

Analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve firmě SCHOTT CR, a. s.

Pavλίna Vašicová

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavčina VAŠICOVÁ**
Osobní číslo: **M07277**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza systému vzdělávání zaměstnanců v SCHOTT CR, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární prameny zaměřené na systém vzdělávání.

II. Praktická část

- Zhodnoťte a analyzujte systém vzdělávání vákciové společnosti SCHOTT CR.
- Navrhněte náměty na zlepšení systému vzdělávání této firmy.

Závěr


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

Seznam odborné literatury:


- [1] AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] D'AMBROSOVÁ, H., et al. Abeceda personalistiky 2009. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009. 383 s. ISBN 978-80-7263-512-2.
- [3] BELCOURT, M., WRIGHT, P. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [4] DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [5] PRŮCHA, J. Vzdělávání a školství ve světě. 1. vyd. Praha: Portál, 1999. 320 s. ISBN 80-7178-290-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Bočincová**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je analýza systému vzdělávání zaměstnanců. První teoretická část je zaměřena nejprve na samotný proces vzdělávání, jeho význam pro organizaci, zaměstnance a jednotlivé kroky procesu vzdělávání. Dále se zde zabývám vzdělávacími metodami a novodobými trendy ve vzdělávání. Ve druhé praktické části je popisována společnost SCHOTT, organizace personálního oddělení a zavedený systém vzdělávání zaměstnanců je analyzován formou dotazníků a strukturovaného pohovoru. Cílem bakalářské práce je pochopit existující systém a navrhnout efektivní opatření ke zlepšení současného stavu.

Klíčová slova: systém vzdělávání, analýza, efektivita, identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, vyhodnocování

ABSTRACT

The subject of this thesis is an analysis of educational system of employees. The first theoretical part is focused at first on the educational process itself, its importance for the organization, employees and individual steps of educational system. It goes on to describe educational methods and modern trends in education. In the second part is described SCHOTT company, organization of Human Resource department and implemented educational system of employees is analyzed by the means of questionnaires and structured interview. The objective of this thesis is to understand the existing system and to propose effective measures to improve the actual status.

Keywords: education system, analysis, effectiveness, identification of education needs, planning, evaluation

Ráda bych tímto způsobem poděkovala všem lidem, kteří mi pomáhali s vypracováním této bakalářské práce, zejména vedoucím pracovníkům společnosti SCHOTT, kteří věnovali dostatečnou trpělivost a čas na zodpovězení otázek, zabývající se danou problematikou.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce Ing. Zuzaně Bočincové za cenné rady, jež mi poskytovala, a také její ochotu a pomoc během zpracování této bakalářské práce.

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

Ve Zlíně, 18. 5. 2010

.....

Podpis

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	12
1.1 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ	14
1.1.1 Význam vzdělávání pro organizaci	14
1.1.2 Význam vzdělávání pro zaměstnance	15
1.2 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	17
1.2.1 Vyhodnocení potřeb dalšího vzdělávání	20
1.3 PLÁNOVÁNÍ A REALIZACE.....	23
1.4 HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ.....	25
2 VZDĚLÁVACÍ METODY A TRENDY	27
2.1 NEJPOUŽÍVANĚJŠÍ METODY VZDĚLÁVÁNÍ	27
2.1.1 Metody na pracovišti	27
2.1.2 Metody mimo pracoviště.....	29
2.2 TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	34
3.1 POPIS LOKALITY SCHOTT VE VALAŠSKÉM MEZIRÍČÍ.....	34
3.1.1 SCHOTT CR, a. s.....	34
3.1.2 SCHOTT Solar CR, s. r. o.....	35
3.1.3 SCHOTT Lighting and Imaging CR, s. r. o.	35
3.1.4 SCHOTT Flat Glass CR, s. r. o.....	35
3.2 ORGANIZACE PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ	37
3.2.1 Plánování lidských zdrojů	37
3.2.2 Nábor zaměstnanců	37
3.2.3 Personální controlling	38
3.2.4 Vzdělávání a rozvoj.....	38
3.2.5 Odměňování zaměstnanců.....	38
3.2.6 Zaměstnanecské benefity	38
3.2.7 Pracovně-právní vztahy	38
4 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	40
4.1 ROZDĚLENÍ JEDNOTLIVÝCH DRUHŮ ŠKOLENÍ.....	40
4.2 ROZHODOVÁNÍ O ÚČASTI NA VZDĚLÁVACÍCH AKTIVITÁCH.....	41
4.3 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	41
4.3.1 Standardní postup.....	41
4.3.2 Postup v případě neplánovaných změn	43
4.4 ORGANIZACE VZDĚLÁVÁNÍ.....	44
4.4.1 Organizace školení nových zaměstnanců	44
4.4.2 Školení o IMS.....	44

4.5	KONTROLA PRŮBĚHU A VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ	45
4.5.1	Zákonné školení	45
4.5.2	Další školení.....	45
4.5.3	Hodnocení školení.....	45
4.6	VYHODNOCENÍ PLÁNŮ VZDĚLÁVÁNÍ	46
4.6.1	Hodnocení procesu	47
5	ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	48
5.1	POTVRZENÍ, VYVRÁCENÍ HYPOTÉZ	54
5.2	SWOT ANALÝZA.....	54
5.2.1	Hodnocení	54
5.2.2	Grafické znázornění SWOT analýzy.....	56
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST	57
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

V současné době se stále kladou větší nároky na zvyšování výkonnosti zaměstnanců, jejich profesionalitu a zefektivnění jejich práce. Analýzou vzdělávacích potřeb zaměstnanců lze účinně zjistit stávající situaci v oblasti lidských zdrojů – potenciál, schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Účastníci tohoto cyklu získají dovednosti a znalosti, které jim pomohou definovat vzdělávací potřeby zaměstnanců, a po té na základě těchto výsledků sestavit jejich profesní a kariérový plán dalšího růstu tak, aby neustále zlepšovali svoji výkonnost a zároveň se stávali zodpovědnými za své výsledky a byli více spokojeni jak v práci, tak i v osobním životě.

Obecně lze konstatovat, že se vzdělávání stále více rozvíjí. V dnešní moderní době se nejvíce rozšiřuje myšlenka life long learning, neboli vzdělávání v celém průběhu života (celoživotního vzdělávání) a life wide learning neboli vzdělávání v různých oblastech. Moderní formy a metody vzdělávání jsou výsledkem vývoje celé společnosti a pronikají do všech oblastí poznání. Také informační a komunikační technologie hrají ve vzdělávání stále významnější roli. Ovlivňují jak obsah, formu, tak i přístup ke vzdělávání.

Vzdělávání představuje v měnícím se světě práce podporu zaměstnavatelů. Skoro každá firma si dnes uvědomuje, že základem pro její expanzi a šíření jejího dobrého jména jsou zejména její pracovníci. Cílem každé firmy je spokojenost jejích zákazníků. K tomu je potřeba mít nejen dobré nápady a důsledně dohlížet na efektivitu výrobních procesů, ale soustředit se také na kvalitu výkonu svých zaměstnanců. Většina zaměstnanců si potřebu dalšího vzdělávání, které vede k udržení jak pracovní pozice, tak k dalšímu osobnímu rozvoji, uvědomuje. Neustálé vzdělávání přináší seberealizaci, větší důvěru v sebe sama, a vede tak k podávání lepších pracovních výkonů a také k větší loajalitě vůči zaměstnavateli.

Tato bakalářská práce se zabývá systémem vzdělávání zaměstnanců, jehož hlavním cílem je využít a rozvinout potenciál zaměstnanců, kteří jsou nejdůležitějším aktivem organizace a zdrojem konkurenční výhody. Praktická část bakalářská práce se zaměřuje konkrétně na analýzu systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti SCHOTT Flat Glass CR, s.r.o., členěnou na oblast identifikace potřeb, plánování a vyhodnocování a v neposlední řadě také na možnosti zlepšení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání, rozvoj, zvyšování pracovních schopností, dovedností a znalostí zaměstnanců patří mezi nejdůležitější úkoly personálního řízení. Tato oblast řízení je pro společnost velmi důležitá, neboť zde dochází k rozvíjení lidských zdrojů. Vzdělávání je postaveno na předávání množství poznatků a seberealizaci.

Vzdělávání a rozvoj pracovních schopností člověka se v poslední době stává celoživotním procesem. Důvodem toho je stále vyvíjející se ekonomika, která nutí společnosti k častým a rychlým změnám [7]. Aby společnosti byly schopné se těmto změnám přizpůsobit, musí docházet ke změnám v kvalifikaci a pracovních dovednostech zaměstnanců [8].

Nutnost dalšího vzdělávání a rekvalifikace roste v důsledku stále zvyšujících se nároků zaměstnavatelů a také u zaměstnanců, kteří v dané organizaci působí delší dobu. Hlavním cílem rozšíření znalostí je zvládnout požadavky stanovené v organizaci a schopnost požadované změny prosadit. Organizace, které nabízejí svým zaměstnancům rozvoj znalostí, dovedností a formování pracovních schopností, jsou považovány za perspektivní a lidmi více oceňovány [8, 10].

Vzdělávání je nepřetržitý proces, během kterého dochází nejen ke zvyšování osobního potenciálu jedince, ale také k trvalému rozvíjení osvojených znalostí, dovedností, které pomáhají lidem k průběžnému vzdělávání a růstu. Hlavním účelem je snaha připravit lidi na náročnější, vyšší úkoly a naučit je využívat své schopnosti v praxi [1, 2].

Základem vzdělávání je aktivní získávání nových znalostí, porozumění, postojů, podporování jejich užití a snaha tyto poznatky přijmout. Řada postojů je ovlivňována nedostatkem času věnovat se neustálému vzdělávání, zamýšlením se nad svými životními a pracovními prioritami, cíli nebo obavou z neúspěchu a nejasnosti propojení mezi znalostmi a praktickým užitkem [8].

Sestavení programu dalšího vzdělávání bývá velmi náročné na čas a zajištění finančních prostředků. Tento program musí rovněž podléhat častým změnám v organizaci a přizpůsobovat se novým strukturám a uspořádání. Ke stanovení požadavků na vzdělávání je potřeba nejen dostatek finančních zdrojů s ohledem na jejich dlouhodobé krytí, ale také častá kontrola zaměstnanců a možnost konzultace o svých požadavcích s managementem nebo pomoc ze strany vedení. Hlavním cílem programů vzdělávání je uspokojení současných a budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle, musí organizace nejprve reagovat na

požadavky svých zaměstnanců a snažit se, aby lidé byli ochotni se vzdělávat, převzít za sebe zodpovědnost a dělat správné věci správně [2, 10].

Stále více organizací je v současné době vedeno k rychlejším a rozsáhlejšími změnám. Tato skutečnost vyvolává nutnost dalšího vzdělávání zaměstnanců, změnu v přístupu, způsobu provedené práce a především potřebu kvalifikačního růstu [10]. Prostředky vynaložené na vzdělávání zaměstnanců mají mnoho podob – odborná příprava, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, manažerská příprava. Tyto prostředky představují pro progresivní podniky značnou investici a nejsou návratné okamžitě, neboť podnik se nemůže ihned přizpůsobit na změny chování a jednání svých zaměstnanců způsobené přenosem nových informací, které získaly na různých typech školení a kurzů. Tento důsledek by měly mít podniky na zřeteli a nijak nesnižovat přínos rozvoje profesní způsobilosti zaměstnanců [4].

Současná úroveň znalostí, dovedností, zkušeností nebo chování lidí je často potřeba vylepšit, aby dosahovali požadovaných výkonů. Musejí mít přesně definováno, co se po nich žádá, a jak by se v tomto případě měli chovat. Měli by být určitým způsobem motivováni se učit a vzdělávat. Motivace ke vzdělávání zaměstnanců by měla být co největší, proto bychom měli usilovat o uspokojení co nejvíce jejich potřeb a snažit se, aby se zaměstnanci zajímali o vzdělávání a byli ochotni věnovat tomu dostatek času [1].

Motivační komplex vzdělávání zahrnuje širokou škálu složek, jejichž základem je udržení vzájemné rovnováhy. Do tohoto komplexu zahrnujeme:

- iniciativa, zájem a ochota o sebevzdělávání,
- podpora vzdělávání ze strany spolupracovníků,
- snaha organizace motivovat zaměstnance ve vzdělávání a podporovat jejich využití,
- motivace těch, kteří zajišťují vzdělávání zaměstnanců,
- motivace všech zúčastněných v rámci realizace a vyhodnocení výsledků vzdělávání v praxi,
- možnost celoživotního vzdělávání by měla být motivace sama o sobě díky získání širšího přehledu [2].

1.1 Význam vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj obsahuje mnoho aktivit, které jsou důležité v informovanosti zaměstnance o pravidlech a postupech zavedených v organizaci, ve formování a rozvíjení kvalifikace zaměstnanců s cílem splnit náročnější úkoly a dosáhnout vyšších funkcí [10]. Možnost dalšího vzdělávání umožňuje lépe se přizpůsobovat novým podmínkám a vytvářet si individuální způsoby, jak vzniklé problémy řešit [12].

V řadě oborů jsou pracovníci dokonce nuceni trvale přijímat nové poznatky a vzdělávat se, protože u mnoha tradičních oborů můžeme zaznamenat zánik v některých geografických oblastech a nahrazení novými, zcela odlišnými obory. Díky dalšímu vzdělávání se pracovníci nemusí obávat své nepoužitelnosti. Stávají se pro organizaci cennějšími. Mají větší rozhled a můžou rozhodovat s nadhledem. Celoživotním vzděláváním dochází ke zvyšování produktivity organizace. Napomáhá k pochopení a přizpůsobení se stále zrychlujícím změnám, které ovlivňují chod organizace. Schopnost reagovat rychleji na tyto změny než konkurence může také představovat hlavní konkurenční výhodu i jeden z nejdůležitějších faktorů úspěchů jak organizace, tak jednotlivce. Snahou je vytvořit si pozitivní postoj ke vzdělávání a uspokojit tak své potřeby [5].

Význam vzdělání lze rozdělit na význam pro organizaci a jednotlivce. Jejich společným rysem je proměnlivost vnějšího prostředí a zvyšující se nároky na přizpůsobení se změnám [12].

1.1.1 Význam vzdělávání pro organizaci

Mezi hlavní výhody vzdělávání pro organizaci řadíme:

- zvyšování kvality lidských zdrojů v důsledku zvyšování znalostí a dovedností zaměstnanců, kvality, rychlosti a celkové produktivity,
- vytváření souladu na požadavky pracovních míst a kvalifikační předpoklady pracovníků, ztotožnění zaměstnanců s posláním a cíli organizace vzhledem k jejich oddanosti,
- možnost řídit se změnami na trhu, zvyšují porozumění pro důvody změny a vybavují zaměstnance potřebnými znalostmi a dovednostmi k tomuto přizpůsobení,
- snahu udržet si krok s rozvojem vědy, techniky a nových technologií,

- vytváření vnitřních zdrojů se snahou o obsazování nových nebo volných pracovních míst v organizaci,
- zvyšovat atraktivitu organizace v podvědomí zaměstnanců v souvislosti s nabízením příležitosti k osobnímu rozvoji,
- motivování zaměstnanců k dosažení vyššího výkonu, tvořivosti a k udržení si své pozice či ke snaze dosáhnout vyšších funkcí v organizaci [13].

1.1.2 Význam vzdělávání pro zaměstnance

Rozvíjení kvalifikace člověka je založeno nejen na zlepšení pozice zaměstnance, ale také na uspokojování svých vlastních potřeb. Důležitost rozvoje lidských zdrojů může být založeno na těchto skutečnostech:

- znalosti slouží k podporování samostatnosti v práci, nabízí vyšší specializaci a do určité míry samostatnost rozhodovat o vlastním tempu,
- znalosti usnadňují začlenění do kolektivu, zlepšení flexibility v rámci rozšiřujícího okruhu dovedností zaměstnanců,
- vzdělávání může zaměstnance motivovat k dosahování úspěchů a vyšší odměny,
- vzdělávání přispívá také ke zvyšování osobního potenciálu jedince,
- rozvojem znalostí dochází k formování osobnosti zaměstnance a umožňuje dosahování vyšší kvality pracovního i osobního života [12].

Základem dalšího vzdělávání pro zaměstnance je snaha o převzetí plné zodpovědnosti za trvalý kariérní rozvoj. Neustálé zvyšování své hodnoty, rozvíjení své atraktivity pro organizace díky zlepšování pracovního výkonu. V současné době se neustále zvyšuje objem nových informací potřebných na vykonávání určité funkce. Vzdělávání je potřebné k průběžnému doplňování chybějících vědomostí a k jejich následné aktualizaci. Dnešní dynamické prostředí vyžaduje nové dovednosti, znalosti a schopnost orientovat se v oboru [5].

