

TECHNICKÁ UNIVERZITA LIBEREC

Hospodářská fakulta

Bakalářská práce

Vypracovala: Ilona Košková

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro **Ilonu Koškovou**

obor č. 6268 - 7 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 172 / 1990 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Nový systém výchovy a vzdělávání ve Škoda Liberec, a.s..**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska - současný stav personálního managementu
2. Současný stav výchovy a vzdělávání personálního managementu
3. Současný stav výchovy a vzdělávání ve Škoda Liberec, a.s.
4. Návrh nového systému vzdělávání
5. Začlenění postupu do praxe

OBSAH:

ČÁST PRVNÍ

	str.
1. Teoretická východiska - současný stav personálního managementu	1
1.1 Globální management lidských zdrojů	1
2. Současný stav výchovy a vzdělávání v personálním managementu	4
2.1 Výcvikové programy pro střední a nižší vedoucí	4
2.2 Internet - nový nástroj na vzdělání	7
2.3 Světové trendy	9
2.3.1 USA - na vzdělání se dá vydělat	9
2.3.2 SRN - trendy podnikové přípravy manažerů	10
3. Současný stav výchovy a vzdělávání ve ŠKODA LIBEREC a.s.	12
3.1 Úvod - představení společnosti	12
3.2 Řízení kariéry zaměstnanců v rámci holdingu ŠKODA a.s.	13
3.3 Systém výchovy a vzdělávání ve ŠKODA LIBEREC a.s.	15
3.3.1 Systém výchovy a vzdělávání - úvod	15
3.3.2 Organizace vzdělávacích (školicích) akcí	18
3.3.3 Náklady vynaložené na školení zaměstnanců	21
4. Návrh nového systému vzdělávání	24
4.1 Sebevzdělávání, sebevýchova	24
4.2 Začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu	25
4.2.1 Nástupní školení, zaškolování, zaučení	25
4.2.2 Nástupní řízená praxe absolventů středních a vysokých škol	26
4.3 Rekvalifikace, zvyšování kvalifikace, kumulace funkcí	27
4.3.1 Studium při zaměstnání	28
4.4 Jazyková příprava zaměstnanců	28
4.5 Plánování výchovy a vzdělávání zaměstnanců	30
5. Začlenění postupu do praxe	31
5.1 Závěr	31

ČÁST DRUHÁ

Přílohy:

1.	Hodnoticí listy	1
2.	Kvalifikační katalog	5
3.	Vstupní informace o jakosti	6
4.	Plán opakovacích a individuálních školení	7
5.	Evidenční list jeřábníka	8
6.	Záznam o provedeném školení jeřábníků	10
7.	Evidence schválených jednotlivých akcí v roce XXXX	11
8.	Hodnocení školící akce účastníkem školení	12
9.	Vývojový diagram školení	13
10.	Schéma řízení kariéry	14
11.	Stav zaměstnanců	15
12.	Dohoda o zvyšování (prohlubování) kvalifikace	16

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA - SOUČASNÝ STAV PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

1.1 Globální management lidských zdrojů

Zkušenosti podniků, v nichž se vytvářejí globální personální strategie, svědčí o tom, že výsledkem takové personální strategie je lepší firemní homogenita a mobilita zaměstnanců, jakož i vyšší efektivita řízení.

- 1) Homogenita spočívá ve vytváření společných hodnot podmiňujících jednotici podnikovou kulturu, tmelící jednotlivé firemní organizační celky. Snadněji se tak dosahuje řízení, které je preferováno řídící složkou firem, např. generálním ředitelstvím akciové společnosti. Formuje se i společné podvědomí toho, co je nutné pro přežití, cit pro priority a řízení.
- 2) Mobilita zaměstnanců je usnadněna transferem řízení mezi jednotlivými firemními organizačními články. Zaměstnanci se rychleji adaptují a sžívají s novým kolektivem. Snižují se i náklady na osvojení si pracovních činností.
- 3) Vyšší efektivita řízení souvisí zejména s propojením informačního systému. Náklady na jeho fungování klesají a jsou výhodnější, než kdyby si měl jednotlivý podnik vytvářet svůj informační systém zvlášť. Je ovšem nutné, aby podnik sám posoudil, co bude správně fungovat a v čem je třeba učinit účelné odchylky od centrální informační soustavy.

a) Řízení výkonnosti zaměstnanců

Příkladem výhodnosti globálního řízení nadnárodních podniků může být studie Colgate – Palmolive's Global Performance Management Program. I když tato firma je velmi rozlehlá (nachází se v 75 státech a má 29 tisíc zaměstnanců), její jednotící strategií zajišťující globální řízení výkonnosti zaměstnanců se stal tzv. CPI systém (continuous performance improvement).

Priority/hodnoty firmy byly jasně dány: výše prodeje a spokojenost zákazníka.

Podstata CPI systému spočívala ve:

- 1) Stanovení firemních cílů adekvátních potřebám zákazníků a docilování vysokého objemu prodeje.

- 2) Koučování zaměstnanců a informace v podobě zpětné vazby.
- 3) Hodnocení výsledků práce (assessment results) a procesu jejich dosahování.
- 4) Plánování nepřetržitého zdokonalování zaměstnanců a jejich rozvoje.

CPI systém mění přístup vedení z manažerského na zákaznický a mění manažera z „šéfa soudce“ na kouče, který má rozhodovat.

V zájmu podpory nového systému managementu výkonu (new performance management systém) připravila firma Colgate dva tréninkové programy zaměřené na:

- společné hledání a stanovování cílů,
- koučování a zpětnou informační vazbu.

a) Koordinace globální strategie lidských zdrojů

Jednotlicími prvky globální politiky lidských zdrojů (human resources HR) jsou hodnoty preferované firemní kulturou, odměňováním a benefity, oceňování výkonnosti a plánování kariéry a úspěchu.

Podíl těchto faktorů znázorňuje následující přehled:

1) Hodnoty preferované v podnikové kultuře	75 %
2) Odměňování a benefity	68 %
3) Oceňování výkonnosti, plánování úspěchu (kariéry)	63 %
4) Výběr manažerů	48 %
5) Trénink manažerů	45 %
6) Tvorba optimálních organizačních struktur	44 %
7) Management kvality	37 %
8) Vyjednávání se zaměstnanci	35 %

Některé praktiky centrálních složek řízení bývají považovány za direktivní, a proto přenos na organizační články nebývá jednoduchý. Sjednocování do globální strategie lidských zdrojů musí být proto velmi citlivé a obezřetné.

Praxe ukazuje, že je vhodné využívat pro „jednotlicí argumenty“ nejlepší organizační články jako vzory. Takto vytvořená globální strategická síť je vlastně oceněním těch nejlepších a výzvou i pro ostatní k následování.

c) Strukturální uspořádání

Ideální model strukturálního uspořádání lidských zdrojů neexistuje. Praxe však napovídá, že základními podobami uspořádání lidských zdrojů jsou:

- 1) centralizace (bývá nejúčelnější v malých organizacích),
- 2) decentralizace (rozhodování probíhá lokálně, avšak centrální hodnoty jsou jeho měřítkem a limitem),
- 3) integrace funkcí a rozvojových směrů (důraz je kladen na jednotný přístup a trénink),
- 4) integrace funkcí a odměňování (jde o užitečné propojení administrativně personální funkce a řídicího rozhodování),
- 5) osamostatnění decentralizovaných článků řízení (umožňuje vystižení zcela specifických potřeb diferencovaně). Přičemž decentralizace převládá.

d) Počty personalistů v podnicích

Nelze jednoznačně stanovit kritéria, která by vedla k určení optimálního počtu personalistů na počty zaměstnanců. Odborníci na globální řízení lidských zdrojů doporučují (či spíše odhadují) ze svých zkušeností tyto „hrubé průměry“:

- 1) 0 – 150 zaměstnanců: 1 personální specialista. Je-li počet zaměstnanců nižší než cca 100 až 150, neuvádí se nezbytnost samostatné manažerské specializace pro human resources.
- 2) 150 – 250 zaměstnanců: 1 personální manažer a 1 personální asistent (specialista).
- 3) 250 – 500 zaměstnanců: 1 personální manažer a 2 až 3 personální asistenti (specialisté).
- 4) 500 – 1000 zaměstnanců: decentralizované týmy v útvech pod centrálním řízením z hlavního řídicího článku.
- 5) 1000 a více zaměstnanců: samostatné útvary, zpravidla decentralizované, minimálně útvar lidských zdrojů, útvar výcviku a vzdělávání, útvar osobní a sociální, pod zastřešením centrální útvaru s reprezentací v představenstvu.

Nejpodstatnější však je zastoupení personálního manažera ve vrcholových orgánech řízení, protože jen tak lze účinně implikovat firemní strategie do života organizace.

2. SOUČASNÝ STAV VÝCHOVY A VZDĚLÁVÁNÍ V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU

2.1 Výcvikové programy pro střední a nižší vedoucí

a) Současný stav

V současné době je hlavním předmětem činnosti vrcholového managementu snaha o komplexní přizpůsobení podniku neustále se měnícím potřebám trhu a o včasné zajišťování příslušných zdrojů. V těchto podmínkách je tedy třeba, aby péče o využití existujících zdrojů a odpovídající „udržovací“ řízení mohlo být delegováno na střední a nižší vedoucí. Tomu musejí odpovídat i výcvikové programy zaměřené na zvyšování jejich výkonnosti. Aktivní zapojení vedoucích do těchto programů musí být vyvážené, tzn., že výcvik musí brát ohled nejen na zajišťování operativních činností, které bývají těžištěm práce středních a nižších vedoucích, ale též na jejich požadované účasti na přípravě budoucích změn.

Na výcvikové programy jsou kladeny specifické požadavky. V první řadě musí mít výcvik programový charakter. Protože se týká většího počtu lidí, je nutné výcvik rozvrhnout z hlediska vynaloženého času a prostředků i výcvikových aktivit. Důležitou podmínkou účinného výcviku je obsahové sladění s podnikovými cíli a prioritami. Výcvik musí být také komplexní a zahrnovat výcvikové programy různých forem podle potřeby daného podniku.

b) Analýza výkonnosti

Výcvikové programy pro střední a nižší vedoucí musejí vycházet z analýzy výkonnosti, zaměřené na zjištění jejich nejslabších míst a nejvyššího potenciálu v komplexu faktorů podmiňujících výkonnost.

Takovou analýzu je účelné provést ve třech rovinách:

- 1) V rovině celého podniku. Jedná se o zjištění oblastí, ve kterých by bylo možno dosáhnout nejvyšších možných efektů s ohledem na současný celkový stav kvalifikace středních a nižších managerů. A to ve srovnání s požadovaným stavem a omezenými finančními, časovými a kapacitními možnostmi.

- 2) V rovině vyznačených oblastí nejvyšších efektů. Cílem je rozpracování záměru do podrobnějších výcvikových programů s ohledem na jejich obsah, časový rozvrh, náklady a očekávané přínosy pro jednotlivé vedoucí pracovníky.
- 3) V rovině zapojení jednotlivých vedoucích do navržených forem výcvikového programu v daném časovém úseku.

c) Účinnost výcviku

Prostředky vynaložené na výcvik pracovníků mohou přinést vysoký efekt, ale mohou také být vyplývány zcela neproduktivním způsobem. Účinnost výcviku lze zvýšit respektováním těchto principů:

- 1) výcvik je integrální částí podnikové kultury,
- 2) výcvik je vázán na podnikovou strategii a cíle, vychází z nich,
- 3) v podniku vládne přesvědčení, že investice do výcviku jsou nezbytné.

