s ostatními je pro mne někdy komplikovaná. Od svých partnerů někdy cítím nepochopení.
Potíže s rozhodováním nemívám ani v krizových situacích. Má rozhodnutí jsou většinou rychlá a správná.	Schopnost rozhodování 8 7 6 5 4 3 2 1 Slovní vyjádření:	Rozhodování mi někdy činí problémy, raději je nechávám na kompetentnějších lidech.

Tab. 5. Sebehodnoticí dokument - Dělníci

Sebehodnocení	Kategorie: Dělník	Příjmení a jméno:
Hodnocené období:	Útvar:	Pracovní místo:
Vždy se snažím odvést co nejlepší práci, protože má práce je mou vizitkou. Kvalitě své práce věnuji velkou pozornost. Jsem příkladem pro ostatní.	Kvalita práce 8 7 6 5 4 3 2 1 Slovní vyjádření:	Mám určité nedostatky v kvalitě práce, cítím, že bych kvalitě práce mohl věnovat více pozornosti.
Plně využívám pracovní	Pracovní výkonnost	Plním pouze úkoly, které mi

dobu. Jsem schopen plnit i mimořádné pracovní úkoly s veškerým nasazením i mimo pracovní dobu.	8 7 6 5 4 3 2 1 Slovní vyjádření:	přísluší. Mimořádné pracovní úkoly plním nerad. Občas si dovolím pracovní dobu využít i k soukromým účelům a aktivitám.
Jednám iniciativně, snažím se přispět vlastními nápady ke zkvalitnění práce. V případě potřeby pracuji nad rámec svých běžných povinností. Jsem dosažitelný i mimo pracovní dobu.	Ochota a iniciativa 8 7 6 5 4 3 2 1 Slovní vyjádření:	Vyhovuje mi, když denně dostávám úkoly. Vykonávám pouze tu práci, která odpovídá mé pracovní pozici. Práce nad rámec mých povinností mi nevyhovuje.
Svého nadřízeného pokládám za autoritu. K jeho úkolům a nařízením mám respekt.	Autorita nadřízeného 8 7 6 5 4 3 2 1 Slovní vyjádření:	Je pro mne těžké akceptovat autoritu, raději pracuji samostatně. Pokud jsem přesvědčen o své pravdě, je pro mne složité přijmout rozhodnutí nadřízeného.
Pracuji zcela samostatně, jsem si vědom osobní zodpovědnosti za kvalitu své práce. Plně využívám pracovní dobu.	Odpovědnost za práci 8 7 6 5 4 3 2 1 Slovní vyjádření:	Raději sdílím spoluzodpovědnost se svými kolegy, než aby odpovědnost za daný úkol náležela pouze mně.
Cítím jako svou povinnost ohlašovat svému nadřízenému veškeré události, které by mohly mít negativní dopad na firmu.	Ohlašování problémů 8 7 6 5 4 3 2 1 Slovní vyjádření:	Všímám si pouze událostí, které přímo souvisí s mým pracovištěm.
Ke svým spolupracovníkům se snažím chovat vždy	Vztahy ke spolupracovníkům	Se svými spolupracovníky příliš nekomunikuji. Úroveň

slušně a vstřícně, snažím se je pochopit a pomoci jim s jejich problémy.	8 7 6 5 4 3 2 1 Slovní vyjádření:	našich vztahů je čistě pracovní. Přátele si hledám mimo své pracoviště.
--	--	---

Tyto formuláře jsou určeny pro uchazeče s praxí, jsou zcela nevhodné pro absolventy.

U absolventů však nemá personalista k dispozici sebehodnotící dokument z přijímacího pohovoru. Kombinací vhodných nepřímých otázek či modelových situací může zjistit absolventovy předpoklady pro pracovní pozici, o kterou se uchází. Tyto otázky může personalista pochopitelně klást i u ostatních uchazečů o pracovní pozici, nejen u absolventů.

Zde uvádím příklady některých otázek, které mohou personalistovi pomoci při odhalování měkkých kompetencí uchazeče. U některých otázek lze využít škály z dotazníku.

Strategické myšlení

Podařilo se vám někdy sjednotit názor mezi skupinami či týmy, jichž jste byl členem? Popište, jak jste to udělal.

Jakým způsobem se udržujete na odborné úrovni ve svém oboru? Jakým způsobem zdroje takových informací využíváte? Uveďte příklad, kdy byl takový postup úspěšný, kdy měl konkrétní dopad?

Výběr a rozvoj lidí

V čele jakých týmů jste stál? Co bylo na těchto týmech nejlepší? Jak byli členové týmu vybráni? Pokud byste měl možnost vytvořit tým sám, jaké vlastnosti či dovednosti byste u jeho členů hledal a proč?

Popište jakým způsobem poznáte, že pracovník odvádí špičkovou práci.

Budování týmu

Na jakých společných aktivitách jste se podílel? Jakým způsobem jste v rámci skupiny získal pro společnou věc podporu?

Komunikace

Máte zkušenost prezentace před náročným či pochybujícím publikem? Jakým způsobem jste se na prezentaci připravoval? Co bylo nejobtížnější?

Popište situaci, kdy pro vás bylo obtížné „udržet si autoritu“. Jak jste to zvládl?

Stalo se vám někdy, že jste někoho poslouchal dále, i když jste měl naléhavý pocit, že musíte vyjádřit své stanovisko? Povězte o tom podrobněji.

Prosazování změn

Uveďte své zkušenosti z období, kdy jste realizoval náročný projekt. Jakým způsobem jste se vyrovnával s překážkami?

Máte nějakou zkušenost konfrontace s člověkem, který nesdílel vaše odborné hodnoty a vizi?