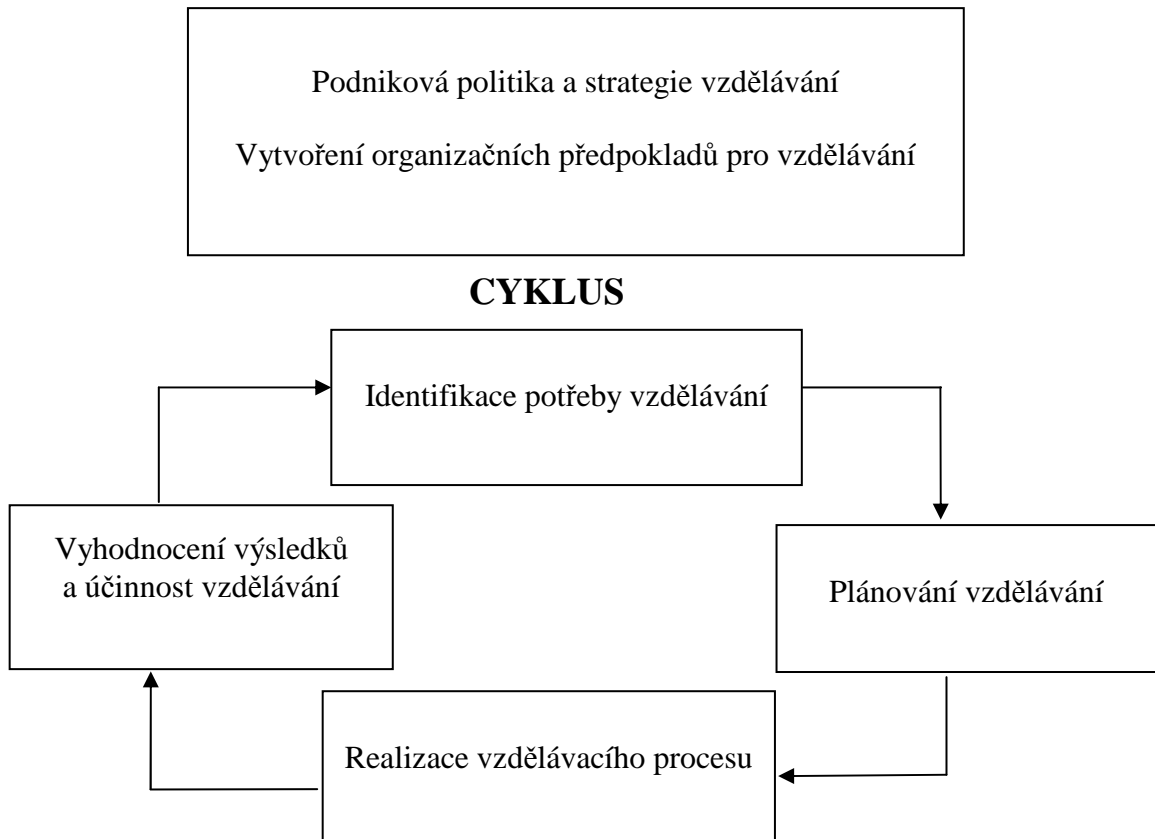
Podněcování lidí ke vzdělávání může také ovlivnit zaznamenávání dosažených úspěchů a porovnávání toho, co se naučili s tím, čeho chtějí dosáhnout a co je potřeba se ještě doučit. Vzdělávání by mělo vycházet ze zásady, že lidé se naučí tím více, jestliže si sami projdou danými situacemi, které jim nabídnout získat potřebné zkušenosti. Přesto je potřeba, aby je někdo podporoval, vedl, nabídnul jim potřebné materiály, informoval o jejich správném

užívání. Pokud by se vyskytly problémy, měl by nadřízený i celá organizace zkoumat příčiny jejich vzniku a následně naleznout poučení, které z nich pro zaměstnance vyplývá. Vzdělávání je orientováno i na rozvíjení nových vzorců myšlení, chování a vnímání. V organizaci je nutné vytvořit také prostředí, kde zaměstnanci budou mít pocit smysluplnosti, která jim poskytne možnost projevit se, ukázat svou oddanost. Díky tomu vzroste ochota vzdělávat se. Měli by být oceňováni za dosahování dobrých výsledků, za správné chování. To napomáhá k upevnění chování a vztahů v organizaci. Výhodou každého je vnitřní motivace usnadňující proces vzdělávání, která je v případě potřeby podporována a povzbuzována ze strany mentora [1].

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je systematický koloběh, který začíná analýzou vzdělávacích potřeb zaměstnanců s ohledem na dosažení podnikových cílů. Systém podnikového vzdělávání se skládá ze čtyř základních fází:

- **Identifikace potřeby vzdělávání**
- **Plánování vzdělávání**
- **Realizace vzdělávacího procesu**
- **Vyhodnocení výsledků vzdělávání** - které jsou znovu užívány ve fázi plánování s cílem kontinuálního zlepšování procesu [7].

VÝCHODISKA A PŘEDPOKLADY



Obr. 1. Základní cyklus podnikového systému vzdělávání zaměstnanců [7]

1.2 Analýza vzdělávacích potřeb

Propojení vzdělávacích aktivit by mělo sloužit k zjištění toho, co je potřeba dělat, proč a jaký způsob zvolit, aby se dosahovalo požadovaných cílů organizace, zvyšování výkonů a potenciálu zaměstnanců. Tyto aktivity musejí být správně definovány, aby se nejen zvýšil kvalifikační růst zaměstnanců, ale také společnost by měla dosáhnout lepších výsledku hospodaření [1, 2].

Analýza vzdělávacích potřeb poskytuje podklady a přehled o dalším možném kariérním postupu a možnost přijmout příslušná opatření, která jsou nezbytná k zjištění nedostatků jednotlivců i celé organizace. Dochází ke srovnávání skutečných schopností, dovedností a pracovní výkonnosti zaměstnance s tím, co se po něm požaduje [2].

Možnosti vzdělávání jsou ovšem omezené, proto by vzdělávání mělo vycházet ze svého potenciálního přínosu a mělo by se srovnávat na bázi alternativních možností. Předpokla-

dem analýzy potřeb je hledání rozdílu mezi realitou a očekáváním, tedy tím, jakými způsobilostmi lidé disponují, a tím, co by měli být schopni dělat. Poskytování vzdělávání představuje dosažení těchto předpokladů a navíc identifikuje potřeby nutné k rozvoji. Roste schopnost zaměstnanců přebírat na sebe více povinností, vyšší odpovědnost než dříve a dosáhnout vyšší flexibility, která je velmi potřebná pro budoucnost společnosti [1].

Potřeba vzdělávání je podněcována především v rámci rozporu mezi cíli organizace a kvalifikační úrovní zaměstnance [2]. Identifikace silných stránek zaměstnance poslouží ke správnému rozvoji v klíčových způsobilostech.

Náplní analýzy vzdělávacích potřeb je mnoho plánovaných aktivit, které spočívají na získání informací o dovednostech, kulturních zkušenostech a charakteristikách vnitřního a vnějšího prostředí za účelem dosáhnout požadovaného výkonu společnosti. Informace nutné k provedení analýzy jsou shromažďovány od všech zúčastněných lidí, aby stanovení deficitu bylo co nejpřesnější a vedlo k co nejvyšší efektivitě v rozvoji zaměstnance [3].

Průzkumy potřeby vzdělávání zahrnují řadu informací z nejrůznějších dostupných zdrojů, aby stanovily relevantní nároky společnosti na zaměstnance. Velmi užitečné jsou rozhovory s nimi, které slouží k zaznamenávání jejich názorů a požadavků v souvislosti se vzděláváním. Jednání se zaměstnanci o práci, kterou vykonávají, je důležité a pomáhá k odhalení silných stránek, nebo ke zlepšení dosavadních nedostatků a slabin [1].

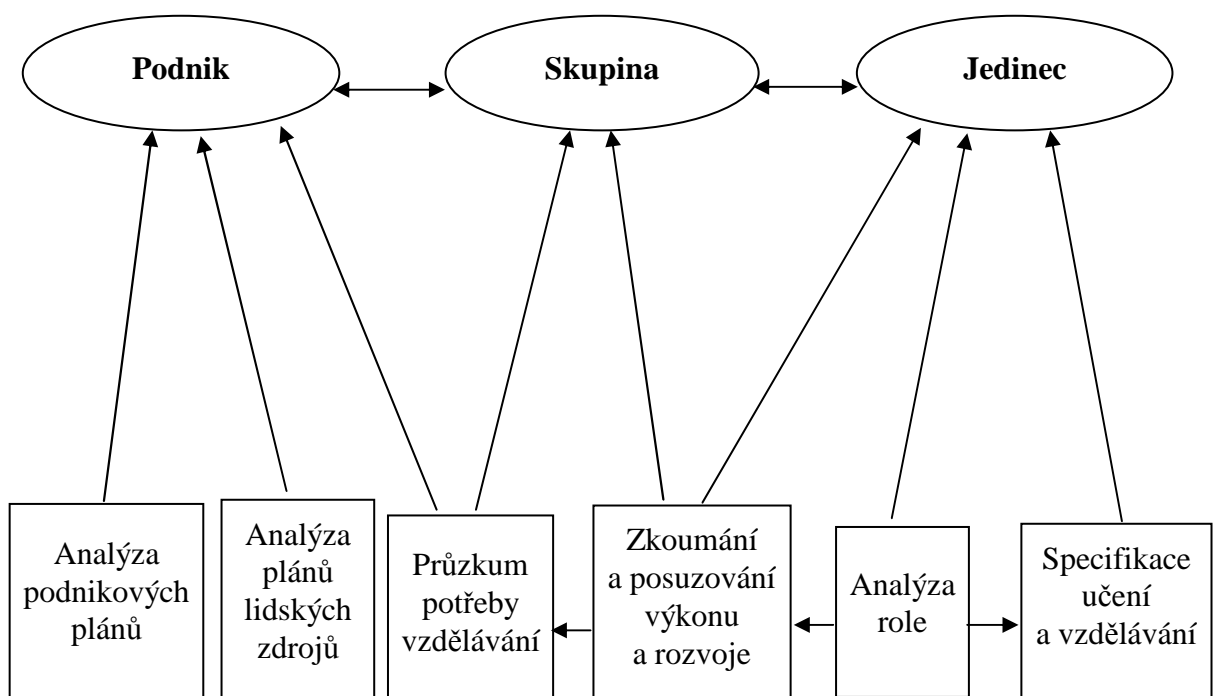
Identifikace potřeby vzdělávání se v současné době může jevit jako nedůležitá, ovšem tvoří významný vstup pro přípravu dalších vzdělávacích akcí [8].

Analýzu potřeb vzdělávání je nutné rozdělit do tří základních oblastí:

1. **Analýza podnikových a personálních plánů** – jde o plány lidských zdrojů, které by se měly zabývat schopnostmi a dovednostmi, které budou zapotřebí až v budoucnosti, včetně množství lidí, kteří by měli těmito dovednostmi a schopnostmi disponovat. Představují obecné ukazatele a cílem jejich přenesení do konkrétní podoby. Výstupem by poté měly být výsledky vzdělávacích programů týkající se lidí s konkrétními dovednostmi nebo kombinací dovedností (víceoborová kvalifikace).
2. **Analýza pracovních míst** – založená na kvalifikovanosti práce a potřebě široké škály znalostí, dovedností a schopností k úspěšnému vykonávání práce na pracovním místě. Důraz je kladen na splnění zadaných norem výkonu.

3. **Analýza pracovní výkonnosti** – vycházející z cílů společnosti a měla by vytvářet primární zdroj informací o potřebách vzdělávání a rozvoje jednotlivců. Přístup ke vzdělávání založený na řízení pracovního výkonu se zaměřuje na přípravu programů zlepšování pracovního výkonu, snaze seberealizace a rozvoje jedince a v neposlední řadě na dohody či smlouvy o vzdělávání. Plány těchto činností jsou potřebné nejen k dlouhodobému rozvoji, ale také k rozvoji výkonných charakteristik [1, 8].

Mezi těmito oblastmi existuje vzájemné propojení. Díky analýze podnikových plánů můžeme odhalit potřeby u různých funkcí v rámci dané organizace, a následně analýzou skupinových potřeb zjistit důležitost a význam vzdělávání pro jednotlivého zaměstnance. V tomto procesu se uplatňuje i zpětná vazba, kde naopak z analýzy individuálních potřeb lze vyčístit společnou potřebu v rámci skupiny. Spojení skupinových potřeb povede k odhalení obecné podnikové potřeby jako celku [1].



Obr. 2. Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody [1]

Další součástí analýzy potřeb vzdělávání ve společnosti je stanovení důvodů dalšího vzdělávání, které rozdělit podle následujících kritérií:

1. **Povinné vzdělávání** – bývá nejčastěji požadováno od státu v podobě školení a přeškolení, například v rámci bezpečnosti práce.

2. **Potřeba vyvolaná novým designem práce** – změna organizace práce vyvolá nutnost zajistit, vychovat nebo najmout zaměstnance schopné dostát povinností, které tvoří náplň jejich pracovního místa. Změny v kvalifikaci zaměstnanců musí vždy plánovaně předcházet plánované změny v organizaci práce společnosti, aby se zajistil co nejplynulejší přechod na nové pracovní postupy [8].
3. **Motivace, sebemotivace**, snaha vykonávat práci ke své vlastní spokojenosti a ke spokojenosti jiných jsou považovány za stále důležitější důvody pro zvýšení kvalifikace. Ta pro zaměstnance představuje vykonávání zajímavější a přitažlivější práce. Pro společnost je vzdělávání přínosem v tom smyslu, že se zaměstnanci ztotožní s firemní kulturou, podávají vyšší pracovní výkony a mají nižší míru fluktuace [8].

Podnikové vzdělávání nezahrnuje jen mnoho aktivit, ale také řadu účastníků, které rozdělujeme do následujících **skupin**:

- řídicí pracovníci
- specialisté
- ostatní TH pracovníci
- dělníci podle jednotlivých profesí
- dělníci přerazováni na jiná pracoviště
- dělníci nově přijímaní do zaměstnání
- absolventi škol nově přijímaní do zaměstnání [7].

1.2.1 Vyhodnocení potřeb dalšího vzdělávání

Rozmanitost požadavků na potřebu dalšího vzdělávání, které společnost klade na své zaměstnance, je spojena s různým časovým rámcem, ve kterém by mělo dojít k jejich plnění. Požadavky a potřeba dalšího vzdělávání vychází z plánu zvyšování kvalifikace. Zde by měly být zaznamenány:

1. Potřeby, které přispějí k růstu v oblasti personálních dovedností, schopností, a ekonomických znalostí.

2. Pokud je to potřebné, tak u starších zaměstnanců – uvést jméno nebo postavení, u mladších zaměstnanců zaznačit počet a konkrétní pracovní zařízení.
3. Zajištění požadovaného druhu výcviku s ohledem na získání jeho zadané úrovně.
4. Vymezení časového rámce, ve kterém by měl být výcvik uskutečněn.

Nutnost účastnit se výcviku a změna požadavků by měla vyplývat především z osobního pohovoru s vedoucím. Výsledky z absolvovaných částí kurzu jsou vedeny v záznamu osobního růstu zaměstnance, včetně poznámky o činnosti kurzu [10].