Jedině při respektování těchto principů lze vybrat odpovídající metody výcviku, které jsou především závislé na tom, čeho chceme dosáhnout. Výcvik musí také současně pracovníky motivovat a poskytovat včasnou zpětnou vazbu o zlepšení výkonnosti apod.

d) Metody výcviku

Výcvikové metody můžeme rozdělit do tří skupin:

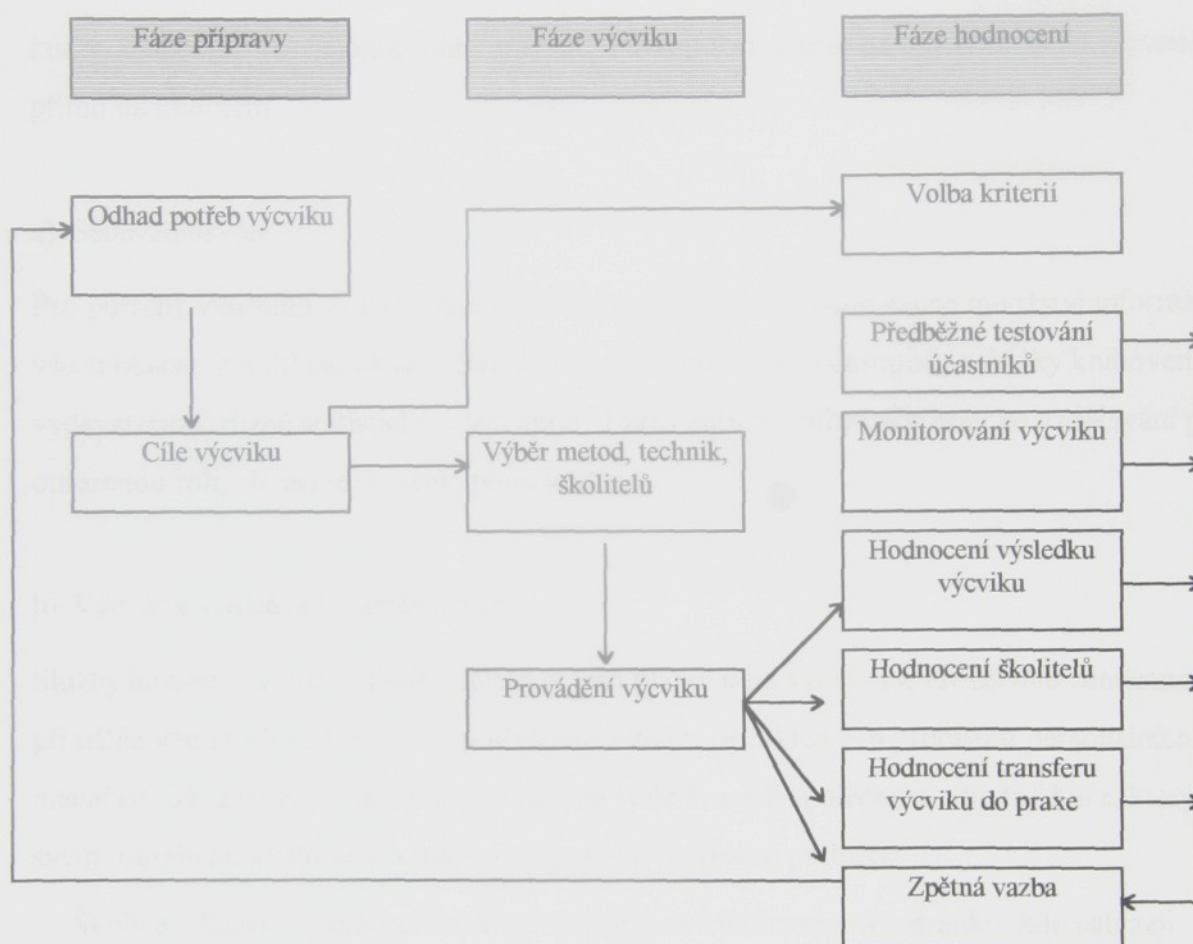
- 1) Informační metody; zahrnují zejména přednášky, semináře, konference, korespondenční kurzy, promítání videokazet, programové instrukci, systematické pozorování atd.
- 2) Simulační metody; zahrnují případové metody, manažerské hry, hraní rolí, programová skupinová cvičení.
- 3) Výcvik při práci; zahrnuje orientační výcvik, výcvik učňů za pomoci instruktora, poskytování rad při práci, výcvik blízky práci při použití stejné techniky jako v práci, ale mimo pracoviště, doporučování literatury k prostudování, hodnocení výsledků včetně rozboru chybných postupů.

e) Struktura výcviku

Výcvik má (obdobně jako jiné oblasti podnikových aktivit) svou strukturní a procesní stránku (viz obr. č. 1).

Obr. č. 1

Všeobecný model struktury výcviku



f) Hodnocení výcviku

Hodnocení výcviku lze provádět těmito způsoby:

- 1) reakcemi účastníků (jak sami hodnotí výsledky výcviku),
- 2) úrovní poznání,
- 3) změnami v chování (změny v důsledku účasti na výcviku),
- 4) výsledky (míra zvýšení výkonnosti pracovníků).

Čím důkladněji a komplexněji výcvik hodnotíme, tím obtížněji se dá v krátké perspektivě určit jeho přínos. V delším časovém období se při kvalitním provedení výcviku dosahuje vysokých efektů, které ospravedlňují vynaložené náklady, čas i úsilí vedoucích pracovníků.

2.2 Internet - nový nástroj vzdělávání

Formy a způsoby realizace kurzů pro vzdělávání a výcvik zaměstnanců podniků jsou dnes velmi pestré, jsou to např. různé docházkové krátkodobé a dlouhodobé kurzy, zakázkové kurzy, dálkové a korespondenční kurzy atd. Novou formu představují kurzy poskytované přímo na internetu.

a) Sebevzdělávání

Pro potřeby vlastního vzdělávání dnes internet nabízí téměř neomezené množství informací ze všech oblastí. Například obsahy článků z různých odborných časopisů, nabídky knihoven a vydavatelství, různé statistické údaje apod. Takto zjištěné informace hrají ve vzdělávání pouze omezenou roli, ale nelze je zcela pominout.

b) Výcvik a vzdělávání zaměstnanců

Služby internetu se velmi dobře uplatňují i při plánovitém výcviku a vzdělávání zaměstnanců i při náhle vzniklých vzdělávacích potřebách. Jedním ze základních problémů personálních manažerů bývá nalézt v nabídkách externích vzdělávacích společností vhodný kurz, který by svým obsahem, kvalitou a termínem odpovídal potřebám podniku.

Školy a některé vzdělávací instituce mají sice své internetovské stránky, kde nabízejí vzdělávací kurzy, ale předpokladem nalezení těchto stránek je znalost jejich adres. Případně lze najít určitý kurz pomocí různých vyhledávacích programů. Obecně však platí, že vyhledávání těchto informací v neustále rostoucím množství dat, je obtížnější a vyžaduje často i několikaleté zkušenosti.

Na internetu dnes existují aplikace, které přehledným způsobem soustřeďují informace z určitých oblastí. Pro rozhodnutí o výběru vhodného vzdělávacího programu se nabízejí dvě z nich:

- 1) V Seznamu českého internetu se jedna z řady kategorií týká vzdělávání a obsahuje údaje o nabídkách středních a vysokých škol. Zejména vysoké školy v současnosti nabízejí řadu vzdělávacích programů i pro potřeby podniků.
- 2) V rámci služby Internet OnLine je k dispozici databáze aktuálních kurzů nabízených vzdělávacími společnostmi. Současně jsou v této databázi uvedeny kontaktní údaje, charakteristiky a reference vzdělávacích společností.

c) Ostatní možnosti využití internetu ke vzdělávání

- 1) Jazykové vzdělávání, kdy zájemce po zaplacení určité částky získá na internetu přístup k danému vzdělávacímu programu a podle jeho pokynů a studijních informací, zpravidla multimediálního charakteru, kurz absolvuje.
- 2) Elektronická pošta, využití internetu ke vzdělávacím účelům souvisí s jeho komunikačními schopnostmi. Elektronická pošta může sloužit pro odeslání přihlášky ke kurzu, pro příjem organizačních a studijních pokynů a dále pro spojení s lektorem. Významné jsou tyto možnosti v případech korespondenčního vzdělávání. Ale i v ostatních formách vzdělávání lze internetu tímto způsobem efektivně využívat, třeba pro konzultace určitého problému s odborníkem z praxe, nebo z některé školy.
- 3) Další významnou možností z hlediska vzdělávání je možnost sledovat a studovat určitý problém prostřednictvím různých diskusních skupin a konferencí. Do těchto diskusí se můžete zapojit nejen pasivně (omezíte se na pouhé sledování diskuse nebo konference), ale i aktivně, prostřednictvím moderátora, kterého mívá každá konference, můžete uplatnit svůj příspěvek, nebo dotaz.

Internet tedy představuje pro rozvoj lidských zdrojů významnou a rozsáhlou základnu.

Důležité je, abychom své zaměstnance naučili využívat internetových služeb a umožnit jim k internetu přístup. Je naprosto jisté, že možnosti a využívání internetu budou nepochybně dále růst. Není proto daleko doba, kdy schopnost efektivního využívání internetových služeb bude pro mnohé podniky představovat určitou konkurenční výhodu.

2.3 Světové trendy

2.3.1 USA - na vzdělávání se dá vydělat

Michael Milken, známý americký boháč a hvězda Wall Streetu 80. let, tvrdí, že na vzdělávání se dá vydělat. Nedávno spolu s dalšími dvěma boháči (bratrem Lowellem a Larry Ellisonem) založili firmu nazvanou Knowledge University (zkráceně KU). Za necelé dva roky se firma už může pochlubit obratem přes miliardu dolarů, v provozním zisku vykázala za poslední rok růst téměř 100 %. Přitom firma nemá žádné propagační materiály ani své logo a její ředitelství je v nenápadné budově kdesi v Kalifornii.

a) Komplexní záběr

Milkenova vize spočívá v tom, že všechno – od výuky dvouletých dětí, přes programy výuky matematiky na CD-ROM pro vysokoškolské studenty, vzdělávání topmanažerů až po vzdělávání penzistů – považuje za jeden obrovský trh. A na tomto trhu vzniká potřeba existence firmy, která dokáže integrovat nejrůznější programy a formy vzdělávání a výcviku. Velmi brzy chce KU nabídnout úplné spektrum výukových produktů a služeb zacílených na všechny věkové skupiny obyvatel. Jde o přístup ke vzdělávání „od kolébky do hrobu“.

KU je zatím jedinou firmou, která má tak široký, komplexní záběr, chce poskytovat vše – od vydavatelských služeb a činností, přes výcvik a výuku až po výrobu hraček se vzdělávacím posláním. KU se chce být první a vedoucí vzdělávací megafirmou na americkém trhu.

b) Trendy

Zdá se, že demografické a sociální trendy podporují ambice této vzdělávací megafirmy. Znalostní ekonomika v USA je plném rozkvětu. Celkové americké investice do celoživotního vzdělávání představují 665 miliard USD ročně, avšak veřejnost považuje podstatnou část výdajů za špatně investované.

Zákazníci a uživatelé vzdělávacích služeb se v americkém odvětví vzdělávání jen velmi obtížně orientují. Existuje 53 tisíc dodavatelů výrobků a služeb pro vzdělávání, což je samozřejmě i pro trh USA hodně. Vzdělávání je tradičně oblastí veřejných služeb. Veřejnost vidí v soukromých firmách pronikajících do této oblasti státního sektoru určitou protiváhu k těžkopádnosti a nízké akceschopnosti státního sektoru. Soukromé firmy se soustřeďují na tzv.

„charter schools“, nezávislé veřejné školy, které jsou pod dohledem veřejného orgánu, např. správní rady školy. Takových škol je v USA asi 800, pětina z nich je již řízena soukromou firmou.

Knowledge University se obzvláště dobře hodí k zajištění technologických potřeb vzdělávacího systému. Řada amerických států zvýšila své rozpočty na technologické potřeby vzdělávání o více než 10 %. Velký a dosud téměř nevyužitý trh se rýsuje při výcviku učitelů v efektivním používání nových technologií ve školách.

Stále více škol se bude poohlížet po nové technologii. Příležitosti pro výrobce vhodných produktů pro školské účely bude tudíž stále přibývat. Už dnes existuje trh odhadovaný na 640 miliónů USD pro vzdělávací software a disky CD-ROM. Vzdělávací služby na internetu zatím představují pouhých 10 miliónů USD, ale očekává se jejich prudký vzrůst.

2.3.2 SRN - trendy podnikové přípravy manažerů

Pro mnoho odpovědných vedoucích zůstává školení personálu a manažerů v podnicích spíše nákladovou položkou, ale většina firem již chápe, že další vzdělávání je klíčovým faktorem podnikového rozvoje. Německé průzkumy jasně prokázaly přednost učících se firem před ostatními.

Hned dvě studie, které byly zpracovány dvěma velkými firmami, vyzvedávají tu skutečnost, že úspěšné podniky přisuzují rozvoji svých odborníků velkou důležitost, a tedy i odborné přípravě.

