

Analýza vzdělávacího systému zaměstnanců ve firmě Connex Morava a.s.

Lucie Perutková

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie PERUTKOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza vzdělávacího systému zaměstnanců ve firmě Connex Morava, a.s.**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte literární průzkum a na základě analýzy teoretických pramenů definujte podstatu a zásady vzdělávání zaměstnanců.
2. Analyzujte současný vzdělávací systém zaměstnanců používaný ve firmě Connex Morava, a.s.
3. Provedte průzkum názorů manažerů firmy Connex Morava, a.s. na používaný vzdělávací systém.
4. Navrhněte opatření pro zefektivnění vzdělávacího systému zaměstnanců ve firmě Connex Morava, a.s.

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
[2] BELZ, H.; SIEGRIST, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. Praha: Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6.
[3] BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Brno: Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
[4] FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
[5] KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. 264. s. ISBN 80-7179-389-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková**
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2005**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2005**

Ve Zlíně dne 14. března 2005


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou vzdělávání zaměstnanců, a to nejprve v teoretické rovině, na základě literárního průzkumu na dané téma, které posléze analyzuji ve společnosti Connex Morava a.s. Analytická část se skládá z popisu systému vzdělávání zaměstnanců uplatňovaném v této společnosti a průzkumu názorů manažerů společnosti na používaný systém vzdělávání. Na základě literární rešerše a analýzy systému vzdělávání ve společnosti Connex Morava a.s. je zpracováno doporučení firmě pro zefektivnění systému.

Abstrakt ve světovém jazyce

In my Bachelor thesis I am focusing on the staff educational problems. First I am working at the theoretical level based on the literary survey that is afterwards analyzed in the CONNEX MORAVA a.s. venture. The analytical part consists of the staff educational discription system used just in this venture and the managers view survey of using this system. From the point of the litareture search there is also processed a firm recommandation for making the system more effective.

Úvodem bych ráda touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Janě Matoškové, za její odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi byly při zpracování bakalářské práce přínosem.

Dále děkuji zaměstnancům společnosti Connex Morava a.s. a především Ing. Antonínu Hradílkovi, MBA, řediteli pro strategické a personální řízení, který mi věnoval svůj čas a ochotně mi poskytl potřebné informace a cenné rady, díky kterým jsem mohla svou bakalářskou práci zpracovat.

Motto práce:

„Téměř každý souhlasí s tím, že lidé jsou naše nejdůležitější aktiva. Avšak téměř nikdo se podle toho nechová.“

Th. J. Peters, R. H. Waterman, Jr.

OBSAH

OBSAH.....	3
ÚVOD.....	5
I. TEORETICKÁ ČÁST	7
1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	8
1.1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	8
1.2. VZDĚLÁNÍ, VZDĚLÁVÁNÍ A VZDĚLÁVACÍ PROCES	10
2. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	11
2.1. VZDĚLÁVÁNÍ JAKO KONKURENČNÍ VÝHODA.....	13
2.2. PŘÍNOSY ODBORNÉ PŘÍPRAVY ZAMĚSTNANCŮ	13
2.3. VZDĚLÁVACÍ PROCES V PODNIKU	15
2.3.1. Identifikace potřeby vzdělávání	16
2.3.2. Plánování vzdělávání pracovníků	20
2.3.3. Vyhodnocování výsledků vzdělávání	27
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALYTICKOU ČÁST	30
II. PRAKTICKÁ ČÁST	31
4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI CONNEX MORAVA A.S.	32
4.1. HISTORIE SPOLEČNOSTI CONNEX MORAVA A.S.	33
4.2. PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI CONNEX MORAVA A.S.	33
5. PERSONÁLNÍ ÚTVAR VE FIRMĚ CONNEX MORAVA A.S.	35
6. PODNIKOVÝ PROCES VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ CONNEX MORAVA A.S.	40
6.1. IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ V CONNEX MORAVA A.S.	42
6.1.1. Identifikace vzdělávacích potřeb řidičů	44
6.1.2. Identifikace vzdělávacích potřeb technicko hospodářských pracovníků	45
6.2. PLÁNOVÁNÍ POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ	45
6.2.1. Plánování školení profese řidič motorových vozidel	46
6.2.2. Plán kvalifikačního rozvoje ostatních kategorií zaměstnanců	46
6.3. REALIZACE PLÁNU KVALIFIKAČNÍHO ROZVOJE	48
6.3.1. Interní zabezpečení	48
6.3.2. Externí zabezpečení	48
6.3.3. Organizační zajištění akcí	49
6.3.4. Evidence kvalifikačního rozvoje zaměstnanců	49
6.3.5. Metody vzdělávání používané v Connex Morava a.s.	50
6.4. HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT	51
7. PRŮZKUM NÁZORŮ MANAŽERŮ CONNEX MORAVA A.S. NA POUŽÍVANÝ VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM.	53
8. SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	56

9. DOPORUČENÍ PRO VEDENÍ PODNIKU.....	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	67
SEZNAM OBRÁZKŮ	68
SEZNAM TABULEK	69
SEZNAM PŘÍLOH	70

ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je analýza podnikového systému vzdělávání. Pro úspěšné fungování podniku jsou důležité materiální, finanční a lidské zdroje. Právě význam lidských zdrojů v posledních letech roste. Lidé vytvářejí firmu a jsou nositeli nových myšlenek a inovací, které předurčují podnik k úspěchu. Vzdělávání zaměstnanců se tak z okrajového oboru dostává do popředí zájmů manažerů a majitelů podniků, kteří mu právem věnují stále více pozornosti, času a finančních prostředků.

Pro téma jsem se rozhodla na základě mého, již delší dobu trvajícího, zájmu o problematiku řízení lidských zdrojů a to především v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Zaměření této práce na vzdělávání a rozvoj pracovníků bylo ovlivněno také současnými názory a teoretickými poznatky z této oblasti, konkrétně informacemi o využití znalostí a dovedností zaměstnanců podniku jako důležitých zdrojů konkurenční výhody.

V rámci teoretické části bakalářské práce bude provedena literární rešerše a přehled teoretických názorů. V její první kapitole se zaměřím na vymezení základních pojmů, mezi které řadím definici řízení lidských zdrojů, jejich cíle a rozvoj, dále především pojmy vzdělání, vzdělávání a vzdělávací proces. V další kapitole se již budu podrobně zabývat problematikou podnikového vzdělávání. Tato kapitola bude rozdělena do několika částí, které se budou zabývat jednotlivými aspekty, které s problematikou podnikového vzdělávání souvisejí. V prvé řadě se bude jednat o vazby vzdělávání pracovníků na ostatní personální činnosti, dále pak různé přístupy ke vzdělávání zaměstnanců a v neposlední řadě bude věnována pozornost přínosům, které odborná příprava zaměstnanců přináší. V navazující kapitole bude podrobně popsán proces podnikového vzdělávání, který vychází z dlouhodobé strategie podniku a z konkrétních kvalifikačních požadavků. Dále budou v teoretické části zmíněny konkrétní vzdělávací metody a jejich charakteristika. Závěrečná teoretická kapitola se bude zabývat důležitostí vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Analytická část bakalářské práce bude zpracována ve firmě Connex Morava a.s. Předmětem podnikání této společnosti je zahraniční a vnitrostátní osobní silniční a

železniční doprava a činnost cestovních kanceláří. V této části se zaměřím na analýzu stávajícího vzdělávacího systému zaměstnanců a provedu průzkum názorů manažerů společnosti na tento systém.

Na základě poznatků, získaných z literárního průzkumu a z analýzy systému vzdělávání v Connex Morava a.s., budou navržena možná opatření a zlepšení z oblasti vzdělávání zaměstnanců, která by vedla ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku a jeho efektivnějšímu řízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V této kapitole budou definovány základní pojmy, které souvisejí s problematikou vzdělávání zaměstnanců. Mezi tyto řadím definici řízení lidských zdrojů, jejich rozvoj a cíle, a dále pojmy vzdělání, vzdělávání a vzdělávací proces. Toto vymezení považuji za důležité z důvodu uvědomění si rozdílů mezi těmito termíny.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů jakožto přístupu jsou:

- Uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů.
- Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“.
- V souladu s pojetím na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje chápány jako zdroje konkurenční výhody. [1]

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:

- Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky.

- Ocenění pracovníků

Zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.

- Vztahy

Vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude vzkvétat týmová práce. Zavádět vysoce motivující způsoby řízení, které uznávají, že pracovníci jsou v organizaci mimořádně hodnotnou zainteresovanou stranou a napomáhat vytvářet ovzduší spolupráce a vzájemné důvěry. [1]

Strategický rozvoj lidských zdrojů se týká vytváření strategií poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace. Představuje široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může přispět k uskutečnění podnikových strategií. Je podnikově a podnikatelsky orientovaný – strategie rozvoje lidských zdrojů vyplývají z podnikových strategií, ale hrají pozitivní roli při zabezpečování realizace podnikových cílů. Je zaměřen na zvyšování schopností zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidské zdroje firmy jsou hlavním zdrojem konkurenční výhody. [1]

Politika rozvoje lidských zdrojů je úzce spojena s tou stránkou řízení lidských zdrojů, která se týká investování do lidí a rozvíjení lidského kapitálu organizace.

Klíčovými složkami rozvoje lidských zdrojů jsou:

- o Učení se – které definovali Bass a Vaughan (1967) jako „*relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností*“.
- o Vzdělávání – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.
- o Rozvoj – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.

o Odborné vzdělávání (výcvik) – plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně. [1]

1.2 Vzdělání, vzdělávání a vzdělávací proces

Vzdělání je dle výkladového slovníku [6, str. 233] formulováno jako soustava vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností, utvoření morálních rysů a osobitých zájmů. Je výsledkem procesů zaměřených na utváření osobnosti, výsledkem vzdělávání.

Na rozdíl od toho vzděláváním rozumíme proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. [6, str. 237]

Vzdělávací proces se skládá ze tří fází a to fáze přípravná, vyučovací proces a výsledek vzdělávání. [6]

Ve své práci se budu zabývat analýzou systému vzdělávání zaměstnanců. Z toho důvodu uvedu, kromě obecných definic pojmů vzdělání a vzdělávání, také definici vzdělávání dospělých.

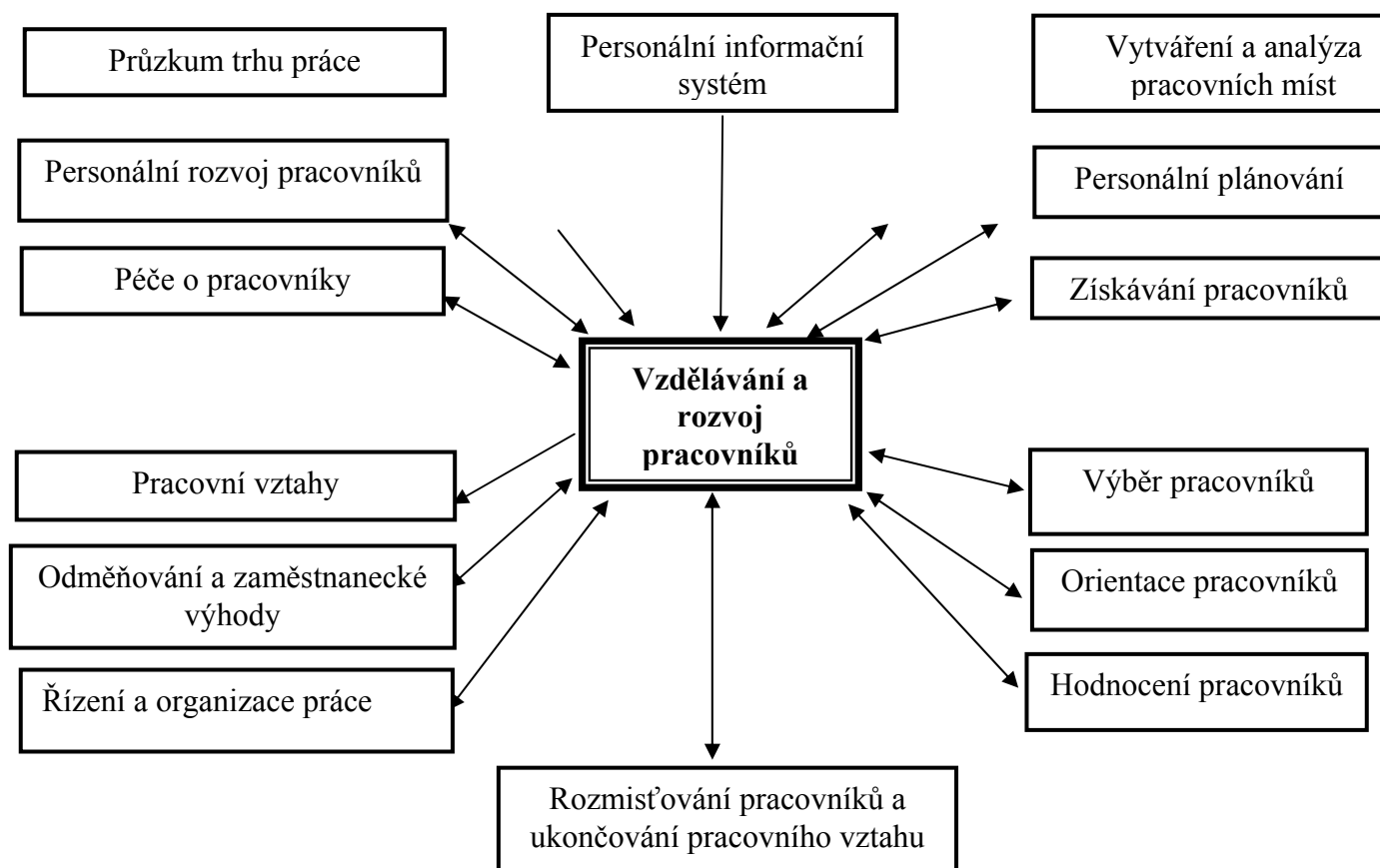
Vzdělávací proces ve vzdělávání dospělých je obecně charakterizován jako vzdělávání dospělé populace zahrnující veškeré vzdělávací aktivity realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých nebo jako další vzdělávání seniorů. Jedná se o proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských norem jednání a chování osob, jež ukončily školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce. [6, str. 234]

2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Základním podmínkou úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. Proto se péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává nejdůležitějším úkolem personální práce. [3]

Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku je podnikové vzdělávání.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků má mimořádný význam pro efektivní provádění řady dalších personálních činností a má samozřejmě na tyto činnosti významné vazby.