Integrita

Byl jste někdy v situaci, kdy vám důvěra a čestnost pomohly uspět v pracovní situaci?

Byl jste někdy v situaci, kdy byl projekt, na kterém jste se podílel, neúspěšný? Jak to probíhalo? Jak jste na to reagoval vy?

Setkal jste se někdy se spolupracovníkem, jehož etické zásady či nároky na čestnost neodpovídaly vašim? Jak jste k takové osobě přistoupil?

Zaměření na výsledky

Jaký byl nejnáročnější a nejsložitější projekt, kterým jste se kdy zabýval? Jak jste se s úkolem vypořádal? Jaký byl výsledek?

Jakým způsobem jste poměřoval výsledky své a výsledky druhých?

Využití času a organizační schopnosti

Popište svůj přístup k organizaci času (time management). S jakými problémy jste se setkal při organizaci vlastního času?

Musel jste někdy upravit svůj pracovní plán z důvodu, že jste neměl k dispozici dostatek informací? Můžete jednu takovou situaci popsat podrobněji?

Při zařazování jednotlivých zaměstnanců do Plánů personálních rezerv pomáhají personalistovi a nadřízenému různé dokumenty, které mají od zaměstnance k dispozici.

U zaměstnanců, kteří již před vstupem do firmy KASTEK UB, spol. s r. o. měli nějakou praxi to jsou tyto dokumenty:

- sebehodnotící dokument, který zaměstnanec vyplnil u přijímacího pohovoru,
- odpovědi na nepřímé otázky u přijímacího pohovoru,
- hodnocení přímého nadřízeného.

Při zařazování absolventů do Plánů personálních rezerv mají k dispozici pouze:

- odpovědi na nepřímé otázky u přijímacího pohovoru,
- z hodnocení přímého nadřízeného.

Jednou ročně by pak měl personalista s jednotlivými nadřízenými revidovat Plány personálních rezerv. Mohou měnit pořadí uchazečů v Plánu, některé uchazeče mohou z Plánu personálních rezerv vyřadit.

Z Plánu personálních rezerv by měl vyplynout osobní kariérový plán, kde by mělo být uvedeno, jakých školicích akcí by se měli adepti účastnit.

7.2 Efektivita vzdělávací akce

Úspěšnost vzdělávací akce se hodnotí podle toho na kolik splnila svůj cíl. Rozlišují se čtyři úrovně hodnocení zaměstnanců:

- reakce na školicí akci,
- změna individuální úrovně znalostí, dovedností, postojů,
- změna chování,
- výsledky útvaru nebo firmy.

Po každém odborném školení či vzdělávací akci informuje zaměstnanec vedoucího nebo přímého nadřízeného o tom, jak školení proběhlo. Při skupinovém školení se vybere vždy hlavní účastník, který svému přímému nadřízenému přednese nové poznatky a připomínky, návrhy na zlepšení. Přímý nadřízený společně s personalistou určí, zda je potřeba u školicí akce vypracovat Akční plán, který uvádím v tabulce (Tab. 6). Ten je součástí referování o školicí akci. Účastník odevzdá vyplněný Akční plán svému nadřízenému a personalistce. Personalistka bude sledovat plnění zejména časového plánu. Povinností přímého nadřízeného bude sledovat celkové plnění akčního plánu. Nesmí se stát, že účastník si před školicí akcí nebo během ní nestanoví žádné cíle školicí akce. Nešlo by tak zjistit, zda akce svůj úkol splnila, zda toto školení bylo efektivní.

V průběhu nebo po skončení školící akce vyplní jeho účastník společně se svým nadřízeným Akční plán, kde se vytyčí konkrétní úkoly nebo cíle, jejichž splnění bude důkazem, že školící akce byla účinná a prostředky na ni vynaložené efektivní. Zde bych zdůraznila, že tyto cíle by měly být konkrétní, měřitelné, reálné a akceptovatelné. Tímto plánem se zabráňuje tomu, aby školící akce pod tíhou povinností a pracovních závazků zaměstnance „upadla v zapomnění“.

Akční plán má u sebe účastník školící akce, který s ním během školící akce může pracovat. Po skončení školící akce společně se svým nadřízeným vyplní cíle a termíny plnění a předá jej personalistovi spolu s Hodnocením vzdělávací akce. Přímý nadřízený kontroluje plnění úkolů a cílů, termíny, popřípadě posuny. Personalista má kdykoliv po skončení školící akce možnost nahlížet do tohoto Akčního plánu, přičemž po dvou měsících po školící akci zkontroluje průběh plnění Akčního plánu. Plnění Akčních plánů by firma měla mít zapracováno do směrnice k Hodnocení vzdělávací akce, kde by mělo být rovněž stanoveno, co se stane, pokud jej účastník školení nevyplní vůbec, nebo pokud nebude plnit cíle a termíny, které si stanovil.

Tab. 6. Akční plán

Cíl	Podpora	Termín	Kontrola	Hodnocení
konkrétní úkol nebo změna chování. (co chci změnit, co budu dělat jinak,...)	Co ke splnění cíle potřebuji, co mohu udělat sám, kdo mi může poskytnout podporu			Kritérium – měřítko úspěchu

7.2.1 Reakce na školicí akci

Reakce na akci se zjišťuje pomocí standardizovaných dotazníků, jež vyplňuje každý účastník kurzu dvakrát. Poprvé bezprostředně po školení či vzdělávací akci. Podruhé se dvouměsíčním odstupem po akci. Oba dotazníky uvádím v přílohách (P XIII) a (PXIV). K tomuto dotazníku je přiložena i kopie Akčního plánu, pokud bylo pro tuto školicí akci personalistou a nadřízeným určeno jeho vyplnění.