- 1) Firma IBM ve své studii zachycuje faktory, které nejvíce brání tomu, aby výrobci získali ze svého výzkumu a vývoje více inovací. Za tyto faktory byly označeny nedostatek kvalifikovaných odborníků a nedostatek času. Nápadů je sice hodně, ale nedostatek dobře připravených odborníků brání tomu, aby byly uvedeny do praxe.
- 2) Druhá velká studie byla zpracována poradenskou firmou Ernst & Young spolu s SAP a Manager Magazin o podnicích s vynikajícím růstem. Tato studie ukázala, že školení, které stoupalo k stále vyšším úrovním, mělo podstatný význam pro růst firmy. Náklady na školení v těchto růstových podnicích představovaly kolem 4 500 DM na jednoho zaměstnance za rok.

Od konce 70. let se v SRN podíl pracujícího obyvatelstva, které se zúčastňuje alespoň jednoho výukového programu za rok, zvedl z 25 % na 40 %, odhaduje se také, že německé podniky věnují v průměru 533 DM na soustavné učení jednoho zaměstnance.

a) Závažné změny

Postavení školení v podniku se mění, dnes se stalo jedním z největších růstových strategií v podniku. Manažeři a odborníci již nenabývají nových profesních vědomostí pouze školením, ale kdykoli je mohou čerpat prostřednictvím profesních institucí jako je např. Racionalizační kuratorium (německého) hospodářství (RWK).

Důležitější je však ještě schopnost zavádět změny do podnikové praxe rychle a efektivně. Hlavními oblastmi podnikového školení v následujících třech letech by mělo být:

- 1) inovační řízení,
- 2) projektové řízení,
- 3) lidské zdroje,
- 4) mezinárodní spolupráce.

Podniky, které již dokážou využívat potenciál svých odborníků, sdělují, že v programovém školení jsou zastoupeny:

- 1) sociální kompetence v 60 %,
- 2) komplexní řešení problémů v 52,8 %,
- 3) sebeorganizace v 45,7 %.

Podniky již také poznaly, že jejich situace se zlepši jen do určité míry, když se zlepši vědomosti jejich zaměstnanců. Důležité je, aby pracovníkům byly spolu s nabytými vědomostmi předány i větší pravomoci a odpovědnosti. Učení musí také být blízké potřebám organizace, jak je jen možno. Učíci se organizace nemůže být úspěšná, pokud se každý jednotlivec neučí. Musí se však zjednat rozumná souhra mezi individuálním a organizačním učením se.

Spolu s tématy se mění i metody učení se, bylo zjištěno, že mnohem účinnější učení se je v malých skupinkách s omezeným počtem účastníků. Také školení prováděné přímo ve firmě je velmi efektivní, protože se těsněji váže na to, co musí podnik zvládat. Výhody jsou pak zřejmé: rychlejší přenos znalostí do praxe.

b) Trendy školení

Můžeme očekávat dobré tržní příležitosti pro podnikové semináře, poradenství spojení s výcvikem atp. Podnikové školení se stane všeobecně více problémově orientované, bude

těsněji zabudováno do podnikové strategie. Nakonec nebude žádný podnikový záměr bez dalšího rozhodnutí o školení.

Trendy podnikového školení lze shrnout následovně:

- 1) Pokračující školení je stále důležitější pro změny podnikové strategie.
- 2) Školení se stává více problémově orientované a založené na procesním, ne funkčním operativním řízení.
- 3) Obsah školení se orientuje více behaviorálně.
- 4) Výuka a výcvik jsou permanentní.
- 5) Školení a poradenství jsou komplementární (často až splývají).
- 6) Plánování školení je integrální součástí podnikové strategie.

c) Závěr

Úspěšné podniky pohlíží na školení jako na investici, která se v dohledné budoucnosti vyplatí. Jinými slovy: jako na příspěvek k přidané hodnotě a zúročené v podnikovém zisku.

Pokud podniky chtějí udržet nebo zvětšit své inovační kapacity, pak nákladový faktor lidé musí být změněn na potenciální růstový faktor vědomostí/znalostí.

3. SOUČASNÝ STAV VÝCHOVY A VZDĚLÁVÁNÍ VE ŠKODA LIBEREC a.s.

3.1 Úvod – představení společnosti

V roce 1908 vznikla v Liberci RAF – Liberecká továrna na automobily vyrábějící především osobní, nákladní automobily a autobusy.

Liberecký závod vznikl v září 1951 v prostorách bývalé textilky jako jeden ze zakládajících závodů prozatímně zřízeného „Podniku závodu ŠKODA 706“ se sídlem v Jablonci nad Nisou – Rýnovicích.

První motory opouštěly závod již v roce 1951. Výroba motorů pro nákladní vozy, autobusy a speciální užití byla ukončena v roce 1992. Za tuto dobu bylo v závodě vyrobeno víc jak čtvrt miliónu motorů.

Závod dále mimo jiné vyráběl přední hnací nápravy, zadní nápravy a spojovací hřídele. Výroba zadních náprav byla v 70. letech převedena v rámci tehdejšího RVHP do Šumenu v Bulharsku a výroba spojovacích hřídelí do závodu ve Velkém Krtiši na Slovensku.

V listopadu 1997 byl v rámci restrukturalizace ŠKODA LIAZ a. s. (Truck International, a.s.) vytvořen holding s mateřskou společností ŠKODA LIAZ a. s. se sídlem v Jablonci nad Nisou a dceřinými společnostmi spadající pod tento holding, jsou to: ŠKODA MOTORY a. s. v Jablonci nad Nisou – specializují se především na výrobu motorů, ŠKODA MĚLNÍK a. s. – vyrábí automobilové rámy, ŠKODA MNICHOVO HRADIŠTĚ – provádí montáž vozidel a ŠKODA LIBEREC a. s.

V současné době ŠKODA LIBEREC a. s. vyrábí přední pevné nápravy pro nákladní vozy LIAZ, autobusy a trolejbusy. V roce 1992 byla zavedena výroba předních nezávisle zavěšených náprav pro autobusy KAROSA.

Přední pevné nápravy tato společnost nabízí s úpravami pro ABS, samonastavitelnými brzdovými pákami, brzdovými válci pístovými i membránovými včetně dalších technických možností. Pro náročné zákazníky je společnost připravena dodávat přední pevné nápravy s kotoučovými brzdami.

3.2 Řízení kariéry zaměstnanců v rámci holdingu ŠKODA a. s.

V rámci holdingu ŠKODA byl vytvořen metodický pokyn určující systém řízení kariéry zaměstnanců v a. s. ŠKODA a jejích dceřiných společnostech.

a) Systém řízení kariéry zaměstnanců

Řízení kariéry zaměstnanců umožňuje:

- 1) připravovat kandidáty na manažerské pozice (jde o tzv. personální zálohy),
- 2) hodnotit výsledky dosavadního profesionálního rozvoje zaměstnanců a určovat směr jejich dalšího rozvoje,
- 3) zaměřovat ambice a osobní cíle zaměstnanců v souladu s potřebami společnosti.

Pro potřeby řízení kariéry zaměstnanců jsou stanoveny následující etapy:

- 1) etapa orientace: jedná se o období od nástupu zaměstnance do jednoho roku působení ve společnosti,

- 2) počáteční etapa odborného rozvoje: období od tří do pěti let působení zaměstnance ve společnosti,
- 3) další etapy odborného rozvoje zahrnují celou dobu působení zaměstnance ve společnosti, kdy kariéra může být zaměřena na:
 - prohlubování specializace (kariéra specialisty),
 - oblast řízení odborných procesů (kariéra kombinovaná),
 - oblast managementu (kariéra manažera).

Sledování, hodnocení a plánování kariéry se týká všech zaměstnanců společnosti. Hodnocení zaměstnanců se provádí jednou ročně na tzv. „Hodnotících listech“ (viz příloha č. 1), hodnocení provádí nadřízený zaměstnanec, u ředitelů je jím generální ředitel.

b) Hlavní metody řízení kariéry zaměstnanců

- 1) Kariérové cesty: personální útvar podle požadavků pracovních míst stanoví směry vzdělávání a rozvoje tak, aby byl k dispozici vhodný počet kandidátů na postup do kategorie s vyššími kvalifikačními nároky.
- 2) Individuální kariérový plán: personální útvar zpracuje, pro vybrané zaměstnance, u nichž jejich kvalifikace, výsledky hodnocení a komplexní osobnostní předpoklady umožňují rychlé uplatnění ve vyšší úrovni řízení, individuální kariérový plán.
- 3) Kariérový program: na základě stanovení budoucích potřeb společnosti může personální útvar vyhlásit program přípravy zaměstnanců pro specifické budoucí úkoly. Výběr kandidátů je zpravidla prováděn formou výběrového řízení.

Pro výběr metody a postupu nutného při uplatňování systému řízení kariéry jsou nezbytné informační zdroje, jsou to především:

- 1) požadavky pracovního místa,
- 2) údaje o zaměstnancích,
- 3) pravidelné hodnocení zaměstnanců,
- 4) údaje o vzdělání.

Všechny tyto údaje zpracovává personální útvar a na jejich základě rozhoduje o směru dalšího rozvoje zaměstnance.

3.3 Systém výchovy a vzdělávání ve ŠKODA LIBEREC a.s.

V březnu 1998 obdržela ŠKODA LIBEREC a.s. Certifikát jakosti (Certificate of Approval) od anglické firmy LRQA (Lloyd's Register Quality Assurance). Smyslem zavedení tohoto certifikovaného systému jakosti dle normy ČSN EN ISO 9002 bylo zpracování specifikovaných požadavků na systém jakosti do vnitřních předpisů organizace za účelem prokazování způsobilosti závodu dodávat výrobky, které vyhovují mezinárodním požadavkům na jakost.

Vytvořený systém jakosti popisuje v rámci čtyřstupňové struktury dokumentace veškeré činnosti, kterými se společnost zabývá, mimo jiné je i tímto způsobem popsán výcvik a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ŠKODA LIBEREC a.s.

3.3.1 Systém výchovy a vzdělávání - úvod

a) Vysvětlení pojmů

- 1) Kvalifikace - je souhrn teoretických znalostí a praktických dovedností pro vykonání určité práce, doložitelná stanoveným dokladem o ukončeném vzdělání a předepsaných zkouškách.
- 2) Prohlubování kvalifikace - týká se zaměstnanců, kteří požadovanou kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě mohou doložit, prohlubování kvalifikace se uskutečňuje formou odborných seminářů, přednášek apod. Prohlubování kvalifikace se též rozumí její udržování a obnovování, např. u řidičů referentských vozidel.
- 3) Zvyšování kvalifikace - rozumí se též její rozšíření nebo získání. Získání kvalifikace se týká buď nových zaměstnanců, kteří vstupují do pracovního poměru bez kvalifikace, nebo stávajících zaměstnanců, kteří přecházejí na nové pracoviště nebo na nový druh práce, zejména při změnách v organizaci práce nebo jiných racionalizačních opatřeních.
- 4) Rekvalifikace - prováděná zaměstnavatelem je změna dosavadní kvalifikace zaměstnanců v zájmu jejich dalšího pracovního uplatnění, zejména z důvodů potřebné kumulace funkcí. Rekvalifikací se rozumí taková změna dosavadní kvalifikace zaměstnanců, při které zaměstnanců získají nové znalosti a dovednosti. Při rekvalifikaci zaměstnanec nepřechází na novou práci, ale doplňuje se mu náplň práce o činnosti odlišného charakteru, než dosud vykonával a k jejichž výkonu měl potřebnou kvalifikaci.

Rekvalifikace se uskutečňuje na základě písemné dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

b) Požadavky na kvalifikaci

Kvalifikační požadavky se stanovují na základě právních předpisů souvisejících s odbornou způsobilostí v různých oborech a na základě právních předpisů souvisejících s bezpečností práce a požární ochranou.

V rámci celého holdingu ŠKODA LIAZ a.s. byl sestaven vnitřní dokument, kde jsou stanoveny kvalifikační požadavky na konkrétní profese a funkce. Tento dokument je závazným vnitřním předpisem i pro ŠKODU LIBEREC a.s., především pro činnost útvaru Ekonomika práce.

