

**ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB
ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ
P-D REFRACTORIES CZ A. S.**

PETRA WILDEROVÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2005

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou vzdělávacích potřeb zaměstnanců ve firmě P-D Refractories CZ a. s. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část obsahuje literární průzkum, který je zaměřen na podstatu a proces podnikového vzdělávání. Důležitost teorie je porovnána se skutečným stavem ve firmě.

Na základě diplomové praxe a vyhodnocení dotazníků, které byly zaměřeny právě na vzdělávací potřeby zaměstnanců, došlo k potvrzení či vyvrácení hypotéz, které byly na začátku stanoveny. Získané informace a poznatky pak vedly k určitým závěrům a návrhu opatření.

Abstrakt ve světovém jazyce

This bachelor thesis engages in the analysis of employees' educational needs in P-D Refractories CZ a.s. firm. My thesis is divided into two parts. The theoretical part contains a literal research concentrated on the basis of the company educational process. The importance of the theory is compared with the real state in the firm.

The hypotheses stated at the beginning were confirmed or refuted on the basis of the diploma practice and the evaluation of questionnaires concentrated on employees' educational needs. The gained information led to certain conclusions and suggestions of taking precautions.

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce slečně Ing. Janě Matoškové za odpovědné vedení, praktické rady a připomínky, které mi během vypracování bakalářské práce poskytovala.

Dále bych chtěla poděkovat panu Mgr. Jiřímu Junkovi, hlavnímu konzultantovi bakalářské práce, za podnětné konzultace, odborné informace a vstřícné jednání.

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

Ve Zlíně, 16. května 2005

.....

podpis

OBSAH

ÚVOD.....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	7
1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ.....	8
1.1 KOLBŮV CYKLUS A STYL UČENÍ	9
2 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ JAKO NEZBYTNÁ SOUČÁST PERSONÁLNÍ PRÁCE KAŽDÉHO PODNIKU	11
2.1 VZDĚLÁVÁNÍ, KVALIFIKACE A REKVALIFIKACE PRACOVNÍKŮ.....	11
2.1.1 Systematické vzdělávání	13
2.2 IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ (TROCHU PŘEPSAT)	13
2.3 PLÁNOVÁNÍ PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	14
2.4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	16
2.4.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti	17
2.4.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště	18
2.5 VYHODNOCOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ.....	19
3 KVALITNÍ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO NOVÁ OBLAST RŮSTU	21
3.1 KRITÉRIA EFEKTIVITY VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
4 PERSONÁLNÍ ASPEKTY ROZVOJE LIDSKÉHO KAPITÁLU A PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	23
4.1 ELEKTRONICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ	23
4.2 ROZVOJ ZPŮSOBILOSTI MANAŽERŮ	24
4.3 UČÍCÍ SE ORGANIZACE	25
5 V DALŠÍM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ZA VYSPĚLOU EVROPOU POKULHÁVÁME.....	27
TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST	29
II. PRAKTICKÁ ČÁST	30
6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY P-D REFRACTORIES CZ, A. S.....	31
6.1 ÚDAJE O ZAMĚSTNANCÍCH FIRMY P-D REFRACTORIES CZ A. S.	32
6.2 VZDĚLÁVACÍ PROGRAM FIRMY P-D REFRACTORIES CZ A. S.....	34
6.2.1 Organizační zabezpečení výcviku zaměstnanců	34
6.2.2 Formy výcviku ve firmě P-D Refractories CZ a. s.....	35
6.2.3 Druhy výcviku ve firmě P-D Refractories CZ a. s.	36
6.2.4 Hodnocení vzdělávacích aktivit	38
6.2.5 Financování vzdělávacích aktivit v P-D Refractories CZ a. s.....	38
7 VLASTNÍ ANALÝZA VE FIRMĚ P-D REFRACTORIES CZ A. S.....	40
7.1 CHARAKTERISTIKA VÝBĚROVÉHO SOUBORU	40
7.2 POUŽITÁ METODA ŠETŘENÍ	41

7.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	41
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		60
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		62
SEZNAM OBRÁZKŮ		63
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ		64
SEZNAM PŘÍLOH.....		65

ÚVOD

Klasik světové teorie managementu Drucker hovoří již v 60. letech o tom, že podnik tvoří hlavně lidé a jejich znalosti, přičemž „znalost definuje jako Schopnost používat informace k určitým činnostem a výkonům. Tuto schopnost má však jedine lidská bytost, její mozek a obratné ruce“.

Podnikání tvoří v našem národním hospodářství velmi významnou roli. Tento obor se podílí na tvorbě bohatství, HDP, ale především poskytuje značné množství pracovních příležitostí. Od roku 1989 se oblast podnikání rapidně změnila. Nová doba si žádá nové postupy a metody.

Došlo k radikálním změnám v personalistice firem. Personální činnost je jednou z podnikových činností. Právě v lidských zdrojích lze dnes najít klíč k dosažení prosperity firmy. Pokud dokáží podniky efektivně využít a zúročit potenciál svých zaměstnanců, dochází tak k jejich pracovní náplni. Pracovníci musí vědět, jak jsou pro podnik důležití a že si jich firma váží. Může jim to dokazovat nejen prostřednictvím odměn (mezd), ale také zájmem o jejich další rozvoj. Ten je ostatně prospěšný i pro firmu samotnou. Růst znalostí a dovedností pracovníků ovlivní jejich výkon a následně i produktivitu firmy.

Musíme si uvědomit, že nejdůležitější aktiva jsou aktiva, které se v rozvaze neobjevují – lidé.

Cílem mé práce je provést literární průzkum, definovat podstatu a zásady vzdělávání zaměstnanců. Analyzovat současný vzdělávací systém zaměstnanců a jejich vzdělávací potřeby. Zda jsou informováni a jejich případný zájem o další vzdělávání se ve firmě zjistím pomocí sestaveného dotazníku, z jehož vyhodnocení budu vycházet při návrhu doporučení firmě. To mi pomůže odhalit, jak moc se liší teorie od praxe. Seznámení se s touto problematikou bude přínosem i pro mé další budoucí pracovní nasazení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností. Podrobněji vzdělávání definovala Manpower Services Commission ve Velké Británii 1981 jako:

Plánovaný proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učením směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností. Jejím cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly.

Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

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

Podnikové vzdělávání se tak vědomě zařazuje mezi zaměstnanecké výhody sloužící nejen k uspokojování potřeb organizace, ale i k uspokojování potřeb pracovníků samotných.

Existují tři oblasti v nichž se lidé učí a vzdělávají:

- *znalosti* – co jedinci potřebují znát (poznávací vzdělávání),
- *dovednosti* – co musejí jedinci umět dělat,
- *postoje* – co lidé cítí ve vztahu ke své práci.

Učení se většinou vyznačuje jednou nebo více stagnačními fázemi, během nichž dochází k zastavení pokroku v učení. Může to být způsobeno například tím, že učící se osoby nejsou schopny soustavně zvyšovat své dovednosti nebo rychlost práce a potřebují přestávku, aby si zafixovali to, co se až dosud naučili. Existenci takových stupňů lze využít

při plánování vzdělávání k tomu, abychom poskytli určitá období pro dobře uvážené posílení a zafixování naučených znalostí a dovedností, kdy se nově získané znalosti a dovednosti uplatňují v praxi. Takto úspěšně dosáhneme očekávaných norem výkonu.

Máme-li připraven vzdělávací modul, který popisuje obsah a postup učení potřebný pro dosažení žádoucí úrovně dovednosti a rychlosti práce, je často žádoucí postupovat krok za krokem tak, že probereme jeden úkol nebo část úkolu, opakováním jeho provádění zafixujeme a pak připojíme další část látky. Naučené znalosti a dovednosti tedy zafixováváme v každé fázi učení. Nazývá se to metoda postupného učení [1].

1.1 Kolbův cyklus a styly učení

„Kolb a kol. (1974) zjistili, že existuje cyklus učení, který tvoří čtyři fáze. Tento cyklus ukazuje Obr. 1.

Kolb a kol. definovali tyto fáze následujícím způsobem:

1. *Konkrétní zkušenost (zážitek)* – může být plánovaná nebo náhodná.
2. *Reflexivní pozorování* – týká se aktivního přemýšlení o zkušenosti (zážitku) a jejím významu.
3. *Abstraktní vytváření pojetí (vytváření teorií)* – generalizování na základě zkušenosti (zážitku) za účelem vytvoření různých pojetí a myšlenek, které lze aplikovat v případě, že se člověk ocitne v podobné situaci.
4. *Aktivní experimentování* – testování pojetí nebo myšlenek v nových situacích. To poskytuje východisko pro novou konkrétní zkušenost a celý cyklus začíná znovu“

[1, s.520].



Obr. 1. Kolbův cyklus učení [1, s. 521]

Kolbův model ukazuje, že jde o prostý popis toho, jak se zkušenost (zážitek) transformuje do pojetí, která jsou pak použita jako vodítko v nových situacích. Pro zvýšení efektivity učení je třeba, aby se jedinci přesunuli z role pozorovatelů do role účastníků, od přímého zapojení k objektivnějšímu analytickému nadhledu.

2 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ JAKO NEZBYTNÁ SOUČÁST PERSONÁLNÍ PRÁCE KAŽDÉHO PODNIKU

Podnikové vzdělávání pracovníků je v poslední době moderně řízených podnicích zřejmě **nejvýznamnější personální činností.**

Vzdělávání má zajišťovat znalosti a dovednosti zaměstnanců, potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik.

Mnozí majitelé nebo vedoucí pracovníci podniků podceňují potřebu vzdělávání svých pracovníků. Zdá se jim, že si vzdělávání nemohou dovolit a že je to něco, co se týká spíše jen velkých podniků. Mezi majiteli podniků se lze často setkat i s názorem, že je věcí pracovníka samotného, aby si ve svém vlastním zájmu prohluboval a rozšiřoval znalosti a dovednosti a přizpůsoboval své pracovní schopnosti požadavkům pracovního místa a podniku.

Ovšem pokud podnik investuje do vzdělávání zaměstnanců, tak investuje i do své pružnosti a do současné i budoucí úspěšnosti a konkurenceschopnosti [3].

2.1 Vzdělávání, kvalifikace a rekvalifikace pracovníků

Podnikové vzdělávání pracovníků je zaměřeno na formování pracovních schopností v širším slova smyslu (tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných pro vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti, formování pracovních týmů aj.) **u osob, které jsou v organizaci v pracovním poměru.**

Na jaké oblasti vzdělávání se podnikové vzdělávání pracovníků orientuje? Je to:

- a) Oblast kvalifikace, tj. oblast přizpůsobování pracovníků požadavkům či měnícím se požadavkům pracovních míst. Konkrétně jde o:
 - *orientaci*, což znamená zapracovávání nového pracovníka a také úsilí o zkrácení a zefektivnění jeho adaptace na podnik, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě, a to tím, že se mu dostanou všechny potřebné informace, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl přijat,

- *doškolení* (prohlubování kvalifikace, používá se i slovo training), kdy jde o pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě; jedná se o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho stávajícího pracovního místa, vyvolaným změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod.,
- *přeškolení* (rekvalifikace, retraining), kdy jde o formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních (rekvalifikace může být plná nebo částečná; v případě částečné rekvalifikace jsou některé znalosti a dovednosti původního povolání využitelné v novém povolání).

b) Oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace), která je orientována na získání širšího spektra znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání stávající práce pracovníka v podniku. Velice důležité je přitom zaměření na pochopení a zvládnutí komplexních problémů, které mnohdy překračují i meze oboru. Vedle formování ryze pracovních schopností se věnuje značná pozornost i formování sociálních vlastností, formování osobnosti jedince. Rozvoj je pak orientován více na budoucí uplatnění a kariéru pracovníka než na práci, kterou pracovník momentálně vykonává. Jde o formování spíše jeho pracovního potenciálu než kvalifikace, což vytváří z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispívala k vytváření a zlepšování mezilidských vztahů v podniku.

Obě výše uvedené oblasti vzdělávání jsou považovány za velmi významný nástroj zvyšování pracovního výkonu jedince i celého podniku, nástroj zvyšování úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniku [4].

„Rozvoj kvalifikace zaměstnanců ve smyslu obecně závazných předpisů a jejich změn

- a) Povinná školení vyplývající z obecně závazných předpisů a jejich změn.
- b) Povinná školení plynoucí z certifikace a zajištění systému jakosti.
- c) Školení v odborné problematice.
- d) Zvyšování kvalifikace zaměstnanců pro využití výpočetní techniky.

- e) Zajištění jazykové vybavenosti zaměstnanců“ [8, s. 89-90].

2.1.1 Systematické vzdělávání

„Systematické vzdělávání je vzdělávání, které je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb. Je plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, a výsledek vzdělávání je pečlivě vyhodnocován.

Systematické vzdělávání je založeno na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu.

- definování potřeb vzdělávání,
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí,
- využití zkušených a školených školitelů při plánování a realizaci vzdělávání,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.

Tento model poskytuje dobré východisko pro plánování vzdělávacích programů“ [1, s. 535 – 536].

2.2 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace a definování potřeb vzdělávání obsahuje analýzu podnikových, týmových a individuálních potřeb i potřeb jednotlivých zaměstnanců získat nové dovednosti nebo znalosti nebo zlepšit stávající schopnosti. Analýza se týká nejen současných problémů, které je třeba vyřešit, ale i budoucích potřeb. V této fázi se rozhoduje o tom, jaké vzdělávání je pro řešení daného problému nejlepší a z hlediska nákladů nejefektivnější.

V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů. Tyto údaje získáme z běžného podnikového informačního systému. Jde obvykle o tyto tři skupiny údajů:

- a) *Celopodnikové údaje*, tj. údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, odpovídajícím trhu, zdrojích atd. Významnou roli zde hrají i údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz apod.
- b) *Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností*, jde především o popisy pracovních míst a jejich specifikaci, ale také o informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. Můžeme mluvit o jakési inventuře pracovních úkolů a potřebě práce v podniku.

- c) *Údaje o jednotlivých pracovnících*, tedy údaje, které můžeme získat např. ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci a absolvování vzdělávacích programů, dále z výsledků testů nebo ze záznamů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků (pohovory, průzkumy) [1].

Na základě těchto údajů je pak možné provést analýzu potřeb vzdělávání pracovníků v podniku. Obvykle se využívají některé z těchto metod:

- a) Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- b) Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.
- c) Analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popřípadě přímo analýzy požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených.
- d) Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- e) Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.
- f) Analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popřípadě i dalšími pracovníky.

2.3 Plánování podnikového vzdělávání pracovníků

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule přechází do fáze plánování vzdělávání pracovníků. Již v této fázi se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřesňují a projednávají se teprve až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Definitivní podoba programu vymezuje oblasti, na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat. Dále specifikuje metody, prostředky školení a také časový plán školení.

Vlastní realizaci vzdělávacího programu ještě předchází výběr a registrace navrhovaných účastníků, popřípadě zájemců. Tento úkol mají na starosti linioví manažeři či jiní vedoucí pracovníci.

Dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky:

JAKÉ ŠKOLENÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO

KOMU

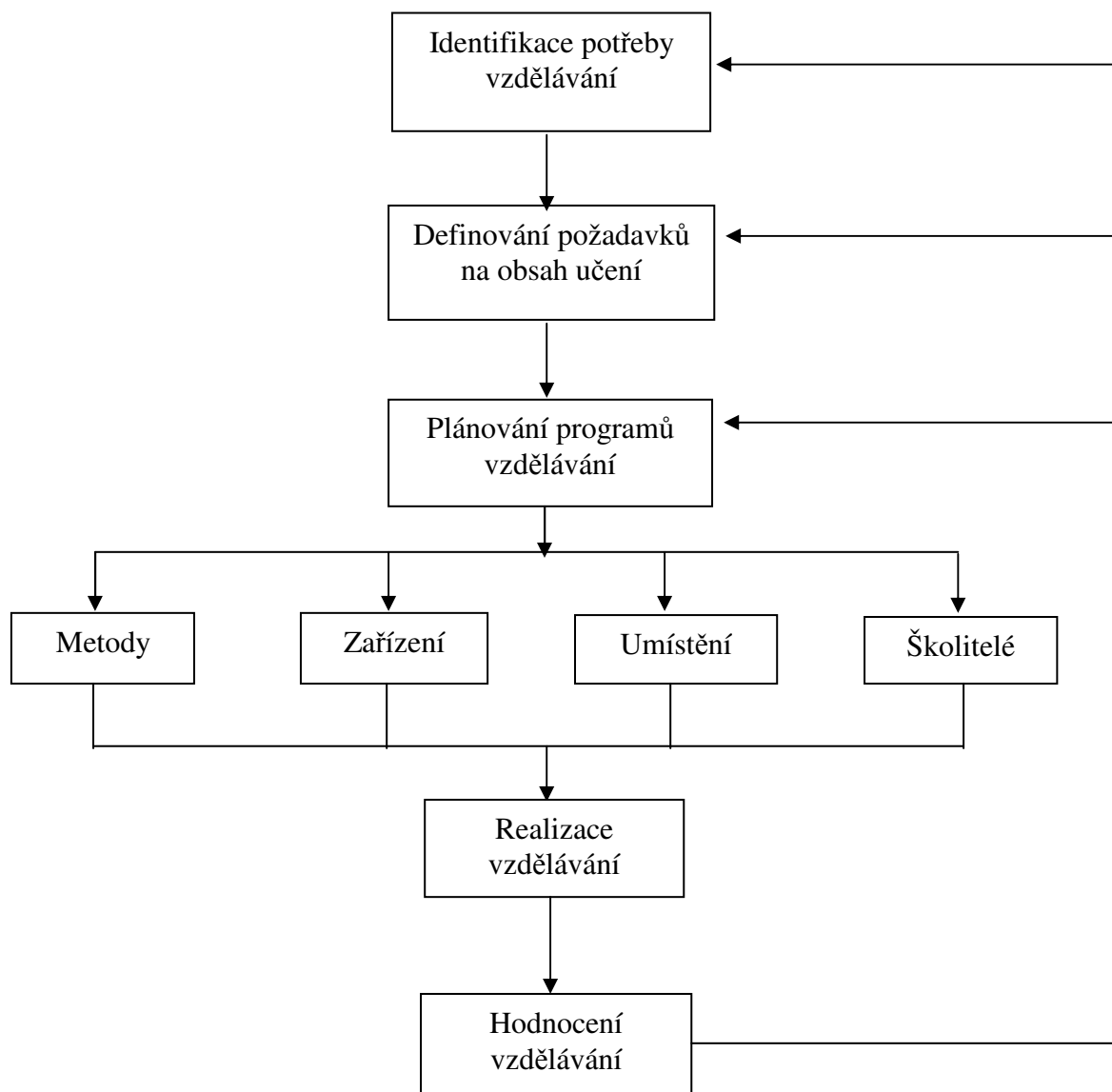
JAKÝM ZPŮSOBEM

KÝM

KDY

KDE

ZA JAKOU CENU (S JAKÝMI NÁKLADY) [4].



Obr. 2. Proces plánovaného vzdělávání [1, s. 537]

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání (školení).

2.4 Metody vzdělávání pracovníků

Poměrně širokou škálu metod vzdělávání, lze rozčlenit do dvou skupin:

- metody používané ke vzdělávání na pracovišti
- metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

„Je třeba vždy pečlivě zvážit, jaké metody ke vzdělávání svých pracovníků použijeme. Některé metody jsou vhodnější k zapracovávání nových pracovníků, některé k doškolování pracovníků, jiné k rozvoji pracovníků. Některé se používají častěji ke vzdělávání manuálních pracovníků, jiné ke vzdělávání duševních pracovníků“ [3, s.136].

2.4.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

Tyto metody jsou využívány na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“). Tato skupina metod bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků.

Pracovní instruktáž – nejčastěji používaná metoda. Jde o nejjednodušší způsob zácvičení nového, případně méně zkušeného pracovníka. Zácvičení provádí vedoucí nebo zkušený pracovník. Zacičovaný pracovník nejdříve pozoruje předváděný pracovní postup, napodobuje a osvojuje si jej na pracovních úkolech. Tato metoda umožňuje rychlý zácvičení spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů.

Coaching –instruktáž dlouhodobějšího charakteru. Jedná se o soustavné podněcování a usměrňování školeného k požadovanému pracovnímu výkonu. Předpokládá se možnost vysvětlování a sdělování připomínek a periodická kontrola plnění úkolů. V podstatě jde o úzkou oboustrannou spolupráci školeného se školitelem.

Mentoring – obdoba coachingu. Školenému se předává větší iniciativa a odpovědnost, sám si může vybrat rádce (mentora), představujícího pro něj vzor. Ten mu radí, pomáhá a stimuluje jej.

Counselling – náleží k nejnovějším metodám utváření pracovních zaměstnanců. Je založena na vzájemném konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným.

Asistování – tradiční a ověřená metoda formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů, učí se od něj pracovním postupům. Takto školený pracovník získává větší znalosti a dovednosti, až docílí schopnost samostatné práce. Tato metoda je zvláště výhodná při výchově manažerů, kde školitelem je sám vedoucí. Důraz je kladen na praktickou stránku vzdělávání.

Metodu asistování je možno dále rozvíjet pověřováním školeného řešením postupně náročnějších úkolů. Je vhodná pro výchovu manažerů a tvůrčích pracovníků.

Rotace práce (funkční rotace) – používá se i označení cross training. Metoda je založena na postupném působení školeného na různých pracovištích, pracovních místech podniku. Zde je školený po zapracování pověřován samostatným řešením dílčích úkolů. Metoda je vhodná zejména pro výchovu řídicího aparátu. Lze ji použít i u řadových pracovníků. Je velmi účinná pro formování pracovních schopností, ale i z hlediska poznání pracovišť organizace. Jde o důležitý nástroj zvyšování flexibility nejen pracovníků, ale i celého podniku.

Pracovní porady – školený je seznamován s úkoly a problémy nejen svého pracoviště, ale celé organizace. Získává jistý organizační „nadhled“. Seznamuje se s pozicemi a rolemi svých spolupracovníků. Utváří si „obraz“ o pracovních a osobních vztazích pracovníků, poznává neformální stránku organizace.

Při vytváření individuálních plánů pracovního rozvoje pracovníků se doporučuje výše uvedené metody kombinovat [4, 3].

2.4.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

Tato skupina metod je vhodnější především pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů (metody „off the job“). V praxi se však používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků.

Přednáška – předávání teoretických znalostí a praktických informací. Její výhodou je rychlost přenosu informací a nenáročnost na vybavení.

Přednáška spojená s diskusí – možnost větší diskuse může překonat jednostrannost přednášky. Je kladen větší důraz na zapojení posluchače do řešení problémů.

Demonstrování (praktické, názorné vyučování) – názorný způsob předávání znalostí a dovedností za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, přístrojů. Předvádí se pracovní postupy, funkce a obsluha zařízení v laboratořích, dílnách a podnicích. Tato metoda se více orientuje na dovednosti a vyžaduje příslušný čas.

Případové studie – oblíbená metoda, většinou používaná při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Řeší se skutečné nebo modelové případy podnikových problémů. Jednotlivci či malé skupinky analyzují problém a navrhnou jeho řešení.

Workshop – je obměna případových studií. Praktické problémy se řeší týmově z komplexnějšího pohledu.

Brainstorming – je opět variantou případových studií. Každý z účastníků vzdělávání navrhne způsob řešení zadaného problému. Návrhy se předloží do diskuse a hledají se optimální řešení.

Simulace – představuje metodu ještě více zaměřenou na praxi a aktivní účast školených. Účastníkům jsou předkládány podrobné scénáře běžných životních situací (od jednodušších ke složitějším). Školení jsou požádáni, aby během stanovené doby učinili řadu rozhodnutí. Metoda je velmi náročná na přípravu. U účastníků se prohlubují schopnosti vyjednávat a rozhodovat.

Diagnosticko-výcvikový program (assessment centre, nebo též development centre). – Metoda vysoce hodnocená při výběru a vzdělávání manažerů. Účastník řeší různé úkoly a problémy, tvořící denní náplň práce manažera. Pomocí počítače se úkoly a problémy dají generovat, lze měnit jejich frekvenci a tím vytvářet různou úroveň stresu. Navržená řešení problémů vyhodnocuje počítač. Výhodou je mít připravená optimální, předem vypracovaná řešení. Školenému se tak naskýtá možnost konfrontovat svá řešení s optimálními a tím se učí.

V praxi se uplatňuje řada dalších metod. Metody lze vhodně kombinovat a tím zvyšovat jejich účinnost [4, 5].

2.5 Vyhodnocování efektivnosti vzdělávání

Jelikož jsou kvalifikace a vzdělávání jakožto kvalitativní charakteristiky obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou, mnohdy pouze spekulativními metodami, je stanovení kritérií hodnocení velmi obtížné.

Z toho tedy vyplývá rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování.

Jedním z možných kritérií je například **porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu.** Je však obtížné sestavit test, který by objektivně změřil stávající úroveň znalostí a dovedností. Výsledky testu by také mohly být ovlivněny i momentálním rozpoložením testovaného a okolnostmi, za nichž testování probíhá. Nebere ani většinou v úvahu působení náhody či jiných vlivů.

Ještě méně spolehlivé je **monitorování vzdělávacího procesu a programu**, tj. hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých metod a postupů, popřípadě hodnocení práce školitelů.

Hodnocení odborníky – pozorovateli je zpravidla dosti subjektivní. Odborník má totiž sklon hodnotit pozitivněji ty metody a postupy, které sám upřednostňuje. Stejně subjektivní je hodnocení ze strany školených.

Snažíme-li se kvantifikovat **praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů**, např. zvýšení produktivity práce, zvýšení odbytu, zvýšení kvality výrobků či služeb, poklesu nákladů, zmetkovitosti či hospodaření s materiálem apod., moc si nepomůžeme.

Jakékoliv pokusy o porovnání nákladů a přínosů vzdělávání nohou vést ke zkresleným výsledkům. Vše závisí také na charakteru a obsahu práce. Nelze ani zapomenout na to, že výsledek vzdělávání do značné míry závisí i na tom, jaká je motivace pracovníků vzdělávat se, jaké je podnikové klima atd.

Na místě je tedy otázka, **kdy vlastně zkoumat efektivnost vzdělávání, zda bezprostředně po ukončení procesu, či s určitým odstupem.**

„Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení.

Hodnocení se pak obvykle zaměřuje na následující otázky:

- a) zda byly při vzdělávání použity adekvátní nástroje (metody školení, technické vybavení, časová plán),
- b) odezva, postoje a názory u samotných školených pracovníků (jde o nejčastěji používanou metodu),
- c) míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností (používá se testování školených osob bezprostředně po ukončení vzdělávání),
- d) do jaké míry vyškolení pracovníci uplatňují v praxi, tj. při vykonávání své práce, znalosti a dovednosti, na které bylo vzdělávání zaměřeno“ [4, s. 231-232].

3 KVALITNÍ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO NOVÁ OBLAST RŮSTU

Mnozí jsou toho názoru, že práce se v tomto století stala náročnější. Platí to však jen pro malou část profesí a obecně pouze pro ty profese, které vždy kladly vysoké nároky na znalosti, jako jsou například profese lékaře nebo strojního inženýra. Tam, kde uchazeči dříve potřebovali pouze maturitní vysvědčení, dnes například obvykle potřebují čtyři roky vysoké školy, přestože v jejich práci samé nedošlo k žádným patrným změnám. Skupina, které se dařilo v tomto století nejlépe, je skupinou nekvalifikovaných manuálních dělníků ve výrobě. Požadavky na znalosti ani na vzdělání se nijak nezpřísnily. Ekonomické přínosy plynoucí ze získání znalostí či odborné kvalifikace byly neobyčejně vysoké, ale od té doby se tak výrazně snížily, že prakticky zmizely [2].

3.1 Kritéria efektivity vzdělávání

Se vzrůstající sumou investic do vzdělávání poroste i tlak na jejich efektivitu a návratnost.

„Není to však jen o sumě, ale o schopnosti investovat do vzdělávání cíleně, systémově a dlouhodobě,“ říká ing. **Petr Kazík**, jednatel AMBRA Consulting, s. r. o.

Zde je pět praktických přístupů k této problematice:

- Prvním požadavkem je **zjištění potřeb**.

Uvědomujete si jako zadavatelé slabiny svých podřízených? Máte jasně formulované standardy kompetencí svých lidí (odborná, manažerská a osobnostní kritéria)? Úroveň je nutné ověřit analýzou zaměřenou na jejich znalosti a dovednosti. Tuto analýzu by měla provést sama vzdělávací společnost a měla by být součástí metodiky seminářů.

- Druhým je **zvolení vhodné formy kurzu, semináře či tréninku**.

Nechte si předložit plán tréninku. Kromě jeho témat musí být jasné i jejich cíle. Posuďte, zda nadefinované cíle odpovídají požadavkům rozvoje individuality či skupiny. Je rovněž nutné seznámit se s metodami, kterými budou dané cíle naplněny a samozřejmě s výstupy, které jsou nositeli efektů. Tento **tréninkový plán** musíte jako zadavatel schválit. Souhlas je dobré získat i od skupiny. Tak se vyvarujeme otázek typu: „K čemu mi to je?“ a „Proč tady vlastně jsem?“. Tyto otázky je možné eliminovat i vhodným motivačním přístupem. Účastníci by měli vědět, že jejich rozvoj je finančně náročný a případný úspěch či neúspěch by měli sami pocítit.

- Třetím faktorem úspěchu je **lektorské obsazení**, tzn. vyladění lektora se skupinou.

U dlouhodobějších projektů je vhodné lektory prostřídat. Lektor by měl být schopen prokázat zkušenosti z praxe i pedagogické dovednosti.

- Čtvrtým kritériem efektivity je **propracovaný systém učebních materiálů a vizuální podpora**.

K dobrým výsledkům pomáhá promyšlený systém hodnocení a zpětné vazby, který by měl vyústit v kvalitní **hodnotící výstup** jednotlivých seminářů. Důležitým kritériem je přesně formulovaný systém zkoušek, které by měly zmapovat kompetence a hlavně definovat změnu úrovně znalostí.

- Posledním – pátým krokem – je **schopnost aplikovat získané znalosti a dovednosti v každodenní praxi**.

Klíčová je jasná, nejlépe písemně formulovaná představa o možné aplikaci samotnými účastníky. Důležité je i nastavení firemní kultury (schopnost absorbovat nové návyky a postupy) a případný koučink. Kvalitní systém vzdělávání myslí i na pomoc s aplikací získaných poznatků po semináři [8].

Vybírat vzdělávací instituci nebo přímo kurz lze různými způsoby. Porovnáváme nabídku a vybíráme podle ceny. Vodítkem jsou nám např. webové stránky a propagační materiály. Můžeme se také informovat telefonicky nebo si pozveme zástupce vzdělávací instituce a probereme s ním svůj závěr. Další možností výběru vhodné vzdělávací instituce je informování se v jiných firmách a oni nám někoho doporučí. Žádná z těchto metod není dostatečně komplexní a objektivní, ale použití všech je pak přinejmenším časově náročné [9].

4 PERSONÁLNÍ ASPEKTY ROZVOJE LIDSKÉHO KAPITÁLU A PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

„Za nejdůležitější kompetentnost člověka už dnes, ale nejvíce v nastupující informační společnosti, se bude považovat způsobilost vzdělávat se po celý život“ [5].

Do personálního a organizačního rozvoje můžeme zahrnout širokou škálu různých podnikových i mimopodnikových činností. Jde např. o manažerské kurzy, sebevzdělávání, práce na různých projektech, kariérové plány, týmová práce, stáže apod.

