

Analýza realizace vzdělávání a výcviku zaměstnanců ve společnosti PBS Třebíč, a.s.

Markéta Kirdajová

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Bakalářský studijní program Ekonomika a management
studijní obor: Marketing
realizovaný na Vyšší odborné škole ekonomické, Zlín

ANALÝZA REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCVIKU
ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PBS TŘEBÍČ, A.S.

Bakalářská práce

Vypracovala: Markéta Kirdajová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Miroslav Rozmarín

Zlín 2005

Anotace

Bakalářská práce se zabývá rešerší úrovně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Teoretická část práce obsahuje informace o struktuře podnikového vzdělávání, tedy způsobu jakým by mělo vzdělávání a rozvoj probíhat.

V analytické části je uveden způsob, jakým společnost První brněnská strojírna a.s. realizuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Jsou zde uvedeny základní tři typy programů vzdělávání a jejich zhodnocení.

Resumé je vypracováno v anglickém jazyce a je stručným shrnutím mého působení ve společnosti První brněnská strojírna a.s. v Třebíči.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Analýza realizace vzdělávání a výcviku zaměstnanců ve společnosti PBS Třebíč, a.s.“ vypracovala samostatně pod vedením Ing. Miroslava Rozmarína.

K práci jsem použila literatury a pramenů, uvedených v seznamu.

V Třebíči dne 14. dubna 2005

.....
podpis

Souhlasíte s tím, aby bakalářská práce byla k dispozici v knihovně pro potřeby studentů bakalářských studijních programů realizovaných na Vyšší odborné škole ekonomické, Zlín.

V Třebíči dne 14. dubna 2005

.....
podpis

Obsah

1 Úvod	5
2 Teoreticko-metodologická část	6
2.1 Pojetí vzdělávání a rozvoje v systému personálního řízení podniku.....	6
2.2 Výhody odborného vzdělávání v podniku	8
2.3 Oblasti vzdělávání pracovníka organizace.....	8
2.4 Přístupy k odbornému vzdělání.....	9
2.4.1 Systém vzdělávání pracovníků ve společnosti.....	9
2.4.2 Identifikace potřeb vzdělávání	10
2.4.3 Naplňování procesu vzdělávání.....	13
2.4.4 Realizace vzdělávání – metody a jejich užití.....	13
2.4.5 Vyhodnocování efektivity vzdělávacích akcí	20
3 Analytická část.....	21
3.1 Charakteristika skupiny První brněnská strojírna, a. s.	21
3.2 Organizační struktura společnosti	23
3.3 Charakteristika oddělení řízení lidských zdrojů v PBS a. s.	24
3.4 Realizace vzdělávání a výcviku pracovníků v PBS a. s.	26
3.5 Realizace jednotlivých vzdělávacích programů	28
3.5.1 Zákonné a povinné školení a přezkušování	28
3.5.2 Tréninkový program.....	31
3.5.3 Odborné vzdělávání (programy šité na míru)	33
3.6 Vyhodnocení projektu vzdělávání.....	38
3.6.1 Z hlediska norem ISO.....	39
3.6.2 Z hlediska sledování nákladů.....	41
3.6.3 Z hlediska přínosu jednotlivých programů	42
3.6.4 Z hlediska splnění hlavních záměrů programu vzdělávání....	44
4 Závěr	46
5 Resumé	48
 Použitá literatura	 50
Příloha.....	51

1 Úvod

V dnešní době plné informací a technologií je nutné udržovat a neustále rozvíjet svoje vzdělání k tomu abychom se přizpůsobili novým procesům, a to nejen v soukromém životě, ale i v profesním. Naše studijní úsilí by nemělo končit absolvováním střední či vysoké školy. Pro udržení a zajištění správného chodu vykonávané profese je například nutné učit se nové jazyky, počítačové programy, manažerské dovednosti, prohlubovat odborné znalosti či jinak zvyšovat svoji kvalifikaci.

K základním faktorům personálního managementu patří plánování vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jedním z důležitých prvků při dosahování strategických cílů podniku. Současným trendem se stává investování do vzdělání a rozvoje schopností pracovníků, které naznačuje připravenost podniku na měnící se trh, společnost, technologie, systémy apod.

Tématem této bakalářské práce je Analýza realizace vzdělávání a výcviku zaměstnanců ve společnosti První brněnská strojírna Třebíč, a.s. Jedná se o společnost zaměřenou na strojírenský průmysl, který je v dnešní době velmi žádaným oborem. Proto mě zajímaly procesy, kterými tato společnost dává prostor k rozvoji svým zaměstnancům a tím upevňuje svoje postavení na konkurenčním trhu.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému, kterým společnost PBS a.s. realizuje a zajišťuje akce přispívající k rozvoji a zvýšení kvalifikace či vzdělání jejich stávajících zaměstnanců. Součástí zhodnocení je vypracování návrhů pro zlepšení průběhu jednotlivých vzdělávacích programů probíhajících ve společnosti.

Prvotním krokem této práce bylo prostudování příslušné odborné literatury a nastínění toho, jakým způsobem by se mělo vzdělávání a výcvik ve společnostech podobného typu (akciových společnostech) provádět.

Analýza realizace vzdělávání a rozvoje byla provedena, po dohodě s Personálním ředitelem Ing. Miroslavem Rozmarínem. Podkladem pro vypracování a zhodnocení realizace vzdělání a výcviku se mi staly vnitřní systémy upravené směrnici pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti PBS a.s.

2 Teoreticko-metodologická část

2.1 Pojetí vzdělávání a rozvoje v systému personálního řízení podniku

O dnešní ekonomice se čím dál častěji mluví jako o ekonomice znalostí. Toto tvrzení se opírá o jednu z vývojových tendencí posledních let, kterou je vkládání většího množství různých lidských poznatků tvořících základ přidané hodnoty výrobků a služeb do všech lidských činností, které probíhají nejen v organizacích, ale i ve společnosti vůbec.

Tímto způsobem se podnik vyrovnává s jedním ze základních dějů dnešní tržní ekonomiky, a to být flexibilní a připraven na změny v okolí organizace, které jsou určovány:

- globalizací světové, ale i národních ekonomik,
- dynamickým technickým a technologickým rozvojem,
- rychle se měnícími požadavky zákazníků na kvalitu výrobků a služeb,
- poptávka lidí po vzdělání, která je způsobená vyšší kvalitou života,
- apod.

Za těchto předpokladů si organizace zajistí dlouhodobou konkurenceschopnost pouze prostřednictvím kvalifikované pracovní síly připravené se neustále učit a rozvíjet. Tedy pomocí takových zaměstnanců, kteří jsou kvalifikovaní a vyškolení, maximálně motivovaní a disciplinovaní a disponují přesnými pravomocemi a nejnovějšími znalostmi, nástroji a infrastrukturou.

Jsou to pracovníci a jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti, způsobilosti i osobní vlastnosti, které souhrnně nazýváme **lidským kapitálem**, a které se stávají základním bohatstvím organizace.

Úkolem firemního vzdělávání a rozvoje je toto „bohatství“ co nejefektivněji zabezpečit. Musíme si uvědomit, že ačkoliv mluvíme o bohatství organizace, skutečnými nositeli a majiteli znalostí a dovedností jsou zaměstnanci sami.

Přechod na kvalifikovanou práci otevírá zaměstnancům možnost nové kvality jejich pracovního života – s ní je spojeno nejen hmotné zabezpečení zaměstnance, ale také upevnění jeho sociálního postavení ve společnosti. Povolání postavená na kvalifikaci, jejichž počet neustále roste, přitom vyžadují stále vyšší úroveň znalostí a zkušeností, které opětovně rozšiřují potenciál pro dobrou kvalitu pracovního života.. Zaměstnanci, vědomi si této hodnoty, jsou motivováni sami investovat do svého rozvoje a vyhledávají příležitosti k dalšímu zdokonalování svých znalostí, dovedností a zkušeností.

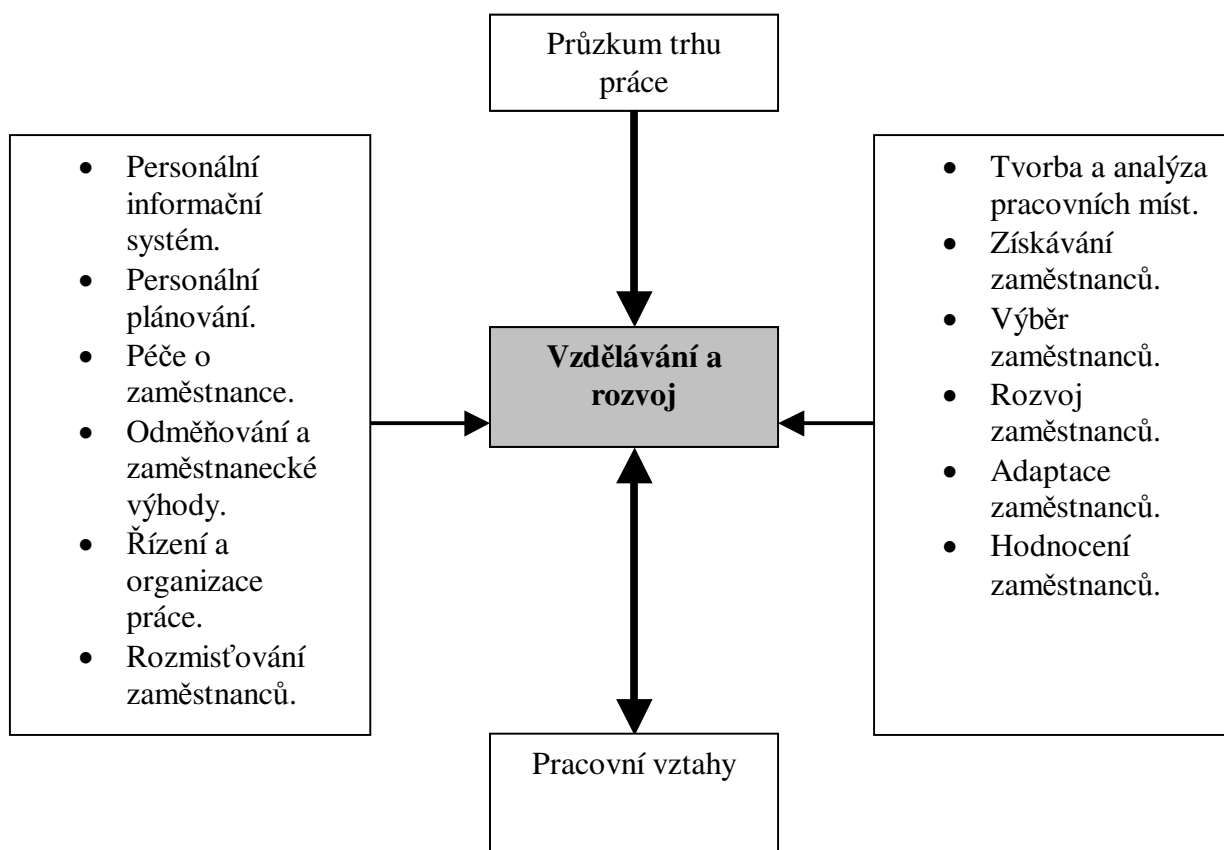
Rozšířeným úkolem firemního vzdělávání a rozvoje tedy není pouze zabezpečit kvalifikovanou pracovní sílu, ale také ji udržet a stabilizovat prostřednictvím stále nabídky rozvoje pracovních schopností.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má velký vliv na efektivní provádění řady personálních činností. Můžeme říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně strategický význam, kterým je

spojování zaměstnanců s úkoly pracovních procesů a zajištění toho, aby byli schopni plnit i budoucí úkoly vyžadující hlubší či širší znalosti a dovednosti a nové způsobilosti či nový přístup související se změnami podoby práce.