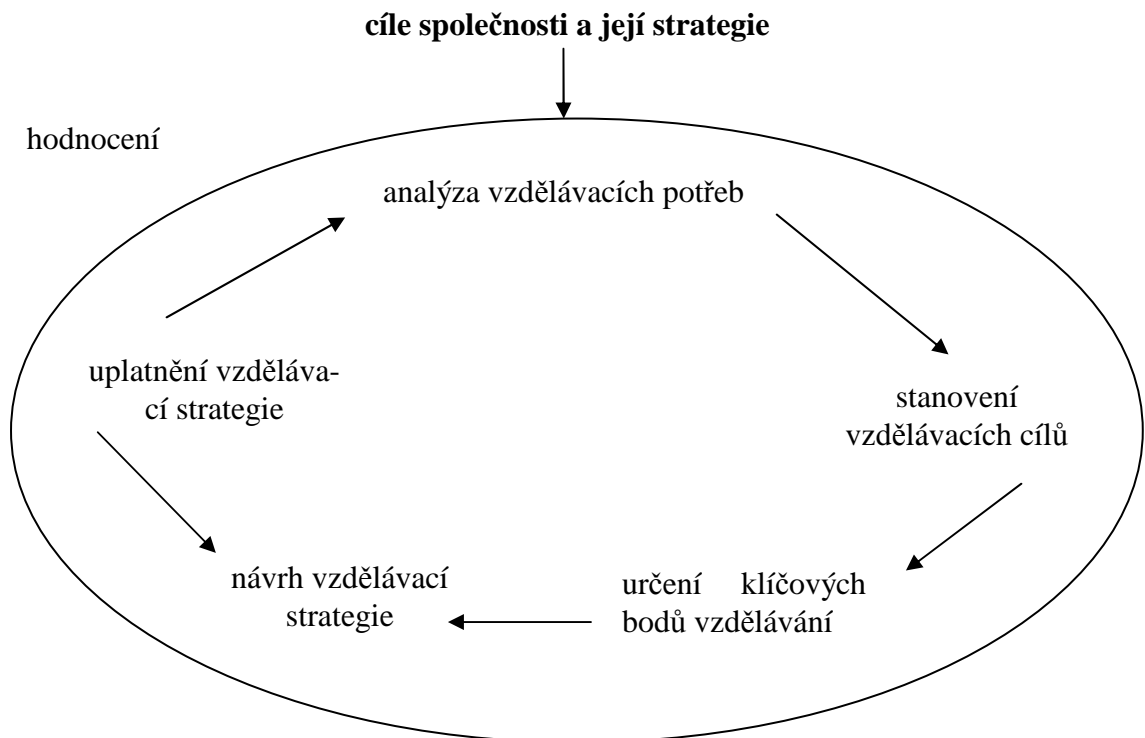
Výsledkem analýzy potřeb je stanovení měřitelných výsledků, které povedou ke zjištění nedostatků v různých částech organizace, a tak ke zlepšení dosavadní situace. Školitelé by se měli spíše zaměřit na zlepšení výkonnosti, než na zabezpečení výcvikového programu, jelikož výcvik představuje pouze jedno řešení problémů výkonnosti. Důležité je proto zvážit i alternativní řešení, které povedou k dosažení pouze minimálních nákladů [3].

Efektivnost vzdělávání spočívá ve vytyčení cílů a standardů výkonu, kterých je zaměstnanec schopen dosáhnout. Slouží k zaznamenávání a vyhodnocování svých vlastních pokroků ve vzdělávání, co je potřeba si osvojit a na jaké úrovni. Stanovování cílu by mělo vycházet z iniciativy zaměstnanců a v případě nejasnosti by měli dostávat potřebou pomoc, neboť výsledky vzdělávání musejí být přesné a jasné. Důležitá je zpětná vazba, která zaměstnancům slouží převážně ke zjištění, jak si vedou. Vychází se ze stanovení hlavního vzdělávacího cíle, který se skládá z dílčích vzdělávacích cílů [1, 2].

Podstatou vzdělávací cílů je, že by měli být SMART, tedy specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované. Přesněji tedy vystihují, že by měly:

1. být specifikované s ohledem na vymezené potřeby jak organizace, tak jednotlivých zaměstnanců,
2. porovnávat dosažené výkony s vymezenými standardy,
3. určit, kdy a za jakých podmínek je lze vyhodnocovat a jaké problémy budou řešeny,
4. umožňovat hodnocení jak individuálních výsledků, tak výsledků celé organizace, vyhodnocovat a zajišťovat funkčnost vzdělávacího programu vzhledem k efektivnosti z hlediska nákladů

5. poskytovat návod, podle kterého bude organizace vědět, kam má v rámci vzdělávání směřovat [2].



Obr. 3. Vztah vzdělávání a cílů společnosti [2]

Potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje kvalifikace zaměstnanců je účelné identifikovat více způsoby. Zjišťování by měli provádět personalisti a v případě potřeby by se měli účastnit i externí školení specialisti [9]. K nejvyužívanějším technikám analýzy potřeb patří:

- **Dotazníky** – jsou součástí písemného dotazování. Jejich významnost spočívá ve shromažďování velkého objemu informací od různorodých respondentů, kteří mají dostatek času na zodpovězení otázek. Vyžadují malou organizační náročnost, poměrně nízké náklady a jednoduché statické zpracování [2].
- **Rozhovory** – patří mezi nejvíce rozšířenou techniku založenou na navození vzájemného vztahu mezi tazatelem a respondentem s cílem získat informace o skutečných problémech a snížit tak možnosti odmítání odpovědi. Další předností je užití flexibilních dotazníků, uskutečnění v krátkém čase a získání podrobnějších odpovědí.

Analytici využívají tyto techniky ke zjištění rozdílů mezi domnělými potřebami (jaké kurzy si zaměstnanci myslí, že potřebují), požadovanými kurzy (co je potřebné pro manažery) a

normativními potřebami (výcvik a rozvoj požadovaný k tomu, aby se dodržely průmyslové normy) [3].

1.3 Plánování a realizace

Plánování a realizace vzdělávání a rozvoje je založeno na pochopení potřeb vzdělávání. Program vzdělávání je nutné realizovat individuálně a neustále v důsledku nových potřeb vzdělávání nebo nezbytnosti změn [1]. Během plánování vzdělávacích aktivit by se mělo vycházet z cílů organizace, které se zabývají změnou kvalifikace zaměstnanců, a respektovat její strategii. Tím získáme představu o tom, co je pro vzdělávání nejdůležitější a na co se má zaměřit [13].

Při plánování a realizaci vzdělávacích činností je nezbytné zodpovědět na tyto základní otázky:

- **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?** - Určuje obsah, který by měl vycházet ze zjištěných potřeb.
- **Komu je určeno?** – které kategorii zaměstnanců, skupiny, jednotlivci
- **Jakým způsobem bude provedeno?** - Odehraje se na pracovišti, mimo pracoviště, v pracovní době nebo mimo ni, metody vzdělávání.
- **Kdo bude vzdělávat?** - Ponechat celou přípravu externí firmě nebo část či celek pokrývat z vlastních zdrojů, využít vzdělávací instituci?
- **Kdy se uskutečnit vzdělávání?** – termín, časový plán
- **Kde bude realizováno?** – místo konání vzdělávací akce
- **Za jakou cenu, s jakými náklady je třeba počítat?** - rozpočet
- **Jak bude hodnoceno?** – stanovení metod hodnocení výsledků vzdělávání (efektivnosti), kdo bude hodnocení provádět [7].

Sestavení plánu podnikového vzdělávání je nepostradatelné pro každou organizaci, bez ohledu na to, jestli se jedná o velkou či malou. Vypracování jednouchých a zároveň funkčních plánů včetně předem plánované kvalifikační inovace by se mělo vztahovat k charakteru dané organizace. Proto se v podniku doporučuje vypracovat:

1. **Plán profesní kariéry zaměstnanců** – se zaměřuje na možnosti kariéry, dosažení určité profesní úrovně a kvalifikačního růstu. Základem je splnění zadaných podmínek a požadavků organizace (pracovní výsledky, výkon, délka praxe). Zpracovává se pro určitý segment podnikových aktivit a je založena na studiích, analýzách, podnikových zkušenostech a dovednostech. Zaměstnancům poskytuje představu o pracovních možnostech v podniku s cílem je co nejvíce motivovat. Může se také podílet na snížení absence zaměstnanců či nespokojenosti [13].
2. **Individuální plán rozvoje zaměstnanců** – slouží převážně k přípravě manažerů, specialistů a jejich kombinace. Vytváří podmínky nezbytné pro vykonávání konkrétní funkce v podniku. Náplní plánu bývá účast zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách, seminářích, zapojení do speciálních praxí. Důležitá je rotace ve funkcích, díky které pozná různá pracoviště a celý chod podniku. Veškeré náklady spojené s rozvojem zaměstnance hradí podnik. Zpracování plánu probíhá v časových návaznostech a v zaznamenávání pravidelné kontroly. Hodnocení výsledků plánu provádí organizace, která by ve svém vlastním zájmu měla ponechat možnost vyjádření i konkrétnímu zaměstnanci, protože se rozhoduje nejen o jeho kvalifikačním růstu, ale také o rozvázání pracovního poměru ze strany organizace [14].

Fáze realizace následuje po vypracování kvalitních plánů vzdělávání. V současné době odpovědnost za její realizaci tvoří nezbytnou náplň práce personalistů, neboť se jedná o významné investice do vzdělávání zaměstnanců, které jsou součástí ukazatelů konkurenceschopnosti podniku [9].

Realizace vzdělávacího procesu bývá hodnoceno podle několika hledisek. Řadíme sem:

- dosažení stanovených vzdělávacích cílů,
- uspokojení vzdělávacích potřeb organizace,
- celkovou účinnost a efektivnost vzdělávacích programů,
- přínos vzdělávací akce pro zúčastněné [11].

V praxi se můžeme setkat především se dvěma způsoby realizace dalšího vzdělávání zaměstnanců:

- Personalisté nebo specializované vzdělávací agentury nabízejí ostatním zaměstnancům různé druhy zvyšování kvalifikace.
- Personalisté organizují různorodé formy dalšího vzdělávání s ohledem na specifické požadavky a potřeby zaměstnanců organizace.

V moderních firmách stále častěji dochází ke shromažďování vzdělávacích materiálů z nejrůznějších vzdělávacích zařízení a k následnému užívání pro vzdělávací účely formou nabídky ostatním. Mnohem cennější je ovšem postup založený na vlastním zjišťování potřeb zdokonalování kvalifikace zaměstnanců, sestavení plánu a jeho realizaci prostřednictvím výběru vhodných vzdělávacích agentur [9].

1.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

Hodnocení je poslední velmi důležitou fází vzdělávacího procesu ověřující dosahování takových výsledků, které byly požadovány v souvislosti s plánováním vzdělávací akce. Poskytuje informace o efektivnosti, účinnosti vzdělávacích programů a dosažené úrovni celofiremních a skupinových cílů stanoveny ve strategii vzdělávání. Posuzuje, v čem je zapotřebí udělat změny či zlepšení, aby se dosáhlo ještě účinnějšího vzdělávání. Slouží k měření a vyhodnocování individuálních a týmových přínosů rozvoje zaměstnance [1, 10].

V této souvislosti je významná skutečnost, že změny ve vzdělávání a rozvoji jsou převážně kvalitativního charakteru a jejich měření je velmi obtížné. Zachytit skutečné výsledky lze zpravidla až s určitým časovým odstupem, proto by k posouzení efektivity vzdělávací aktivity mělo sloužit sledování očekávaných změn účastníků v řídicím jednání a hodnocení příslušného firemního úseku, za který má manažer zodpovědnost [12, 16].

Základním problémem vyhodnocování vzdělávání je stanovení kritérií pro dané hodnocení. Nejčastěji je hodnocení uskutečňováno prostřednictvím porovnávání výsledků vstupních a výstupních testů účastníků vzdělávací akce, včetně osobního hodnocení vzdělávání ze strany jeho účastníků, nadřízených, ale i lektorů vzdělávacího procesu [7]. Tyto kritéria a základy pro hodnocení každé kategorie zaměstnanců je nutné vytvořit již ve fázi plánování. Účelné je také zvážit, jaké informace pro hodnocení je zapotřebí získat a analyzovat [1].

Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů by mělo probíhat průběžně, na závěr vzdělávací akce a s určitým odstupem od ní. Průběžné hodnocení je pro

organizaci nepostradatelné a slouží k uplatnění potřebných operativních opatření v případě nutnosti, kdežto závěrečné hodnocení nabízí komplexnější posouzení [10].

Výsledky hodnocení jsou založeny na snaze získat zpětnou vazbu o účincích a ocenění hodnoty konkrétního vzdělávacího programu, a proto jsou nepostradatelným vstupem pro přípravu dalších vzdělávacích aktivit. Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. V širším pojetí jde o porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování) a odpovědi na otázku, do jaké míry bylo vzdělávání účelné. Stanovení cílů a metod měření výsledků by mělo být náplní již ve fázi plánování vzdělávacího procesu, protože definování měřitelných cílů je velmi obtížné stejně tak, jako rozhodnutí o tom, na jaké úrovni by se mělo vyhodnocování provádět. Existuje několik úrovní vzdělávání, které využívají různé metody a různý časový rámec [1].

2 VZDĚLÁVACÍ METODY A TRENDY

V současné době je cílem každé organizace zajistit si dlouhodobou úspěšnost, vytvořit účinný a spolupracující kolektiv a umožnit každému zaměstnanci plné využití jeho schopností, dovedností a znalostí [6]. Většina populace má shodný názor v tom, že tradiční vzdělávací metody a procesy jsou omezené, a díky tomu zaostávají za potřebami prudce se vyvíjejícího konkurenčního prostředí a globalizovaného světa. Tyto nedostatky jsou důsledkem podceňování významu strategického myšlení, kreativity, integrace, mezilidských vztahů, důrazu na dlouhodobý úspěch společně s koncepcí a perspektivou [5]. Aby eliminace těchto nedostatků byla co nejefektivnější a v organizacích nedocházelo k promarněným investicím do vzdělávání, uplatňují moderní firmy ve svém vzdělávacím programu celou řadu vzdělávacích metod a trendů.

2.1 Nejpoužívanější metody vzdělávání

Jedním z nejdůležitějších bodů plánování vzdělávání je výběr vhodných metod. Kvalitní příprava a realizace vzdělávacích programů je součástí náplně práce personalistů a vyžaduje náročnost a odborné předpoklady, protože cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávající se osoby by měly ukázat, kdy a za jakých okolností je určitá metoda vhodná. Nemělo by se ovšem předpokládat, že stačí použít pouze jednu metodu, ale lepších a přesnějších výsledků se dosáhne jejich kombinací. Tím se zvýší zájem i ze strany vzdělávajících se zaměstnanců. Některé jsou používány přímo v průběhu pracovního procesu, jiné naopak mimo výkon práce, další s ohledem na složitost práce nebo rozšiřování možností zaměstnanců [1, 12].

Postupně vytvořila celá řada metod podporující vzdělávání, které lze rozdělit do dvou velkých skupin:

2.1.1 Metody na pracovišti

Často také nazývány metodami „on the job“, jelikož vzdělávání zaměstnanců probíhá na pracovišti. Jsou vhodné převážně pro vzdělávání dělníků [7]. Mezi základní metody používané ke vzdělávání na pracovišti patří:

- **Pracovní instruktáž** – nejčastěji zaváděna metoda, ve které hraje hlavní roli osobní kontakt vzdělávaného a zkušeného pracovníka. Uskutečňuje se nejčastěji přímo na

konkrétním nebo velmi podobném pracovním místě. Zácvik provádí vedoucí nebo zkušený pracovník, aby docházelo k upevňování základních pracovních vazeb [8]. Zácvik spočívá v předvedení pracovního postupu zkušeným pracovníkem, kdy si školený pracovník pozorováním, opakováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí [7].

- **Koučování** – je založeno na dlouhodobé interakci dvou lidí a využívá se k řešení výkonnostních problémů a seberozvoje s cílem zkvalitnit potenciál zaměstnance. Jádrem koučování je trvalý vzájemný dialog, během kterého jsou stanoveny cíle, dále zpětná vazba, plánování a způsob hodnocení. Úkolem kouče je napomáhat zaměstnanci k zamyšlení se nad jeho prací, motivovat a podněcovat ho k vzdělávání. Vystupuje zde jako specialista v konkrétní oblasti [3]. Koučování realizované ve firmě slouží ke zlepšení vztahů a komunikace, zvýšení vzájemné důvěry, ke zvýšení samostatnosti a iniciativnosti pracovníků apod. [8].
- **Mentoring** – se stává v dnešní době jedním z nejdůležitějších nástrojů k rozvoji lidských zdrojů. Je to metoda využívající speciálně vyškolených pracovníků (mentorů) k tomu, aby soustavně radili, pomáhali a podporovali svým přiděleným zaměstnancům. Využívá se především k rozvoji osobnostního, profesionálního a kariéerního potenciálu zaměstnanců. Mentory si většinou vybírají zaměstnanci sami podle své potřeby. Na rozdíl od koučování je účelem metody pomáhat lidem při učení a předávat zkušenosti [3, 5].
- **Counselling** – je založený na formování pracovních schopností v rámci poradenství, vzájemného konzultování a ovlivňování mezi školitelem a školeným. Zásadním rozdílem mezi counsellingem a koučováním spolu s mentoringem je, že se často jedná o pomoc realizovanou pouze jednorázově. Významnost poradce podtrhuje jeho široké know-how, ochota a schopnost vnímat problém z mnoha hledisek a perspektiv [5].
- **Asistování** – jde o tradiční a ověřenou metodu formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen zkušenému pracovníkovi, seznamuje se s náplní práce a její realizací, je mu nápomocen při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům, aby byl poté schopen samostatné práce. Důležité je udržování vzájemného kontaktu a přebírání odpovědnosti související s náplní práce [5, 13].