1. dotazník:

Jaké cíle jste si stanovil pro toto školení? Za jakým účelem se účastníte tohoto školení?

Tato otázka by měla být zodpovězena ještě před začátkem školicí akce. Zde se vypisuje hlavní cíl školení popřípadě vedlejší cíle. Účastník by měl naznačit, co očekává od školicí akce, v čem by mohla pomoci.

Ostatní otázky se vyplňují až po skončení školicí akce.

Byly splněny cíle školení, které jste si před ním dal?

Při hodnocení se používá techniky škálování. Hodnoty škály jsou 1 2 3 4. Škála se u každého cíle vyplňuje zvlášť. Pokud školení nesplnilo cíle, které si účastník před kurzem dal, musí vypsát konkrétní důvody, proč tyto cíle nebyly skutečně splněny.

Které poznatky, znalosti nebo dovednosti ze školení ve firmě použijete? Jakým způsobem to uděláte?

Vypisují se konkrétní poznatky, znalosti či dovednosti.

Myslíte, že dané školení bylo pro vás dostačující? Hodláte se dále vzdělávat v dané oblasti?

Účastník vypíše, v čem by se chtěl v dané oblasti dále vzdělávat. Může zde uvést i časový horizont, který by byl vodítkem pro personalistu při dalším vzdělávání zaměstnance. Pokud byl spokojen s obsahem školení, je vše v pořádku.

V čem vidíte přínos tohoto kurzu?

Účastník vypíše konkrétní přínosy, které podle něj bude mít školení pro firmu.

Jaké informace Vám na kurzu chyběly, v čem vidíte jeho nedostatky?

Účastník vypíše konkrétní nedostatky.

Hodnocení lektora

- odbornost 1 2 3 4
- srozumitelnost 1 2 3 4
- schopnost zaujmout 1 2 3 4

Po dvou měsících vyplní účastník školící akce druhý dotazník.

2. dotazník:

Byly skutečně splněny konkrétní cíle školení, které jste si před ním dal? Pokud ne, proč?

Které poznatky, znalosti nebo dovednosti ze školení jste ve firmě skutečně použil?

Jakým způsobem jste to udělal/udělala?

Vzděláváte se dál nějakým způsobem v dané oblasti?

Může být formou dalšího kurzu či školení, popřípadě samostudia.

V čem vidíte přínos tohoto kurzu?

Splnil lektor skutečně vaše očekávání?

Účastník vzdělávací akce mohl během dvou měsíců projít dalším kurzem či školením. Může tedy mít možnost srovnání, zejména pokud první kurz nesplnil cíle, které si před ním účastník kurzu stanovil.

7.2.2 Změna individuální úrovně znalostí, dovedností, postojů

U některých kurzů se používá testu. Tady se jedná zejména o jazykové kurzy. Test můžeme zadat na začátku i na konci vzdělávací akce a po vyhodnocení porovnáváme výsledky. Po absolvování PC kurzů se zadává účastníkovi úkol, který by měl po tomto školení být schopen splnit.

Některé kurzy ale neumožňují takovou jednoduchou formu kontroly. Pak by se daly použít například formy zpracování studie, projektu nebo směrnice.

7.2.3 Změna chování

Zde se pozoruje, zda se chování účastníka nějakým způsobem změnilo. Je tedy nutné znát stav před kurzem, abychom mohli srovnávat. Toto už je velmi náročné na nadřízené, kteří často nejsou v tak úzkém kontaktu se svými podřízenými. Nemají tak možnost je hodnotit. Ke zmapování kvalit se ale mohou využít assessment centra či development centra. Vhodnou metodou pro nákupní oddělení je mystery shopping, kdy je na pracovníka oddělení „nasazen falešný zákazník“. Tento zákazník je ale ve skutečnosti odborníkem a sleduje chování našeho zaměstnance. O jeho chování a reakcích pak pro firmu zpracuje podrobnou zprávu.

7.2.4 Výsledky útvaru nebo firmy

Zde se budou sledovat již konkrétní údaje – celofiremní měřítka, např. produktivita, zmetkovitost, počet zákazníků, obrat, ziskovost,...

7.3 Certifikace KASTEK UB

Zaměstnanci, kteří navštíví jazykové nebo PC kurzy, nedostávají od firmy, která tyto kurzy pořádá, žádné certifikáty. Firma KASTEK UB, spol. s r. o. by mohla svým zaměstnancům při splnění podmínek po ukončení školicí akce vydat certifikát o absolvování tohoto kurzu, který by zvyšoval vážnost a respektovanost kurzu. Certifikát by vydával personální úsek. Zaměstnanci by se tak na kurzech více snažili, protože by byli motivováni získat certifikát, který by znamenal možné zvýšení osobního ohodnocení. Navíc by měli v ruce certifikát, který by se jim hodil i do dalšího života, i když by se jednalo pouze o vnitrofiremní dokument.

7.4 Znalostní účty

Celý vzdělávací systém by měl vyvrcholit Znalostními účty, kde by mělo být shrnuto vzdělání každého zaměstnance. Od jeho vstupu do firmy, s čím do ní přišel, přes veškeré kurzy a školicí akce, kterých se účastnil po dobu svého působení ve firmě.

Znalostní účty jsou předpokladem úspěšného řízení znalostí. Každá informace ze školicí akce by se měla stát znalostí podniku. Investice, které firma vkládá do školicích akcí, se jí musí určitým způsobem vracet. Školicí akce by měly být u všech zaměstnanců průběžně kontrolovány a vyhodnocovány.