Obr. 1. Vazby vzdělávání a rozvoje pracovníků na ostatní personální činnosti [4, s.316]

Existují zhruba tři „vývojové stupně“ nebo přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:

- **Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí**, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací a které pro svoji nahodilost nemohou mít ani skutečně vzdělávací či rozvojový efekt;
- **Systematický přístup**, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce; podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností, respektive jejich prostřednictvím, dochází ke změnám v pracovním chování; dotýká se tak i motivace a způsobů motivování zaměstnanců;
- **Koncepce učící se organizace**, která je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu. V takové organizaci se pracovníci učí průběžně a především z každodenní zkušenosti. Jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím. [10] Aby se mohla organizace nazývat učící se organizací, vyžaduje to od všech zaměstnanců schopnost podílet se na úspěchu, či neúspěchu dané organizace, učit se novému, přemýšlet samostatně, identifikovat problémy a ochotu vidět tyto problémy jako příležitost k učení. Chyba nevede k pátrání a trestání viníků, ale k hledání příčin a takových opatření, která ji napříště zamezí. Cílem je učit se ze všech činností probíhajících v organizaci na všech organizačních úrovních, a dosáhnout tak vyšší znalostní úrovně. [12]

Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání by neměl být pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností, ale především dosažení změn v myšlení a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti. Je tedy především na managementu firmy, aby změnu pracovního chování inicioval, což předpokládá splnění minimálně dvou základních podmínek:

- a) ochota učit se u manažerů samotných – a to nejen proklamativní, ale faktická; tam, kde se management není ochoten se učit, tam podnikové vzdělávání nemůže být účinné;
- b) vytvoření takové „přesvědčovací kampaně“, která zdolá překážky v ochotě učit se u zaměstnanců nebo bude tuto ochotu systematicky „nabuzovat“. [10]

2.1 Vzdělávání jako konkurenční výhoda

Podnik, který chce být konkurenceschopný, musí pečovat o neustálé vzdělávání svých zaměstnanců, protože ti přímo ovlivňují kvalitu jeho služeb a produktů. [18] Stále větší množství podniků si postupně nezbytnost a užitek těchto důkladně plánovaných investic do průběžného sledování rozvojových a vzdělávacích potřeb svých pracovníků uvědomuje a systematicky se mu věnuje. Takovéto společnosti jsou si vědomy, že zabezpečení kvalitních výkonných manažerů, a nejen manažerů, jim umožní efektivnější plnění stávajících i budoucích činností a dosahování stanovených podnikových cílů. [14]

Podporou rozvoje a osobního růstu pracovníků přispívají podniky ke zkvalitňování produkce, zefektivňování vnitřních procesů i rozvoji podniku jako celku. Tím se podnikové vzdělávání stává v současnosti rozhodujícím faktorem zvyšování konkurenceschopnosti podniků na trzích. [16]

Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků představují dlouhodobou investici nutnou pro perspektivu výkonnosti organizace. V současné době zaznamenáváme, že úspěšné firmy na trzích práce vyspělých ekonomik stále více soupeří o kvalifikovanou pracovní sílu nabídkami tréninku a šancemi ke zvýšení kvalifikace. [2]

2.2 Přínosy odborné přípravy zaměstnanců

Vzdělávání se v současnosti v celosvětovém měřítku považuje za nejúčinnější faktor uchování a rozvoje duchovních hodnot člověka a zlepšování jeho materiálního prostředí. Celoživotní vzdělávání a s tím související příprava člověka dnes již přechází za hranice tradičních formálních struktur a stává se bohatstvím a projevem kulturnosti člověka.

Zároveň poskytuje stejné možnosti a podmínky pro soustavný odborný a humánní růst, člověk se stává vychovanějším, rozumnějším a dovednějším. [8, str. 466]

Porvazník ve své knize Celostní management [8, str. 473] uvádí, že „*Vzdělávání zabezpečí člověku potřebnou způsobilost ke zdolávání životních těžkostí a dosahování vytyčených cílů a v neposlední řadě umožní rozvinout tvořivé síly ukryté v člověku, které jsou předpokladem naplnění života, úspěšné realizace.*“

K přínosům vzdělávání zaměstnanců pro organizaci patří např.:

- Zlepšení znalostí a kvalifikace na všech stupních organizace.
- Zvýšení morálky pracovní síly.
- Pomoc lidem určit cíle organizace.
- Pomoc vytvořit lepší image podniku.
- Podpora hodnověrnosti, otevřenosti a důvěry.
- Zlepšení vztahů mezi nadřízenými a podřízenými.
- Organizace přijímá efektivnější rozhodnutí a efektivněji řeší problémy.
- Zvyšuje produktivitu a kvalitu práce.
- Vývoj smyslu pro zodpovědnost vůči organizaci ve sféře způsobilosti a znalostí.
- Zlepšení vztahů mezi odbory a vedením.
- Zlepšení komunikace v podniku. [11, str. 274]

Z přínosů pro jednotlivce lze uvést následující:

- Pomoc jednotlivci lépe rozhodovat a efektivněji řešit problémy.
- Zvýšení míry uspokojení z práce a uznání.
- Směřování jednotlivce k jeho osobním cílům a zlepšování dovednosti v oblasti vzájemného ovlivňování.
- Odstranění strachu při plnění nových úkolů. [11, str. 274]

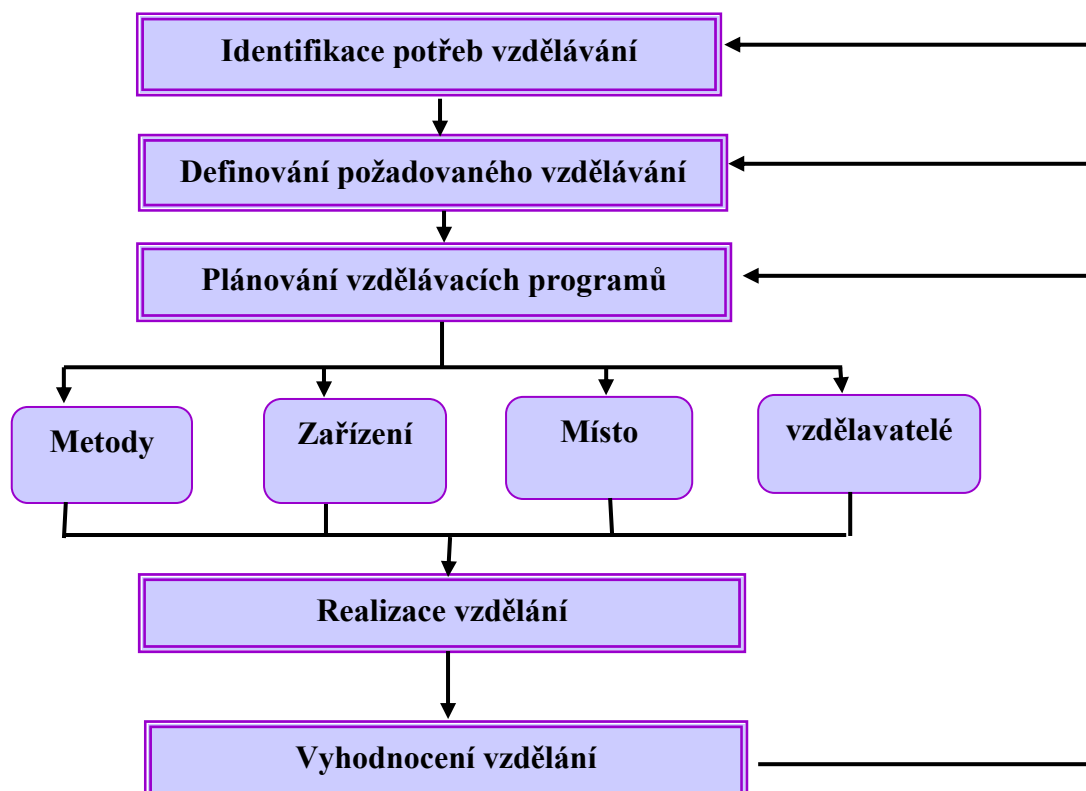
Mezi přínosy plynoucí pro personální a lidské vztahy lze zařadit tyto:

- Zlepšení komunikace mezi skupinami jednotlivců.
- Pomoc při orientování nových zaměstnanců a zaměstnanců, kteří začínají v důsledku povýšení nebo přearování vykonávat novou práci.
- Zlepšení dovednosti v jednání s lidmi.
- Soudržnost ve skupinách.
- Z organizace se stává lepší místo k práci i životu. [11, str. 274]

2.3 Vzdělávací proces v podniku

Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, ze strategie a politiky řízení a rozvoje lidského potenciálu.

Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.



Obr. 2. Vzdělávací proces [1, s. 497]

2.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, dále o výkonnosti podniku a porovnávání s požadovanou nebo standardní úrovní. Výsledkem je zjištění mezer, které jsou třeba vyplnit vzděláváním nebo jinými opatřeními a návrh vzdělávacího programu. [16]

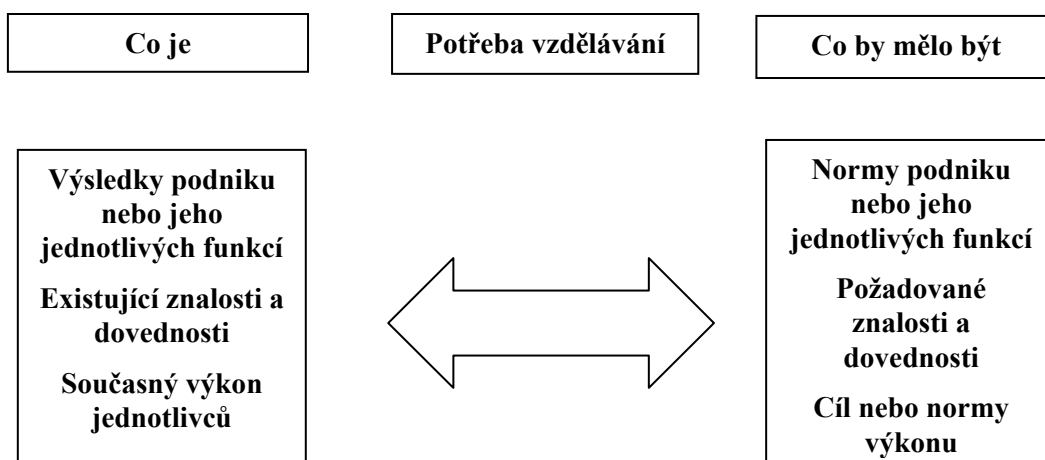
Identifikace potřeby organizace v oblasti kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje obtížný problém z toho důvodu, že se jedná o obtížně měřitelné a kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Neexistuje žádná exaktní metoda pro stanovení požadavků na jednotlivá pracovní místa a vzdělání a kvalifikaci osob, na nich pracujících. [4, str. 323]

Předpokladem pro identifikaci potřeb je analýza potřeb ve dvou rovinách, a to:

- ✓ analýza potřeb vzdělávání – cíle,
- ✓ analýza potřeb vzdělávání – oblasti.

Analýza potřeb vzdělávání – cíle

Analýza potřeb vzdělávání se zčásti soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co se děje, a tím, co by se mělo dít. To je vlastně to, co by mělo překlenout vzdělávání, tj. rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat.



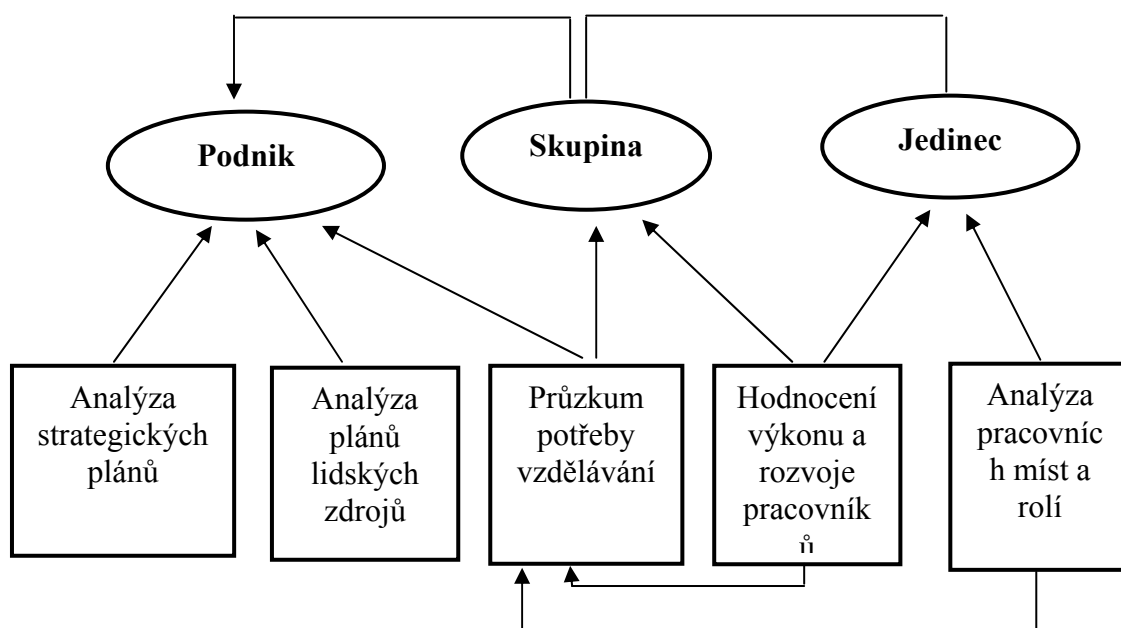
Obr. 3. Potřeba vzdělávání [1, s. 498]

Je však nutné se vyhnout pasti tzv. „modelu deficitu“, který znamená, že vzdělávání pouze dává do pořádku to, co bylo špatné. Vzdělávání je totiž mnohem více. Zabývá se, nebo by se mělo zabývat, rozpoznáváním a uspokojováním potřeb učení a rozvojových potřeb – víceoborovostí či flexibilní kvalifikací, přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost, zvyšováním všestranných schopností a přípravou lidí na to, aby byli v budoucnu připraveni přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí.

Analýza potřeb vzdělávání – oblasti

Potřeby vzdělávání by měly být za prvé analyzovány u organizace jako celku – tedy jako *podnikové potřeby*; za druhé by měly být analyzovány u útvarů, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace – tedy jako *skupinové potřeby*; a za třetí by měly být analyzovány u jednotlivých pracovníků – tedy jako *individuální potřeby*.

Tyto tři oblasti jsou vzájemně propojeny. Analýza podnikových potřeb povede k rozpoznání potřeb v různých útvarech nebo zaměstnáních, zatímco analýza skupinových potřeb zase odhalí potřebu vzdělávání u jednotlivých pracovníků. Tento proces probíhá i obráceně. Pokud se analyzují potřeby jednotlivých pracovníků zvlášť, vyplýne z nich obecná či společná potřeba, kterou je možné řešit na skupinové bázi. Souhrn skupinových a individuálních potřeb pomůže definovat podnikové potřeby, i když mohou existovat určité nadřazené požadavky na vzdělávání, které se mohou týkat pouze organizace jako celku a které uspokojují potřeby jejího hospodářského rozvoje – tedy celkový plán vzdělávání může být obsáhlejší než by to odpovídalo prostému součtu plánů částí organizace.



Obr. 4. Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody [1, s. 499]

V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření. Obvykle jde o tyto údaje:

1. Údaje vztahující se k celé organizaci, především údaje o

- struktuře organizace,
- výrobním programu (programu činnosti),
- trhu, na němž se uplatňují výrobky či služby organizace,
- potřebách lidí a možných změnách poptávky týkající se výrobků či služeb organizace,
- zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřeba),
- technice a technologii používané organizací a jejích možných změnách,
- počtu, struktuře a pohybu pracovníků,
- využívání kvalifikace a fondu pracovní doby,
- pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz apod.

2. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, především,

- popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti),
- pravděpodobné nebo plánované změny práce na pracovních místech a z nich vyplývající změny požadavků na pracovníky,
- informace o stylu vedení jednotlivých vedoucích pracovníků,
- informace o kultuře pracovních vztahů na jednotlivých pracovištích apod.

3. Údaje o jednotlivých pracovnících, především údaje, které je možné získat např. ze

- záznamů o hodnocení pracovníka,
- záznamů o vzdělání a kvalifikace (plnění kvalifikačních požadavků),
- výsledků testů,
- záznamů o pohovorech s pracovníkem,
- různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků aj.