Pro přehlednost činností, souvisejících se vzděláváním a rozvojem, uvádím schéma naznačující tyto vazby.

Schéma 1: Vazby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na ostatní personální činnosti



Pramen: Koubek, ABC..., 2000, s. 316 (upraveno).

2.2 Výhody odborného vzdělávání v podniku

Vhodné vzdělávání může:

- minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností;
- zlepšit množství, kvalitu, rychlost a celkovou produktivitu práce jednotlivců i týmů;
- přilákat kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělání a rozvoji, zvyšuje úroveň jejich schopností a dovedností a umožňuje jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce, vyšší odměnu a postup v organizaci po žebříčku funkcí;
- zvyšovat oddanost a ztotožnění se s posláním a cíli organizace;
- usnadnit realizaci změn, protože vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a také poskytuje lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci;
- napomáhat při vytváření pozitivní kultury v organizaci, a to například kultury orientované na zlepšování výkonu a přinášení nových nápadů;
- zlepšuje úroveň poskytování služeb zákazníkům.

2.3 Oblasti vzdělávání pracovníka organizace

Schopnosti člověka se většinou rozvíjejí na základě těchto oblastí:

- oblast všeobecného vzdělávání,
- oblast odborného vzdělávání,
- oblast rozvoje.

V oblasti všeobecného vzdělávání se utvářejí základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které člověku umožňují žít ve společnosti a reagovat tak získáváním a rozvojem své specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti.

Oblast všeobecného vzdělávání je zaměřena především na formování sociálního rozvoje jedince a jeho osobnosti. V této oblasti se neuplatňuje aktivita zaměstnavatelů, ale spíše je to oblast řízená a koordinovaná státem (příkladem je bezesporu systém školství ČR).

Pro oblast odborného vzdělávání se velice rozšířilo označení „**training**“. Uskutečňuje se zde proces přípravy na povolání, formování specifických, a na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností i jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Oblast odborného vzdělávání je orientována na zaměstnání a zahrnuje jak základní přípravu na povolání tak i doškolování neboli prohlubování kvalifikace.

Oblast rozvoje je zaměřena na získání širší oblasti znalostí a dovedností, než jaké jsou nutné k výkonu současného zaměstnání. Významné je zde zaměření na zvládnutí problémů, které překračují i meze oboru. V této oblasti tedy náleží významné

místo, vedle formování ryze pracovních schopností, i osobnosti jedince. Můžeme tedy říci, že tento rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Přesto však přispívá organizaci tím, že formuje svoji osobnost, tak aby lépe přispívala k plnění cílů organizace.

2.4 Přístupy k odbornému vzdělání

Pro pochopení organizace a tvorby fungujícího vzdělávání v organizaci, bychom měli nejdříve porozumět následujícím systematickým fázím vzdělávání a rozvoje:

- měla by být vytvořena základna, od které se budou odvíjet principy a politika vzdělávání ve společnosti – ***systém vzdělávání***;
- stanovení typu vzdělávání, které bude odpovídat potřebám jedinců organizace – ***identifikace potřeb vzdělávání***;
- naplánování realizace a vyhodnocovacích kritérií vzdělávacího programu nebo akce; a způsobu uspokojování dlouhodobých a krátkodobých potřeb vzdělávání organizace, týmů a jednotlivců; a výběru metod vzdělávání a jejich aplikace – ***naplánování procesu vzdělávání***;
- realizování vzdělávacích programů pro různé kategorie pracovníků – ***realizace vzdělávání***;
- zjišťování dosažených cílů z hlediska uspokojení potřeb vzdělání organizace – ***vyhodnocení vzdělávání***.

Systematičnost je jedním ze základních prvků a zdrojem efektivity procesu vzdělávání a rozvoje.

2.4.1 Systém vzdělávání pracovníků ve společnosti

Systém vzdělávání pracovníků ve společnosti by mělo vytvářet nejen oddělení řízení lidských zdrojů či jiný zvláštní útvar pro vzdělávání, ale i všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení pracovníků.

Systém rozvoje zaměstnanců nebo také lidských zdrojů, tj. rozvoje organizace vychází z myšlenky, že investice do lidí se vyplatí a zhodnotí ve formě neustálého zlepšování individuálního, týmového a firemního výkonu.

V rámci tohoto systému by měly být ve společnosti vytvářeny takové podmínky a příležitosti k učení, které zabezpečují dostatečné množství kvalifikovaných a po všech stránkách připravených zaměstnanců.

Nástroji systému vzdělávání jsou:

- plány výchovy zaměstnanců,
- vzdělávací systém organizace,
- rozmisťování zaměstnanců.

Součástí celého systému je také motivace pracovníků k tomu, aby převzali odpovědnost za svůj vlastní rozvoj.

2.4.2 Identifikace potřeb vzdělávání

Prvním krokem firemního vzdělávání a rozvoje je stanovení potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tedy snaha o rozpoznání nepoměru mezi dvěma těžko měřitelnými hodnotami, jako jsou kvalifikace zaměstnanců (jejich znalosti, dovednosti, chování) a požadavky pracovního místa na jejich kvalifikaci a vzdělání. Z toho vyplývá, že máme k dispozici nespolehlivé metody určování úrovně kvalifikace a vzdělání, identifikace potřeb vzdělání je tedy často založena na odhadech.

Definice potřeby může vycházet hned z několika oblastí jako jsou: sledování kvality výrobků a služeb, využívání fondu pracovní doby, stability zaměstnanců na pracovištích i v dané organizaci, apod.

V zásadě je lze rozdělit do tří základních typů:

- předvídatelné oblasti potřeby,
- potřeby vznikající pozorováním při kontrole,
- potřeba vznikající jako reakce na neočekávatelné problémy či změny.

Potřebou vzdělání se tedy stává každý zjištěný nedostatek, problém či mezera, která brání nejen zaměstnanci ale i organizaci v dosažení strategických cílů.

Bez znalostí cílů a dosavadních výsledků jednotlivých zaměstnanců, týmů, útvarů a celé organizace nemůže být vzdělávání a rozvoj nikdy efektivní. Proces identifikace potřeb by měl tedy být systematicky provázaný s celopodnikovou strategií, plány osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců a především na proces hodnocení zaměstnanců.

Metody pro zjištění potřeb vzdělávání a rozvoje

1. Podnikové a personální plány

Strategie vzdělávání a rozvoje v organizaci by měla být do značné míry uvedena v podnikových nebo alespoň v personálních plánech pro určené období. Tyto plány by měly obecně ukazovat typy dovedností a schopností, které by mohly být v budoucnu zapotřebí, a také počty lidí s těmito dovednostmi a schopnostmi.

2. Analýza pracovních míst

Znamená detailní zjišťování obsahu práce, norem výkonu z hlediska kvality a množství a znalostí, dovedností a schopností potřebných k úspěšnému vykonávání práce na pracovním místě, a tedy k plnění norem výkonu. Výsledkem analýzy pracovních míst by měla být následující specifikace vzdělávání nebo učení.

3. Specifikace vzdělávání a učení

Specifikace je produktem analýzy pracovních míst. Rozděluje povinnosti obsažené v popisu pracovního místa do podrobných úkolů, které je třeba plnit. Pro vzdělávané osoby nebo nově přijaté pracovníky lze také zpracovat specifikaci učení. Pro názornost uvádím příklad číslo 1.

4. Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků)

Důraz je kladen na soustavný, trvalý rozvoj. Na hodnocení pracovníků by se měli podílet jejich přímí nadřízení ve spolupráci s personálním útvarům.

5. *Šetření o vzdělávání*

Účelem je poskytnout základnu pro vytváření strategie vzdělávání a pro její realizaci. Nejlepší způsob, jak začít, je diskuse o požadavcích a problémech jejich práce a na základě toho, co vám řeknou o své práci, pak pochopit jejich potřeby vzdělávání.

Za účelem zjištění názorů pracovníků na současné množství a úroveň vzdělávání lze využít i formy průzkumu názorů.

Příklad číslo 1: Formulář pro specifikaci vzdělávání pracovníka

Specifikace vzdělávání a učení	
Název pracovního místa: Marketingový specialista (obor: strojírenství)	Útvar: Marketing
Čemu musí držitel pracovního místa rozumět	
Předmět učení:	Metody učení (seminář na téma):
- Poznání příslušného trhu	Koučování: Manažer marketingu
- Průzkum příslušného trhu	Koučování: Manažer průzkumu trhu
- Vyhodnocení marketingových údajů	Koučování: Manažer plnění činností
- Kreativní činnosti v oddělení	Koučování: Vedoucí tvůrčí skupiny
- Logistické činnosti	Koučování: Manažer logistiky
- Postupy přímého marketingu a údaje potřebné pro marketing	Kurzy o přímém marketingu
Co musí být držitel pracovního místa schopen dělat	
Výsledky učení	Metody učení
- Příprava rozpočtu pro marketingové činnosti organizace - Příprava marketingových plánů - Provádění testů a průzkumů - Výběr médií pro inzerci a její specifikace - Analýza výsledků průzkumů - Příprava vyhodnocovacích marketingových zpráv	- Koučování: Specialista pro rozpočty; mentoring; výzkumný útvar činností; - Četba: Příručka produktového manažera; předchozí zprávy a analýzy; setkání vyhodnocující předcházející marketingové akce
Poznámky o metodách učení	
Mentoring poskytovaný manažerem marketingu a navržený vyšším manažerem produktu, zácvikový program připravený manažerem pro vzdělávání a rozvoj, pokud je to vhodné, lze naplánovat další vzdělávací kurzy zaměřené na řízení projektů, psaní zpráv, prezentační dovednosti asertivitu, přezkoumání pokroku v učení manažerem marketingu a personalistou, manažer produktu může samostatně řídit své učení podle programu.	

2.4.3 Naplánování procesu vzdělávání

Na fázi identifikace potřeby vzdělávání plynule navazuje fáze plánování vzdělání, kde je třeba přistoupit k porovnání zjištěné potřeby vzdělávání s možnostmi organizace procesu.

Proces by měl vycházet z plánu, který odpovídá na tyto otázky:

1. Co je cílem a obsahem vzdělávacího programu?
2. Kdo by měl být vzděláván?
3. Jaké jsou nejvhodnější metody pro vzdělávání?
4. Kdo bude provádět vzdělávací program?
5. Jaký bude průběh vzdělávacího programu?
6. Kde bude vzdělávání probíhat?
7. Jaký bude rozpočet plánované akce?
8. Jakým způsobem budeme vyhodnocovat vzdělávací akci?

Plán by měl splňovat následující cíl:

Po ukončení vzdělávací (nebo této části vzdělávání) bude vzdělaný schopen ... (výčet činností, které byly uvedeny v plánu jako předmět vzdělávání).