Ve znalostních účtech každého zaměstnance musí být uvedeny:

- vzdělání, kvalifikace, odbornost, další dovednosti,
- přehled všech školicích akcí, kterých se zaměstnanec účastnil,
- znalosti, které se zaměstnanec na školicích akcích dověděl,
- finanční výdaje na školicí akce,
- vzájemné souvislosti mezi Plány personálních rezerv a ročními Plány školicích akcí,
- osobní kariérový plán,
- dosažené certifikáty KASTEK UB,
- dodržování či plnění cílů a termínů všech Akčních plánů, které si zaměstnanec během svého působení ve firmě stanovil.

Je velmi důležité, aby se nejlépe vždy po čtvrt roce, konaly pravidelné schůzky vedoucích jednotlivých úseků s personalistou. Personalista by měl na každé toto setkání přicházet se Znalostními účty zaměstnanců, u kterých došlo k výrazným změnám, proběhly nové školicí akce, atp. Měli by se vzájemně dohodnout, jak se bude postupovat dále při vzdělávání jednotlivých zaměstnanců, všichni musí být zapojeni do přípravy těchto vzdělávacích akcí. Mohou zde být také pro personalistku navrhovaní noví adepti do Plánu personálních rezerv. Měly by zde být také hodnoceny výsledky a efekty z jednotlivých akcí.

7.5 Zpráva controllera

Tato zpráva bude sloužit k tomu, aby vedení firmy mělo pravidelné informace o vzdělávání zaměstnanců. Tuto zprávu bude vypracovávat jednou měsíčně personalista, budou v ní vždy údaje o předešlém měsíci, tzn., že např. v dubnu se tato zpráva bude vypracovávat za měsíc březen. Tato pravidelná zpráva bude obsahovat následující údaje:

- volné pracovní pozice ve firmě,
- nově přijaté zaměstnance, jejich pracovní pozice a školicí akce, kterých se budou v nejbližší době účastnit,
- výpočet měsíční fluktuace,

- tabulku (Tab. 7), z níž bude zřejmé, které školicí akce měly proběhnout a které skutečně proběhly.

Tab. 7. Školicí akce za měsíc

	Název školicí akce	Termín	Počet a jména účastníků	Výdaje na školení	Akce se konala/nekonala
Celkem					

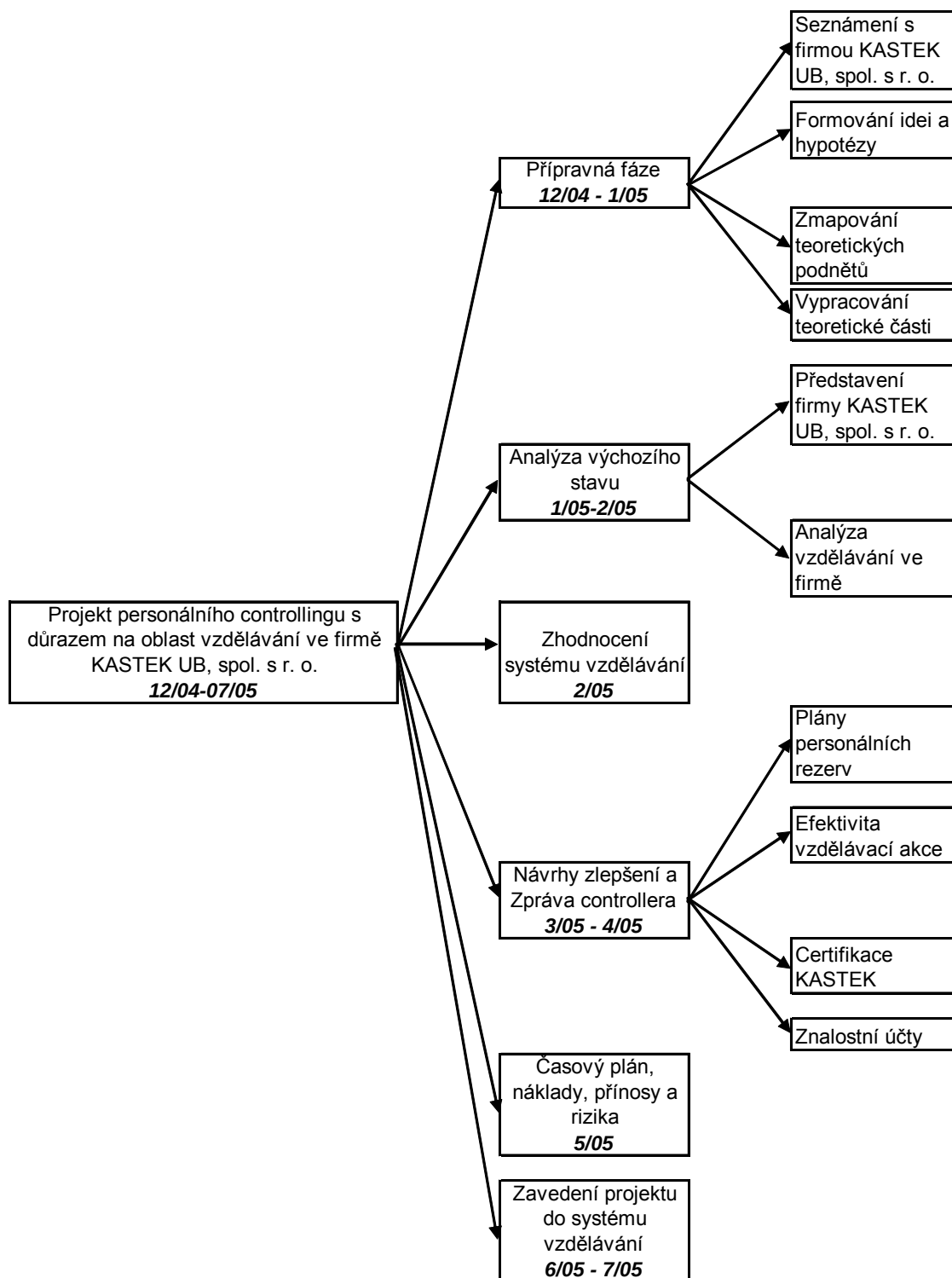
Tuto tabulku personalista srovná s Plánem školicích akcí, přidá do ní školení, která proběhla mimo roční plán školicích akcí. U školicích akcí, které z nějakého důvodu nebyly uskutečněny, napíše důvod neuskutečnění,

- jména zaměstnanců, kteří byli zařazeni do Plánů personálních rezerv,
- jména zaměstnanců, kterým byl vydán Certifikát KASTEK UB za PC a jazykové kurzy.