Rozsah vzdělávání se v posledních třech letech zvýšil v méně než polovině organizací a necelá třetina očekává zvýšení podílu výdajů na vzdělávání na celkových pracovních nákladech po vstupu do EU. Zhruba třetina organizací považuje náklady na vzdělávání za příliš vysoké ve srovnání s přínosy. V případě odpovědnosti za realizaci vzdělávacích aktivit a obecně za získávání a rozšiřování kvalifikací a dovedností pracovníků mírně převažuje názor, že jde o úlohu organizace coby zaměstnavatele, oproti hodnocení jako soukromé záležitosti zaměstnance. Při vlastním financování vzdělávacích aktivit však jej výrazně převažující podíl organizací zabezpečuje v plném rozsahu a spíše výjimečně se pracovníci na financování účastní [14].

4.1 Elektronické vzdělávání

Výuka v podnikovém, profesním vzdělávání se stále více zaměřuje na konkrétní vzdělávací potřeby, je stále více orientována na konkrétní pracoviště a na konkrétní úkoly.

„Rychlé změny podnikových procesů vyžadují včasnou a rozsáhlou přípravu zaměstnanců na nové úkoly. To je také jeden z důvodů značného nárůstu zájmu o elektronickou formu vzdělávání – e-učení“ [8, s. 87].

W. Sommer, profesor sociologie na Univerzitě Karlsruhe, poznamenává: „Ne všechny učební procesy lze virtualizovat. Musíme se intenzivně zabývat otázkou, jak lze různé prostředky, které máme k dispozici, přepracovat na smysluplné výukové scénáře.“ Další možností je např. kombinace zavedených podnikových kurzů s podporou na webové síti, koučky či tréninky mají svoji „klasickou“ a elektronickou část apod.

Také jednou z podmínek elektronického vzdělávání je bezproblémové zvládnutí intranetu a jistá žádoucí úroveň počítačové firemní kultury.

V praxi jsou používány různé systémy. Například vzdělávací programy využívající osobní počítače – CBT (Computer-based Training). Tyto tréninkové programy jsou nejčastěji nabízeny v podobě CD-ROM. Jsou pružné, pracují přímo na pracovišti účastníka a zkracují tak čas nutný pro přenos informací ze školícího centra k příjemci.

Novějším a kvalitativně vyšším stupněm je elektronické vzdělávání přenesené na síť – WBT (Web-based Training).

Výhodou elektronického vzdělávání je možnost zřizovat virtuální učebny, které spočívají v tom, že není nutná fyzická přítomnost účastníků.

Rozvíjí se také trh tzv. hotových kursů, které nabízejí programy pro různé obory vzdělávání. Jsou vytvářeny a rozvíjeny poskytovateli komunikačních služeb na internetu.

Dobré zkušenosti v praxi přinesly také speciální tréninkové programy. Základem takového tréninkového programu bývá systém QAM (Quality Assurance Methodology). Tento program se skládá celkem ze čtyř fází: analýza tréninkových potřeb organizace, příprava speciálního tréninkového programu (s ohledem na zaváděnou změnu), vlastní trénink a hodnocení jeho výsledků.

4.2 Rozvoj způsobilosti manažerů

Stejně tak důležité je věnovat se alespoň stručně odlišnostem v rozvoji a vzdělávání manažerů, neboť právě tito zaměstnanci se významnou měrou podílejí na plnění strategických cílů organizace. Za manažera lze považovat takového zaměstnance, který má rozhodovací pravomoci k ovlivňování chodu organizace. Jsou to nejčastěji členové vrcholového vedení, ředitelé divizí, vedoucí jednotlivých útvarů a podobně. Schopnost organizace plnit svou podnikovou strategii z hlediska rozhodujících faktorů podnikového úspěchu (jakost, inovace, náklady, dodací lhůty atd.) závisí do značné míry na schopnostech jednotlivých manažerů a na jejich ochotě se dále rozvíjet, vzdělávat se.

První odlišností ve vzdělávání může být způsob hodnocení způsobilosti manažerů, zejména pak členů vrcholového vedení. Z důvodu objektivity je vhodné provést hodnocení nezávislou organizací. Obvykle ale posuzování způsobilosti jednotlivých členů vrcholového vedení provádí vlastníci organizace, popř. představenstvo podle vlastních kritérií.

Výrazně odlišnější je ale sestavování plánu osobního rozvoje pro jednotlivé manažery. Nejde o kopírování zdrojů. Ale učení se nápodobou, inspirací od těch, kteří prokazatelně docílili životních úspěchů přece není pro nikoho ostudou. Zde se očekává mnohem větší angažovanost jednotlivých manažerů. Manažeři musí převzít hlavní odpovědnost za svůj rozvoj a musí se proto maximálně podílet na sestavování svého plánu osobního rozvoje. Základními předpoklady pro úspěšné sestavování plánu osobního rozvoje jsou: - manažer musí vědět, co se od něho očekává, tzn. jaké úkoly bude plnit - manažer musí vědět, jakým způsobem bude hodnocen jeho výkon. Na základě výsledků hodnocení musí být sám schopen posoudit, ve kterých oblastech je třeba zlepšit úroveň svých dovedností a znalostí. - musí být ochoten dále rozvíjet své dovednosti a rozšiřovat své znalosti, a svým přístupem k svému vzdělávání musí být příkladem zejména pro své podřízené.

Ačkoli na sestavování plánu osobního rozvoje se očekává účast jednotlivých manažerů, i zde má významnou úlohu personální útvar. Jeho úkolem je zejména podporovat rozhodnutí manažerů dále se rozvíjet, navrhnout vhodné způsoby rozvoje, pomáhat při zajišťování a zprostředkování vhodných kurzů a stáží, apod.

Základní způsoby rozvoje manažerů jsou: - vzdělávání formou interních i externích kurzů - rozvoj pomoci získaných zkušeností (dočasné působení v různých pracovních funkcích, účast v projektových týmech, stáže mimo vlastní organizaci) - rozvoj probíhající individuálním způsobem – sebevzdělávání (studium literatury a aktivity, které nejsou organizovány organizací). **Sebevzdělávání** je založeno na vlastní zodpovědnosti a ochotě se dále rozvíjet [13].

4.3 Učí se organizace

Učí se organizace je organizace, kde se zaměstnanci dobrovolně podrobují procesům neustálého rozšiřování svých vědomostí a dovedností, které jsou potřebné pro budoucí úspěšnost organizace.

Jinými slovy lze také říci, že učící se organizace se vyznačuje přeměnou podnikatelských cílů organizace do zřetelně formulovaných potřeb a cílů učení, které přijímají všichni zaměstnanci.

Pojem učící se organizace poprvé použil Senge. Tímto pojmem charakterizoval přístup zaměřený na řešení problémů pomocí týmového učení.

Základní podmínky pro fungování učící se organizace: - orientace na zákazníka - týmová práce - inovace a zlepšování - jasně definované cíle - měření a vyhodnocování - zdroje - podniková kultura.

Organizace se může nejčastěji učit:

- z výsledků experimentování (vyhledávání a zkoušení nových metod a postupů),
- z dosavadních zkušeností zejména pak odhalení nedostatků,
- z výsledku auditů,
- rotací zaměstnanců,
- z poznatků získaných na konferencích, prezentacích, apod.,
- od ostatních (pozorovat, jak to dělají jiní a to nejlepší uplatnit).

Přínos učící se organizace lze očekávat ve zlepšení ekonomiky, zlepšením jakosti, zlepšení image, zvýšením konkurenceschopnosti, zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců, apod. [13].

5 V DALŠÍM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ZA VYSPĚLOU EVROPOU POKULHÁVÁME

Dva ze tří podniků zaměstnance dále školí:

Jak vyplynulo z šetření Eurostat, odborné kurzy, individuální studium či školení při práci zajišťují svým zaměstnancům asi dvě třetiny z 31 500 zkoumaných podniků. Tento podíl je nižší než ve většině zemí EU, ale na druhé straně je nejvyšší z devíti kandidátských zemí, které se šetření účastnily. Výsledky průzkumu také přinesly další zajímavý poznatek: čím větší jsou podniky (měřeno počtem zaměstnanců), tím častěji poskytují svým zaměstnancům vzdělávání.

Přitom však existují značné rozdíly mezi podniky různých oborů. Dobře jsou na tom lidé pracující v sektorech bankovníctví, energetiky nebo výroby dopravních prostředků, naopak příliš nemohou očekávat zaměstnanci ve velkoobchodě, zpracování dřeva, pohostinství a ubytovacích službách. Jak pro české, tak i zahraniční podniky platí, že vzdělávací služby pro své zaměstnance nakupují většinou od externích vzdělávacích organizací. Průměrný počet hodin, které zaměstnanci věnují dalšímu odbornému školení, je u nás ročně 25 hodin, tedy doba zhruba tří pracovních dnů. V mezinárodním srovnání je to málo. Delší dobu se lidé vzdělávají nejen ve všech členských zemích EU. V Dánsku a Irsku, ale také ve Španělsku, to bylo 40 a více hodin za rok.

Nelichotivý rozsah dalšího odborného proškolení pracovníků je v českých podnicích téměř stejný ve všech velikostních skupinách podniků. Liší se však z hlediska oboru podniků. Nejvyšší byl zjištěn v podnicích vyrábějících stroje a zařízení, někde kolem průměru jsou například stavební podniky a na konci žebříčku jsou podniky z oboru pohostinství a ubytování. K nejčastější tematice vzdělávacích kurzů pro zaměstnance patří cizí jazyky a výpočetní technika.

Do vzdělávání se investuje stále málo peněz:

Procento výdajů na vzdělávání k celkovým nákladům práce (mzdy včetně odvodů na zdravotní a sociální pojištění) se stále zvyšuje. Zatímco při prvním šetření za rok 1993 činilo v Dánsku 1,3 procenta, v roce 1999 tam již dosáhlo tří procent. V Nizozemsku se zvýšilo během šesti let z 1,8 procenta na 2,8 procenta, v Portugalsku z 0,7 procenta na 1,2 procenta. A Česko? Výsledek 1,13 procenta je horší než v ostatních zemích EU a představuje průměr některých zemí EU. Existují však obory, které do dalšího vzdělávání lidí

investují mnohem více peněz, než je průměr. Závratných 5,8 procenta, což je 25 330 Kč na jednoho účastníka vzdělávání za rok, vykázaly energetické podniky. Nadprůměrné výdaje, 3,4 procenta, má také peněžnictví a pojišťovnictví nebo podniky z oboru prodeje a údržby motorových vozidel. Kolem průměru jsou firmy vyrábějící dopravní prostředky nebo podniky potravinářské. Pořadí uzavírají podniky z oboru dobývání surovin a podniky textilního průmyslu, v nichž jsou výdaje na další odborné vzdělávání zaměstnanců asi desetkrát nižší než v podnicích energetických. Výše investic do vzdělání konkrétních firem je ovšem ovlivněno nejen rozdílnou prozíravostí manažerů, ale také například rozsahem vzdělávání uloženého zákony a vyhláškami pro výkon určitých činností.

Chybějící stimuly:

Jedním ze závažných důvodů podnikového vzdělávání je podceňování vlivu vzdělání na tak často zmiňovanou konkurenceschopnost. Téměř polovina podniků, které svým zaměstnancům neposkytují další odborné vzdělávání, jako důvod uvedla, že dosavadní dovednosti jejich pracovníků odpovídají potřebám. Svou negativní roli sehrává také skutečnost, že na rozdíl od řady jiných zemí u nás stále ještě nebyly zavedeny účinné finanční a nefinanční pobídky, které by stimulovaly rozvoj vzdělávání dospělých [17].

„Kvalita a úroveň lidských zdrojů se pro vyspělé země stává v moderním světě informací a špičkových technologií klíčovou konkurenční výhodou“ [10, s. 51].

TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

K tomu, aby firma dosáhla co největších úspěchů v oblasti vzdělávání lidských zdrojů, je zapotřebí správný a efektivní vzdělávací program. Firmy, které v ČR podnikají v oboru dobývání surovin, dosahují výdajů na další odborné vzdělávání zaměstnanců asi desetkrát nižších než v podnicích energetických, tzn. méně než 25 330 Kč na jednoho účastníka za rok. Výše investic do vzdělání je ovšem ovlivněna také například rozsahem vzdělávání uloženého zákony a vyhláškami pro výkon určitých činností.

Průměrný počet hodin, které zaměstnanci věnují dalšímu odbornému školení, je u nás ročně 25 hodin, tedy doba zhruba tří pracovních dnů. Jedná se o další hypotézu, kterou na základě analýzy potvrdím či vyvrátím.

Zaměstnance je třeba nějakým způsobem motivovat a sdělit jim, proč by se měli dále vzdělávat a co jim to přinese. Důležitá je zde především informovanost a kvalitní informovanosti docílíme komunikací na kvalitní úrovni. Pracovník musí mít také odhodlání a ochotu chtít se něco nového naučit.

Dalším úkolem bude odhalit, zda v této firmě existují nějaké rozdíly ve vzdělávání řádových pracovníků a manažerů. Zda jsou např. manažeři aktivnější a mají větší motivaci se něčemu novému přiučit.

Jak jsem již výše uvedla, důležitá je interní komunikace a vzájemná informovanost. Zjištěním vzdělávacích potřeb to začíná, plánováním vzdělávacího programu, výběrem vhodných školitelů či institucí pokračuje a vyhodnocením efektivnosti vzdělávání to končí?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY P-D REFRACTORIES CZ, A. S.

Svou bakalářskou práci zpracovávám ve firmě P-D Refractories CZ a. s. Tato společnost je jedním z největších výrobců a dodavatelů žáruvzdorných výrobků a surovin pro široké pole uživatelských oborů. Společnost P-D Refractories CZ můžeme zařadit podle klasifikace odvětvových a ekonomických činností do OKEČ 26. (Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků). Obor výroby žáruvzdorného zboží 26.2b dále obory 26.3 – 26.8 tvoří průmysl výroby stavebních hmot, který je řazen do odvětví stavebnictví. Společnost dodává kompletní nebo částečné vyzdívky pro tepelné instalace s celosvětovou působností do téměř všech odvětví průmyslu, které jsou především aplikovány do koksových pecí, vysokých pecí (včetně ohřívačů větru), sklářských pecí a elektrolyzérů primární výroby hliníku.

Obory mají značně rozdílný charakter technologie výroby i užití finálních výrobků. Také vývojové trendy oboru vykazují rozdílný vývoj. Většina výrobních jednotek odvětví je ve vlastnictví zahraničních firem (více než 80 %), také produkce a odbyt jsou propojeny do sítí nadnárodních koncernů, podléhajících globálním zájmům kapitálových fúzí a koncentracím kapitálových vstupů.

Historie dnešní akciové společnosti sahá do roku 1892, kdy byla tehdejší firma na výrobu šamotových kamenů a malt založena. Svým historickým vývojem prošly název společnosti i její vnitřní organizační členění a vazby na výrobní celky. Od roku 1950 je již firma známa jako Moravské šamotové a lupkové závody Velké Opatovice. Od 1. 4. 1990 se MŠLZ staly státním podnikem založeným Ministerstvem výstavby a stavebnictví ČR. V roce 1991 se stává akciovou společností. S koncem roku 2000 se stávají Moravské šamotové a lupkové závody a.s. členem mezinárodní skupiny Preiss-Daimler Group pod názvem P-D Refractories CZ a.s.

Organizační struktura této firmy je velmi rozvětvená. Tvoří ji jednotlivé divize a odbory. Ve své práci jsem se zaměřila na divize a oddělení závodu, které sídlí ve Velkých Opatovicích. Jedná se především o Divizi 01 – Stará šamotka a Divizi 02 – Nová šamotka a dále odbory jako jsou Personálně-správní, Ekonomika, Obchod, Technický rozvoj a další.

Organizační strukturu firmy uvádím v přílohách (Příloha II).

6.1 Údaje o zaměstnancích firmy P-D Refractories CZ a. s.