2.4.4 Realizace vzdělávání – metody a jejich užití

Během doby se již vytvořila široká škála metod vzdělávání, které můžeme řadit do dvou velkých skupin:

- metody používané ke vzdělávání na pracovišti, při výkonu práce (metody „on the job“),
- metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „of the job“).

Metoda „on the job“ je považována za metodu vhodnější pro vzdělávání dělníků, a metoda „of the job“ je vhodnější pro vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků a specialistů.

V praxi však dochází k používání obou metod pro vzdělání všech kategorií zaměstnanců a také k určitým modifikacím s přihlédnutím na náplň práce konkrétní skupiny školených zaměstnanců.

Přesto zde existuje určitý rozdíl. Zatímco při vzdělávání manažerů a specialistů roste důraz na praktickou stránku vzdělávání, kdy se stále více aplikují metody používané ke školení na pracovišti, při vzdělávání dělníků se růst významu metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště jen nepatrně projevuje.

„Mezi metody používané zpravidla ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti patří:

- a) **Instruktaž při výkonu práce**, která je nejčastěji používanou metodou. Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácviu nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (v případě potřeby opakovně) a školený si pozorováním a napodobováním tento pracovní postu osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.

Výhody: Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem či mezi školeným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným.

Nevýhody: Umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde spíše o jednorázové působení, školení probíhá často v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.

- b) **Coaching** představuje – na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či školitele. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita školeného.

Výhody: Školený je soustavně informován o hodnocení své práce, metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci školeného se školitelem (bezprostředním nadřízeným), zlepšuje mezi nimi komunikaci a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka.

Nevýhody: Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být dosti rozkouskované, nesoustavné.

- c) **Mentoring** je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje.

Výhody: Jako u coachingu, metoda však do procesu formování pracovních schopností pracovníka vnáší prvek vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah. Je proto hodnocena příznivěji než coaching.

Nevýhody: Jako u coachingu, a kromě toho existuje nebezpečí volby nevhodného mentora.

- d) **Counselling** patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemně konzultování a vzájemné ovlivňování, které

překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným.

Výhody: Školený pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu školení, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a školitelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků. Školitel (nadřízený) si tak zároveň sám formuje a prověřuje své pracovní schopnosti, především v oblasti práce s lidmi.

Nevýhody: Větší časová náročnost metody, školení se tak může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště. Někteří vedoucí pracovníci nebo školitelé přijímají tuto metodu s jistou nelibostí a nedůvěrou.

- e) **Asistování** je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda se používá nejen při školení pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu.

Výhody: Soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání.

Nevýhody: Školený se může naučit i některým nepříliš vhodným pracovním návykům, informace a instrukce mu plynou z jednoho zdroje, napodobování školitele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak. Může to vést k podceňování alternativních pracovních postupů.

- f) **Pověření úkolem** je rozvinutím předchozí metody, popřípadě její závěrečnou fází. Školený pracovník je svým školitelem (nadřízeným) pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými kompetencemi. Jeho práce je sledována. Metody se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků.

Výhody: Vychování k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Pracovník si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji, rozšiřuje se mu pole působnosti.

Nevýhody: Pracovník se může dopustit chyb či nesplnit úkol, protože sledování a usměrňování jednotlivých kroků jeho práce není vždy možné. Neúspěch pak může ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti i narušit jeho sebedůvěru.

- g) **Rotace práce** (používá se i výraz Gross training) je metoda, při níž je školený pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Metody se používá především při výchově řídících pracovníků, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků.

Výhody: pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy. Poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly podniku. Rozvíjí se tak flexibilita jeho pracovní síly a schopnost vidět problémy podniku komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Zároveň si on sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti. Metoda flexibilizuje pracovní sílu a přispívá k celkové flexibilitě podniku.

Nevýhody: Pracovník nemusí právě na každém pracovišti (v některé pracovní funkci) uspět, což může podryt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.

- h) **Pracovní porady** jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.

Výhody: Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy. Je to neformální metoda, která může dosti účinně přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků.

Nevýhody: Problém časového umístění první porady. Uspořádání porady v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, uspořádání porady mimo pracovní dobu či pracovních přestávkách naráží na neochotu pracovníků se porady zúčastňovat a zpravidla se objevuje snaha maximálně ji zkrátit.“ (KOUBEK, 4, s. 252 – 254)

Tyto metody se většinou orientují na rozvoj znalostí, sociálních vlastností a dovedností.

„Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

- a) **Přednáška**, která je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

Výhody: Rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky (vybavení).

Nevýhody: Jde o jednostranný tok informací pasivně přijímaných účastníky vzdělávání.

- b) **Přednáška spojená s diskuzí** (skupinovou diskuzí) nebo také seminář. Je to metoda zprostředkovávající spíše znalosti.

Výhody: Během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě.

Nevýhody: Akce musí být již důkladněji organizačně připravena a vhodným způsobem moderována.

- c) **Demonstrování** (praktické, názorné vyučování) zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení apod. Metoda, třebaže je převážně orientována na zprostředkování znalostí, vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání těchto znalostí a oproti předchozím metodám se i více orientuje na dovednosti (trenažéry, výukové dílny, předvádění zařízení).

Výhody: Účastníci vzdělávání si zkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažnějších škod. Metoda zprostředkovává znalosti i dovednosti.

Nevýhody: Obvykle jsou podmínky ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti rozdílné, na závalu je i určitá schematičnost výuky či zjednodušení problémů.

- d) **Případové studie** jsou rozšířenou a velmi oblíbenou metodou vzdělávání. Většinou se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vylíčení nějakého organizačního problému. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému.

Výhody: Pokud jsou dobře připraveny, pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnosti nalézt řešení problému. Pokud se případová studie týká konkrétní situace v určité organizaci v dostatečně vzdálené minulosti, je možné konfrontovat analýzu a řešení účastníků vzdělávání se skutečným řešením problému, které bylo zvoleno v praxi, i s jeho výsledky.

Nevýhody: Kladou mimořádné požadavky na přípravu i na vzdělavatele (moderátora), který by měl k řešením navrhovaným účastníky přistupovat vždy s taktem.

- e) **Workshop** je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

Výhody: Poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých aspektů. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci, jaká se vyskytuje např. při sestavování plánů nebo vytváření systémů.

Nevýhody: Stejně jako u případových studií.

- f) **Brainstorming** je rovněž variantou případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů.

Výhoda: Velmi účinná metoda přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. Podporuje kreativní myšlení.

Nevýhoda: Stejně jako u případových studií.

- g) **Stimulace** je metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Účastníci vzdělávání dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Obvykle jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. V průběhu vzdělávání se zpravidla přechází od jednodušších problémů ke složitějším.

Výhody: Velmi účinná metoda pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.

Nevýhody: Problémem je nalezení vhodné formy působení a usměrňování účastníků vzdělavatelem. Metoda je velmi náročná na přípravu.

- h) **Hraní rolí** (manažerské hry) je již metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníka, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář role jim přitom může ponechávat větší či menší prostor pro dotváření role, nicméně vždy je nutné řešit konkrétní situaci. V každém případě je třeba zachovat žádoucí míru autenticity. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností (charakteristik osobnosti) spíše u vedoucích pracovníků.

Výhody: Učí účastníky samostatně myslet a reagovat a v neposlední řadě i ovládat své emoce.

Nevýhody: Vyžaduje pečlivou organizační přípravu a na vzdělavatele klade stejně náročné požadavky jako případové studie či stimulace.

- i) **Assessment centre** (development centre), česky pak diagnosticko-výcvikový program je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou často náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Počítačem bývají vyhodnocována i řešení problémů a učiněná rozhodnutí, popř. již existují optimální, předem vypracovaná řešení a rozhodnutí. Účastník si tak může snadno konfrontovat svá řešení a rozhodnutí s optimálními, čímž se učí. Assessment centre představuje vlastně k jisté dokonalosti dovedené metody případových studií, simulace a hraní rolí.

Výhody: Účastník vzdělávání si v tomto případě komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit zároveň úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné. Je to velmi účinná metoda.

Nevýhody: Velmi náročná metoda na přípravu a technické vybavení.

- j) **„Outdoor training“**, česky „učení se hrou“, je metoda, která se v poslední době stále více používá ve vzdělávání manažerů. Jde skutečně o hry či akce spojené se sportovními výkony. Jenomže v toto případě je hrají manažeři a učí se přitom manažerským dovednostem, např. hledání nějakého optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky, orientovat se a mnohé další. Vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně, ale i v poněkud upravené učebně.

Výhody: Účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem a zdokonalují je, učí se uvědomovat si a rozpoznávat tyto dovednosti, jejich uplatnění a význam v jakékoliv běžné činnosti a aplikovat je na běžnou manažerskou práci. Je to ideální propojení hry a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů. Jde o velmi efektivní metodu.

- k) **Vzdělávání pomocí počítačů** patří rovněž mezi metody, jejichž používání soustavně vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. V poslední době je k dispozici stále více počítačových vzdělávacích programů ze všech oborů lidské činnosti. Metodu s výhodou používají organizace disponující interními počítačovými sítěmi. Její význam vzrostl s rozšířením internetu.

Výhody: Metodu lze použít jak ke kolektivnímu, tak k individuálnímu vzdělávání, je to interaktivní metoda umožňující bezprostřední zpětnou vazbu, tempo vzdělání lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem účastníka. Je to dosti atraktivní metoda vzdělávání a umožňuje vzdělávat se

zábavnou a velmi názornou formou, z hlediska organizace je to metoda časově efektivní, neboť ke vzdělávání mohou pracovníci využívat období dne, kdy mají méně práce a kromě toho metoda umožňuje přenést vzdělávání mimo pracovní dobu do soukromí pracovníka, aniž by to vzbuzovalo nějaký větší odpor. Metodu lze používat ke vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště.

Nevýhody: Metoda je poměrně náročná na vybavení. Vzdělávací programy jsou poměrně drahé, zejména, jsou-li „šity na míru“ organizaci.“
(KOUBEK, 4, s. 254 – 257)

Výše uvedené metody se spíše hodí k rozvíjení schopností řídicích a vedoucích pracovníků podniku nebo specialistů.

2.4.5 Vyhodnocování efektivity vzdělávacích akcí

Pro hodnocení efektivity vzdělávací akce je velmi důležité definovat kritéria hodnocení, která se však velmi často stávají problémem pro hodnotitele. Velikost změny kvalifikace a nabytí nového vzdělání lze zajistit u zaměstnanců jen nepřímo. Z toho vyplývá rozmanitost kritérií a postupů při vyhodnocování.

Vyhodnocovací postupy:

1. Reakce – na této úrovni se zkoumá, jak účastníci na vzdělání reagovali. Tedy jejich spokojenost.
2. Hodnocení poznatků - získáváme informace o tom v jaké míře byly splněny cíle učení. Je třeba zjistit, kolik znalosti či dovednosti si účastníci osvojili nebo do jaké míry je zlepšili.
3. Hodnocení chování – na této úrovni se hodnotí, do jaké míry se po návratu změnil chování účastníků na pracovišti. Do jaké míry uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce.
4. Hodnocení výsledků – jde o poslední úroveň hodnocení, které poskytuje základnu pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Hodnocení musí být založeno na zkoumání nejen po průběhu akce, ale pro porovnání i před ním.
Není ale vždy snadné prokázat míru přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků a oddělit tento přínos od jiných činitelů.