Zpráva, která bude jednou za tři měsíce, tzn. vždy po setkání personalisty s vedoucími jednotlivých úseků, bude navíc obsahovat ještě nejdůležitější informace z těchto setkání.

8 ČASOVÝ HARMONOGRAM, NÁKLADY, PŘÍNOSY A RIZIKA PROJEKTU

8.1 Časový harmonogram projektu



Obr. 4. Časový harmonogram projektu

8.2 Náklady projektu

Tento projekt jsem vypracovávala jako svou diplomovou práci. Nepřísluší mi za jeho zpracování žádná odměna. Celý projekt je pojat tak, že je doplněním systému vzdělávání ve firmě KASTEK UB, spol. s r. o. Jedná se tedy o formální přechlenění nákladů. Nenavrhují v něm tedy rozšíření personálního úseku. Zaměstnanci na personálním úseku jsou odměňováni fixní formou, tzn. že zavedením tohoto projektu nevzniknou další personální náklady.

8.3 Přínosy projektu

Tento projekt je doplněním vzdělávacího systému ve firmě.

Plány personálních rezerv budou sloužit zejména k identifikaci vzdělávacích potřeb. Tento plán umožní řídit vzájemnou zastupitelnost jednotlivých pracovních pozic ve firmě. Už od přijímacího pohovoru bude mít personalista k dispozici podklady pro hodnocení zaměstnance.

Efektivita vzdělávání bude měřena do všech stupňů - reakce na školicí akci, změna individuální úrovně znalostí, dovedností, postojů, změna chování, výsledky útvaru nebo firmy. Měření efektivity bude pomáhat i Akční plán, který do jisté míry zajistí účinnost školicí akce. Budou v něm vytyčeny konkrétní úkoly a cíle školicí akce. Tímto plánem se zabrání tomu, že vzdělávací akce pod tíhou pracovních povinností a závazků „upadne v zapomnění“.

Certifikací KASTEK UB se zvýší vážnost a respektovanost jazykových a PC kurzů, které firma nabízí svým zaměstnancům. Zároveň se zvýší i prestiž firmy.

Znalostní účty budou vyvrcholením a celkovým shrnutím vzdělávacího systému firmy. Bude v nich uvedeno nejen celkové vzdělání každého zaměstnance, ale i co toto vzdělání přineslo pro firmu. Od jeho vstupu do firmy, s čím do ní přišel, přes veškeré kurzy a školicí akce, kterých se účastnil po dobu svého působení ve firmě.

Pravidelná zpráva controllera bude informovat vedení firmy o podstatných informacích z personálního úseku, zejména o změnách ve vzdělávání.

8.4 Rizika projektu

Mezi rizika, která mohou nejvíce ovlivnit projekt patří:

- nedostatek vhodných uchazečů do Plánů personálních rezerv,
- do Plánu personálních rezerv budou zařazeni i zaměstnanci, kteří ještě zcela neovládají pracovní pozici, na které se nacházejí,
- personalista a přímý nadřízený vyberou nevhodné kandidáty do Plánů personálních rezerv,
- neadekvátní vyplnění sebehodnotícího dokumentu u přijímacího pohovoru, uchazeč o pracovní pozici se nadhodnotí nebo podhodnotí,
- uchazeč bude u přijímacího pohovoru odpovídat na nepřímé otázky ne podle toho jak by se v dané chvíli skutečně zachoval, ale podle toho, jak by se měl zachovat,
- účastník školení nebude informovat svého nadřízeného popřípadě spolupracovníky o podstatných informacích, které se dověděl na školení,
- účastník školení nevyplní Akční plán, nebo jej nebude plnit, stanoví si nevhodné cíle, nebude dodržovat termíny cílů,
- personalista a přímý nadřízený nebudou kontrolovat Akční plán účastníka školení,
- účastník školení nevyplní oba dotazníky Reakce na školící akci,
- nebude se sledovat změna úrovně znalostí, dovedností a postojů,
- nadřízení nebudou sledovat popřípadě neodhalí změnu chování svých spolupracovníků po absolvování školení,
- personalista nebude pravidelně aktualizovat Znalostní účty všech zaměstnanců,
- schůzky vedoucích jednotlivých úseků s personalistou budou nepravidelné a neefektivní.

ZÁVĚR

Diplomovou práci jsem zpracovávala na téma „Projekt personálního controllingu s důrazem na oblast vzdělávání ve firmě KASTEK UB, spol. s r. o.“. Téma jsem si vybrala z toho důvodu, že lidé ve firmě jsou tím nejdůležitějším, co firma má. A pokud jsou to lidé vzdělaní, ochotní se dále vzdělávat a umějí použít své znalosti, schopnosti a dovednosti v praktickém chodu firmy, jsou pro ni skutečným přínosem.

Firma KASTEK UB, spol. s r. o. vynakládá na vzdělávání svých zaměstnanců nemalé finanční prostředky. Ve svém projektu jsem se soustředila zejména na doplnění celého vzdělávacího systému ve firmě.