4. Údaje o vnějším prostředí organizace, například údaje o

- profesně-kvalifikační struktuře pracovních zdrojů a jejich vývojových tendencí v území, z něhož organizace čerpá rozhodující množství svých pracovníků,
- dosavadních zkušenostech se získáváním pracovníků jednotlivých profesně-kvalifikačních skupin na trhu práce (snadnost nebo obtížnost získávání),
- konkurenční nabídce pracovních příležitostí zaměřených na stejné profesně-kvalifikační skupiny pracovníků, jaké potřebuje organizace apod. [4]

Výsledkem identifikace potřeby vzdělávání by měla být odpověď na dvě otázky:

1. Kdo by měl být vzděláván? Tedy kteří jedinci (jmenovitě), které skupiny (týmy), která zaměstnání či povolání, které kategorie pracovníků.

2. V čem by měl být vzděláván? Tedy jaké by si měl osvojit informace, znalosti, dovednosti, chování, kulturu, osobnostní charakteristiky.

2.3.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Odpovědi na otázky kdo a v čem by měl být vzděláván, se stávají východiskem fáze plánování vzdělávání pracovníků. Prvním krokem, který je třeba ve fázi plánování vzdělávání učinit, je **porovnání zjištěné potřeby s možnostmi organizace**.

Vzdělávání představuje určité **finanční náklady**. Je tedy třeba **stanovit určité priority**, určit, v čem je třeba pracovníky vzdělávat především a u kterých jednotlivců či skupin je vzdělávání nejnaléhavější. Při zvažování priorit, organizačních opatření a vhodného načasování vzdělávacích akcí je nezbytné, aby byli **zapojeni vedoucí pracovníci** pracovních skupin a organizačních jednotek, jejichž pracovníci přicházejí pro vzdělávání v úvahu.

Výsledkem je stanovení jakéhosi **pořadí naléhavosti jak z hlediska obsahu vzdělávání, tak z hlediska jeho uvažovaných účastníků**.

V dalším kroku se vytváří **návrh programu vzdělávání a jemu odpovídající návrh rozpočtu**. Oba návrhy pak procházejí procedurou schvalování obvyklou v dané organizaci. Výsledkem je pak **plán vzdělávání pracovníků**. Ten musí odpovědět na následující otázky:

- 1) Jaké vzdělávání má být zabezpečeno (obsah)?
- 2) Komu (jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)?
- 3) Jakým způsobem (na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)?
- 4) Kým (interní či externí vzdělavatelé, organizace samotná, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)?
- 5) Kdy (termín, časový plán)?
- 6) Kde (místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)?
- 7) Za jakou cenu, s jakými náklady (rozpočtová stránka plánu)?

- 8) Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)? [4, str. 327]

Cílem plánu vzdělávání je stanovit potřebu zaměstnanců, popřípadě potřebu externí kooperace pro budoucí činnost firmy, respektive její dílčí organizační části. Plán je založen na rozboru kapacitních nároků prováděných prací a potřebě zajištění lidmi. [5]

Formy vzdělávání

Literární prameny rozlišují pojmy formy a metody vzdělávání. Formy vzdělávání dělí podle místa, kde ke vzdělávání zaměstnanců dochází, na:

1. Vzdělávání v organizaci při výkonu práce na pracovišti – pracovník se učí při plnění běžných úkolů svého pracovního místa, své funkce pod vedením a dohledem interního vzdělavatele, často bezprostředního nadřízeného nebo jím určeného zkušeného spolupracovníka.

2. Vzdělávání v organizaci mimo výkon práce na pracovišti – pracovník se učí v kurzech uskutečňovaných mimo své pracoviště, např. v učebnách výukových dílnách či jiném vzdělávacím zařízení organizace; vzdělavatelé mohou být v tomto případě interní i externí.

3. Vzdělávání mimo organizaci, které lze členit na:

- vzdělávání ve školském systému (střední či vysoké školy),
- vzdělávání ve vzdělávacích zařízeních,
- vzdělávání prostřednictvím stáží a studijních cest,
- organizací umožňované a podporované sebevzdělávání. [4, str. 327-328]

Metody vzdělávání

V různých formách vzdělávání se uplatňují různé metody, kterými se rozumí způsob, jakým si účastník vzdělávání osvojuje znalosti, dovednosti a chování, které jsou cílem vzdělávání.

Metody se člení na metody vhodné ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (**on the job**) a metody vhodné ke vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (**off the job**). V praxi se používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků vzdělávání. Nicméně existuje jistý rozdíl: zatímco při vzdělávání manažerů a specialistů se s rostoucím důrazem na praktickou stránku vzdělávání stále více aplikují metody vzdělávání na pracovišti, při vzdělávání manuálních pracovníků se růst významu metod vzdělávání mimo pracoviště projevil jen v nepatrné míře. [3],[4]

Metody vzdělávání na pracovišti:

Metody vzdělávání na pracovišti jsou v první řadě zaměřeny na osvojení si dovedností a žádoucího chování a bývají považovány za metody vhodnější pro vzdělávání manuálních pracovníků. Patří mezi ně následující metody:

Instruktaž při výkonu práce, která je nejčastěji používanou metodou. Jde o nejjednodušší způsob zácvičení nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a učící se pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.

Coaching představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Jde o soustavné podněcování a usměrňování vzdělávaného pracovníka k žádoucímu výkonu práce a k žádoucímu chování přičemž se bere v úvahu jeho individualita.

Mentoring je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však spočívá na samotném vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora) a svým způsobem i ochránce, svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje, usnadňuje a často podporuje jeho kariéru.

Counselling patří k nejnovějším metodám vzdělávání pracovníků. Jde o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným.

Asistování je tradiční a často používaná metoda vzdělávání pracovníků. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům a pracovnímu chování. Postupně se podílí

na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda se používá nejen při přípravě a vzdělávání lidí pro manuální zaměstnání, ale i při vzdělávání a výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde si osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu.

Pověření úkolem je rozvinutím předchozí metody, popřípadě její závěrečnou fází. Vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem (nadřízeným) pověřen splnit určitý úkol. Přitom jsou mu vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je sledována. Metoda se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků.

Rotace práce – někdy se používá výraz cross training, aby se tato metoda vzdělávání nezaměňovala s metodou překonávání jednostranného zatížení organismu dlouhodoběji vykonávanou monotónní prací – je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace. Metoda se používá především při výchově řídicích pracovníků, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků.

Pracovní porady jsou rovněž považovány za vhodnou metodu vzdělávání pracovníků na pracovišti, i když nejde v pravém slova smyslu o vzdělávání při výkonu práce. Od ostatních metod se také liší tím, že jde o hromadné a nikoliv individuální působení na pracovníky. Během pracovních porad se účastníci seznamují s problémy a skutečnostmi týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu. V řadě případů je součástí pracovních porad informování pracovníků o novinkách v oboru. [3],[4]

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště byly tradičně zaměřeny na osvojení si znalostí, ale v poslední době se i při vzdělávání mimo pracoviště klade mimořádný důraz i na osvojení si dovedností a žádoucího chování. Tyto metody bývají považovány za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Radíme mezi ně následující metody:

Přednáška, která je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Výhodou je rychlost přenosu informací a nenáročnost na podmínky, nevýhodou jednostranný tok informací pasivně přijímaný účastníky vzdělávání.

Přednáška spojená s diskusí, nebo také seminář uvedené nevýhody přednášky poněkud překonává, jedná se opět o metodu zprostředkovávající spíše znalosti.

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

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

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

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

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

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

Assessment centre (development centre), česky pak diagnosticko-výcvikový program, je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru či hodnocení, ale i vzdělávání především manažerů. V případě použití assessment centre pro vzdělávání obvykle není na programu taková škála aktivit jako při výběru pracovníků. Účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera. Součástí programu bývají i případové studie, simulace a hraní rolí. Úkoly a problémy jsou často náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Počítačem bývají vyhodnocována i řešení problémů a učiněná rozhodnutí, popřípadě již existují optimální, předem vypracovaná řešení a rozhodnutí. Účastník si tak může snadno konfrontovat svá řešení a rozhodnutí s optimálními a tím se učí.

Outdoor training je poměrně nová metoda vzdělávání manažerů. Jde často skutečně o hry, při kterých se manažeři učí manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky a mnohé další. Jde vlastně o poznávání povahy manažerské práce a uvědomování si jejích souvislostí. Vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, tělocvičně, ale i v poněkud upravené učebně. Postup vzdělávání spočívá v zadání úkolu majícího podobu nějaké hry či pohybové aktivity. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník buď spontánně, nebo je jím pověřen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřeba a jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit.

Vzdělávání pomocí počítačů patří rovněž mezi metody, jejichž používání soustavně vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. [3],[4]

Každá metoda má nějaké výhody a určitá omezení, což ji předurčuje k tomu, že je efektivní u určitého okruhu zaměstnanců. Často je těžké zorientovat se v množství metod a vybrat tu správnou. V současné době se začínají preferovat interaktivní a činnostní metody. Jsou to metody, v nichž je zapojen člověk celou svou osobností. V angličtině se takovému učení říká „action learning“ nebo „experiential learning“. Jde o „learning through doing“, tedy o učení se děláním něčeho, skrze činnost. Základním znakem takového učení je tedy

ona činnostní náplň: probíraná témata se nejen přednášejí, nejen se o nich diskutuje, ona se přímo řeší, prakticky se aplikují. [15]

Faktory ovlivňující výběr forem a metod vzdělávání

Mezi faktory, jimiž je ovlivněn výběr forem a metod vzdělávání patří následující:

- 1. Cíle vzdělávání**, tj. zda je vzdělávání zaměřeno na znalosti, dovednosti nebo osobnost (postoje a chování).
- 2. Profil vzdělávaných jedinců**, tj. jejich intelektuální úroveň, schopnost učit se, resp. styl učení se, motivace k učení se a vzdělávání (užitek vzdělávání pro pracovníka), dosavadní znalosti, dovednosti a zkušenosti, postavení v organizaci, fáze pracovní kariéry v organizaci (jak přistupovat k jedincům ve fázi rozvoje kariéry, ve fázi vyvrcholení kariéry a ve fázi udržování či ve fázi, kdy pracovní kariéra jedince končí).
- 3. Profil vzdělavatelů**, tedy především jejich odborná úroveň a způsobilost, pedagogické schopnosti, motivace vzdělávat jiné.
- 4. Časové, materiální a jiné faktory**, jako například čas, který je pro vzdělávání k dispozici, náročnost vzdělávání na čas účastníků i vzdělavatelů, existence a vybavenost vzdělávacího zařízení, povaha učebních textů a pomůcek, objem prostředků, které může organizace na vzdělávání vynaložit, existence, kvalita a cena externích vzdělavatelů (jedinců i institucí), klima v organizaci, týkající se vzdělání a vzdělávání. [4]

Faktory ovlivňující výběr vzdělavatelů

Při výběru konkrétního vzdělavatele, je pro firmu důležité vzít v potaz následující faktory, které ovlivní její konečné rozhodnutí:

1. Poslání a strategie vzdělávací instituce,
2. Pověst vzdělávací instituce,
3. Záruka kvality,
4. Odborné spojení s tuzemskými a zahraničními vzdělávacími institucemi,
5. Lektorský sbor a další odborní pracovníci,
6. Nabídka vzdělávacích programů,

7. Vztah k zákazníkům,

8. Cenová politika vzdělávací instituce. [4, str. 337-338]

Při výběru externích vzdělavatelů hrají všechny výše uvedené faktory důležitou roli. V dnešní době nabídka vzdělávacích kurzů převyšuje poptávku a velké množství institucí a množství faktorů, které ovlivňují naše rozhodnutí, způsobují, že výběr je záležitostí nesnadnou a riskantní. Jedním z řešení je objektivní doklad kvality poskytovaných služeb, tedy certifikát. Jednou z certifikací používaných v oblasti dalšího vzdělávání a poradenství je audit Q FOR prověřující spokojenost zákazníků. Jedná se o mezinárodní certifikát, který je platný tři roky. V ČR dosud certifikát získalo 15 firem. Pro zákazníky certifikovaných firem je přínosem z toho důvodu, že firmy označené tímto logem, jsou zárukou kvality. [13]

2.3.3 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Stanovování cílů a metod měření výsledků je, nebo mělo by být, podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv vzdělávacího programu. [1]

V praxi bývá obtížné (někdy i nemožné nebo velmi nákladné) vyjádřit všechny přínosy vzdělávání jen finančními ukazateli. Kvalitativní, nehmotné přínosy se těžko měří, i když se všeobecně uznává, že mohou být důležitější než kvantitativní.

Když se hovoří o *vyhodnocování investic do vzdělávání*, myslí se tím všechny skutečné investice, které zahrnují celou řadu prvků v různých kombinacích. Tedy nejen např. ubytování a učební materiály, ale i čas, ztrátu produkce, nákup vnější podpory aj. Podnik často hradí některé z těchto nákladů aniž si uvědomuje, že jde o investice do vzdělávání.

Zjišťování *návratnosti investice do vzdělávání* zahrnuje například informace typu: růst ziskovosti, růst výkonnosti oproti rozpočtu, zvýšení obrátu na hlavu, pokles absencí, snížení procenta stížností, zvýšení kvality, zkrácení doby trvání procesu, redukce

chybovosti a plýtvání, redukce míry oprav, nové produkty a inovace, zvýšená úroveň dovedností, větší flexibilita pracovní síly, zlepšení delegování a rozhodování, zvýšení spokojenosti zákazníků, více nových zákazníků a tržních segmentů, menší potřeba použití konzultační služby agentur, redukce přesčasů, méně úrazů, překračování vytyčených cílů, zlepšená schopnost řešení krizových situací, snížení prostojů apod. [17]

Model vyhodnocování vzdělávacích aktivit

Komplexní model vyhodnocování vzdělávacích aktivit se skládá z těchto na sebe navazujících fází:

1. **Vyhodnocování/hodnocení reakcí** zabezpečuje informace o postojích účastníků ke vzdělávání. Jde o jejich reakce na zážitky z procesu vzdělávání, co si myslí o užitečnosti, o jednotlivých fázích výuky a lektorech, co by zařadili do programu, resp. co jim v programu nevyhovuje. Pokud jsou reakce pozitivní, implementace získaných znalostí a dovedností do praxe je více pravděpodobná. Na druhé straně však pozitivní reakce nevypovídá nic o tom, zda jsou nové znalosti a dovednosti relevantní pro pracovní činnost účastníka. Nejpoužívanější metodou pro vyhodnocení reakcí je dotazník po tréninku. Alternativní metodou je rozhovor s účastníky po tréninkové aktivitě. Tento způsob je však náročnější na čas a potřebné úsilí při vyhodnocování. Výhodou je okamžitá představa o tom, zda účastníci budou v praxi aplikovat to, co se naučili. Nevýhodou je nedostatečné propojení mezi reakcí na vzdělávání a dopadem na výkonnost. Reakce může být ovlivněna tím, jak zajímavé nebo zábavné byly jednotlivé aktivity pro účastníky, místo toho, aby uvažovali o jejich významu a užitečnosti.

2. Úroveň **vyhodnocování nárůstu znalostí** uvedeného modelu je dána tím, co se účastníci naučili. Jde o přenos znalostí a dovedností. Nehodnotí se relevantnost přínosu pro práci a pro výkonnost účastníka. Vhodným nástrojem pro vyhodnocování na této úrovni jsou testy před a po vzdělávací aktivitě, dotazníky a rozhovory.