Kirkpatrick, D. L. uvádí: „Buďte spokojeni alespoň s určitými známkami pozitivního dopadu, protože jasné důkazy je obvykle nemožné získat.“ (1994, Evaluating Training Programs. San Francisco, Berret-Koehler.)

3 Analytická část

3.1 Charakteristika skupiny První brněnská strojírna, a. s.

Název společnosti: První brněnská strojírna Třebíč, a.s.
Sídlo společnosti: Praha 1, Krakovská 7, PSČ 110 00
IČ: 60703962

Právní forma: Akciová společnost

První brněnská strojírna má velmi bohatou historii. U zrodu v r. 1814 stál podnikatel Jan Reif a jeho společníci, pánové August a Bedřich Schollovi a Kristián Memmert.

Od svého počátku se podnik vedle textilní zaměřoval na strojírenskou výrobu, která se posléze stala rozhodující. Po zavedení výroby parních strojů a parních kotlů, následovala počátkem minulého století výroba parních a v 60. - 70. letech spalovacích turbin. Vedle budování výrobních kapacit na Olomoucké ulici v Brně, byly po II. světové válce postaveny nové závody v Tlmačích (dnes SES Tlmače), v Třebíči, Velké Bíteši, Oslavanech a Mikulově.

Po změnách v r. 1989 prošla společnost hlubokou restrukturalizací. V r. 1993 byl založen společný podnik s nadnárodním koncernem Asea Brown Boveri ABB První brněnská strojírna (dnes Alstom Power s.r.o.).

V současné době tvoří skupinu První brněnská strojírna:

- První brněnská strojírna Brno DIZ, a.s.
(pokračovatel původní společnosti a nositel značky)
- První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s.
- První brněnská strojírna Třebíč, a.s.

Milníky vývoje

- 1814 - založení
- 1824 - privilegium na výrobu parních strojů a kotlů
- 1896 - první Lentzův parní stroj
- 1903 - první parní turbína
- 1945 - zničení závodu v Brně bombardováním a jeho obnova
- 1951 - založení závodu v Tlmačích
- 1960 - první spalovací turbína
- 1980 - kotel 1 600 t/h pro elektrárnu Mělník III
- 1990 - obnovení akciové společnosti
- 1993 - založení společného podniku ABB První brněnská strojírna, s.r.o.
- 2000 - dokončení restrukturalizace společnosti
- 2003 – První brněnská strojírna a.s. vlastněná Alstom Power s.r.o.

První brněnská strojírna Třebíč a. s.

Od konce 19. století, začaly soukromé firmy Wallig a Benz v nově postaveném závodě výrobu motorů, kotlů, nádrží, zemědělských strojů a zařízení pivovarů a cukrovarů. Které byly v r. 1948 začleněny do koncernu První brněnská strojírna Brno jako jeden z jejich závodů.

V 60. letech 20. století byl v Třebíči vybudován nový závod, jehož výroba byla dále orientována na produkci energetických zařízení.

V r. 1994 se PBS Třebíč stala akciovou společností a nastartovala postupný proces transformace.

V současné době je dynamicky se rozvíjející kvalitní výrobce i dodavatel produktů pro energetické a teplárenské celky.

Mezi hlavní charakteristické výrobky skupiny PBS patří: turbíny, letecká technika, kotle, turbodmychadla, hořáky, metalurgie, kryogenní technika, přesné lití, příslušenství, dekorační odstředivky.

Výrobní program PBS a.s. Třebíč: plynové a olejové hořáky, kotle a příslušenství, ohříváky, výměníky a tlakové nádoby.

Doplňujícími činnostmi je servis, montáž a uvedení do provozu.

Technologie a certifikace

Splnění náročných požadavků trhu je podmíněno certifikacemi výrobků a systému zabezpečování jakosti ISO.

Reference

Mezi významné zákazníky PBS a. s. Třebíč patří:

- TP Plzeň
- DEZA Valašské Meziříčí
- EKOL Brno

Významní zákazníci ze zahraničí:

- Zoren z Turecka
- Babcovo Wanson z Francie
- BURRUP z Austrálie
- AARDING BV – Nunspeet z Holandska (aktuální zákazník)
- Wicker z Německa
- SHEN TOU z Číny
- Linz Rakousko

3.2 Organizační struktura společnosti

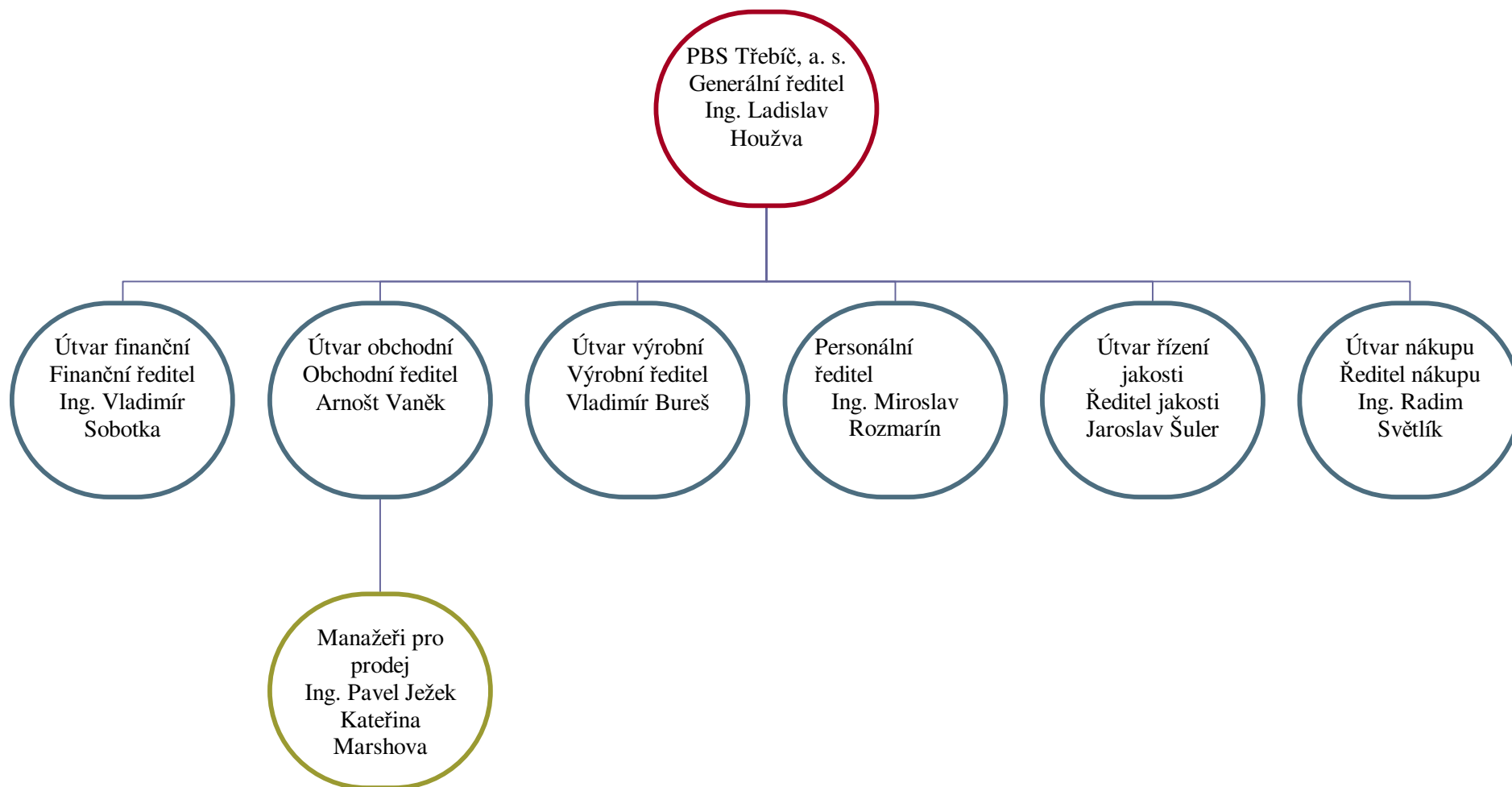


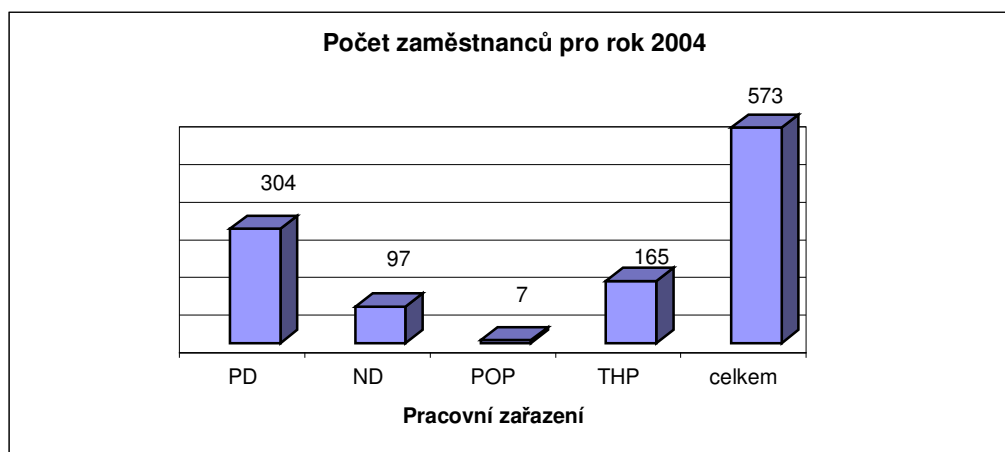
Schéma číslo 2: Organizační struktura společnosti

3.3 Charakteristika oddělení řízení lidských zdrojů v PBS a. s.

Personální údaje

Stav zaměstnanců za rok 2004 byl ve společnosti následující:

Graf číslo 1:



Poznámka:

PD – přímý, výrobní dělník
POP – pomocně obslužný personál
(kuchyň, obch. centrum)

ND – nepřímý, režijní dělník
THP – technicko-hospodářský
pracovník

Vedení společnosti: 8 vrcholových manažerů

Průměrný věk všech zaměstnanců společnosti se drží pod hranicí 44 roků.

Profesní struktura THP společnosti

Profese	Počet zaměstnanců	Podíl v %
Vedení společnosti	8	1,40
Výrobně-technická činnost	89	15,53
Obchodní činnost	20	3,49
Ostatní administrativně-technická činnost	48	8,38

Vzdělanostní struktura zaměstnanců

Vzdělání	Počet zaměstnanců	Podíl v %
Základní vzdělání	47	8,20
Vyučení	327	57,07
Úplné střední odborné	152	26,53
Vysokoškolské	36	6,28
Ostatní (gymnázium, střední odborné)	11	1,92

Věková struktura zaměstnanců

Věkové rozpětí	Počet zaměstnanců	Podíl v %
Do 20 let	2	0,35
21 – 30 let	84	14,66
31 – 40 let	131	22,86
41 – 50 let	154	26,88
51 – 60 let	193	33,68
Nad 60 let	9	1,57

Struktura dle pohlaví

Pohlaví	Počet zaměstnanců	Podíl v %
Muži	472	82
Ženy	101	18

Společnost pro účely sledování počtu zaměstnanců, struktury apod. používá evidenční program. Tento program napomáhá i při sledování potřeb zaměstnanců v oblasti rozvoje a vzdělávání, automaticky upozorňuje personální oddělení o potřebách zákonných zkoušek.