V první části mé diplomové práce jsem si stanovila ideu a hypotézu projektu, zhodnotila jsem teoretické podněty využitelné v projektu.

V další části jsem představila firmu KASTEK UB, spol. s r. o. a analyzovala jsem systém vzdělávání firmy. V celém systému jsem našla několik nedostatků, které by měly být pomocí projektu mnou zpracovaného odstraněny. Navrhla jsem tvoření Plánů personálních rezerv, tedy vzájemnou zastupitelnost pracovních pozic. Sebehodnoticí dokumenty a odpovědi na nepřímé otázky pomohou nejen při zařazování zaměstnanců do těchto plánů, ale bude se z nich vycházet i při prvním hodnocení zaměstnanců. Efektivita vzdělávacích akcí bude podporována i vyplňováním Akčních plánů. Personalista s nadřízeným budou klást větší důraz na měření efektivity vzdělávací akce tím, že budou své spolupracovníky více sledovat při jejich běžných činnostech, budou kontrolovat plnění Akčních plánů, termíny, cíle a úkoly. Budou sledovat změny úrovně jejich znalostí, schopností a dovedností. Zaměstnanci budou po školicích akcích kontrolováni vhodnými testy, budou se účastnit assesment a development center. Po školicích akcích budou také vyplňovat dotazník Reakce na školicí akci. Certifikace KASTEK UB zvýší vážnost a respektovanost jazykových a PC kurzů. Znalostní účty pak budou vyvrcholením celého systému vzdělávání ve firmě. Bude v nich uvedeno všechno co se vzdělání zaměstnanec týká. Bude zde uvedeno s jakými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi přišel zaměstnanec do firmy, jaké znalosti, schopnosti a dovednosti získal během svého působení ve firmě, finanční stránka vzdělávání, ale také co konkrétně firmě přinesl. Zpráva controllera bude pravidelně informovat vedení firmy o podstatných informacích z personálního úseku.

V poslední části uvádím časový harmonogram, náklady, přínosy a rizika projektu.

Závěrem musím dodat, že pokud je firma ochotna na vzdělání svých zaměstnanců investovat finanční prostředky, mělo by jich být využito co možná nejlépe a nejefektivněji.. Každý by si měl uvědomit, že zvýšením svého vzdělání přináší mnoho nejen pro firmu, ve které pracuje, ale především pro společnost, ve které žije.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
- [3] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [4] HERBST, H. M. *Pozitivně řídit*. 1. vyd. Praha : VICTORIA PUBLISHING, 1995. 101 s. ISBN 80-85865-87-4.
- [5] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85856-06-9.
- [6] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [9] MAYEROVÁ, M., Růžička, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [10] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [11] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [12] PROKOPENKO, J., KUBR, M., a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- [13] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [14] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

- [15] URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004. 208 s. ISBN 80-7357-019-X.
- [16] WALKER, A. J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [17] *Moderní řízení*. [online]. Economia Online, c1996-2002. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/>>. ISSN 1213-7693.
- [18] *Pandora* [online]. MAFRA, c2002. Dostupný z WWW: <<http://pandora.idnes.cz/>>.
- [19] *Personalista*. [online]. Martin Kouřil a Jan Míka, c2004-2005. Dostupný z WWW: <<http://www.personalista.com>>. ISSN 1214-7419.
- [20] *Vzdělávání* [online]. Economia Online, c1996-2002. Dostupný z WWW: <<http://vzdelavani.ihned.cz/>>. ISSN 1213-7693.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

APQP Advanced product quality planning – Pokročilé plánování kvality výrobku

BOF Boost our firm – Prosazuj naši firmu

FMEA Failure Mode and Effect Analysis – Analýza možností vzniku vad a jejich
následků

THP Technicko – hospodářští pracovníci

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Proces plánovaného vzdělávání [1]	20
Obr. 2. Vývoj počtu zaměstnanců.....	36
Obr. 3. Personální úsek – organizační struktura	38
Obr. 4. Časový harmonogram projektu	71

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Fluktuace	47
Tab. 2. Školení před nástupem zaměstnance do firmy	47
Tab. 3. Náklady na školení	48
Tab. 4. Sebehodnotící dokument - THP	58
Tab. 5. Sebehodnotící dokument - Dělníci	60
Tab. 6. Akční plán.....	65
Tab. 7. Školící akce za měsíc.....	70

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Certifikát ISO 9001: 2000
- P II Certifikát ISO/TS 16 949: 1999
- P III Organizační struktura
- P IV Personalista – číselník činností
- P V Vedoucí personálního úseku – číselník činností
- P VI Popis pracovního místa
- P VII Plán školicích akcí 2004
- P VIII Plán školicích akcí 2005
- P IX Zařazení zaměstnance mimo plán školení úseku
- P X Prezenční listina
- P XI Hodnocení vzdělávací akce
- P XII Hodnocení dodavatele služeb
- P XIII Hodnocení vzdělávací akce – 1. dotazník
- P XIV Hodnocení vzdělávací akce – 2. dotazník

PŘÍLOHA P I: ISO 9001: 2000


CERTIFIKÁT

TÜV CERT-certifikační místo
TÜV Management Service GmbH

potvrzuje dle
postupu TÜV CERT, že podnik

KASTEK UB, spol. s r.o.
Rybářská 2330
CZ-688 01 Uherský Brod

zavedl a používá systém
zaručující kvalitu v oboru

Výroba, povrchová úprava, montáž
a prodej přesných plastových dílů;
Konstrukce vstříkovacích forem