Na základě vnitřního dokumentu ŠKODY LIAZ a.s. byl sestaven „Kvalifikační katalog“ ŠKODA LIBEREC a.s. (viz příloha č. 2), kde jsou uvedeny konkrétní požadavky na profese a funkce ve ŠKODA LIBEREC a.s. Katalog obsahuje tyto údaje:

- 1) útvar, např. odbor Personalistiky a organizace, číselné označení středisek, které do tohoto útvaru patří a kategorii zaměstnanců, např. THZ (technicko-hospodářský zaměstnanec,
- 2) číslo funkce, název funkce a mzdovou tarifní třídu, které je maximálně možno dosáhnout v této funkci,
- 3) jméno zaměstnance, který v současné době funkci vykonává, mzdovou tarifní třídu, které dosáhl,
- 4) vzdělání:
 - požadované,
 - skutečné.
- 5) doba praxe
 - požadovaná,
 - skutečná.

6) specifické vzdělání, znalosti, dovednosti, oprávnění (např. zkouška z cizího jazyka, znalost práce na PC, řidičský průkaz apod.):

- požadované,
- skutečné.

Kvalifikační požadavky na jednotlivé profese a funkce zaměstnanců společnosti navrhuje vedoucí odboru Personalistiky a organizace ve spolupráci s útvarem Ekonomika práce a přímým nadřízeným útvarem, ve kterém je daná profese nebo funkce zařazena. U profesí a funkcí, které ovlivňují kvalitu výrobků spolupracují též s vedoucí odboru Řízení a kontroly jakosti. Kvalifikační požadavky se předkládají ke konečnému schválení řediteli společnosti, který také stanovuje formu katalogu (katalog může mít např. podobu směrnice, přílohy organizačního řádu, nebo samostatného dokumentu).

c) Požadavky na rekvalifikaci

Požadavky na rekvalifikaci zaměstnanců zpracovávají přímí podřízení ředitele společnosti. Jednotliví vedoucí útvarů musí v těchto požadavcích zdůvodnit nutnost rekvalifikace, je jí například:

- 1) kumulace funkcí v rámci restrukturalizace společnosti,
- 2) zavedení nové technologie do výroby (např. sváření),
- 3) nutnost kontroly, zda používání nové technologie je v souladu se zavedeným systémem jakosti,
- 4) zavedení nového softwaru ve společnosti.

Všechny návrhy požadavků shromažďuje vedoucí odboru Personalistiky a organizace a projednává je s vedením ŠKODA LIBEREC a.s. Schválené návrhy se předávají do útvaru Organizace a vzdělávání, který na základě těchto požadavků zajišťuje a organizuje příslušné vzdělávací akce.

d) Vstupní školení

Vstupní školení zaměstnanců se provádí před nástupem zaměstnance do pracovního poměru, nejpozději však v den nástupu zaměstnance na pracovní místo. Povinnost konat tzv. vstupní

školení v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany vyplývá z právních předpisů o bezpečnosti práce a požární ochraně.

Po vstupních formalitách (vyplnění osobního dotazníku, předání všech příslušných dokumentů) odvede zaměstnanec osobního oddělení nastupujícího zaměstnance ke vstupnímu školení bezpečnosti práce a požární ochrany. Toto školení provádí referent Bezpečnosti práce, který po proškolení nového zaměstnance potvrdí „Zápisník bezpečnosti práce“, jenž je dokladem o absolvování vstupního školení. Zápisník bezpečnosti práce je nový zaměstnanec povinen předložit při nástupu svému přímému nadřízenému, který se jej ponechá u sebe. Při ukončení pracovního poměru je nadřízený povinen zápisník odcházejícímu zaměstnanci vydat, ten jej pak spolu s ostatními dokumenty odevzdá opět osobnímu oddělení.

Vstupní školení se také týká zavedeného systému jakosti dle ČSN EN ISO 9002. Novému zaměstnanci jsou předány základní informace o systému s vysvětlením pojmů, se kterými se ve společnosti později podrobněji seznámí. Informace jsou poskytnuty v podobě „Letáčku“ (Vstupní informace o jakosti - viz příloha č. 3). „Letáček“ zaměstnanci předá osobní oddělení.

3.3.2 Organizace vzdělávacích (školicích) akcí

a) Opakovací školení - školení k prohlubování kvalifikace

Povinnost konat tzv. opakovací školení vyplývá z obecně platných předpisů souvisejících s odbornou způsobilostí a s bezpečností práce.

Společnost ŠKODA LIBEREC a.s. vydává před koncem běžného roku „Plán opakovacích a individuálních školení“ (viz příloha č. 4) pro následující rok, plán zpracovává útvar Organizace a vzdělávání. Tento plán je jednou za pololetí aktualizován. V plánu se uvádí přehled školicích akcí, které budou v následujícím roce provedeny. Většinou se jedná pouze o opakovací školení (např. školení řidičů motorových vozíků, vazačů, školení řidičů referentských vozidel), protože u těchto školení je předem známa nutnost opětovného proškolení zaměstnanců. Plánovat tzv. individuální školení je velmi obtížné, protože různé vzdělávací instituce posílají nabídky svých vzdělávacích kurzů pouze na jeden měsíc dopředu.

„Plány opakovacích a individuálních školení“ obdrží všichni vedoucí v přímé řídicí působnosti ředitele a. s. a ředitel.

Veškerá školení (opakovací, individuální, neplánovaná) organizuje útvar Organizace a vzdělávání. Školení v termínech mimo roční plán organizuje na základě písemných požadavků

přímých nadřízených zaměstnanců. Za vyslání zaměstnanců na plánovaná školení odpovídají přímí nadřízení.

b) Průběh opakovacích školení

Ve společnosti ŠKODA LIBEREC a.s. jsou uskutečňována tato opakovací školení:

- 1) školení řidičů referentských vozidel,
 - 2) školení řidičů motorových vozíků,
 - 3) školení jeřábníků,
 - 4) školení vazačů,
 - 5) školení obsluhovatелů zdvihacích zařízení,
 - 6) školení obsluhovatелů tlakových nádob,
 - 7) školení obsluhy motorových pil,
- atd.

Pro ukázkou, jak tato opakovací školení ve ŠKODA LIBEREC a.s. probíhají, jsem vybrala školení jeřábníků.

c) Školení jeřábníků

Základní školení jeřábníků (obsluhy autojeřábu) zajišťuje odbor Personalistiky a organizace u externí firmy (např. u firmy Kohout - Hasičský servis). Jeřábníci musí být v rámci školení seznámeni s předpisy pro obsluhu zdvihacích zařízení dle ČSN 27 0143, ČSN 27 0502 a vyhlášky č. 48/1992 Sb., s pokyny výrobce pro obsluhované zařízení a předpisy pro pracoviště, na kterém pracují. Dále musí být seznámeni se základy mechaniky, elektrotechniky a s funkcí jednotlivých součástí jeřábů. Po tomto teoretickém proškolení se novému jeřábníkovi vystaví „Jeřábnický průkaz“ a „Evidenční list jeřábníka“ (viz příloha č. 5), kde se také provede záznam o jeho proškolení. „Evidenční list“ je uložen u útvaru Organizace a vzdělávání. „Jeřábnický průkaz“ obdrží proškolený zaměstnanec, který je povinen mít vždy při výkonu služby tento průkaz u sebe.

Ještě před vydáním „Jeřábnického průkazu“ musí odbor Personalistiky a organizace zajistit zdravotní prohlídky těch zaměstnanců, kteří budou proškoleni.

Zaměstnanec v profesi autojeřábníka musí být nejen teoreticky proškolen, ale především řádně zaučen. Praktické zaučení probíhá ve ŠKODA LIBEREC a.s. pod dozorem zkušeného pracovníka s praxí nejméně 2 roky. Tohoto pracovníka určí provozní technik. Doba zaučení je nejméně 200 hodin a zapisuje se do „Deníku zdvihacího zařízení jeřábu“, na kterém je zaučení prováděno. Zda zaměstnanec dosáhl všech požadovaných znalostí k obsluze jeřábu, je ověřeno zkouškou u revizního technika.

Opakovací školení zajišťuje opět útvar Organizace a vzdělávání. Opakovací školení se provádí jednou ročně a provádí jej provozní technik, který také provede záznam do „Jeřábnického průkazu“. Svoji účast na školení potvrdí zaměstnanec podpisem na zvláštním tiskopise (viz příloha č. 6), jehož kopie bude uložena v útvaru Organizace a vzdělávání, zaměstnanec tohoto útvaru také provede záznam o opakovaném proškolení do „Evidenčního listu jeřábníka“.

d) Vzdělávací akce ke změně kvalifikace

Vedoucí zaměstnanci mají za povinnost alespoň jednou ročně posuzovat u svých podřízených, zda dosahují kvalifikačních požadavků dle platného „Kvalifikačního katalogu“. Z hodnocení vyplyne potřeba zařazení zaměstnance do seznamu nabízených vzdělávacích akcí pro následující období. Příslušná školení zajišťuje útvar Organizace a vzdělávání na základě písemných požadavků vedoucích zaměstnanců, kteří útvaru předají seznam zaměstnanců s požadovaným zaměřením vzdělávací akce.

Útvar Organizace a vzdělávání vede evidenci uskutečněných akcí v „Evidenci schválených jednotlivých akcí v r. XXXX“ (viz příloha č. 7), zde je uvedena firma, která školení pořádá, účastníci školení, předmět školení a celková cena za školení pro všechny účastníky.

e) Kontrola průběhu a výsledků školicí akce

Povinností zaměstnavatele vyplývající ze Zákoníku práce je kontrola výsledků zvyšování kvalifikace u zaměstnanců, jimž se poskytují úlevy v práci. Zaměstnanec je povinen předat informace o výsledcích svého studia vedoucímu odboru Personalistiky a organizace, ten si tyto informace může vyžádat také přímo od lektorů nebo organizátorů vzdělávacích akcí.

f) Dokumentování školicích akcí

Smyslem dokumentace související se školením zaměstnanců ve ŠKODA LIBEREC a.s. je sledování jejich kvalifikačního růstu a dále analýza potřeb pro vypracování roční koncepce vzdělávání. Dokumentace školení slouží také jako průkazný materiál o absolvování povinných školení, které vyplývají z platné legislativy.

Každý absolvent školení je povinen předat fotokopii dokladu o absolvování školení k založení vedoucímu odboru Personalistiky a organizace. Je také povinen vyplnit dotazník „Hodnocení školicí akce účastníkem školení“ (viz příloha č. 8). Tento dotazník slouží k následnému hodnocení jednotlivých školicích a vzdělávacích organizací a pro následné schvalování či doporučování jednotlivých akcí dalším zájemcům o školení.

3.3.3 Náklady vynaložené na školení zaměstnanců

- vynaložená částka na školení,
- cestovní náhrady,
- mzda, která zaměstnanci přísluší i za dobu, kdy byl na školení.

a) Náklady na školení

Při výpočtech vycházím z posledního zjištěného počtu zaměstnanců, přičemž předpokládám, že se tento počet během posledních dvou let nezměnil.

Náklady na opakovací školení zaměstnanců

Druh školení	Celkové náklady		Náklady na 1 zaměstnance	
	1997	1998	1997	1998
řidiči referentských vozidel	6 125,-	6 080,-	24,-	23,84
řidiči motorových vozíků	5 100,-	12 000,-	20,-	47,15
svářeči	-	16 065,-	-	63,-
obsluha motorových pil	-	588,-	-	2,31
obsluha tlakových nádob	-	3 900,-	-	15,29
zdvihací zařízení - vazači	-	2 600,-	-	10,20
jeřábníci	-	520,-	-	2,04
topiči	-	2 568,-	-	10,07
Celkem	11 225,-	44 321,-	44,-	173,90

Z tabulky vidíme, že náklady na opakovací školení vzrostly téměř čtyřnásobně oproti roku 1997. Je to ovšem dáno tím, že většina opakovacích školení má dvouroční interval opakovaného přezkoušení zaměstnanců, a proto se do nákladů za rok 1997 nepromítla.