3. **Vyhodnocování individuální pracovní výkonnosti**. Na této úrovni podnik hodnotí dopady vzdělávacích a rozvojových akcí na znalosti, dovednosti, postoje a výkonnost účastníků.

4. Na úrovni **vyhodnocování dopadů na výkonnost podniku** se hodnocení zabývá dopadem vzdělávacího projektu na efektivnost podniku (organizační jednotku) a na to, zda

jde o nákladově efektivní akci. Zjišťuje se zlepšení výstupů, jako je například prodej, kvalita a plnění úkolů. Nejde ani tak o změnu chování, ale o to, co dobrého tato změna chování přinesla týmu, oddělení a podniku.

5. Při **vyhodnocování změn v kultuře podniku** jde o to, jak se do povědomí účastníků dostaly hodnoty požadované managementem (uznávané, respektované, rozvíjené), které preferuje vedení podniku vůči interním nebo externím zákazníkům. Důležité je, zda nastala požadovaná změna chování po absolvování vzdělávacího projektu. O změnách v kultuře podniku lze hovořit jen v případě dlouhodobých a jasně cílených projektů. V této oblasti lze pro vyhodnocování využít především vnější vnímání obchodních partnerů a cílené akce specializovaných poradenských firem. [17]

Orientace na vyhodnocování přínosů vzdělávání je pro účastníky motivační a managementu poskytuje argumenty při rozhodování o investicích do rozvoje lidského kapitálu. Vyhodnocování umožňuje i lepší zaměření vzdělávacích projektů a výběr poskytovatele vzdělávacích služeb. [17]

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALYTICKOU ČÁST

V závěru teoretické části bych ráda shrnula nejdůležitější poznatky, o kterých jsem dosud psala. Tyto závěry budou dále představovat podklady pro analytickou část, kterou budu zpracovávat ve firmě Connex Morava a.s.

Podnikové vzdělávání se v současné době stává rozhodujícím faktorem zvyšování konkurenceschopnosti firem na trhu. Ze vzdělávání plynou přínosy jak pro jednotlivce jejich osobním růstem, tak pro organizaci jako celek, při zvyšování její výkonnosti a následné zlepšující se pozici na trhu. Současně se zlepšují mezilidské vztahy v organizaci a vytváří se tak pozitivní pracovní klima. Existují zhruba tři přístupy ke vzdělávání zaměstnanců, počínaje organizováním jednotlivých vzdělávacích aktivit, přes systémový přístup, až po koncepci učící se organizace. Organizace, které si důležitost vzdělávání svých zaměstnanců uvědomují, se snaží k této problematice přistupovat systémově, což znamená mít propracovaný systém vzdělávacích aktivit, který zahrnuje identifikaci potřeb vycházejících ze strategie firmy a jejích cílů, následné důkladné naplánování jednotlivých aktivit, jejich realizaci, a závěrečné zhodnocení dosažených znalostí a dovedností a jejich efektu na výsledky podnikové činnosti.

Z teoretické části lze vymezit následující pracovní hypotézy:

- 1) Ve firmě Connex Morava a.s. je uplatňován systémový přístup ke vzdělávání zaměstnanců.
- 2) Společnost Connex Morava a.s. využívá moderních interaktivních metod vzdělávání, jako je například coaching, mentoring a counselling.
- 3) Společnost Connex Morava a.s. má vybudován systém vyhodnocování účinnosti vzdělávacích aktivit a návratnosti investic do vzdělávání.

Tyto hypotézy budu ověřovat v analytické části práce, a to analýzou současného vzdělávacího systému zaměstnanců ve společnosti Connex Morava a.s. a průzkumem názorů manažerů společnosti na používaný systém.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI CONNEX MORAVA A.S.

Bakalářskou práci budu zpracovávat ve společnosti Connex Morava a.s., proto považuji za vhodné začít jejím představením.

Akciová společnost Connex Morava a.s. je součástí nadnárodní společnosti Connex Transport AB, která je největším soukromým evropským dopravcem v oblasti veřejné dopravy. Provozuje dopravu autobusovou, železniční, lodní trajektovou dopravu, taxislužbu a metra v Londýně a Stockholmu.

Předmětem podnikání společnosti Connex Morava a.s. je zahraniční a vnitrostátní osobní silniční a železniční doprava a činnost cestovních kancelářů.

Základní jmění akciové společnosti Connex Morava a.s. bylo k 31.12.2004 rozděleno na 615 ks listinných akcií na jméno o jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč, 10 ks listinných akcií na jméno o jmenovité hodnotě 100 000,- Kč za akcii a 13 ks listinných akcií na jméno o jmenovité hodnotě 1 000,- Kč. Všechny akcie jsou kmenovými akciemi a nejsou veřejně obchodovatelné. Jediným akcionářem společnosti Connex Morava a.s., vlastním 100% akcií je společnost Connex Transport AB, se sídlem ve Švédsku.

Ekonomická činnost společnosti Connex Morava a.s. je charakterizována těmito ukazateli: roční obrát: 942 mil. Kč, celková aktiva 773mil. Kč, počet pracovníků: 1 152, počet vozidel: 900, počet přepravených osob za rok: 63 mil., počet ujetých km za rok: 39 mil.

Podnikatelskou ideou společnosti je řídit osobní dopravu inovativně, spolehlivě a nákladově efektivním způsobem tak, aby byla tou nejlepší volbou pro klienty, zaměstnance a akcionáře.

Vize společnosti Connex Morava a.s. je, být známa jako nejlepší dlouhodobý partner, který zabezpečuje mobilitu a přitahuje více cestujících službami nad očekávání.

4.1 Historie společnosti Connex Morava a.s.

Historie firmy se datuje od roku 1949, kdy byl založen národní podnik ČSAD Ostrava, který se zabýval nákladní a osobní silniční dopravou a spediční činností. V roce 1993 došlo k privatizaci podniku a vzniku společnosti ČSAD Ostrava a.s. Vzhledem k zájmu zahraničních investorů pouze o diverzifikované činnosti, došlo k vyčlenění jednotlivých činností do samostatných právních subjektů. Osobní doprava byla vyčleněna do společnosti ČSAD BUS Ostrava, a.s. k 1.6.1999. Do této společnosti kapitálově vstoupila nadnárodní skupina Connex Transport AB a s ohledem na nárůst jejího majetkového podílu z původních 40% na 100% došlo k 1.1.2002 ke změně názvu společnosti na Connex Morava a.s.

4.2 Předmět podnikání společnosti Connex Morava a.s.

Jak již bylo zmíněno, společnost provozuje přepravní činnost, a to v celkem sedmi provozních oblastech. Jedná se konkrétně o oblasti Olomouc, Přerov, Šumperk, Jeseník, Ostrava, Nový Jičín a Bruntál. V těchto oblastech provozuje autobusovou přepravu. Dále společnost provozuje železniční osobní dopravu na trati Šumperk – Kouty nad Desnou.

Přepravní systém je provozován v těchto oblastech činnosti:

Veřejná linková osobní doprava – příměstská zabezpečuje na území 16 okresů ČR základní a ostatní dopravní obslužnost, zahrnující přiměřený rozsah přepravy po všechny dny v týdnu z důvodu veřejného zájmu, především do škol, do úřadů, k soudům, do zdravotnických zařízení a do zaměstnání, včetně dopravy zpět, přispívající k trvale udržitelnému rozvoji tohoto územního obvodu.

Firma provozuje 354 pravidelné linky s 5 940 spoji v pracovní dny, při ujetí 33,4 mil km ročně je na těchto linkách přepraveno 58 mil. cestujících.

Městskou hromadnou dopravu zajišťuje společnost dopravní obsluhou na území 8 měst a jejich spádových území; v rámci tohoto přepravního systému je na 24 linkách a 618 spojích přepraveno 5,7 mil. osob za rok, při jízdním výkonu 1,5 mil km/rok.

V rámci systému MHD je realizována ve spolupráci s dopravními podniky, dalšími silničními dopravci a s ČD Integrovaná doprava na území měst Ostravy a Olomouce a jejich spádových územích. Jedná se o vysoce perspektivní systém, který výrazně zkvalitňuje a z hospodárňuje dopravní obsluhu zejména velkých městských aglomerací.

Zahraníční linková doprava je provozována na 6 mezinárodních linkách:

- Ostrava - Düsseldorf (SRN)
- Ostrava – Karlsruhe (SRN)
- Ostrava – Hamburg (SRN)
- Ostrava - Saarbrücken (SRN)
- Praha – Paříž (F)
- Olomouc – Prievidza (SK)

Autobusy na těchto linkách ročně najedou cca 1 mil. km a přepraví 144 tis. cestujících.

Příležitostná osobní silniční doprava tuzemská i zahraniční je realizována na základě objednávky přepravní služby od fyzických nebo právnických osob. Tvoří doplňkový přepravní systém, s cílem maximálního využití vozového parku. Firma se orientuje především na velké cestovní kanceláře a dlouhodobou spolupráci s nimi. V systému je trvale nasazeno 38 autobusů, část výkonů je realizována autobusy pravidelné linkové dopravy. Roční jízdní výkon představuje 3mil. km, při 1,2 mil. přepravených osob.

5 PERSONÁLNÍ ÚTVAR VE FIRMĚ CONNEX MORAVA A.S.

Personální práce je řízena centrálně z personálního odboru na centrále společnosti v Olomouci. Za výkon personálních činností odpovídá personální ředitel, který přímo řídí personální oddělení (3 pracovníci), oddělení práce a mezd (3 pracovníci) a Centrum dopravní diagnostiky a vzdělávání (1 pracovník). Na této úrovni je celofiremně zabezpečováno: plánování, koordinace a realizace veškeré personální administrativy a mzdové agendy, informační, školicí, diagnostická, analytická a poradenská činnost.

Na výkonných organizačních jednotkách je zajištění základních personálních činností v kompetenci vedoucích pracovníků. Postupy a přiřazení kompetencí v personální oblasti jsou stanoveny organizačním řádem společnosti a organizačními směrnici procesním způsobem v rámci systému řízení jakosti podle normy ISO 9001, který je ve firmě zaveden a certifikován.

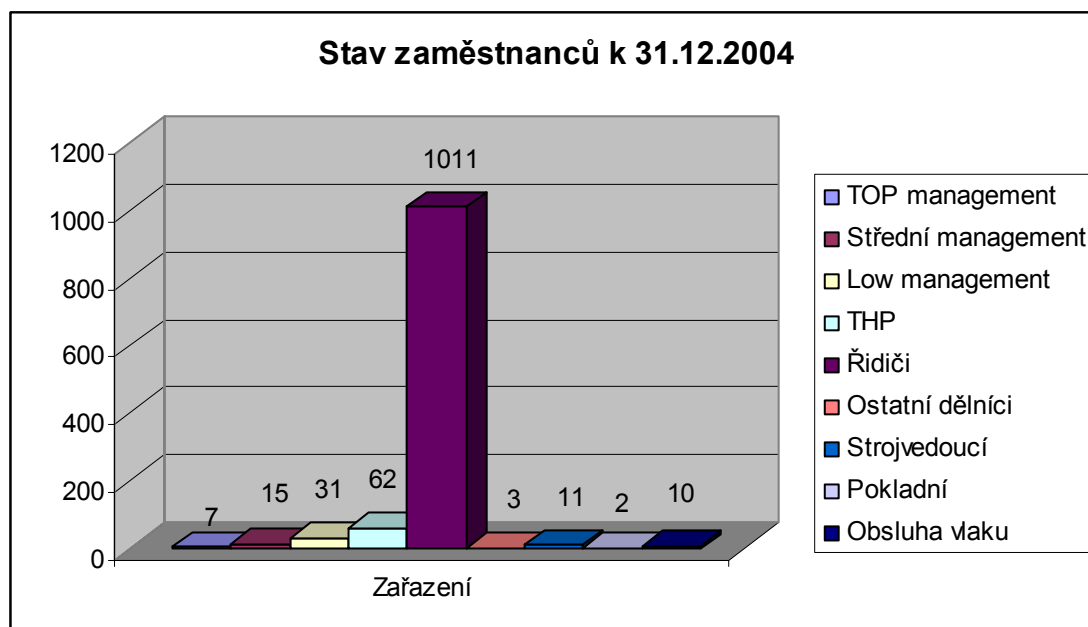
Konkrétní údaje z evidence zaměstnanců podniku

V následující grafech a tabulkách jsou uvedeny statistické údaje a záznamy, týkající se počtu zaměstnanců, struktury podle dosaženého vzdělání a věkové struktury. Uvedla jsem rovněž data zachycující podíl nákladů na školení na celkových nákladech. Tyto záznamy jsem čerpala z interních materiálů společnosti a Výroční zprávy za rok 2004.

Tabulka číslo 1 znázorňuje strukturu zaměstnanců a procentní podíl jednotlivých skupin na celkovém počtu. Data jsou pro přehlednost znázorněna rovněž v Obr. 5. Zaměstnanci jsou přesně rozděleni do skupin na vrcholový, střední a low management, THP, řidiče, ostatní dělníky, strojvedoucí, pokladní a obsluhu vlaku. Z tabulky i grafu vyplývá, že **největší část, tj. 88% ze všech zaměstnanců, představují řidiči**, THP se na celkovém počtu podílejí 6% a management v celkovém součtu necelými 5%.