Podle auditu, zpráva č. **70004951**

bylo prokázáno splnění
požadavků normy

ISO 9001 :2000

Tento certifikát je platný do **listopadu 2005**

Registrační číslo certifikátu **12 100 9661**

Mnichov, 27. listopadu 2002


TGA-ZM-18-96


MANAGEMENT SERVICE


TÜV CERT-certifikační místo
TÜV Management Service GmbH
Unternehmensgruppe TÜV Süddeutschland

PŘÍLOHA P II: ISO 9001: 2000

ZERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ 認証証書 ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFICAT


Management Service

CERTIFIKÁT

Certifikační místo
TÜV Management Service GmbH
potvrzuje, že podnik


KASTEK

KASTEK UB, spol. s r.o.
Rybářská 2330, CZ-688 01 Uherský Brod

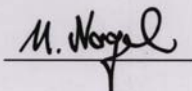
zavedl a používá systém zaručující kvalitu v oboru

**Výroba, povrchová úprava, montáž a prodej
přesných plastových dílů pro automobilový průmysl
bez prvku 7.3 (Product Design)**

Audit byl proveden v souladu s
„certifikačními předpisy pro ISO/TS 16949:2002, 1.vydání“.
Podle auditu zprávy č. **70004951**
bylo prokázáno, že požadavky

ISO/TS 16949: 2002
a specifické požadavky zákazníků uvedené
v dodatku 1 jsou splněny.

Tento certifikát je platný od **2004-12-29** do **2007-12-28**
Registrační číslo certifikátu: **12 111 9661 TMS**
IATF číslo certifikátu: **0040704**

  
Mnichov, 2005-01-11

2-IAO-QMC-01004

TÜV Management Service GmbH · TÜV SÜD Gruppe · Zertifizierstelle · Ridlerstrasse 65 · 80339 München · Germany

PŘÍLOHA P III: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

PŘÍLOHA P IV: PERSONALISTA – ČÍSELNÍK ČINNOSTÍ

Popis činnosti:

1. Nábor, příjem, rozmisťování a zaškolovací plány zaměstnanců.
2. Odborná příprava zaměstnanců, zabezpečování pravidelného školení zaměstnanců firmy o platných bezpečnostních předpisech.
3. Řízení hodnocení zaměstnanců
4. Sociální služby, zdravotní prohlídky.
5. Podklady pro šetření při zadržení osob nebo zcizeného majetku.
6. Plánování pracovníků.
7. Podnikový sborník prací, tarifní zařazení prací a funkcí.
8. V souladu se strategií firmy zajišťuje dlouhodobé plánování lidských zdrojů a personální politiku.
9. Vytváří a aktualizuje katalog pracovních pozic ve firmě včetně stanovení odpovědností, pravomocí a činností a jednotlivých pozic.
10. Uzavírá smlouvy s personálními agenturami a se vzdělávacími firmami na základě schváleného rozpočtu personálního úseku.
11. Shromažďuje vyřizuje požadavky na právní a podporu.
12. Jedná s úřady v oblasti své působnosti.
13. Posuzování a evidence platných organizačních norem.

PŘÍLOHA P V: VEDOUCÍ PERSONÁLNÍHO ÚSEKU – ČÍSELNÍK ČINNOSTÍ

Popis činnosti:

14. Nábor, příjem, rozmisťování a zaškolovací plány zaměstnanců.
15. Evidence zaměstnanců, uzavírání pracovních smluv, rozvazování pracovního poměru, vyřizování důchodů.
16. Odborná příprava zaměstnanců, zabezpečování pravidelného školení zaměstnanců firmy o platných bezpečnostních předpisech.
17. Řízení hodnocení zaměstnanců
18. Sociální služby, zdravotní prohlídky.
19. Evidence, vydávání docházkových čipů.
20. Podklady pro šetření při zadržení osob nebo zcizeného majetku.
21. Plánování pracovníků.
22. Plánování mzdových prostředků.
23. Podnikový sborník prací, tarifní zařazení prací a funkcí.
24. Zásady hmotné zainteresovanosti.
25. Účtování mezd a platů.
26. Mzdová statistika, centrální sledování limitů přesčasové práce.
27. Kontrola výkonových norem ve vztahu k odměňování.
28. Vytváří a ve spolupráci s ostatními vedoucími zavádí a provozuje systém motivace a odměňování pracovníků.
29. V souladu se strategií firmy zajišťuje dlouhodobé plánování lidských zdrojů a personální politiku.
30. Vytváří a aktualizuje katalog pracovních pozic ve firmě včetně stanovení odpovědností, pravomocí a činností a jednotlivých pozic.
31. Přípravuje a po schválení zavádí sociální a stabilizační program pro zaměstnance firmy.

32. Rozhoduje o způsobu provedení průzkumu spokojenosti a motivace pracovníků.
33. Vybírá a smluvně zajišťuje pracovně právní servis.
34. Ve spolupráci s ostatními vedoucími stanovuje platové výměry jednotlivých pracovníků.
35. Uzavírá smlouvy s personálními agenturami a se vzdělávacími firmami na základě schváleného rozpočtu personálního úseku.
36. Přípravuje a předkládá ke schválení rozpočet personálního úseku včetně rozpočtu na nábor nových zaměstnanců a rozpočtu na vzdělávání.
37. Shromažďuje a vyřizuje požadavky na právní a podporu.
38. Jedná s úřady v oblasti své působnosti.
39. Řídí, motivuje, hodnotí a stanovuje odměny jednotlivým podřízeným v rámci působnosti vymezené organizačním řádem.
40. Navrhuje organizační změny úseku tak aby úsek nejlépe plnil své odpovědnosti a cíle.
41. Sleduje výsledky úseku, rozhoduje o prioritách zlepšení, navrhuje změny informačního systému v oblasti své působnosti.