Náklady na individuální školicí akce dle jednotlivých úseků

Úsek / odbor	Počet zaměstnanců	Náklady celkem		Náklady na 1 zaměst. úseku / odboru	
		1997	1998	1997	1998
Ředitel a.s.	8	12 303,-	2 045,-	1 537,88	255,63
Technický úsek	108	22 874,-	22 874,-	211,80	337,27
Výrobní úsek	23	0	0	0	0
Ekonomický úsek	14	16 216,-	17 930,-	1 158,29	1 280,71
Obchodní úsek	61	500,-	3 040,-	8,20	49,84
Odbor Personalistiky a organizace	22	3 849,-	0	174,95	0
Odbor Řízení a kontroly jakosti	19	1 675,-	13 265,-	88,16	698,16
Celkem	255	57 417,-	72 705,-	-	-

Nejvíce výdajů na individuální školení připadá na Ekonomický úsek, je to dáno především tím, že se v účetní a daňové soustavě neustále něco mění a je tedy nutné, aby byly zaměstnanci Ekonomického úseku v této problematice soustavně doškolení. Nejvíce těchto školicích akcí probíhá na začátku a na konci roku.

Celkové náklady na školicí akce uskutečněné ve ŠKODA LIBEREC a.s.

Druh školení	Náklady celkem		Náklady na 1 zaměstnance	
	1997	1998	1997	1998
opakovací školení	11 225,-	44 321,-	44,-	173,90
individuální školení	57 417,-	72 705,-	225,16	285,12
Celkem	68 642,-	117 026,-	269,16	459,02

Náklady vynaložené na 1 individuální školicí akci

Rok	Počet uskutečněných školení	Náklady celkem	Průměrné náklady na 1 školicí akci
1997	37	57 417,-	1 551,80
1998	29	72 705,-	2 507,07

Náklady na 1 individuální školicí akci se vzrostly téměř o 1 000 Kč, přičemž počet školicích akcí klesl. Jak tedy můžeme vidět i ceny školicích akcí neustále rok od roku stoupají.

Průměrné náklady na 1 vyškoleného zaměstnance (individuální školení)

Rok	Počet lidí, kteří se zúčastnili školení	% z celkového počtu zaměstnanců	Náklady celkem	Náklady na 1 zaměstnance
1997	60	23,53	57 417,-	956,95
1998	45	17,65	72 705,-	1 615,67

I z této tabulky můžeme vidět, že celkové náklady na školení vzrostly, náklady na jednoho vyškoleného zaměstnance vzrostly téměř o 700 Kč a počet zaměstnanců, kteří se školení zúčastnili klesl o 25 %.

b) Cestovní náhrady

Zaměstnanci, který prochází školením mimo organizaci, se platí také veškeré cestovní výlohy (tj. např. jízdné) a tzv. stravné. Výše stravného se řídí zákonem č. 119/92 Sb. o cestovních náhradách ve znění pozdějších předpisů.

Stravné činí:

- 53 Kč trvá-li pracovní cesta 5 - 12 hodin,
- 82 Kč trvá-li pracovní cesta 12 - 18 hodin,
- 128 Kč trvá-li pracovní cesta více než 18 hodin.

V případě, že bylo zaměstnanci stravování zajištěno školicí firmou, tzn. cena stravného je zahrnuta v ceně školného a tuto částku platí organizace, stravné se zaměstnanci neposkytuje. Pokud bylo stravování zajištěno z části, uvedené sazby se krátí, a to v poměru: 20 % snídaně, oběd, večeře - u každého jídla o 40 %.

c) Mzda

Zaměstnancům organizace vyplácí mzdu za dobu, kdy jsou na školení ve stejné výši, jako by byl zaměstnanec na svém pracovním místě. Průměrná hodinová mzda se u každého zaměstnance liší podle toho, zdali se jedná o dělníka, technicko-hospodářského zaměstnance, či manažera. Nepodařilo se mi získat informace o průměrných mzdách a tedy přesně určit výdaje organizace při vysílání zaměstnanců na školení. Předpokládejme však, že výdaje byly nižší než přínosy vyškolených zaměstnanců, kteří díky nově nabyté nebo prohloubené kvalifikaci, či rekvalifikace, zvýšili svou produktivitu práce a tím zvýšili i výnosy a zisky organizace.

4. NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

4.1 *Sebevzdělávání a sebevýchova*

V dnešní nejisté době stále rostoucí nezaměstnanosti se musíme zaměřit především na jednotlivce, tedy sami na sebe. Pokud jsme již získali velmi dobré pracovní místo a nechceme-li být těmi, kteří za nějaký čas, např. z důvodů organizačních změn ve firmě, rozšíří řady nezaměstnaných, musíme klást důraz na zdokonalování a prohlubování svých znalostí, případně získávání znalostí a vědomostí nových. Nikdy nemůže škodit, jestliže umíme a známe více, než je třeba k výkonu naší pracovní činnosti, naopak, výhodu vidím zejména v tom, že jsme kdykoli schopni zastoupit např. za nemocného kolegu. Získáme-li mezi spolupracovníky (a hlavně vedoucími zaměstnanci) pověst nepostradatelného člověka, můžeme si být skoro jisti, že nebudeme mezi prvními, kteří v rámci restrukturalizace, budou muset organizace opustit.

Prvním krokem změny systému vzdělávání by měla být orientace na sebevzdělávání a sebevýchovu. Sebevzdělávání a sebevýchova jsou důležitou formou výchovy a vzdělávání. Jedinec musí být dostatečně motivován, ať už finančně, příslibem povýšení v zaměstnání (faktory působícími zevnitř organizace), ale i působením hromadných sdělovacích prostředků (vnější vlivy) k tomu, aby nabyl přesvědčení, že se sám od sebe, ve svém volném čase musí věnovat takovému doplňování své kvalifikace, která vyžaduje plnění jeho pracovních povinností i zvýšení společenského uplatnění. Podstatou sebevzdělávání a sebevýchovy je spojení v jedné a téže funkci subjektu a objektu vzdělávání, tedy učitele a žáka.

Nejrozšířenější formou sebevzdělávání je samostatné individuální studium. Jde o specifickou formu spočívající v systematickém, individuálním sebevzdělávání zaměstnanců. Je důležité, aby sebevzdělávání navazovalo především na potřeby rozvoje organizace, kvalifikační rezervy

zaměstnanců by pak měly být orientovány směrem k zajištění těchto potřeb, ke zvýšení úrovně znalostí, obzvláště u vedoucích pracovníků a k zajišťování se oborových specialistů.

Ne vždy je pouhé sebevzdělávání dostačující, tam, kde uvedené formy nestačí, je nutné využívat institucionální výchovy a vzdělávání.

4.2 Začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu

Nástup do nového zaměstnání není vždy příjemnou zkušeností, pro mnoho lidí je tento okamžik velmi stresující, většinou vyplývá z obavy, zda budou schopni svou práci zvládnout, zda s nimi bude nadřízený spokojen nebo zda rychle „zapadnou“ do pracovního kolektivu.

Při nástupu do zaměstnání hodně záleží na samotném zaměstnanci, na jeho kvalifikaci, schopnostech, přizpůsobivosti, atd., ale i na zaměstnavateli, který musí vytvořit vhodné podmínky k tomu, aby se zaměstnanec co nejrychleji se svou pracovní funkcí a pracovním kolektivem sžil. Právě proto se nový zaměstnanec musí zúčastnit počátečních školení, která by ho měla seznámit se zaměstnavatelskou organizací, s pracovním místem i kolektivem. Myslím, že tato školení nejsou opomíjena v žádné firmě, zaměstnanec dostane vždy alespoň minimum informací potřebných ke zvládnutí své nové práce.

4.2.1 Nástupní školení, zaškolování, zaučení

a) Nástupní školení

Nástupní školení je určeno pro každého nově nastupujícího zaměstnance, tedy jak pro dělníky, tak i pro technickohospodářské zaměstnance. Školení je povinné, vychází z ustanovení Zákoníku práce a je upraveno i v dokumentaci ŠKODA LIBEREC a.s., podle které se musí všichni zaměstnanci řídit. Za organizaci nástupního školení nese firma plnou zodpovědnost.

Nástupní školení by nemělo být ledabyly odbyto během pár minut, jak tomu bohužel ve firmách často bývá, ale mělo by se mu věnovat více pozornosti. Většinou se domníváme, že jde pouze o formalitu, ale pokud se opravdu přihodí něco vážného (např. začne hořet), kolik z nás ví, jak se v této situaci zachovat? Přitom součástí vstupního školení je také seznámení se s bezpečnostními a požárními předpisy. Proto navrhuji, abychom tuto nepatrnou část vzdělávacího systému nepodceňovali, nemuselo by se nám to v budoucnu vyplatit.

b) Zaškolování

Zaškolování zaměstnanců probíhá zejména při jejich nástupu do zaměstnání nebo při přesunu z jednoho pracoviště na druhé. Jeho obsahem je instruktáž a praktický zácvik k výkonu technologicky jednoduché práce. Po zaškolení a ověření pracovní způsobilosti je zaměstnanec považován za zaškoleného.

Zaškolovanému zaměstnanci musí být přidělen instruktor - zkušený zaměstnanec, který je k této práci pověřen. Instruktora určí vedoucí zaměstnanec z řad svých podřízených a musí dbát na to, aby se zaškolovanému zaměstnanci mohl instruktor řádně věnovat. Délka instruktáže a potřebného zácviku je určena odborným zaměstnancem ve spolupráci s ostatními členy zkušební komise. Musí být též přihlédnuto k dosavadním zkušenostem a praxi zaškolovaného.

c) Zaučení

Zaučení je určeno zaměstnancům, kteří nově nastupují na pracoviště nebo přecházejí na nové povolání. Obsahem je teoretická příprava a praktický výcvik. Teoretické vědomosti získávají zaměstnanci v krátkodobých kurzech, praktický výcvik probíhá přímo na pracovišti. Práce, které vyžadují zaučení, jsou jednoduché až středně obtížné. Po absolvování kurzu skládají zaměstnanci příslušné kvalifikační zkoušky, po jejichž složení jsou považováni za zaučené.

Proces zaškolování a zaučení zaměstnanců opět nesmí organizace podceňovat. Jen řádně zaškolení a zaučení zaměstnanci mohou vykonávat svou práci kvalifikovaně a mohou být pro organizaci přínosem. Po skončení nástupního období se již zaměstnanci stávají zodpovědnými za svůj pracovní výkon a za majetek organizace, který jim byl písemně svěřen. Také zodpovědnost za vzniklou škodu způsobenou špatným pracovním výkonem nenese pouze organizace, ale je ve většině případech předepsána k úhradě zaměstnanci, který ji způsobil.

4.2.2 Nástupní řízená praxe absolventů středních a vysokých škol

Díky možnosti nahlédnout do tabulky věkové struktury zaměstnanců, jsem zjistila, že nejméně polovina zaměstnanců ŠKODA LIBEREC a.s. se blíží důchodovému věku, poměrně hodně je zastoupena věková skupina zaměstnanců mezi 35 – 45 lety, mladých lidí do 30 let je však ve firmě velmi málo. Pokud pomíneme to, že mladí lidé odcházejí či vůbec nenastoupí z finančních

důvodů, hlavní příčinu vidím zejména v tom, že nemají žádnou praxi, jsou vybaveni převážně teoretickými vědomostmi, a proto potřebují v průběhu počátečního období nástupu do zaměstnání zvýšenou péči, které se jim povětšinou nedostává. Zde by měl růst význam výchovy a vzdělávání dospělých, organizace by měla převzít úkol prakticky zaučit nastupující absolventy škol. Teprve v průběhu adaptačního procesu dochází k ukončení přípravy na povolání, i když proces výchovy a vzdělávání tím nekončí, měl by pokračovat po celou dobu pracovního zapojení jedince.

Organizace by také měla sestavit plán, pro každého absolventa zvlášť, kde se stanoví délka řízené praxe (od 1 měsíce do 1 roku) a průběh profesního růstu. Stejně jako v období zaškolování či zaučení je třeba, aby absolventu byl přidělen konzultant, který by se měl o něj v průběhu řízené praxe starat, předávat mu vědomosti a zkušenosti a poradit mu i v běžných záležitostech jako je např. vyplňování cestovního příkazu či kontrolního lístku docházky atd., se kterými se ve škole neměl možnost setkat.

Absolvent by měl být důkladně seznámen s tím, co od něj firma očekává, s právy a povinnostmi, s funkcí, kterou bude po skončení praxe vykonávat, ale i s výhledem na možnosti budoucího postupu. V zájmu organizace musí být udržení si talentovaných absolventů a propuštění těch, kteří nejeví zájem pro firmu pracovat.