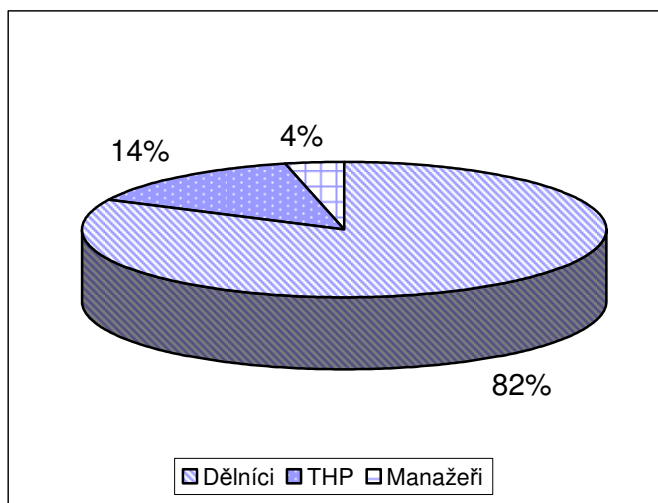
Ve firmě P-D Refractories CZ a. s. pracuje v současné době přesně 768 zaměstnanců. Celkový počet zaměstnanců za rok 2004, jejich struktura a dosažené vzdělání je uvedeno v následující tabulce a grafech. Tyto statistické údaje a záznamy, týkající se počtu, struktury a dosaženého vzdělání zaměstnanců v P-D Refractories CZ a. s. jsem čerpala z interních materiálů společnosti a Výroční zprávy za rok 2004.

Tabulka číslo 1 znázorňuje celkový stav zaměstnanců společnosti za rok 2004, který je dále rozdělen na dělníky, THP bez manažerů a manažery. Celkový stav zaměstnanců za rok 2004 byl 768.

Tab. 1. Stav zaměstnanců za rok 2004

Celkový stav zaměstnanců za rok 2004 (1. - 12. 2004)				
	Dělníci	THP	Manažeri	Celkem
Stav zaměstnanců	632	109	27	768

V grafu číslo 1 jsou následně uvedeny konkrétní procentuální podíly těchto skupin zaměstnanců na celkovém počtu. Z uvedeného grafu vyplývá, že **největší část, tj. 82 %, ze všech zaměstnanců představují dělníci** a pouze 4 % jsou zastoupeny manažery společnosti.



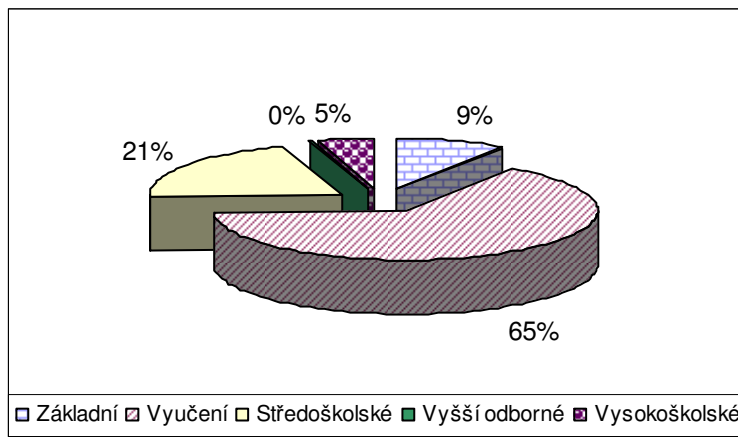
Graf 1. Struktura zaměstnanců za rok 2004

Tabulka číslo 2 dokumentuje podrobné aktuální rozdělení zaměstnanců do skupin dle dosaženého vzdělání a jejich procentuální podíl na celkovém počtu zaměstnanců.

Tab. 2. Vzdělanostní struktura zaměstnanců

Vzdělanostní struktura zaměstnanců - P-D Refractories CZ a. s.		
Dosažené vzdělání	Stav k 1. 1. 2005	
	počet	v %
Základní	72	9,4 %
Vyučení	495	64,5 %
Středoškolské	163	21,2 %
Vyšší odborné	2	0,3 %
Vysokoškolské	36	4,7 %
Celkem	768	100,0 %

Z grafického znázornění hodnot v tabulce č. 2 a v grafu č. 2 vyplývá, že **nejmenší část tvoří zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním**. Dále následují zaměstnanci se základním vzděláním a středoškolským. Procento zaměstnanců s vyšším odborným vzděláním je zanedbatelné, jen 0,3 %. **Nejvíce zaměstnanců v podniku je vyučeno**. Tento fakt odpovídá i procentuálnímu zastoupení dělníků ve firmě. Procentuální podíly jednotlivých skupin zaměstnanců dle dosaženého vzdělání se nijak v posledních letech neměnily.



Graf 2. Vzdělanostní struktura zaměstnanců

6.2 Vzdělávací program firmy P-D Refractories CZ a. s.

Sestavení vzdělávacího programu má v náplni činnosti odbor 10 Personálně-správní. Nejedná se o jednoduchou záležitost. Obsah programu závisí především na kvalifikačních požadavcích pracovního místa, na jejich charakteristice a odborných požadavcích, vyplývajících z pracovního zařazení zaměstnance v organizační struktuře společnosti a přidělené míry samostatnosti a **odpovědnosti**. Společnost se řídí ustanoveními dle normy pro řízení jakosti ISO 9001:2001. Jedná se o směrnici pro zajištění jakosti výcviku zaměstnanců.

6.2.1 Organizační zabezpečení výcviku zaměstnanců

V souvislosti s přípravou podnikatelského záměru odbor 10 Personálně-správní (dále jen personální odbor) zpracuje z vlastní evidence plán periodického výcviku na konkrétní rok.

Vedoucím zaměstnancům je před termínem periodického výcviku personálním odborem předložen seznam zaměstnanců, kteří se ho mají podle personální evidence zúčastnit. Vedoucí zaměstnanci rozhodnou, zda je pro uvedené zaměstnance výcvik aktuální a podle tohoto rozhodnutí zajišťují jejich účast na pořádaných vzdělávacích akcích.

Požadavky na zařazení nových zaměstnanců do periodického výcviku uplatňují vedoucí zaměstnanci na předepsaném formuláři (Příloha VII).

Diferencovaný výcvik je zajišťován operativně na základě požadavků vedoucích zaměstnanců schválených vedoucím personálního odboru.

Personální odbor zajišťuje vzdělávání u specializovaných firem nebo vlastními lektory z řad vedoucích a odborných zaměstnanců a informuje ředitele a vedoucí organizačních jednotek o termínech jednotlivých akcí.

Personální odbor vede evidenci zaměstnanců zařazených do jednotlivých vzdělávacích skupin a evidenci o účasti na jednotlivých vzdělávacích akcích. Pracovník, který vede tuto evidenci, musí průběžně informovat personální odbor. Jeho úkolem je informovat tento odbor o všech uskutečněných akcích a účasti na nich. Personální odbor vede centrální evidenci o výcviku zpravidla v elektronické podobě. Podle potřeby je vydáváno „osvědčení“ o absolvování výcviku. Povinností vedoucích zaměstnanců je uvolnit na stanovenou dobu určené zaměstnance a umožnit jim účast na předepsaném výcviku.

Výcvik u externích dodavatelů je nárokován jen prostřednictvím odboru 10 Personálně - správního, který posuzuje nákladovost výcviku, porovnává cenové relace mezi vzdělávacími agenturami a zajišťuje úhradu ve spolupráci s odborem 11 Ekonomika. Ředitel odboru 11 Ekonomika zajistí úhradu výcviku po odsouhlasení vedoucím odboru 10 Personálně-správního.

Personalisté zajistí archivaci dokumentace, související s výcvikem v souladu s platným archivním a skartačním řádem.

Při tvorbě vzdělávacího programu bereme na vědomí samozřejmě cíle a vize firmy. Cílem v oblasti vzdělávání je především stanovit systém přípravy zaměstnanců vedoucí k dosažení shody nároků na pracovní místo se skutečnou způsobilostí zaměstnance. U některých profesí vychází podnikový plán výcviku ze zákonných norem – periodické školení. Jedná se především o práci dělníků. Co se týče THP, tak zde jde o určitou kombinaci zákoně stanovených a dobrovolných forem výcviků.

6.2.2 Formy výcviku ve firmě P-D Refractories CZ a. s.

- Vstupní školení a nástupní praxe (zácvik)
- Metodické, výchovné a odborné působení vedoucích a odborných zaměstnanců
- Seznámení s novými technologickými postupy, návody na obsluhu případně jinými aktuálními informacemi při změně ve výrobě
- Vnitropodniková školení a semináře

- Účast na odborných konferencích
- Doplnkové studium – odborné, jazykové apod.
- Studium na odborných, středních a vysokých školách

6.2.3 Druhy výcviku ve firmě P-D Refractories CZ a. s.

A) Noví zaměstnanci

Již před přijetím je posuzována odborná způsobilost uchazeče o zaměstnání s ohledem na předpokládané pracovní zařazení se snahou, aby již na začátku pracovního poměru splňoval co nejvíce požadavků stanovených pro dané pracovní místo.

Při přijetí jsou zaměstnanci podány základní informace související s jeho pracovním zařazením a specifikami pracovního místa, které bude zastávat.

Po přijetí prochází zaměstnanec nástupní praxí (zácvikem), stanovenou na konkrétních pracovištích vedoucím zaměstnancem a dále postupuje jeho výcvik v souladu s výše uvedenými formami výcviku.

B) Periodický výcvik

Tento druh výcviku slouží k udržení odborné způsobilosti potřebné k výkonu práce na daném pracovním místě. Jeho rozsah vyplývá z obecně závazných norem a vlastních předpisů a. s.

C) Diferencovaný výcvik

Využívá se pro dosažení souladu odborné způsobilosti zaměstnance s nároky na výkon pracovního místa, které zastává nebo má zastávat.

1) Pravidelná školení zaměstnanců dělnických profesí

- Především představují školení vycházející z právních norem, která se týkají řidičů motorových vozíků, jeřábníků, vazačů, topičů, strojníků, obráběčů kovů, zámečníků, údržbářů, svářečů, lešenářů, nastřelovačů a ostatních obsluhujících zaměstnanců.

- Tato školení jsou zaměřena hlavně na rozvíjení zručnosti a dovednosti zaměstnanců společnosti s ohledem na dodržování bezpečnosti práce při výkonu jejich povolání. Poskytovaná školení jsou následující:

- opakovaná školení pro jeřábníky a vazače,

- opakovaná školení svářečů,
- školení pro řidiče motorových (vysokozdvižných) vozíků,
- školení pro řidiče nákladních vozidel,
- požární ochrana,
- školení jeřábníků,
- manipulace, skladování, balení, ochrana a dodávání,
- školení se zaměřením na bezpečnostní práce – práce ve výškách,
- školení se zaměřením na bezpečnostní práce – práce s chemikáliemi,
- školení BOZP na pracovním místě.

- Jedná se především o vzdělání techniků. U dělníků je důvodem neustálého vzdělávání převážně dosažení nebo dodržování příslušné certifikace nebo jiného dokumentu.

V příloze VI uvádím plán výcviku zaměstnanců P-D Refractories CZ a. s.

2) Vzdělávání zaměstnanců technicko hospodářských funkcí (THP)

- Nabízené vzdělávací aktivity jsou, co se týče obsahu zaměřeny na kvalifikační požadavky plynoucí z popisu pracovního místa a z pracovní náplně jednotlivých útvarů společnosti a jejich zaměstnanců.

- Školení, které jsou určeny zaměstnancům střední úrovně řízení jsou obsahově a tematicky 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:

- systém řízení jakosti,
- pracovní a technologické postupy,
- řízení výroby,
- opakované školení řidičů,
- laboratorní zkušební řád,
- BOZP se zaměřením na vedoucí zaměstnance,

- požární ochrana.

3) Vzdělávání zaměstnance vrcholového vedení společnosti (top management)

- Poskytované vzdělávací aktivity a jejich obsahové zaměření odpovídá potřebám zaměstnance pracujícího na vyšších úrovních řízení podniku. Tato školení jsou zaměřena na:

- informační technologie
- systém řízení jakosti
- účetnictví
- zákonné právní normy

6.2.4 Hodnocení vzdělávacích aktivit

Hodnocení vzdělávacích aktivit se provádí ojediněle a nesystematicky. Firma nevede pravidelné záznamy hodnocení a neexistuje ani celkové vyhodnocení. Tato skutečnost platí již několik let a platí i nyní, tedy v období mého výzkumu.

Sledování, archivace a vyhodnocování dodavatelů, poskytovatelů ale i účastníků vzdělávacích aktivit provádí určená pracovnice personálního útvaru. Jejím úkolem je vyhodnotit došlé nabídky různých specializovaných firem, které obdrží firma prostřednictvím pošty nebo v elektronické podobě. Musím podotknout, že nabídka zcela převyšuje poptávku. Specializovaných firem, které nabízí různé druhy školení, kurzů je celé kvantum. Firmě však nejde o kvantitu, nýbrž o kvalitu. Z tohoto důvodu jsou vzdělávací agentury pečlivě vybírány. Většinou se obrací firma na agentury či lektory se kterými udržuje již dlouhodobou spolupráci.

6.2.5 Financování vzdělávacích aktivit v P-D Refractories CZ a. s.

Náklady vzniklé za každou vzdělávací akci jsou uhrazeny společností a jsou na fakturách přeúčtovány na nákladová střediska jednotlivých útvarů.

V rámci výzkumu se mi podařilo zjistit, že firma sleduje pouze celkovou vyfakturovanou cenu za jednotlivé vzdělávací aktivity. Jde o cenu, která je uhrazena příslušným agenturám či lektorům. Firma už však dále nesleduje jednotlivé finanční položky, které tyto náklady

zahrnují. Např. se mi nepodařila zjistit výše cestovních výdajů – náklady na cestu, náklady na ubytování, diety apod.

Fakturační náklady na školení zaměstnanců P-D Refractories CZ a.s. Velké Opatovice činily celkem za rok 2004 **341 000 Kč**. To je v průměru asi 444 Kč na jednoho pracovníka za rok.

Také se mi podařilo zjistit, jakou částku tvoří mzdové náklady na školení. Jedná se o úhradu platů účastníků školení. Tyto údaje jsou známy pouze u dělnických profesí za rok 2004. Tato suma činí celkem 159 512 Kč. V přepočtu na hodiny činí mzdové náklady celkem 2005,50 h. V průměru jsou to necelé 3h na jednoho pracovníka za rok. Tento fakt musíme brát však s rezervou. Je možné, že některý z pracovníků se nezúčastnil školení vůbec a někteří naopak strávili na školení např. 10h.

7 PRŮZKUM NÁZORŮ MEZI ZAMĚSTNANCI FIRMY P-D REFRACTORIES CZ A. S. NA PODNIKOVÝ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ

Podstatou mé analýzy je provést průzkum názorů zaměstnanců firmy P-D Refractories CZ a. s. na používaný vzdělávací systém. Tento průzkum jsem provedla pomocí písemného dotazování, a to v lednu 2005. Dotazníky jsem rozdala mistrům jednotlivých útvarů a dílen, kteří je poté předali jednotlivým pracovníkům (dělníkům). Pracovníkům administrativy a managementu jsem dotazníky rozdala přímo osobně. Na základě vyplněných dotazníků provedu jejich vyhodnocení a poté i závěrečné návrhové opatření.

Pro analytickou část byly stanoveny tři hypotézy, které by měly být analýzou dat potvrzeny či vyvráceny:

Hypotéza č. 1: předpokládám, že většina, tzn. více než 50 % dotázaných bude dostatečně informována o svém vzdělávacím programu

Hypotéza č. 2: předpokládám, že u více než 50 % dotazovaných existují neuspokojené vzdělávací potřeby

Hypotéza č. 3: předpokládám, že ochota dále vzdělávat se bude větší u pracovníků ve vyšších funkcích než u dělníků, tzn. že THP a manažeři uvedou více dalších kurzů a školení mimo plán výcviku než dělníci.