- **Rotace práce** – užívá se také označení cross training. Tato metoda se uplatňuje převážně pro vzdělávání řídicích pracovníků, kteří po určitou dobu vykonávají práci na různých pracovištích pracovních místech v organizaci. Cílem je zajištění komplexního přehledu o organizaci práce v rámci celé firmy i problémech jednotlivých částí. Školený je nejprve pověřen řešením dílčích cílů, aby následně mohl vést a koordinovat práci větších organizačních celků [8, 13].
- **Pověření úkolem** – bývá poslední fází v rámci asistování, kdy je školený pracovník pověřen k realizaci konkrétních úkolů a školitel zaznamenává plnění úkolů a podle potřeby mu radí [7].
- **Pracovní porady** – uplatňují se opět zejména k formování pracovních schopností [7].

2.1.2 Metody mimo pracoviště

Také označovány jako metody „off the job“, z čehož vyplývá, že ke vzdělávání dochází mimo pracoviště a výkon práce. Je vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Mezi základní metody používané mimo pracoviště se řadí:

- **Přednáška** – je rychlé předávání teoretických znalostí a faktických informací [7].
- **Demonstrování** – klade důraz na praktickou stránku, názornost a osvojování přímo aplikovaných dovedností. Demonstrování konkrétních postupů, funkcí a problémů větším skupinám představuje zjednodušení předávaných informací. Velmi důležité je také technické zabezpečení výuky, vyžadující audiovizuální techniky, trenažéry a mnoho další specializované didaktické techniky [8].
- **Případové studie** – oblíbená a stále více rozšířenější metoda, užívá se zejména při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Slouží k řešení podnikových problémů pomocí modelových situací. Jednotliví účastníci nebo skupiny problém nejprve analyzují a následně navrhnou jeho řešení [13].
- **Workshop** – představuje obměnu případových studií. Praktické problémy se řeší týmově z komplexnějšího přístupu [13].

- **Brainstorming** – je metoda zaměřující se na podporu rozvoje tvořivosti, týmové práce, možnosti prosadit se [7]. Jejím přínosem je získání mnoho informací, nápadů s důrazem na to, že žádný názor není špatný.
- **Simulace** – patří mezi vzdělávací metody náročnější na organizaci. Klade důraz na rozvoj strategie, strategického myšlení, řízení inovací apod. Strategické myšlení se podněcuje účastníky překročit řešení okamžitého problému a věnovat se jeho vývoji a ovlivňování. Zahrnuje sérii propojených případů a každý nový případ je spojený s novým rozhodovacím obdobím a novým souborem okolností v rámci simulace [5].
- **Hraní rolí** – slouží k rozvoji sociálních dovedností, schopnosti nahlížet na problémy z různých úhlů, a tak získat komplexnější schopnosti analýzy a rozhodování. Řešení problémové situace záleží nejen na povaze účastníka, ale i na přidělené pozici, ze které nahlíží na tuto situaci [8].
- **Assesment centre** – je diagnosticko-výcvikový program zaměřený na výběr, vzdělávání a hodnocení manažerů. Jde o kombinaci několika již zmíněných metod – případové studii, simulace a hraní rolí, protože spočívá v organizování jednotlivých kroků takovým způsobem, aby vytvářely tlak na pracovníky a simulovaly tím realitu jejich práce [8]. Tato metoda přispívá ke komplexnějšímu formování dovedností, učí překonávat různé hladiny stresu, hospodařit s časem a řešit různorodé úkoly [13].

V ostatních vzdělávacích metodách se často setkáváme s následujícími pojmy:

- *Prezenční vzdělávání* – probíhá v daném čase, na konkrétním místě za přítomnosti studentů i školitelů, pedagogů. Nejtypičtější je *denní studium*, kdy se výuka koná během pracovních dnů. Druhým typem je *dálkové studium* uskutečňující se ve víkendových blocích. Vzdělávání obou typů studia probíhá velmi podobně. Výuka je založena na přímém kontaktu pedagogů se studenty, užívá se podobných učebních textů, systému hodnocení a způsobu zkoušení.
- *Distanční vzdělávání* – nejobvyklejší forma distanční výuky představuje korespondenční kurzy s využitím audio- a videokazety, učebních knih. Informace jsou komunikovány z centrálního zdroje ke skupinám či jedincům vzdělávání. Vyspělá technika umožňuje pořádat telekonference a počítačové multimediální výukové

programy. Výhodné je pro zaměstnance a studenty, kteří žijí v odlehlejších oblastech a nemají možnost vzdělávat se pomocí instruktora [3].

- *Distribuované vzdělávání* – smyslem tohoto vzdělávání je přizpůsobit vzdělávací podmínky a prostředí studentům tak, aby zabezpečily co nejvýhodnější využití pro různé techniky a metodiky vzdělávání. K realizaci vzdělávání dochází –*prezenčně, on-line nebo kombinovanou formou* [5].
- *Otevřené vzdělávání* – představuje volnější přístup studentům ke vzdělávání, větší dosažitelnost, výběr a samokontrolu nad jeho zvládnutím.
- *Flexibilní vzdělávání* – spočívá v uvolnění dřívějšího klasického prezenčního studia, pružné pomoci vzdělávací instituce a využívání všech dostupných vzdělávacích možností [5].
- *Zájmové vzdělávání* – označuje profesní/podnikové vzdělávání dospělých organizované zaměstnavateli v daném podniku a řadí se do neformálního vzdělávacího systému [11].

2.2 Trendy ve vzdělávání

V poslední době se skoro v každé společnosti vyskytují tři základní trendy ve vzdělávání

1. **E-learning** – neboli elektronické vzdělávání vytváří příležitosti a podporu vzdělávání prostřednictvím počítačové, síťové a internetové technologie, které slouží k rozvoji paměti, racionality a pracovnímu výkonu jednice [1]. Tento software je založen na pokládání otázek a užívání různorodých učebních materiálů tak, aby se co nejvíce rozvíjely znalosti uživatelů. Jeho úkol spočívá v označení správné odpovědi na otázku v daném časovém limitu. V případě, že účastník nezná odpověď na jakoukoliv otázku, může si potřebné informace vyhledat v přiložených materiálech a poté na ni odpovědět. Propracovanější E-learning umožňuje učení hrou s cílem zapojit do vzdělávání i emotivní stránku učení [17].
2. **Superlearning** – užívá poznatky o činnosti mozku a nejnovější poznatky z neurotechnologie. Představuje skupinu metod, které podporují rychlost vzdělávání a kladou důraz na to, aby účastníky vzdělávání bavilo a bylo pro ně příjemnější.

Účelem metod je aktivovat podvědomí účastníka, které je základem v procesu kreativity. Výsledky superlearningu se promítají ve všech druzích vzdělávání [5].

3. **Outdoor learning (training)** – je moderní a velmi populární forma rozvoje tvůrčího myšlení. Jde o vzdělávání hrou neboli zážitkové učení. Účastníkům jsou nabízeny různé modelové situace a hry při kurzech, během kterých se dostávají do neobvyklých vzájemných interakcí, svízelných situací, jejichž zažití a způsob řešení má účastníky naučit společně hledat řešení, schopnost domluvit se a vytvořit koncept sdílený celým týmem. Outdoor je užitečný zejména pro rozvoj osobnostních předpokladů (odpovědnosti, rizika) a k urychlování celkové lidské zralosti. Bývá také často řazený do oblasti vzdělávání mimo pracoviště [5, 15].

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Bakalářská práce byla zpracovávána u společnosti SCHOTT CR, a. s. se sídlem ve Valašském Meziříčí. Tato společnost je součástí mezinárodní skupiny společností SCHOTT, která působí v oblasti technologie, především se zaměřuje na přístroje do domácnosti, optiku a optickou elektroniku, léčiva a solární energii. Skupina SCHOTT oslovuje své zákazníky přes své výrobní a prodejní společnosti a je přítomná na všech hlavních trzích. Zaměstnala přibližně 17, 000 zaměstnanců ve více než 40 zemích, kteří se podílejí na celosvětovém obratu cca 2 miliardy EUR.

3.1 Popis lokality SCHOTT ve Valašském Meziříčí

Jedna z největších lokalit skupiny SCHOTT s počtem téměř 1. 000 zaměstnanců se nachází v České republice ve Valašském Meziříčí. Široké spektrum výrobků založených na špičkové technologii je zde soustředěno do čtyř společností.

3.1.1 SCHOTT CR, a. s.

Výrobní aktivity společnosti SCHOTT CR, a. s. jsou zaměřeny na výrobu speciálních borokřemičitých trubíc s vysokou schopností absorpce spektra v oblasti UV záření. Tyto trubice přesných rozměrů jsou určeny pro výrobu miniaturních fluorescenčních zářivek CCFL zejména v LCD a TFT obrazovkách. Dále se tyto výrobky uplatňují v navigačních systémech, mobilních telefonech a dalších výrobcích elektronického průmyslu. Tato speciální sklářská výroba patří v rámci skupiny SCHOTT do oblasti segmentu Farmaceutické systémy, divize Skleněné trubice [18].

Druhou hlavní činností společnosti SCHOTT CR, a. s., je vykonávání servisních služeb. Hlavní aktivity servisních oddělení směřují k podpoře dalších jednotek ve Valašském Meziříčí a to SCHOTT Solar CR, s. r. o., SCHOTT Flat Glass CR, s. r. o. a SCHOTT Lighting and Imaging CR, s. r. o. Každá z těchto společností má své specifické potřeby a požadavky na zabezpečování infrastruktury, dodávek energií, ekonomických služeb, personálních činností, zásobování a logistiky, zabezpečování zákonných podmínek pro bezpečnost práce, požární ochranu a ekologii [18].

V souvislosti s rostoucím potenciálem českého a slovenského trhu se firma SCHOTT AG rozhodla zřídit obchodní zastoupení pro obě země. Kancelář tohoto obchodního zastoupení

je otevřena od 1. prosince 2005 a nachází se ve společnosti SCHOTT CR, a. s. ve Valašském Meziříčí.

3.1.2 SCHOTT Solar CR, s. r. o.

Společnost SCHOTT Solar CR, s. r. o. ve Valašském Meziříčí je dceřinou společností německé firmy SCHOTT Solar GmbH se sídlem v Alzenau, která patří k předním světovým výrobcům v oblasti solární energie. SCHOTT Solar CR, s. r. o. vyrábí na pěti montážních linkách fotovoltaické moduly na výrobu solární energie s celkovou kapacitou přesahující 200 MW za rok. V rámci skupiny SCHOTT Solar je společnost SCHOTT Solar CR, s. r. o. vysoce kvalifikovaným výrobním centrem fotovoltaických modulů, jejímiž hlavními trhy jsou zejména evropské země. Výrobní technologie využívající obnovitelné zdroje dva záruku budoucího vývoje společnosti [18].

3.1.3 SCHOTT Lighting and Imaging CR, s. r. o.

Společnost SCHOTT Lighting and Imaging CR, s. r. o. je zaměřena na montáž výrobků z průmyslových optických vláken a LED diod, které slouží pro osvětlení. Firma poskytuje zakázkovou výrobu pro segmenty trhu jako je automobilový a letecký průmysl, osvětlení a zdravotnictví. Díky zvládnutí technologie skla, optických vláken, LED diod a jejich vývoje, přináší společnost na trh výrobky s mimořádnými vlastnostmi [18].

3.1.4 SCHOTT Flat Glass CR, s. r. o.

SCHOTT Flat Glass CR, s. r. o. zpracovává ploché sklo a skleněné výrobky určené pro domácí spotřebiče a zaměřuje se také na výrobu vitrín pro profesionální prezentaci chlazeného a mraženého zboží [18].

Divize Home Appliance (domácí spotřebiče) vyrábí skleněné polotovary pro bílou techniku. Jedná se např. o dvířka horkovzdušných a mikrovlnných trub, police pro chladničky, skleněné ovládací panely apod., které jsou určeny pro kuchyňské spotřebiče. Vstupní surovinou je velkoplošné tabulové sklo, výstupem je temperací zušlechťené sklo bez, resp. s barevným potiskem plochy.

Výrobní proces je založen na zpracování čirého nebo pokoveného plochého skla, které je dodáváno v tabulích o ploše cca 20 m². Vlastní postup výroby představují operace: řezání pomocí CNC strojů, broušení hran diamantovým kotoučem, vrtání děr diamantovým vrtá-

kem, mytí a sušení v myčce, potisk s využitím technologie sítotisku, sušení pod UV lampou, vytvrzení skla rychlým vyhřátím a následným prudkým ochlazením ventilátorovým vzduchem, příprava barev dle požadovaného odstínu a příprava ráků s tkaninou s nánosem fotoemulze, na jejíž povrch se promítne požadovaný motiv. Mezi nejvýznamnější zákaznky patří firmy Whirlpool, Electrolux, Indesit, Gorenje, Fagor.

Divize Food Display (chladící vitríny) je v současnosti zaměřena na montáž ráků s osvětlením pro vertikální lednice určené převážně do supermarketů a to dnes již téměř v 200 modifikacích.

Na důležitosti nabývá vývoj nízkoenergetických řešení, která jsou stále častěji požadována od zákazníků vzhledem k celkovému snižování energetických nákladů a zvyšování povědomí o spotřebě energie. Mezi takováto řešení patří Projekt RETROFIT, který znamená dodatečné vybavení stávajících instalovaných otevřených chladících vitrín v supermarketech skleněnými dveřmi s rámy. Dodatečné vybavení se instaluje přímo u zákazníka po standardní otevírací době. Výsledkem je uzavřený chladící prostor, kde jsou stabilní skladovací podmínky. Ve výsledku se snižuje spotřeba elektrické energie o 60 - 70 %. Tento projekt je realizován dodávkami ráků a dveří přímo do supermarketů v Evropě a Skandinávii. Například REWE, který reprezentuje síť německých supermarketů, jenž zahrnují nám známé značky jako např. REWE Shops, PENNY Market a BILLA.

V průběhu letošního roku dochází k rozšiřování výroby a to zejména transferem výroby ze sesterské jednotky ve Švédsku. Veškerá montáž v rámci Evropy bude soustředěna do závodu ve Valašském Meziříčí. To znamená, že Food Display bude v budoucnu vyrábět kromě současných produktů také

- rámy pro mrazicí boxy (používají se pro prezentaci mražených potravin, hlavně v supermarketech),
- skleněné dveře pro normální teploty (používají se pro mléčné a masné výrobky a to převážně v supermarketech pro otevřené boxy, které se dodatečně uzavírají skleněnými dveřmi k úspoře energie),

a dále následující skupiny produktů:

- skleněné dveře pro nízkoteplotní aplikace (používají se pro mražené potraviny, hlavně v supermarketech),

- rámy a dveře pro chlazené prostory (používané zejména u čerpacích stanic a v menších obchodech pro prezentaci nápojů a potravin),
- rámy a dveře pro systém posuvných dveří SCHOTT (zejména u čerpacích stanic a v menších obchodech pro prezentaci nápojů a potravin),
- dveře do exkluzivních chladicích boxů na vína,
- jednotky izolačního skla pro dveře, které jsou uvedeny výše (izolační sklo z dvou nebo tří skleněných tabulí v závislosti na typu dveří).

3.2 Organizace personálního oddělení

Personální oddělení je jedno ze servisních oddělení společnosti SCHOTT CR, a. s., které poskytuje své služby všem čtyřem samostatným společnostem SCHOTT ve Valašském Meziříčí. Cílem centralizovaného personálního oddělení je harmonizace HR politiky pro celou lokalitu Valašské Meziříčí s cílem vytvořit a udržovat stejné podmínky pro všechny jednotky.

- HR směrnice, postupy
- Zaměstnanecké benefity, mzdová politika a mzdový systém,
- Kolektivní smlouvy

Personální oddělení je složeno z devíti zaměstnanců, kteří vykonávají následující činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů.

3.2.1 Plánování lidských zdrojů

Pravidelné plánování potřeb a rezerv lidských zdrojů tak, aby byly zajištěny v požadovaném čase a kvalitě. Personální plánování vychází z potřeb organizace a počet zaměstnanců na jednotlivých střediscích je součástí personálního a mzdového plánu. Na základě výsledků výrobního procesu, instalace nových výrobních zařízení, optimalizace procesu, jsou počty zaměstnanců i plán aktualizovány v průběhu roku.