Tab. 1. Stav zaměstnanců Connex Morava a.s. [19]

Stav zaměstnanců (k 31.12.2004)		
TOP management	7	0,61%
Střední management	15	1,30%
Low management	31	2,69%
THP	62	5,38%
Řidiči	1011	87,76%
Ostatní dělníci	3	0,26%
Strojvedoucí	11	0,95%
Pokladní	2	0,17%
Obsluha vlaku	10	0,87%
CELKEM	1152	100,00%

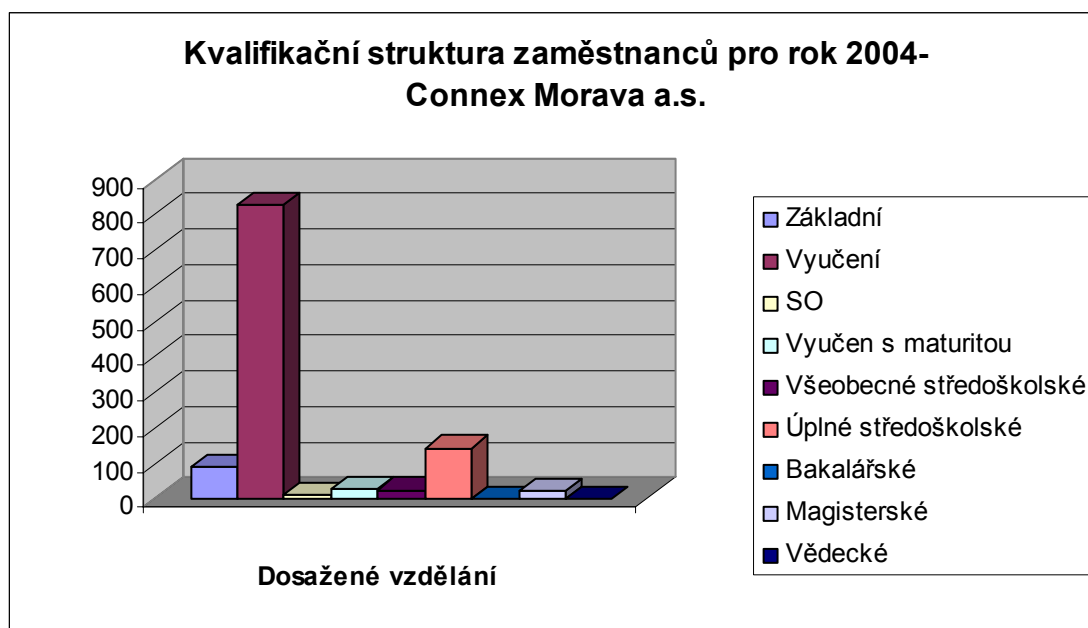


Obr. 5. Stav zaměstnanců Connex Morava a.s. k 31.12. 2004 [19]

Tabulka číslo 2 dokumentuje podrobné rozdělení zaměstnanců do skupin dle dosaženého vzdělání a jejich procentuální podíl na celkovém počtu zaměstnanců. Z grafického znázornění hodnot uvedených v tabulce 2, v Obr. 6 vyplývá, že pokud pomineme vědecké vzdělání, pak **nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci**, kteří dosáhli **Bakalářského titulu**, následují zaměstnanci se vzděláním středním odborným, Magisterským, středoškolským všeobecným, vyučení s maturitou, základním a úplným středoškolským. **Nejvíce zaměstnanců v podniku je vyučeno.**

Tab. 2. Kvalifikační struktura zaměstnanců – Connex Morava a.s. [19]

Kvalifikační struktura zaměstnanců - Connex Morava a.s.		
Dosažené vzdělání	2004	
Základní	91	7,9%
Vyučení	828	71,9%
SO	11	1,0%
Vyučen s maturitou	27	2,3%
Všeobecné středoškolské	25	2,2%
Úplné středoškolské	143	12,4%
Bakalářské	2	0,2%
Magisterské	24	2,1%
Vědecké	1	0,1%
CELKEM	1152	100,0%

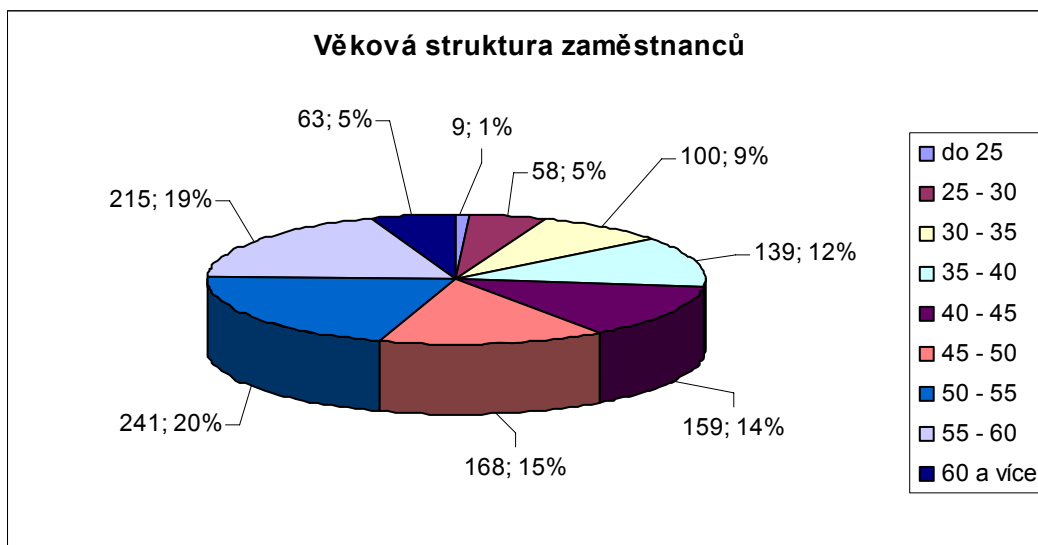


Obr. 6. Kvalifikační struktura zaměstnanců Connex Morava a.s. [19]

Tabulka číslo 3 a obrázek 7 znázorňují rozdělení zaměstnanců do skupin podle věku za rok 2004. Z tabulky i grafu je patrné, že **nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci do 25 let věku**, dále je patrný nárůst počtu zaměstnanců spolu s rostoucím věkem a to až do skupiny 50 – 55letých. Od této věkové hranice dochází k opětovnému poklesu zaměstnanců spolu s přibývajícím věkem. **Nejvíce zaměstnanců, pracujících ve společnosti Connex Morava a.s. je ve věku 50 – 55 let.**

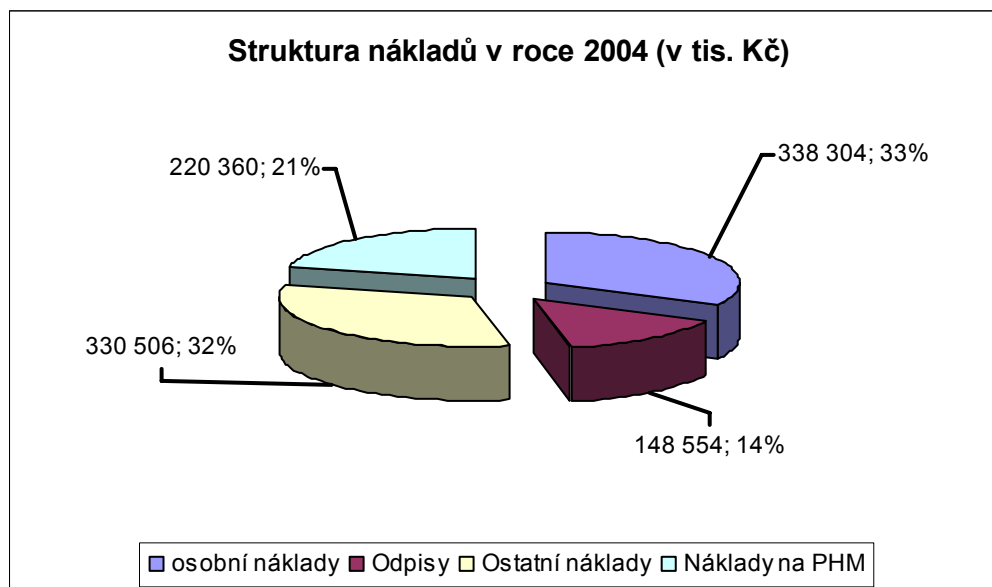
Tab. 3. Věková struktura zaměstnanců – Connex Morava a.s. rok 2004 [19]

Věková struktura zaměstnanců										
věk	do 25	25 - 30	30 - 35	35 - 40	40 - 45	45 - 50	50 - 55	55 - 60	60 a více	CELKEM
počet	9	58	100	139	159	168	241	215	63	1152



Obr. 7. Věková struktura zaměstnanců Connex Morava – [19]

V grafu číslo 8 je znázorněna struktura nákladů ve společnosti Connex Morava a.s. za rok 2004. **Náklady na školení v tomto roce činily 950 805 Kč**, což v procentním vyjádření znamená, že tvořily **0,28% z osobních nákladů a 0,09% z celkových nákladů** společnosti. Zajímavé je porovnání podílu nákladů na vzdělávání v režijních nákladech podniků v různých zemích podle Strukturální analýzy režijních nákladů OECD. [7] Tento podíl činil v českých podnicích 0,9%, v podnicích v rámci EU 1,7%, v britských zemích 2,3%, francouzských 2,6% a v japonských podnicích 6%. Ve společnosti Connex Morava a.s. tento podíl činí 1%, což ukazuje, že společnost stejně jako ostatní podniky v ČR věnuje na investice do vzdělávání méně finančních prostředků než ostatní sledované země a bude muset věnovat rozvoji svých zaměstnanců větší pozornost.



Obr. 8. Struktura nákladů Connex Morava a.s. za rok 2004 [19]

V příloze P VI je uveden vývoj průměrných mezd ve společnosti Connex Morava a.s., který je porovnaný s průměrnou mzdou v České Republice v letech 1999 – 2004.

6 PODNIKOVÝ PROCES VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ CONNEX MORAVA A.S.

Systém vzdělávání ve společnosti Connex Morava a.s. je zapsán a zdokumentován v řídicí dokumentaci společnosti. Z této dokumentace se vychází při sestavování Plánu kvalifikačního rozvoje pro daný rok, na jehož základě společnost svým zaměstnancům poskytuje:

- Pravidelná školení a vzdělávání řidičů a ostatních dělníků,
- Vzdělávání zaměstnanců technicko hospodářských profesí (THP),
- Vzdělávání zaměstnanců vrcholového vedení (top managementu).

Na tvorbě a realizaci systému vzdělávání se podílejí tyto útvary a kompetentní zaměstnanci: vedení společnosti, personální odbor a vedoucí pracovníci.

Pravomoci a odpovědnosti související se vzděláváním zaměstnanců jsou rozděleny takto:

- + Vedení společnosti – odpovídá za poskytování výcviku nutného k výkonu pracovních funkcí a dosažení potřebné úrovně způsobilosti zaměstnanců pro výkon jejich pracovních činností ve vazbě na strategii a cíle společnosti.
- + Personální odbor – odpovídá za:
 - o Tvorbu PKR (plán kvalifikačního rozvoje) a organizační a funkční zabezpečení systému vzdělávání;
 - o Konečnou specifikaci požadavků na vzdělávání za společnost, návrh témat odborného vzdělávání, organizování účasti zaměstnanců na vzdělávacích akcích dle schváleného PKR, evidenci a dokladování absolvovaných vzdělávacích akcí jednotlivých zaměstnanců společnosti;
 - o Nákup služeb v oblasti školení a vzdělávání, výběr a hodnocení dodavatelů těchto služeb;
 - o Hodnocení celkové efektivity procesu vzdělávání a výcviku.

✚ Vedoucí pracovníci – odpovídají za:

- o Identifikaci potřeb vzdělávání řízeného útvaru;
- o Navrhují témata odborného vzdělávání;
- o Organizačně zajišťují účast zaměstnanců v procesu vzdělávání;
- o Odpovídají za vzdělávání přímo na pracovišti.

✚ Zaměstnanci – jsou povinni:

- o Zúčastnit se vzdělávací akce, na kterou byli vysláni zaměstnavatelem;
- o Provádět vyhodnocení vzdělávací akce.

Jednotlivé fáze procesu podnikového vzdělávání na sebe navazují v tomto pořadí:

- ❖ Stanovení požadavků na odbornou způsobilost – výstupem tohoto procesu je **Katalog funkčních míst**, který obsahuje popis funkčních míst se stanovenou způsobilostí pro provádění činností.
- ❖ Stanovení potřeb pracovníků pro zajištění stávajících i budoucích požadavků strategických a provozních plánů a cílů – výstupem je **Plán práce, Plán rozvoje pracovníků a Plán rezerv lidských zdrojů**.
- ❖ Získávání potřebných zdrojů – výstupem je Evidence žadatelů o práci, Záznamy z pohovorů s uchazeči, Záznamy o spolupráci se školami a další dokumenty.
- ❖ Hodnocení odborné způsobilosti pracovníků – výstupem tohoto procesu jsou Záznamy o prozkoumání odborné způsobilosti, Záznamy v evidenční kartě pracovníka, Podklady pro plán vzdělávání a výcviku.
- ❖ Zabezpečování vzdělávání a výcviku pracovníků – **Plán výcviku, Záznamy o vzdělávání a výcviku, Hodnocení účinnosti výcviku**.

Ve společnosti Connex Morava a.s. se využívá následující dokumentace, související s podnikovým procesem vzdělávání:

➤ Externí dokumentace:

- Zákoník práce
- Zákon č. 247/2000 Sb. o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel.

➤ Interní dokumentace:

- Příručka jakosti
- Organizační řád
- OS-B 109.5 – Stanovení požadavků na odbornou způsobilost zaměstnanců
- OS-B 110.5 – Personální evidence
- OS-B 111.5 – Získávání potřebných lidských zdrojů
- OS-B 112.5 – Hodnocení zaměstnanců
- OS-B 113.5 – Personální plánování
- OS-B107.0 – Řízení neshod a procesy zlepšování
- OS-B 108.3 Výběr a hodnocení dodavatelů
- OS-B 114.5 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávací proces se ve společnosti Connex Morava a.s. člení na dvě základní skupiny:

1. vzdělávání a výcvik řidičů autobusů,
2. vzdělávání a výcvik technicko hospodářských pracovníků.

6.1 Identifikace potřeb vzdělávání v Connex Morava a.s.

Požadavky na každé pracovní místo (kvalifikační, osobnostní, zdravotní, BOZP) jsou stanoveny normami OS-B 109.5 Stanovení požadavků na odbornou způsobilost, Katalogem typových funkcí a Popisem funkčního místa.

Stanovení potřeb vzdělávání vychází především z:

- a) Požadavků na odbornou způsobilost zaměstnanců vyplývajících z popisů funkcí, zákonných předpisů a norem, strategických a provozních plánů organizace;
- b) Výsledků hodnocení zaměstnanců;
- c) Organizačních změn (změna organizace práce, jiné pracovní metody a postupy, nové vybavení).

Požadavky vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců přesně určují z větší části předpisy **Systému managementu jakosti dle ISO 9001:2000**. Podle této normy organizace musí:

- a) určit nezbytnou způsobilost pracovníků, kteří provádějí práce ovlivňující jakost výrobku,
- b) poskytovat výcvik nebo přijímat jiná opatření pro splnění těchto potřeb,
- c) hodnotit efektivnost přijatých opatření,
- d) zajistit, aby si její pracovníci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a toho, jak přispívají k dosažení cílů jakosti, a
- e) udržovat odpovídající záznamy o vzdělání, výcviku, dovednostech a zkušenostech.

Tím, že společnost Connex Morava a.s. získala certifikaci dle ISO 9001, musí plán vzdělávání zaměstnanců korespondovat s plánem jakosti.

Při identifikaci potřeb vzdělávání a výcviku zaměstnanců vychází společnost i z budoucích požadavků týkajících se dlouhodobých strategických plánů podniku v oblasti lidských zdrojů. Mezi tyto plány v současné době patří:

1. Rozvinout činnost „Centra dopravní psychologie a vzdělávání“ s cílem zvýšení úrovně systému přípravy a průběžného vzdělávání zaměstnanců.

2. Zapojit se do systému mezinárodního vzdělávání ve spolupráci se světovou studentskou organizací AIESEC.

Společnost Connex Morava a.s. při identifikaci vzdělávacích potřeb svých zaměstnanců klade důraz také na jejich názor na tuto problematiku. V roce 2003 firma provedla celopodnikové Měření spokojenosti zaměstnanců, v rámci kterého byli zaměstnanci mimo jiné dotazováni na spokojenost s úrovní a rozsahem vzdělávání ve firmě. V rámci šetření tak firma zjistila kolik zaměstnanců preferuje při výběru zaměstnaneckých výhod právě možnost vzdělávání a o které konkrétní oblasti mají zaměstnanci zájem. Výsledkem výzkumu v oblasti vzdělávání bylo toto pořadí preferencí zaměstnanců: 1. Obsluha PC, 2. Jazykové kurzy, 3. Dopravní legislativa, 4. Pracovní právo, 5. Marketing a obchodní dovednosti, atd.

6.1.1 Identifikace vzdělávacích potřeb řidičů

Požadavky na odbornou a zdravotní způsobilost zaměstnanců v kategorii řidič motorových vozidel jsou stanoveny zák. č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel v platném znění a souvisejícími předpisy.