7.1 Charakteristika výběrového souboru

Statisticky zkoumaným souborem budou všichni zaměstnanci P-D Refractories CZ a. s. ve Velkých Opatovicích. V tomto závodě se nachází celkem 457 zaměstnanců, z toho je 377 dělníků a 80 pracovníků THP. Oslovila jsem pracovníky různých pracovních zařazení. Potom jsem je rozdělila dle různých hledisek do více kategorií. Tak jsem zjistila, jací lidé – podle těchto kategorií – ve firmě pracují a mohla jsem i posoudit jejich odlišné odpovědi. Celkem jsem rozdala 200 dotazníků. Z celkových 200 rozdaných dotazníků bylo navraceno 126, z toho u 20 byly některé odpovědi chybějící nebo nesrozumitelné. Celkem 6 dotazníků jsem vůbec nezařadila do vyhodnocování, protože mnoho odpovědí v nich zůstalo nevyplněno. Dále tedy pokračuji celkem se 120 dotazníky. **Celková návratnost je tedy 60 %.**

7.2 Použitá metoda šetření

Zvolila jsem dotazníkovou formu, protože mi přišla jako nejvhodnější pro získání potřebných informací z oblasti vzdělávání pracovníků. Jednou z výhod dotazníkového šetření je, že tak můžeme oslovit velké množství lidí a díky anonymitě vede respondenty k větší upřímnosti. Nevýhodou je, že dotazník nemůže být příliš rozsáhlý a podrobný. Doplňující informace jsem tudíž získala i prostřednictvím rozhovorů s pracovníky firmy, zejména s vedoucím personalistiky, se kterým jsem komunikovala i prostřednictvím elektronické pošty. Výhodou bylo i mé zpracování několika předchozích seminárních prací v této firmě. Také díky vykonané praxi ve firmě jsem měla možnost vidět pracovní prostředí a pracovníky v akci.

Již zmiňovaný dotazník jsem vytvořila na základě nastudovaných teoretických znalostí a konzultací s vedoucím své bakalářské práce. Vybrala jsem celkem 17 otázek, které se týkají právě analyzované problematiky a tím jsou vzdělávací potřeby zaměstnanců. Některé otázky byly pouze identifikační. Tyto otázky všeobecně slouží k rozdělení pracovníků dle jednotlivých charakteristik. Dále jsem použila otázky uzavřené pro přesné definování a lehčí vyhodnocování, ale také jsem zařadila otázky otevřené, pro větší upřesnění a individuální vyjádření, kreativitu pracovníka. Dotazník obsahuje i hodnotící škály. Snažila jsem se zjistit, jak se lidé dívají na vzdělávání ve firmě a zda jsou informováni o možnostech dalšího vzdělávání a zda mají vůbec zájem o další sebevzdělávání se.

7.3 Vyhodnocení dotazníků

Nejdříve rozdělím pracovníky podle již dříve zmíněných hledisek. Celkový počet respondentů, kteří odpověděli na těchto 5 otázek je 120 pracovníků. Dotazník vyplnilo 14 žen (12 %) a 106 mužů (88 %), tento poměr asi 1:8 odpovídá i celkovému rozložení mužů a žen ve firmě. Téměř polovina zaměstnanců (48 %), kteří vyplnili dotazník, dosáhla nejvyššího vzdělání na středním odborném učilišti. 33 lidí tj. 28 % vystudovalo střední odbornou školu, 6 lidí dokončilo pouze základní školu a jen minimum lidí vystudovalo vyšší odbornou či vysokou školu. Tento průzkum jen potvrdil celkovou strukturu vzdělání všech zaměstnanců firmy P-D Refractories CZ a. s. Mluvím především o většinovém zastoupení pracovníků se vzděláním zakončené výučním listem. Druhé největší procento zastupují zaměstnanci se středoškolským odborným vzděláním.

Tab. 3. Vzdělanostní struktura respondentů

Druh vzdělání	ČETNOST	
	Absolutní	Relativní
ZŠ	6	5 %
SOU	57	48 %
SOU + nástavba	11	9 %
SOŠ	33	28 %
VOŠ	2	2 %
VŠ	9	8 %
Jiné	2	2 %
Celkem	120	100 %

Pokud chybělo jediné zodpovězení identifikační otázky, dotazník nebyl zařazen do zkoumaného souboru. Jedná se o identifikační otázky, které jsou uvedeny v samotném závěru dotazníku (Příloha IV):

Jak dlouho pracujete ve společnosti P-D Refractories CZ a. s. (dříve MŠLZ)?

Průměrná doba působnosti všech dotazovaných, kteří na tuto otázku odpověděli, je 15 let. Odchylka však činí 9 let.

Označte, co nejpřesněji svoje pracovní zařazení.

Podle této otázky jsem rozdělila respondenty na dvě části. Jednu tvoří pracovníci nadřízení – ředitelé, vedoucí jednotlivých oddělení (ekonomika, personalistika, obchod, technický rozvoj) hlavní mistři a administrativa. V této skupině, označené jako „THP a MN“ (technicko-hospodářští pracovníci a management), mi dotazníky odevzdali všichni, kteří jej obdrželi – tedy 30 lidí, což je 25 % celkových dotazovaných. Druhou skupinu jsem označila jako „dělníky“. Zahrnula jsem do ní lidi pracující ve výrobě, lisaře, zámečníky, truhláře, řidiče vysokozdvížných vozíků, údržbáře, brusiče a uklízečky. U těchto pracovníků byla nižší návratnost dotazníků – pouze 90 osob, což je 75 % ze 120 dotazovaných.

Dotazník byl určen všem zaměstnancům, tedy zahrnuje široké spektrum profesí ve firmě P-D Refractories CZ a. s., a to:

Tab. 4. Profesní struktura respondentů P-D Refractories CZ a. s.

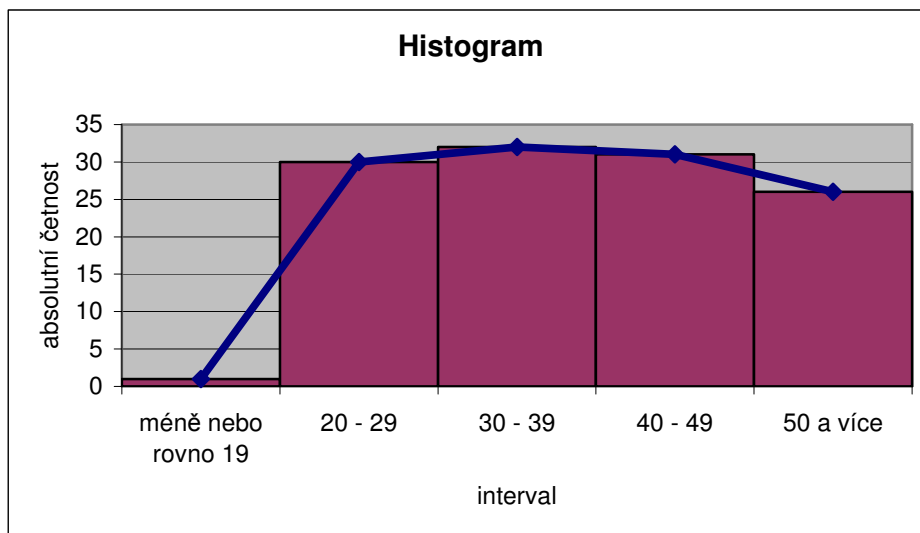
Pracovní pozice	Žena	Muž	Celkem
ředitel divize	1	1	2
vedoucí technického rozvoje	-	1	1
vedoucí marketingu	-	1	1
vedoucí útvaru IT	1	-	1
matematik-analytik software	1	-	1
programátor, analytik	-	1	1
obchodně-technický referent	-	3	3
ekonomicko-správní referent	1	-	1
referentka odbytu	2	-	2
referent	-	2	2
vývojový pracovník	-	1	1
technolog	-	3	3
technik	1	-	1
pracovník v přípravě výroby	-	1	1
účetní	1	-	1
fakturantka	1	-	1
sekretářka	1	-	1
mistr	-	5	5
dělník (blíže neurčeno)	4	87	91
Celkem	14	106	120

Z celkového počtu vyplněných dotazníků (celkem 120) uvedlo svou profesi rovněž 120 pracovníků. Z výše uvedené tabulky je patrné zastoupení žen především v administrativě (tj. účetní, fakturantka, sekretářka) celkem 3 ženy ze 14 dotazovaných. Jejich místo je i na postu vedoucích pracovníků celkem 6 žen, což je 43 % z celkového počtu dotazovaných žen a dokonce jedna žena působí na nejvýše uvedené pracovní pozici, a tím je ředitelka jedné z divizí firmy. Pouze 4 z dotazovaných pracují jako dělnice. Celkové procento žen je však v uvedeném průzkumu zanedbatelné. O to více zajímavější je postavení mužů, kteří v převážné většině vykonávají práci dělníka, je to celkem 87 mužů, což je 82 % ze všech

dotazovaných mužů (120). Tento fakt vyplývá z fyzické náročnosti této práce. Dále je můžeme vidět na postu vedoucích pracovníků (mistři a vedoucí oddělení).

Jaký je Váš věk?

Věk jsem rozdělila do pěti intervalů. Těchto pět intervalů mi pomohou přesněji zařadit respondenty z hlediska věkové kategorie. Do prvního intervalu - ≤ 19 let patří 1 respondent, což je 1 %. Druhý interval od 20 do 29 let je zastoupen 30 osobami, což znamená 25 %. Do třetího intervalu 30 – 39 spadá nejvíce osob, celých 27 %, tj. 32 respondentů. Čtvrtý interval obsahuje 31 osob, tj. 26 %. Poslední pátý interval činí 22 %, tj. 26 respondentů s věkem 50 a více.



Graf 3. Histogram intervalových četností

Vypište prosím, které kurzy (školení) máte ve své profesi předepsané.

Z uvedených odpovědí vyplývá, že respondenti zařazení do skupiny „dělníci“ mají předepsané především kurzy a školení, které se vztahují přímo k jejich profesi. Mezi uvedené patří např.:

- kurz řidičů motorových vozíků
- kurz jeřábníků, vazačů
- obsluha plynových zařízení
- BOZP
- školení tlakových nádob

- svářečský kurz

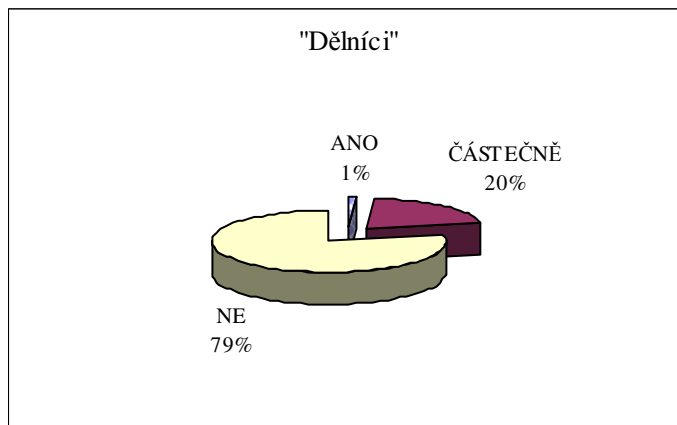
Co se týče předepsaných kurzů, školení ve vedoucích funkcí „administrativa a management“, byly uvedeny tyto odpovědi:

- cizí jazyky (německý, anglický)
- BOZP
- kurz výpočetní techniky (informační systém-SAP)
- školení k systému jakosti
- školení v oblasti celní správy
- kurzy účetnictví, daně
- QM
- komunikace

Jedná se nejen o školení povinné ze zákona, ale především o další možnosti kurzů, které jsou vhodné speciálně pro pracovníky „THP“.

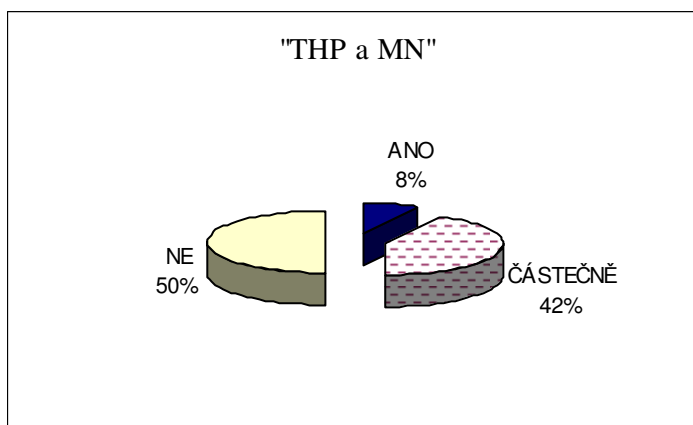
Domluvíte se německy?

Tuto otázku jsem zařadila do dotazníku z jednoho prostého důvodu. Firma P-D Refractories CZ a. s. je německou firmou, proto jsem chtěla vědět, zda je v kompetenci zaměstnanců se německy dorozumět nebo ne. Výsledky jsem vyhodnocovala v závislosti na pracovním zařazení pracovníků firmy, tzn. na „dělníky“ a „THP a MN“. Vyhodnocení výsledků zobrazuje graf 4. a graf 5.



Graf 4. Znalost Německého jazyka

Z grafu 5. je patrné, že ti, kteří by se domluvili německy je jen zanedbatelné procento. Naopak největší procento je těch, kteří se německy nedomluví. U skupiny nazvané jako „dělníci“ to není až tak překvapivé. Ke své práci zřejmě nepotřebují znalosti cizího jazyka. U skupiny označené jako „THP a MN“ je to o něco lepší. Celých 42 % z dotazovaných se domluví alespoň částečně. Na základě těchto výsledků soudím, že firma nijak nenutí pracovníky k výuce cizích jazyků. Je tedy jen v zájmu zaměstnanců, zda si chtějí rozvinout svoje schopnosti a vědomosti. Větší zájem by měli mít především pracovníci „THP“ a management, např. vedoucí obchodního oddělení. Je to z důvodu neustálého kontaktu s mateřskou společností v Německu.



Graf 5. Znalost Německého jazyka

Myslíte, že jsou dostatečně využity Vaše schopnosti a znalosti?

Na tuto otázku byly možné čtyři odstupňované odpovědi 1 = nejsou využity, 2, 3 a 4 = zcela využity. Nejvíce respondentů z řad „dělníků“ označily stupeň „3“, což znamená, že jejich schopnosti a znalosti se jim zdají víceméně využity. Takového názoru bylo celých 40

% . Na druhém místě se umístila odpověď „částečně využity“, která byla zastoupena v 27 %. U skupiny respondentů, které jsem označila jako „THP a MN“ se přiklonilo celých 66 % také k odpovědi „víceméně využity“. Tento fakt je stejný jako u dělníků. Druhé nejvyšší procento – 17 % - však v tomto případě získala odpověď nejvyššího stupně, a to odpověď „zcela využity“.

Tab. 5. Využití schopností a znalostí respondentů

Stupeň využití	"Dělníci"	"THP a MN"
1 = nejsou využity	11 %	3 %
2 = částečně využity	27 %	14 %
3 = víceméně využity	40 %	66 %
4 = zcela využity	22 %	17 %

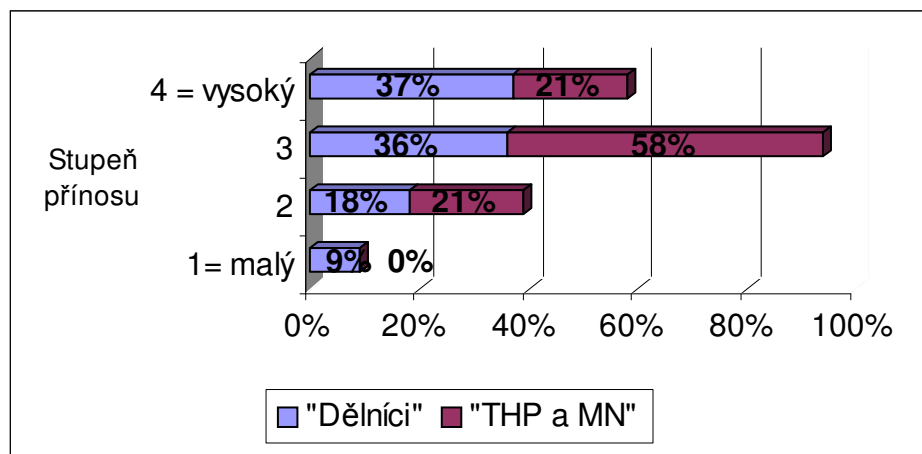
Průměrná hodnota dosahuje u skupiny „dělníků“ i u „THP a MN“ přibližně stejné hodnoty – „3“, tzn., že mají všichni dotazovaní stejný pocit víceméně využitých znalostí a schopností. Tento fakt potvrzují i uvedená procenta v Tab. 5.