3.2.2 Nábor zaměstnanců

Na základě potřeb vycházejících z personálního plánu je prováděn nábor zaměstnanců od inzerce, přes výběr až po uzavření pracovního poměru.

3.2.3 Personální controlling

Klíčové ukazatele personálního oddělení jsou pravidelně monitorovány, měsíčně vyhodnocovány a reportovány.

3.2.4 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělání a rozvoj zaměstnanců je zajišťován na základě analýzy vzdělávacích potřeb. V průběhu roku je plán vzdělávání postupně realizován, pravidelně vyhodnocován a aktualizován v souvislosti se změnami vyplývajícími z nástupu nových zaměstnanců a potřeb oddělení.

3.2.5 Odměňování zaměstnanců

Vychází z interních pravidel a jeho cílem je, aby systém odměňování byl motivační a provázaný s výkonem. Mzda zaměstnanců je tvořena tarifní a mimotarifní složkou. Technicko – administrativní zaměstnanci jsou odměňováni měsíčním tarifem, dělníci hodinovým tarifem. Každá profese je podle svého významu a odpovědnosti zařazena do tříd a je ohodnocena mzdovým rozpětím. Personální oddělení zahrnuje také mzdovou účtárnu, která odpovídá za měsíční zpracování mezd.

3.2.6 Zaměstnanecké benefity

Personální oddělení odpovídá také za tvorbu systému benefitů - nadstandardních výhod poskytovaných organizací ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Plnění těchto benefitů je také v pravomoci a odpovědnosti personálního oddělení.

3.2.7 Pracovně-právní vztahy

Práva a povinnosti zaměstnanců jsou upraveny vnitřním předpisem „Pracovní řád“ společnosti, který stanovuje a rozšiřuje podstatná práva a povinnosti zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců vyplývající z pracovně právních předpisů, stanovuje sankce za porušení pracovních povinností, vyplývajících ze zaměstnancem vykonávané práce a, stanovuje závažné a zvláště závažné porušení pracovních povinností.

Personální oddělení eviduje tato porušení a postupuje v souladu s uvedeným předpisem. Porušení pracovních povinností může vést až k rozvázání, příp. okamžitému zrušení pracovního poměru.

4 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Popis procesu vzdělávání určuje postup rozvoje lidských zdrojů, dalšího vzdělávání a výcviku zaměstnanců společnosti SCHOTT CR, a. s., SCHOTT Lighting and Imaging CR, s. r. o., SCHOTT Solar CR, s. r. o. a SCHOTT Flat Glass CR, s. r. o. pro:

- Rozhodování o účasti na vzdělávacích aktivitách
- Plánování vzdělávání
- Organizace vzdělávání
- Praxe
- Kontrola vzdělávání
- Dokumentace

Za dodržení postupu organizace vzdělávání odpovídá vedoucí personálního oddělení SCHOTT CR, a. s. a za dodržení postupu plánování vzdělávání odpovídají vedoucí středisek v jednotlivých společnostech. Co se týká vyžádání povinného zákonného školení, je odpovědnost v rukou vedoucích středisek, dostupnost a organizace záleží na zaměstnanci personálního oddělení SCHOTT CR, a. s., který je odpovědný za vzdělávání [19].

4.1 Rozdělení jednotlivých druhů školení

Vzdělávání je investice, prostředek rozvoje společností. Ve společnostech SCHOTT CR rozdělujeme vzdělávání zaměstnanců následujícím způsobem:

1. Školení a tréninky zaměstnanců:
 - školení související s normami, vyhláškami a zákony
 - školící akce, které se celoplošně týkají společností
 - školení přímo určená pro konkrétní skupiny zaměstnanců
2. Nástupní školení nových zaměstnanců
 - seznámení se základními prioritami naší firmy a podnikové struktury [19]

4.2 Rozhodování o účasti na vzdělávacích aktivitách

Při stanovení požadavků na rozvoj, vzdělávání a výcvik zaměstnanců se vychází ze stanovených strategických plánů, včetně jakosti a návrhů na získání kvalifikací v rámci kvalifikačních požadavků pro pracovní místa nebo funkce [19].

Kvalifikační požadavky pro výkon funkce jsou stanoveny v popisech pracovních funkcí pro technicko administrativní zaměstnance a v popisech pracovních míst pro dělníky. Splnění kvalifikačních požadavků je přezkoumáváno pravidelně jednou ročně. V případě nesplnění požadavků dohodne přímý nadřízený se zaměstnancem systém jeho dalšího rozvoje [19].

Podnět ke své účasti na školení, kurzech, stážích nebo studiu při zaměstnání dává kterýkoliv zaměstnanec společnosti písemně prostřednictvím vedoucího svého úseku (oddělení), vedoucí úseku (oddělení) pro své podřízené nebo profesní útvar pro danou činnost (garant činnosti) pro zaměstnance svého i ostatních oddělení [19].

Návrh na školení a kurzy svých podřízených podává vedoucí oddělení, popř. garant činnosti formou tiskopisu zaměstnanci personálního oddělení, který je odpovědný za organizaci výcviku (PŘÍLOHA P III). Návrh o účasti na vzdělávací akci posoudí vedoucí personálního oddělení SCHOTT CR, a. s. spolu s vedoucím oddělení, kterého se vzdělávací aktivita týká. Pokud se jedná o získání nebo zvýšení kvalifikace, které je v zájmu společnosti, navrhně vedoucí personálního oddělení účast zaměstnance statutárnímu zástupci společnosti k rozhodnutí [19].

Společnost může umožnit zaměstnanci dálkové vysokoškolské studium. Rozhodnutí o umožnění dálkového vysokoškolského studia je plně v kompetenci statutárního zástupce společnosti a to na základě potřeb společnosti.

4.3 Plánování vzdělávání

4.3.1 Standardní postup

Požadavky na zajištění školení předávají každoročně vedoucí oddělení (II. úroveň řízení) do 15. června pro následující fiskální rok (období od 1. 10. příslušného roku do 30. 9. následujícího roku) zaměstnanci personálního oddělení SCHOTT CR, a. s. na tiskopisech (PŘÍLOHA P III) [19].

Při sestavování požadavků na plán personálního rozvoje vzdělávání kladou vedoucí oddělení zvláštní důraz:

- personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, kteří ze zákona musí procházet pravidelným přeškolováním a jejichž kvalifikace musí být udržována
- personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, jejichž činnost v rámci pracovního zařazení ovlivňuje jakost poskytovaných služeb
- personální rozvoj a vzdělávání nových zaměstnanců přijímaných do společnosti

Trvalé zlepšování rozvoje a využití potenciálu lidských zdrojů v procesech je realizováno v souladu se strategií společnosti [19].

Sestavení plánu rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání

Před sestavením návrhu plánu rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání vedoucí personálního oddělení přezkoumá požadavky oddělení jednotlivých společností. Následně případné nejasnosti projedná s příslušným vedoucím útvaru nebo vedoucím oddělení. Požadavky na personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců musí být v souladu se strategií a cíli dané společnosti [19].

Zaměstnanec personálního oddělení na základě těchto požadavků zpracuje návrh plánu vzdělávání na příslušný fiskální rok a předloží jej vedoucím na I. úrovni řízení společností každoročně do 15. 7. ke schválení. O schváleném plánu rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání a neschválených požadavcích na vzdělávání informuje vedoucí personálního oddělení SCHOTT CR, a. s. vedoucí jednotlivých oddělení ve společnostech SCHOTT CR [19].

Návrh plánu obsahuje:

- seznam vzdělávacích aktivit
- předpokládaný termín realizace
- předpokládaný počet účastníků jednotlivých vzdělávacích aktivit
- jmenný seznam účastníků jednotlivých . vzdělávacích aktivit, kde je to možné určit

Schválením plánu rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání je schválen i jeho rozpočet. Celková suma je položkou v celkovém rozpočtu společnosti. Vedení společností odpovídá za zabezpečení finančních zdrojů a ostatních podmínek pro realizaci schváleného plánu [19].

Vedoucí oddělení zodpovídají za to, že všechna školení, která jsou nezbytná pro jejich provoz, uvedou v těchto požadavcích. U školení obsluh vyhrazených technických zařízení, norem, vyhlášek a zákonů má přímý vedoucí zodpovědnost za to, že jsou jemu podřízení zaměstnanci řádně proškoleni. U jazykových kurzů vedoucí doporučuje výuku v případech, kdy jsou znalosti angličtiny zaměstnance nezbytné pro výkon jeho pracovní funkce [19].

Plánování úhrad kurzů a nákladů na prohlubování kvalifikace

Kurz angličtiny ve firmě je organizován a hrazen společností, podíl zaměstnance na úhradě nákladů na jazykový kurz činí 2000,- Kč za školní rok. Zaměstnanec uhradí svůj podíl srážkou ze mzdy vždy ve výplatě za měsíc září příslušného roku. Zaměstnanec, který začne navštěvovat kurz v průběhu školního roku, uhradí podíl v alikvotní výši.

Náklady na prohlubování kvalifikace hradí v plném rozsahu společnost, včetně mzdy popř. náhrady mzdy a náhrad cestovních výdajů dle platných právních předpisů [19].

4.3.2 Postup v případě neplánovaných změn

V případě, že vznikne v průběhu fiskálního roku potřeba zajištění neplánovaného školení (např. pro nového zaměstnance, při změně profese, pro obsluhu nových technických zařízení), vedoucí oddělení písemně požádají o zajištění neplánovaného školení zaměstnance personálního oddělení SCHOTT CR, a. s. a zdůvodní nezbytnost školení. Vedoucí oddělení a vedoucí personalistiky společně projednají zdůvodnění neplánovaného školení. V případě schválení je neplánované školení na základě požadavku realizováno. Pokud požadavek není schválen, vedoucí personalistiky o tom informuje vedoucího příslušného oddělení [19].

Přeřazení zaměstnance na jiné pracovní místo se provádí s jeho souhlasem a po dohodě vedoucích příslušných útvarů. Nový vedoucí přeřazeného zaměstnance dává podnět k požadavkům na proškolení v oblastech, které jsou potřebné k výkonu jeho práce. Tyto požadavky předávají vedoucí zaměstnanci personalistovi SCHOTT CR, a. s., který je odpovědný za organizaci vzdělávání [19].

Při přeřazení zaměstnance má jeho přímý nadřízený rovněž povinnost předat příslušné podklady ke změně pracovního a mzdového zařazení zaměstnance na oddělení personalistiky a mezd SCHOTT CR, a. s. Po třech měsících zapracování je zaměstnanec hodnocen svým přímým nadřízeným v rámci pohovoru pro hodnocení zaměstnanců [19].

4.4 Organizace vzdělávání

Zaměstnanec personálního oddělení na základě schválených požadavků zajišťuje organizační stránky školení. Vypisuje objednávku, ověřuje věcnou správnost faktury, odesílá závazné přihlášky, vyřizuje platby a zajišťuje organizaci školení (pozvánky, lektora, místo, čas, atd.). Jakoukoliv dokumentaci týkající se požadavků na školení zaměstnanec personálního oddělení SCHOTT CR, a. s. archivuje po dobu 5 let.

4.4.1 Organizace školení nových zaměstnanců

Pracovník personálního oddělení SCHOTT CR, a. s. seznámí nové zaměstnance jednotlivých společností s předmětem činnosti společnosti, s vyráběným sortimentem, představí přímého nadřízeného a další nadřízené. Dále podá novému zaměstnanci informace o systému odměňování, sociálním programu, organizační struktuře, podnikové politice jakosti a environmentu [19].

Tuto vstupní instruktáž provádí zaměstnanec personálního oddělení pro nově příchozí vždy v jejich prvním pracovním dni ve vyhrazené místnosti. Vstupní školení bezpečnosti práce a požární ochrany provádí bezpečnostní technik SCHOTT CR, a. s. vždy 1. pracovní den zaměstnance. Praktický zácvik na pracovišti provádí přímý nadřízený zaměstnance rovněž 1. pracovní den [19].

V případě stálého pracovního poměru je odpovědnost za zpracování návrhu plánu dalšího vzdělávání zaměstnance, za jeho začlenění do celkového plánu rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání společnosti v rukou jeho přímého nadřízeného podle ustanovení této organizační směrnice.

4.4.2 Školení o IMS

Školení o IMS probíhá 1x ročně s cílem zvýšit povědomí o jakosti a environmentu ve firmě a proškolení jsou postupně všichni zaměstnanci všech firem. Představitel vedení pro IMS proškolí I. a II. úroveň řízení jednotlivých společností a interní auditory. Obsahem školení je:

- politika jakosti a environmentu
- cíle politiky jakosti a environmentu

- informace o stavu IMS

Vedoucí zaměstnanci na I. a II. úrovni řízení zajistí proškolení v podnikové politice jakosti a environmentu a v cílech politiky jakosti a environmentu u všech svých podřízených zaměstnanců. Účast na školeních stvrzují zaměstnanci svým podpisem na prezenčních listinách. Prezenční listiny předají školitelé představiteli vedení pro IMS nejpozději do 14 dnů po provedení školení. Tyto jsou u něj archivovány po dobu 3 let [19].

4.5 Kontrola průběhu a výsledků vzdělávání

4.5.1 Zákonné školení

Průběh prohlubování kvalifikace svého podřízeného kontroluje nadřízený pomocí docházky na vzdělávací akci, výsledky zpravidla na základě přezkoušení. Zaměstnanec, který se zúčastní vzdělávací akce je povinen přeložit nadřízenému doklad o výsledku přezkoušení ze školených předmětů, pokud je doklad požadující firmou nebo školitelem vystaven. Negativní výsledek může být považován za nesplnění předpokladů pro výkon sjednané práce a za výpovědní důvod ve smyslu § 52 písmeno f Zákoníku práce. Neúčast zaměstnance na vzdělávací akci bez udání prokazatelných vážných důvodů je považována za porušení pracovních povinností zaměstnance [19].

4.5.2 Další školení

Průběh a výsledky zvyšování kvalifikace kontroluje vedoucí personálního oddělení. Zaměstnanec je povinen na požádání vedoucího personálního oddělení v průběhu studia sdělit přehled o docházce a po skončení studia předložit doklad (vysvědčení) o výsledku závěrečné zkoušky nebo absolvování studia. Nedostatečná docházka nebo negativní výsledek zkoušek může být důvodem k doplacení podílu firmy na nákladech na studium zaměstnancem. Rozhodnutí o doplatku přísluší na návrh přímého nadřízeného nebo personálního oddělení statutárnímu zástupci příslušné společnosti [19].

4.5.3 Hodnocení školení

Každý zaměstnanec má povinnost ohodnotit absolvovaný kurz na příslušném formuláři (PŘÍLOHA P IV) a v případě, že bude vyzván svým nadřízeným nebo vedoucím personálního oddělení provede proškolení ostatních spoluzaměstnanců. Pokud účastníci zhodnotili

kurz na závěr školení ve spolupráci se vzdělávací agenturou na formuláři vzdělávací agentury, je tento doklad nahrazený formulářem nazvaným „Hodnocení kurzu“.

Hodnotí-li zaměstnanec školení v některé z hodnotících kategorií negativně, personální oddělení zváží závažnost tohoto hodnocení. Je-li hodnocení závažné, to znamená, že se nejedná pouze o jednotlivce, kontaktuje příslušnou agenturu s požadavkem o přijetí opatření ke zlepšení. Nedojde-li k nápravě, může personální oddělení SCHOTT CR, a. s. rozhodnout o ukončení spolupráce [19].

Dokumentace o vzdělávání

Zaměstnanec personálního oddělení SCHOTT CR, a. s. odpovědný za výcvik vede dokumentaci všech školení. Co se týká opakovaných zákonných školení, dokumentuje také termíny posledního přezkoušení zaměstnanců. Zaměstnanec personálního oddělení, který je odpovědný za školení, má dané dokumenty na osobním počítači a eviduje je.

4.6 Vyhodnocení plánů vzdělávání

Průběžné vyhodnocení plánu vzdělávání se provádí 1x měsíčně za jednotlivá střediska a souhrnně za každou firmu.