Sledované údaje v evidenčním programu:

- jméno, bydliště, stav apod.
- dosažené vzdělání,
- předchozí zaměstnání či praxe,
- odpracované hodiny, popř. nemoc,
- absolvované kurzy a školení,
- certifikáty a absolvované zkoušky
- platnost jednotlivých certifikátů a zkoušek.

3.4 Realizace vzdělávání a výcviku pracovníků v PBS a. s.

Společnost PBS a. s. používá pro výcvik a vzdělávání zaměstnanců směrnici, jejímž účelem je vytvoření a udržení dokumentovaných postupů pro zjišťování potřeb výcviku zaměstnanců a také zajištění výcviku všech zaměstnanců provádějících činnosti ovlivňující jakost.

Efektivní systém vzdělávání zaměstnanců zaujímá v personálním managementu významné místo. Jeho cílem je dosáhnout, aby na všech úrovních společnosti působili odborně zdatní a iniciativní zaměstnanci, schopní zvládat měnící se nároky práce či nároky změněného pracovního zařazení.

Zaměstnanci, kteří jsou jmenovitě pověřeni výkonem specifických úkolů, musí být kvalifikováni na základě patřičného vzdělání, výcviku anebo zkušeností podle odpovídajících požadavků. Musí se udržovat příslušné záznamy o výcviku.

Směrnice společnosti byly pro mne základem a pomůckou pro zhodnocení stavu a průběhu vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti PBS a.s. Výstupem těchto norem bylo vyhodnocení projektu vzdělávání ve společnosti PBS a.s. jehož cíle, záměry, systém, realizace a vyhodnocení jsou uvedeny níže.

Cíl vzdělávání ve společnosti PBS a. s.

Hlavním cílem vzdělávání ve společnosti je propojení se strategií a individuálními potřebami zaměstnanců. Zajištění kontinuálního přenosu informací z nositelů know-how v jednotlivých oblastech na ostatní zaměstnance ve společnosti. Dále poskytnout zaměstnancům příležitost používat a zvyšovat své dovednosti, znalosti a tvůrčí potenciál. Společnost PBS povzbuzuje různorodost, osobní iniciativu, podnikavost a chování, které je přizpůsobeno potřebám zákazníků. Vítána je flexibilita, kreativita a aktivity, které jsou a budou napomáhat podnikatelským záměrům společnosti.

A důležitým prvkem a cílem vzdělávání v PBS a. s. je také návratnost investic do lidského potenciálu v podobě zvýšení produktivity práce, kvality a profesionality pracovního výkonu.

Hlavní záměry projektu

- Odklon od neadresného teoretického vzdělávání k přenosu praktických znalostí a zkušeností v jednotlivých oblastech. Využívání více metod pro školení a vzdělávání pracovníků.
- Zapojit do vzdělávacího systému všechny skupiny zaměstnanců.
- Zajistit efektivitu projektu vzdělávání vhodně sestavenými vzdělávacími bloky, s potřebnou časovou dotací.
- Zajistit zpětné vyhodnocování účinnosti a efektivnosti systému vzdělávání.
- Vytipovat nositele know-how ve společnostech především z oblasti technické a obchodní, vedle kterých budou postaveni tzv. „junioři“, jejichž vzdělávání a získávání znalostí a zkušeností bude probíhat formou „learning by doing“.

Souhrnné představení systému rozvoje pracovníků v PBS a.s.

- Systém rozvoje pracovníků je pro účely útvaru řízení lidských zdrojů zpracován ve směrnících společnosti. Tento materiál slouží pro řešení strategických úkolů a je předkládán ke schválení vedení společnosti v listopadu běžného roku.
- Zahrnuje následující programy:

Typ programu	Cíl	Určeno pro	Forma
1. ZÁKONNÉ A POVINNÉ (školení a přezkušování)	Udržování potřebné kvalifikace a oprávnění pro společnost	Zaměstnance certifikovaných profesí nebo činností	Školení a přezkušování podle platných právních předpisů
2. TRÉNINK	Zajištění dodržování stanovených pracovních postupů	Všechny zaměstnance vytipované profesní skupiny	Interní program zajišťovaný určenými trenéry
3. ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ (programy šité na míru)	Získání nových poznatků, vědomostí a dovedností k prohlubování kvalifikace	Vytipované profesí skupiny Management Vytipované jednotlivce	Z nabídek externích vzdělávacích firem nebo interními školiteli

3.5 Realizace jednotlivých vzdělávacích programů

3.5.1 Zákonné a povinné školení a přezkušování

Zajišťuje získání či udržení úředních oprávnění a kvalifikace v těch činnostech, kde to předepisují platné právní předpisy nebo normy. Účelem je zajištění realizace definovaného předmětu podnikání tj. výroby a dodávek zařízení pro energetiku a teplárenství, daného stanovami společnosti, v souladu s platnou legislativou.

Popis realizace:

1) Analýza právních předpisů a norem v daném roce

Vedoucí personálního oddělení Ing. Miroslav Rozmarín sleduje na základě studia platných právních předpisů a norem, zda společnost splňuje jednotlivé normy a předpisy dané zákonem.

2) Vytipování potřeb certifikace a zaškolení pro činnosti

Podle seznamu certifikovaných profesí v PBS Třebíč, zajišťuje útvar personálního řízení 1x ročně aktualizaci certifikací a zaškolení jednotlivých pracovníků. Nedílnou součástí je také aby řídící pracovníci jednotlivých útvarů informovali útvar řízení lidských zdrojů o svých potřebách z hlediska certifikací.

3) Příprava ročního plánu

Ve spolupráci s řediteli jednotlivých útvarů připravuje útvar personálního řízení roční plán a to v měsíci listopadu na následující kalendářní rok. Roční plán zákonného a povinného vzdělávání je schvalován personálním ředitelem a generálním ředitelem.

Stručný obsah ročního plánu zákonného a povinného vzdělávání:

- Stanovení cíle, kterého chce společnost dosáhnout v oblasti vzdělávání.
- Výčet požadavků pro splnění zákonných norem a certifikací v daném roce.
- Souhlas s požadavky jednotlivých oddělení na školící akce pro své pracovníky.
- Předběžné vyčíslení nákladů na jednotlivé vzdělávací akce a určení odpovědných osob za školící akce.
- Stanovení výše finančních prostředků pro účely vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti.
- Schválení.

Díky tomuto plánu má společnost přehled nejen o požadavcích na vzdělání ale také na základě tohoto plánu může hodnotit prostředky vložené do vzdělání v porovnání s dosaženým ziskem. Plán tedy může sloužit společnosti jako výstup pro hodnocení vzdělávacích akcí.

4) Zařazení zaměstnanců do jednotlivých akcí

Personální útvar vytváří pro účely lepší orientace v systému seznam jednotlivých školících akcí („Vzdělávací katalog pro rok 2004“), který je výsledkem vzdělávacích

kurzů realizovaných v minulosti a je rozšířen a doplněn o nové semináře, jejichž nabídka se objevila na trhu. Na základě tohoto katalogu si nadřízení zaměstnanců vytipují potřebné kurzy a školení pro své zaměstnance a předloží požadavek na realizaci personálnímu útvaru.

Tento krok slouží ke zprehlednění ročního plánu a požadavků jednotlivých útvarů ve společnosti.

5) Výběr školitelů

Důležitým krokem je stanovení externích školitelů, které společnost volí na základě nabídek a referencí ze vzdělávacích agentur.

Společnost využívá také své vlastní pracovníky jako školitele různých akcí. Není to pouze z důvodu hospodárnosti, ale především proto aby se přenášely získané poznatky na další pracovníky ve společnosti.

6) Realizace jednotlivých akcí

Za realizace jednotlivých akcí a vysílání účastníků je jednak zodpovědný útvar personalistiky ale také vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení.

Noví pracovníci jsou povinni automaticky absolvovat nástupní školení, organizované personalistikou.

Nástupní školení nových zaměstnanců obsahuje:

- informace o společnosti, zákoníku práce, kolektivní smlouvě a mzdovém předpisu,
- povinnosti zaměstnance, organizační řád,
- BOZP a požární ochrana a prevence.

Stávající zaměstnanci jsou nejčastěji přezkušováni na základě vypršení platnosti jejich osvědčení a certifikací. Pro tyto účely získala PBS a.s. certifikát TDS Brno (Souhlas o zřízení a vedení svářečské školy) a oprávnění na doškolování a přezkušování z bezpečnostních předpisů podle ČNS EN. V rámci svářečské školy je společnost povinna vést a evidovat svářeče a sledovat platnost jejich certifikací. Díky tomu nemusí své pracovníky vysílat do jiných školících středisek a náklady na obnovu certifikací se tím zmenšují.

Společnost nabízí také vykonání svářečské zkoušky i veřejnosti, především jejich služeb využívají studenti Střední odborné školy a učiliště, Střední průmyslové školy v Třebíči a ve spolupráci s Pracovním úřadem Třebíč se zde realizují rekvalifikace nezaměstnaných. Do svářečské školy se dále přihlašují pracovníci jiných průmyslově zaměřených firem.

Společnost napomáhá rozvoji nejen mladým studentům, ale veřejnosti, která během této zkoušky získá větší povědomí o společnosti PBS.

Informace o svářečské škole může každý zájemce nalézt na internetových stránkách společnosti PBS a.s.

Další potřebná oprávnění, osvědčení pro práci s tlakovými, plynovými, elektrickými či zvedacími zařízeními zajišťuje společnost přes Inspektorát technické inspekce.

Školení zaměstnanců pracujících v ionizujícím záření-nedestruktivní zkoušky materiálu metodami rentgenové záření, magnetické, kapilární, ultrazvukem, zajišťuje společnost v Certifikačním sdružení pro personál, Areál VÚ Běchovice Praha.

Školení vazačů, jeřábníků, řidičů motorových vozíků, na vysokozdvížnou plošinu, regálový zakladač aj. se konají prostřednictvím revizní techniky interní i externí.

Jiná potřebná školení jsou zajištěna přes interní i externí lektory, kteří mají zpracovanou osnovu a mají zkušenosti z praxe v dané problematice.

7) Záznam o absolvování

Poslední fází zákonného a povinného školení a přezkušování je záznam o absolvovaných vzdělávacích akcích, ve kterém se evidují veškerá osvědčení zaměstnanců. Tyto záznamy se provádějí pomocí evidenčního programu.

Zákonné a povinné školení a přezkušování patří mezi neopomenutelné činnosti v chodu společnosti. Bez zajišťování tohoto programu hrozí, že společnost nebude schopna zajišťovat významné výrobní činnosti, jejichž výkon je vázán na získání kvalifikace podle odpovídajících požadavků.

Přesné zařazování pracovníků do programu a důsledná evidence všech získaných osvědčení jsou pak základem dobré spolupráce společnosti s Inspektorátem bezpečnosti práce, Úřadem práce a podmínkou k zabezpečení požadavků systému jakosti ISO.

Právě podle norem ISO společnost splňuje všechny podmínky pro získání osvědčení, znamená to tedy, že tento program probíhá ve společnosti správně.

V rámci rozpočtu na vzdělávání tvoří náklady na zákonné a povinné vzdělávání do 40% a pokrývají všechny potřebné školicí akce v daném roce.