Podle tohoto zákona je povinností organizace poskytnout zaměstnancům školení, týkající se této problematiky v rozsahu 16 hodin ročně. Jednou za 3 roky dochází k přezkoušení zaměstnance. Dokladem o tomto zákonném přezkoušení je prezenční listina a zápis v Osvědčení profesní způsobilosti řidiče.

Potřeby vyplývající ze zákonných předpisů a norem, strategických a provozních plánů organizace stanovují odborní ředitelé jednotlivých oblastí a Manažer jakosti z hlediska své odborné působnosti stanovené Organizačním řádem.

Všichni vedoucí pracovníci jsou povinni předat takto specifikované požadavky personálnímu útvaru na formuláři B 114.5-1 do konce měsíce listopadu.

Společnost Connex Morava a.s. poskytuje této skupině svých zaměstnanců také školení nad rámec stanovený zákonem, zejména školení v oblasti tzv. „měkkých znalostí“, jako

identifikace zaměstnance s podnikovými cíli a vizemi, firemní hodnoty a kultura, nutnost znalostí potřeb zákazníka a jejich důsledné naplňování, reprezentace firmy navenek a další.

Jedná se o potřeby vzdělávání zaměstnanců, které vyplývají ze strategických plánů, dlouhodobých cílů a vize společnosti.

6.1.2 Identifikace vzdělávacích potřeb technicko hospodářských pracovníků

Požadavky na vzdělávání pracovníků technicko hospodářských profesí dané zákonem se týkají pouze školení v rámci bezpečnosti práce, které firma poskytuje svým zaměstnancům při nástupu do zaměstnání a dále potom v pravidelných intervalech.

Všichni zaměstnanci technicko hospodářských profesí jsou školeni s ohledem na rozvojové záměry společnosti, stanovené vedením; potřebami vyplývajících z výkonu konkrétního funkčního místa specifikovanými nadřízeným zaměstnancem a v potaz jsou brány i individuální potřeby pracovníka. Další potřeba vzdělávání vyplývá z průběžných organizačních změn ve společnosti.

Potřeby vzdělávání specifikují vedoucí pracovníci na základě výsledků hodnocení odborné způsobilosti podřízených zaměstnanců ve vztahu k předepsané způsobilosti popisem funkčního místa. Takto specifikované potřeby jsou zasílány personálnímu útvaru, který na jejich základě sestaví roční Kvalifikační plán rozvoje.

6.2 Plánování potřeb vzdělávání

Plánování potřeb vzdělávání a výcviku bere ohled na změny způsobené povahou procesů v organizaci, na stav rozvoje pracovníků a kulturu organizace, a proto představuje dlouhodobě plánovanou činnost. Vzdělávání a výcvik pracovníků mají zdůrazňovat důležitost plnění požadavků, potřeb a očekávání zákazníků.

Plánování konkrétního vzdělávání a výcviku zaměstnanců vychází z konkrétních požadavků organizace. Tyto údaje jsou zjišťovány prostřednictvím podrobné analýzy,

zaměřené na zjišťování znalostí zaměstnanců potřebných jednak pro vykonávání stanovené pracovní činnosti v současnosti, ale i s přihlédnutím k požadavkům na potřebnou kvalifikaci s ohledem na neustálý technický vývoj a samotný budoucí rozvoj podniku.

6.2.1 Plánování školení profese řidič motorových vozidel

Plánování školení řidičů autobusů probíhá na základě:

- ✓ nabídky termínů školení školicích organizací,
- ✓ evidence platnosti školení jednotlivých řidičů (personalistika).

Tyto podklady předává personální odbor Vedoucím provozních oblastí, kteří měsíčně plánují (měsíční plán práce) a zajišťují vyslání řidičů na školení.

6.2.2 Plán kvalifikačního rozvoje ostatních kategorií zaměstnanců

Po stanovení potřebného vzdělání sestaví personální odbor Plán kvalifikačního rozvoje (viz. Příloha P I) zaměstnanců na období příštího kalendářního roku v termínu do 31.12. běžného roku.

Obsahem plánu jsou:

- o kategorie zaměstnanců,
- o požadovaná obsahová náplň vzdělávání,
- o požadovaný termín a rozsah vzdělávání.

Sestavený Plán kvalifikačního rozvoje schvaluje generální ředitel.

V průběhu realizace Plánu kvalifikačního rozvoje mohou vedoucí pracovníci předkládat prostřednictvím personálního útvaru generálnímu řediteli návrhy na aktuální úpravy PKR.

Vedle plánovaných akcí, které jsou obsahem PKR, se zaměstnanci účastní personálním útvarem vybraných dlouhodobých vzdělávacích programů za účelem rozvoje jejich odbornosti i celé firmy.

Účast zaměstnance na vybraném školení navrhuje nadřízený pracovník, který ve spolupráci s personálním odborem vypracuje návrh dohody o případné finanční spoluúčasti a délce setrvání zaměstnance ve firmě a podstoupí vedení firmy ke schválení. Personální odbor je povinen kontrolovat tyto dohody (např. docházku zaměstnance, prospěch, řádné ukončení, finanční záležitosti, vyrovnání v případě ukončení pracovního poměru nebo ukončení vzdělávání z viny zaměstnance).

Pro zaměstnance, kteří byli na základě výsledků diagnostického vyšetření v „Centru diagnostiky a vzdělávání“ vybráni do personálních záloh pro výkon manažerských funkcí jsou sestavovány Kariérní plány (viz. Příloha P II) s přihlédnutím na požadavky na způsobilost a odpovědnost, vztahující se ke konkrétní pracovní činnosti. Obsahují tedy přesně definované:

- cíle (obsahové zaměření vzdělávací aktivity, uvedení konkrétních znalostí, které je třeba získat a doplnit),
- programy a metody (uvedení konkrétního způsobu provádění vzdělávání, místo a termín konání, dodavatele vzdělávací aktivity),
- potřebné finanční zdroje (náklady na zajištění dané vzdělávací aktivity).

Jednotlivé vzdělávací aktivity svým obsahovým zaměřením odpovídají tomu, na jaké úrovni řízení je vzdělávaný zaměstnanec zaměstnán.

V současné době je ve společnosti Connex Morava a.s. realizován nový projekt pod názvem **Škola mladých manažerů**. Vybraní zaměstnanci jsou proškolení ve dvou rovinách:

- Znalostní management, v jehož rámci získají znalosti z těchto oblastí: firemní management, řízení obchodní činnosti, řízení provozu, řízení lidských zdrojů, finanční řízení podniku, informační systémy a technologie.
- Manažerské dovednosti, jejichž cílem je osvojení dovedností v rámci: strategického managementu, firemní kultury, manažerské komunikace, řízení lidí a koučování, motivace, delegování a odpovědnost, vedení porad a jednání.

Cílem tohoto projektu je připravit perspektivní zaměstnance pro výkon manažerské funkce, zpracovat a rozvíjet firemní know-how a knowledge management skupiny Connex ČR a budovat firemní kulturu na bázi vzájemné spolupráce.

6.3 Realizace plánu kvalifikačního rozvoje

Pro realizaci výcviku a vzdělávání svých zaměstnanců využívá společnost jak svých vlastních zaměstnanců, tak externích dodavatelů.

6.3.1 Interní zabezpečení

V rámci procesu vzdělávání v Connex Morava a.s. jsou využíváni vlastní zaměstnanci s potřebnou odbornou úrovní a komunikačními schopnostmi. Tito zaměstnanci v rámci zhodnocení vlastního vzdělávání jsou povinni přenášet získané poznatky a informace na další zainteresované zaměstnance. Výběr interních školitelů provádí personální útvar, školitele schvaluje generální ředitel.

6.3.2 Externí zabezpečení

V rámci zabezpečování kvalifikačního rozvoje zaměstnanců Connex Morava a.s. jsou externími dodavateli zajišťovány tyto služby:

- školení a vzdělávání zaměstnanců,
- psychologické poradenství.

Výběr a pravidelné hodnocení způsobilosti dodavatelů provádí personální odbor. V úvahu se berou dosažené indexy efektivnosti výcviku u daného dodavatele v minulém období a dále tyto faktory:

- odborná úroveň lektorů,
- interaktivní formy vzdělávání,
- praktický výcvik a trénink,

v rozsahu stanoveném příslušnými obchodními smlouvami.

Index efektivnosti výcviku stanovuje každý zaměstnanec v rámci vlastního hodnocení efektivnosti výcviku. Je dán tímto vzorcem:

$$I = \frac{\text{počet dosažených bodů}}{\text{počet možných bodů}} \times 100\%;$$

6.3.3 Organizační zajištění akcí

Za realizaci jednotlivých vzdělávacích akcí dle PKR je odpovědný garant organizačního zabezpečení, který je kompetentní k vydávání organizačních dispozic k zajištění konkrétní vzdělávací akce.

Dokumentaci o vzdělávacích akcích zajišťuje personální odbor, který je odpovědný za vedení dokumentace v tomto rozsahu:

- presenční listiny,
- osvědčení, příp. certifikát,
- zkušební testy.

6.3.4 Evidence kvalifikačního rozvoje zaměstnanců

Po absolvování vybrané formy kvalifikačního rozvoje zaměstnancem je personální odbor povinen evidovat tuto skutečnost v evidenční kartě vzdělávání nebo v PIS „Personalistika“. Účast na školení, příp. jeho výsledek zaměstnanec prokazuje písemným dokladem, např. daňovým dokladem, osvědčením, certifikátem, prezenční listinou či podobným jiným dokladem, a dle jeho obsahu je založen.

Stejný postup platí pro krátkodobá školení realizovaná mimo PKR.

6.3.5 Metody vzdělávání používané v Connex Morava a.s.

Vlastní zajištění konkrétní vzdělávací aktivity závisí především na kvalifikačních požadavcích pracovního místa, na jeho charakteristice a odborných požadavcích, vyplývajících z pracovního zařazení zaměstnance v organizační struktuře společnosti a přidělené míry samostatnosti a odpovědnosti.

1. Pravidelná školení řidičů

- vyplývají ze zák. č. 247/2000 Sb. získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel. Zkoušky z odborné způsobilosti se skládají z těchto částí:

- Zkouška z předpisů o provozu na pozemních komunikacích a zdravotnické přípravy,
- Zkouška ze znalostí ovládání a údržby vozidla,
- Zkouška z praktické jízdy.

Po **proškolení** řidičů v rozsahu daném zákonem, následuje **diskuze** zaměřená na aktuální problémy spojené s každodenními pracovními povinnostmi a kontrolní **test**.

2. Vzdělávání zaměstnanců technicko hospodářských funkcí

Školení poskytovaná zaměstnancům pracujícím na střední úrovni řízení jsou obsahově a tématicky rozsáhlejší, což vyplývá ze širokého pole působnosti jejich pravomocí a odpovědnosti, tedy popisu pracovního místa a konkrétních kvalifikačních požadavků vztahujících se k tomuto zaměstnání. Poskytované vzdělávací aktivity jsou zaměřeny na následující oblasti:

- Jakost, řízení procesů, inovace pracovních postupů,
- Jazykové kurzy,
- Problematika pracovně – právní,
- Dopravní legislativa,
- Informační technologie,

- Školení řidičů referentských vozidel,
- Školení zaměřené na rozvoj „měkkých dovedností“ (komunikace, asertivita, sebe prezentace apod.).

3. Vzdělávání zaměstnanců vrcholového vedení

Vzdělávací aktivity, nabízené zaměstnancům vrcholového vedení, jsou ve velké míře obsahově totožné s již výše popsány. Kromě těchto jsou obsahově zaměřeny na potřeby zaměstnanců, pracujících na vyšších úrovních řízení podniku. Jedná se o školení v těchto oblastech:

- Manažerské dovednosti,
- TOP Manager,
- Firemní kultura,
- Systém managementu jakosti, a další.

6.4 Hodnocení vzdělávacích aktivit

Hodnocení provádí zaměstnanec, který se výcviku zúčastnil a to bezprostředně po jeho ukončení. Hodnocení se provádí z hlediska:

- a) odborné úrovně, rozsahu, organizačního zajištění; toto hodnocení slouží personálnímu útvaru pro sestavu následného PKR;
- b) přínosu pro zaměstnance a pro organizaci k provádění hodnocení jednotlivých akcí na formuláři B 114.5-2 (viz. Příloha P III), který postupují personálnímu odboru.

Hodnocení efektivnosti výcviku se netýká povinného školení řidičů.

Celkovou úroveň systému vzdělávání hodnotí vedení firmy v rámci přezkoumání SŘJ vedením organizace na základě:

- vyhodnocení plnění PKR,
- zpráv z interních auditů,

- zpráv z externích auditů.

Sledování, archivace a vyhodnocování dodavatelů, poskytovatelů konkrétních vzdělávacích aktivit se provádí v informačním systému společnosti.

Společnost eviduje seznam vhodných dodavatelů (viz. Příloha P IV) a rovněž seznam Schválených dodavatelů pro daný rok.

7 PRŮZKUM NÁZORŮ MANAŽERŮ CONNEX MORAVA A.S. NA POUŽÍVANÝ VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM.

Průzkum názorů manažerů společnosti Connex Morava a.s. na používaný systém vzdělávání byl proveden dne 26.4.2005 v centrále společnosti v Olomouci, formou strukturovaných rozhovorů, s celkem sedmi manažery, konkrétně ředitelem dopravní kanceláře, provozním ředitelem, finanční ředitelkou, ředitelem pro strategické a personální řízení, obchodním ředitelem, manažerem pro jakost a generální ředitelkou společnosti.

Cílem rozhovorů bylo zjistit, zda jsou dotazovaní manažeři s podnikovým systémem vzdělávání spokojeni, popřípadě v čem vidí nedostatky nebo rezervy tohoto systému.

Pro průzkum názorů formou strukturovaných rozhovorů jsem se rozhodla z důvodu přímého kontaktu s manažery. Tuto formu považuji za nejvhodnější pro získání ucelené představy o názoru manažera na danou problematiku a možnosti rozhovor osobně ovlivnit formou dotazování.

Během rozhovoru výše jmenovaní manažeři odpovídali na následující otázky:

- 1) Považujete vzdělávání ve společnosti Connex Morava a.s. za systematické nebo nahodilé podle okamžité potřeby?
- 2) Na které oblasti ve vzdělávání kladete důraz?
- 3) Považujete úroveň odborných znalostí u zaměstnanců za dostatečnou?
- 4) Považujete za dostatečnou úroveň – tzv. měkkých znalostí (komunikace, motivace, asertivita, atd.)?
- 5) Je stávající rozsah vzdělávacích aktivit dostatečný z hlediska času?
- 6) Jsou používané metody vzdělávání dostatečné a jaké další byste navrhli?
- 7) Považujete vynaložené finanční prostředky na vzdělávání za dostatečné?

Odpověď na otázku, Považujete vzdělávání ve společnosti Connex Morava a.s. za systematické nebo nahodilé podle okamžité potřeby?, byla shodná u všech dotazovaných. Vzdělávací systém ve společnosti považují za systematický a rovněž srozumitelný co se

týče možností pro jednotlivé zaměstnance. Jedním z uvedených důvodů systematickosti vzdělávacího procesu je norma ISO 9001, která je ve firmě zavedena a certifikována, a podle které je nutno postupovat předepsaným způsobem.

V případě otázky Na které oblasti vzdělávání kladete důraz? se odpovědi mírně lišily podle odborného zaměření jednotlivých manažerů. Všichni se však shodli na nutnosti znalostí z oboru dopravní legislativy a to do šíře a hloubky dané specifikacemi pracovního místa. Na další místa kladli jazykové znalosti a znalosti z oboru informačních technologií. Pořadí jednotlivých oblastí se ve většině případů shodovalo s výsledky Průzkumu spokojenosti zaměstnanců, ve kterém byli zaměstnanci mimo jiné dotazováni na to, v jaké oblasti by školení uvítali a upřednostnili.