PŘÍLOHA P VI: POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

KASTEK UB, spol. s r.o. Datum tisku 18.9.2002

Popis pracovního místa
003 Manažer výrobního úseku Strana č. 1

003 Manažer výrobního úseku
Pracovní místo vytvořeno : 1.5.2001

Profese **12226 Vedoucí výrobního útvaru gum. a plast. výroby**
Organizační jednotka : **1100 Výrobní úsek**

Kategorie : **T R** Hmotná zodpovědnost : **Ne** Smlouva : **0**
Tarifní stupeň : **Typ :0 Rozsah 0 - 0** Požadovány psychotesty : **Ne**
Požadován výpis z trestního rejstříku : **Ne**

Kvalifikační požadavky

Vzdělání :
Úplné střední odborné, SPŠCH Zlín,
- Praxe v oboru : Gumárenská a plast. výroba roků 5 , Důležitost 1
Vysokoškolské, UTB - FT Zlín, Důležitost 1

Ostatní požadavky :
J25 Jazykové znalosti 5 - středně pokročilý Důležitost 1
Q01 Základní školení kvality Důležitost 1
Q04 Základy statistiky Důležitost 1
Q14 FMEA analýza možných vad a jejich důsled Důležitost 1
Q06 SPC Důležitost 1
VT1 Práce na PC - úroveň I Důležitost 1
Důležitost 2
Q02 Kvalita pro manž. úseků a pro ředite/lx/ Důležitost 2
K1 Řidič vozidel sk. B Důležitost 2

Nastavit kódovou stránku sestavy Strana 1 z 1

PŘÍLOHA P VII: PLÁN ŠKOLÍCÍCH AKCÍ 2004

PŘÍLOHA VIII: PLÁN ŠKOLÍCÍCH AKCÍ 2005

PŘÍLOHA P IX: ZAŘAZENÍ ZAMĚSTNANCE MIMO PLÁN ŠKOLENÍ ÚSEKU

Požadavek na zařazení zaměstnanců do přípravy mimo roční plán školení			
Cíle vzdělávací aktivity			
Název školení		Kód školení /vyplní PÚ/	
1. Externí školení /název firmy včetně adresy/			
2. Interní školení /jméno pracovníka/			
Místo školící akce		Datum školící akce	
Účastníci školení			
Certifikát /doklad o absolvování/	ANO NE		
Cena za školení		Ubytování účastníků	
pronájem, pomůcky		Stravování účastníků	

Doprava školitele		Doprava účastníků	
Celkem přímé náklady		celkem ost. nákl.	
Datum:		Datum:	
Podpis vedoucího úseku:		Podpis vedoucího PÚ:	
Žadatel vyplní silně orámované části a přiloží leták školící akce		číslo požadavku	

PŘÍLOHA P X: PREZENČNÍ LISTINA

Prezenční listina Datum tisku : 21.9.2002

Název kurzu Vnitřní auditor dle VDA 6.1 Datum školení 16.9.2002 08:30
Místo školení Praha 9 - Klánovice Novotného lávka

Jméno zaměstnance	Přítomnost	Číslo osvědčení	Splnil	Hodnotil
50404 Ilenčíková Jana Ing.				
50174 Rajsigl Lukáš				
50357 Šťastná Jiřina				

Nastavit kódovou stránku sestavy Strana 1 z 1

PŘÍLOHA P XI: HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

Strana:

Hodnocení vzdělávací akce

název školení	Školení kvality /2 x do roka/	datum konání	12.3.2001
pořádající firma	Ing. Bartošík Pavel	místo konání	Zahrádkářské zařízení Uh. Brod

Osobní číslo a Jméno účastníka **20005.. Michalcová Marie**

<i>Kritérium</i>						<i>Poznámka</i>
Do jaké míry splnil kurz Vaše očekávání	1	2	3	4	5	
Kvalita organizačního zajištění	1	2	3	4	5	
Kvalita zpracovaných podkladových materiálů	1	2	3	4	5	
Spokojenost s výkladem lektora	1	2	3	4	5	
Zvláštní připomínky, náměty, inspirace:	1	2	3	4	5	

Nastavit kódovou stránku sestavy

Strana 1 z 1

PŘÍLOHA P XII: HODNOCENÍ DODAVATELE SLUŽEB

PŘÍLOHA P XIII: HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE–1. DOTAZNÍK

Hodnocení vzdělávací akce - 1. dotazník					
Jméno účastníka					
Název školení					
Datum konání					
Jaké cíle jste si stanovil pro toto školení? Za jakým účelem se účastníte tohoto školení?					
Byly splněny cíle školení, které jste si před ním dal?		1	2	3	4
Které poznatky, znalosti nebo dovednosti ze školení ve firmě použijete? Jakým způsobem to uděláte?					
pro vás dostačující? Hodláte se dále vzdělávat v dané					
V čem vidíte přínos tohoto kurzu?					
Jaké informace Vám na kurzu chyběly, v čem vidíte jeho nedostatky?					
Hodnocení lektora	odbornost	1	2	3	4
	srozumitelnost	1	2	3	4
	schopnost zaujmout	1	2	3	4

Datum a podpis uchazeče

PŘÍLOHA P XIV: HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE-2. DOTAZNÍK

Hodnocení vzdělávací akce - 2. dotazník	
Jméno účastníka	
Název školení	
Datum konání	
Byly skutečně splněny konkrétní cíle školení, které jste si před ním dal? Pokud ne, proč?	
Které poznatky, znalosti nebo dovednosti ze školení jste ve firmě skutečně použil?	
Jakým způsobem jste to udělal/udělala?	
Vzděláváte se dál nějakým způsobem v dané oblasti?	
V čem vidíte přínos tohoto kurzu?	
Splnil lektor skutečně Vaše očekávání	

Datum a podpis uchazeče