Proti systému zákonného vzdělávání a rozvoje ve společnosti PBS a.s. nemám žádné námitky. Díky evidenčnímu programu má společnost všechny potřebné akce zajištěny.

3.5.2 Tréninkový program

Zajišťuje osvojení pracovních návyků a postupů odpovídajících požadavkům na zabezpečení vysoké jakosti výroby s ohledem na minimální náklady.

Účelem je tedy zabezpečit snížení nákladů vznikajících z nekvality v procesech a činnostech a zvýšení jakosti produkce cestou osvojení si a dodržování určených postupů.

Ve společnosti PBS v tomto případě můžeme hovořit jak o dělnických profesích tak i řídicích.

Z výše uvedených metod používaných ke vzdělávání (uvedených v kapitole 2.8) vyplývá, že pro tyto účely tréninku pro zlepšení pracovních postupů je dobré využívat instruktáže a coaching, kde se pracovníci naučí správně vykonávat pracovní postupy, tak aby byla zajištěna jakost výroby a minimální náklady na výkon.

Ve společnosti PBS probíhá tréninkový program následovně:

1) Analýza nedostatků v procesech a vykonávaných činnostech

Ředitelé, vedoucí útvarů a manažeři mapují nedostatky procesů:

- na základě vlastních zjištění,
- nebo analýzy výsledků interních a externích auditů, nápravných nebo preventivních opatření,
- nebo přezkoumání systému jakosti.

Interní audit může probíhat na základě zhodnocení strategických plánů společnosti. To by měl v případě společnosti PBS a.s. provádět personální útvar ve spolupráci s finančním útvarem, porovnáním plánovaných nákladů se skutečně vynaloženými a hlubším prozkoumáním pracovních odpovědností za jednotlivé úseky, které vykazují vysoké překroční nákladů.

Mezi externí zdroje analýzy patří auditorské a vzdělávací agentury, které nabízejí následující:

- prostudování firemní strategie,
- zpracuje nabídku tvorby systému vzdělávání v dané společnosti,
- představí návrhy systematického vzdělávání,
- definuje a analyzuje potřeby společnosti v oblasti vzdělávání,
- stanoví úroveň seminářů,
- sestaví nabídku a časové dotace,
- vypracuje kalkulaci nákladů pro klienta,
- realizuje průběh jednotlivých kurzů.

Další body tréninkového programu nastiňují vnitřní postup.

2) Určení skupin zařazených do tréninku

A to na základě zjištění vedoucích pracovníků, kteří poté určí společně s úsekem řízení lidských zdrojů, který útvar či skupina zaměstnanců bude zařazena do tréninku, tak aby se zlepšily jejich pracovní postupy a procesy.

3) Zadání tréninku

Probíhá zvolením tréninkové skupiny, určením tématu a výběrem školitelů.

Výstupem je Zadání tréninku které obsahuje tyto základní informace:

4) Realizace vzdělávací akce

Přímý nadřízený tréninkové skupiny zajistí organizaci a průběh akce.

5) Vyhodnocení

Přímý nadřízený tréninkové skupiny prověří získané poznatky nebo dovednosti a vytvoří stručný záznam o tréninku. A to se nejčastěji provádí pomocí vyhodnocovacích testů.

3.5.3 Odborné vzdělávání (programy šité na míru)

Zajišťuje trvalý přínos nových poznatků sektorového know-how pro vybrané profesní skupiny, dle předem připraveného plánu nebo pro jednotlivce, z aktuální nabídky na trhu vzdělávacích akcí.

Zabezpečuje trvalý rozvoj odborných znalostí pro výkon činnosti zaměstnanců společnosti a stanovuje jasná pravidla a kritéria pro využití externích nabídek vzdělávacích agentur v rámci celé společnosti.

Odborné vzdělávání je rozděleno do dvou bloků. A to odborné vzdělání určené pro profesní skupiny nebo pro jednotlivce.

A) Profesní skupiny

Útvar řízení lidských zdrojů stanovuje 1 x ročně dle potřeby výcviku a přípravy pracovníků ve společnosti s ohledem na změny způsobené povahou procesů ve společnosti, stavem rozvoje pracovníků a kulturou organizace, programy pro profesní skupiny.

Skupiny jsou samozřejmě vybírány za spolupráce vedoucích pracovníků a také na základě hodnocení zaměstnanců, závěrů z porad, kde mohou zaměstnanci vznést požadavky na vylepšení své kvalifikace.

Následuje sestavení jednotlivých programů a zajištění interních nebo externích školitelů. Na tuto činnost navazuje sestavení ročních plánů odborného vzdělávání, ve který je sestavován ve stejném profilu jako plán pro zákonné a povinné školení.

Realizace těchto akcí probíhá na základě předaných podkladů od vedoucích jednotlivých útvarů zapojených do akce. Na základě toho zajistí veškeré uspořádání akce, a to od zajištění školících materiálů, informační techniky, prostorů, apod., až k zajištění vzdělávací agentury.

Po skončení jednotlivých programů zajišťuje personalistika zpětnou vazbu pro posouzení úrovně vybraných vzdělávacích akcí.

Vyhodnocují se následující kritéria:

- ověření získaných znalostí účastníků probíhá formou testů a přezkušování,
- zhodnocení obsahu školící akce a úrovně školitele, která probíhá na základě referencí účastníků,
- organizační zajištění akce.

Útvar personalistiky vede záznamy o absolvovaných vzdělávacích akcích a eviduje získaná osvědčení zaměstnanců pomocí evidenčního programu.

Po konzultacích s Ing. Miroslavem Rozmarínem jsem dostala za úkol sestavit stručný seznam, který by sloužil jako předloha či nabídka pro sestavení skupiny pro absolvování některého typu školení.

Profesní skupiny jsem rozdělila na základě důležitých činností k zajištění správného chodu společnosti.

Profesní skupiny:

- zaměstnanci vedení společnosti, manažeři a ředitelé jednotlivých útvarů - management
- noví zaměstnanci
- zaměstnanci zajišťující prodej a činnosti marketingu
- zaměstnanci nákupu
- zaměstnanci, kteří mají na starosti řízení a vedení velkých projektů (zakázek) – dlouhodobě
- zaměstnanci personálního útvaru
- zaměstnanci účetní a útvarů, které mají na starosti financování a kontroling
- administrativní zaměstnanci.

Pro názornost uvádím nabídku seminářů či školicích akcí, která by byla vhodná pro jednotlivé profesní skupiny. Vycházela jsem z nabídky Školícího střediska Jaderné elektrárny Dukovany, o kterém jsem se zmiňovala již výše v kapitole, a která nabízí pro firmy působící v okrese Třebíč zvýhodněnou nabídku školicích akcí a seminářů. Společnost PBS a.s. jejich služeb již využívá, ale ne v takové míře, kterou uvádím pro názornost níže.

Navrhovaný seznam jednotlivých seminářů a školení pro profesní skupiny ve společnosti PBS a.s.:

Noví zaměstnanci

- Vítejte ve společnosti PBS a.s. – uvítací seminář by měl být vytvořen interním pracovníkem.
- Efektivní komunikace
- Prezentační dovednosti
- Osobní efektivnost a time management

Management společnosti

Základní

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Základy strategie• Vedení spolupracovníků• Seminář pro nově jmenované manažery• Vedení porad• Efektivní komunikace• Týmová práce | <ul style="list-style-type: none">• Prezentační dovednosti• Asertivita• Decision Base• Finanční řízení I.• Seminář pro mistry I.• Obchodní právo• Time management |
|---|---|

Pokročilý

- Coaching
- Zavádění strategie do praxe
- Řízení změn
- Metodika pro řešení problémů
- Assessment Center

- Řízení lidských zdrojů
- Outdoor Training
- Jak vést konfliktní diskuse
- Finanční řízení II.
- Seminář pro mistry II.

Útvar obchodní

Základní

- Obchodní jednání
- Prezentační dovednosti
- Osobní efektivnost a time management
- Prezentační dovednosti
- Asertivita
- Decision Base
- Finanční řízení I.
- Obchodní právo

Pokročilí

- Strategie a taktika
- Jednání o ceně
- Péče o zákazníky
- Strategie a taktika argumentace, umění přesvědčování
- Metodika pro řešení problémů

Útvar řízení lidských zdrojů

Základní

- Řízení lidských zdrojů
- Pracovní právo
- Efektivní komunikace

Pokročilí

- Jak vést pohovor, konfliktní diskuse
- Řízení změn
- Asertivita
- Metodika pro řešení problémů

Útvar nákupu

Základní

- Jednání o nákupu
- Asertivita
- Efektivní komunikace
- Obchodní právo

Pokročilí

- Technické dovednosti při nákupních aktivitách
- Prezentační dovednosti

Útvar řízení jakosti (pod které spadá účtárna, controlling, administrativa)

- Moderní sekretářka
- Daně
- Obchodní právo
- Pracovní právo
- Asertivita
- Efektivní komunikace

B) Jednotlivci

Individuální odborné vzdělávání

Definice

Zajišťuje vzdělávání vybraných pracovníků společnosti na základě srovnání jeho současné úrovně s definovaným profilem zastávané nebo připravované funkce.

Účel

Zabezpečit trvale vysokou profesní úroveň znalostí a dovedností pracovníků v klíčových pozicích a připravovaných personálních rezerv.

Odborné vzdělávání jednotlivců probíhá na základě sdělených profesionálních potřeb jednotlivých zaměstnanců.

Personální ředitel poté provede filtraci aktuálních nabídek vzdělávacích akcí na základě znalostí o činnostech společnosti s přihlédnutím k referencím o vzdělávací akci.

Poté jsou nabídky zařazeny do databáze nabídek vzdělávacích akcí, které jsou rozeslány na příslušné útvary společnosti. Z této nabídky si poté jednotlivci mohou zvolit druh odborného vzdělání.

Školící akce pro jednotlivce společnost využívá také k dalšímu přenosu nových informací ve společnosti, tzn. že personalistika zajistí přenos využitelných poznatků ze školící akce na příslušnou profesní skupinu ve společnosti.

Personalistika vede záznamy o absolvovaných vzdělávacích akcích a eviduje získaná osvědčení pracovníků.

Pro znázornění průběhu seminářů vhodného pro jednotlivce uvádím příklad číslo 2. Tento seminář je realizován Školícím střediskem Jaderné elektrárny Dukovany:

Příklad číslo 2: *Seminář na téma řízení lidských zdrojů*

Cíle

Úvod do možností využívání znalosti účastníků z personálního řízení v každodenní práci a spolupráce s personálním oddělením, s cílem rozvoje lidských zdrojů oddělení a společnosti.

Cílová skupina

Management, Personální ředitel

Obsah programu:

- definice podmínek řízení lidských zdrojů,
- personální řízení a jeho role v řízení společnosti,
- současné problémy personálního řízení,
- systematizace personálních aktivit, funkce oddělení lidských zdrojů,
- klíčové faktory rozvoje organizace a základy personálního plánování,
- význam popisu pracovních míst a metodologie jejich vytváření,
- personální strategie,
- personální marketing (monitoring trhu práce, metody náboru a výběru kandidátů),
- uzavření pracovní smlouvy se zaměstnanci, jejich přizpůsobení a zaměření,
- rotace pracovních míst – interní a externí,
- kariérní rozvoj, systémy naturálních výhod,
- systémy hodnocení zaměstnanců.