Odpověď na třetí otázku, týkající se odborných znalostí, byla u všech dotazovaných kladná. Důvodem pro tato tvrzení je zákonem předepsaná odborná způsobilost u řidičů motorových vozidel, která je pravidelně proškolována a testována a k jejímu získání a udržení je nutné získat Osvědčení. Dotazovaní manažeři byli rovněž spokojeni s úrovní odborných znalostí svých podřízených zaměstnanců technicko hospodářských profesí.

Kladnou odpověď jsem však nedostala na otázku číslo čtyři, týkající se úrovně tzv. měkkých znalostí. Zvláště provozní ředitel si je vědom rezerv, které mají v tomto ohledu vedoucí jednotlivých provozních oblastí a jím podřízení mistři, kteří jsou přímými nadřízenými jednotlivých řidičů. Za podstatně lepší považují manažeři situaci v případě THP a středního a vyššího managementu, kde ovšem rovněž existují rezervy.

V případě otázky číslo pět, Je stávající rozsah vzdělávacích aktivit dostatečný z hlediska času?, došlo k opětovné shodě všech dotazovaných. Rozsah školení v současné době neodpovídá potřebám firmy, což bylo podloženo faktem, že v posledních 2 letech došlo ke snížení počtu hodin, věnovaných školení tzv. „měkkých znalostí“ u řidičů. Důvodem pro toto snížení je organizační náročnost a rovněž finanční zátěž, jak objasnil Ředitel pro strategické a personální řízení.

Odpovědi na otázku týkající se dostatečnosti používaných metod vzdělávání se dělily na dvě skupiny. Ve společnosti Connex Morava a.s. se využívá těchto metod: školení řidičů s následnou diskuzí a školení THP a managementu, které je ve většině případů zprostředkováváno externími školicími zařízeními a to ve formě přednášek s následnou diskuzí. Čtyři ze sedmi dotazovaných manažerů považují tento způsob školení za dostatečný s tím, že záleží na způsobu, jakým školitel přednášku podá a jak dokáže

posluchače zaujmout. Rozdílný názor měli ředitel pro strategické a personální řízení, manažer jakosti a finanční ředitelka, kteří tyto metody považují za nedostatečné a preferovali by využívání nových interaktivních metod. Jako příklad uvedli asistování, counselling, mentoring a coaching. Důvodem proč nejsou tyto metody využívány je jejich organizační a časová náročnost a tím i zvyšující se finanční náklady.

Ani jeden z dotazovaných manažerů nepovažuje současné výdaje na vzdělávání zaměstnanců za dostatečné, což byla reakce na poslední otázku, Považujete vynaložené finanční prostředky na vzdělávání za dostatečné? Jedním z důvodů snížení počtu hodin školení tzv. „měkkých znalostí“ u řidičů byl omezený finanční rozpočet společnosti. Ředitel pro strategické a personální řízení uvedl, že považuje za důležité nejen poskytovat zaměstnancům vzdělávání v rámci firmy, ale rovněž povzbuzovat zaměstnance k individuálnímu studiu .

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V závěru druhé části své bakalářské práce bych ráda shrnula poznatky získané při analýze současného systému vzdělávání ve společnosti Connex Morava a.s.

Analytická část se skládala ze dvou částí, a to z popisu současného vzdělávacího systému používaného ve společnosti Connex Morava a.s. a z průzkumu názorů manažerů společnosti na současný vzdělávací systém na základě strukturovaných rozhovorů.

Při své diplomové praxi ve společnosti Connex Morava a.s., a z analýzy jsem zjistila, že způsob uplatňování systému vzdělávání se shoduje s principy uvedenými v literárních pramenech. Vzdělávání zaměstnanců je realizováno systémovým způsobem a to na základě normy ISO 9001, která je ve firmě zavedena a certifikována. Podnikový proces vzdělávání v Connex Morava a.s. probíhá skutečně v jednotlivých fázích a jejich přesném pořadí, od zjišťování kvalifikačních potřeb, přes jeho plánování, realizaci a následné hodnocení úspěšnosti.

V rámci analýzy vzdělávacího systému a průzkumu spokojenosti manažerů jsem zjistila také určité nedostatky, u nichž bych ráda v rámci závěrečného doporučení pro vedení společnosti navrhla opatření pro zlepšení a zefektivnění vzdělávacího systému zaměstnanců.

9 DOPORUČENÍ PRO VEDENÍ PODNIKU

Na základě porovnání teoretických východisek se skutečným stavem v podniku, bych ráda společnosti Connex Morava a.s. navrhla některá doporučení.

V rámci teoretických východisek pro analytickou část jsem stanovila tři hypotézy, které jsem následně analyzovala.

Na základě hypotézy jedna jsem předpokládala, že ve společnosti Connex Morava a.s. je uplatňován systémový přístup ke vzdělávání zaměstnanců. Tato hypotéza byla potvrzena jak v rámci popisu systému vzdělávání zaměstnanců, tak v průzkumu názorů manažerů. Důvodem pro toto konstatování je existence normy ISO 9001, která je ve firmě zavedena a certifikována. Na jejím základě firma realizuje vzdělávání svých zaměstnanců systémovým způsobem, počínaje identifikací potřeb zaměstnanců, přes plánování a následnou realizaci vzdělávacích aktivit, až po závěrečné hodnocení efektivnosti výcviku zaměstnanců.

Hypotéza číslo dvě předpokládala, že společnost využívá moderních interaktivních metod vzdělávání. Tato hypotéza potvrzena nebyla. Z analýzy současného vzdělávacího systému a z průzkumu názorů manažerů společnosti Connex Morava a.s. vyplynulo, že společnost v současné době využívá spíše klasických metod vzdělávání zaměstnanců. V případě řidičů motorových vozidel se jedná o povinné školení v rozsahu stanoveném zákonem a nad rámec zákona, poskytuje společnost této skupině zaměstnanců školení tzv. „měkkých znalostí“. V obou případech se jedná o formu přednášky spojenou s diskuzí nebo seminář. Zaměstnanci THP a manažeři jsou vzdělávání buďto z interních zdrojů nebo jsou vysílání na školení zabezpečované externími zařízeními, avšak vždy se jedná spíše o formu přednášky s diskuzí nebo seminář, stejně jako v případě řidičů. Pro získání určitých znalostí jsou tyto metody vhodné, avšak společnost by se měla také snažit aplikovat do svého vzdělávacího systému nové a moderní interaktivní metody, při nichž zaměstnanec nejen pasivně přijímá nové poznatky, ale aktivně se na procesu vzdělávání podílí a to v případě mnohých metod přímo na pracovišti. Při využívání klasických metod vzdělávání, jako přednášky nebo semináře, může rovněž nastat situace, kdy je vzdělávaný pracovník zapojen do diskuze a má možnost podílet se na průběhu školení, avšak záleží především na

přednášejícím, jakou formu výkladu zvolí a kolik prostoru vzdělávaným pracovníkům nabídne. Společnosti Connex Morava a.s. bych proto doporučila zahrnout do svého vzdělávacího systému následující interaktivní metody, které považuji za nejvhodnější. Jedná se především o metodu *asistování*, při kterém je vzdělávaný pracovník přidělen ke zkušenému zaměstnanci a pomáhá mu při plnění úkolů, které souvisejí s danou funkcí. V průběhu zaškolování nebo na jeho konci je vhodné využít metody *pověření úkolem*, při které je vzdělávanému pracovníkovi přidělen úkol a jeho řešení je sledováno. Vyspělejšími formami těchto metod jsou *coaching*, *mentoring* a *counselling*. U těchto metod je důležitá vyspělost vzdělavatele či nadřízeného a také vyspělost a iniciativa školeného pracovníka. Využívá se jich spíše pro formování pracovních schopností u tvůrčích a řídicích pracovníků. Ve společnosti Connex Morava a.s. by jejich zavedení do systému vzdělávání zaměstnanců bylo přínosem nejen v oblasti vyššího managementu, ale rovněž ke vzdělávání středního a nižšího managementu, kterým jsou ve firmě vedoucí provozních a obchodních oblastí a jím podřízení mistři, kteří jsou přímými nadřízenými jednotlivých řidičů, jsou s nimi v přímém každodenním kontaktu a svým chováním a přístupem je tak mohou nejvíce ovlivnit a být příkladem.

Domnívám se, že vhodnou metodou pro zavedení do systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Connex Morava a.s. je rovněž *E-learning*. Jedná se o elektronické studium, jehož předností je jeho rychlost a flexibilita. Jeho nevýhodou jsou vysoké počáteční náklady na aplikaci do informačního systému společnosti a nutnost zaškolení zaměstnanců pro jeho využívání. Po překonání těchto počátečních problémů však E-learning může být cenným nástrojem při vzdělávání zaměstnanců, kteří po krátkém zaškolení mohou ve studiu pokračovat sami a vlastním tempem.

V současné době se stává hitem ve vzdělávání *Blender learning*. Jedná se o metodu, která představuje kombinaci výuky pomocí počítačů a živých přednášek. Je to vlastně forma e-learningu, která je doplňována workshopy, semináři a kurzy s využitím počítačů a internetu. Blender learning tak propojuje tradiční pedagogické metody s virtuálním studiem.

Myslím si, že zařazení této metody by mohlo být přínosem především u zaměstnanců, kteří jsou zařazení do projektu Škola mladých manažerů, který v současné době společnost Connex Morava a.s. realizuje. Jedná se o zaměstnance, u kterých společnost v budoucnu předpokládá zařazení do vyšší manažerské funkce, a tedy jednoznačně o typ lidí, kteří si

uvědomují důležitost neustálého vzdělávání se. Pro jejich školení společnost v současné době využívá nejrůznějších seminářů a kurzů, na kterých jsou školeni v oblasti znalostního managementu a manažerských dovedností. Domnívám se, že zavedení kombinovaného typu vzdělávání, tedy využití Blender learningu, by v tomto případě bylo přínosem jak pro jednotlivé vybrané zaměstnance, tak pro firmu jako celek.

Hypotéza číslo tři předpokládala, že společnost Connex Morava a.s. má vybudován systém vyhodnocování účinnosti vzdělávacích aktivit a návratnosti investic do vzdělávání. Tato hypotéza rovněž nebyla potvrzena. Společnost sice vyhodnocuje přínosy, které vzdělávání zaměstnancům přineslo, avšak ne způsobem postačujícím a dostatečně ověřitelným. Toto zjištění se mi jevilo jako největší problém v systému vzdělávání zaměstnanců.

System je v současné době nastaven následujícím způsobem. Každý zaměstnanec po ukončení dané vzdělávací aktivity má povinnost vyplnit Formulář B114.5-2 – Dotazník pro hodnocení efektivnosti výcviku zaměstnancem. V tomto dotazníku ohodnotí školení z hlediska jeho úrovně a rovněž z hlediska posouzení přínosu pro zaměstnance jako jedince a firmy jako celku. Každému faktoru přidělí počet bodů, podle svého uvážení. Výsledkem jeho hodnocení je tzv. Index efektivnosti výcviku, který se vypočte jako podíl zaměstnancem přidělených bodů, k celkovému možnému počtu bodů. Index je vyjádřen v procentech. Firma k výsledkům hodnocení zaměstnanců, vyjádřenými indexem efektivnosti výcviku, přihlíží rovněž při hodnocení externích dodavatelů. Toto hodnocení efektivnosti výcviku zaměstnancem je z hlediska teorie jen prvním bodem při hodnocení přínosu vzdělávání pro společnost. Pro firmu je sice důležité zjistit, co si školení zaměstnanci o průběhu, formě, metodách a celkovém přínosu vzdělávání myslí, jedná se však o jejich subjektivní názor, který může být ovlivněn celou řadou faktorů, například atraktivitou prostředí nebo probírané látky. Skutečný přínos pak nemusí být takový, jak uvádí zaměstnanec.

Dalšími body v modelu hodnocení jsou hodnocení množství získaných znalostí nadřazeným zaměstnancem, hodnocení využití získaných poznatků v praxi, hodnocení skutečné efektivnosti a hodnocení změn v kultuře podniku. Myslím si, že aplikace všech

bodů, konkrétně ve společnosti Connex Morava a.s., není prakticky možná. Je tomu tak z důvodu, že například hodnocení efektivity je proveditelné pouze u přímých výrobních faktorů, jež lze školením nebo vhodným výcvikem bezprostředně ovlivnit a v podmínkách společnosti, která pracuje v systému veřejných zakázek s regulovanou cenou a je závislá na objemu přidělených dotací k vyrovnání ztráty a zákonem limitovaného, tzv. „přiměřeného zisku“, nepoužitelné. Co však firma může a měla by zavést je hodnocení vzdělávací akce nadřízeným zaměstnancem. V praxi by systém mohl být nastaven následujícím způsobem. Zaměstnanci by po ukončení daného vzdělávání vyplnili určitý formulář, který bychom mohli nazvat např. Akční plán, ve kterém by vyhodnotili konkrétní přínosy, které si myslí, že by mohly být aplikovány v praxi a ve firmě by byly uplatnitelné. Návrh takového plánu uvádím v Příloze P V. Nadřízený zaměstnanec by poté vyhodnotil, zda je návrh opravdu přínosný a zda by byl v praxi realizovatelný a pokud by jeho posudek byl kladný, postoupil by jej vedení společnosti.

Domnívám se, že z modelu vyhodnocování vzdělávacích aktivit, by se ve společnosti Connex Morava a.s. dal využít rovněž poslední bod a to vyhodnocování změn v kultuře podniku. Toto hodnocení bych považovala za důležité zvláště u řidičů, kteří jsou posledním článkem v podniku, který je v kontaktu přímo se zákazníkem. V praxi by se mohlo jednat o pravidelné zprávy, či hodnocení situace ze strany nadřízených, konkrétně mistrů nebo ředitelů jednotlivých oblastí, o tom, jak se do povědomí zaměstnanců dostávají hodnoty požadované managementem.

Pokud bych měla shrnout výsledky hodnocení stávajícího vzdělávacího procesu ve společnosti Connex Morava a.s., lze konstatovat, že firma má velice dobře zvládnutou první jeho fázi, a to identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců, stejně jako jeho plánování. Jako částečný nedostatek se mi jeví absence moderních interaktivních metod, které by podle mého názoru mohly být pro firmu přínosem. Hlavní problém však vidím v nedostatečnosti hodnocení přínosů vzdělávacích aktivit, což znamená, že společnost nemá podloženo, zda se investice do vzdělávání vracejí ve formě nově nabytých znalostí, zkušeností nebo ve změně přístupu zaměstnance.

ZÁVĚR

Vzdělávání se v dnešní době stává samozřejmou součástí života člověka. Lidé si uvědomují, že ukončením školního vzdělání, ať již středoškolského nebo vysokoškolského, tento proces nekončí. Učení se tak stává přirozenou součástí také pracovního procesu. Vzdělávání zaměstnanců proto představuje nejdůležitější oblast řízení lidských zdrojů a je hlavním nástrojem ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku, který tak investicemi do vzdělávání svých zaměstnanců zvyšuje svou hodnotu.

Cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu podnikového systému vzdělávání ve společnosti Connex Morava a.s. a na základě porovnání teoretických závěrů se skutečným stavem v podniku, doporučit konkrétní návrhy na zlepšení stávající situace.