Které školení jste absolvoval(a)?

Odpověď na tuto otázku se většinou shodovala s odpovědí každého z respondentů na otázku předcházející. V této otázce měli vypsát kurzy nebo školení, které mají předepsané ve své profesi. Proto je vyhodnocení z 90 % stejné jak u předchozí otázky.

Ohodnoťte jejich přínos pro Vaši práci: malý 1 2 3 4 vysoký

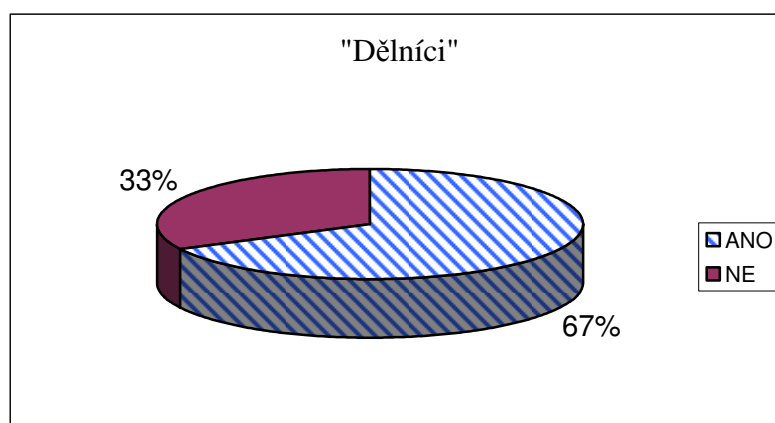
Celých 39 % dotazovaných se přiklonilo k hodnotě „3“ – „spíše velký přínos“. Tuto otázku jsem opět vyhodnotila z pohledu „dělníků“ a „THP a MN“. Jak je patrné z grafu 6. „dělníci“ hodnotí přínos školení jako vysoký, procento činí 37 %. Jen o jedno procento méně má stupeň číslo 3 – což by se dalo nazvat jako „spíše vysoký“ přínos. U skupiny „THP a MN“ je na prvním místě s 58 % právě stupeň míry přínosu číslo 3 – „spíše vysoký“ přínos. Procento respondentů, pro které jsou absolvovaná školení malým přínosem je velmi nízké. Můžeme tedy usoudit, že předepsaná školení, které zaměstnanci absolvují, je při výkonu práce nepostradatelné.



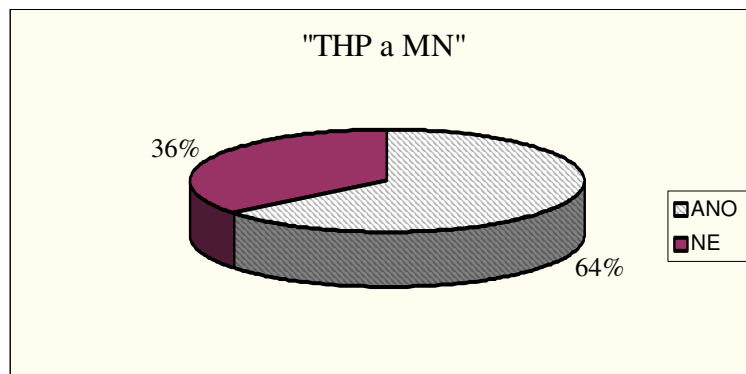
Graf 6. Hodnocení kurzů z hlediska přínosu pro práci

Jste informován(a) o svém zařazení v plánu výcviku?

Tyto odpovědi jsem vyhodnotila podle pracovního zařazení zaměstnanců. Skupina, označená jako „dělníci“ odpověděla celkem překvapivě – 67 % si je vědoma svého zařazení v plánu výcviku. Podobně je na tom skupina „THP a MN“, kteří ze 64 % ví o svém zařazení v plánu výcviku. Je to dokonce o 3 % méně než u dělníků. Proto se potvrdila moje první hypotéza. Předpokládala jsem, že většina pracovníků je informována o svém zařazení ve vzdělávacím programu firmy P-D Refractories CZ a. s. a to se také potvrdilo.



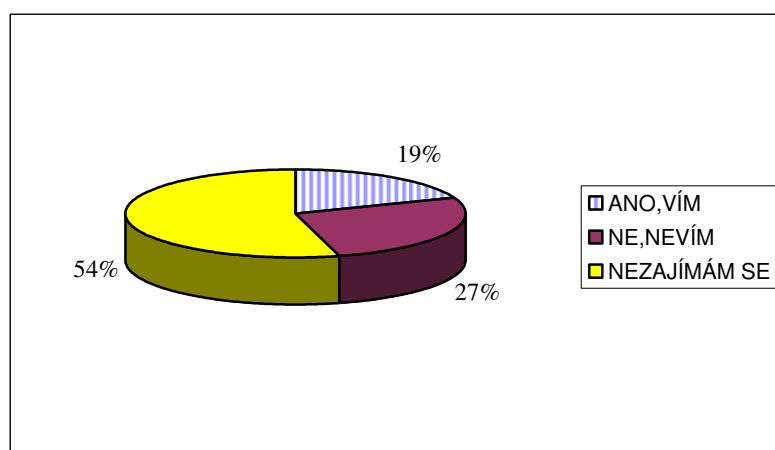
Graf 7. Informovanost o zařazení ve vzdělávacím programu



Graf 8. Informovanost o zařazení ve vzdělávacím programu

Víte o dalších možnostech výcviku vhodných pro Vás, s nimiž Váš plán výcviku nepočítá?

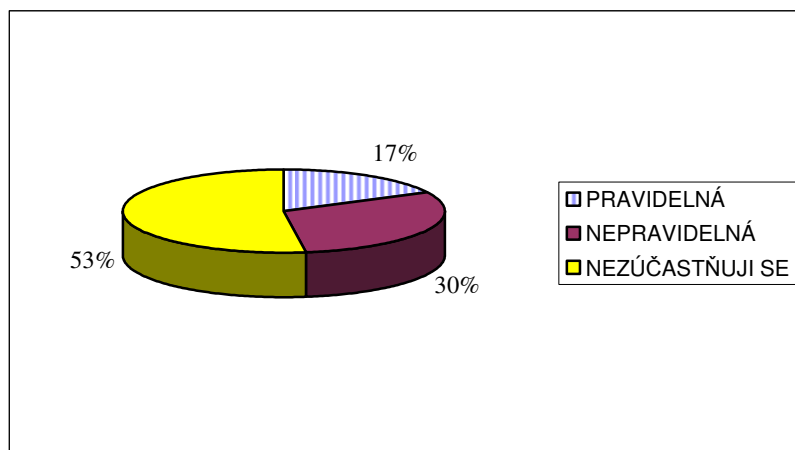
Jak můžeme vyčíst z grafu 10, více než polovina dotazovaných – 54 % - odpověděla, že se o další možný výcvik nezajímá. Většinou to byly odpovědi dělníků – 33 %. Tím se potvrdila i moje hypotéze, že dělníci nemají zájem o další vzdělávání se. Jsou spokojeni s těmi kurzy nebo školeními, které mají předepsané. Největší procento jsem zaznamenala u odpovědi „Ne, nevím“. U „dělníků“ byla tato odpověď označena 56 % a u „THP a MN“ 48 %, což můžeme brát jako alarmující fakt. Znamená to, že firma příliš neinformuje své zaměstnance o jejich dalším možném vzdělávání. Ti, kteří odpověděli na tuto otázku „ANO“ jsou zařazeni do vyhodnocování následující otázky. Celkový počet je 23 respondentů, z toho 10 dělníků a 13 THP a MN.



Graf 9. Vědomí o možnostech dalšího výcviku

Pokud ano, zúčastňujete se ho:

Pravidelně se těchto kurzů účastní jen 17 %. Více než polovina – 53 % - se těchto výcviků nezúčastňuje. 30 % se sice těchto výcviků mimo plán účastní, ale nepravidelně. Tento fakt vypovídá pouze o tom, že pracovníci necítí nutnost účastnit se těchto školení, když je nemají předepsané ze zákona. Silný efekt je možná jen ze začátku, ale málokdo vydrží navštěvovat tyto kurzy či školení po celou stanovenou dobu. Ze strany firmy zde také není nijak zvlášť velký zájem. Další školení totiž znamená další výdaje.



Graf 10. Účast na výcviku mimo plán

Ohodnot'te Vaši spokojenost s tímto výcvikem: nespokojena 1 2 3 4 5 spokojena

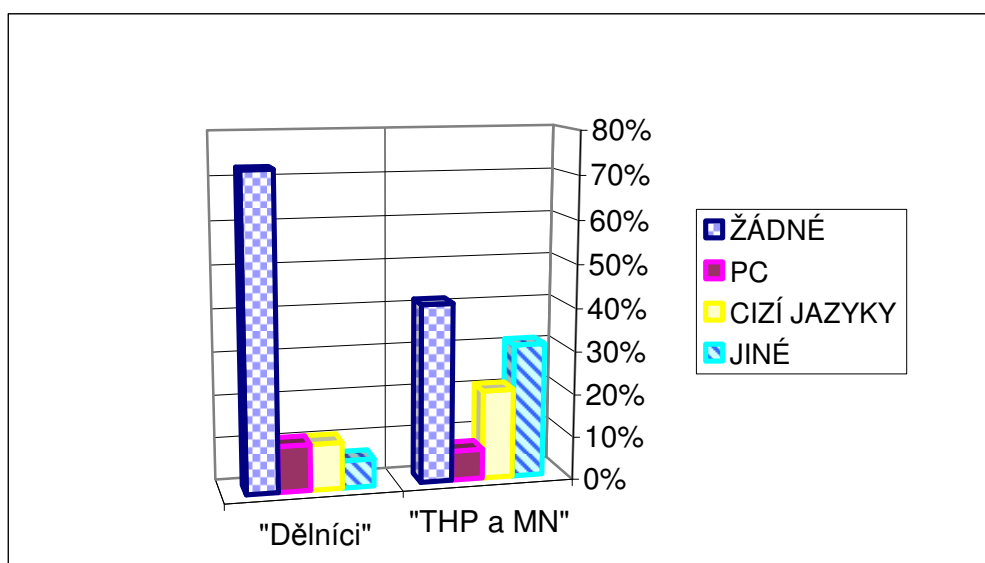
Do vyhodnocení této otázky postoupili pouze respondenti, kteří se účastní těchto kurzů pravidelně nebo nepravidelně. Celkový počet byl tedy 11 pracovníků. Průměrná hodnota 3,6 odpovídá i nejčastěji uvedeným hodnotám „3“ (55 %) a hodnotě „4“ (27 %). Z toho vyplývá, že všichni respondenti jsou spíše spokojeni.

Jaké nové znalosti byste si rád(a) osvojil(a)? Co ve svém vzdělávání postrádáte (jaké kurzy, školení)?

V tomto případě jde o otevřenou otázku, která se mi zdála nejvhodnější. Odpovědi jsem vyhodnotila opět podle pracovního zařazení respondentů. Po vyhodnocení této otázky jsem dospěla k další odpovědi na mou další hypotézu. Celých 72 % „dělníků“ nemá zájem o další vzdělávání se. Více než polovina dotazovaných uvedla, že jim stačí kurzy a školení, které mají předepsané. Co se týče skupiny „THP a MN“, tak další vzdělávací kurzy nepostrádá 41 %. Zde se potvrdila moje hypotéza, že „dělníci“ mají menší ochotu vzdělávat se. Také to může znamenat zároveň vyvrácení jiné hypotézy, kde jsem

předpokládala, že více než 50 % respondentů budou mít neuspokojené potřeby ve vzdělávání – není to tedy pravda.

Mimo jiné byl zaznamenán zájem o výuku cizích jazyků a práce na počítači. U skupiny, označené jako „THP a MN“, je také vysoké procento – 31 % - u odpovědi „jiné“. Většina uvedla, že by měla zájem o kurzy asertivity, komunikace, účetnictví, a mezinárodního obchodu. V neposlední řadě byl uveden i zájem o vzdělávací program v rámci činnosti firmy P-D Refractories CZ a. s.



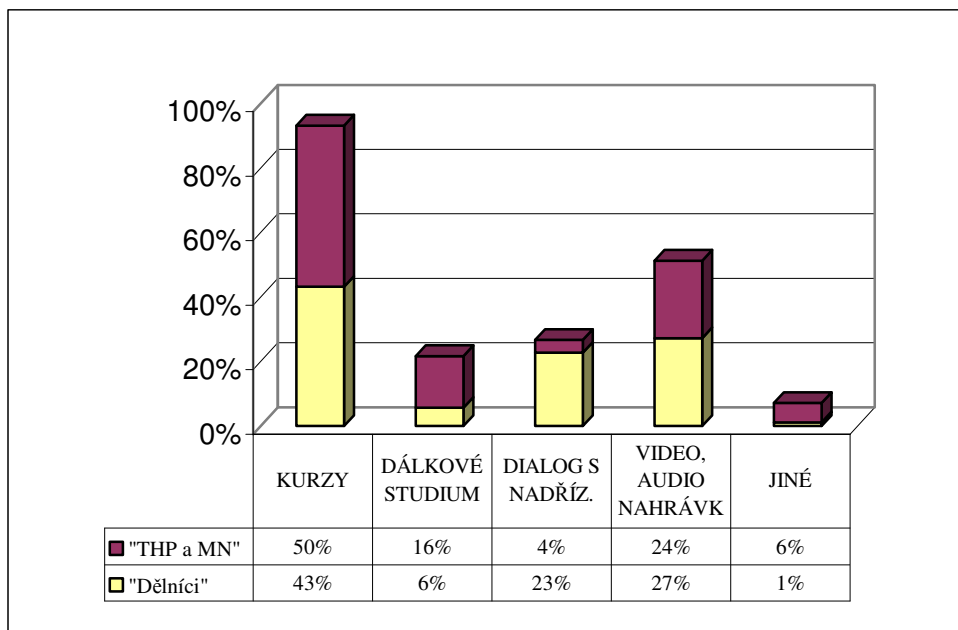
Graf 11. Ochota dalšího vzdělávání dle pracovního zařazení

Tuto otázku jsem vyhodnotila i v závislosti na věku respondentů. Zjistila jsem, že největší neochota dále se vzdělávat je u věkové kategorie 20 – 29 let a také 50 a více. V tom druhém případě mě to nijak zvlášť nepřekvapilo. Většina starších lidí už nemá zájem se něco nového učit. Souvisí to i s jejich blížícím se odchodem do důchodu. Pokud se jedná o první případ, tedy o velmi mladé lidi, je to až zarážející. Možná je to tím, že tito mladí lidé nevidí ve firmě svoji budoucnost. Naopak největší ochota dalšího vzdělávání se projevila u věkové kategorie v rozmezí 30 – 39 let a 40 – 49 let.

Jaká forma vzdělávání by Vám při získávání znalostí, které jste výše uvedl(a), vyhovovala?

U této otázky jsem dala na výběr několik forem vzdělávání a také možnost odpovědi „jiné, uveďte“. Nejvíce dotazovaným vyhovovala při vzdělávání forma kurzů. U „dělníků“ je to 43 % a u skupiny „THP a MN“ je to přesně polovina dotazovaných – 50 %. Výsledky

ostatních nabízených forem vzdělávání jsou znázorněny v grafu 13. Jako „jiné“ formy vzdělávání byly uvedeny exkurze a přednášky.