4.3 Rekvalifikace, zvyšování kvalifikace, kumulace funkcí

Nutnost rekvalifikace, zvyšování kvalifikace vyplývá z procesu restrukturalizace firem, kdy dochází k jejich „zeštíhlování“ a tudíž i nezbytně ke kumulaci dvou, tří funkcí v jednu. Zaměstnanec, který si chce místo v takovéto organizaci udržet, musí si svou kvalifikaci nutně neustále doplňovat a zvyšovat, ať již formou rekvalifikace v krátkodobých vzdělávacích kurzech, nebo formou studia při zaměstnání na střední či vysoké škole.

Cílem rekvalifikace je poskytnout znalosti, dovednosti a návyky k jinému povolání, než které zaměstnanec dosud vykonával a ve kterém bude podle potřeb organizace buď trvale nebo dočasně pracovat. Přípravu k novému povolání je nutné přitom zajišťovat s dostatečným předstihem.

V neustále se zhoršující hospodářské situaci ŠKODA LIBEREC a.s. by rekvalifikace zaměstnanců mohla být dobrým řešením. Během několika posledních let, především z důvodů finanční krize na východních trzích, kam ŠKODA LIBEREC a.s. vyvážela podstatnou část svých výrobků, se počet zaměstnanců snížil téměř na třetinu. Společnost omezila svou výrobní

kapacitu a byla tedy nucena nadbytečné zaměstnance propouštět. V současné době je ve firmě zaměstnáno necelých 300 zaměstnanců (viz příloha č. 11), ale ani pro ně není dostatek práce, která by pokryla osmihodinovou pracovní dobu každého zaměstnance. Vedení a.s. zatím neuvažuje o dalším propouštění zaměstnanců, spíše se snaží hledat nové pracovní příležitosti pro své zaměstnance, orientuje se na získávání nových trhů v západních zemích (většinou se jedná o země Evropské unie), kde ovšem platí jiná pravidla, zvyklosti a normy (např. ISO, DIN, VDA atd.). A právě v tomto bodě nacházím opodstatnění rekvalifikace. Zaměstnanci by měli být s novými normami seznámeni a důkladně proškoleni, případně by jim měli být poskytnuty formou rekvalifikačních kurzů znalosti a vědomosti nové, které budou pro výkon jejich práce potřeba (např. pro specifické činnosti jako svařování, metrologie atd.). Právě v této době, kdy jde o záchranu firmy, nesmíme v žádném případě připustit, aby byl vyvezen třeba jen jeden nekvalitní výrobek. Mohlo by se stát, že by firma ztratila nového odběratele ještě dříve než ho získala.

4.3.1 Studium při zaměstnání

Tato forma zvyšování kvalifikace měla v organizacích dlouholetou tradici. Vhodná je zejména pro mladší zaměstnance, se kterými organizace počítá do vedoucích funkcí.

Studium při zaměstnání může mít formu pomaturitního nebo postgraduálního studia. Pomaturitní studium je určeno středoškolákům, většinou je vhodné pro absolventy gymnázií, kteří nemají žádnou specializaci, jedná se tedy o studium specializační. Pro absolventy středních odborných škol je určena spíše druhá forma pomaturitního studia, tj. studium inovační, které doplňuje poznatky absolventů o nové vědomosti, které byly v době studia neznámé. Postgraduální studium je určeno pro absolventy vysokých škol a poskytuje stejné formy studia jako studium pomaturitní (tj. specializační a inovační studium).

Vzhledem k tomu, že ŠKODA LIBEREC a.s. nezaměstnává mnoho mladých perspektivních lidí, je tato forma studia při zaměstnání opomíjena, i když musí být samozřejmě v rámci ČSN EN ISO 9002 v řízené dokumentaci ŠKODA LIBEREC a.s. popsána (viz příloha č. 12).

4.4 Jazyková příprava zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že ŠKODA LIBEREC a.s. vyvíjí úsilí o získání nových trhů zejména v západních zemích, ale i v současné době na zahraniční trhy své výrobky (přední nápravy)

dodává a s dalšími zahraničními partnery obchoduje nebo spolupracuje, mělo by být v jejím zájmu, aby své zaměstnance podporovala (především finančně) ve studiu cizích jazyků

V dnešní době mezi nejvýznamnější zahraniční obchodní partnery ŠKODA LIBEREC a.s. patří:

- odběratelé: AUTOSAN S. A. Sanok (Polsko)
LAZ LVOV (Ukrajina)
IKARUS A. G. v Budapešti a Szekészfaherváru (Maďarsko)
PHOENIX Ltd. Londýn (Anglie)
- dodavatelé: KNORR Bremse (SRN)
HALDEX AB (Švédsko)

Pro společnost ŠKODA LIBEREC a.s. je tedy důležité, aby zaměstnanci uměli cizí jazyky (důležitá je zejména aktivní znalost), největší uplatnění ve firmě má angličtina, němčina a ruština. Jak můžete vyčíst z tabulky pod tímto odstavce, znalost výše zmíněných jazyků je velmi nepatrná, přičemž aktivně ovládá německý jazyk pouze jeden zaměstnanec, který je však již v důchodu a pracuje ve firmě na zkrácený úvazek.

Jazyk	Počet zaměstnanců ovládající cizí jazyk		
	aktivní znalost	pasivní znalost	částečná znalost
Angličtina	2	7	1
Němčina	1	4	4
Ruština	2	6	2
Francouzština	-	1	-
Španělština	-	-	1
Italština	-	1	-

Navrhuji, aby společnost ŠKODA LIBEREC a.s. využila možnosti, kterou nabízejí některé jazykové školy (např. Akademie J. A. Komenského), a to výuky cizích jazyků přímo ve firmě. Zajistit místo, kde by výuka probíhala, není pro společnost problém, protože má svou vlastní učebnu v areálu firmy. Společnost má v tomto případě také možnost vybrat si formu výuky, vyučujícího – buď rodilého mluvčího, nebo českého učitele, zvolit si, zda potřebuje např. znalosti z obchodní, technické nebo pouze z uživatelské, hovorové angličtiny atd. Dle mého názoru by mělo zájem o tento způsob výuky mnohem více zaměstnanců, nemuseli by nikam dojíždět a seznamovat se s novými lidmi v kurzu a pokud by veškeré výdaje na výuku hradila

společnost, zájem by byl jistě ještě vyšší. Někdy je také velmi obtížné obstarat pro jednotlivce kurz obchodní či technické angličtiny nebo němčiny, většinou není dostatek zájemců, aby bylo jeho otevření pro jazykovou školu výnosné.

Jestliže organizace zajistí svým zaměstnancům výuku cizích jazyků a hradí-li veškeré náklady sama, je dobré, aby s každým jednotlivým zájemcem sepsala dohodu (podobnou jako v případě zvyšování nebo prohlubování kvalifikace) a zajistit si tak vrácení investic vložených do výuky zaměstnance v případě jeho odchodu z firmy nebo v případě nedokončení kurzu.

4.5 Plánování výchovy a vzdělávání zaměstnanců

Plán výchovy a vzdělává by neměl být omezen pouze na plánování povinných opakovacích školení, jak tomu je doposud, ale měl by být podrobněji rozpracován do více oblastí.

Plán by měl sestavit vedoucí odboru Personalistiky a organizace ve spolupráce s útvarem Ekonomika práce a s ostatními odbory v následujících etapách:

- příprava podkladů
- zpracování návrhu plánu
- projednání návrhu plánu a jeho schválení – na poradě vedení a.s.
- rozpis plánu do jednotlivých oblastí – např. plán personálního rozvoje, plán potřeby kvalifikovaných zaměstnanců, plán předpokládaných nákladů na vzdělání, plán povinných školení atd.

Smyslem plánu je vyjádřit cíle, které písemnou formou, ale i pomocí čísel vyjadřují základní úkoly firmy na úseku potřeby kvalifikovaných zaměstnanců.

Příklad obsahu jednotlivých plánů:

a) Plán personálního rozvoje obsahuje např.:

- počet pracovních míst s předepsaným vysokoškolským vzděláním,
- počet zaměstnanců zařazených na tato místa, kteří mají vysokoškolské vzdělání,
- počet pracovních míst s předepsaným středním odborným vzděláním,
- atd.

b) Plán nákladů na výchovu a vzdělání obsahuje např.:

- náklady na studium při zaměstnání, pomaturitní a postgraduální studium,
- ostatní osobní náklady (např. náklady na učebnice, slovníky atp.),
- náklady na vzdělávací akce vlastní i mimopodnikové.
- atd.

Plány by měly vycházet z potřeb organizace a měly by být zpracovány s výhledem na období jednoho roku, případně v průběhu aktualizovány a přizpůsobovány zejména finanční situaci firmy.

5. ZAČLENÍ NOVÉHO SYSTÉMU DO PRAXE

Systém výchovy a vzdělávání zpracovaný a v současnosti fungující ve ŠKODA LIBEREC a.s. považuji za velmi dobrý. Radikálním způsobem bych ho neměnila, což ani nelze, protože byl v této podobě schválen auditorskou společností Lloyd's Register Quality Assurance, která v březnu 1997 certifikovala společnost ŠKODA LIBEREC a.s. podle mezinárodní normy ČSN EN ISO 9002 a udělila jí Certifikát jakosti.

Současný systém by se měl spíše vzít jako základ, ze kterého by měli být některé oblasti výchovy a vzdělávání více rozvedeny. Byla by to především oblast rekvalifikace a jazyková příprava zaměstnanců, které jsou, podle mého názoru nejvíce zanedbávány. Na druhé straně, špatná hospodářská situace firmy nedovoluje více investovat do vzdělání zaměstnanců, nejdříve jsou upřednostňována povinná opakovací školení a teprve poté se velice pečlivě zvažuje, jaké ostatní školení budou potřeba. Zejména z těchto důvodů se individuální školení ve firmě neplánují, když přijde nabídka od vzdělávací instituce, nejdříve se zváží, zda je právě toto školení nezbytné a zda jsou na něj peníze. Snahou firmy je pokud možno vyjít svým zaměstnancům vstříc, je si vědoma, že investice do vzdělání zaměstnanců a jejich profesní růst je nejdůležitější.

5.1 Závěr

ŠKODA LIBEREC a.s. doufá (stejně jako mnoho dalších firem), že bude vybrána v rámci programu revitalizace firem a že v brzké době nastane obrat k lepšímu. Společnost ovšem nespolehá pouze na pomoc státu, ale sama se snaží své výrobky a služby inovovat tak, aby byly přizpůsobeny trhům západních zemí, o které usiluje. Snaží se získat nové odběratele, kteří jsou

schopni za její výrobky a služba včas platit. Veškeré úsilí neleží pouze na vedení a.s., ale na všech zaměstnancích firmy, kteří si také uvědomují, že každý den je dnem o přežití, proto se sami snaží o to, aby výroba nebyla zastavena a oni nepřišli o zaměstnání.

Společnost si je vědoma nutnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců, získávání nových kvalifikovaných a jazykově dobře vybavených odborníků, ale právě nedostatek financí je znemožňuje získat, protože jim nemůže nabídnou platy, které by odpovídaly jejich schopnostem. A právě talentovaní lidé by mohli být pro firmu velkým přínosem.

PŘÍLOHY

Hodnotící listy

OSOBNÍ HODNOTÍCÍ LIST

(Vyplňuje hodnocený zaměstnanec)

jméno a příjmení, titul	Rodné číslo	Datum narození
Společnost	Útvar	Datum nástupu
Pracovní zařízení	Mzdové zařazení	Hodnocené období od do

1. Zhodnocení osobního profesionálního rozvoje

Uvedte v pořadí podle důležitosti hlavní úkoly a činnosti, na nichž jste se v uplynulém období podílel(a), a jejich přínos pro Váš profesionální rozvoj:

Uveďte své hlavní schopnosti, dovednosti, znalosti, které Vám pomáhaly v uplynulém období při plnění úkolů:

Uvedte své hlavní schopnosti, dovednosti, znalosti, které byste potřebovali zlepšit, abyste obdržel(a) lepší výsledky:

2. Vzdělávání a výcvik

a) Uveďte vzdělávací aktivity, které jste v minulém období absolvoval(a):

b) Uveďte vzdělávací aktivity, které byste považoval(a) za potřebné v následujícím období absolvovat:

3. Cíle a náměty

a) Uveďte úkoly, činnosti, na nichž byste se chtěl(a) v následujícím období podílet, nebo které navrhuje k realizaci:

4. Perspektive

Uveďte svoji představu o Vaší budoucí perspektivě: (Označte křížkem)

- Servání v současné činnosti ☐
 Špičkový specialista ☐
 Mistr ☐
 Řízení odborných specializovaných činností ☐
 Řízení výrobních procesů ☐
 Řízení technických procesů ☐
 Řízení ekonomických procesů ☐
 Řízení obchodních procesů ☐
 Řízení lidských zdrojů - personalistika ☐
 Vrcholový management ☐
 Jiné zaměření ☐ jaké

5. Další podmínky

.....