V teoretické části jsem na úvod definovala základní pojmy, které souvisejí s problematikou vzdělávání zaměstnanců a objasnila přínosy, které ze vzdělávání plynou pro zaměstnance i podnik. V další kapitole jsem se zaměřila na podnikový systém vzdělávání a podrobně charakterizovala jednotlivé fáze vzdělávacího procesu. V závěru teoretické části jsem získané poznatky shrnula a na jejich základě stanovila pracovní hypotézy pro analytickou část.

Při výkonu své diplomové praxe ve společnosti Connex Morava a.s. jsem formou konzultací a strukturovaného rozhovoru s manažery společnosti získala podklady, na základě kterých jsem zpracovala analýzu skutečného stavu systému vzdělávání zaměstnanců a provedla průzkum názorů manažerů na tento systém. V závěru analytické části jsem tyto poznatky zhodnotila a porovнала se stanovenými hypotézami. Na základě zjištěných nedostatků v systému vzdělávání jsem společnosti navrhla možná řešení. Jedním z nich byla implementace moderních interaktivních metod do systému vzdělávání zaměstnanců, který v současné době těchto metod nevyužívá. Druhým návrhem bylo zlepšení poslední fáze vzdělávacího procesu, tedy vyhodnocování přínosů vzdělávání.

Závěrem lze konstatovat, že proces vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Connex Morava a.s. je veden systémovým způsobem. Podle mého názoru si společnost Connex Morava a.s. uvědomuje význam neustálého vzdělávání zaměstnanců jako faktoru zvyšování konkurenceschopnosti podniku, a proto svým zaměstnancům poskytuje v rámci organizačních a finančních možností firmy, maximální možnosti neustálého rozvoje jejich znalostí a dovedností.

Conclusion

The education item is in these days the evident part of the human life. People realize that the graduation isn't the final stage in their lives. Well, then the staff education becomes the nature part of the working process and forms the main article of the increasing competitiveness venture that raises its value through investments in the employees.

The target of my Bachelor thesis was to make an educational system analysis of Connex Morava a.s. venture. On the basis of comparing theoretical conclusions with the real venture state I can recommend the concrete suggestions for improving present situation.

As an introduction I defined the basic concepts that are connected with the staff educational problems and explained contributions emerging from both sides the employees and the venture.

In the next chapter I focused on the staff education system where I closely characterized each phase of education process.

In conclusion of the theoretical part I resumed the obtained knowledge and determined the working hypothesis for the analytic part on its basis.

During doing my dissertation practise at the company I obtained source materials in the form of managers consultation.

Anyway, on its basis I processed the analysis of the real state staff educational system and made a view of the managers system survey on this issue.

At the end of the analytical part I appraised and compared all gained knowledge with appointed hypotheses. Afterwards I suggested possible solutions on given educating drawbacks.

One of them was implication of modern interactive methods, however, it isn't used nowadays.

The other suggestion was improvement of the last phase of the staff educational process that is evaluating contributions of educating.

In conclusion I can say that the staff educational process is run by the system's way.

According to my point of view the venture realizes the meaning of the constant staff educating as the factor of increasing competitioness venture and therefore their staff are provided with maximal possibilities of constant knowledge growth and skills.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [3] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002. Třetí vydání. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [4] KOUBEK, J. *ABC moderní personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [5] MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [6] PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [7] PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů*. Ostrava: Dům Techniky Ostrava, 2002. 241 s. ISBN 80-02-01419-1.
- [8] PORVAZNÍK, J. *Celostní Management. Piliře kompetence v řízení*. Bratislava: SPRINT, 2003. Druhé přepracované a doplněné vydání. 512 s. ISBN 80-8848-36-9.
- [10] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [11] WERTHER, W.; DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

Seriálové publikace

- [12] DOBIÁŠOVÁ, O. Hlavní myšlenkové trendy ovlivňující vzdělávání v organizacích. *HR forum*, 2003, roč. 4, č. 10, s. 34-35.
- [13] HARTMANNOVÁ, D. Audit kvality Q FOR – pomoc při výběru. *HR forum*, 2004, roč. 5, č. 10, s. 52-53.

- [14] STOKLASOVÁ, S. Analýza rozvojových a vzdělávacích potřeb manažerů. *Personál – Časopis pro rozvoj lidských zdrojů*, 2004, roč. X, č. 1, s. 16-17.
- [15] ŠVEC, J. Preferujeme ve vzdělávání interaktivní a činnostní metody. *Personál – Časopis pro rozvoj lidských zdrojů*, 2004, roč. X, č. 2, s. 14-15.

Elektronické zdroje

- [16] VODÁK, J. Identifikace vzdělávacích potřeb podniku. *Moderní řízení* [online]. 2004, roč. XXXIX, č. 2 [cit. 2004-03-09]. Dostupný na WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?s1=6&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&article\[id\]=13958760](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?s1=6&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&article[id]=13958760)>. ISSN 0026-8720.
- [17] VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. Vyhodnocujete přínosy podnikového vzdělávání? *Moderní řízení* [online]. 2004, roč. XXXIX, č. 7 [cit. 2004-03-09]. Dostupný na WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?s1=6&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&article\[id\]=14608850](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?s1=6&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&article[id]=14608850)>. ISSN 0026-8720.
- [18] ŠIKO, P. Moderní koncepce podnikového vzdělávání. *Moderní řízení* [online]. 2004, roč. XXXIX, č. 9 [cit. 2004-03-09]. Dostupný na WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?s1=6&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&article\[id\]=14871600](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?s1=6&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&article[id]=14871600)>. ISSN 0026-8720.

Ostatní zdroje

- [19] Vnitropodnikové materiály

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod. a podobně

atd. a tak dále

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PIS Personální informační systém

PKR Plán kvalifikačního rozvoje

SŘJ Systém řízení jakosti

THP Technicko hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vazby vzdělávání a rozvoje pracovníků na ostatní personální činnosti.....	13
Obr. 2. Vzdělávací proces.....	17
Obr. 3. Potřeba vzdělávání.....	18
Obr. 4. Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody.....	20
Obr. 5. Stav zaměstnanců Connex Morava a.s. k 31.12.2004.....	38
Obr. 6. Kvalifikační struktura zaměstnanců Connex Morava a.s.....	39
Obr. 7. Věková struktura zaměstnanců Connex Morava a.s.....	40
Obr. 8. Struktura nákladů Connex Morava a.s. za rok 2004	41

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Stav zaměstnanců.....	38
Tab. 2. Kvalifikační struktura zaměstnanců – Connex Morava a.s.....	39
Tab. 3. Věková struktura zaměstnanců – Connex Morava a.s.....	40

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Plán kvalifikačního rozvoje
- P II Kariérní plán
- P III Dotazník pro hodnocení efektivnosti výcviku zaměstnancem
- P IV Seznam vhodných dodavatelů Connex Morava a.s.
- P V Akční plán
- P VI Historický vývoj průměrných mezd v Connex Morava a.s.

PŘÍLOHA P I: PLÁN KVALIFIKAČNÍHO ROZVOJE NA ROK

Connex Morava a.s.

Funkce, jméno	Počet	Náplň	Forma	Dodavatel	Garant organizačního zabezpečení	Plán. náklady v Kč.	Termín, rozsah	Realizace (datum, sk.)

Zpracoval:

Datum:

Schválil: GŘ

Datum:

PŘÍLOHA P II: KARIÉRNÍ PLÁN

P.č.	Jméno zaměstnance	Datum narození	Dosažené vzdělání	Datum nástupu k a.s.	Stávající funkce	Cílová funkce	Plánované vzdělávání a výcvik	Realizované vzdělávání a výcvik
1.	Velecký Josef	13.10.1957	vyučen	1.1.1983	OZ - SU	VPr O	management,legislativa , ekonomika	Dopravní legislativa (11-12.11. 2003) Pracovní právo (10.-11.4.) Bezpečnost práce (11-12.11. 2003) Firemní strategie (11-12.11. 2003) SŘJ (11-12.11. 2003)
2.	Vaňková Jana	1.3.1951	VŠ	1.8.2002	OZ - OV	VPr O	management,legislativa , ekonomika	Dopravní legislativa (11-12.11. 2003) Pracovní právo (10.-11.4.) Bezpečnost práce (11-12.11. 2003) Firemní strategie (11-12.11. 2003) SŘJ (11-12.11. 2003)

Zpracoval, funkce, jméno: ...Ing. Antonín Hradílek, SPŘ

Podpis zpracovatele:

Dne: 26.7.2004

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI VÝCVIKU ZAMĚSTNANCEM

Jméno účastníka:	Organizační jednotka:
Název akce:	
Místo a datum konání:	
Datum hodnocení:	
Úroveň akce	Nízká – 1; vysoká- 5
Odborná úroveň (znalosti lektora, srozumitelnost)	
Organizační zajištění	
Vhodnost kurzu	
Rozsah, délka kurzu	
Jaké měl kurz přednosti?	
Pro které další zaměstnance by byl kurz vhodný?	
Posouzení přínosů	Nízké – 1; vysoké- 5
Plnění firemních cílů	
Zvýšení kvality služeb, snížení počtu neshod	
Zvýšení ekonomické efektivity	
Zlepšení orientace na zákazníka	
Zlepšení týmové práce, firemní kultury	
Zvýšení bezpečnosti práce	
Další:	
Jaké jsou podle Vás největší překážky na straně naší firmy pro zavedení získaných poznatků do praxe?	

Index efektivity výcviku:
$$I = \frac{\text{počet dosažených bodů}}{\text{počet možných bodů}} \times 100\%;$$

$I = \dots\dots\dots \%$

Podpis účastníka:

PŘÍLOHA P IV: SEZNAM VHODNÝCH DODAVATELŮ CONNEX MORAVA A.S.

Útvar:

Datum zápisu	Dodavatel/adresa	Produkt	Znaky jakosti	Kontakt. partneři	Číslo tel., faxu	Poznámka
28.4.00	EDUKO CZ,s.r.o. Vítkovická 2 Ostrava	proškolování řidičů; dopr. legislativa	Kvalita výuky, zkušenosti zavádění SŘJ	Koudelka Petr	069/6655757	
28.4.00	ČSAD Ostrava, a.s. psychologické pracoviště	psychologická vyšetření; vzdělávání HR	člen Asociace dopravních psychologů	PhDr. Mohylová Jaroslava	069/ 6655723	
28.4.00	Psychologická laboratoř Sladkovského ul. 771 08 Olomouc	psychologická vyšetření	člen Asociace dopravních psychologů	PhDr. Hudeček Alois	068/5313730	
28.4.00	ANAG – sdružení Palackého 21 Olomouc	školení legislativy		pí. Valentová	068/5418984	
28.4.00	INTELLEGO Masarykova 8 Olomouc	školení legislativy	člen Asociace vzdělávání dospělých	PhDr. Černoch	068/5226657	
28.4.00	STAR Masarykova 11 Olomouc	jazykové kurzy		Mgr. Karásková Eva Mgr. Kolář Martin	068/5232484	ukončena spolupráce k 30.4.2002
3.3.01	VŠB-TU Ostrava ekon. fakulta Sokolská 33 701 21 Ostrava 1	pracovní právo ekonomika HR	hodnocena na 2.místě v ČR; spolupráce s John Moores University Liverpool	JUDr. Godický Pavel Doc. Grublová Eva	069/699111	

Datum: 6.7.2004

B108.3-1

Za zpracování odpovídá: Jméno, funkce: Ing. Hradílek MBA, SPŘ

Podpis:

PŘÍLOHA P V: AKČNÍ PLÁN

Název vzdělávací akce:

Jméno účastníka:

Datum:

Pořadové číslo	Úkol-činnost	Datum zahájení	Datum ukončení	Zodpovědnost
.....				
.....				

VYHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ

.....

.....

.....

.....

.....

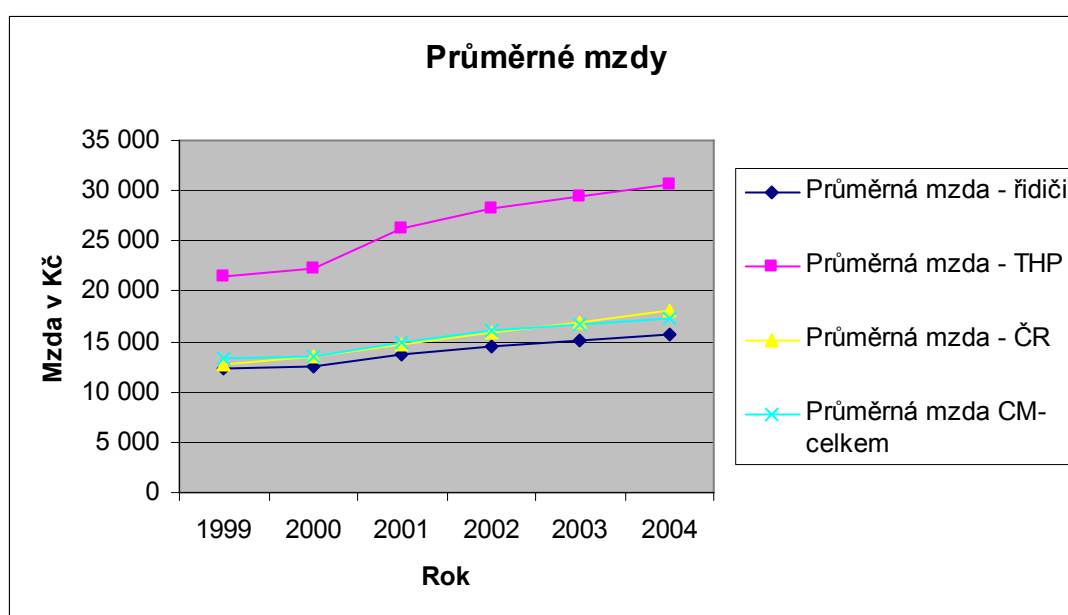
.....

PŘÍLOHA P VI: HISTORICKÝ VÝVOJ PRŮMĚRNÝCH MEZD V CONNEX MORAVA A.S.

Tabulka číslo 1 zobrazuje historický vývoj průměrných mezd ve společnosti Connex Morava a.s. od roku 1999. Mzdy jsou rozděleny do tří skupin, konkrétně na skupinu řidiči, THP a Connex Morava a.s. celkem. Data uvedená v tabulce jsou graficky znázorněna v grafu číslo 1, kde jsou současně porovnávána s průměrnou mzdou v České Republice. Z grafu je patrné, že průměrná mzda řidičů, stejně jako průměrná mzda v celé republice rostla v průběhu let kontinuálně. Naproti tomu u průměrné mzdy ve skupině THP v Connex Morava a.s. došlo k výraznému nárůstu v roce 2001, kdy průměrná mzda vzrostla o skoro čtyři tisíce a od té doby průběžně narůstala až na současnou úroveň třiceti tisíc. Je zřejmé, že v této skupině je průměrná mzda podstatně nad celorepublikovým průměrem

Tab. 1. Průměrné mzdy Connex Morava a.s. – historický vývoj [19]

Průměrné mzdy - historický vývoj						
Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Průměrná mzda - řidiči	12 400	12 500	13 651	14 592	15 186	15 808
Průměrná mzda - THP	21 554	22 362	26 203	28 337	29 375	30 561
Průměrná mzda CM- celkem	13 253	13 449	14 992	16 029	16 640	17 339



Graf 1. Průměrné mzdy v Connex Morava a.s. a ČR v letech 1999 – 2004 [19]