Graf 12. Formy vzdělávání

Zaškrtněte, který z nabídnutých kurzů byste rád(a) absolvoval(a).

U této otázky měli zaměstnanci na výběr tři druhy kurzů a samozřejmě možnost vypsát i jiné. Vyhodnocení je obsahem tab. 5. Největší zájem byl o kurz odolnosti proti stresu. Tento kurz připadl tazatelům jako nejatraktivnější. Na druhém místě je kurz asertivity a dále řízení času. Jako další kurzy uvedli: štíhlá výroba, informační technologie, marketingová strategie, efektivita řízení a organizace výroby.

Tab. 6. Atraktivnost kurzů dle pracovního zařazení

Druh kurzu	"THP a MN"		"Dělníci"	
	počet v %	pořadí	počet v %	pořadí
Řízení času	22	3.	10	3.
Asertivita	28	2.	37	2.
Odolnost proti stresu	39	1.	44	1.
Jiné	11	4.	9	4.

Musím podotknout, že práce ve firmě P-D Refractories CZ a. s. je fyzicky náročná. V tuto chvíli mluvím především o práci dělníků. Většina lidí raději označí uvedené odpovědi, než

aby vymýšlela vlastní. Proto je třeba brát tuto otázku s rezervou. Z odpovědí přesně nezjistíme, co jim skutečně chybí a o jaké kurzy by měli největší zájem. Možná, že ani sami neví, co všechno existuje. Pokud se jedná o pracovníky označené jako „THP a MN“, tak ani zde není procento jiných odpovědí o moc vyšší. Každopádně je vidět, že největší zájem projevují také o kurz odolnosti proti stresu. Vždyť práce vedoucího je mnohdy psychicky velmi náročná a je dobré umět se proti stresu chránit.

SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V závěru první části práce jsem uvedla teoretická východiska pro praktickou část a právě těmito východisky se budu zabývat i v závěru druhé části. Tyto poznatky budu porovnávat se skutečností.

Při své praxi ve firmě P-D Refractories CZ a. s. jsem zjistila, že fakta, které jsem získala literárním průzkumem se od praktických skutečností poněkud liší. Musím však podotknout, že v zásadě vychází ze stejných principů. Jednotlivé fáze vzdělávacího procesu jsou naprosto stejné, liší se však jejich pojetím.

Podnikový proces vzdělávání v P-D Refractories CZ a. s. probíhá skutečně v jednotlivých fázích a pořadí. Na začátku celého procesu je skutečně identifikace potřeb, která dále pokračuje definováním, plánováním, realizací a konečným vyhodnocením. Právě poslední zmíněná fáze procesu je slabou stránkou analyzovaného podniku, proto se jí budu zabývat v návrhových opatřeních.

Další zajímavé poznatky jsem zjistila z vyhodnocení dotazníků, které byly zaměstnancům rozděleny. Dotazník byl zaměřen právě na zjištění vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Po vyhodnocení dotazníků se potvrdily i některé mé hypotézy, které jsem na začátku uvedla. Pracovníci nižšího postavení, především manuálně pracující jsou spokojeni a nepocítují nutnost dalšího vzdělávání se. Naopak zaměstnanci ve vyšších pozicích jako jsou vedoucí jednotlivých oddělení nebo ředitelé divizí cítí potřebu se dále vzdělávat. Tito hierarchicky výše postavení pracovníci berou vzdělávání jako jednu z forem nepeněžní motivace.

8 NÁVRHOVÉ OPATŘENÍ PRO VEDENÍ PODNIKU

Na základě porovnání teoretických východisek se skutečným stavem v podniku, bych ráda společnosti P-D Refractories CZ a. s., navrhla závěrečná opatření. Z analytické části vyplynulo, že systém vzdělávání se sice řídí jednotlivými fázemi vzdělávacího procesu, ale má i svá slabá místa. Mluvím především o poslední fázi procesu a tím je vyhodnocení vzdělání.

Firma provádí jakési celkové vyhodnocení vzdělávacích aktivit, ale spíše v širším slova smyslu. Jak jsem již uvedla v teoretické části, kvalifikace a vzdělávání jakožto kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné. Jejich úroveň a velikost změny lze zjistit jen nepřímo. Mnohdy to bývají pouze spekulativní metody.

Jako jednu z možných forem vyhodnocení těchto vzdělávacích aktivit bych doporučila porovnávací test. V tomto případě jde o porovnání výsledků testů, které účastníci absolvovali před realizací daného školení či kurzu a testů, které se uskutečnily až po ukončení vzdělávací aktivity. I když je sestavení tohoto testu obtížné a výsledky mohou být některými faktory zkresleny, stále patří tento způsob vyhodnocení k těm atraktivnějším a věrohodnějším.

Další možností je hodnocení přímo vzdělávací instituce, agentury nebo lektorů. Hodnocení by mohlo probíhat na základě referencí jiných firem nebo přímo účastníků školení. U každé z uvedených možností však existuje jisté riziko. Měla by to být firma, o které dobře víme, že s námi v jistých oblastech nesoutěží a není pro nás příliš velkou hrozbou. Mohlo by se totiž stát, že nám doporučí nějakou agenturu, i když dobře ví, že je např. nejdražší a nemá kvalifikované lektory. Také reference pracovníků musíme brát s rezervou. Je lepší se ptát zaměstnanců, o kterých víme a jsme si jisti jejich důvěryhodností a spolehlivostí.

Hodnocení vzdělávacích aktivit by se také mohlo provádět na základě všech podkladů vztahující se k dané vzdělávací aktivitě. Personalista je posoudí a provede celkové vyhodnocení. U každé vzdělávací aktivity by se pak hodnotily dosažené cíle vzdělávací akce, spokojenost účastníků s obsahem školení, přiměřenost délky kurzu k vykládanému obsahu, lektorovo dodržení stanoveného programu, odborná úroveň lektora, srozumitelnost výkladu a spokojenost účastníka s organizačním zajištěním.

V závěrečných teoretických východiscích jsem se zmiňovala o společnostech, které podnikají ve stejném oboru jako analyzovaná firma. Tyto společnosti se sídlem na území

ČR vynaloží na vzdělávání zaměstnanců méně než 25 330 Kč na jednoho účastníka za rok. Tuto skutečnost jsem zjišťovala i ve firmě P-D Refractories CZ a. s. a dospěla jsem k výsledku 341 000 Kč za rok celkem za všechny účastníky školení. V průměru na jednoho pracovníka je to potom pouhých 444 Kč za rok. Výše investice je jistě ovlivněna rozsahem vzdělávání uložené zákony a vyhláškami pro výkon určitých činností. Troufám si také poznamenat, že firma není tak finančně zatížena díky nezájmu a neochotě dělníků se dále vzdělávat. U pracovníka vyššího postavení je mnohdy těžké říci ne. V tomto případě se už spekuluje o tom, zda je daná vzdělávací aktivita prospěšná a zda bude investice do ní efektivní. Vedení podniku by proto mělo vědět a být především informováno o potřebách svých zaměstnanců. Doporučovala bych firmě, aby si stejně jako na ostatní výdaje vyčlenila určité procento z HV také právě pro oblast vzdělávání. Potom může lépe porovnávat výši vynaložených výdajů s ostatními výdaji. Mám na mysli především přesnější kalkulaci jednorázových nákladů na vzdělávání. Šlo by o vyčíslení finančních položek jako jsou: použitý materiál a vybavení, mzdové náklady, cestovní výdaje – náklady na cestu, náklady na ubytování a diety, platy lektorů apod. Průměrný počet hodin, které zaměstnanci věnují dalšímu odbornému školení, je u nás – v ČR, ročně 25 hodin, tedy doba zhruba tří pracovních dnů. Ve firmě P-D Refractories CZ a. s. v přepočtu na hodiny činí mzdové náklady celkem 2005,50 h. V průměru jsou to necelé 3 h na jednoho pracovníka za rok, což je podstatně méně než je tomu u jiných firem. Z toho vyplývá, že zaměstnanci této společnosti absolvují pouze povinné aktivity, které mají předepsané v plánu výcviku. Pro firmu je to opět výhodné, protože tak udržuje mzdové náklady, které musí uhradit v době školení, na minimální hranici. Doporučovala bych vyčlenit na oblast vzdělávání přibližně 2 % z hospodářského výsledku, což by znamenalo při HV asi 20 mil. Kč 400 000 Kč na rok.

Jak vyplynulo z průzkumu, někteří zaměstnanci si stěžují na informovanost o možnosti dalšího vzdělávání. I když jich byla převážná menšina, doporučila bych firmě zlepšit interní komunikaci. Týká se to především komunikačního styku s dělnickými profesemi. Jedním z prostředků může být např. informační tabule, (nástěnná tabule), která bude viset u vrátnice, u šaten, jídelen či jiných místností, kde se setkává velké množství lidí. Zde by pak mohly být uveřejněny veškeré informace o dalším možném vzdělávání. Na listině bude uvedeno o jaký druh školení se jedná, místo konání a čas konání. Další možností je vydání manuálů, které by byly zaměstnancům k dispozici u svých vedoucích pracovníků. Prospěšné by bylo jistě i zavedení informačních schůzek, přednášek či jiných sezení, kde

by mohlo dojít k diskuzím mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Schůzky by mohly probíhat 1 x ročně. Hlavní mluvčí by zde mohl uvést, které vzdělávací aktivity firma nabízí, zdůraznit jejich přínos a další možná uplatnění či využití při každodenním výkonu určitého povolání.

Jak jsem se již zmínila v praktické části, větší zájem o vzdělávání je ze strany vedoucích pracovníků. Přesto není účast na těchto dalších vzdělávacích aktivitách 100%. Může to být způsobeno velkým množstvím práce a tedy i nedostatkem volného času, který by měli zaměstnanci věnovat svému vzdělávání a seberozvoji.

Protože ČR je součástí Evropské unie, znamená to pro firmy větší možnosti a otevření mezinárodního trhu. Pokud chceme navazovat mezinárodní styky a uzavírat obchody musíme se umět také samozřejmě domluvit. V dnešní době je celosvětově uznávanou špičkou z hlediska cizích jazyků – Anglický jazyk. Na našem území také existuje velká spousta nadnárodních firem, které prakticky ovládají trh ČR. Z toho vyplývá, že znalost cizích jazyků je v dnešním světě nepostradatelná. Známé je přísloví „Kolik jazyků ovládáš, tolikrát si člověkem.“ Jelikož firma P-D Refractories CZ a. s. je součástí německého koncernu, snažila jsem se pro firmu najít vhodný kurz, který by se týkal právě výuky cizích jazyků. Mnoho vzdělávacích institucí nabízí výuku těchto jazyků ve stylu „šité na míru“. Řekla bych, že je to dnes spíše nutnost. Je to opět dáno dobou, kdy se velmi rychle rozvíjí masová kustomizace. Neznamená to nic jiného, než potvrzení výroku – náš zákazník, náš pán. Jde o to, přizpůsobit se zákaznickovým potřebám, tzn. udělat vše podle jeho představ. Firma si tedy může vybrat místo výuky, dobu trvání výuky i zaměření kurzů. Je to také dáno vysokou konkurencí v této oblasti vzdělávání. Cenová relace se pohybuje v rozmezí od 300 do 500 Kč za 1 hodinu výuky, tzn. za 45 minut.

Doporučila bych jazykovou školu LEXICA se sídlem v Brně, kde nabízejí po předložení základních požadavků vyhotovení nezávazné kalkulace. Výuka může probíhat buď v prostorách jazykové školy nebo v místě sídla firmy. Také doba výuky je přizpůsobena možnostem firmy. Konkrétně při výběru kurzu Německého jazyka se cena pohybuje od 320 do 420 Kč za 1 vyučovací hodinu, tzn. za 45 minut. Škola nabízí výuku obecné či obchodní němčiny. Vzdálenost školy není až tak vysoká a ceny jsou příznivé. Věřím, že by spolupráce firmy s touto jazykovou školou přinesla jistě pozitivní výsledky.

ZÁVĚR

„Podnik nejsou jen budovy a stroje. Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.“

Tomáš Baťa

Vzdělávání zaměstnanců představuje důležitou oblast řízení lidských zdrojů a slouží také jako nástroj ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Proto snad každý podnik uplatňuje určitý systém vzdělávání. Prostřednictvím tohoto systému tak zvyšuje lidský potenciál a tím i celkovou hodnotu společnosti.

Tato bakalářská práce byla věnována analýze vzdělávacích potřeb zaměstnanců ve firmě P-D Refractories CZ a. s. V teoretické části jsem se zabývala právě podstatou a procesem podnikového vzdělávání. Především jsem se zaměřila na identifikaci potřeb vzdělávání, na plánování vzdělávacího programu a jeho následné vyhodnocení. Uvedla jsem zde také statistiku, která se týká situace vzdělávání ve světě. Jsou zde konkretizovány údaje o výši ročních výdajů na vzdělávání a také počet hodin vynaložených na vzdělávací aktivity. Veškeré teoretické poznatky jsem poté shrnula a nazvala je jako teoretická východiska pro praktickou část. Zjistila jsem, že sestavení vzdělávacího programu není vůbec lehkou záležitostí. Postup a zpracování podnikového vzdělávacího systému je však zcela v kompetenci firmy.

Obsahem analytické části je analýza systému vzdělávání v podniku, pro který byla zpracována i tato práce. Veškeré informace z této oblasti se mi podařilo zjistit formou konzultací s odpovědným pracovníkem Personálně-správního odboru a také na základě interních materiálů firmy. Dalším krokem analytické části byl průzkum názorů zaměstnanců na podnikový vzdělávací systém. K získání těchto informací jsem se rozhodla použít dotazníky, které byly rozdány určitému počtu zaměstnanců. V závěru analytické části jsem shrnula výsledky a závislosti jednotlivých otázek a tím zjistila některé nedostatky analyzovaného systému vzdělávání. Právě tyto nedostatky mě inspirovaly k navržení možných řešení těchto slabých stránek podniku. V důsledku nesystematického vyhodnocování vzdělávacích aktivit, jejich financování a slabší komunikace s podřízenými jsem doporučila jisté zefektivnění tohoto systému. Co se týče prvního nedostatku, doporučila bych použití srovnávacích testů před a po absolvování školení nebo získání referencí vzdělávacích institucí či lektorů. V oblasti financování by pomohla vyšší

konkretizace nákladů na vzdělávání a vyhrazení určité částky na vzdělávání, která by se stanovila jistým procentem z dosaženého hospodářského výsledku. Dále bych se snažila o zvyšování informovanosti o případných možnostech vzdělávacích akcí a vysvětlení jejich přínosu. Podle mého názoru firma nepovažuje za nutné další vzdělávání svých zaměstnanců, které není povinné ze zákona a ostatních předpisů. Další vzdělávací akce znamenají totiž další finanční výdaje.

Manažeři i výkonní pracovníci podniku s rozvojem podniku nemohou vystačit s úrovní kvalifikace, kterou mají. Vědeckotechnická a informační revoluce si vynucuje celoživotní vzdělávání!