Metodologie

Spojení informačních vstupů lektora s moderovanými diskusemi.

Délka

1 dny

Lektor – Školící středisko JE Dukovany – Třebíč, Brno

Cena – 14 tisíc za den/seminář probíhající v Brně. 8 tisíc za den/seminář probíhající ve společnosti objednavatele.

Náklady na odborné vzdělávání tvoří 20-50% z celkových nákladů na vzdělávání.

3.6 Vyhodnocení projektu vzdělávání

Komplexní vyhodnocení projektu vzdělávání je prováděno minimálně 2x ročně a je nedílnou součástí budovaného personálního controllingu společnosti.

Osobní náklady zaměstnanců představují významný podíl z celkových nákladů společnosti a předkládaný projekt vzdělávání by měl být nástrojem pro jejich optimalizaci a efektivní umístění, vedoucí k růstu produktivity práce.

Investicím, věnovaných do rozvoje lidského potenciálu tak může být ze strany akcionářů věnována stejná pozornost jako ostatním dosud sledovaným ekonomickým parametrům.

Jako podklad pro přezkoumání systému jakosti slouží Zpráva z komplexního vyhodnocení projektu vzdělávání, která je předávána ředitelům jednotlivých útvarů.

Za provádění činností podle organizační směrnice společnosti PBS a. s. a za dodržování jejich ustanovení odpovídají:

- a) v rámci celé společnosti generální ředitel
- b) v rámci útvarů a divize ředitelé útvarů a ředitel divize
- c) v rámci procesu zaměstnanci, kteří vykonávají dílčí činnosti.

Z dostupných materiálů poskytnutých Ing Miroslavem Rozmarínem jsem proces vzdělávání vyhodnotila z několika kritérií:

- základem bylo zhodnocení v porovnání s normami ISO,
- pomocí sledování nákladů,
- přínosu jednotlivých programů,
- splnění hlavních záměrů.

3.6.1 Z hlediska norem ISO

Při sledování výše uvedených programů (zákonné a povinné školení, trénink a odborné vzdělávání) je nutno zmínit normy ISO.

Normy ISO jsou mezinárodní normy vydávané International Organisation of Standardisation (ISO) se sídlem v Ženevě. Tvorbu mezinárodních norem jsou pověřeny technické komise ISO. Z mezinárodních norem vycházejí normy evropské a z nich následně normy národní. Jednotlivé normy se vztahují k různým systémům řízení (jakosti, bezpečnosti . . .).

Společnost PBS a. s. nesmí v tomto ohledu zapomínat, že pracovníci, kteří provádějí práce ovlivňující jakost výrobku, musí být odborně způsobilí na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností.

Proto by měly být také dodržovány všechny body výše uvedeného zákonného a povinného vzdělávání a tréninkového programu.

V souvislosti s normami ISO je níže uveden ve stručnosti obsah normy ISO 9004:2000 (Směrnice pro zlepšování výkonnosti) s příslušným komentářem.

V této normě je uvedeno, že na podporu dosahování cílů organizace a rozvoje jejich zaměstnanců by měly být při plánování vzdělávání a výcviku zaměstnanců brány v úvahu především zkušenosti zaměstnanců, skryté i vyjádřené znalosti a dovednosti, řízení a vedení zaměstnanců a manažerské dovednosti.

Aby se usnadnilo zapojení zaměstnanců, zahrnuje se do přípravy vzdělávání a výcviku rovněž:

- vize budoucnosti organizace,
- dílčí politiky a cíle organizace,
- organizační změny a rozvoj,
- iniciování a uplatňování procesů zlepšování,
- prospěch z kreativity a z inovace,
- dopad organizace na společnost,
- úvodní školicí programy pro nové zaměstnance (BOZP, Řízení jakosti, Strategie společnosti, Cíle jakosti, Závčkové plány pro každou profesi, Plány výcviku pro nové nebo změněné pracovní postupy apod.),
- periodické školicí programy pro zaměstnance, kteří již výcvik absolvovali.

Dále by měly plány rozvoje a výcviku zaměstnanců zahrnovat:

- cíle, programy a metody, potřebné zdroje,
- identifikaci nezbytné interní podpory,
- hodnocení výcviku z hlediska zvýšení odborné způsobilosti zaměstnanců, měření efektivnosti výcviku a jeho dopadu na organizace.

V normě se uvádí, že pokud chce mít společnost kvalitní podklady pro vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců je nezbytné uvedené požadavky akceptovat. V přípravě plánu vzdělávání zaměstnanců je dobré nezůstat jen u informací z interních zdrojů (požadavky zaměstnanců, zjištěné neshody při interních auditech nebo požadavky externích zákazníků), ale konzultovat záměry s kvalitním lektorem nebo vzdělávací agenturou, která je schopna plán vzdělávání zaměstnanců už při jeho zrodu zasadit do reálných a akceptovatelných mezí, především finančních a časových.

V tomto ohledu vede personální útvar všechny potřebné informace o zaměstnancích, už zmiňovaném evidenčním programu, a má vytvořeny směrnice, které mi sloužily jako základ pro zpracování a vyhodnocení formy vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti. Jsou v nich uvedené všechny požadované body norem ISO 9004:2000 (Směrnice pro zlepšování výkonnosti).

3.6.2 Z hlediska sledování nákladů

Pro posouzení přínosu projektu vzdělávání a vyhodnocení efektivity vkládaných prostředků do rozvoje lidských zdrojů jsou náklady na celkový projekt vzdělávání sledovány personálním útvarům.

Náklady se rozdělují:

externí náklady:

- účastnický poplatek, cestovné,
- externí školitelé,
- pronájem externích prostor,
- občerstvení,
- nákup drobných kancelářských potřeb.

interní náklady:

- použití stávajícího kancelářského materiálu a techniky,
- refundace mzdy interního školitele,
- pronájem interních prostor.

Sledování nákladů je velmi důležitým prvkem vyhodnocení vzdělávání pro společnost, především pro účely finančního řízení podniku. V ročních plánech společnosti, které jsem měla k dispozici k nahlédnutí, jsou všechny náklady na vzdělávání pečlivě sledovány.

Při hodnocení společnosti se porovnává dosažený zisk (jak podnik produkoval) s vynaloženými náklady na vzdělávání.

V tomto smyslu jsem požádala Finančního ředitele Ing. Vladimíra Sobotku, aby zhodnotil poslední dva roky (2003, 2004).

Z finančních analýz dvou předchozích let vyplývá, že společnosti se vrátily všechny vložené investice do vzdělání.

Problém nastává pouze při plánování a to v oblasti stanovení nákladů na jednotlivé akce. Není možné přesně vyhodnotit zda byly správně využité náklady na realizaci vzdělávání a rozvoje, které provádějí vzdělávací agentury.

Množství nabídek vzdělávacích agentur, který v současné době trh nabízí a současně neexistence ověřených databází značně ztěžuje efektivnost vynakládaných prostředků na odborné vzdělávání.

Proto si myslím, že je nutné zavést v rámci společnosti vzájemnou informovanost o jednotlivých akcích na útvarech.

Každá nabídka od vzdělávací agentury by měla být pečlivě zhodnocena a porovnána s ostatními nabídky. Pro tuto činnost by měl Ing. Miroslav Rozmarín, jako personální ředitel, zvolit odpovědného pracovníka.

Průzkum trhu vzdělávacích agentur a výběr nejvhodnější agentur pro realizaci jednotlivých vzdělávacích programů by se mohl stát dalším tématem pro zpracování bakalářské nebo diplomové práce.

3.6.3 Z hlediska přínosu jednotlivých programů

Pro hodnocení přínosu jednotlivých programů jsou ve směnicích vytipována kritéria, včetně hodnocených parametrů, která jsou v rámci realizace projektu vzdělávání sledována. Tato kritéria mohou být dle potřeby dále rozšiřována.

K jejich sledování je třeba spolupráce s ostatními útvary společnosti. Vyhodnocení je prováděno potřebnou formou banchmarkingu (srovnávací test).

Všechny níže uvedené údaje se dají lehce sledovat díky evidenčnímu programu, nevzniká tedy problém nedostatku informací při vyhodnocování již uskutečněného vzdělávání a rozvoje pracovníků v PBS a.s.

Zde můžeme vidět, v porovnání s výše uvedenou teorií v bodě 2.9, že společnost správně zvolila důležitý krok pro vyhodnocení efektivity vzdělávacích akcí, kterým je definování kritérií.

Přehled sledovaných kritérií a hodnocených parametrů

Program: *Zákonné a povinné školení a přezkušování*

Sledovaná kritéria	Hodnocené parametry	Vyhodnocuje útvar/skupina
1. Snížení počtu pracovních úrazů	- absence dny	řízení lidských zdrojů
2. Finanční postihy od kontrolních úřadů	- pokuty a penále (Kč)	controlling
3. Zmetkovitost výroby	- náklady na zmetky vůči tržbám (%)	controlling
4. Snížení nákupu certifikovaných služeb	- náklady na nakupované služby (Kč)	controlling

Program: *Trénink*

Sledovaná kritéria	Hodnocené parametry	Vyhodnocuje útvar/skupina
1. Zlepšení procesů	- počet neshod při interních auditech	řízení jakosti
2. Zvýšení odbornosti pracovníků	- snížení nákladů na neshodné controlling výrobky	controlling

Program: *Odborné vzdělávání*

Sledovaná kritéria	Hodnocené parametry	Vyhodnocuje útvar/skupina
1. Produktivita práce	- tržby na zaměstnance (Kč) - přidaná hodnota	controlling
2. Technický rozvoj	- počet inovovaných výrobků	konstrukce
3. Úroveň řízení společnosti	- počet řídicích pracovníků - počet změn v řídicích funkcích	řízení lidských zdrojů a správy
4. Optimalizace organizační struktury	- počet TH zaměstnanců	řízení lidských zdrojů a správy
5. Nové metody práce	- počet změn v procesech	řízení jakosti

3.6.4 Z hlediska splnění hlavních záměrů programu vzdělávání

K tomuto účelu jsem připravila dotazník, který vyhodnocuje z referencí výběru 150 pracovníků, splnění záměrů vzdělávacích programů ve společnosti.

Realizace dotazníku s odezvou od všech zaměstnanců by bohužel nebyla možná, proto jsem zvolila pouze 150 zaměstnanců, kteří dostali za úkol od svého přímého nadřízeného, zodpovědět níže uvedené otázky. Díky spolupráci Ing. Miroslava Rozmaríma a vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů jsem došla k těmto výsledkům.

Dotázané skupiny pracovníků:

- PD (přímý, výrobní dělník) - **70**
- POP (kuchyň a obchodní centrum) - **7**
- ND (nepřímý, režijní dělník) - **30**
- THP - **35**
- Jiné pozice - **8**

Vyhodnocení jednotlivých otázek, které byly obsaženy v dotazníku:

Otázka číslo 1: **Účastnili jste školení, které bylo potřebné pro plnění Vašich pracovních povinností?**

Ano – 96 %

Ne – 4 %

Otázka číslo 2: **Kdo školení prováděl?**

☐ Zaměstnanec PBS, a. s.?
- **68 %**

☐ Externí pracovník jiné společnosti/agentury?
- **32 %**

Otázka číslo 3: **Potřebuje zlepšit svoje znalosti a dovednosti?**

Ano – 56 %

Ne – 44 %

Otázka číslo 4: **Byla pro Vás účast na školení přínosem?**

Ano – 75 %

Ne – 25 %

Dotazník obsahuje pouze 4 otázky, z jejichž vyhodnocení vyplývá, že do systému vzdělávání je zapojena většina zaměstnanců (každý zaměstnanec prošel nejméně vstupním školením bezpečnosti a zaškolením pro výkon své pozice).