Vyhodnocení obsahuje:

- skutečné náklady na vzdělávání za minulý měsíc v Kč
- počet účastníků vzdělávacích akcí za minulý měsíc
- kumulaci nákladů na vzdělávání od začátku fiskálního roku v Kč
- čerpání nákladů na vzdělávání v porovnání s plánovanými náklady vyjádřené v %
- nevyčerpané náklady na vzdělávání v Kč

Přehled o čerpání nákladů na vzdělávání provádí pracovník personálního oddělení SCHOTT CR, a. s. 1x měsíčně a předkládá jej vedoucím oddělení SCHOTT CR, a. s. a vedoucím na I. úrovni řízení jednotlivých společností. Každoročně vyhodnocení za měsíc září obsahuje také konečný stav o čerpání nákladů za uplynulý fiskální rok. Evidenci uskutečněných vzdělávacích aktivit včetně jmen účastníků, termínů konání a výše nákladů vede personalista SCHOTT CR, a. s. v elektronické podobě [19].

4.6.1 Hodnocení procesu

Pravidelně a to minimálně 1x ročně, v souvislosti s přezkoumáním systému řízení jakosti vedením je prováděno hodnocení procesu „Vzdělávání“ především na základě výstupů a záznamů z hlediska efektivnosti a výkonnosti. Výstupem je zde myšlená zpráva o stavu systému řízení jakosti pro vedení společnosti SCHOTT CR, a. s.

5 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

System vzdělávání zaměstnanců ve společnosti SCHOTT Flat Glass CR, s. r. o. je analyzován formou dotazníku a strukturovaného pohovoru. Výsledky dotazníků a strukturovaného pohovoru posloužily k pochopení existujícího systému se záměrem navrhnout efektivní opatření ke zlepšení současného stavu.

V souvislosti s navrženými otázkami, kterým se věnuji v mém dotazníku zaměřeném na systém vzdělávání, stanovuji následující měřitelné hypotézy:

H1: Vzdělávací potřeby jsou ve společnosti zjišťovány 2x ročně.

H2: Více než 50% výsledků výcvikových programů je nepřetržitě vyhodnocováno se zaměřením na jejich efektivitu.

H3: Více než 30% respondentů má možnost podávat zpětnou vazbu na absolvované kursy.

Dotazníky byly rozeslány vedoucím jednotlivých oddělení (7), vedoucímu provozu Food Display a výkonnému řediteli společnosti. Každý vedoucí pracovník odpovídal na otázky a potřeby vzdělávání jak sám za sebe, tak za zaměstnance svého oddělení, neboť potřeby vzdělávání ve společnosti vychází nejen od nadřízeného, ale také od samotných zaměstnanců. Vedoucí pracovníci jsou informováni o tom, s čím jsou jejich zaměstnanci v rámci vzdělávání spokojeni a také naopak, co by chtěli vylepšit. Společnost měla v době zpracování bakalářské práce přibližně 150 zaměstnanců.

Dalším zdrojem analýzy systému vzdělávání byl strukturovaný pohovor s vedoucí personálky s cílem objasnit systém vzdělávání, postup při identifikaci vzdělávacích potřeb, proces plánování a vyhodnocování vzdělávacích aktivit ve společnosti. Oba tyto zdroje jsem využila ke zjištění, zda a jak je systém vzdělávání zaveden, jaké jsou slabé a silné stránky, a co je možné v oblasti vzdělávání vylepšit.

První část analýzy byla zaměřena na identifikaci vzdělávacích potřeb, což znamená kdo, jak často a jakým způsobem identifikuje potřeby vzdělávání.

Druhou oblastí, kterou jsem analyzovala, byl samotný plánovací proces. Zde bylo důležité zjistit, jestli jsou ve společnosti plánovány potřeby vzdělávání, zda existuje plánovací proces, jak dlouhé je plánovací období, kdo dává podnět k účasti na vzdělávání, a jaké druhy a metody se nejčastěji využívají.

Třetí část analýzy jsem věnovala vyhodnocování. Zjišťovala jsem zda jsou sledovány náklady na vzdělávání, vyhodnocována efektivita vzdělávání a podávána zpětná vazba na absolvovaný kurz. V této části jsem také zjišťovala jaká zlepšení vzdělávacích programů by zaměstnanci obecně přivítali.

Odpovědi získané z dotazníků jsem zpracovala podle pořadí otázek (odpovídající navrženému dotazníku) do tabulky (Tab. 1), kde jsem zachytila nejfrekventovanější odpovědi a jejich vyjádření v procentech z celkového počtu dotazovaných respondentů.

Některé otázky a odpovědi jsou vynechány v tabulce záměrně, neboť jsem je zobrazila pro lepší přehlednost a názornost do grafů. Důvodem zpracování těchto otázek do grafů bylo, abych poukázala na otázky v navrženém dotazníku, u kterých byla možnost více odpovědí i na otevřené otázky, ze kterých je velmi obtížné vyvodit nejčastější odpověď, jelikož zde respondenti měli větší prostor pro odpovědi a jejich počet nebyl omezen.

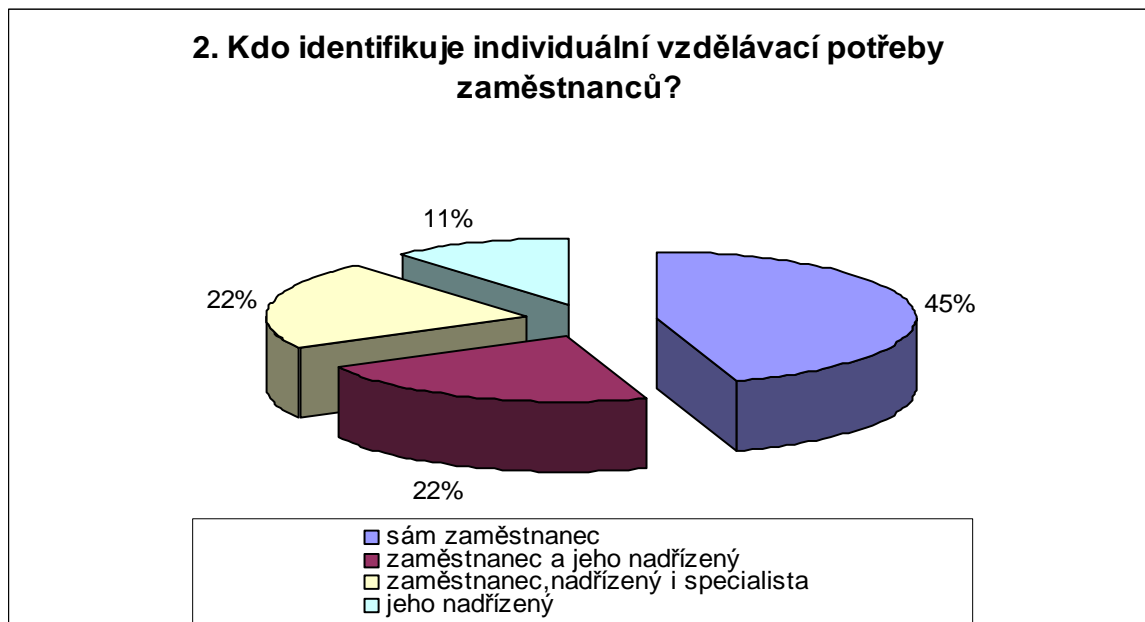
Tab. 1. Analýza dotazníků [vlastní zpracování]

Otázky z dotazníků	Nejčastější odpověď	Podíl v %
1. Víte, kdo je v personálním oddělení odpovědný za činnosti ve vzdělávání zaměstnanců?	ANO	100 %
3. Jak často jsou vzdělávací potřeby zjišťovány?	1 x ročně	100 %
5. Znáte postup při plánování vzdělávání?	ANO	89 %
7. Účastní se zaměstnanci vzdělávání individuálně nebo ve skupinách nebo obojí?	Obojí	89 %
8. Máte kartotéku externích poskytovatelů vzdělávacích služeb včetně jejich nabídek?	NE	78 %
9. Jak často je tento interní katalog obnovován?	Odpověď na otázku č. 8 byla "NE"	78 %
10. Plánuje organizace své budoucí potřeby v oblasti vzdělávání?	ANO	100 %
11. Jak daleko do budoucnosti jsou udělány tyto plány?	Na 1 – 2 roky	78 %

14. Jsou náklady na vzdělávání zaměstnanců pravidelně sledovány a vyhodnocovány?	ANO	78 %
15. Jsou výsledky výcvikových programů nepřetržitě vyhodnocovány v rámci efektivity?	NE	56 %
16. Jsou náklady na vzdělávání účtovány zpět těm útvarům, kterým byl výcvik poskytnut?	ANO	89 %
17. Máte možnost podat zpětnou vazbu na absolvovaný kurz?	ANO	100 %

Výsledky z tabulky poukazují na poměrně vysokou znalost respondentů v oblasti vzdělávání ve společnosti. Pouze u otázky č. 15 lze na základě poskytnutých odpovědí konstatovat nižší informovanost, což svědčí o nedostatečné zpětné vazbě o využití nových poznatků v souvislosti s uskutečňovanými výcvikovými programy.

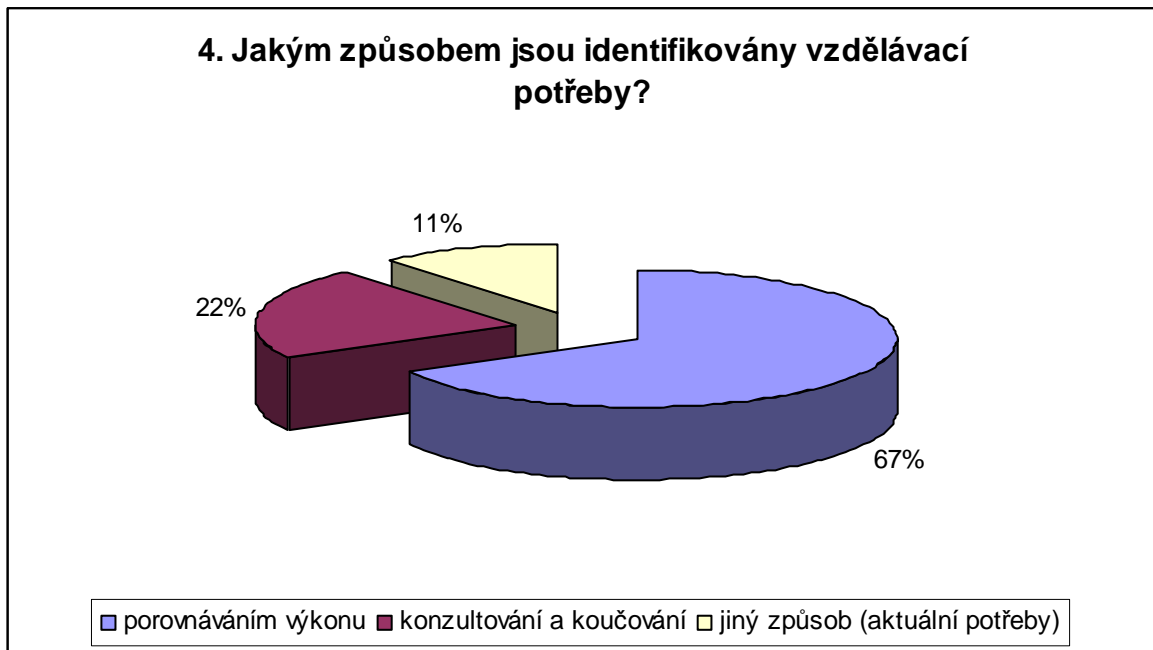
Většina respondentů u otázek č.8 a č.9 upozornila, že nemají k dispozici kartotéku nabídek vzdělávacích služeb, která by jim usnadnila proces plánování vzdělávání,



Obr. 4. Identifikace vzdělávacích potřeb [vlastní zpracování]

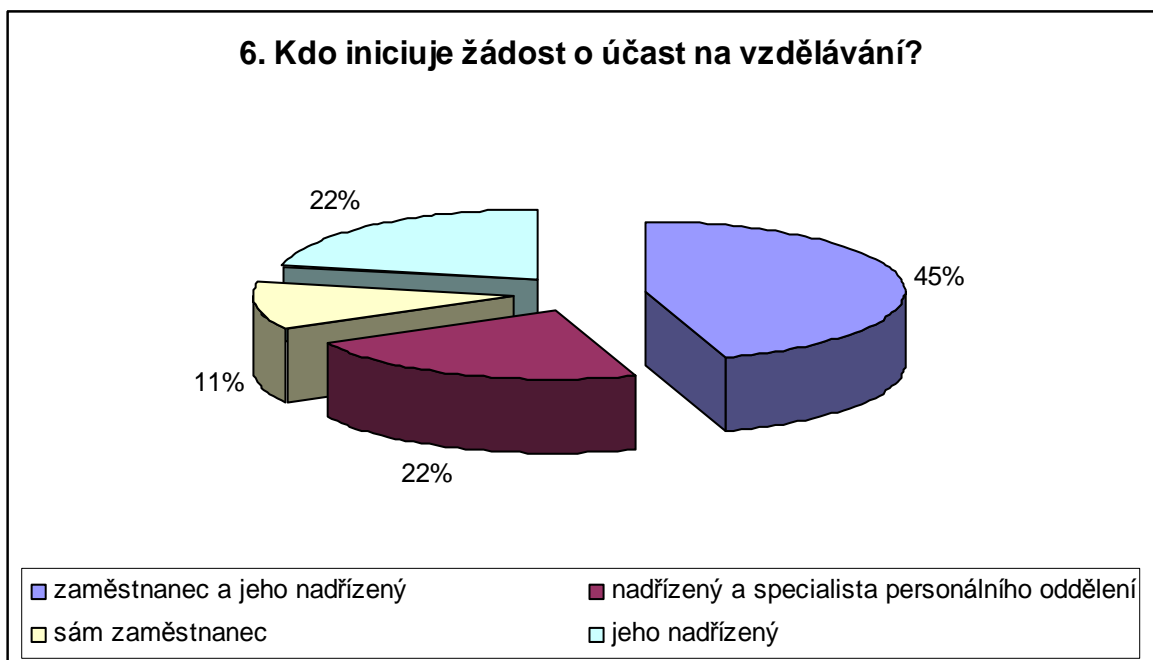
Z prvního grafu lze vyčíst, že potřeby dalšího vzdělávání vycházejí především od samotných zaměstnanců, neboť právě oni dokáží nejlépe identifikovat, jestli mají nějaké nedostatky ve vzdělávání, které by jim mohly bránit při výkonu své práce. Specialisté personál-

ního oddělení a externí specialisté se na identifikaci potřeb podílí jen ve výjimečných situacích.



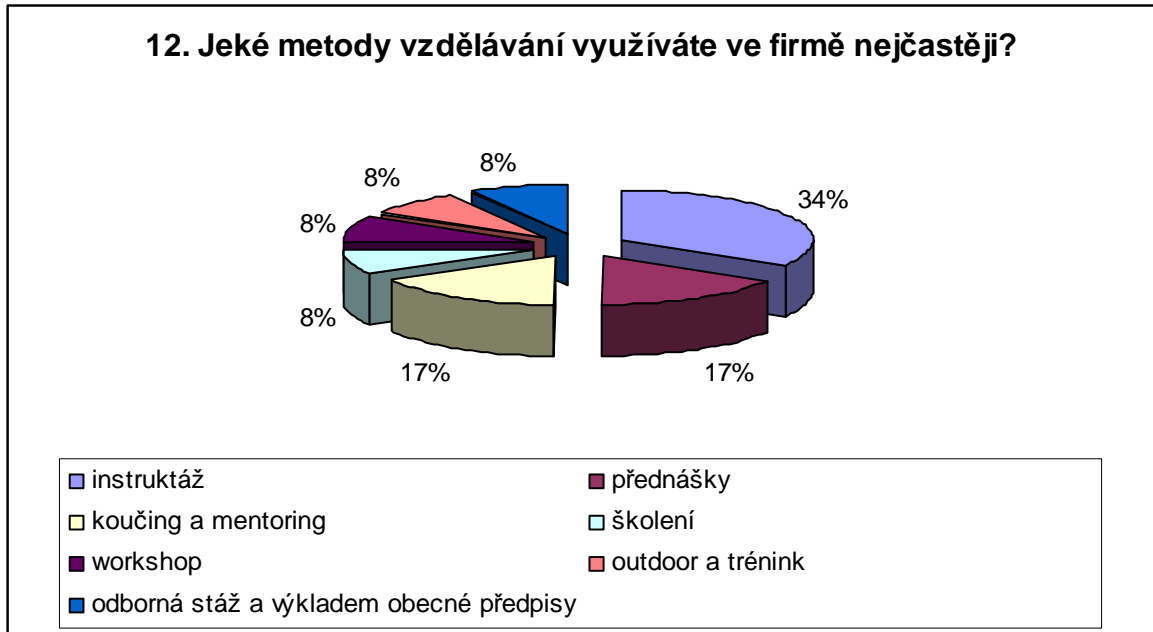
Obr. 5. Způsob identifikace vzdělávacích potřeb [vlastní zpracování]

Obr. 5. jednoznačně ukazuje, že způsob identifikace vzdělávacích potřeb je prováděn porovnáváním skutečného výkonu zaměstnance se standardním výkonem. Přihlíží se tedy k analýze tréninkových potřeb.