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1999. s.968. ISBN 80-85603-00-4
- [2] DRUCKER, P. F. *Management:budoucnost začíná dnes*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 126. ISBN 80-85603-00-4
- [3] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol s r. o., 1996. s. 192. ISBN 80-7169-206-9
- [4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. s. 350. ISBN 80-85943-01-8
- [5] PORVAZNÍK, J. *Celostní management*. 2. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. s. 509. ISBN 80-89085-05-9
- [6] SLAVÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. s. 125. ISBN 80-7082-508-1
- [7] STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada a. s., 1993. s. 336. ISBN 80-85424-92-4
- [8] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. s. 146. ISBN 80-7261-097-X

Seriálové publikace:

- [9] HARTMANNOVÁ, D. Audit kvality Q FOR – pomoc při výběru. *HR FORUM*, č. 10/2004, s. 52. ISSN 1212-690X
- [10] KAZDOVÁ, A. Lidské zdroje v České republice. *HR FORUM* , č. 5/2004, s. 51. ISSN 1212-690X
- [11] KAZÍK, P. Kritéria efektivity vzdělávání. *Moderní řízení (měsíčník HN)*, č. 11/2004, s. 62. ISSN 0026-8720
- [12] MUŽÍK, J. Personální aspekty rozvoje lidského kapitálu a podnikového vzdělávání. *Personál*, č. 10/2004, s. 18-20. ISSN 1213-8878

Elektronické zdroje:

- [13] DUDEK, M. *Rozvoj způsobilosti zaměstnance*. [online]. 2004, [cit. 2004-11-09]. Dostupné na www: <<http://www.fmml.vsb.cz/639/mj13-cz.htm>>
- [14] KADERÁBKOVÁ, A. *Přístupy podniků k rozvoji kvality lidských zdrojů*. [online]. 2005, [cit. 2005-05-12]. Dostupné na www: <http://www.vsem.cz/data/docs/gf_kaderabkovazilina.pdf>
- [15] P-D Refractories CZ a. s. [online]. 2005, [cit. 2005-04-12]. Dostupné na www: <<http://www.mslz.cz/>>
- [16] *Podnikové vzdělávání*. [online]. 2005, [cit. 2004-11-09]. Dostupné na www: <<http://www.contros.cz/produkty/podniksem/formy.htm>>
- [17] *V dalším vzdělávání zaměstnanců za vyspělou Evropou pokulháváme*. [online]. 2004, [cit. 2004-11-09]. Dostupné na www: <<http://www.spotrebitel.cz/index.php/article/articleview/1076/1/13>>

Ostatní zdroje:

- [18] Materiály firmy P-D Refractories CZ a. s.
- [19] Dotazník pro zaměstnance firmy P-D Refractories CZ a. s.
- [20] Interview s vedoucím osobního oddělení

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

MN Management

MŠLZ Moravské šamotové a lupkové závody

QM Management jakosti

THP Technicko hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Kolbův cyklus učení	10
Obr. 2. Proces plánovaného vzdělávání.....	16

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tab. 1. Stav zaměstnanců za rok 2004.....	32
Tab. 2. Vzdelanostní struktura zaměstnanců	33
Tab. 3. Vzdelanostní struktura respondentů	42
Tab. 4. Profesní struktura respondentů P-D Refractories CZ a. s.	43
Tab. 5. Atraktivnost kurzů dle pracovního zařazení	52
Graf 1. Struktura zaměstnanců za rok 2004.....	32
Graf 2. Vzdelanostní struktura zaměstnanců	34
Graf 3. Histogram intervalových četností	44
Graf 4. Znalost Německého jazyka	46
Graf 5. Znalost Německého jazyka	46
Graf 6. Hodnocení kurzů z hlediska přínosu pro práci	48
Graf 7. Informovanost o zařazení ve vzdělávacím programu	48
Graf 8. Informovanost o zařazení ve vzdělávacím programu	49
Graf 9. Vědomí o možnostech dalšího výcviku	49
Graf 10. Účast na výcviku mimo plán	50
Graf 11. Ochota dalšího vzdělávání dle pracovního zařazení.....	51
Graf 12. Formy vzdělávání	52

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Logo firmy, produkty
- P II Organizační schéma firmy P-D Refractories CZ a. s.
- P III Organizační schéma Personálně-správního odboru
- P IV Dotazník
- P V Školení
- P VI Plán výcviku zaměstnanců P-D Refractories CZ a. s. na rok 2004
- P VII Požadavek na výcvik zaměstnance

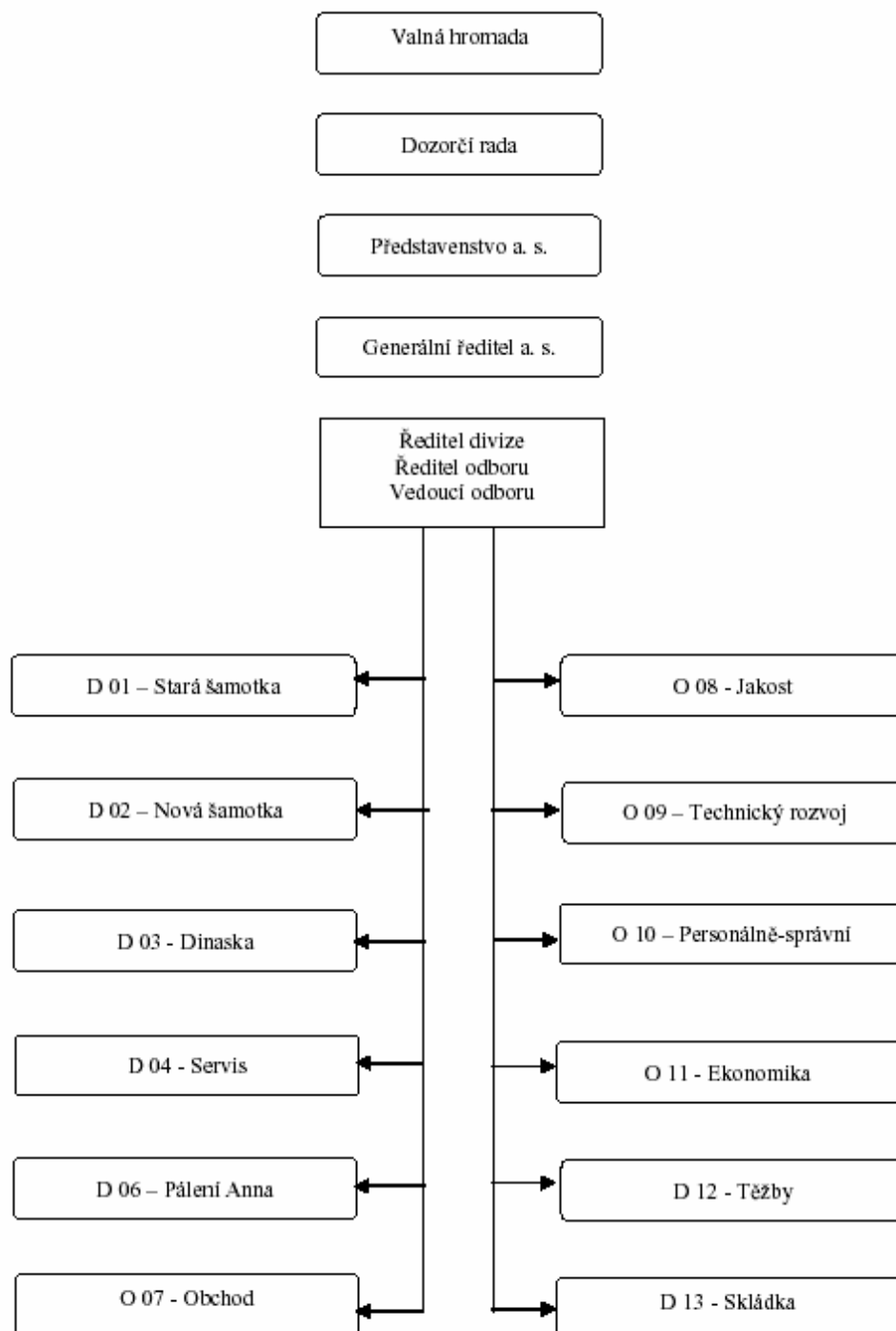
PŘÍLOHA PI: LOGO FIRMY, PRODUKTY



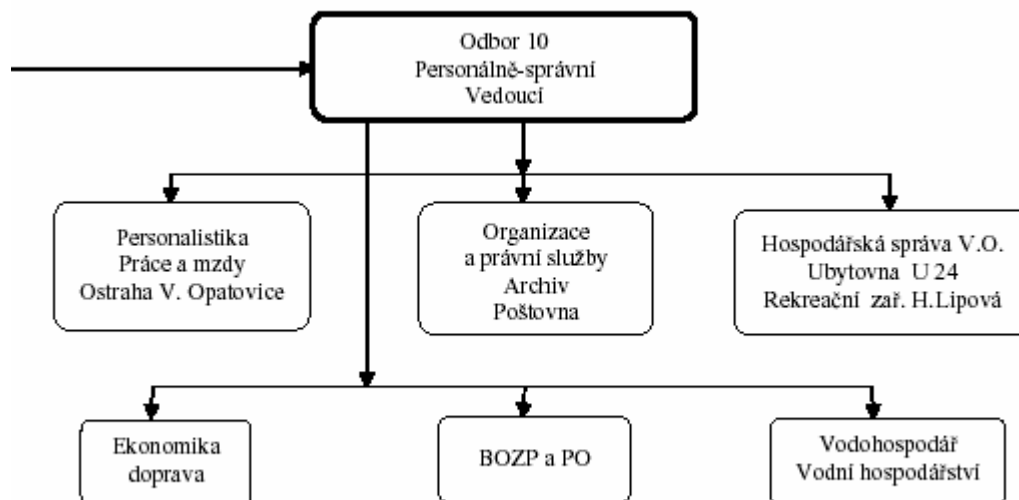
PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA FIRMY

Příloha A

Celkové organizační schéma a. s.



PŘÍLOHA P III: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA PERSONÁLNĚ - SPRÁVNÍHO ODBORU



PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou třetího ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky. V tomto roce je mým úkolem zpracovat bakalářskou práci na téma „**Analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců ve firmě P-D Refractories CZ a. s.**“ Pro zpracování této práce jsou klíčové informace získané dotazníkovým šetřením. Chtěla bych Vás proto požádat, zda byste tento dotazník mohl(a) vyplnit a přispět tak svými odpověďmi kvalitnějšímu a objektivnějšímu zpracování mé práce.

Za Vaši spolupráci Vám předem děkuji.

Petra Wilderová

U odpovědí označte křížkem JEDNU nebo VÍCE odpovědí. (Otázky hodnoceny 1-5 jsou 1 = nejhorší... 5 = nejlepší).

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti P-D Refractories CZ a. s.? (zaokrouhlete na roky)

2. Označte, co nejpřesněji svoje pracovní zařazení.

.....

3. Vypište prosím, které kurzy (školení) máte ve své profesi předepsané:

.....

4. Domluvíte se německy?

Í ano Í částečně Í ne

5. Myslíte, že jsou dostatečně využity Vaše schopnosti a znalosti? (1 = nejsou využity, 2 = částečně využity, 3 = víceméně využity, 4 = zcela využity):

Í 1 Í 2 Í 3 Í 4

6. Která školení jste absolvoval(a)?

.....

7. Ohodnot'te jejich přínos pro Vaši práci na stupnici od 1 do 4.

1 = žádný ...4 = velký

Í 1 Í 2 Í 3 Í 4

8. Jste informován(a) o svém zařazení v plánu výcviku (vzdělání, školení)?

Í ano Í ne

9. Víte o dalších možnostech výcviku (vzdělání, školení) vhodných pro Vás, s nimiž

Váš plán výcviku nepočítá?

Í ano, vím Í nezajímám se Í ne, nevím

10. Pokud ano, zúčastňujete se ho:

Í pravidelně Í nezúčastňuji se (při této odpovědi přejděte na otázku č. 12)

Í nepravidelně

11. Ohodnot'te Vaši spokojenost s tímto výcvikem na stupnici od 1 do 5 .

1 = nespokojen(a) 5 = spokojen(a)

Í 1 Í 2 Í 3 Í 4 Í 5

12. Jaké nové znalosti byste si rád(a) osvojil(a)? Co ve svém vzdělávání postrádáte

(jaké kurzy, školení)?

.....

13. Jaká forma vzdělávání by Vám při získávání znalostí, které jste výše uvedl(a),

vyhovovala:

Í kurzy

Í dálkové studium

Í dialog s nadřízeným

Í video, audio nahrávky

jiné, uveďte.....

14. Zaškrtněte, který z nabídnutých kurzů byste rád(a) absolvoval(a):

☐ řízení času

☐ asertivita (schopnost uplatňovat se, prosazovat)

☐ odolnost proti stresu

☐ jiné, uveďte

15. Jste

☐ muž

☐ žena

16. Jaký je Váš věk?

17. Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

☐ ZŠ

☐ SOU

☐ SOU + nástavba

☐ SOŠ

☐ VOŠ

☐ VŠ

☐ jiné

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku. Přeji hezký den! ☺

PŘÍLOHA P V: ŠKOLENÍ

Školení

<i>Text - školení</i>	<i>perioda školení</i>	<i>lékařská prohlídka</i>		<i>poznámka</i>
			<i>nad 50 let</i>	
Řidiči motorových vozíků	1	1x za 2 roky	1x ročně	
Řidiči z povolání	1	1x za 2 roky	1x ročně	
Řidiči referentských vozidel	1	1x za 3 roky	1x ročně	
Obsluhovatelé tlakových nádob	3	1x za 3 roky		
Topiči nízkotlakých kotlů	5	1x za 5 let		
Topiči středotlakých kotlů	3	1x za 3 roky	1x ročně	
Obsluha zásobníků na sypké hmoty	2	1x za 5 let	1x za 3 roky	
Obsluha plynových zařízení	3	1x za 3 roky		
Obsluha křovinořezu	2	1x za 2 roky		
Obsluha řetězové motorové pily	2	1x za 2 roky		
Strojník stavebních strojů a zařízení	2	1x za 3 roky		
Řidič výtahu	2	1x za 3 roky		
Jeřábníci	1	1x za 3 roky		
Elektro - vyhl. č. 50	3	1x za 5 let	1x za 3 roky	
Svářeči	2	1x za 5 let	1x za 3 roky	
Lešenáři	1	1x za 3 roky	1x ročně	
Nastřelovači	2	1x za 2 roky		
Obsluha rámových pil	6 měsíců	1x ročně		
Střelmistři	1	1x ročně		
Horolezecká technika	1	1x ročně		
Laborant	nestanoveno	1x za 3 roky		

Obsluha křovinořezu/2			X									
Obsluha řetězové motorové pily/2			X									
Strojník stavebních strojů a zařízení/2											X	
Obráběč kovů/1							X					
Strojní zámečnick/1							X					
Obsluha – dřevoobráběcí stroje/1							X					
Zaměstnanci údržby/1							X					
Řezači – plamen, kyslík, plazma/2												
Práce ve výškách/1							X					
Návody strojů a zař. – před začátkem výkonu činnosti	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Zácvik na strojích a zařízeních – v průběhu začátku výkonu činnosti	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Řidič výtahu/2	X											
Jeřábníci – vazači/1			X	X	X	X					X	X
Zaměstnanci vlečkového provozu/6 měsíců				X						X		
První pomoc/1		X										
Svářeči/2		X									X	
Lešenáři/1				X								
Nastřelovači/2			X									
Obsluha rámových pil/6		X						X				

měsíců												
Střelmistři/1											X	
THP - BOZ/3			X			X						
THP – Požární ochrana/3		X		X		X						
Požární ochrana/1 - D					X							
BOZ/1 - D						X						
Horolezecká technika/1						X						

PŘÍLOHA P VII: POŽADAVEK NA VÝCVIK ZAMĚSTNANCE

P-D Refractories CZ a.s. Velké Opatovice	Příloha směrnice pro zajištění jakosti VÝCVIK ZAMĚSTNANCŮ Požadavek na výcvik zaměstnance	SZJ 03/03 P 03.3
		Strana 1 (celkem 1)
		Změna: 0 Datum: 06/2003

POŽADAVEK na výcvik zaměstnance

Příjmení, jméno, titul:	
Osobní číslo:	Středisko:
Pracovní místo:	
Pracovní zařazení:	
Popis požadované přípravy:	
Požadovaný termín:	
Návrh podává:	Podpis:
V	Dne:

Schvaluje:	 ředitel divize/odboru
Datum:	

Vyjádření zaměstnance: (pouze u diferencovaného výcviku) souhlasím nesouhlasím – důvod:	
Datum:	Podpis:

Splněno:

Název

akce:

.....

Konané dne:

V

podpis personalisty