Školení jsou z větší části prováděna interními zaměstnanci, což znamená, že záměr přenosu poznatků ze zaměstnance na jiné je splněn.

Pracovníci mají možnost a chtějí své vzdělání dále zlepšovat.

Jedním ze záměrů společnosti je také uskutečňování tzv. *pozici junior*. Vzdělávání takového pracovníka by mělo probíhat formou „learning by doing“. Tento typ je nejlépe vhodný pro studenty nebo absolventy.

Společnost by měla v rámci realizace tohoto záměru, provádět větší propagaci. Studenti a budoucí magistři či inženýři, kteří hledají pro zpracování svých prací spolupráci firem, vyhledávají většinou všechny potřebné informace na internetu. A právě na stránkách společnosti PBS a.s. jsem našla nedostatky.

Na internetových stránkách nejsou uvedeny žádné nabídky pro studenty nebo informace o tom, že společnost v rámci svých záměrů a cílů upřednostňuje podporu „juniorů“, kterými se mohou stát právě studenti.

Myslím si, že pokud by byl na webových stránkách uveden odkaz pro studenty v rámci kariéry v PBS a. s. prospělo by to nejen k většímu povědomí o firmě, ale především následujícímu:

- společnost získá studenty, kteří přinesou do společnosti čerstvé znalosti, nebo know-how ze středních škol a univerzit,
- společnost si tak může vybírat budoucí pracovníky; praxe umožní poznání kvalit,
- vedoucí pracovník odpovědný za vedení studenta v rámci kontroly správnosti jeho práce získává nové informace nebo si musí popřípadě nové znalosti osvojit.

Přestože je společnost otevřená studentům, ve smyslu možnosti zpracování bakalářských či diplomových prací. Měla by například na webových stránkách nabízet témata, která by potřebovala vyřešit či vyhodnotit. Tím mohou odpovědní pracovníci získat pomocníky, kteří jim přinesou nové nápady a znalosti z univerzit.

Neopomenutelnou činností podpory studentů (průmyslových, odborných škol a univerzit) od společnosti, by mělo být pořádání prezentací.

Studenti přivítají každé informace týkající se praxe z průmyslové výroby nebo chodu společnosti. Pokud firma vyčlení pracovníky, kteří si připraví krátké přednášky na zajímavá témata o chodu společnosti a poté je přednesou studentům středních škol nebo v rámci přednášky na univerzitě, přispěje to na obou stranách.

Studenti získají povědomí o společnosti a nové znalosti. A pracovníci provádějící tyto přednášky se budou v rámci přípravy muset vzdělávat.

Závěrem těchto prezentací by byla nabídka studentům na spolupráci při projektech nebo bakalářských a diplomových prací.

Tyto prezentace mohou probíhat i na veletrhu pracovních příležitostí, které jsou realizovány na univerzitách.

Tímto způsobem se může lépe přispívat k plnění jednoho ze záměrů vzdělávání ve společnosti.

4 Závěr

Skutečná hodnota vzdělání spočívá v přenosu příslušných znalostí a rozvoji požadovaných dovedností tak, aby zaměstnanci mohli provádět svou práci efektivněji, účinněji a bezpečněji. Úspěšné vzdělávání by mělo překlenout mezeru mezi existujícími a nezbytnými znalostmi, dovednostmi a postoji. Jde o neustále opakující se proces.

Cílem této práce bylo zhodnocení systému používaného společností PBS a. s. ke vzdělávání a výcviku pracovníků.

Při analýze procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků jsem vycházela z poznatků načerpaných z odborné literatury. V teoretické části jsem z několika zdrojů sestavila přístupy (kapitola 2.4), kterými by se společnosti měli řídit při tvorbě vzdělávacích programů pro své pracovníky.

Poté následovalo samotné vyhodnocení vzdělávacího procesu ve společnosti První brněnská strojírna Třebíč a. s. Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost s dlouhodobou historií nesetkala jsem se s žádnými problémy při hodnocení materiálů (Roční plán útvaru personalistika pro rok 2004, Směrnice pro vzdělávání a rozvoj) předaných Ing. Miroslavem Rozmarínem.

Na základě výše uvedených materiálů jsem poté provedla rešerši v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Vyhodnocení vzdělávacích programů jsem prováděla pomocí několika hledisek uvedených v podkapitolách 3.6.1 až 3.6.4. Závěrem zhodnocení průběhu realizace jednotlivých vzdělávacích programů jsem pro Ing. Miroslava Rozmarína připravila nabídku seminářů nebo školení vhodných pro profesní skupiny jednotlivých útvarů realizovaných v rámci programu odborného vzdělávání.

Pro účely výběru vhodné vzdělávací agentury, s ohledem na efektivní využití nákladů na jednotlivé semináře a školení, doporučuji zvolit pro vyhodnocování nabídky na trhu vzdělávacích agentur odpovědného pracovníka.

Pro splnění definovaných hlavních záměrů ve směrnici PBS a. s. by měl útvar řízení lidských zdrojů postupovat výše uvedeným způsobem, pro dodržení a realizaci juniorských pozic a samovzdělání pracovníků. Vyhodnocení probíhalo formou dotazování a na základě prozkoumání realizace juniorských pozic ve společnosti.

Společnost PBS Třebíč a. s. se může pro účely vyhodnocení efektivnosti a celého procesu obrátit na auditorské agentury, o kterých se zmiňuji v podkapitole 3.5.2 bod 1).

Pro snadnější realizaci může útvar řízení lidských zdrojů využít informace uvedené v Teoretické části.

Návrhy na zlepšení jsem předala k posouzení Personálními řediteli Ing. Miroslavu Rozmarínovi. Výsledkem je vnitřní požadavek na vytvoření odkazu pro studenty na internetových stránkách a do plánů pro rok 2006 budou zaneseny ostatní návrhy týkající se juniorských pozic.

Tato práce by měla posloužit společnosti pro orientaci v jednotlivých bodech vyhodnocení jejich směrnic pro vzdělání a rozvoj pracovníků a dále jako stručný návod pro stanovení plánů do budoucna (s odvoláním na teoretickou část).

Společnost by neměla zapomínat, že bez investic do odborného vzdělávání zaměstnanců by mohlo docházet ke stagnaci ve výkonu činnosti a mnohdy je profesionalita a kvalifikace pracovníků nahrazována pouze dlouhodobě zavedenými rutinními postupy, což by mohlo významně ovlivnit celkovou produktivitu práce.

Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků kromě toho, že zvyšuje znalosti a dovednosti, zároveň podporuje pozitivní firemní klima a ovlivňuje postoje zaměstnanců k firmě.

5 Resumé

I spent my placement in the PBS plc that is one of the biggest industrial companies in the district of Třebíč.

The history of the company První brněnská strojírna in Třebíč goes back to the end of the 19th century when the private companies Wallig and Benz constructed a new engineering plant there and started production of engines, boilers, tanks, agricultural machines and machinery for breweries and sugar refineries.

Both companies were incorporated into the concern První brněnská strojírna Brno in 1948. A new plant was built in Třebíč in the 1960s whose production was focused on equipment for the energy industry.

In 1994, PBS Třebíč became a joint stock company and started a gradual process of transformation.

The company employees are highly qualified and experienced and are equipped with modern technology.

PBS plc is well-known in machine industries and has worked out personal training system on which I have focused in my thesis.

The theme of my Thesis is Analysis of realization education and development in První brněnská strojírna Třebíč, a. s.

The goal of Thesis is analysis of system education and development employees in PBS a. s according to evaluation of internal instructions.

At first, I read up literature about education and development of employees and put together theory part. I described a basic process of education and development of employees.

Internal instructions of company are described and evaluated in the analytical part and are divided into three main parts:

- Legal and obligatory education - I did not find any problems concerning this section.
- Training - I suggested an improvement at point 3.5.2 - Analysis of lack in working process. PBS should use service of auditing or educational companies that are offering evaluation of working process and consultancy.
- Education of professional groups or individuals - after consultation with Mr. Miroslav Rozmarin, I made up a list of main professional groups. The company should assign those professionals in courses for improvement their skills and knowledge.

I evaluated educational programs in company from this point of view:

- realisation of ISO-norm requirements,
- costs monitoring – information line up manager of finance Ing. Vladimír Sobotka,
- contribution of each program - evaluation criteria completely fulfill the evaluation process give by ISO-Norms,

- accomplishment of the main program goals – for evaluation one part I use short questionnaire.

Between proposals according with accomplishment of the main program goals belong:

As a student, I like to see that company supports student placements. It would be useful to insert references about theme offering for working thesis on website of PBS. As a result, students can bring new know-how and new information from school or university and enrich and revive company's methodology.

Another improvement is in arranging workshops for students from high school or university in Třebíč. The employees who will be responsible for this cooperation will prepare presentation.

Today, more than ever, companies must maximize the use of its limited resources in order to obtain profitable growth. One of the keys to successful management of our customers and training resources is the use of a educational and development management. První brněnská strojírna Třebíč a.s. is on the right way.

Working in PBS was for my very interesting. During study at university I have studied course Marketing and with personal management I met only one term. For evaluation process in PBS I had to read up more information about personal management and know more about company process. I hope that I will be use in the future.

Použitá literatura

1. STÝBLO, J. *Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1
2. CHARLES, C. *Efektivní řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 1997. 273 s. ISBN 80-7169-392-8
3. TRUNEČEK, J. a kol. *Management I*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 1995. 217 s. ISBN 80-7079-929-3
4. MILKOVICH, G. T., BOUDREN, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 6. vyd. Praha: Grada publishing. 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3
5. KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5
6. AMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 1999. 936 s. ISBN 80-7169-614-5
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1995. 350 s. ISBN 80-859443-01-8
8. LIVIAN, F. Y., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: HZ Systém. 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19X
9. <http://www.pbstre.cz/>
10. <http://www.kariera.cz/>
11. Vnitřní směrnice pro vzdělávání a rozvoj pracovníků v PBS, a.s., hlavní zpracovatel: útvar řízení lidských zdrojů, personální ředitel, Ing. Miroslav Rozmarín
12. Roční plán útvaru personální řízení pro rok 2004, hlavní zpracovatel: útvar řízení lidských zdrojů, personální ředitel, Ing. Miroslav Rozamrín

Příloha

Dotazník

Dotazník

- v rámci zhodnocení procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků prosím o vyplnění níže uvedených údajů. Dotazování je ANONIMNÍ.

Splnění záměrů společnosti PBS, a.s.

1) Účastnili jste školení, které bylo potřebné pro plnění Vašich pracovních povinností?

ANO

NE

2) Kdo školení prováděl?

☐ Zaměstnanec PBS, a. s.?

☐ Externí pracovník jiné společnosti/agentury?

3) Potřebuje zlepšit svoje znalosti a dovednosti?

ANO

NE

4) Byla pro Vás účast na školení přínosem?

ANO

NE