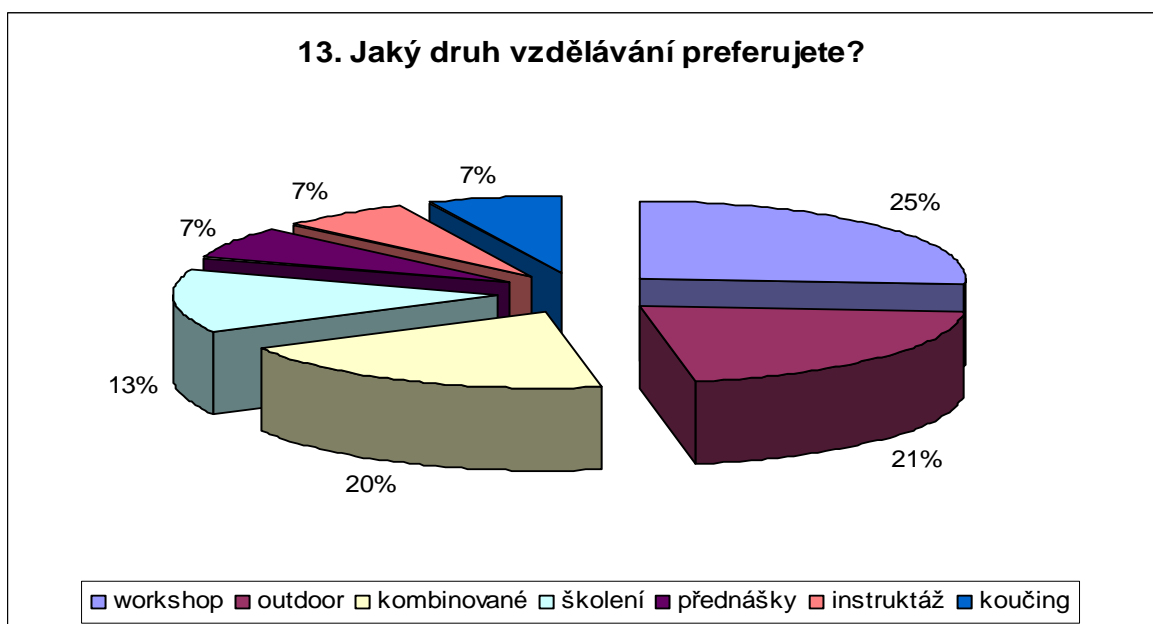
Obr. 6. Iniciace žádosti o vzdělávání [vlastní zpracování]

Iniciace žádosti o účast na vzdělávání vychází od zaměstnanců a zejména jejich nadřízených. Právě nadřízený zaměstnanec musí souhlasit s dalším vzděláváním a žádost dostatečně odůvodnit (Obr. 6.).



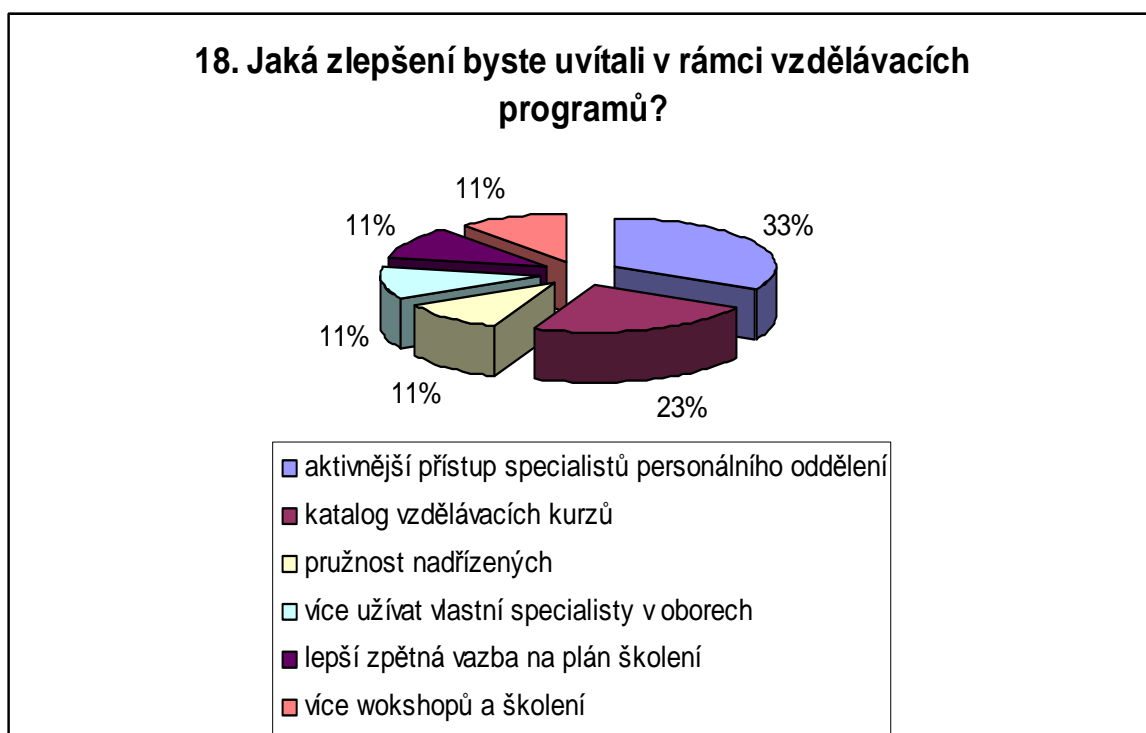
Obr. 7. Užívající metody vzdělávání ve firmě [vlastní zpracování]

Obr. 7. poukazuje na poměrně širokou škálu metod, které společnost užívá. Nejvíce je zastoupena interní metoda - instruktáž dle reálných požadavků společnosti. Nejvíce využívanou externí metodou jsou přednášky.



Obr. 8. Preferující druhy vzdělávání [vlastní zpracování]

Druhy vzdělávání, které považují vedoucí pracovníci za nejlepší, jsou zobrazeny na Obr. 8. Můžeme zde vidět, že odpovědi jsou velmi různorodé, jelikož pro každého vedoucího pracovníka určitého oddělení jsou důležité právě takové druhy vzdělávání, které by co nejlépe uspokojily danou pozici a stanovený účel. Nejvíce převládají druhy vzdělávání uskutečňované mimo pracoviště, jako jsou tématicky zaměřené workshopy a outdoorové aktivity. Kombinovaný druh vzdělávání zahrnuje krátkodobé kurzy v malých skupinách pod vedením externích lektorů v kombinaci s individuálním studiem.



Obr. 9. Zlepšení vzdělávacích programů [vlastní zpracování]

Poslední otázka v navrženém dotazníku se týkala zlepšení v rámci vzdělávacích programů. Jedná se jak o aktivity, které jsou ve společnosti již uskutečňovány, ale nedostatečně využívány, nebo o zcela nové možnosti ve vzdělávacích programech. Výsledky zobrazuje Obr. 9. Respondenti by nejvíce uvítali aktivnější přístup specialistů personálního oddělení, který by spočíval zejména v zajišťování a hlídání termínů zákonných školení, zaslání nabídek na školení včetně doporučení na další vzdělávací aktivity dle zaměření zaměstnance. Zlepšení ve formě zavedení katalogu externích vzdělávacích aktivit spolu s databází absolvovaných školení by uvítala téměř čtvrtina respondentů.

5.1 Potvrzení, vyvrácení hypotéz

Uvedené hypotézy, stanovené před analýzou systému vzdělávání zaměstnanců, jsem si ověřila prostřednictvím odpovědí zjištěných z výsledků dotazníků.

H1: Vzdělávací potřeby jsou ve společnosti zjišťovány 2x ročně.

První hypotézu musím vyvrátit, neboť všichni dotazovaní vedoucí pracovníci odpověděli, že jsou vzdělávací potřeby zjišťovány pouze 1x ročně.

H2: Více než 50% výsledků výcvikových programů je nepřetržitě vyhodnocováno se zaměřením na jejich efektivitu.

Hypotézu, která byla stanovena v rámci vyhodnocování výsledků s ohledem na jejich efektivitu nelze potvrdit, jelikož 56% respondentů uvedlo, že se tyto výsledky nevyhodnocují nepřetržitě. U této hypotézy také musím poznamenat, že téměř čtvrtina dotazovaných na tuto otázku nedokázala přesně odpovědět s odůvodněním, že nedostává zpět informace o efektivnosti školení.

H3: Více než 30% respondentů má možnost podávat zpětnou vazbu na absolvované kurzy.

Poslední stanovenou hypotézu potvrzují. Lze dokonce konstatovat, že ve společnosti je tato možnost poskytována každému účastníkovi kurzu a to několika způsoby. Nejvíce je zpětná vazba podávána pomocí hodnotícího dotazníku na konci kurzu (téměř u 75%), dále prostřednictvím reportu nadřízenému či ověřováním zkušeností v praxi.

5.2 SWOT analýza

Pro vyhodnocení výsledků systému vzdělávání zaměstnanců v rámci personálního oddělení společnosti SCHOTT CR, jsem použila metodu SWOT analýzy.

5.2.1 Hodnocení

Silné stránky:

- Za činnosti ve vzdělávání je odpovědný konkrétní zaměstnanec personálního oddělení.
- Potřeby vzdělávání a iniciace o účast na vzdělávání vychází nejen od nadřízeného, ale také na základě požadavku zaměstnance.

- Pravidelné zjišťování potřeb vzdělávání.
- Proces plánování je ve společnosti zaveden a zaměstnanec jsou s ním seznámeni.
- Účastníci poskytují zpětnou vazbu na absolvovaný kurz.
- Společnost užívá širokou škálu metod vzdělávání, stejně jako druhů školení.

Slabé stránky:

- Neexistuje kartotéka externích poskytovatelů vzdělávání.
- Nedochozí k nepřetržitému monitorování výsledků výcvikových programů a měření jejich efektivity.

Příležitosti:

- Více užívat vlastní specialisty v jednotlivých oborech (logistika, technologie, processing).
- Proaktivní přístup personalistů v oblasti poradenství metod ke zvyšování výkonu.
- Personální oddělení monitoruje a zajišťuje zákonná školení, včetně zahrnutí do plánu.
- Databáze absolvovaných školení.
- Zpětná vazba na schválení plánu.
- Katalog vzdělávacích kurzů.
- Využívání vzdělávání formou koučingu od kolegů ze zahraničí.

Hrozby:

- V období ekonomické krize je tendence snižovat veškeré náklady a tedy i náklady na vzdělávání zaměstnanců. Je to sice obecný trend, ale mohl by vést ke snížení úrovně kvalifikace a odbornosti zaměstnanců.
- Nevyhodnocování efektivity školení by mohlo vést k neúčelnému vynaložení nákladů na vzdělávání. Zaměstnanci by nebyli motivováni k využití nových znalostí a odborností a v důsledku toho by mohlo dojít k plýtvání finančních prostředků místo úspory nebo zlepšení jak výrobních výsledků tak odbornosti nebo znalostí.

5.2.2 Grafické znázornění SWOT analýzy

SWOT analýza



Obr. 10. Matice SWOT analýzy [vlastní zpracování]

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST

Vyhodnocením výsledků plynoucích z dotazníků doplněných o strukturovaný pohovor a zejména s přihlédnutím na SWOT analýzu vyplývá, že společnost má sice velmi dobře zavedený systém vzdělávání, ale existují zde oblasti, jejichž zlepšení by vedlo ke zlepšení a zjednodušení celého systému vzdělávání. V procesu plánování vychází společnost ze znalostí a zkušeností vedoucích zaměstnanců, kteří navrhují druhy školení s ohledem na zlepšení výkonu svých podřízených zaměstnanců. Plánovacím obdobím je 1 rok, což je optimální s ohledem na to, že v rámci zavedeného systému je brána v úvahu i situace, která vyžaduje mimořádná a neplánovaná školení.

- Zefektivnění procesu plánování zavedením katalogu vzdělávacích aktivit.

Ve společnosti doposud neexistuje kartotéka, případně katalog vzdělávacích aktivit, které jednotlivé školící společnosti pořádají a nabízejí. Vedoucí zaměstnanci proto v současnosti vychází ze svých zkušeností, případně individuálních dotazů personálního oddělení, aby dospěli k co nejúčinnějším metodám a druhům školení jak pro své vlastní vzdělávání, tak i pro zvyšování kvalifikace svých podřízených. V souvislosti s uvedenými skutečnostmi, by mé doporučení pro společnost spočívalo v tom, aby se personální oddělení zaměřilo na vytvoření již zmiňovaného přehledu nabízených školení a zefektivnilo proces plánování, což by jistě přispělo ke sjednocení celého procesu plánování vzdělávání. Kartotéka nebo katalog by měl obsahovat nabízené druhy školení, přehled vzdělávacích agentur, které tato školení nabízejí a odhadovanou cenu. To by umožnilo, aby plán vzdělávání spolu s plánem nákladů na vzdělávání vycházely z jasných a reálných podkladů. Katalog by měl být aktualizován nejméně 1x ročně a to vždy před plánovacím obdobím.

- Odpovědnost personálního oddělení v rámci zákonných školení.

Plán vzdělávání je vždy doplňován o školení, vyplývající ze zákonných norem. Jedná se o školení povinná ze zákona, kterými jsou např. školení řidičů, obsluhy vyhrazených technických zařízení apod. Tato školení jsou evidována a monitorována příslušným specialistou personálního oddělení, který také kontroluje a zajišťuje termíny následných školení. Tato kontrola je duplicitní, protože dle zákonných nařízení odpovídá nadřízený za dodržování těchto termínů. Samotní dotazování zaměstnanců jako jeden z návrhů na zlepšení této situace uvedli, aby se tato odpovědnost přesunula pouze na personální oddělení, což by v tomto případě nebylo možné.

- Informování o výsledcích schválení plánu vzdělávání.

Plán vzdělávání je předkládán vedení společnosti, v jehož kompetenci je plán vzdělávání doplnit o další požadované aktivity a odsouhlasit. V praxi může nastat situace, že naplánovaná školení, navržená vedoucím oddělení, jsou přehodnocena a nejsou odsouhlasena. Z výsledků průzkumu vyplynulo, že někteří vedoucí zaměstnanci nejsou vždy informováni o výsledku schválení plánu vzdělávání. Doporučuji, aby personální oddělení vždy po schválení plánu vzdělávání vedením společnosti, informovalo vedoucího oddělení o případných změnách plánů jejich oddělení.

- Předávání pravidelného přehledu o školeních.

Personální oddělení vede databázi absolvovaných školení, která slouží ke kontrole plnění plánu vzdělávání, a také ke kontrole dodržování zákonných termínů v případě školení povinných ze zákona. V případě potřeby tak může vedoucí zaměstnanec na požádání získat přehled o uskutečněných školeních, kterých se zúčastnili jeho podřízení v daném období. Mé další doporučení by spočívalo v tom, aby personální oddělení předávalo pravidelně a v dohodnutých intervalech tuto informaci všem vedoucím zaměstnancům, kteří tak budou mít přehled o všech školeních, které absolvovali jejich podřízení a budou tak moci lépe plánovat následující období.

- Výběr vhodné vzdělávací aktivity s ohledem na současnou situaci.

Druhy vzdělávání jsou ve společnosti velmi různorodé. S ohledem na současnou situaci, kdy dochází k značnému rozšíření společnosti a nastupují noví zaměstnanci, doporučuji zvolit si v co nejbližším období takové vzdělávací aktivity, které budou zaměřené na team-building a leadership s využitím outdoorových aktivit.

- Vyhodnocení efektivity vzdělávání.