Hodnotící listy - pokračování

HODNOCENÍ ÚŘEDNÍKŮ

Štvořeno a příjmení, titul	Rodné číslo	Datum narození
Platnost	Úřvar	Datum nástupu
Pracovní zařízení	Mzdové zařazení	Hodnocené období od do

Hodnocení hlavních pracovních činností a cílů

Bodové ohodnocení (okénko s příslušným počtem bodů se zakřížkuje)	
Plnění činnosti bylo vynikající a výrazně překročilo očekávání	
Plnění činnosti bylo lepší než očekávání	
Plnění činnosti odpovídalo očekávání	
V plnění činnosti je potřebné zlepšení	
V této činnosti byla výkonnost neuspokojivá	
1 PRACOVNÍ ČINNOST nebo PLNĚNÍ CÍLE	Bodové hodnocení
Plnění činnosti nebo cíle:	5 4 3 2 1
2 PRACOVNÍ ČINNOST nebo PLNĚNÍ CÍLE	Bodové hodnocení
Plnění činnosti nebo cíle:	5 4 3 2 1
3 PRACOVNÍ ČINNOST nebo PLNĚNÍ CÍLE	Bodové hodnocení
Plnění činnosti nebo cíle:	5 4 3 2 1
4 PRACOVNÍ ČINNOST nebo PLNĚNÍ CÍLE	Bodové hodnocení
Plnění činnosti nebo cíle:	5 4 3 2 1
5 PRACOVNÍ ČINNOST nebo PLNĚNÍ CÍLE	Bodové hodnocení
Plnění činnosti nebo cíle:	5 4 3 2 1
INDEX HODNOCENÍ PRACOVNÍ ČINNOSTI nebo PLNĚNÍ CÍLE (aritmetický průměr bodového hodnocení)	

Hodnocení souhrnných kritérií

- Bodové ohodnocení (okénko s příslušným počtem bodů se zakřížkuje)
- 5 - Vynikající úroveň
 - 4 - Mírně nadprůměrná úroveň
 - 3 - Úroveň odpovídající požadavkům
 - 2 - Mělo by dojít ke zlepšení
 - 1 - Úroveň je neuspokojivá

- Hodnocení míry důležitosti kritéria (okénko s příslušným počtem bodů se zakřížkuje)
- 3 - Značně důležité
 - 2 - Důležité
 - 1 - Nepříliš důležité

	KRITÉRIA	KOMENTÁŘ K PLNĚNÍ	Bodové hodnocení
Profesionální znalosti a dovednosti	Odborné znalosti a dovednosti Má znalosti a dovednosti potřebné v dané činnosti		5 4 3 2 1
	Míra důležitosti kritéria	1 2 3	
	Odborný růst Má zájem o rozšiřování a prohlubování své odborné připravenosti		5 4 3 2 1
	Míra důležitosti kritéria	1 2 3	
Výkonnost	Kvalita Úkoly plní s potřebnou mírou kvality, včas a úplně, dostatečně pečlivě		5 4 3 2 1
	Míra důležitosti kritéria	1 2 3	
	Výkonnost a vytrvalost Úkoly plní s dostatečným soustředěním a nasazením sil, jeho výkonnost je stabilně dobrá		5 4 3 2 1
	Míra důležitosti kritéria	1 2 3	
Výkonnost	Míra koncepčnosti a systematickosti Pracuje cílevědomě, systematicky, s přehledem, dokáže stanovit cíl i postup činnosti		5 4 3 2 1
	Míra důležitosti kritéria	1 2 3	
	Efektivní využívání pracovního času Využívá dostatečně pracovní dobu, dokáže se zaměřit na hlavní činnosti		5 4 3 2 1
	Míra důležitosti kritéria	1 2 3	

Hodnoticí listy - pokračování

	KRITÉRIA	KOMENTÁŘ K PLNĚNÍ	Bodové hodnocení		KRITÉRIA	KOMENTÁŘ K PLNĚNÍ	Bodové hodnocení
Organizační schopnosti	Schopnost sebeorganizování, sebevědomí, zvládání rizika Úkoly zvládá s jistotou, je náročný k sobě i okolí, řeší i rizikové situace		54321	Osobní styl	Vyrovnanost, odolnost proti zátěži Je schopen zvládat i náročné situace, je rozvážený, klidný a soustředěný i při zvýšeném napětí		54321
	Míra důležitosti kritéria	123			Míra důležitosti kritéria	123	
	Správnost rozhodování Rozhoduje se uvážlivě, přitom rychle, volí správné varianty řešení		54321		Zodpovědnost Je dostatečně svědomitý, dokáže přijímat zodpovědnost		54321
	Míra důležitosti kritéria	123			Míra důležitosti kritéria	123	
Pružnost	Samostatnost v jednání a rozhodování Pracuje samostatně, dokáže se orientovat i v obtížných úkolech		54321	INDEX HODNOCENÍ PRACOVNÍ ČINNOSTI (aritmetický průměr bodového hodnocení)	Důvěryhodnost Jedná věcně, dokáže si získat respekt a důvěru		54321
	Míra důležitosti kritéria	123			Míra důležitosti kritéria	123	
	Tvořivost a vynalézavost Navrhuje nové účinné způsoby práce, tvořivě řeší problémy		54321				
	Míra důležitosti kritéria	123					
Sociální dovednosti	Aktivita, podnikavost Je aktivní i nad rámec stanovených povinností, je schopen jednat podnikavě, má cit pro nové příležitosti		54321				
	Míra důležitosti kritéria	123					
	Předvídatost a správnost úsudku Zvažuje i budoucí potřeby a úkoly a zaměřuje aktivitu k jejich řešení		54321				
	Míra důležitosti kritéria	123					
	Schopnost spolupracovat Dokáže se zapojit do společného úsilí, přispívá k plnění týmových úkolů		54321				
	Míra důležitosti kritéria	123					
	Jednání s lidmi Váží si druhých, je pozorný, dokáže vytvářet příznivou atmosféru		54321				
	Míra důležitosti kritéria	123					
	Dodržování norem zaměstnavatele a pokynů nadřízených Je disciplinovaný, má vědomí povinností		54321				
	Míra důležitosti kritéria	123					

Hodnoticí listy - pokračování

ZÁVĚR HODNOCENÍ

Celkové závěry a shrnutí výsledků hodnocení (hlavní přednosti a nedostatky zaměstnance)	
Shrnutí diskuse o výsledcích hodnocení	
Návrh cílů a zaměření činnosti v dalším období (včetně vlastních námětů zaměstnance)	
1.	
2.	
3.	
4.	
Návrhy pro personální rozhodnutí (předpoklady pro vyšší řídicí funkci, náměty pro další profesionální růst, návrhy na změnu pracovního nebo mzdového zařazení, psychologické posouzení předpokladů dalšího rozvoje, zpracování individuálního kariérového plánu atp.)	
Vyjádření hodnoceného	
Datum a podpis hodnoceného Datum a podpis hodnotitele	

Kvalifikační katalog

Kvalifikační katalog

útvár:

středisko:

kategorie:

č. f.	název funkce	jméno	vzdělání		praxe		specifické vzdělání, znalosti, dovednosti, oprávnění (jazyky, PC, řídicí průkaz apod.)	
			požadované	skutečné	požadovaná	skutečná	požadované	skutečné
2005 30	Referent VZN a VTEI tř. 6		ÚSO - strojní		2		angličtina (němčina) základy PC	
2011 8	Vedoucí konstrukce výrobků SP		VŠ - strojní		5		angličtina (němčina) PC, CAD-Systémy (PROENGINEER) říd. pr. sk. B	
2015 45	Konstruktor výrobků tř. 9		ÚSO - strojní		8		angličtina (němčina) PC, CAD-Systémy (PROENGINEER) říd. pr. sk. B	
2018 29	Archivář tř. 4		SO - strojní		2		základy PC	
2031 8	Energetik SP		ÚSO - elektro		12		angličtina (němčina) základy PC Průmysl. energetika Osvědčení (vyhl. 50/78 Sb.) říd. pr. sk. B	

Vstupní informace o jakosti

Vstupní informace o jakosti

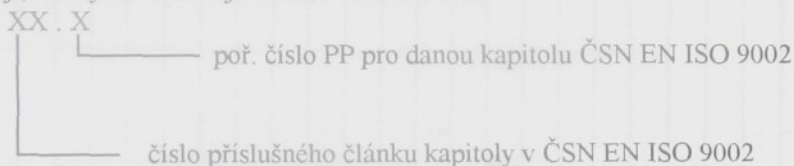
01 Cílem mezinárodních norem ISO 9000 je schopnost dodavatele prokázat způsobilost dodávat výrobek shodný s návrhem vytvořeným podle požadavků v průběhu výroby, instalace a servisu

02 Smyslem zavedení normy ČSN EN ISO 9002 ve ŠKODA LIBEREC a.s. je zpracovat specifikované požadavky na systém jakosti do vnitřních předpisů závodu za účelem prokazovat způsobilost závodu dodávat výrobek vyhovující mezinárodním požadavkům na jakost.

03 Výrobkem se pro účely ČSN EN ISO 9002 rozumí záměrný výsledek činností nebo procesů (nikoli nezáměrný vedlejší produkt), který může zahrnovat službu, hardware, zpracované materiály, software, nebo jejich kombinaci.

04 Vytvořený systém jakosti dle ČSN EN ISO 9002 je popsán č stupňovou strukturou dokumentu a to:

- I. Příručka jakosti - zeleně svázaný dokument popisující celý systém jakosti dle ČSN EN ISO 9002
- II. Popisy postupů - modře svázaný dokument popisující jednotlivé kapitoly normy ČSN EN 9002 jak se dané činnosti v a.s. provádějí, každý PP má svoje číselné označení a to:



III. Organizační směrnice (žlutě svázaný dokument), příkazy a rozhodnutí ředitele a.s., atd.

IV. Dokumentace - kontrolní návody, různé zprávy, atd.

Politika jakosti

01 Politika jakosti se týká cílů ŠKODA LIBEREC a.s. a očekávání a potřeb zákazníků závodu; konkrétní úkoly vyhlašované pod názvem "Cíle jakosti" jsou 1 x čtvrtletně kontrolovány.

02 Veškeré zásady pro plnění reálných přání (očekávání a potřeb) zákazníků se musí dodržovat na všech pracovištích ŠKODA LIBEREC a.s.

Metrologický řád

01 Metrologie je vědní obor obsahující všechny náležitosti a činnosti týkající se měření.

02 Měřením se zjišťuje výskyt odlišností od stanovených požadavků; postup a způsob kalibrace měřidel ve ŠKODA LIBEREC a.s. je stanoven organizační směrnicí "Metrologický řád".

Zmetkové řízení

01 Vadná práce je předmětem organizačního procesu od zjištění zmetků, přes zjištění příčin a viníků zmetků po technická i výchovná opatření s cílem účinně předcházet nekvalitní práci a tím vzniku zmetků.

02 Postup činností v tomto procesu je upraven organizační směrnicí "Řízení neshodného výrobku".

Plán opakovacích a individuálních školení

Plán opakovacích a individuálních školení na rok XXXX										str.X	
ŠKODA LIBEREC a. s.											
DRUH ŠKOLENÍ	zákl. Z přez. P	P L Á N				S K U T E Ě Č N O S T				poznámka	
		1.čtvrť.	2.čtvrť.	3.čtvrť.	4.čtvrť.	datum	lektor, firma	záznam, doklad			
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z										
	P										
	Z	</									

Evidenční list jeřábníka

Podnik závod	EVIDENČNÍ LIST jeřábníka-vazače	Ev. číslo Os. číslo
Jméno a příjmení		
Narozen dne v		
Okres čís. OP		
Bydliště		
Povolání vyučen		
Lékařsky uznán dne		
ŠKOLENÍ		
teoretické od do hodin celkem		
praktické od do		
na jeřábu třídy		
ZKOUŠKY		
teoretické dne praktické dne		
na jeřábu třídy		
Průkaz číslo pro jeřáb třídy		
vydal dne revizní technik ZZ		
převzal dne		
jeřábník		
vazač		
Podpis a razítko RT ZZ		

Evidenční list jeřábníka

Rozšíření oprávnění:

Zaučen na Jeřábu třídy od do

Zkoušen dne

Podpis a razítko zkušebního orgánu

Účast na opakování bezpečnostních předpisů

Rok	I.	II.	III.	IV.	Rok	I.	II.	III.	IV.
19					19				
19					19				
19					19				
19					19				
19					19				
19					19				
19					19				

POZNÁMKY:

Záznam o provedeném školení jeřábníků

ZÁZNAM O PROVEDENÉM ŠKOLENÍ JEŘÁBNÍKŮ

ČSN 27 0502, ČSN ISO 4301/2, ČSN ISO 4305, ČSN ISO 7531, ČSN ISO 9926-1

organizace

školící středisko

Datum a místo školení: _____

- Náplň školení :
- a) všeobecné předpisy pro zdvihací zařízení
 - b) povinnosti provozovatele, uživatele
 - c) povinnosti obsluhy
 - d) bezpečný provoz a poruchy
 - e) zakázaná manipulace
 - f) ověření znalostí

Podpis školitele: _____

Jmenný seznam:

Jméno, příjmení	Datum narození	Podpis	Hodnocení

Evidence schválených jednotlivých akcí v roce XXXX

ŠKODA LIBEREC a.s. Liberec	Evidence schválených jednotlivých akcí v r. XXXX	Vydání: N Změna: X Datum: 1999-02-05 Strana: 1/1
-------------------------------	---	---

Dokl. číslo	Pořádající firma	Účastníci	Předmět školení	Částka
1/XX				
2/XX				
3/XX				
4/XX				
5/XX				
6/XX				
7/XX				
8/XX				
9/XX				
10/XX				
11/XX				
12/XX				
13/XX				

Hodnocení školicí akce účastníkem školení

ŠKODA LIBEREC a.s.

školicí akce číslo
xx/rok**Hodnocení školicí akce účastníkem školení**

Účastník:

Jméno, příjmení, titul:		Funkce :	
Rodné číslo:	Osobní číslo:	Středisko:	

Školicí firma:

Jméno:	Přednášející:	A
		B
		C
Téma školení:		
Datum:		Místo:

1. Přínos

a) Osobní

3 velký

2 střední

1 malý

0 žádný

b) Pracovní

3 velký

2 střední

1 malý

0 žádný

2. Výklad přednášejících

A B C (Přednášející)

3 3 3 Srozumitelný

2 2 2 Méně

1 1 1 Obtížně srozumitelný

0 0 0 Nesrozumitelný

3. Rozsah problematiky

3 přesahoval můj zájem

2 splnil očekávání

1 částečně splnil očekávání

0 nedostatečný

4. Organizace akce

3 výborná

2 vyhovující

1 nedostatečná

0 špatná

5. Stravování

(pokud bylo poskytnuto)

3 výborně

2 vyhovující

1 nevhodné

0 špatné

6. Ubytování

(pokud bylo poskytnuto)

3 luxusní

2 velmi dobré

1 postačující

0 špatné

7. Doporučení účasti jiným

3 rozhodně ano

2 spíše ano

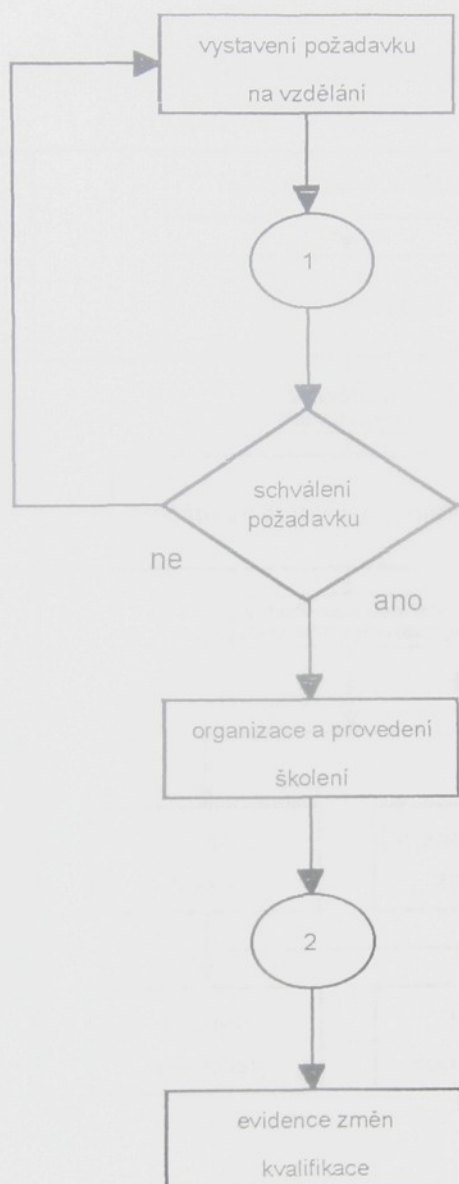
1 spíše ne

0 rozhodně ne

podpis účastníka akce

*) Číslo vybrané možnosti zakroužkujte

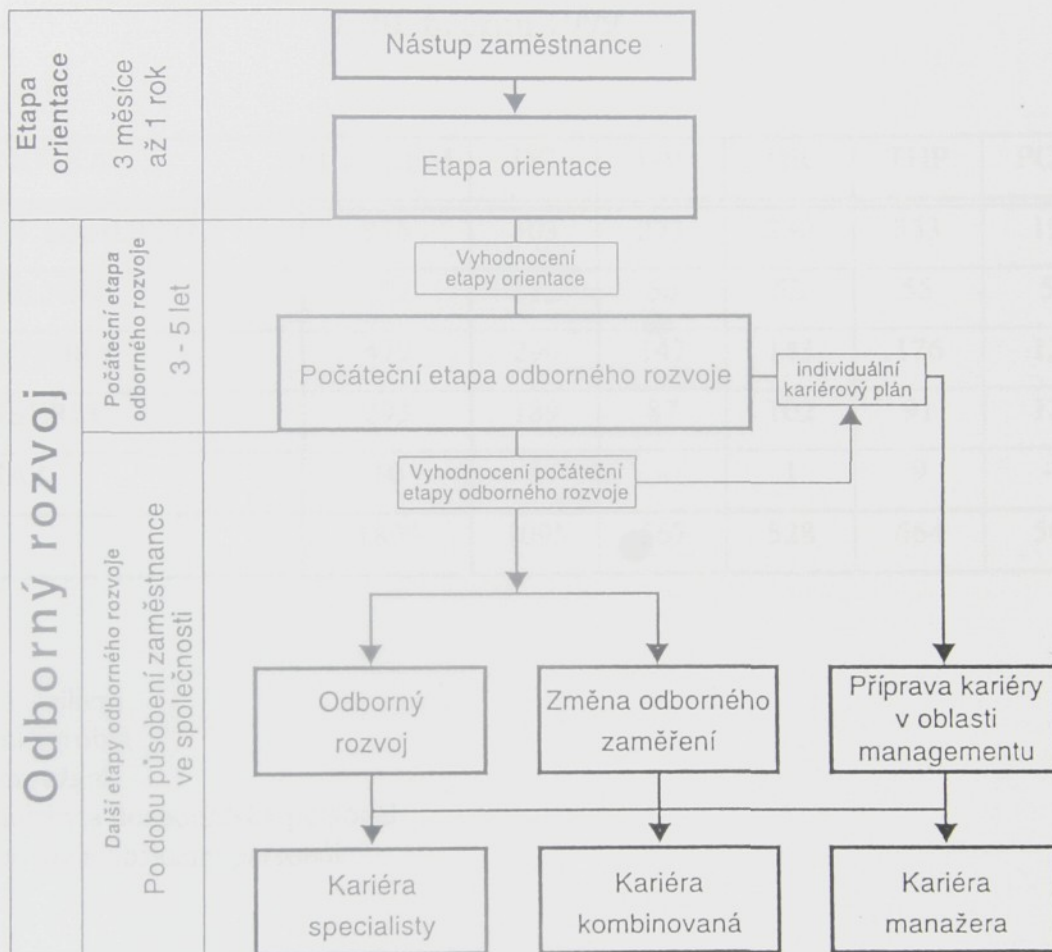
Vývojový diagram školení



- 1 ... Požadavek na zařazení do vzdělávací (školicí) akce
2 ... Osvědčení o absolvování školení

Schéma řízení kariéry

Schéma řízení kariéry



Stav zaměstnanců

**Stav zaměstnanců akciové společnosti Truck International a. s.
(ŠKODA LIAZ a. s.)
k 30. březnu 1999**

ORG. JEDNOTKA	CELKEM	DC	DV	DR	THP	POP
ŠKODA MN. HRADIŠTĚ	855	503	273	230	333	19
ŠKODA MĚLNÍK	172	112	60	52	55	5
ŠKODA MOTORY	479	290	147	143	176	13
ŠKODA LIBEREC	293	189	87	102	91	13
ŠKODA LIAZ	10	1	-	1	9	-
CELKEM	1809	1095	567	528	664	50

DC = dělníci celkem

DV = dělníci výrobní

DR = dělníci režijní

THP = technický a hospodářský personál

POP = pomocný a obslužný personál

Dohoda o zvyšování (prohlubování) kvalifikace

DOHODA O ZVÝŠENÍ (PROHLOUBENÍ) KVALIFIKACE

ŠKODA LIBEREC a.s.
Bánskobystrická 114/26, 460 08 Liberec 8
zastoupená vedoucím odboru Personalistiky a organizace

a

p. _____ narozen/a _____
jméno a příjmení datum

RČ _____
rodné číslo

bytem _____

uzavírají dohodu o zvýšení (prohloubení) kvalifikace

ŠKODA LIBEREC a.s. se sídlem v Liberci 8, Bánskobystrická 114/26 umožní výše uvedenému zaměstnanci
zvýšení (prohloubení) kvalifikace:

dosavadní kvalifikace

zvýšená kvalifikace

formou:

forma studia (např. řádného studia)

u instituce:

název a adresa školy či vzdělávací (školicí) firmy

se začátkem zvyšování (prohlubování) kvalifikace:

(v roce, příp. celé datum)

Dohoda o zvyšování (prohlubování) kvalifikace - pokračování

Práva a povinnosti zaměstnavatele

ŠKODA LIBEREC a.s. bude svému zaměstnanci na základě § 126 odst. 3 Zákoníku práce poskytovat pracovní úlevy a hmotné zabezpečení podle příslušných právních předpisů formou:

ŠKODA LIBEREC a.s. bude v souladu s § 142b odst. 2 Zákoníku práce sledovat průběh zvyšování (prohlubování) kvalifikace a za podmínek daných Zákoníkem práce může poskytování pracovních úlev a hmotného zabezpečení zastavit.

Práva a povinnosti zaměstnance

Zaměstnanec je povinen na vyžádání vedoucího odboru Personalistika a organizace předkládat doklady o průběhu a výsledcích zvyšování (prohlubování) kvalifikace. Po ukončení zvyšování (prohlubování) kvalifikace zaměstnanec setrvá v pracovním poměru u ŠKODA LIBEREC a.s. do:

V případě, že zaměstnanec oba závazky (zvýšení nebo prohloubení) kvalifikace a setrvání v pracovním poměru po výše dohodnutou dobu nesplní, je povinen s výjimkou případů dle odst. 6 a 7 § 143 Zákoníku práce nahradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením (prohloubením) kvalifikace. Jedná se o náklady:

v nejvyšší celkové částce _____ Kč.

V kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu lze vymezit další případy, kdy nevzniká povinnost zaměstnance k úhradě nákladů, přitom je rozhodná kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis, které byly účinné v době uzavření dohody podle § 143 odstavce 1 Zákoníku práce. Nesplní-li zaměstnanec svůj závazek pouze zčásti, povinnost nahradit náklady se poměrně sníží.

Tato dohoda je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnavatel a druhé zaměstnanec.

V Liberci dne _____

podpis zaměstnance

podpis zaměstnavatele