V procesu vyhodnocování jsou školení monitorována, účastníci poskytují zpětnou vazbu, která umožňuje hodnocení dodavatelů poskytovaných služeb a zlepšování vzdělávacích aktivit. Náklady jsou účtovány příslušným střediskům a je sledováno plnění plánu vzdělávání. Výsledek dotazníků však poukázal na to, že ve společnosti chybí hodnocení efektivity výcvikových programů. Není tak zjišťováno, jestli školení dosáhlo takového přínosu, za jehož účelem bylo zrealizováno. Dalším doporučením, které vyplynulo na základě analýzy systému vzdělávání, je zavedení vyhodnocování efektivity vzdělávání. Efektivita školení by měla být zaměřena na hodnocení úrovně získaných znalostí, dovedností a dosažených

výsledků. Zavedením tohoto kritéria společnost získá informaci, zda absolvovaným školením bylo dosaženo požadovaného cíle. Tím může být jak získání nových odborných znalostí, zvýšení produkce, tak úspora času nebo nákladů a zlepšení kvality apod. U školení povinných ze zákona je zbytečné hodnotit efektivitu. V těchto případech jde pouze o to, aby si zaměstnanec udržel nebo prohloubil svou kvalifikaci. Protože společnost připravuje zavedení systému hodnocení zaměstnanců, přímo se nabízí využít hodnotících rozhovorů mezi nadřízeným a zaměstnancem ke zjišťování efektivity vzdělání.

ZÁVĚR

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších strategických cílů organizace. Jsou to právě kvalifikovaní zaměstnanci, kteří se mohou stát zdrojem konkurenční výhody. Z toho důvodu a zejména v současné době musí společnost věnovat velkou pozornost zvyšování odbornosti, znalostí a dovedností svých zaměstnanců.

Ve své bakalářské práci jsem shrnula teoretické poznatky z oblasti procesu vzdělávání, nejpoužívanějších metod a trendů.

V praktické části jsem se věnovala charakteristice společnosti SCHOTT Flat Glass CR, s. r. o. a popisu systému vzdělávání. V analytické části jsem se zaměřila na analýzu systému vzdělávání členěnou na oblast identifikace potřeb, plánování a vyhodnocování a v neposlední řadě také na možnosti zlepšení. K hodnocení systému vzdělávání jsem využila dotazníky, strukturovaný pohovor a analýzu SWOT.

Závěrem své práce bych chtěla konstatovat, že systém vzdělávání je ve společnosti dobře zaveden, je funkční a splňuje požadavky, které jsou na něj kladeny. Přesto jsou zde oblasti ke zlepšení, kterou mohou vést ke zjednodušení a také zefektivnění současného systému.

Věřím, že výsledky této analýzy, včetně návrhů a doporučení budou pro společnost přínosem a povedou ke zkvalitnění stávajícího systému vzdělávání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BELCOURT, M., WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vydání 1. Praha: Grada, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [4] D'AMBROSOVÁ, H., et al. *Abeceda personalistiky 2009*. 3. vydání. Olomouc: Anag, 2009. 383 s. ISBN 978-80-7263-512-2.
- [5] DIAČIKOVÁ, A.; VÁCHOVÁ, M.; VYMĚTAL, J. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vydání. Praha: Jaroslav Šprongl, 2006. 400 s. ISBN 80-86920-01-1.
- [6] DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [7] GREGAR, A. *Personální řízení I.* 1. vydání. Brno; Zlín: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999. 164 s. ISBN 80-214-1500-2.
- [8] HORVÁTH, M.; ZLÁMAL, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. opravené vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 172 s. ISBN 978-80-244-2287-9.
- [9] KAHLE, B.; STÝBLO, J. *Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát, vztahy - práva - povinnosti*. 2. aktualizované vydání. Praha: Pragoeduca, 1996. 164 s. ISBN 80-85856-37-9.
- [10] MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 430 s. ISBN 978-80-251-1496-4.
- [11] PRŮCHA, J. *Vzdělávání a školství ve světě: Základy mezinárodní komparace vzdělávacích systémů*. Vyd. 1. Praha: Portál, 1999. 320 s. ISBN 80-7178-290-4.

- [12] SAKSLOVÁ, V.; ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů: Systematický přehled základní personální problematiky*. 2. vydání. Hradec Králové: GAUDEAMUS Univerzita Hradec Králové, 2006. 156 s. ISBN 80-7041-212-7.
- [13] SLAVÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. 125 s. ISBN 80-7082-508-1.

Seriálové publikace:

- [14] HEJDUKOVÁ, K. Výcviky koučů v praxi. *Moderní řízení*. Leden 2010, roč. XLV, č. 1, s. 58-59. ISSN 0026-8720.
- [15] SMRČKOVÁ, L. Outdoor je vzdělávání. *Personál*. Červenec 2005, roč. XI., č. 7 - 8, s. 19-22. ISSN 1213-8878.
- [16]. URBAN, J. Nejčastější úskalí manažerského vzdělávání. *Moderní řízení*. Zář 2007, roč. XLII., č. 9, s. 59-61. ISSN 0026-8720.
- [17] Kvalitní E-learning umožňuje učení hrou. *Human resources management*. Březen - duben 2009, roč. V., č. 2, s. 59. ISSN 18014690

Internetové zdroje:

- [18] *SCHOTT AG - SCHOTT - sklo vyrobené tvořivostí* [online]. [cit. 2010-05-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.schott.com/czech/index.html>>.

Interní materiály:

- [19] *Vzdělávání*. Valašské Meziříčí : SCHOTT CR, 6. 11. 2009. 9 s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HR Human Resources

IMS Integrated Management System

SWO Strength, Weakness, Opportunity, Threat

T

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Základní cyklus podnikového systému vzdělávání zaměstnanců</i>	17
<i>Obr. 2. Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody</i>	19
<i>Obr. 3. Vztah vzdělávání a cílů společnosti</i>	22
<i>Obr. 4. Identifikace vzdělávacích potřeb</i>	50
<i>Obr. 5. Způsob identifikace vzdělávacích potřeb</i>	51
<i>Obr. 6. Iniciační žádosti o vzdělávání</i>	51
<i>Obr. 7. Užívající metody vzdělávání ve firmě</i>	52
<i>Obr. 8. Preferující druhy vzdělávání</i>	52
<i>Obr. 9. Zlepšení vzdělávacích programů</i>	53
<i>Obr. 10. Matice SWOT analýzy</i>	56

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Analýza dotazníků</i>	49
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Navržený dotazník
- P II Organizační schéma SCHOTT Flat Glass CR, s. r. o.
- P III Formulář plánu vzdělávání ve společnosti
- P IV Formulář hodnocení kursu

PŘÍLOHA P I: NAVRŽENÝ DOTAZNÍK

Analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve firmě SCHOTT Flat Glass CR, s. r. o.

Jméno:.....

I. Identifikace vzdělávacích potřeb

1. Víte, kdo je v personálním oddělení odpovědný za koordinaci činností, týkajících se vzdělávání zaměstnanců?

ano

ne

2. Kdo identifikuje individuální vzdělávací potřeby zaměstnanců?

sám zaměstnanec

nadřízený zaměstnanec

specialista personálního oddělení nebo externí specialista

3. Jak často jsou tyto vzdělávací potřeby zjišťovány?

2x ročně

1x ročně

jinak (uved'te četnost)

odpověď na otázku. č. 2 byla "NE"

4. Jakým způsobem jsou identifikovány vzdělávací potřeby?

porovnáváním skutečného výkonu se standardním výkonem (analýza tréninkových potřeb)

konzultováním a koučováním (hodnotící pohovor)

jiný způsob (uved'te jaký)

II. Plánování

5. Znáte postup při plánování vzdělávání?

ano

ne

6. Kdo iniciuje žádost o účast na vzdělávání (výcvik, školení, trénink)?

sám zaměstnanec, který má být školen nebo rozvíjen

nadřízený zaměstnanec, který má být školen nebo rozvíjen

specialista personálního oddělení

někdo jiný

7. Účastní se zaměstnanci vzdělávání individuálně nebo ve skupinách nebo obojí?

individuálně

ve skupinách

obojí

8. Máte kartotéku (databanku, seznam, katalog) externích poskytovatelů vzdělávacích služeb včetně jejich nabídek?

ano

ne

9. Jak často je tento interní katalog obnovován?

2x ročně

1x ročně

jinak (uveďte četnost)

odpověď na otázku č. 9 byla "NE"

10. Plánuje organizace své budoucí potřeby v oblasti vzdělávání (náklady, termíny, vybavení, metody)?

ano

ne

11. Jak daleko do budoucnosti jsou udělány tyto plány?

na 2 roky a více

na 1 až 2 roky

na méně než 1 rok

odpověď na otázku č. 11 byla "NE"

12. Jaké metody vzdělávání využíváte ve firmě nejčastěji?

(např. na pracovišti: instruktáž, koučing mimo pracoviště: přednáška, outdoor ...)

- Prosím uveďte

13. Jaký druh vzdělávání (kurzu) preferujete?

- Prosím uveďte

III. Vyhodnocování

14. Jsou náklady na vzdělávání zaměstnanců pravidelně a průběžně sledovány a vyhodnocovány?

ano

ne

15. Jsou výsledky výcvikových programů nepřetržitě monitorovány a vyhodnocovány za účelem měření jejich efektivity?

ano

ne

16. Jsou náklady na vzdělávání vyúčtovány zpět těm útvarům, kterým byl výcvik poskytnut?

ano

ne

17. Máte možnost podat zpětnou vazbu (hodnocení) na absolvovaný kurz?

ne

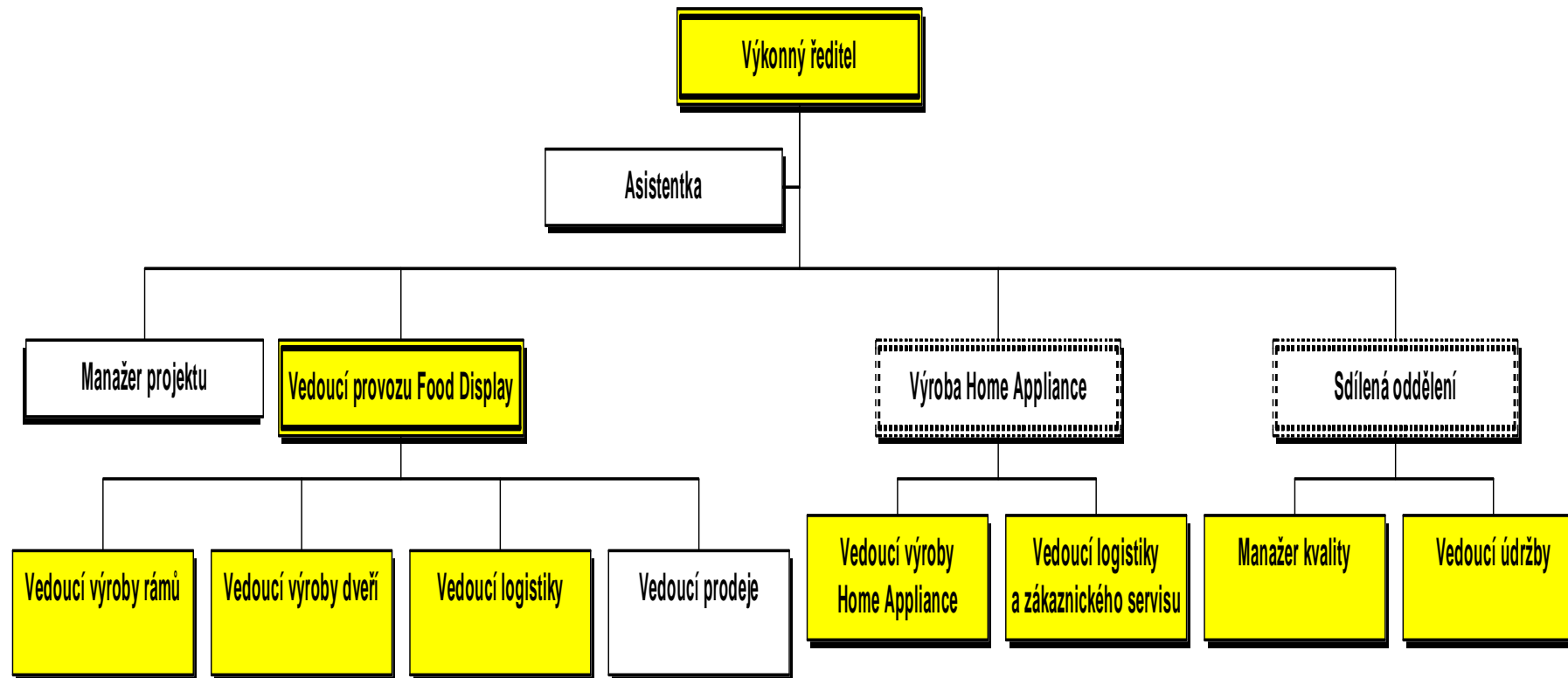
ano - uveďte jakým způsobem

18. Jaká zlepšení byste uvítali v rámci vzdělávacích programů?

- prosím uveďte

Děkuji za Váš čas

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SCHOTT FLAT GLASS CR, S. R. O.



Označení pozic, kterým byly předány dotazníky

[vlastní zpracování]

PŘÍLOHA P III: FORMUÁŘ PLÁNU VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI



QZ-X-0001-0-001
QZ-MP-3002-0-001
QZ-S3-2001-0-001

PODKLAD PRO PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ PRO ROK

ODDĚLENÍ:

NÁZEV ŠKOLENÍ	PŘEDPOKLÁDANÁ FINANČNÍ ČÁSTKA CELKEM	JMÉNA ÚČASTNÍKŮ	TERMÍN KONÁNÍ	ZDŮVODNĚNÍ ÚČASTI

PODPIS VEDOUCÍHO ODDĚLENÍ:

PŘÍLOHA P IV: FORMULÁŘ HODNOCENÍ KURSU

QZ-X-0001-0-003, QZ-MP-3002-0-003 , QZ-S3-2001-0-003

KURS:JMÉNO A PŘÍJMENÍ:

DATUM:FUNKCE V ZAMĚSTNÁNÍ:

LEKTOR:

NÍŽE JE UVEDENA ŘADA OTÁZEK, TÝKAJÍCÍCH SE KURSU. PROSÍM, ODPOVĚZTE NA KAŽDOU Z NICH ZAKROUŽKOVÁNÍ, PŘÍSLUŠNÉ ZNÁMKY OD 1 AŽ DO 5.

- | | | |
|---|-----------|---|
| 1. V KURSU JSEM SE NAUČIL MNOHO NOVÝCH ZNALOSTÍ. | 1 2 3 4 5 | V KURSU JSME SE NIC OVÉHO NENAUČILI. |
| 2. MOJE OTÁZKY BYLY VŽDY ZCELA ZODPOVĚZENY. | 1 2 3 4 5 | MOJE OTÁZKY NEBYLY NIKDY ZODPOVĚZENY. |
| 3. NAČASOVÁNÍ KURSU BYLO PERFECTNÍ. | 1 2 3 4 5 | NAČASOVÁNÍ KURSU BYLO NEVHODNÉ. |
| 4. MNOHO Z OBSAHU KURSU MOHU POUŽÍT VE SVÉ PRÁCI. | 1 2 3 4 5 | Z OBSAHU KURSU NEMOHU NIC POUŽÍT VE SVÉ PRÁCI. |
| 5. KURS MĚL DOBROU STRUKTURU. | 1 2 3 4 5 | KURS MĚL ŠPATNOU STRUKTURU. |
| 6. ÚROVEŇ PREZENTACÍ BYLA VYSOKÁ. | 1 2 3 4 5 | ÚROVEŇ PREZENTACÍ BYLA NÍZKÁ. |
| 7. CÍLE KURSU BYLY JASNĚ VYSVĚTLENY. | 1 2 3 4 5 | CÍLE KURSU NEBYLY VYSVĚTLENY. |
| 8. PREZENTOVANÉ ÚKOLY MĚLY SOUVISLOST S PRAXÍ. | 1 2 3 4 5 | PREZENTOVANÉ ÚKOLY NEMĚLY SOUVISLOST S PRAXÍ. |
| 9. ÚROVEŇ LEKTORŮ BYLA VYSOKÁ. | 1 2 3 4 5 | ÚROVEŇ LEKTORŮ BYLA NÍZKÁ. |
| 10. CÍLE KURSU BYLY V SOULADU S MÝMI POTŘEBAMI A SCHOPNOSTMI. | 1 2 3 4 5 | CÍLE KURSU BYLY V ROZPORU S MÝMI POTŘEBAMI A SCHOPNOSTMI. |
| 11. ŠKOLÍCÍ ZAŘÍZENÍ A VYBAVENÍ BYLO VÝBORNÉ. | 1 2 3 4 5 | ŠKOLÍCÍ ZAŘÍZENÍ A VYBAVENÍ BYLO UBOHÉ. |

DATUM:

PODPIS:.....

OSVĚDČENÍ O ABSOLVOVÁNÍ KURZU PŘEDEJTE, PROSÍM, NA PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ.