

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2005

Anna Sixtová

**Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta**

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

**Vzdělávání pracovníků v automobilovém průmyslu –
firmy se zahraniční účastí**

**The Educational Training of Employees in the Automobile Industry –
in a Joint-Venture Company**

DP – PE – KPE – 200543

ANNA SIXTOVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc. – Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Helena Žuková – Katedra podnikové ekonomiky

Počet stran: 102

Počet příloh: 0

20. května 2005

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovávala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci 20. května 2005

.....
Anna Sixtová

Poděkování

Tímto bych chtěla vyjádřit poděkování doc. Ing. Václavovi Urbánkovi, CSc. za odborné vedení mé diplomové práce. Zvláštní poděkování pak patří osobám z výrobního podniku, který bohužel nemohu jmenovat (zavázala jsem se, že v žádné případě nesdělím jméno, proto podnik nazývám – Podnik Liberec a. s.) a které si i přes svou pracovní vytíženost našly čas na odborné konzultace a ochotně mi pomáhaly při získání odpovídajících dat a informací.

Resumé

Klíčová slova: vzdělávání, podnikové vzdělávání, automobilový průmysl, přínos vzdělávání, e-learning, outdoor.

Diplomová práce je zaměřena na podnikové vzdělávání, které je podrobně vysvětleno v druhé a páté kapitole práce. Podnik, který chce být konkurenceschopný, musí pečovat o neustálé vzdělávání svých zaměstnanců, protože ti přímo ovlivňují kvalitu jeho služeb a produktů.

Hlavním úkolem diplomové práce bylo rozebrat vzdělávání pracovníků v podniku, který dodává své produkty automobilovému průmyslu – příkladem je společnost se zahraniční kapitálovou účastí působící v regionu Liberec. V posledních dvou kapitolách je vyjádřen vlastní návrh určitých doporučení na úpravu systému vzdělávání a jeho implementace v daném výrobním podniku, včetně měření přínosu vzdělávání.

Resume

Key words: educational training, business training, automotive industry/ sector, educational training outcomes, e-learning, outdoor

The Diploma Thesis focuses on business training, which is in detail explained in its second and fifth chapter. To run a competitive enterprise, it is necessary to take care of constant employee training, because it directly influences the company product and service quality.

Main aim of the Diploma Thesis was to analyze an employee training in the company, which supplies products for an automotive industry- as an instance there is presented a company with foreign capital investments in Liberec region. In the last two parts, an individual proposal for particular recommendations of training lay out is declared together with its implementation and training benefits in presented firm.

Obsah

Prohlášení	4
Poděkování	5
Resumé	6
Resume	7
Obsah	8
Seznam použitých zkratek a symbolů	10
Motto	11
 Úvod	 12
 1 Současný stav v podnikovém vzdělávání	 14
1.1 Celková intenzita vzdělávání	14
1.1.1 Odborný kvalifikační rozvoj zaměstnanců	18
 2 Vzdělávání v podniku	 24
2.1 Teoretická definice rozvoje pracovníků	24
2.1.1 Cíle	24
2.1.2 Činnosti rozvoje pracovníků	24
2.1.3 Strategie rozvoje pracovníků	25
2.1.4 Souvislosti rozvoje pracovníků	28
2.2 Vzdělávání a rozvoj	28
2.2.1 Učící se organizace (podnik)	29
2.2.2 Soustavný rozvoj	29
2.2.3 Samostatné a samostatně řízené vzdělávání	31
2.2.4 Plány osobního rozvoje	33
2.2.4.1 Definice	33
2.2.4.2 Účel	34
2.2.4.3 Příprava plánu osobního rozvoje	34
2.3 Podnikové vzdělávání	36
2.3.1 Definice	36
2.3.2 Cíl	36
2.3.3 Výhody podnikového vzdělávání	37
2.3.4 Plánované vzdělávání	38
 3 Automobilový průmysl v České republice	 41
 4 O Podniku Liberec a. s.	 45
4.1 Odvětví lehkého autoprůmyslu a korporace	45
4.2 Podnik Liberec a. s.	47
4.2.1 Finanční výsledky podniku	47
4.2.2 Organizační struktura	49
4.3 Forma získání údajů	49
 5 Vzdělávací proces v Podniku Liberec a. s.	 51
5.1 Podniková školící směrnice	51
5.1.1 Účel	51
5.1.2 Postup	51
5.1.2.1 Systém výcviku	51
5.1.2.2 Typy výcviku	52

5.1.2.3 Realizace výcviku	55
5.2 Identifikace potřeb vzdělávání	58
5.2.1 Podnikové a personální plány	58
5.2.2 Analýza pracovních míst neboli popis pracovní činnosti	60
5.2.3 Specifikace vzdělávání	61
5.2.4 Šetření o vzdělávání	62
5.3 Plánování programů vzdělávání	63
5.3.1 Cíle	64
5.3.2 Obsah	64
5.3.3 Délka	64
5.3.4 Kde by se mělo vzdělávání uskutečňovat?	65
5.3.4.1 V podniku, při výkonu práce (na pracovišti, on-the-job)	65
5.3.4.2 V podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště)	66
5.3.4.3 Externí vzdělávání (vzdělávání mimo Podnik Liberec a. s., off-the-job)	68
5.3.4.4 Vytváření programů vzdělávání jako umění	69
5.3.5 Nejčastěji používané metody vzdělávání	69
5.3.6 Finanční náklady	69
5.3.7 Kdo zabezpečuje vzdělávání?	70
5.3.8 Realizace vzdělávacích programů	72
5.3.8.1 Vzdělávání manažerů a vedoucích týmů	72
5.3.8.2 Vzdělávání odborníků a kvalifikovaných dělníků	73
5.3.8.3 Všeobecný výcvik	74
5.3.8.4 Vzdělávání administrativních pracovníků	75
5.3.8.5 Týmové vzdělávání	76
5.3.8.6 Jazykové vzdělávání	78
5.3.8.7 Vzdělávání mistrů	78
5.3.9 Odpovědnost za vzdělávání	79
5.3.10 Hodnocení školení	81
5.3.10.1 Úrovně vyhodnocování	81
6 Návratnost investic do vzdělání v podniku	84
6.1 Celkový přehled o výsledcích školení v Podniku Liberec a. s.	84
6.1.1 Celkové náklady za školení	86
6.2. Měření návratnosti investice do vzdělávání	88
7 Návrhy na úpravu systému vzdělávání v Podniku Liberec a. s.	90
7.1 Desatero dobrých důvodů proč investovat do vzdělání vlastních lidí	90
7.2 Využívání více metod vzdělávání	91
7.2.1 Vzdělávací sebeobsluha	91
7.2.2 E-learning	93
7.2.3 Outdoor	95
7.3 Vyhodnocování přínosů vzdělávání v Podniku Liberec a. s.	97
7.3.1 Vzdělávání jako investice	97
Závěr	100
Použitá literatura	101

Seznam použitých zkratk a symbolů

AMPS	zkratka školení o vizi a plánech Podniku Liberec a. s.
AOP	Annual Operating Planning - roční podnikatelský plán
AP	automobilový průmysl
a. s.	akciová společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BUMs	Business Unit Managers - vedoucí výroby
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FY 04	Fiscal Year 2004 - fiskální rok 2004
FY 05	Fiscal Year 2005 - fiskální rok 2005
HR	Human Resources – lidské zdroje
Kč	koruna česká
LVS	Light Vehicle System - lehké odvětví automobilového průmyslu
mil.	milion
PO	požární ochrana
PPMi	popis pracovního místa
SDP	Succession and Development Planning - plán osobního rozvoje
THP	technicko-hospodářský pracovník
tis.	tisíc
TUL	Technická univerzita v Liberci
USD	americký dolar

***Motto: „To, co je za námi, a to, co je před námi, jsou maličkosti
ve srovnání s tím, co je v nás.“***

O. W. Holmes

Ú V O D

Každý podnik usiluje o to být úspěšný a dosáhnout co nejlepšího hospodářského výsledku. Jako nezbytnou podmínku úspěšnosti podniku v prostředí dnešního globalizovaného a liberalizovaného trhu vidím nutnost uvědomit si hodnotu a význam lidských zdrojů, kterými podnik disponuje, tj. uvědomit si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku. Pracovníci jsou jedním z nosných pilířů konkurenční schopnosti podniku. Personální management moderního podniku proto chápe pracovníky s jejich schopnostmi myslet, tvořit a komunikovat jako rozhodující zdroj rozvoje podniku.

Pracovník sám, pokud chce uspět v současném tržním hospodářském prostředí, musí usilovat o zvýšení portfolia svých dovedností a schopností, které potenciálním zaměstnavatelům nabízí. Ti zase musejí dbát na rozvoj pracovních způsobilostí svých zaměstnanců, aby tito byli na patřičné úrovni a představovali tak skutečný faktor zvyšování konkurenční schopnosti podniku oproti ostatním rivalům na trhu. Troufám si říci, že zejména v dnešní době platí, že nikoli podnik s největším kapitálem, ale podnik s nejkvalitnějším lidským potenciálem má nejlepší vyhlídky uspět v prostředí silné konkurence.

Současné způsoby řízení kladou vysoké nároky na komunikaci, spolupráci a součinnost, v níž je práce jednotlivce přímo závislá na činnosti pracovní skupiny. A naopak výsledky skupiny se odvíjejí od úsilí každého jejího člena. Aby řídicí činnost manažerů a spolupráce pracovních týmů byla skutečně efektivní, je nutné být na tento způsob práce dostatečně připraven.¹

Záměrem diplomové práce bylo podrobně rozebrat proces podnikového vzdělávání v podniku dodávajícím své výrobky do automobilového průmyslu a působícím v regionu Liberec. V tomto konkrétním podniku jsem působila po

¹ KUDELA, S. Outdoor Training – nástroj rozvoje lidských zdrojů. *E+M - Ekonomie a Management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci – Hospodářská fakulta, 2004, Mimořádné číslo. ISSN 1212-3609. S. 33 až 37.

dobu osmi měsíců před vypracováním diplomové práce na personálním oddělení na pozici referenta vzdělávání. Tato praxe mi byla hlavním zdrojem informací.

Teoretickým podkladem pro vypracování mé práce se stala především kniha úspěšného britského odborníka na praktickou personalistiku Michaela Armstronga „Personální Management“ vydaná v roce 1999 nakladatelstvím Grada Publishing a přeložená z anglického originálu „A Handbook of Personnel Management Practice“. Kniha se věnuje teoretickému rozboru veškeré personální činnosti. Přináší však i množství praktických nápadů, návodů a řešení v oboru personální praxe. Vychází nejen z britské, ale především z evropské praxe a přináší to nejzajímavější, čím personálnímu řízení přispěla teorie a praxe v USA či v Japonsku.

1 SOUČASNÝ STAV VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU

1.1 Celková intenzita vzdělávání

O dnešní ekonomice se čím dál častěji hovoří jako o ekonomice znalostí. Vývojovou tendencí posledních let je vkládání čím dál většího množství rozličných lidských poznatků tvořících základ přidané hodnoty výrobků a služeb do všech lidských činností, které probíhají nejen v organizacích, ale i ve společnosti vůbec. Tímto způsobem se podniková praxe nejlépe vyrovnává se stále se rozvíjející tržní ekonomikou, která je značně determinována globalizací světové, ale i národních ekonomik, dynamickým technickým a technologickým rozvojem, rychle se měnícími požadavky zákazníků na kvalitu výrobků a služeb apod. Je zřejmé, že za těchto předpokladů si organizace zajistí dlouhodobou konkurenceschopnost pouze prostřednictvím kvalifikované pracovní síly připravené se neustále učit a rozvíjet, tedy pomocí takových zaměstnanců, kteří jsou vysoce kvalifikovaní a vyškolení, maximálně motivovaní a disciplinovaní a disponují přesnými pravomocemi a nejnovějšími znalostmi, nástroji a infrastrukturou. Jsou to kvalifikovaní pracovníci, přesněji jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti, způsobilosti i osobní vlastnosti, které souhrnně nazýváme lidským kapitálem a které se stávají základním bohatstvím organizace.²

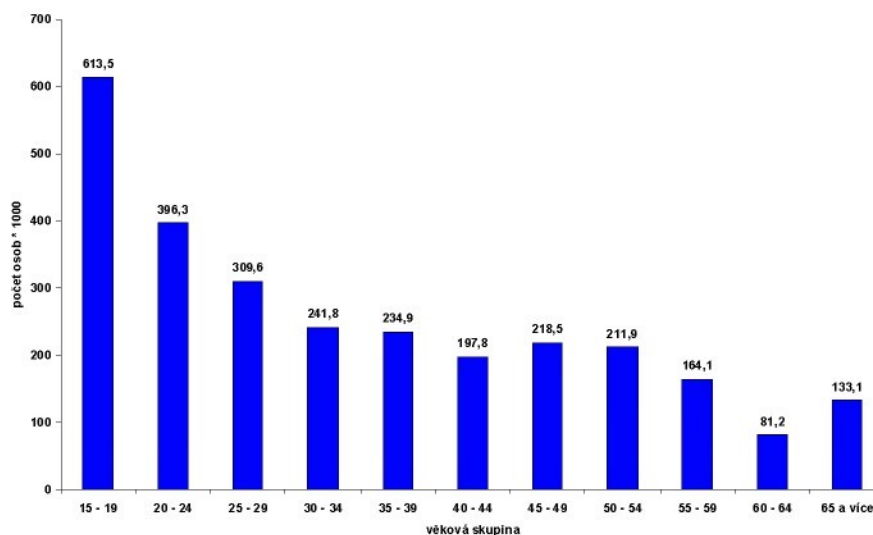
Podnikové vzdělávání tvoří nedílnou součást celoživotního vzdělávání každého z nás. Dle šetření Českého statistického úřadu, které bylo prováděno na celém území České Republiky bychom mohli rozdělit celoživotní vzdělávání dle formy na:

- **formální vzdělávání:** takový způsob vzdělávání, který respondent absolvuje zpravidla ve školských zařízeních a který vždy vede k dosažení určitého stupně vzdělání (zvýšení, případně udržení). Typickým příkladem

² DVOŘÁKOVÁ, Z. *Personální řízení 1*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 2001. ISBN 80-245-0248-8. S. 87

jsou žáci, učni a studenti. Do formálního vzdělávání je zahrnuto i distanční (dálkové) studium.

- **neformální vzdělávání:** je zaměřeno na získání takových znalostí a dovedností, které mohou respondentovi zlepšit jeho uplatnění na trhu práce a prohloubit a získat nové osobní znalosti a dovednosti. Tento druh vzdělávání je poskytován zpravidla ve specializovaných zařízeních nebo v zařízeních zaměstnavatele. Jsou zde zahrnuty i případy, kdy respondent absolvuje podobné kurzy u soukromé osoby. Patří sem kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, řidičské kurzy, korespondenční kurzy, rekvalifikační kurzy organizované v rámci aktivní politiky zaměstnanosti, ale také krátkodobá školení a přednášky. Nutnou podmínkou pro zařazení do tohoto druhu vzdělávání je vždy účast odborného lektora nebo učitele.
- **informální vzdělávání:** zahrnuje sebevzdělávání, tedy vzdělávání, kde není přítomen lektor resp. respondent nemá možnost si ověřit nabyté znalosti (např. televizní jazykové kurzy). Zásadně se jedná o vzdělávání, které nelze zahrnout do formálního či neformálního vzdělávání.



Zdroj: vlastní zpracování z údajů³

Obr. 1 Počet osob starších 15-ti let účastnících se vzdělávacího procesu

³ 3119-04 - celoživotní vzdělávání. [on line]. [cit. 21. 3. 2005]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz>>

Cílovou skupinou byly všechny osoby starší patnácti let. Právě tyto údaje umožnily získat lepší představu o intenzitě zapojení celé populace do vzdělávacího procesu v průběhu jednoho roku.⁴

V období jednoho roku před okamžikem šetření se jakoukoliv formou vzdělávalo celkem 2803,4 tis. osob, z toho 1438,0 tis. mužů a 1365,4 tis. žen. Podíl účastníků ve vzdělávacím procesu dosáhl celkem 32,6 % celkového počtu osob ve věku 15 a více let, u mužů to bylo 34,8 % a u žen 30,6 %. Jestliže nebude brána v úvahu věková kategorie osob 65letých a starších, které se účastní vzdělávacího procesu sporadicky a převážně formou tzv. sebevzdělávání (133,1 tisíc), dosáhl podíl všech 15 – 64letých zapojených do systému vzdělávání celkem 37,2 %, u mužů 38,3 %, u žen 36,1 %. Tento relativně vysoký podíl je však ovlivněn počty účastníků denního studia ve věku 15 – 24 let. Od 25ti let již převažuje skupina občanů, kteří se v průběhu celého roku vůbec neúčastnili jakékoliv formy vzdělávání včetně kurzů či informálního vzdělávání.

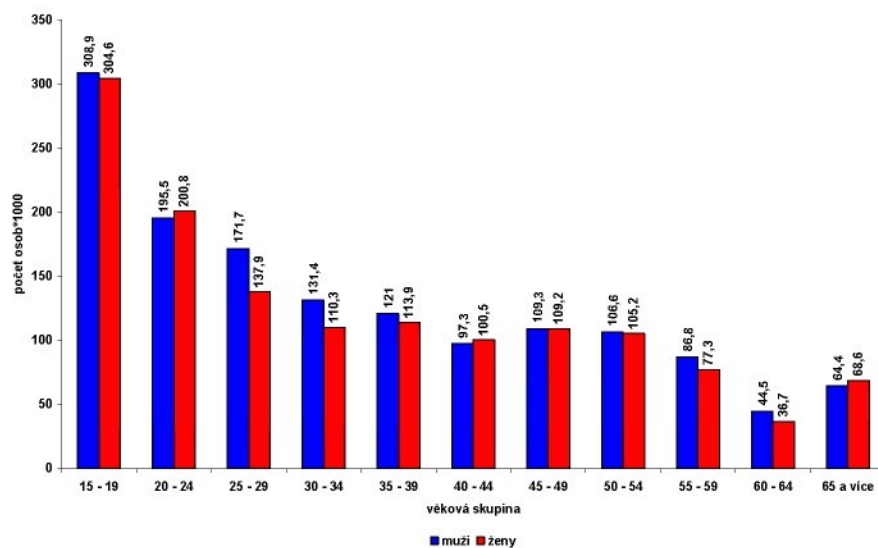
Tato skutečnost tak jen potvrzuje velké rezervy v rozvoji systému celoživotního vzdělávání, a to jak v rozšiřování možnosti zvýšení vzdělanostního stupně (např. maturitní a bakalářské studium), tak i v prohlubování všeobecných (jazykových, počítačových) znalostí a specifických odborností potřebných pro výkon konkrétní kvalifikované práce.

Avšak právě z této studie je názorně patrné, že největší rezervy jsou právě ve skupině pracujících. Podle výsledků šetření Českého statistického úřadu se zúčastnilo vzdělávacího procesu 1608,7 tisíc pracujících, tj. pouze 33,9 % z celkového počtu všech pracujících.

Je zřejmé, že cílovou skupinou systému celoživotního vzdělávání se proto musí stát skupina pracujících osob v mladším a středním věku, jejichž kvalifikace a

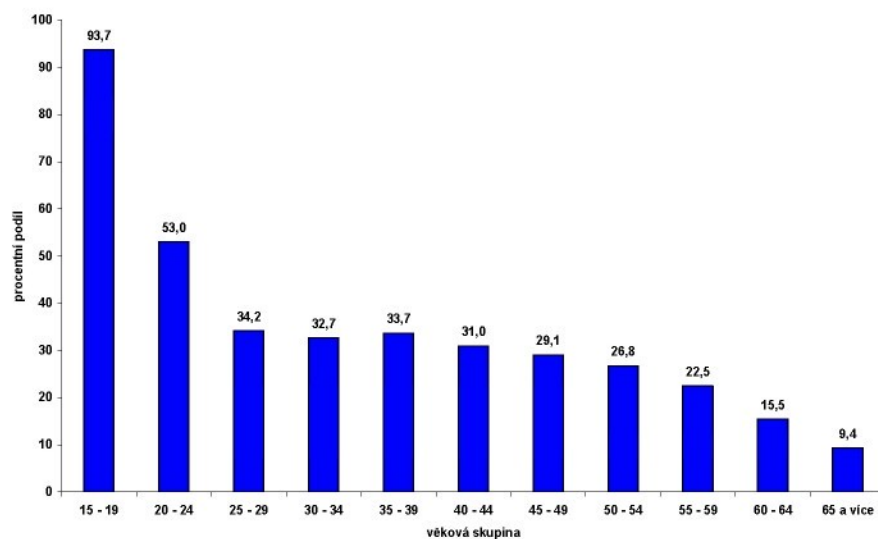
⁴ 3119-04 - celoživotní vzdělávání. [on line]. [cit. 21. 3. 2005]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz>>

úroveň znalostí je při současném demografickém vývoji pro rozvoj ekonomiky a společnosti rozhodující.⁵



Zdroj: vlastní zpracování z údajů⁶

Obr. 2 Počet mužů a žen starších 15-ti let účastnících se vzdělávacího procesu



Zdroj: vlastní zpracování z údajů⁷

Obr. 3 Procentní podíl počtu osob věkových skupin účastnících se vzdělávání

⁵ 3119-04 - celoživotní vzdělávání. [on line]. [cit. 21. 3. 2005]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz>>

⁶ tamtéž

⁷ tamtéž

1.1.1 Odborný kvalifikační rozvoj zaměstnanců

Úkolem firemního vzdělávání a kvalifikačního rozvoje je zabezpečit co nejefektivnější rozvoj lidského kapitálu. Tato činnost však musí být taková, aby přinesla užitek všem stranám. Je nutné si uvědomit, že ačkoliv mluvíme o bohatství organizace (lidský kapitál), skutečnými nositeli a majiteli znalostí a dovedností jsou zaměstnanci sami. Přechod na kvalifikovanou práci otevírá zaměstnancům možnost nového potenciálu kvality pracovního života - s ní je spojeno nejen hmotné zabezpečení zaměstnance, ale také upevnění jeho sociálního postavení ve společnosti. Povolání postavená na kvalifikaci přitom vyžadují stále vyšší úroveň znalostí a zkušeností, které opětovně rozšiřují potenciál pro dobrou kvalitu pracovního života. Zaměstnanci, vědomi si této hodnoty, jsou motivováni sami investovat do svého rozvoje a vyhledávají příležitosti k dalšímu zdokonalování svých znalostí, dovedností a zkušeností. Rozšířeným úkolem firemního vzdělávání a rozvoje tedy není pouze zabezpečit kvalifikovanou pracovní sílu, ale také ji udržet a stabilizovat prostřednictvím stále nabídky rozvoje pracovních schopností.

Odborný kvalifikační rozvoj zaměstnanců se stal předmětem statistického šetření problematiky vzdělávání zaměstnanců. V České republice bylo takto osloveno 7 000 respondentů, a to tak, aby získaná data byla reprezentativní pro celou ekonomiku České republiky. Statistické šetření provedl Eurostat, a to ještě před vstupem tehdy kandidátských zemí do EU. Mezi hodnocené země nepatřila jen Česká republika, ale také nově přistupující země (Bulharsko, Estonsko, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Polsko, Rumunsko a Slovinsko). V těchto zemích bylo srovnáno celkem 26 000 podniků, a to v různých oblastech jako jsou nabídka a poptávka školení ve firmách, ale také forma, možnosti a dosah této formy vzdělávání zaměstnanců. Je nutné vzít na vědomí, že získaná data a tím i výsledky šetření jsou značně ovlivněny formou vlastnictví jednotlivých podniků, neboť existují výrazné rozdíly v množství a kvalitě vzdělávání zaměstnanců mezi českými firmami a podniky s úplnou či alespoň částečnou kapitálovou účastí zahraničního vlastníka. Skutečností je, že firmy zahraniční či se zahraniční účastí

dbají obecně o své zaměstnance v oblasti vzdělávání více a je pro ně více „přirozené“ také investovat větší množství finančních prostředků do rozvoje svých pracovníků.⁸

Pokud porovnáme výsledky šetření provedeného Eurostatem podrobněji, je situace v České republice z hlediska různých kritérií značně rozdílná a ČR si stojí ve srovnání s ostatními přistoupivšími zeměmi poměrně dobře. Bohužel výrazné rozdíly jsou i mezi ČR a v té době již stávajícími zeměmi EU. Zatímco průměrný počet podniků poskytujících další vzdělání svým zaměstnancům dosahoval až 57 procent, v ČR se tento průměr pohyboval okolo 45 procent.

Tab. 1 Počty podniků poskytující vzdělání zaměstnancům dle velikosti v procentech

Počet zaměstnanců	Bulharsko	ČR	Estonsko	Litva	Lotyšsko	Maďarsko	Polsko	Rumunsko	Slovinsko
0 - 49	27	42	27	23	31	32	31	30	50
50 - 249	22	42	25	15	22	22	28	19	35
250 a více	29	53	30	22	24	26	37	20	50

Zdroj: Eurostat 2002 uvedený v⁹

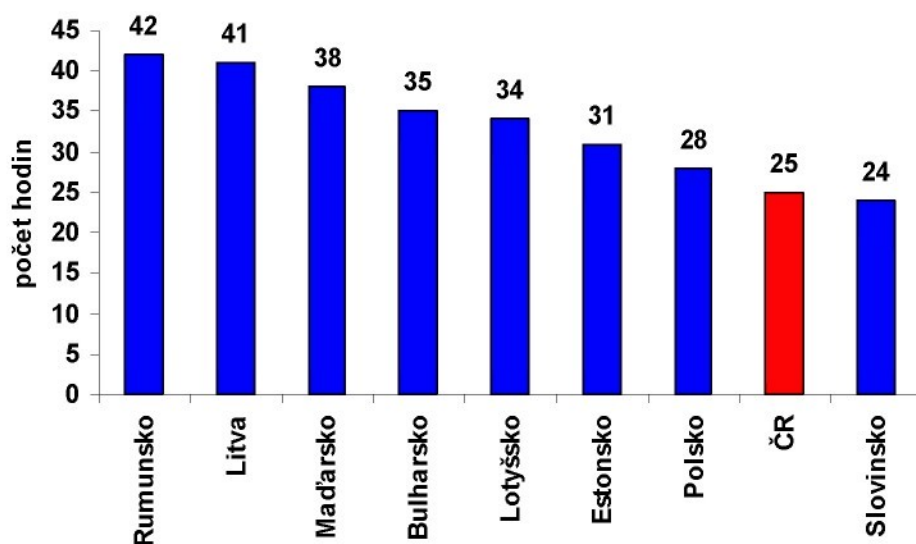
Hlavním smyslem odborného vzdělání je zvýšit pro pracovníka hodnotu na pracovním trhu, schopnost udržet a zlepšit si pracovní pozici a příjem, pro podnik pak zvýšit produktivitu, kvalifikaci a přizpůsobivost pracovníků.

O tom, jak firma pečuje o vzdělávání svých zaměstnanců, vypovídá i skutečnost, kolik hodin v průměru ročně připadá na každého zaměstnance. Tento průměr vypovídá nejen o tom, zda firma obecně zajišťuje nějaké školení, ale již konkretizuje jeho rozsah. Ačkoli je Česká republika na prvním místě v počtu firem, které nabízejí svým zaměstnancům možnost vzdělávání a také v počtu těch, kteří se na vzdělávání ve firmách účastní, u tohoto ukazatele to zdaleka tak není. Se

⁸ URBÁNEK, V. (ed.) *Návratnost investice do vysokoškolského vzdělání pro jednotlivce a podnik v České republice*. [Syntetická závěrečná studie] 1. vyd. Liberec: TU v Liberci, 2003. S. 154

⁹ tamtéž, s. 157

svými 25 hodinami na účastníka školení zaujímá mezi hodnocenými zeměmi osmé místo, následována pouze Slovinskem, s 24 hodinami (viz obr. 4). V Rumunsku, kde pouze 7 z každých 100 firem nabízí svým zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání, je to naopak celých 42 hodin na účastníka. Zajímavým poznatkem tedy je, že v zemích, kde je relativně velké množství firem zabývajících se vzděláváním a poskytujících kurzy, počet hodin připadajících na jednoho účastníka je tedy relativně malý. Opačně, tam, kde jen malý počet firem nabízí možnost vzdělávání, průměrný počet hodin na účastníka je mnohem vyšší. Skutečnost, že v ČR pečuje o vzdělávání svých zaměstnanců relativně vysoké procento firem, tedy ještě nemusí znamenat, že tato péče je z hlediska počtu hodin dostatečná.



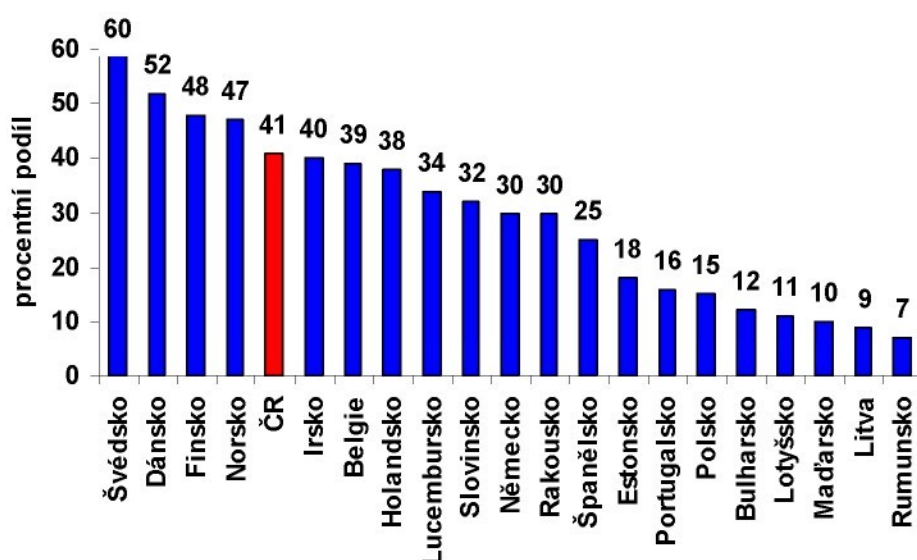
Zdroj: Statistics in Focus, Eurostat 2002 uvedený v ¹⁰

Obr. 4 Počet hodin na účastníka školení za rok

Ve srovnání s dvaceti zeměmi Evropy z hlediska počtu zaměstnanců, kteří se účastní na školicích aktivitách podniku, se Česká republika umístila na 5. místě

¹⁰ URBÁNEK, V. (ed.) *Návratnost investice do vysokoškolského vzdělání pro jednotlivce a podnik v České republice*. [Syntetická závěrečná studie] 1. vyd. Liberec: TU v Liberci, 2003. S. 158

hned za severskými zeměmi a předstihla tak mnohé vyspělejší členské státy EU (viz obr. 5). Tyto výsledky vyznívají pro Českou republiku možná až příliš pozitivně a rozhodně z nich nelze zobecnit závěr, že podniky v ČR pečují o vzdělávání svých zaměstnanců kvalitněji než většina evropských zemí. Pokud bychom se podívali třeba na ukazatel nákladů na školení vynaložených na jednoho zaměstnance, našli bychom Českou republiku „hluboko v poli poražených“, dokonce ještě za mnohými přistoupivšími zeměmi (viz obr. 6).



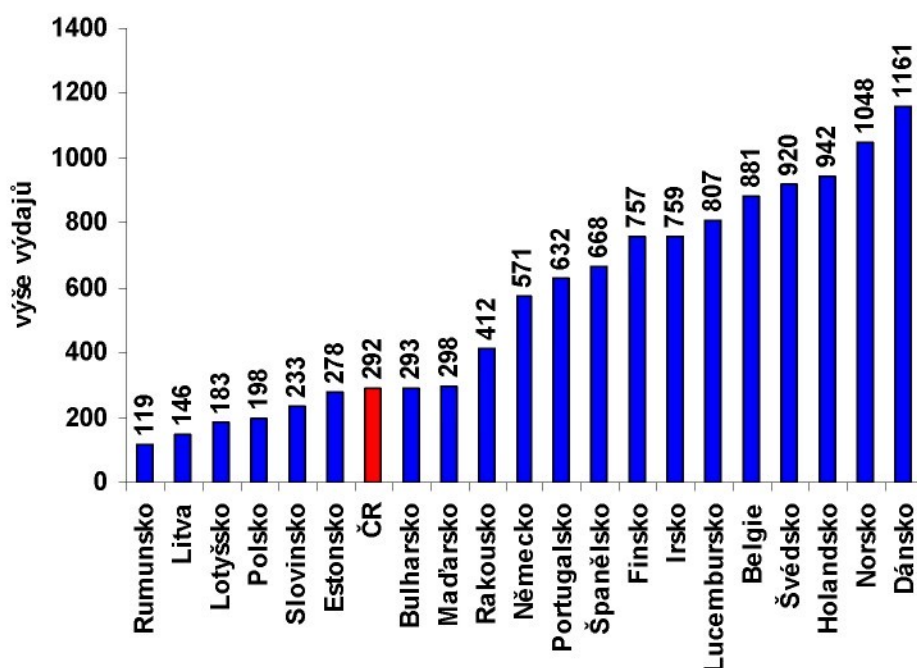
Zdroj: Statistics in Focus, Eurostat 2002 uvedený v ¹¹

Obr. 5 Procento zaměstnanců účastnících se na odborném kvalifikačním rozvoji

Struktura financování odborného vzdělávání je důležitým ukazatelem toho, jak mnoho jsou podniky ochotny do svých zaměstnanců v této oblasti investovat a zároveň je určující pro to, jak významný je rozsah odborného vzdělávání pracovníků na straně poptávky na trhu práce. Důležitost takovéto kvalifikace získané prostřednictvím vzdělávacích aktivit odráží také nárůst výdajů na externí a interní kurzy.

¹¹ URBÁNEK, V. (ed.) *Návratnost investice do vysokoškolského vzdělání pro jednotlivce a podnik v České republice*. [Syntetická závěrečná studie] 1. vyd. Liberec: TU v Liberci, 2003. S. 160

Následující obrázek ukazuje pozici ČR ve srovnání se členy EU a novými zeměmi EU z hlediska celkových nákladů vynaložených na zaměstnance v kurzech odborného vzdělávání. Tyto celkové náklady zahrnují součet přímých nákladů, mzdové náklady účastníků a vyrovnávací příspěvek národním nebo regionálním fondům a příjmy ze státních či jiných finančních zdrojů. Jsou vyjádřeny na základě poměru kupní síly v jednotlivých zemích tak, aby byly zohledněny rozdílné ceny mezi zeměmi. Tento přepočítaný údaj určuje, kolik jednotek národní měny je třeba pro dané množství zboží a služeb v jednotlivých zemích vynaložit.



Zdroj: Statistics in Focus, Eurostat 2002 uvedený v ¹²

Obr. 6 Srovnání zemí z hlediska výše celkových nákladů vynaložených na jednoho zaměstnance v podnicích na odborné vzdělání (dle poměru kupní síly).

Tyto výsledky již nejsou zdaleka tak optimistické jako na obrázku č. 5. Výdaje na odborné vzdělávání na jednoho zaměstnance v České republice značně

¹² URBÁNEK, V. (ed.) *Návratnost investice do vysokoškolského vzdělání pro jednotlivce a podnik v České republice*. [Syntetická závěrečná studie] 1. vyd. Liberec: TU v Liberci, 2003. S. 161

pokulhávají nejen za průměrem (údaj v ČR je ještě o téměř polovinu nižší než je průměr hodnocených zemí tj. 552 jednotky), ale dokonce nevykazují v tomto případě ani příliš dobré výsledky ve srovnání s přistoupivšími zeměmi, kde zaostávají dokonce za Bulharskem. V tomto případě ani jedna z nově přistupujících zemí svým výsledkem nepronikla mezi již dřívějšími členy EU.

Zajímavé jsou také důvody, proč některé z firem neposkytují svým zaměstnancům žádné soustavné vzdělávání. Jako hlavní důvod toho, že některé firmy neposkytují průběžné a další vzdělávání svým zaměstnancům, uvádí většina firem to, že najímaní zaměstnanci mají dostatečné dovednosti odpovídající potřebám podniku, dále pak to, že náklady na průběžné vzdělávání zaměstnanců jsou příliš vysoké či že počáteční proškolení těchto zaměstnanců bylo dostatečné.

Jako komparační ukazatel lze použít také výši procentuálních výdajů na vzdělávání v podniku. V Evropě je běžné rozmezí kolem tří procent celkových nákladů, u nás je to méně, ale ani v tomto ukazateli si nestojí ČR příliš špatně. Efektivnost a výnosnost investic do lidského kapitálu je pochopitelně spojena se systémem vzdělávání, národní vzdělávací politikou i modernizací vzdělávacích metod a forem.¹³

Informace o investicích do lidského kapitálu odrážejí ekonomické a sociální podmínky v celé společnosti. Dostupnost těchto informací je však poněkud obtížnější. Z tohoto pohledu lze hodnotit průzkum Eurostatu jako velmi významný, neboť přináší informace o většině evropských zemí a nabízí tak možnost jejich vzájemného srovnání.

¹³ URBÁNEK, V. (ed.) *Návratnost investice do vysokoškolského vzdělání pro jednotlivce a podnik v České republice*. [Syntetická závěrečná studie] 1. vyd. Liberec: TU v Liberci, 2003. S. 162

2 VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU

2.1 Teoretická definice rozvoje pracovníků

Rozvoj pracovníků se týká poskytování příležitostí k učení a rozvoji, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů.

2.1.1 Cíle

Obecným cílem rozvoje pracovníků je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu. Těchto cílů lze dosáhnout zabezpečením toho, aby pokud možno každý člověk v organizaci měl takové znalosti a dovednosti a dosahoval takové úrovně schopností, které jsou nezbytné k tomu, aby vykonával svou práci efektivně, aby se výkon jedinců a týmů soustavně zlepšoval a aby se lidé rozvíjeli způsobem, který bude maximalizovat jejich potenciál pro růst a povyšování.

2.1.2 Činnosti rozvoje pracovníků

Rozvoj pracovníků by měl obsahovat následující činnosti:¹⁴

Učení se - relativně permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku práce nebo zkušeností.

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. S. 509.

Vzdělávání - rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.

Rozvoj - růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.

Odborné vzdělávání (výcvik) - plánované a systematické formování chování pomocí vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňuje dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.

2.1.3 Strategie rozvoje pracovníků

Strategie rozvoje pracovníků je podnikově orientovaná v tom smyslu, že je iniciovaná strategickými plány podniku, které definují to, kam chce podnik dojít, definuje zdroje potřebné pro to, aby tam došel, a úroveň určuje výkonu potřebnou k dosažení podnikových cílů.

Tyto podnikové plány vytvářejí základ pro plány lidských zdrojů, které stanovují počty potřebných lidí a znalosti, dovednosti a schopnosti, které tito lidé musejí mít. Plány lidských zdrojů vyplývají z podnikových plánů, ale zároveň do nich vstupují a přispívají k nim tím, že vyjadřují to, co lze vytěžit z investování do lidí a lepšího využívání lidských zdrojů organizace.

Strategie rozvoje pracovníků představuje deklaraci záměru, který ve skutečnosti říká, že „věříme v to, že strategie investování do lidí se vyplatí, a toto je to, co pro to chceme udělat“. Uvedená strategie ukazuje a vlastně propaguje to, jak procesy, politika a programy rozvoje pracovníků přispějí k dosažení podnikových cílů obsažených v podnikovém plánu.

Strategie rozvoje pracovníků by se měla zaměřit na rozhodující faktory úspěšnosti podniku v oblastech, jako je marketing, inovace, kvalita a náklady. Tato strategie by měla zdůrazňovat reálné vazby mezi učením se, rozvojem a odborným vzděláváním na jedné straně a výkonem podniku na straně druhé a měla by ukázat, jak tyto aktivity přispívají k dosažení konkurenční výhody. V hospodářských organizacích bude jejich jediným ospravedlněním návratnost investic do lidských zdrojů a to, jak zvýší hodnotu akcií. Ale strategie rozvoje pracovníků by měla být formulována tak, aby přinesla užitek všem zúčastněným stranám; nejen majitelům a akcionářům, ale také zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům i veřejnosti a celé společnosti. To je důvod, proč by měla být připravována v kontextu s podnikovou filozofií rozvoje pracovníků, která by měla být definována na vrcholové úrovni a měla by o ní být důkladně informována celá organizace.

Následující příklad je příkladem strategie „rozvoje lidí“ formulované podnikem ZENECA Pharmaceuticals.¹⁵

1. Podnik věří, že jeho zaměstnanci jsou jeho jediným nejdůležitějším bohatstvím, a definoval tudíž svůj třetí podnikový strategický cíl: Vytvořit dobře motivovanou organizaci, v níž jsou lidé respektováni, mají radost ze své práce a plně se realizují. Tato politika se týká všech zaměstnanců, nejen manažerů nebo lidí s vysokým potenciálem. Týká se soustavného rozvoje schopnosti člověka vykonávat práci na svém současném pracovním místě, a pokud má potřebný rozvojový potenciál, pak i na pracovních místech následujících.

2. Strategie rozvoje lidí jsou životně důležité pro zdraví podniku, ale je také důležité, že podporují klíčové podnikové strategie. K tomu, aby bylo možné splnit rozhodující priority rozvoje lidí, musejí být k dispozici příslušné prostředky. Výdaje na vzdělávání, výcvik a rozvoj jsou považovány za nutné a účelně vynaložené investice přinášející významné výsledky v podobě zvýšeného výkonu podniku.

¹⁵ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. S. 510 a 511.

3. Manažeři jsou plně odpovědní za rozvoj svých podřízených. Řízení pracovního výkonu, které je klíčovou složkou řízení, propojující úkoly individuální práce a plány rozvoje podniku, je preferovaný integrovaný přístup, v němž vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou soustavně řízeny v kontextu se všemi pracovními aktivitami.

4. Všichni pracovníci musejí mít plán osobního rozvoje dohodnutý společně se svými manažery a tyto plány musejí být rozvíjeny a pravidelně revidovány a aktualizovány. Měly by být odvozeny od odpovědnosti držitele pracovního místa a od jeho osobních, individuálních úkolů pro nadcházející období i od jakýchkoliv jiných předpokládaných budoucích potřeb. Plán by se měl týkat vzdělávání při výkonu práce i vzdělávání mimo pracoviště a získávání zkušeností v oblasti podnikových, individuálních a týmových dovedností i odborných a manažerských dovedností.

5. Všichni pracovníci jsou soustavně vedeni k tomu, aby rozvíjeli své dovednosti a zkušenosti jak ke svému vlastnímu užitku, tak k užitku podniku, a to v podobě následného zlepšeného výkonu, který stabilizuje a zvyšuje konkurenceschopnost podniku.

6. Plánování kariéry bude společnou záležitostí jedince a manažera s tím, že zaměstnanci budou mít hlavní odpovědnost za řízení své vlastní kariéry, včetně osobního rozvoje.

7. Rozvoj jedinců musí vzít v úvahu, že podnik je složitým, globálně řízeným podnikem. Zvláštní důraz by měl být položen na potřebu dobré atmosféry porozumění a týmovou práci. Povaha podnikání vyžaduje zvláštní pozornost takovým oblastem, jakými jsou dovednosti organizačního rozvoje, formování týmového chování a vůbec formování týmů, řízení projektů a řízení v multikulturním pracovním prostředí.

8. Aktivita rozvoje pracovníků budou pravidelně zkoumány, aby se ve všech částech organizace zajistilo vhodné, nákladově efektivní investování, které by podpořilo současné priority podniku.

2.1.4 Souvislosti rozvoje pracovníků

Rozvoj pracovníků by měl být také zvažován v národních a mezinárodních souvislostech. Firemní přístup k rozvoji zaměstnanců bude záviset na používané technice a technologii, tradici v politice tohoto rozvoje i na hodnotách managementu. Význam dosahování konkurenční výhody pomocí zvyšování kvalifikační základny sice některé podniky uznávají, ale jiné tuto možnost ignorují a považují podnikové vzdělávání spíše za náklady než za investice. Nadnárodní firmy vůbec častěji investují do programů rozvoje pracovníků, protože jsou si vědomy potřeby rozvoje talentů na celosvětové základně. Globální konkurence je faktorem, který nutí některé podniky přehodnocovat své netečné postoje ke vzdělávání. Postoje a přístupy ke vzdělávání se a učení jsou v různých kulturách různé.

Na filozofii rozvoje pracovníků má významný vliv kultura organizace. Hodnoty managementu a normy řídící chování liniových manažerů a vedoucích týmů výrazně ovlivňují jejich postoje ke vzdělávání a jejich chování při uspokojování rozvojových potřeb jejich personálu. Pojetí „učící se organizace“ (definované v kap. 2.2.1) se týká hlavně rozvíjení vhodné kultury, v níž se vzdělávání považuje za nepřetržitý proces, který je pro úspěšnost podniku životně důležitý. Není to prostě jen o zavádění různých „programů“ rozvoje pracovníků.

2.2 Vzdělávání a rozvoj

Politika, praxe a strategie rozvoje pracovníků v organizaci se musí řídit ekonomickými a personálními potřebami podniku. Východiskem by měly být přístupy používané při vytváření vzdělávacích a rozvojových příležitostí, přičemž

můžeme mít na paměti rozdíl mezi učením či vzděláváním na jedné straně a rozvojem na straně druhé. Odborníci, kteří považují učení či vzdělávání za něco, co se týká přírůstku znalostí nebo vyšší úrovně existujících dovedností, zatímco rozvoj se týká pohybu od jednoho stavu bytí nebo fungování k jinému. Takové přístupy by měly být založeny na pochopení toho, jak se lidé učí - tedy na teorii vzdělávání.

Aplikace teorie vzdělávání vysvětluje tyto následující oblasti politiky a praxe vzdělávání a rozvoje:

- učící se organizace,
- trvalý rozvoj,
- samostatné vzdělávání nebo sebevzdělávání.

2.2.1 Učící se organizace (podnik)

O učící se organizaci se hovoří jako o flexibilní firmě, schopné průběžně a všestranně se přizpůsobovat svými cíly, organizací a řízením, výrobní strukturou, technologií, výrobovou a ekonomickou strategií, personálními činnostmi podmínkám okolí. Předpokladem je flexibilní management schopný nalézt a realizovat různé metody organizace a řízení a vytvořit flexibilní pracovní tým, schopný neustále se inovovat na úrovni předpokládaných změn.¹⁶

2.2.2 Soustavný rozvoj

Filozofie soustavného rozvoje tvrdí, že je nedostatečné, aby organizace poskytovala pouze určité vzdělání či výcvik lidem na začátku jejich zaměstnání nebo u příležitosti určitých momentů v jejich kariéře. Místo toho je třeba vidět vzdělávání jako soustavný proces, kladoucí menší důraz na formální vyučování,

¹⁶ PALÁN, Z. Učící se podnik (organizace). *Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. Trutnov: 2000, roč. VI., č. 10, s. 9.

ale zato zvýšený důraz na odpovědnost lidí za jejich vlastní vzdělávání. Lze v tom vystopovat takové přístupy, jako je samostatné a samostatně řízené vzdělávání a dohoda (smlouva) o vzdělávání (vysvětlení v následující části), učení či vzdělávání se při výkonu práce či jiné konkrétní činnosti a výcvik používající počítače.

Teoretické zásady soustavného rozvoje, které vypracoval Institute of Personnel and Development, říkají: ¹⁷

Aby byly vzdělávací aktivity organizace skutečně přínosné pro organizaci i její zaměstnance, je třeba splnit následující podmínky:

- Organizace musí mít nějakou formu podnikového strategického plánu - je žádoucí, aby byly výslovně specifikovány důsledky tohoto strategického plánu v oblasti dovedností a znalostí, které jsou vhodné, aby si je zaměstnanci v budoucnosti osvojili.
- Manažeři musejí být připraveni a ochotni (a také schopni) definovat a naplnit předvídatelné potřeby - všechny potřeby ve vzdělávání nelze předvídat a organizace musejí pěstovat filozofii soustavného rozvoje.
- Pokud je to možné, musí se vzdělávání integrovat s prací. To znamená, že se musejí všichni zaměstnanci vést k tomu, aby se učili na základě svých problémů, úkolů a úspěchů tak, jak se objevují v jejich každodenní činnosti.
- Podnět k soustavnému rozvoji musí vycházet od nejvyšších představitelů organizace a ostatních členů vrcholového vedení - tým vrcholových manažerů musí pravidelně a formálně zkoumat způsoby rozvoje schopností manažerů i ostatních zaměstnanců. Je nanejvýš důležité, aby byl jeden

¹⁷ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. S. 526 a 527.

z nejvyšších manažerů pověřen zabezpečováním efektivního provádění aktivit soustavného rozvoje pracovníků.

- Investice do soustavného rozvoje musí vrcholové vedení organizace považovat za stejně důležité jako investice do výzkumu a vývoje nových výrobků nebo do vybavení organizace - není to žádný luxus, který by si organizace měla dovolovat jen v „dobrých časech“. Ve skutečnosti, čím těžším problémům organizace čelí, tím větší je potřeba vzdělávání pracovníků a tím větší je i tlak této potřeby na investice do vzdělávání.
- Peníze vynaložené v organizaci na výzkum a vývoj rozvoje lidských zdrojů, jsou dobře vynaložené peníze. Vyhodnocování používaných postupů v rozvoji lidských zdrojů může potvrdit efektivitu současné praxe nebo ukázat potřebu změny. Takový výzkum je stejně cenný jako technický výzkum.

2.2.3 Samostatné a samostatně řízené vzdělávání

Samostatné nebo samostatně řízené vzdělávání spočívá ve vedení jedinců k tomu, aby převzali odpovědnost za své vlastní potřeby vzdělávání, a to jak kvůli zlepšení výkonu na svém nynějším pracovním místě, tak kvůli uspokojení svých aspirací týkajících se kariéry. Může to být založeno na evidenci plnění cílů a na plánování činností, které vedou jednotlivce k tomu, aby se zabývali tím, co se naučili, čeho dosáhli, jaké jsou jejich cíle, jak chtějí dosáhnout těchto cílů a jaké nové poznatky a dovednosti potřebují získat.

Teorie navrhuje, aby samostatné vzdělávání probíhalo následujícím způsobem:¹⁸

- rozpoznat styly učení daných osob,

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. S. 527 a 528.

- posoudit, do jaké míry jejich styl učení příznivě nebo nepříznivě ovlivňuje jejich vzdělávání,
- posoudit jejich klíčové dovednosti pozorování a reflexe, analytické dovednosti, kreativitu, schopnost rozhodování a vyhodnocování a zvážit, jak by je měli při vzdělávání využívat efektivněji,
- posoudit práci, kterou vykonávají, a další zážitky a zkušenosti, které mají, a to z hlediska příležitostí, které tyto skutečnosti nabízejí pro jejich učení a vzdělávání,
- porozhlédnout se po potenciálních pomocnících procesu seberozvoje: manažerech, spolupracovnících, školitelích nebo mentorech (tj. jiných jedincích, než je manažer nebo školitel, kteří běžně poskytují orientaci a radu),
- stanovit cíle vzdělávání a vypracovat plán činnosti - plán osobního rozvoje nebo dohodu o vzdělávání,
- vyšetřit si každý den potřebný čas na odpověď na otázku „Co jsem se dnes naučil?“.

Samostatně řízené vzdělávání je založeno na zásadě, že lidé se naučí a zapamatují si více, jestliže sami přijdou na to, jak se věci mají. Ale i tak mohou potřebovat, aby jim někdo ukázal směr, na co se mají podívat, a pomoci jim v hledání a nalézání poučení. Takové nasměrování může poskytnout proces řízení výkonu, který do dohody o výkonu může zahrnout i osobní plán vzdělávání či rozvoje, ale který také stanovuje, jaké pomoci se pracovníkovi dostane ze strany manažera a organizace.

Uvedený plán může být vyjádřen v podobě dohody nebo smlouvy o vzdělávání. Jde o dohodu, obvykle písemnou, mezi jedinci na jedné straně a jejich

bezprostředními nadřízenými a zčásti i školiteli či mentory na straně druhé, týkající se dosažení určitého konkrétního cíle vzdělávání. Partneri se také dohodnou, jakým způsobem bude daného cíle dosaženo a jakou při tom sehrají roli.

Je nutné zaměstnance informovanost o příležitostech ke vzdělávání a rozvoji, vzdělávacích a výcvikových akcí sloužících k rozvíjení stylů učení a dovedností potřebných k učení a vzdělávání se.

Konkrétně může organizace podpořit samostatné vzdělávání tím, že zabezpečí, aby vzdělávající se osoby:

- si určily, co potřebují znát, aby mohly efektivně vykonávat svou práci; mohou přitom využít jakékoliv pomoci či vedení,
- dostaly pokyny k tomu, kde mohou obdržet materiály či informace, které jim při sebevzdělávání pomohou,
- si jako součást dohody o vzdělávání zpracovaly plán a program vzdělávání,
- si připravily plán osobního rozvoje specifikující to, co se potřebují naučit, jak by se měly rozvíjet a jaké kroky by měly podniknout, aby splnily cíle vzdělávání a rozvoje.

2.2.4 Plány osobního rozvoje

2.2.4.1 Definice

Praktická část práce personálního oddělení v této fázi vzdělávání začíná při přípravě plánu osobního rozvoje zaměstnance. Tento plán poskytuje jedinci jasný přehled rozvojových akcí, které mohou zahrnovat formální vzdělávání, ale kromě toho i širší škálu rozvojových aktivit, jako například samostatné vzdělávání, distanční vzdělávání, koučování, práci na projektech, přebírání nových

odpovědností (obohacování práce), dočasné přidělení někam jinam, vzdělávání při výkonu práce nebo při jiné činnosti a rozvojové kariérové pohyby, často horizontální (tj. nové role na přibližně stejné hierarchické úrovni, které rozšiřují dovednosti a schopnosti a poskytují základnu pro další rozvoj kariéry).

2.2.4.2 Účel

Účelem plánu osobního rozvoje je soustředit pozornost na takový rozvoj, který je potřebný pro zlepšení výkonu na současném pracovním místě. Lze jej rozšířit o rozvoj potřebný pro budoucí pohyb v rámci kariéry a pak je součástí procesu rozvoje a plánování kariéry.

2.2.4.3 Příprava plánu osobního rozvoje

Vše začíná přípravou plánu. Kroky, které je třeba udělat při přípravě plánu osobního rozvoje, by měly být následující:¹⁹

1. **Analyzovat stávající situaci a rozvojové potřeby.** To znamená identifikovat dovednosti, silné stránky a oblasti rozvoje a zdokonalení v současné roli zaměstnance. Klíčem k přípravě plánu by mohlo být roztrídění dovedností jedinců na ty, kteří:

- pracují dobře a preferují uplatnění svých dovedností,
- pracují dobře, ale nepreferují uplatnění svých dovedností,
- nepracují dobře, ale preferují uplatnění svých dovedností,
- nepracují dobře a nepreferují uplatnění svých dovedností.

Hlavním cílem je to, aby zaměstnanci souhlasili se svými manažery nebo vedoucími týmů v tom, že dovednosti, které dobře uplatňují a lze je rozvíjet pro

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. Str. 529 a 530.

budoucí širší roli nebo možná i novou roli, lze označit jako jejich přenosné dovednosti. Je třeba také dosáhnout dohody týkající se všech oblastí, kde uplatňování dovedností na stávajícím pracovním místě je třeba zlepšit. Jiným důležitým cílem je však zvážit, jak by mohli jedinci ještě zlepšit uplatňování svých dovedností a schopností.

Část plánování rozvoje pracovníků se týká pomoci zaměstnancům, aby rozpoznali své skutečné zájmy a hledali způsob, jak své zájmy uskutečnit a přenést do svých rolí a zvýšit tak svou spokojenost s prací, a tudíž zvýšit výkon.

2. **Stanovit cíle.** Cíle lze stanovit například podle následujících bodů:

- zlepšování výkonu,
- příprava na budoucí změny současné role,
- obohacování stávající práce,
- přechod v rámci organizace,
- vzestup v rámci organizace,
- zlepšení nebo osvojení si dovedností,
- rozšíření příslušných znalostí,
- rozvoj určitých oblastí schopností.

3. **Příprava plánu činnosti.** Tento plán, jak dosáhnout cílů rozvoje, projedná zaměstnanec se svým manažerem, poté s personálním oddělením a nakonec vše odsouhlasí i generální ředitel, který plán porovná s vizí a strategií Podniku. Ten v případě nejasností kontaktuje personální oddělení, či konfrontuje plán zaměstnance s popisem pracovního místa (tj. popis pracovní činnosti).

Plán má obsahovat vhodnou kombinaci takových činností, jako jsou například programy sebevzdělávání jedinců, koučování ze strany manažerů, projekty či kurzy určené k zabezpečení specifických potřeb vzdělávání. Plán činnosti by měl obsahovat dohody či smlouvy o vzdělávání - kroky jedinců směřující k osvojení si nebo rozvinutí určitých dovedností nebo k přírůstku znalostí v určitých oblastech.

2.3 Podnikové vzdělávání

2.3.1 Definice

Vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností.

Podrobnější teoretické vyjádření podnikového vzdělávání se může definovat 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.

2.3.2 Cíl

Základním cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává.

Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu, nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Konkrétními cíli vzdělání jsou:²⁰

- rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon,

²⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. S. 531.

- 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 tyto pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.

2.3.3 Výhody podnikového vzdělávání

Efektivní vzdělávání může: ²¹

- minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností,
- zlepšit individuální, týmovou a podnikovou výkonnost z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity,
- zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků (víceoborová či širší kvalifikace),
- přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělání a rozvoji, zvyšuje úroveň jejich schopností a kvalifikace a umožňuje jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce, získat vyšší odměnu a postupovat v organizaci po žebříčku funkcí,
- zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace,

²¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. S. 532.

- usnadnit řízení změny tím, že jednak vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a jednak poskytuje lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci,
- napomoci při vytváření pozitivní kultury v organizaci, například kultury orientované na zlepšování výkonu,
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb.

2.3.4 Plánované vzdělávání

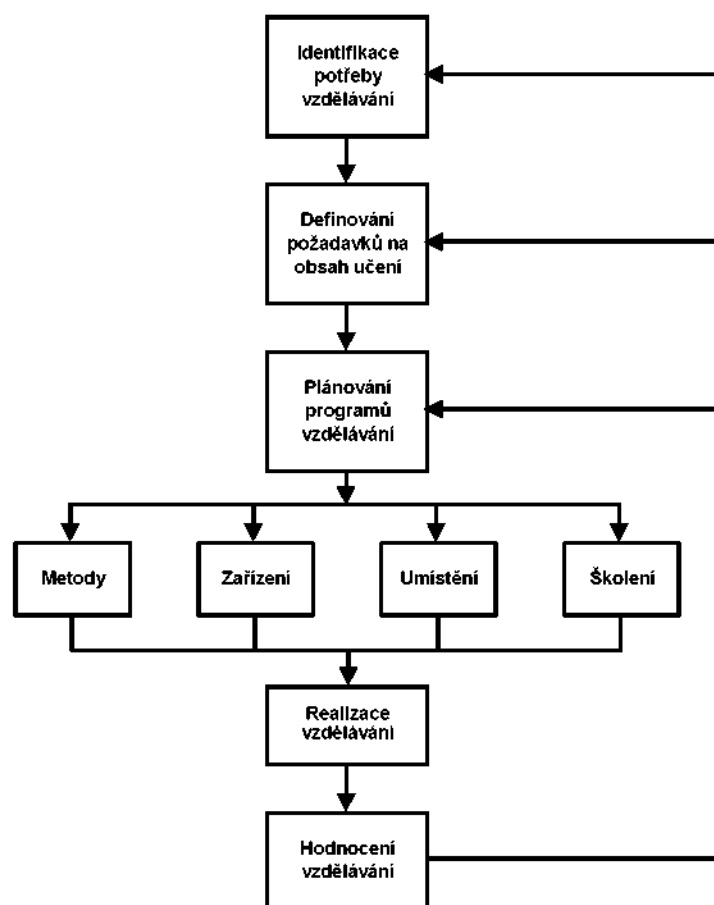
Je opravdu velmi důležité, aby celý proces byl pečlivě naplánován krok po kroku a proces plánování se držel následujících bodů: ²²

- **Identifikace a definování potřeb vzdělávání** - obsahuje analýzu podnikových, týmových a individuálních potřeb i potřeb jednotlivých zaměstnání získat nové dovednosti nebo znalosti nebo zlepšit stávající schopnosti. Analýza se týká současných problémů, které je třeba vyřešit, i budoucích potřeb. V této fázi se rozhoduje o tom, jaké vzdělávání je pro řešení daného problému nejlepší a z hlediska nákladů nejefektivnější.
- **Definování požadovaného vzdělání** - je nezbytné - tak jasně, jak je to jen možné - specifikovat, jaké dovednosti a znalosti se mají lidé naučit, jaké schopnosti je třeba rozvíjet a jaké postoje je třeba změnit.
- **Definování cílů vzdělávání** - cíle vzdělávání jsou souborem, který definuje nejen to, co se mají lidé naučit, ale také to, co školené osoby musejí být schopny po absolvování příslušného vzdělávacího programu dělat.

²² ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. S. 536.

- **Plánování vzdělávacích programů** - je třeba vytvořit vzdělávací programy, které by pomocí vhodné kombinace a vhodného propojení metod vzdělávání a umístění vzdělávání zabezpečily uspokojení potřeb a splnění cílů vzdělávání.
- **Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání** - je třeba rozhodnout, do jaké míry se bude vzdělávání zabezpečovat v organizaci a do jaké míry mimo ni. Současně je třeba určit, do jaké míry se na odpovědnosti za vzdělávání bude podílet útvar vzdělávání, manažeři nebo vedoucí týmů a pracovníci samotní.
- **Realizace vzdělávání** - zajistit, aby byly použity nejvhodnější metody, které zabezpečí, že školené osoby si osvojí takové dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje, které potřebují mít.
- **Vyhodnocení vzdělávání** - během programů se sleduje efektivnost vzdělávání a následně se provádí vyhodnocení dopadu vzdělávání; smyslem obojího zjistit, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání.
- **Zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm, pokud je to nezbytné** - na základě vyhodnocení rozhodnout o míře, v jaké je třeba program plánovaného vzdělávání zlepšit, a o tom, jak by měly být uspokojeny zbývající či přetrvávající požadavky na vzdělávání.

Právě popsany proces vzdělávání bude fungovat pouze tehdy, jestliže bude plně propojený se systémem vztahů, struktur, vzájemných souvislostí a prací v organizaci. Tato propojení jsou naznačeny na obr. 7.



Zdroj: upraveno dle ²³

Obr. 7 Schéma procesu plánování vzdělávání

²³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. S. 537.

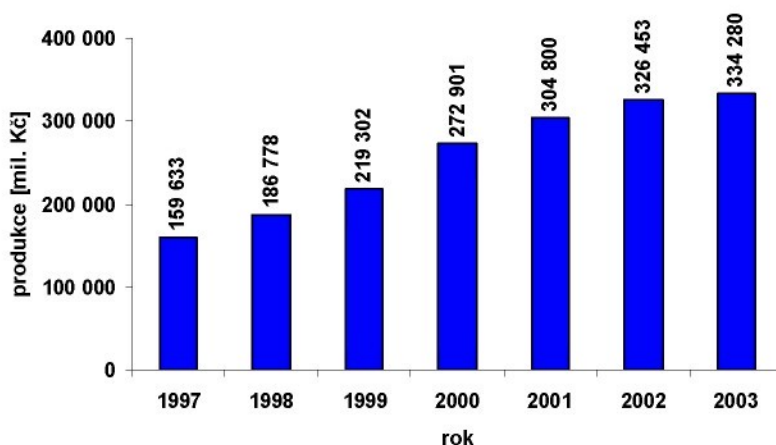
3 AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL V ČESKÉ REPUBLICE

Tyto základní údaje a fakta představují výběr z dat z publikace vydané sekretariátem Sdružení automobilového průmyslu (AP) v květnu 2004. Tento podklad navazuje na již dříve zpracované přehledy českého automobilového průmyslu, shrnující jeho souhrnné výsledky za roky 1993 až 2002. Vzhledem k tomu, že firmy zapojené do činnosti Sdružení AP představují nejvýznamnější skupinu působící v oboru automobilového průmyslu, je takto zpracované výsledky možno považovat za souhrnné ukazatele dokumentující současný stav oboru. Údaje za rok 2003 poskytlo dalších 32 firem autoprávního průmyslu, nezapojených do činnosti Sdružení AP. Po zpracování relevantních základních ukazatelů je možno konstatovat, že firmy Sdružení AP tvoří 85 % automobilového průmyslu jako oboru.

Tab. 2 Objem produkce automobilového průmyslu v ČR

rok	produkce [mil. Kč]
1997	159 633,3
1998	186 778,0
1999	219 302,4
2000	272 900,9
2001	304 800,2
2002	326 452,5
2003	334 279,8

Zdroj: všechny tabulky a grafy v této kapitole jsou vlastní zpracování dle²⁴

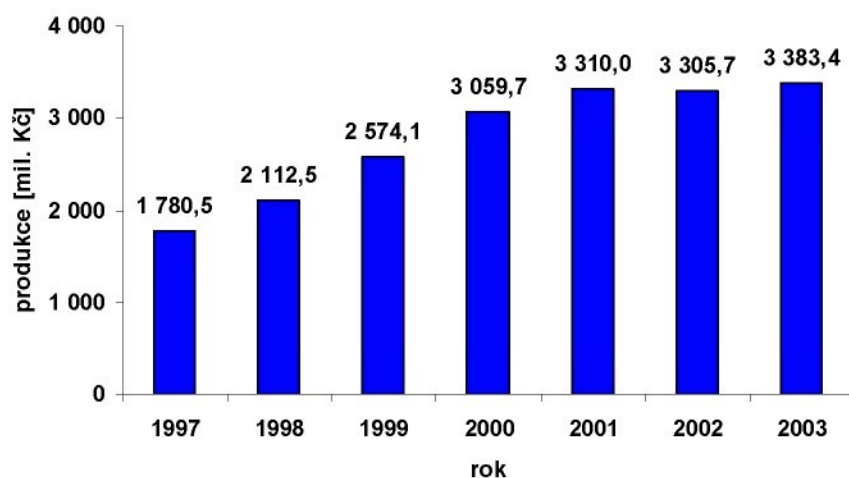


Obr. 8 Objem celkové produkce automobilového průmyslu v ČR

²⁴ Automobilový průmysl v ČR [on line]. [cit. 15. 4. 2005]. Dostupné z: <<http://www.autosap.cz>>

Tab. 3 Objem produkce automobilového průmyslu na jednoho pracovníka

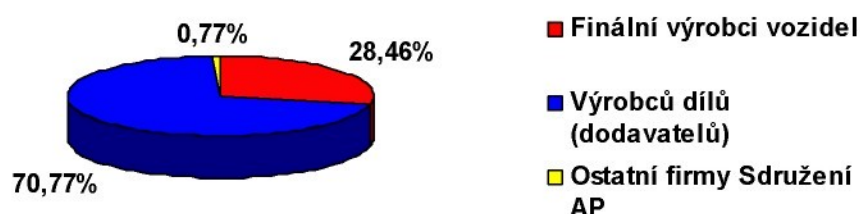
rok	produkce [tis. Kč/pracovníka]
1997	1 780,5
1998	2 112,5
1999	2 574,1
2000	3 059,7
2001	3 310,0
2002	3 305,7
2003	3 383,4

**Obr. 9** Objem produkce automobilového průmyslu na jednoho pracovníka

Celková průmyslová výroba v ČR (vyjádřená tržbami podniků nad 20 zaměstnanců) v roce 2003 činila 2 058 293,0 mil. Kč. Automobilový průmysl se na této hodnotě podílel 16,24 %.

Tab. 4 Počet pracovníků automobilového průmyslu u jednotlivých výrobců

Výrobci jednotlivých skupin	Počet pracovníků
Finální výrobci vozidel	28 039
Výrobců dílů (dodavatelů)	69 738
Ostatní firmy Sdružení AP	759
CELKEM	98 536
<i>průměr pracovníků na 1 výrobce</i>	<i>714</i>

**Obr. 10 Počet pracovníků automobilového průmyslu u jednotlivých výrobců**

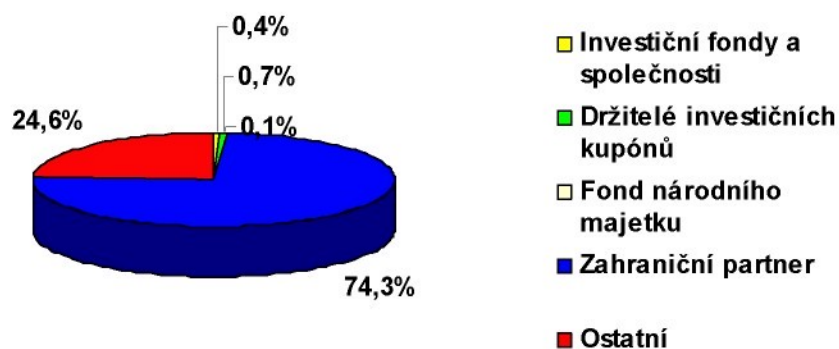
U počtu pracovníků jednotlivých výrobních skupin se významně promítl vliv jejich postavení ve výrobě a na trhu. Jejich pokles v oblasti výrobců nákladních automobilů koresponduje s klesajícím podílem těchto výrobců na českém trhu. Snaha udržet produktivitu práce v přijatelných mezích prakticky jiné řešení nenabízí. Na druhé straně rostoucí aktivita zahraničních firem na českém teritoriu, zejména v oblasti výroby příslušenství, vede k trvalému a zvyšujícímu se zájmu o vstup do Sdružení AP, což se odráží i v následném zvyšování počtu firem a zaměstnanců ve skupině výrobců příslušenství. Jako mírně oscilující, ale prakticky konstantní, z hlediska počtu pracovníků, je možné charakterizovat skupiny výrobců přípojných vozidel, autobusů, osobních automobilů i motocyklů.

Výsledným efektem je pak skutečnost, že mimo uvedené faktory je počet pracovníků v rámci Sdružení AP přímo úměrný změnám členské základny.

Ze souhrnných výsledků i z řady dalších faktorů vyplývá, že český automobilový průmysl jako celek, tedy výrobci vozidel a dodavatelský sektor, je v současné době významným výrobním oborem nejen v rámci domácího průmyslu, ale celé české ekonomiky. Je tedy nutno konstatovat, že pozice automobilového průmyslu v ČR a s tím i související pozice jednotlivých firem Sdružení AP, je národohospodářsky významná a v řadě charakteristik i příkladová. To vede k tomu, že automobilový průmysl v ČR stále posiluje svoji pozici, a tím je i podpořen další vstup zahraničních investorů do České republiky.²⁵

Tab. 5 Vlastnická struktura automobilového průmyslu v ČR

Skupina vlastníků	Základní majetek	
	[v mil. Kč]	[v %]
Investiční fondy a společnosti	220,30	0,4
Držitelé investičních kupónů	323,20	0,7
Fond národního majetku	25,60	0,1
Zahraniční partner	36832,90	74,3
Ostatní	12177,10	24,5
CELKEM	49579,10	100,0



Obr. 11 Vlastnická struktura automobilového průmyslu v ČR

²⁵ Automobilový průmysl v ČR [on line]. [cit. 15. 4. 2005]. Dostupné z: <<http://www.autosap.cz>>

4 O PODNIKU LIBEREC a. s.

Podnik, který figuruje pod názvem Podnik Liberec a. s., působí v regionu Liberec a má dlouholetou výrobní tradici. Začal vyrábět již na počátku padesátých let minulého století a působil i v období centrálně plánovaného hospodářství.

Na počátku tohoto století proběhla úspěšná fúze podniku s jednou nejmenovanou americkou společností, která má v současné době okolo 33 000 zaměstnanců a celkem vlastní 127 divizních závodů po celém světě. Celá korporace působí v automobilovém průmyslu a Podnik Liberec a. s. spadá do tzv. lehkého odvětví automobilového průmyslu neboli LVS (Light Vehicle System).

4.1 Odvětví lehkého autoprávního a korporace

Pro tento segment byl fiskální rok 2004 (říjen – září) velmi obtížný a výsledky hospodaření korporace nesplnily plná očekávání. Díky téměř neměnným tržbám a ohromnému negativnímu dopadu cen oceli společnost zaznamenala 1,8 % pokles provozního zisku. Bohužel i v tomto roce bude korporace vedle pokračujících cenových ústupků učiněných směrem k zákazníkům dále čelit zvyšování cen surovin.²⁶

Přestože výsledky hospodaření byly negativně ovlivněny celou řadou oblastí, daly by se vyzdvihnout tři úspěchy, které jsou strategicky důležité a znamenají krok dopředu jak pro celou korporaci, tak i pro samotný Podnik Liberec a. s.:

- společnosti se daří implementovat kulturu neustálého zlepšování,
- důležitým krokem pro rozšiřování zákaznické základny bylo zvýšení přítomnosti na nově rodících se trzích, ke kterým patří Čína a Korea,

²⁶ Zpráva prezidenta korporace pro LVS o hospodaření společnosti za první čtvrtletí fiskálního roku 2005. Firemní materiály.

- značný pokrok byl zaznamenán i při dalším využívání dvou kategorií klíčových produktů segmentu LVS.

Nejdůležitější věcí pro fiskální rok 2005 (FY 05 - Fiscal Year 2005) je splnění ročního podnikatelského plánu (AOP). Každý z podniků celé korporace má pro jeho splnění zavedeny konkrétní plány a dány klíčové strategie. Nejzákladnější plány jsou:

- z hlediska akcionářů: vytvářet hodnotu pro akcionáře,
- z hlediska zákazníků: překročit jejich očekávání,
předčít konkurenty,
- z hlediska zaměstnanců: rozvíjet zaměstnanci uznávanou kulturu,
- z hlediska dodavatelů: budovat vztahy s dodavateli,
- z hlediska obce: zvyšovat sociální odpovědnost.²⁷

První a nejdůležitější věcí je udržet přítomnost stávajících zákazníků a získání nových, protože korporace usiluje o diverzifikaci zákaznické základny. Marketingové a odbytové týmy, to znamená týmy strategického marketingu, dávají dohromady údaje o nových výrobcích naplánovaných do výroby v rozmezí let 2005 až 2009. Je jich více než 3 000 a samozřejmě zaměřit se na všechny z nich by nebylo možné a bylo by to plýtvání zdrojů. Tým teď určuje ty produkty, u kterých je vysoká pravděpodobnost úspěchu a rovněž ty, které mu pomohou proniknout k novým zákazníkům. Tento seznam má 424 cílových programů a je nutné se na ně soustředit. Finální zákazníci, na které se společnost momentálně soustřeďuje, jsou především Honda, Hyundai, Renault, Nissan, PSA, Toyota, ale také pokračuje v podnikání i s velkými a tradičními zákazníky.²⁸

²⁷ *Vize a strategie korporace*. Firemní materiály.

²⁸ *Zpráva prezidenta pro segment LVS*. Firemní časopis, vydání Únor-březen. 2005.

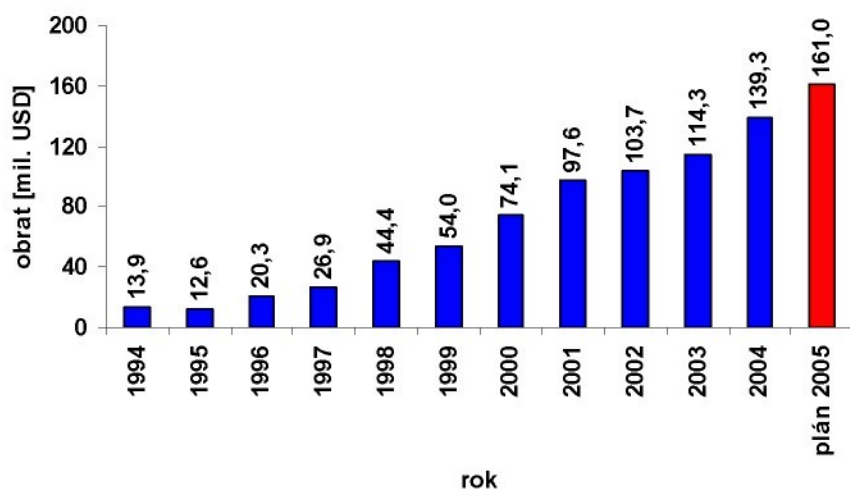
4.2 Podnik Liberec a. s.

Závod má v současné době 517 stálých zaměstnanců a zaměstnává i 172 brigádníků. Pod Podnik Liberec a. s. spadá i jeden fraktální závod v České republice a jeden samostatný závod v Polsku (s 37 zaměstnanci). Nyní již probíhá stavba nového závodu na Slovensku, na který bude Podnik Liberec a. s. zprvu dohlížet. Z 517 zaměstnanců se 373 přímo podílí na výrobě. Jsou to montážní dělníci, tzv. operátoři. 81 zaměstnanců z celkového počtu se na výrobě podílí nepřímo jako manipulanti, seřizovači strojů, mistři, vstupní a výstupní kontroloři atd. A nakonec v Podniku Liberec a. s. působí 63 technicko-administrativních pracovníků.

4.2.1 Finanční výsledky podniku

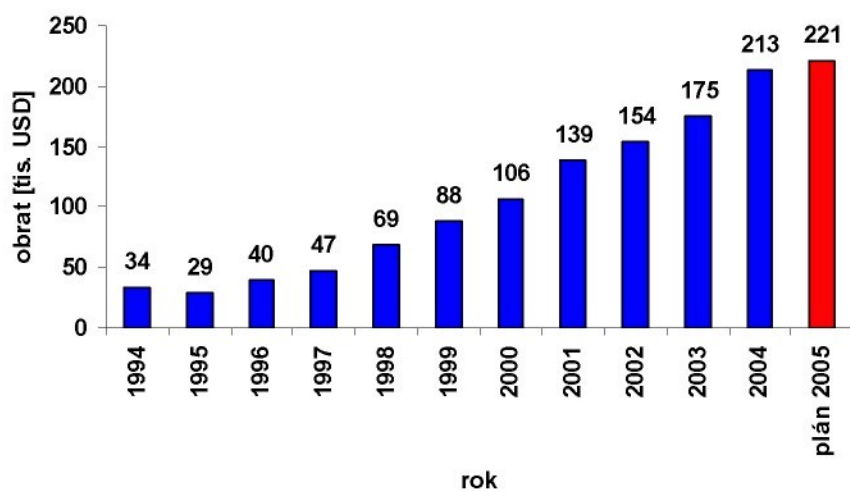
Pro lepší představu o Podniku Liberec a. s. je zde uvedeno několik finančních ukazatelů, které vypovídají o hospodaření podniku (viz obr. 12 a 13). Plán obrátu na FY 05 je 161 mil. USD, což bude pro Podnik Liberec a. s., v návaznosti na výše uvedené negativní skutečnosti, velmi obtížné splnit.

V letošním roce Podnik Liberec a. s. zamýšlí investovat do svého rozvoje až 6,7 mil. USD, což představuje, v porovnání s léty předešlými, velmi značné vynaložení finančních prostředků (viz obr. 14).



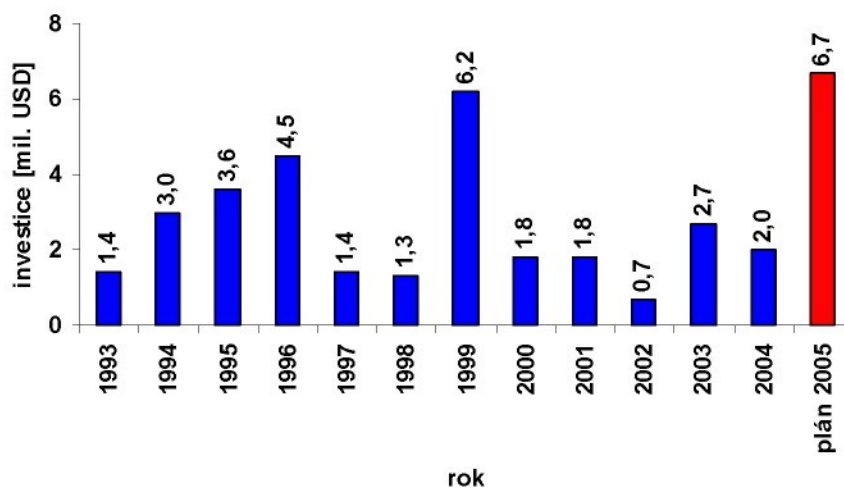
Zdroj: veškeré grafy v této kapitole jsou vlastním zpracováním dle ²⁹

Obr. 12 Roční obrát Podniku Liberec a. s.



Obr. 13 Roční obrát přepočtený na jednoho zaměstnance

²⁹ Zpráva o hospodaření společnosti za první čtvrtletí fiskálního roku 2005. Firemní materiály.



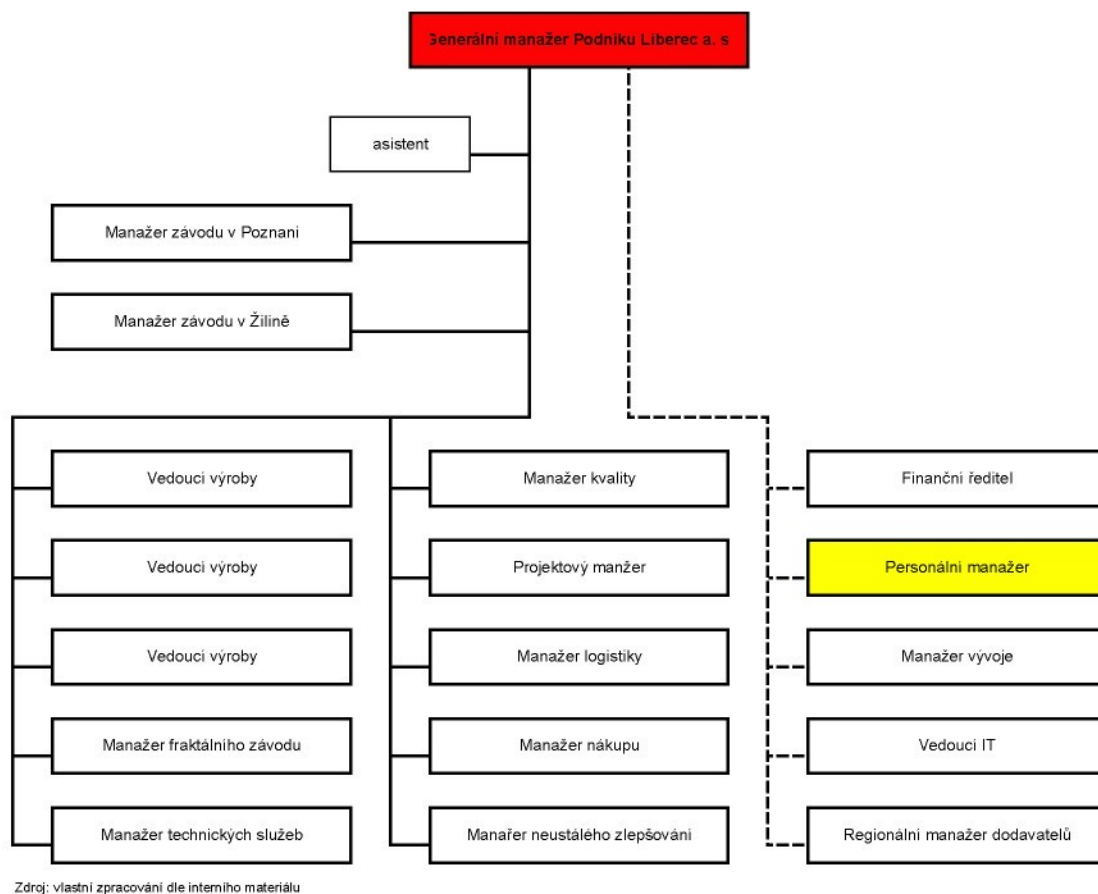
Obr. 14 Investice do rozvoje Podniku Liberec a. s.

4.2.2 Organizační struktura

Ve žlutém poli (viz obr. 15) je zvýrazněno personální oddělení, které vytváří, řídí, kontroluje a vyhodnocuje vzdělávací proces zaměstnanců Podniku Liberec a. s.

4.3 Forma získání údajů

V Podniku Liberec a. s. jsem od srpna 2004 do května 2005 pracovala na pozici referenta vzdělávání na personálním oddělení. Vedení společnosti mi umožnilo využití všech potřebných informací a konkrétních údajů o podniku. Údaje pro vypracování diplomové práce jsem tudíž získávala po celou dobu svého působení v podniku, a to v různých formách.



Obr. 15 Organizační schéma Podniku Liberec a. s.

5 VZDĚLÁVACÍ PROCES V PODNIKU LIBEREC a . s.

5.1 Podniková školící směrnice

Praktická část vzdělávání v Podniku Liberec a. s. vychází z takzvané školící směrnice, která vymezuje účel, obsah a postup při procesu vzdělávání.³⁰

5.1.1 Účel

Tato směrnice stanovuje odpovědnosti a postup pro plánování, provádění a vyhodnocování školení zaměstnanců Podniku Liberec, a. s.

5.1.2 Postup

5.1.2.1 Systém výcviku

Cílem systému výcviku je zajistit optimální kvalifikaci všech zaměstnanců nezbytnou pro dosažení a udržování potřebné úrovně všech podnikových procesů. Základním nástrojem k uskutečňování tohoto cíle je pravidlo, že za rozvoj a zvyšování kvalifikace zaměstnanců zodpovídají jejich přímí nadřízení. To znamená zodpovědnost za dosažení a udržování kvalifikace nutné pro trvalý hospodářský růst podniku, vysokou způsobilost firmy pro řízení svých systémů a neustálé zlepšování. Za náležité plánování, zajišťování, řízení, průběh, evidenci a vyhodnocování školícího procesu ve firmě zodpovídá personální odbor, konkrétně referent vzdělávání.

³⁰ Kapitola 5.1 byla zpracována na základě studia Směrnice OS PE – 05. Firemní materiál. S. 2 až 6

5.1.2.2 Typy výcviku

Výcvik rozdělujeme na níže uvedené typy, a to podle jejich účelu.

Nástupní výcvik

Tento výcvik absolvuje každý zaměstnanec nejpozději do jednoho měsíce po nástupu do pracovního poměru. Součástí nástupního výcviku je školení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (Požární ochrana), které probíhá nejpozději v den nástupu, před zahájením výkonu práce. Za tento výcvik zodpovídá přímý nadřízený nastupujícího zaměstnance a pracovník zodpovědný za bezpečnost práce.

Zaškolování

Před zařazením na pracovní místo a při každém přeřazení je zaměstnanec vedoucím prokazatelně seznámen s náplní své práce (a to podpisem na Popis pracovního místa. Popisy pracovních míst jsou uvedeny na podnikové síti). Vedoucí zaměstnanec může v případě potřeby specifikovat Popis pracovního místa dle individuálních požadavků na zastávanou pozici.), se mzdovým zařazením a s příslušnými předpisy o ochraně a bezpečnosti při práci na konkrétním pracovišti a s předpisy o požární ochraně.

V případě nového nástupu je se zaměstnancem veden rozhovor před skončením zkušební lhůty (nejpozději 10 dnů před vypršením termínu), kdy vedoucí zaměstnanec prověřuje znalosti a dovednosti nového zaměstnance vyplývající z jednotlivých činností a zodpovědností v rámci Popisu pracovního místa (dále PPMi). Závěr této prověrky zapíše vedoucí zaměstnanec na poslední stranu PPMi, který bude založen do osobní složky zaměstnance. V případě, že zaměstnanec neovládá všechny činnosti dle PPMi, rozhodne vedoucí zaměstnanec, zda bude prověrku opakovat. Mezi jednotlivými prověrkami musí být časový odstup, aby si

zaměstnanec mohl doplnit chybějící znalosti a dovednosti. O provedení opakované prověrky provede vedoucí zaměstnanec opět záznam do PPMi.

Školení externích zaměstnanců

Školení externích zaměstnanců, kteří pracují pro společnost, poskytující na základě smluvních ujednání služby pro Podnik Liberec, a. s. je:

- a) Zajišťováno externí společností, která své zaměstnance prokazatelně seznámí se zásadami bezpečnosti práce a poskytne jim další školení dle Zákoníku práce. Evidence o tomto proškolení je v sídle externí společnosti.
- b) Zajišťováno přímo na pracovištích Podniku Liberec, a. s. a to před nástupem zaměstnance na pracoviště. Rozsah školení určuje mistr s ohledem na předpokládaný výkon práce a obsahuje především: seznámení externího zaměstnance s hlavními zásadami bezpečnosti práce, školení o bezpečnosti práce a technických zařízení na daném pracovišti, školení o požární ochraně. Každý externí zaměstnanec stvrdí svým podpisem, že byl proškolen. Tyto dokumenty jsou založeny u mistra. Před začátkem práce mistr nebo seřizovač zaškolí externího zaměstnance na konkrétní operaci.

Základní výcvik

Základní výcvik je určen rovněž pro všechny zaměstnance a spočívá v zaškolení každého zaměstnance na jeho pracovní pozici. Tento výcvik se skládá z několika kurzů, z nichž některé jsou společné pro všechny kategorie zaměstnanců a některé jsou odlišné pro kategorie zaměstnanců, kteří se podílí na výrobě přímo, nepřímo, či spadají do kategorie THP (technicko-hospodářský pracovník).

Kvalifikační výcvik

Pro všechny profese, funkce a speciální činnosti jsou stanoveny kvalifikační předpoklady, jako je vzdělání, délka odborné praxe a speciální kurzy a dovednosti. Tyto jsou uvedeny v popisech pracovního místa v oddíle „KVALIFIKACE NEZBYTNÁ“.

Účelem tohoto výcviku je odstranění kvalifikačního nesouladu mezi požadavky na pracovní místo specifikovanými v popisu pracovního místa a pracovníkovou dosaženou kvalifikací.

Tento nesoulad

- a) může existovat už od okamžiku přijetí pracovníka na pozici vyžadující speciální dovednosti či znalosti, jimiž tento pracovník nedisponuje
- b) nebo vznikne v důsledku potřeby zvládnutí nových znalostí, dovedností či technologií, ať už samostatně nebo v rámci nového projektu (nový výrobek, nová metoda, jiná změna) a
- c) nebo vznikne přeřazením zaměstnance na jiné pracoviště.

Development needs

Pod tímto typem výcviku se rozumí školení:

Školení zaměřené na profesní rozvoj pracovníka se zaměřením na splnění cílů v daném fiskálním roce v rámci „Performance management“ - Rozvojové cíle v oblasti školení a vzdělávání.

Školení zaměřené na profesní rozvoj pracovníka s ohledem na jeho možný přechod (postup) na jinou pozici preferovanou v procesu tzv. SDP („Succession and Development Planning“ - plán osobního rozvoje).

Zákonný výcvik

Jedná se o periodické proškolení zákonem předepsaných profesí. Provádění těchto školení je řízeno personálním odborem za součinnosti příslušných spolupracovníků (např. vedoucí údržby, vedoucí skladu apod.).

5.1.2.3 Realizace výcviku

Samotný průběh výcviku se skládá z následujících kroků:

Identifikace potřeb

Prvním krokem při realizaci výcviku je identifikace potřeb. Pro nově nastupujícího pracovníka tyto požadavky vyplývají z povinnosti absolvovat:

- nástupní výcvik,
- základní výcvik

a dále vedoucí pracovník, po pohovoru se svými podřízenými, řídí s referentem vzdělávání výcvik příslušných zaměstnanců na základě:

- porovnání kvalifikačního nesouladu,
- profesního rozvoje pracovníka,
- povinných periodických školení ze zákona.

Ze všech identifikovaných potřeb školení pro konkrétní oddělení je ve spolupráci vedoucího oddělení a referenta vzdělávání sestaven „Návrh plánu školení na

oddělení" (viz 5.2.4). Z něho je referentem vzdělávání sestaven „Plán školení" (viz 5.2.4).

Konkretizace a plánování školení

Personální oddělení sumarizuje požadavky na výcvik a zajišťuje jejich realizaci tak, že vyhledá vhodné dodavatele a dojedná nejvhodnější termíny. Vyplněné a schválené „Návrhy plánu školení" jsou uloženy na personálním oddělení. Požadavek na výcvik vyplývá z formuláře „Plán školení", či může vyplynout požadavků vedoucího pracovníka. „Plán školení" se vytváří pro celou akciovou společnost.

Proces realizace ad hoc kurzu se provádí jedním ze dvou následujících způsobů:

a) poptávka

V tomto případě přímý nadřízený sdělí referentu vzdělávání požadavek na zajištění výcviku pro vyjmenované zaměstnance včetně požadovaného termínu výcviku. Referent vzdělávání poté kontaktuje vzdělávací agentury, od kterých si vyžádá nabídky na výcvik. Z těchto vybere s žadatelem o školení nejvýhodnější nabídku a zajistí výcvik.

b) nabídka

Druhý případ nastává tehdy, kdy na základě obdržené nabídky od externího dodavatele, přímý nadřízený oznámí referentu vzdělávání požadavek absolvovat školení pro konkrétní podřízené. Na základě tohoto referent zajistí výcvik.

Zajištění výcviku

Jedná-li se o externího dodavatele školení, referent vzdělávání vystaví a zašle objednávku na školení. Dle potřeby výcvik organizačně zajistí (prostory, požadované vybavení, pozvánky, prezenční listinu, apod.). Účastníkům každé školicí akce je s dostatečným předstihem zasláno sdělení s informací o místě,

školení, programu a čase kurzu. Po ukončení externího školení referent vzdělávání vyžádá od školitele certifikát o absolvování kurzu nebo prezenční listinu na jméno účastníka. Kopie certifikátu je založena v osobních materiálech zaměstnance. Referent vzdělávání na vyžádání může zajistit informace o ubytování a stravování v místě kurzu. V případě tzv. interního školení referent vzdělávání zajistí prostory přímo v závodě.

Evidence

Evidenci výcviků provádí referent vzdělávání, přičemž prezenční listiny kurzů jsou uloženy na personálním odboru. O školení v oblasti BOZP jsou vedeny záznamy. Tyto záznamy jsou uloženy u přímého nadřízeného zaměstnance. Záznam o vstupním školení BOZP a PO je uložen v osobní složce pracovníka.

Výcvik jednotlivých operací ve výrobě provádějí přímí nadřízení a jeho průběh je evidován na tabulích umístěných na příslušném pracovišti. Systém školení se provádí pro všechny nové nebo změněné pracovní postupy, které mají vliv na jakost. Při školení se používá katalog vad, který je uložen u BUMs (vedoucích výroby).

Hodnocení školení

V případě, že školení provádí externí firma, a nejedná se o konferenci nebo opakované zákonné školení, každý absolvent školení vyplní formulář „Hodnocení školení“ (viz 5.3.9). U takto provedených školení je sledována a vyhodnocována jejich úroveň a dlouhodobá účinnost.

Hodnocení úrovně jednotlivých školení se provádí na tiskopisu „Hodnocení školení“ (viz 5.3.9). Tento formulář vyplní každý absolvent školení prováděného externí firmou po jeho ukončení. Zde zhodnotí obsah školení a lektora.

Dlouhodobou účinnost školení hodnotí přímý nadřízený absolventa nejdříve po 3 měsících zápisem do téhož formuláře. V případě, že nadřízený zhodnotí účinnost školení jako neuspokojivou, naplánuje v případě nutnosti ve spolupráci s referentem školení pro zmíněného absolventa školení opakované nebo náhradní. Vyplněné formuláře „Hodnocení školení“ jsou archivovány v personálním oddělení.

Vyhodnocení účinnosti školení za celou a. s. provádí referent vzdělávání vždy na konci roku. Toto vyhodnocení obsahuje informace o celkovém počtu proškolených zaměstnanců, nákladech na školení a zhodnocení celkové efektivity školení.

Speciálním případem je hodnocení výuky cizích jazyků. Obsah takového dokumentu je individuální a je sestaven referentem vzdělávání dle momentálních informačních potřeb dokumentu. Hodnocení cizích jazyků se provádí na konci školního roku (k 30. červnu).

Z této školící směrnice je patrné, že vymezuje pouze základní body týkající se systému vzdělávání, a proto je nutné celý proces podrobněji dále rozebrat (viz následující text).

5.2 Identifikace potřeb vzdělávání

5.2.1 Podnikové a personální plány

Má-li podnik dosáhnout výjimečné výkonnosti, je důležité, aby lidské zdroje byly dobře naplánovány a příslušný personální útvar se stal strategickým partnerem v podnikání.³¹ Strategie vzdělávání pracovníků v organizaci by měla být do značné míry determinována jejími podnikovými a personálními strategiemi a plány, z nichž se odvozují plány lidských zdrojů. Tyto plány by měly dostatečně obecně ukazovat

³¹ Lidské zdroje v roli strategického partnera. *Moderní řízení*. Praha: 2003, roč.38., č. 9., s. 44. ISSN 0026-8720.

typy dovedností a schopností, které by mohly být v budoucnu zapotřebí, a také počty lidí s těmito dovednostmi a schopnostmi. Tyto obecné ukazatele je třeba převést do konkrétnějších plánů, které se budou zaměřovat například na výsledky vzdělávacích programů v podobě lidí se specifickými dovednostmi nebo kombinací dovedností (víceoborová či flexibilní kvalifikace).

V Podniku Liberec, a. s. těmto personálním a podnikovým plánům předchází strategický plán pro rozvoj pracovníka, který se nazývá tzv. SDP („Succession and Development Planning“). Každý zaměstnanec se nejdříve sám ohodnotí a pak si vytvoří plán svého osobního rozvoje, kde si vytýčí své cíle, a to ve dvou časových obdobích. Krátkodobě z výhledu přibližně jednoho roku a dlouhodobější plán se tvoří z pravidla na dobu tří až pěti let. Svůj návrh zaměstnanec předloží a konzultuje se svým nadřízeným. V plánu se zaměřuje především na svůj kariérový postup a reálné představy o svém profesním růstu. Nadřízený posoudí, zda vytýčené cíle odpovídají potřebám podniku i zaměstnance samotného. Po schválení přímý nadřízený podstoupí všechny SDP zaměstnanců ze svého oddělení generálnímu řediteli, který je ještě jednou pečlivě zváží. Nakonec jsou všechny SDP shromažďovány na personálním oddělení, ale též jsou dostupné pro každého zaměstnance pod jeho heslem ve svém profilu na podnikové síti. Je nutné, aby každoročně došlo ke zhodnocení a stanovení nových cílů.

Jednou ročně též probíhá hromadná prezentace dosažených cílů za celou korporaci, za Podnik Liberec a. s. zodpovídá generální ředitel a personální manager. Se zahraničními kolegy z korporace (lidé na stejných pozicích) se diskutuje o tzv. top ten (skupina nejrizikovějších zaměstnanců v podniku z hlediska odchodu z podniku). Dle SDP s dá snadno vyjádřit, zda v podniku je adekvátní náhrada za potencionálního odcházejícího pracovníka a nakolik by jeho odchod zkomplikoval plynulý chod firmy.

5.2.2 Analýza pracovních míst neboli popis pracovní činnosti

Analýza pracovních míst pro vzdělávací účely znamená detailní zjišťování obsahu práce, norem výkonu z hlediska kvality a množství a znalostí, dovedností a schopností potřebných k úspěšnému vykonávání práce na pracovním místě, a tedy k plnění norem výkonu.

Pro účely vzdělávání je nezbytné zajistit, aby informace získané z této analýzy specifikovaly:³²

- všechny problémy, s nimiž se setkává držitel pracovního místa při osvojování si základních dovedností a při snaze o jejich úspěšnou aplikaci,
- jakékoliv nedostatky ve výkonu stávajícího držitele pracovního místa, které vyplývají z mezer ve znalostech, z nedostatku dovedností nebo ze špatné motivace a které je třeba dát do pořádku pomocí vzdělávání,
- jakékoliv oblasti, kde úroveň schopností jasně neodpovídá požadovaným standardům,
- jakékoliv oblasti, kde budoucí změny pracovních procesů, metod práce nebo povinností a odpovědností signalizují potřebu vzdělávání,
- jak se vzdělávání provádí v současnosti - a jak je efektivní.³³

Výsledkem popisu pracovní činnosti by měla být následující specifikace vzdělávání.

³² ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. Str. 540.

³³ tamtéž s. 540 a 541.

5.2.3 Specifikace vzdělávání

Specifikace vzdělávání je produktem popisu pracovní činnosti. Člení obecné povinnosti obsažené v popisu pracovního místa do podrobných úkolů, které je třeba splnit. Z toho pak vyplývá řada charakteristik nebo vlastností, které by jedinec měl mít, aby mohl tyto úkoly úspěšně plnit. Těmito charakteristikami jsou:

- **Znalosti** - to, co jedinec potřebuje znát. Mohou to být odborné, technické nebo komerční znalosti. Nebo to mohou být znalosti o komerčním, ekonomickém a tržním prostředí; znalosti obsluhy strojů; znalosti používaného materiálu nebo zařízení nebo znalosti žádoucích procedur; nebo znalosti zákazníků, klientů, kolegů a podřízených, s nimiž se daná osoba stýká, a znalosti faktorů, které ovlivňují jejich chování. Nebo může jít o znalosti týkající se problémů, ke kterým dochází, a cest, jak tyto problémy řešit.
- **Dovednosti** - co jedinec potřebuje být schopen dělat, má-li se dosáhnout žádoucích výsledků a mají-li být znalosti využity efektivně. Dovednosti progresivně narůstají díky opakovanému vzdělávání a výcviku a vlivem praxe. Mohou být manuální, intelektuální nebo mentální, perceptuální (týkající se vnímání) nebo sociální.
- **Schopnosti** - pracovní schopnosti nebo schopnosti týkající se chování, které jsou potřebné k dosažení žádoucí úrovně výkonu.
- **Postoje** - dispozice chovat se nebo pracovat způsobem, který je v souladu s požadavky práce.
- **Normy výkonu** - to, čeho musí být plně kompetentní jedinec schopen dosáhnout.

Tento popis pracovní činnosti vytváří vždy přímý nadřízený dané pozice, dle přesných požadavků na vykonávanou práci a jasně z něj vyplývá potřeba nezbytného a žádoucího vzdělání.

5.2.4 Šetření o vzdělávání

Šetření o vzdělávání shromažďuje všechny informace. Jeho účelem je poskytnout vyčerpávající, úplnou základnu pro vytváření strategie vzdělávání a pro její realizaci. V Podniku Liberec a. s. se vytváří každoročně plán školení. Návrh plánu školení, který podléhá schválení generálním ředitelem, vyhotovuje vedoucí oddělení před začátkem kalendářního roku. Poté ho předá referentovi vzdělávání, který dle již schváleného návrhu sestaví konkrétní plán školení. Je v něm uvedeno: druh školení, předpokládaný termín a cena, jméno účastníka a je-li předem známo, tak i jméno školící firmy. Může se ukázat jako nezbytné doplnit tyto informace pomocí rozhovorů s manažery, které umožní zjistit jejich názor na potřeby vzdělávání, popřípadě pomocí diskusí se vzdělávajícími se osobami nebo osobami, které právě ukončily nějaký vzdělávací kurs. Posledně uvedené diskuse pomohou zjistit názory těchto osob na efektivnost vzdělávání.

Šetření o vzdělávání věnuje zvláštní pozornost míře, v jaké existující vzdělávání pokrývá potřeby vzdělávání. Další informace by se měly získat z hodnocení vzdělávání, které je popsáno v kapitole 5.3.10. Je také nutné vyhodnocovat vzdělávací programy z hlediska kvality jimi poskytovaného vzdělání, z hlediska jejich výsledků a úrovně výkonu dosahované absolventy těchto programů.

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

5.3 Plánování programů vzdělávání

Každý vzdělávací program je třeba vytvářet individuálně a jeho potřebu je třeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn. Proto ještě dříve než se referent vzdělávání začne věnovat zvláštním aspektům vzdělávacích programů pro manažery, vedoucí týmů, mistry, techniky či administrativní personál, je třeba prodiskutovat níže uvedené záležitosti.

Dobře vypracovaný plán by měl odpovědět na všechny otázky v níže uvedené tabulce.

Tab. 6 Základní otázky k vypracování plánu vzdělávání

Jaké vzdělání má být zabezpečeno? (Obsah)
Komu? (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)
Jakým způsobem? (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)
Kým? (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
Kdy? (Termin, časový plán)
Kde? (Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)
Za jakou cenu, s jakými náklady? (Rozpočtová stránka plánu)
Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)

Zdroj: upraveno dle ³⁴

³⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. S. 250

5.3.1 Cíle

Je důležité pečlivě zvážit cíle vzdělávacího programu. Cíle lze definovat v podobě „kritérií chování“, tj. norem nebo změn pracovního chování, kterých musí být dosaženo, aby bylo vzdělávání považováno za úspěšné. Je třeba definovat, co by měla školená osoba být schopna dělat, až se vrátí po absolvování kursu na pracoviště; jinými slovy, je třeba definovat konečné chování. Předávání poznatků je jen jakousi vnější formou vzdělávání, ale ve skutečnosti jde o pracovní chování.

Cíle vzdělávání je možné nejlépe vyjádřit následujícím způsobem:

Po ukončení vzdělávání (nebo této části vzdělávání) bude školený schopen např. :

- orientovat se v bilancích, programovat osobní počítač, pracovat s textovým editorem,
- pracovat s vysokou mírou přesnosti, zvládat rizikové situace,
- řídit manipulační vozík, či ovládat jeřábní plošinu.

5.3.2 Obsah

Obsah vzdělávacího programu by do značné míry měly determinovat analýza potřeby vzdělávání a vyhodnocení toho, co je třeba udělat pro dosažení projednaných a odsouhlasených cílů vzdělávání.

5.3.3 Délka

Délka vzdělávacího programu samozřejmě závisí na jeho obsahu. Ale je také třeba pečlivě zvážit to, jak lze vzdělávání urychlit pomocí takových metod, jako je

například vzdělávání pomocí počítačů. Je nutné se také zamyslet nad tím, ve kterých případech je třeba více času na to, aby se lidé sami učili „objevováním“, nebo ve kterých případech je třeba věnovat více času a pozornosti náležitému zapojení a zařazení lidí do práce, které zajistí, aby ti, kteří absolvovali vzdělávání, měli příležitost plně pochopit a osvojit si nové myšlenky a postupy.

5.3.4 Kde by se mělo vzdělávání uskutečňovat?

V Podniku Liberec a. s. existují tři místa, kde je možné realizovat vzdělávání:

- v podniku, při výkonu práce (na pracovišti),
- v podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště)
- a externě, mimo podnik.

Každý způsob má své použití a opodstatnění a své výhody a nevýhody.

5.3.4.1 V podniku, při výkonu práce (na pracovišti, on-the-job)

Vzdělávání v podniku, při výkonu práce může spočívat ve vyučování nebo koučování manažery, vedoucími týmů, školiteli nebo i referentem vzdělávání. Může také spočívat v individuálním nebo skupinovém pověření úkolem či přidělení projektu. Je to jediný způsob, jak rozvíjet a uplatňovat specifické manažerské, vůdcovské, technické, prodejní, manuální a administrativní dovednosti, které organizace potřebuje. Poskytuje výhodu reality a bezprostřednosti. Jedinci pracují, učí se a rozvíjejí svoji odbornost současně. Teorie se uplatňuje v praxi bezprostředně a její důležitost pro danou věc je zřejmá a pochopitelná. Většina učení se uskutečňuje přirozeným způsobem jako součást procesu řízení výkonu a prostřednictvím každodenních kontaktů, i když nejefektivnější bude, budou-li výslovně stanoveny specifické cíle vzdělávání. Je-li školení oznámeno předem a účastní ho se více účastníků, referent vzdělávání vyhotoví prezenční listinu,

kteřou školitel nechá při začátku školení podepsat účastníky. Tato prezenční listina dává přehled personálnímu oddělení o účasti na akci a též o počtu proškolených hodin. O statistice proškolených hodin více v dalším textu.

Nevýhodou vzdělávání v podniku je to, že jeho efektivnost silně závisí na kvalitě vedení a koučování poskytovaného při práci. Někteří manažeři, či vedoucí týmů neumějí vzdělávat a mají sklon vzdělávání neprovádět nebo jej ani nepodporovat. Instruování může být nevhodné a vzdělávání může vést k napodobování a opakování zlovyků a nevhodných návyků. Aby se tento problém v Podniku Liberec a. s. nevyskytoval, je důležité poskytnout manažerům a vedoucím týmů určitý výcvik v tom, jak své podřízené vzdělávat. A co je důležitější, je třeba jim také soustavně zdůrazňovat, že se to od nich očekává, protože je to klíčová součást jejich pracovních povinností a bude to i jedním z klíčových kritérií hodnocení jejich pracovního výkonu.

Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti), které se používají v každodenní praxi, jako součást speciálně na míru šitého vzdělávacího programu, zahrnují demonstrování, koučování, rotaci práce, plánované zážitky a mentoring.

5.3.4.2 V podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště)

Vzdělávání v podniku, mimo výkon práce se odehrává ve zvláštních kursech nebo ve školící, či zasedací místnosti, které jsou speciálně zařízeny pro vzdělávání. Je to nejlepší způsob, jak získat pokročilejší manuální či administrativní dovednosti, dovednosti v oblasti služeb zákazníkům či prodeje a naučit se spoustě věcí o podnikových procedurách a produktech podniku. Pomáhá to zvyšovat ztotožnění školeného s podnikem jako celkem a používání systematických metod vzdělávání, speciálního zařízení a školených školitelů znamená, že základní dovednosti a znalosti je možné si osvojit rychle a často také hospodárně. Takto se sjednává jak interní školení v Podniku Liberec a. s. (školení přímo podnikovým školitelem) -

např. White Shirt (zásady respektování jednotlivce, zapojení, týmová práce a zaujetí), AMPS (konkrétní plány a vize podniku), programy neustálého zlepšování,....., tak i školení zajišťována interní firmou – manipulační, či referentské zkoušky. I zde, při tomto školení se vyžaduje podpis účastníka na prezenční listině.

Hlavní nevýhoda souvisí s přechodem školených pracovníků ze vzdělávacího kursu na pracovní místo, aby tam aplikovali své znalosti a dovednosti v praxi. V kursu zaměřeném na manuální dovednosti a odehrávajícím se na plný úvazek ve vzdělávacím středisku byli chráněni před realitou syrového, drsného a uspěchaného prostředí většiny dílen, zejména pak v podniku orientovaného na hromadnou výrobu. Proto je nutné si ověřit znalosti proškolených zaměstnanců přímo na pracovišti v Podniku Liberec a. s., a to většinou bezprostředně po skončení nebo ještě v průběhu školení.

Pro manažery a vedoucí týmů může být problém přechodu ze školící místnosti do „skutečného života“ ještě obtížnější. Tento problém je důležitý z hlediska všech aspektů vzdělávání, ale je obzvláště velkým problémem u vzdělávání manažerů nebo vedoucích týmů, ať už vzdělávání probíhá v podniku nebo mimo něj. Je tomu tak zčásti proto, že v mnoha případech má vzdělávání manažerů tendenci zabývat se relativně abstraktními pojmy, jako je například motivace a vedení, a souvislosti mezi tím, co se lidé v kursech nebo jinde učí, nemusejí být vždy zřejmé. Je třeba věnovat značné úsilí, aby školené osoby vnímaly realitu toho, co se učí, a uvědomovaly si, že se od nich očekává, že budou vytvářet a realizovat plány zavádění nových poznatků a zkušeností do praxe. Koncepce by se dala popsat jako „učení se při konkrétní činnosti“, nebo také „učení se akcí“.

Metody vzdělávání mimo pracoviště, používané ve formálních vzdělávacích kursech konaných ve vzdělávacích zařízeních, zahrnují přednášky, debaty, diskuse, metodu objevování, případové studie, hraní rolí, simulaci, skupinová cvičení, team building, distanční vzdělávání, školení nebo učení se hrou (outdoortraining/learning, adventure education) a semináře.

Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště, zahrnující instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, usměrňované čtení, vzdělávání pomocí počítačů, interaktivní video a video.

5.3.4.3 Externí vzdělávání (vzdělávání mimo Podnik Liberec a. s., off-the-job)

Externí vzdělávání je užitečné pro rozvoj znalostí a dovedností manažerů a vedoucích týmů, ale i řadových zaměstnanců. Je zaměřeno na rozvoj technických a sociálních znalostí a dovedností, zejména v případech, jestliže se kursy týkají standardní teorie a praxe, kdy lze snadno aplikovat obecné přístupy na specifické a konkrétní záležitosti. Externí vzdělávání by mělo být schopno nabídnout takovou kvalitu vyučování, jakou by bylo neekonomické zajišťovat pomocí vnitřních zdrojů. Lze je použít ke vštěpování vysoce specializovaných znalostí nebo pokročilých dovedností. Poskytuje dodatečnou výhodu v rozšiřování obzorů účastníků, a to i proto, že jsou vystaveni vlivu svých kolegů z jiných organizací. Nejčastějšími externími akcemi v Podniku Liberec a. s. jsou školení zaměřené na novelizaci finančních, či personálních zákonů, zavádění nových norem do výroby, školení pro informační technology, ale i osvojování si správné komunikace a řešení krizových situací.

Hlavní nevýhodu představuje přenášení naučených znalostí a dovedností do praxe. A i v případech, kdy je toto vzdělávání efektivní, se získané znalosti a dovednosti rychle ztratí, pokud je nezačnou absolventi školení používat okamžitě. Je také velmi obtížné pro referenta vzdělávání vybrat z ohromného množství nabízených kursů ty, které odpovídají potřebám organizace a zájemce pro dané školení.

5.3.4.4 Vytváření programů vzdělávání jako umění

Zvláštním druhem uměním při vytváření vzdělávacích programů je namíchat správnou směs vzdělávání při výkonu práce a ostatních metod vzdělávání. Neexistují pro to žádná pravidla. Každý program je třeba zvažovat individuálně. Ale v každém případě je třeba klást důraz na uplatnění získaného vzdělání v praxi, a tudíž první úvahy musejí být věnovány možnostem vzdělávání na pracovišti, při výkonu práce - učení se práci s přiměřeným vedením ze strany manažerů, kolegů nebo mentorů.

Kursy odehrávající se mimo pracoviště, ať už v podniku nebo mimo něj, by měly být považovány za doplňkové a dodatkové aktivity, které mohou stimulovat, zpestřovat a oživovat učení nebo poskytovat znalosti a dovednosti, které není možné získat jinak. Ale v porovnání s tím, co jedinci dělají a učí se na svém pracovišti, budou tyto formy vždy jen pomocnými a podružnými formami vzdělávání.

5.3.5 Nejčastěji používané metody vzdělávání

V tab. 7 je uveden přehled těch nejčastěji používaných metod vzdělávání.

5.3.6 Finanční náklady

Velmi důležitým faktorem v procesu vzdělávání jsou finanční náklady. Školení, která vycházejí ze zákona jsou hrazena z rozpočtu personálního oddělení. Náklady na jazykové kurzy spadají do rozpočtu generálního ředitele. Z tohoto střediska bylo hrazeno i komplexní školení středního managementu. (více v následujícím textu). Všechna ostatní odborná školení platí středisko, na kterém účastník pracuje. Více o finančních nákladech a výsledcích v kapitole 6.1.

Tab. 7 Nejčastěji používané metody vzdělávání

NEJČASTĚJI POUŽÍVANÉ METODY VZDĚLÁVÁNÍ		
NA PRACOVIŠTI (on-the-job)	MIMO PRACOVIŠTĚ (off-the-job)	NA ROZHRANÍ MEZI PRACOVIŠTĚM A MIMO PRACOVIŠTĚ
→ instruktáž při výkonu práce plnění krátkodobých úkolů → asistování postupné osvojování všech aspektů určitého druhu práce → práce na projektu zvládnutí komplexního úkolu → rotace práce postupné získávání komplexního přehledu a rozvíjení systémového myšlení → rozšiřování a obohacování pracovních úkolů zvládnutí většího spektra pracovních úkolů s vědomím návaznosti prací → coaching vzdělávání spolupracovníků při jejich vedení, poskytování zpětné vazby na jejich výkon → mentoring učení se od zaměstnance s přírozenou autoritou → counselling vzájemné ovlivňování a konzultování mezi zaměstnancem a jeho školitelem	→ přednáška získání převážně teoretických poznatků → seminář aktivnější forma získávání teoretických poznatků → demonstrování zprostředkovávání znalostí a dovedností pomocí názorného vyučování → workshop, případové studie týmové řešení problémů s využitím případových studií → brainstorming, brainwriting kreativní způsob hledání alternativních řešení problémů → simulace aktivní způsob řešení praktických problémů → hraní rolí výcvik praktických schopností a dovedností → assessment centre simulace reálných situací, řešení reálných problémů, simulace rozhodovacího procesu → outdoor training návlek interpersonálních dovedností na principu "škola hrou"	→ pracovní porady vyměňování zkušeností, pochopení širších souvislostí problémů, pracoviště, útvaru, organizace → samostudium, distanční vzdělávání úzce zaměřené vzdělávání do potřebné oblasti → počítačové a on-line školicí programy individualizované vzdělávání s využitím interaktivních počítačových programů → firemní poradenství hledání optimální varianty řešení reálných problémů v součinnosti s poradenskou firmou → action learning pravidelné setkání skupiny zaměstnanců za účelem týmového učení a sdílení znalostí → trainee programs cílené programy na přípravu zaměstnanců k převzetí složitých pracovních úkolů

zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Z. *Personální řízení 1*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 2001.
ISBN 80-245-0248-8. S. 103

5.3.7 Kdo zabezpečuje vzdělávání?

Vzdělávání při výkonu práce mohou zabezpečovat manažeři, vedoucí týmů, spolupracovníci nebo „mentoři“ (spolupracovníci, kteří jsou speciálně pověřeni vést, radit a pečovat o školené osoby). Jak již bylo řečeno, je důležité vzdělávat

všechny pracovníky při výkonu práce za použití takových metod, jako je koučování, instruktáž a mentoring,....

Vzdělávání mimo Podnik Liberec a. s. zabezpečuje člen personálního oddělení, referent vzdělávání, který má na starosti tzv. training and development (rozvoj a vzdělávání). Referent vzdělávání zodpovídá za uplatňování a provádění firemní politiky vzdělávání, rozvoje a kariérových postupů zaměstnanců včetně tvorby příslušných vnitropodnikových norem. Koordinuje a podílí se na vnitropodnikové komunikaci a HR marketingu. Konkrétně řídí školicí proces ve fázích zjišťování potřeb školení, plánování školení, zajišťování provádění školení, evidence školení a zhodnocení školicího procesu. Podílí se též na činnosti redakční rady a vydávání firemního časopisu a zajišťuje školení a trénink zaměstnanců v rámci HR procesů. Spolupracuje s personální administrativou a manažerem personalistiky při řízení procesu vyhledávání a najímání pracovníků kategorie THP včetně inzerce, vztahu s universitami a administrací. Dále vypracovává příslušné reporty za všechny zmíněné oblasti.³⁵

I když v Podniku Liberec a. s. je vzděláváním pověřen referent vzdělávání, linioví manažeři by měli být rovněž, a to pokud možno co nejvíce, zapojeni do vzdělávacího procesu, neboť mohou vnést do kursů realitu, usnadnit aplikaci naučené látky na pracovišti (to je vždy obtížný problém) a zdůraznit tak svou hlavní odpovědnost za vzdělávání. Každý, kdo poskytuje vzdělávání mimo pracoviště, musí být v zájmu zabezpečení správné podoby vzdělávání pečlivě vybrán, instruován a kontrolován. Rození školitelé jsou dosti vzácní a dokonce i profesionálové potřebují pečlivé vedení k tomu, aby se zabezpečilo, že poskytnou odpovídající vzdělávání.

³⁵ Popis pracovního místa – referent vzdělávání. Firemní materiály.

5.3.8 Realizace vzdělávacích programů

Jediná obecná pravidla pro realizaci vzdělávacích programů spočívají v tom, že za prvé, kursy je třeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu a podle schváleného rozpočtu, a za druhé, každé vzdělávání by se mělo po ukončení vyhodnocovat, aby se prověřilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky. To je práce pro referenta odpovědného za rozvoj pracovníků, a ten by také měl být požádán, aby v pravidelných intervalech předkládal zprávu o tom, jak se plní plán vzdělávání.

Existuje však řada činitelů, které ovlivňují vzdělávání pracovníků jednotlivých profesí. Týká se to manažerů a vedoucích týmů (jsou uvažováni dohromady, protože základní principy jsou podobné), kvalifikovaných dělníků a administrativního personálu. Tyto kategorie jsou vysvětleny v následujícím textu. Zvláštní přístupy lze také použít při vzdělávání týmů a jednotlivých skupin pracovníků.

5.3.8.1 Vzdělávání manažerů a vedoucích týmů

Jak se říká, manažeři se učí řídit tým, že řídí pod vedením dobrého manažera. Důraz by tedy v tomto případě měl být vždy kladen na vzdělávání při výkonu práce, plánované zážitky, koučování nebo pověření úkolem. To lze doplnit - ale nikdy nahradit - vzděláváním mimo pracoviště zabezpečujícím rozšiřování znalostí, zaplňování mezer, rozvoj dovedností nebo modifikaci postojů.

Vzdělávací kursy pro manažery a vedoucí týmů mohou poskytnout:

- koncentrované znalosti,
- příležitost získat nové dovednosti nebo rozvíjet a uplatňovat existující dovednosti,
- rámec pro analyzování dosavadních zkušeností,

- možnost přemýšlet o lepším využívání některých postupů v budoucnosti,
- prostředky, jak akceptovat nové myšlenky a změnit postoje pomocí skupinových aktivit, které běžně na pracovišti neexistují.³⁶

V současné době existuje na trhu ohromné množství firem, které nabízejí školení a kurzy rozvíjející manažerské dovednosti (delegování, stimulace, motivace, rozhodování, vedení pracovních porad atd.), time management, vyjednávání, personální dovednosti. Především tyto kurzy jsou velmi finančně náročné a ne vždy splňují dané cíle. Proto je pro referenta vzdělávání velmi složité vybrat firmu či konkrétní kurz.

Aby v Podniku Liberec a. s. získali z externích kursů dobré výsledky, je nezbytné zabezpečit, aby byly relevantní z hlediska pracovních úkolů školených a byly dobře vedeny a aby se od manažerů požadovalo praktické používání toho, co se naučili.

5.3.8.2 Vzdělávání odborníků a kvalifikovaných dělníků

Programy vzdělávání odborníků a kvalifikovaných dělníků lze rozdělit do několika skupin. V této části by možná v některých případech bylo vhodnější použít místo širších termínů „vzdělávání“ nebo „odborné vzdělávání“ i užších termínů „výcvik“ či „odborný výcvik“ - zejména v případě přípravy na dělnická povolání. Fáze výcviku jsou popsány ve školící směrnici a jedná se o nástupní, základní a kvalifikační výcvik a development needs.

Fáze a program odborného výcviku pečlivě sleduje referent vzdělávání. Z konkrétního přehledu je schopen stanovit potřeby na daný výcvik. V Podniku Liberec a. s. je nutné sledovat především tzv. základní výcvik. Během období základního výcviku se školeným osobám dostane vzdělání v základních

³⁶ ARMSTRONG, M. Personální management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. S. 547.

dovednostech v dílnách určených pro tento výcvik. Výcvik se skládá z řady modulů. Je jasné, že základní moduly je třeba vybrat na základě analýzy požadovaných dovedností. Každý modul by měl mít stanoveny své cíle a kritéria. Výcvik musí zabezpečovat školení instruktoři v prostorách vyhrazených pro vzdělávání (výcvikových dílnách) či přímo na pracovišti. Na konci toho výcviku účastník obdrží např. oprávnění pro používání manipulačních vozíků, pro manipulování s plynem či jeřábní plošinou,....

5.3.8.3 Všeobecný výcvik

V Podniku Liberec a. s. probíhá řada celopodnikových vzdělávacích kurzů, které neprobíhají pouze v tomto závodě, ale po celé mezinárodní korporaci. Jsou to kurzy zaměřené speciálně na podnikovou kulturu, etiku a podnikové cíle. Toto školení musí podstoupit každý ze zaměstnanců Podniku Liberec a. s. a jeho výsledky jsou mezinárodně sledovány.

Dalším druhem všeobecného výcviku je vzdělávání, kde školené osoby získávají za účelem upevnění procesu vzdělávání zkušenosti v řadě různých oddělení a zapojují se do řady procesů a operací. Vždy je již předem rozhodnuto, v jaké oblasti se bude pracovník dále pohybovat. Takže jestliže se stane například pracovníkem obsluhujícím počítačem numericky řízený obráběcí stroj ve flexibilním výrobním systému, měl by mu být poskytnut značný čas na důkladné seznámení se s dílnou vybavenou těmito stroji. Ale měl by také strávit nějaký čas ve spřízněných úsecích, například ve vzorkovně nebo v konstrukci, v plánování a řízení výroby a v různých montážních dílnách.

Vzdělávající se technici by rovněž měli strávit období všeobecného vzdělávání „kolem dílen“, ale pak by měli být v souvislosti se svou specializací přesunuti na inženýrská, konstrukční a vývojová pracoviště. Specialista na výrobu by například měl trávit čas v odděleních plánování, řízení výroby, pracovních studií a kontroly kvality.

Během tohoto období by měly být zaměstnancům zadávány zvláštní projekty, které by prověřily jejich znalosti funkcí konstrukce, vývoje, engineeringu a výroby. Vzdělávající se technici se mohou obrátit na referenta vzdělávání s pomocí při vyhledání některých doplňkových kurzů např. na obsluhu strojů pro pokročilé, počítačových kurzů do jiných speciálních kursů.

Největšímu nebezpečí, kterému je třeba se v období všeobecného vzdělávání vyhnout, je to, aby se školené osoby bez cíle nepohybovaly z dílny do dílny a necítily se odsouzeny k nudné a nezajímavé práci, při níž nemohou nic zkazit, neboť se k nim nikdo nechce znát. Abychom se vyhnuli tomuto nebezpečí, je třeba mít jakýsi přehled nebo program vzdělávání v každé dílně, který bude založen na analýze požadavků na dovednosti. Měl by existovat jeden školený pracovník, odpovědný v každé z dílen za vzdělávání a výcvik. Avšak školené osoby by samy měly vědět, co se od nich očekává, co se v každé fázi naučí, a to proto, aby mohly požádat o přesun v případě, že se domnívají, že zbytečně plýtvají svým časem nebo nepostupují podle programu. Tento všeobecný výcvik neprobíhá v Podniku Liberec a. s. pouze v dílnách, ale i u administrativních pracovníků. Při nástupu TH pracovníka je též nutné, by si nový zaměstnanec prošel všechna oddělení a od vedoucích týmů byl důkladně proškolen z jednotlivých procesů v podniku.

5.3.8.4 Vzdělávání administrativních pracovníků

Vzdělávání administrativních pracovníků je dle mého názoru nejzanedbávanější formou vzdělávání v Podniku Liberec a. s. Je to proto, že jednak linioví manažeři podceňují kvalifikační obsah většiny administrativní práce a pak především proto, že v této fázi vzdělávání se dají ušetřit značné finanční prostředky naplánované pro vzdělání. Neefektivnost kancelářské práce však může být významným faktorem snižujícím efektivnost organizace jako celku. Podnik Liberec a. s. si tedy nemůže dovolit zanedbávat vzdělávání v oblasti administrativních dovedností a procedur.

Vzdělávání administrativních pracovníků by mělo být rozděleno do tří oblastí: základní vzdělávání, další vzdělávání a pokračovací vzdělávání. Během fáze základního vzdělávání, kdy je školený instruován, jak vykonávat svou práci, se pokládají základy kariéry pracovníka. Během tohoto období by měly školené osoby získat základní informace o podniku a základní znalosti a dovednosti potřebné pro jejich práci.

Školené osoby by měly být vedeny k tomu, aby vstupovaly do dalších běhů studia, vedoucích k získání odborné nebo komerční kvalifikace. Profit studia by měl být vybrán na základě dohody mezi pracovníkem, vedoucím jeho oddělení a referentem vzdělávání.

Třetí oblastí je pokračovací vzdělávání. Vzdělávání a rozvoj by měl být nepřetržitým procesem. Poté co lidé ukončí svůj program základního vzdělávání, a ještě lépe, získají-li během dalšího vzdělávání certifikát o kvalifikaci, měli by své schopnosti rozvíjet tak, že jim bude podnik nabízet příležitost k rozšiřování zkušeností v rámci podniku i možnost školení v krátkých odborně zaměřených kursech. Cílem této fáze je zajistit, aby lidé s patřičným rozvojovým potenciálem nestagnovali v odděleních, ale byli připravováni pro převzetí větší odpovědnosti a větší míry pravomocí.

5.3.8.5 Týmové vzdělávání

Týmové vzdělávání (team building) lze definovat jako strukturovaný pokus zlepšovat a rozvíjet efektivitu skupiny lidí, kteří společně pracují (trvale nebo dočasně). Uvedené zlepšení lze definovat z hlediska výstupů, například rychlost a kvalita rozhodování a akcí týmu.

Vzdělávání směřující k posilování vztahů v týmu má za úkol:

- zvýšit povědomí o sociálních procesech, které se v týmech odehrávají,
- zformovat interaktivní nebo interpersonální dovednosti, které jedincům umožní, aby efektivně fungovali jako členové týmu,
- zvýšit celkovou efektivnost činnosti týmů v organizaci.

Aby byly efektivní, měly by programy týmového vzdělávání odpovídat povinnostem a odpovědnostem účastníků a účastníci by je měli považovat za relevantní. Musejí podporovat podnikové cíle, být v souladu s praktickým uspořádáním práce a odrážet hodnoty, které chce organizace nastolit či posílit. Týmové vzdělávání může být založené na vhodné kombinaci přístupů, jako jsou: učení se akcí, výcvik skupinové dynamiky, skupinová cvičení, výcvik interaktivních dovedností, interaktivní video, hraní rolí a simulace. Učení se hrou či pohybovými aktivitami (outdoor learning či outdoor-based development) je také dobrou metodou týmového vzdělávání. Může nabídnout užší sepětí s realitou než jiné formy vzdělávání. Účastníci mají sklon se chovat normálněji a je to naprosto správné, protože úkoly nemají vztah k pracovním aktivitám a jsou relativně jednoduché, aby osvětlovaly procesy týmové práce a poskytovaly dobrou základnu pro uvědomování si toho, jak lze tyto procesy zlepšit.

V Podniku Liberec a. s. proběhl v loňském roce ucelený blok týmového vzdělávání. Předcházel mu jak důkladný výběr školicí agentury, ale i výběr účastníků ze skupiny středního managementu. Tento blok se skládal ze šesti samostatných seminářů na různá témata. Velký ohlas mezi účastníky měl především seminář na téma řešení krizových situací, kde měli účastníci konkrétní možnosti ověřit si své chování ve stresových a krizových situacích.

Jelikož jeden seminář probíhal dva dny, bylo předem smluveno, že jeden den školení bude nepracovní (tj. sobota). Bylo velmi zajímavé sledovat různý přístup účastníků k tomuto druhu vzdělání. Připomínám, že celý blok byl velmi finančně nákladný a vyžadoval i značné technické a administrativní zajištění. I tak bylo

bohužel slyšet několik názorů typu: „toto“ já ke své práci přeci nepotřebuji, „toto“ já již dávno znám a dobře ovládám a nebo rád bych se zúčastnil, ale nějak se mi to nehodí. I přes tento negativní přístup některých účastníků, byl blok vyhodnocen jako úspěšný a i ze strany lektorů se dostalo kladného hodnocení aktivity a zúčastněnosti skupiny. Je však ještě předčasné vytvářet závěrečné hodnocení toho bloku seminářů a leckdy je to i v další praxi málo patrné. Je nutné, výsledky vyhodnocovat v následném pracovním procesu.

5.3.8.6 Jazykové vzdělávání

Jelikož je Podnik Liberec a. s. podnikem se zahraniční účastí, je zde velmi nutná jazyková vybavenost všech administrativních pracovníků a mnohdy i zaměstnanců, kteří se nepřímo podílejí na výrobě. V dnešní době, více než kdy jindy, může být jazykové vzdělání i významným motivačním nástrojem.³⁷ V Podniku Liberec a. s. je hlavním cizím jazykem angličtina a na její zdokonalování je vynakládáno nemalé množství finančních prostředků. Přímo v podniku působí tři dny v týdnu česká lektorka, která se dle schopností jednotlivých skupin (1 - 5 osob) věnuje každé individuálně. Dále do Podniku dochází i na několik hodin týdně zahraniční lektor, který vyučuje již pokročilejší studenty. Dalším zdrojem výuky cizího jazyka jsou i individuálně dojednané hodiny v jazykových školách. Největším problémem při výuce, speciálně v Podniku, je pracovní zaneprázdněnost a vytíženost při plnění pracovních úkolů, takže často student nemá čas ani příležitost se výuky zúčastnit.

5.3.8.7 Vzdělávání mistrů

Vzdělávání mistrů se podle teorie odvíjí od strategie firmy, od strategických potřeb a změn. Mistr to dnes nemá jednoduché. Každý zná své pracovní operace z paměti a je schopen je každodenně provádět. Avšak zásadním úkolem je poradit

³⁷ PLOCEK, P. Jazyková motivace zaměstnanců. *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč.39., č. 3., s. 57. ISSN 0026-8720.

si s výrobními úkoly a problémy i v neustále se měnící výrobě. Musí se naučit dobře komunikovat a jednat se spolupracovníky. To je velký úkol pro vzdělání. Ale také musí umět komunikovat a spolupracovat s druhými mistry, aby se mezi sebou mohli domluvit. A to je další úkol vzdělávání a výcviku.³⁸

Další strategie velí vtáhnout mistry do hry o zákazníka . Jde například o to, aby i poslední operátor pochopil, že ho platí ne vedení firmy, ale zákazníci. A to dokáže operátorovi vysvětlit pouze mistr. Co bylo dříve, dnes už nestačí. Stoprocentní kvalita odvedené práce a dodržení stanoveného času výroby je samozřejmou podmínkou. Mistři jsou pod obrovským tlakem, proto je důležité, aby si uměli udržet psychické a fyzické zdraví a nestávalo se, že se mistr neovládne v jednání se svými podřízenými. Proto jsou nyní v plánu školení na programu i kurzy pro mistry, a to kurzy:

- zvládání konfliktů a problémů v týmu,
- kontinuální zlepšování (podněcování a využívání nápadů ke zlepšení),
- hodnocení a motivace týmu,
- vedení diskuze a předávání informací,.....³⁹

5.3.9 Odpovědnost za vzdělávání

Jak už bylo několikrát v předcházejícím textu zmíněno, ke vzdělávání většinou dochází při výkonu práce a uskutečňuje se formou koučování, plánovaného získávání zkušeností a seberozvíjení. Břímě odpovědnosti za vzdělávání nesou jak manažeři, tak sami pracovníci. Vyšší management musí vybudovat učící se organizaci, v níž manažeři uznávají skutečnost, že oblast vzdělávání a rozvoje představuje klíčovou složku jejich role a také kritérium, podle něhož budou hodnoceni.

³⁸ NÁHLOVSKÝ, P. Vzdělávání mistrů. *Moderní řízení*. Praha: 2002, roč.37., č. 8., s. 50. ISSN 0026-8720.

³⁹ ŠIROKÝ, V. *Rozvoj dovedností mistrů*. [podklady pro školení] Brandýs nad Labem: 2005

Velkou roli v celém procesu vzdělávání v Podniku Liberec a. s. má i referent vzdělávání, jehož úlohou je obvykle poskytovat rady a napomáhat manažerům při plnění jejich vzdělávacích povinností a dále zodpovídá za následující aktivity:⁴⁰

- vytváření vzdělávacích strategií, které pomáhají úspěšně realizovat podnikové strategie,
- analyzování a identifikace potřeb vzdělávání v podniku a u jednotlivých zaměstnání,
- formulování návrhů, jak tyto potřeby uspokojovat,
- příprava plánů a rozpočtů vzdělávání,
- zjišťování vnitropodnikových možností vzdělávání, výběr externích vzdělávatelů, specifikace požadavků na ně a zabezpečování toho, aby poskytované vzdělávání odpovídalo těmto požadavkům,
- poskytování konzultací o externích vzdělávacích kursech jednotlivcům nebo skupinám,
- organizování interních kursů a vzdělávacích programů; často se však při organizování formálních vzdělávacích kursů nebo jejich částí spoléhá na pomoc zvnějšku,
- vzdělávání manažerů, mistrů a mentorů v jejich vzdělávacích a vůdčích schopnostech a povinnostech,

⁴⁰ ARMSTRONG, M. Personální management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. S. 555.

- poskytování pomoci a vedení jedincům při přípravě a realizaci jejich plánů osobního rozvoje,
- sledování a vyhodnocování efektivity vzdělávání v organizaci.

5.3.10 Hodnocení školení

Již ve fázi plánování vzdělávání se musejí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání. Současně je třeba zvážit, jaké informace potřebné pro hodnocení kursů je třeba získat a analyzovat.

Vyhodnocování vyústíje do řízení, ve kterém se má rozhodnout, zda mělo dané vzdělávání smysl (především z hlediska poměru nákladů a přínosů) či nikoliv a co zlepšit, aby bylo nákladově efektivnější.

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

Vyhodnocování může být obtížné, protože je často těžké definovat měřitelné cíle a ještě těžší je shromáždit informace o výsledcích nebo rozhodnout o tom, na jaké úrovni by se mělo vyhodnocování provádět.

5.3.10.1 Úrovně vyhodnocování

Teorie naznačuje, že existuje pět úrovní vyhodnocování vzdělávání. Jsou to:⁴¹

⁴¹ ARMSTRONG, M. Personální management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. S. 556.

1. Reakce školených osob na zážitky ze vzdělávání: co si myslí o užitečnosti či dokonce o zábavnosti či příjemnosti vzdělávání, co si myslí o jednotlivých lekcích a lektorech, co by zařadily navíc, nebo co by vypustily apod.
2. Hodnocení poznatků spočívá v zjišťování toho, co se školené osoby v důsledku vzdělávání naučily - nové znalosti a dovednosti, které získaly, nebo změny v postojích, ke kterým u nich po vzdělávání došlo.
3. Hodnocení pracovního chování se týká zjišťování míry, v jaké absolventi vzdělávání uplatňují své poznatky při výkonu práce. Spočívá v odhadu toho, do jaké míry daná osoba uplatňuje ve své práci poznatky a zkušenosti získané v kursech vzdělávání mimo pracoviště. Jestliže vzdělávání probíhalo při výkonu práce, měl by být jen malý rozdíl mezi tím, co se člověk naučil, a jeho pracovním chováním. To totiž odpovídá konečnému chování, které se projevuje po ukončení vzdělávání.
4. Hodnocení na úrovni organizační jednotky se pokouší zjistit dopad změn v pracovním chování absolventů vzdělávání na fungování té části organizace, v níž tito zaměstnanci pracují. Zjišťování se může opírat o zlepšení výstupů, produktivity, kvality, příspěvku k plnění úkolů nebo prodeje. Ve skutečnosti však nejde o to, jak se změnilo chování, ale o to, co dobrého tato změna chování přinesla organizační jednotce nebo oddělení, ve které daná osoba pracuje.
5. Hodnocení konečné hodnoty se zaměřuje na zjišťování toho, jaký má organizace jako celek prospěch ze vzdělávání z hlediska větší ziskovosti, zachování organizace nebo jejího růstu. Ale toto hodnocení může být také založeno spíše na osobních cílech školených osob než na cílech organizace. Vyhodnocování na této úrovni se vztahuje ke kritériím, jejichž pomocí organizace posuzuje svou efektivnost a svůj úspěch nebo neúspěch. Je však velice obtížné ocenit a vyčíslit to, do jaké míry vzdělávání přispělo ke konečným výsledkům organizace.

V Podniku Liberec a. s. je každý zaměstnanec, který se zúčastní externího školení povinen vyplnit formulář hodnocení školení, a to nejlépe bezprostředně po skončení školení. V tomto formuláři s pomocí referenta vzdělávání vyplní:⁴²

- název školení, datum,
- údaje absolventa: jméno, osobní číslo, středisko
- dodavatele: externí firmu, finanční náklady
- zaměření (management, kvalita, výroba, finance,...).

V další části zhodnotí úroveň školení z hlediska

- obsahu,
- lektora,
- poskytnutých materiálů,

zda byli na vysoké, uspokojivé nebo neuspokojivé úrovni.

Tento formulář je uložen na personálním oddělení a referent vzdělávání ho po třech měsících od ukončení kurzu předloží k posouzení přímému nadřízenému absolventa školení. Vedoucí zhodnotí, zda z dlouhodobého hlediska účinnost školení byla vysoká, uspokojivá, či neuspokojivá.

Pokud byla účinnost školení zhodnocena jako neuspokojivá, naplánuje nadřízený v případě nutnosti ve spolupráci s referentem školení pro výše uvedeného absolventa školení opakované nebo náhradní.

⁴² Hodnocení školení. Firemní materiál.

6 NÁVRATNOST INVESTIC DO VZDĚLÁNÍ

6.1 Celkový přehled o výsledcích školení v Podniku Liberec a. s.

Je samozřejmé, že čas a náklady investované do vzdělávání zaměstnanců se musí odpovídajícím způsob odrazit i v jejich výsledcích. Hodnocení účinnosti systému vzdělávání se uskutečňuje průběžně prostřednictvím měsíčních zpráv s kvalitativními i kvantitativními ukazateli.⁴³ Z důvodu celkového přehledu o výsledcích školení je referent vzdělávání na začátku každého měsíce povinen předložit manažerovi personalistiky souhrnnou statistiku. Manažer tyto dosažené výsledky dále prezentuje a obhajuje na měsíční poradě svým nadřízeným.

V Podniku Liberec a. s. se vzdělávání vyhodnocuje pouze u školeních, která jsou prováděna externí firmou a nevyplyvají ze zákona. Příklad konkrétní souhrnné statistiky hodnocení školení za březen FY 05 je uveden v tab. 8.

Tab. 8 Náplň a účast na školeních za březen FY 05

Náplň školení	Počet účastníků
Kvalita	6
Finance - daně	2
Finance	1
Internet Explorer	1
Trénink auditorů	3
IT	1
celkem	14

Zdroj: vlastní zpracování

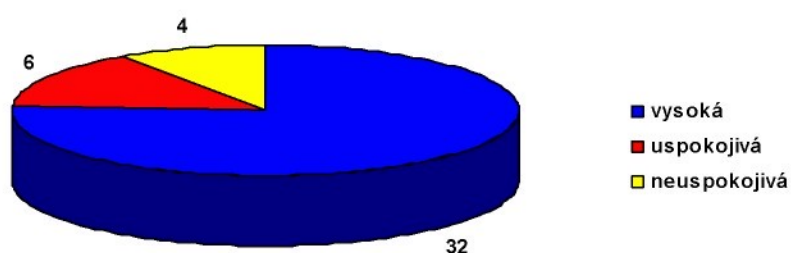
V březnu FY 05 se externího školení účastnilo 14 zaměstnanců, jejichž hodnocení krátkodobé efektivnosti úrovně školení (obsah, lektor, materiály) jsou uvedena v tab. 9 a souhrnně na obr. 16.

⁴³ ŠIKO, P. Moderní koncepce podnikového vzdělávání. *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč. 39., č. 9., s. 44. ISSN 0026-8720.

Tab. 9 Hodnocení krátkodobé efektivity školení za březen FY 05

Hodnocení	Úroveň			Celkem
	vysoká	uspokojivá	neuspokojivá	
obsahu	12	0	2	14
lektora	11	1	2	14
materiálů	9	5	0	14
celkem	32	6	4	42

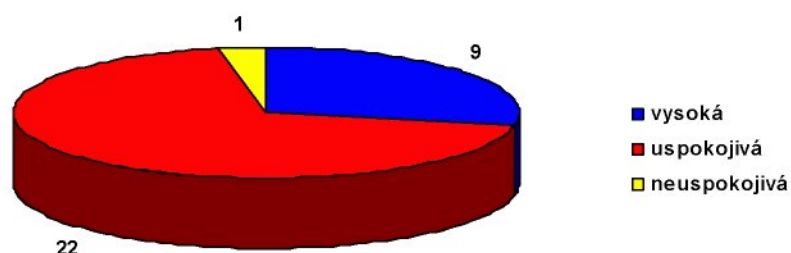
Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 16 Hodnocení krátkodobé efektivity školení za březen FY 05

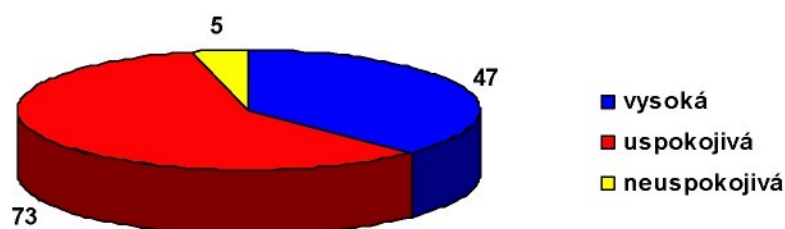
V souhrnné statistice je dále uveden údaj, který vyjadřuje hodnocení dlouhodobé efektivity školení, tak jak je zhodnotili přímí nadřízení jednotlivých účastníků (viz obr. 17).



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 17 Hodnocení dlouhodobé efektivity školení za FY 05

Za celý fiskální rok 2004 byly výsledky hodnocení dlouhodobé efektivnosti školení následující.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 18 Hodnocení dlouhodobé efektivnosti školení za FY 04

Z grafu na obr. 18 vyplývá, že školeních prováděných externími firmami se účastnilo celkem 125 zaměstnanců Podniku Liberec a. s.

Výše uvedené statistiky jsou podkladem pro závěrečné hodnocení zvyšování kvalifikace zaměstnanců Podniku Liberec a. s. Jedním z měřitelných ukazatelů je počet hodin školení na jednoho zaměstnance za rok. Ve FY 04 bylo celkem odškoleny 9 054 hodin (v interních i externích školeních), což činí v průměru jen 17 hodin na jednoho zaměstnance. V tomto ohledu podnik zcela zaostal za cíli stanovenými AOP, které činily 30 odškolených hodin na jednoho zaměstnance.

6.1.1 Celkové náklady za školení

Plánované a skutečné náklady na školení v Podniku Liberec a. s. jsou uvedeny v tab. 10 a 11.

Na fiskální rok 2004:

Tab. 10 Porovnání plánovaných a skutečných nákladů na FY 04

	Náklady [Kč]	
	celková výše	na zaměstnance
Plán	3 180 000,-	5 944,-
Skutečnost	1 399 590,-	2 616,-

Zdroj: vlastní zpracování

Na fiskální rok 2005:

Tab.11 Porovnání plánovaných a skutečných nákladů na FY 05

	Náklady [Kč]	
	celková výše	na zaměstnance
Plán na celý rok	2 330 706,-	4 482,-
Plán na prvních 6 měsících	1 159 388,-	2 230,-
Skutečné čerpání za prvních 6 měsíců	592 164,-	1 139,-

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z uvedených tabulek patrné, mnoho předem naplánovaných školení nebylo uskutečněno. Přesněji ve fiskálním roce 2004 bylo čerpáno pouze 44 % naplánovaných nákladů na školení. Za první pololetí fiskálního roku 2005 v Podniku Liberec a. s. bylo čerpáno 51 % finančního rozpočtu naplánovaného na toto období. Vyjádřeno na celé období fiskálního roku 2005 je to pouhých 25 %!

Ve studii PricewaterhouseCoopers, jejímž cílem bylo poskytnout souhrnný přehled o roli vzdělání a rozvoji zaměstnanců v předních společnostech v České republice téměř 94 % dotazovaných společností má vyčleněn rozpočet na školení. Nejčastěji udávaná výše údajů na školení na jednoho zaměstnance se pohybuje mezi 2 446 Kč a 4 781 Kč ročně.⁴⁴ Avšak společnost tento průzkum prováděla již v roce 2001. S přihlédnutím k menšímu navýšení celkových nákladů na školení je

⁴⁴ Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v ČR v roce 2001. *Moderní řízení*. Praha: 2002, roč. 37., č. 1., s. 10. ISSN 0026-8720

hodnota 2 616 Kč investovaných prostředků za fiskální rok 2004 na jednoho zaměstnance v Podniku Liberec a. s. na samotném spodním okraji zjištěného intervalu. (Plán na fiskální rok byl přitom 5 944 Kč!)

Z těchto výsledků je zřejmé, že jedna z prvních oblastí, kde začínají úsporná opatření je právě vzdělávání. Závěry jsou proto velmi rozporuplné. Z krátkodobého hlediska úspora nákladů nepřinese žádnou změnu v chodu podniku. Avšak dlouhodobě se finanční škrty v této oblasti mohou velmi výrazně projevit v celkové prosperitě Podniku Liberec a. s., jelikož podnik, který chce být konkurenceschopný, musí pečovat o neustálé vzdělávání svých zaměstnanců, protože ti přímo ovlivňují kvalitu jeho služeb a výrobků.⁴⁵

6.2 Měření návratnosti investice do vzdělávání

Návratnost vloženého kapitálu určuje teorie finanční analýzy projektů. Existuje několik způsobů, jak hodnotit návratnost vloženého kapitálu. Mezi ně patří například výpočet rentability vlastního kapitálu jako poměr ročního čistého zisku a vloženého kapitálu (násobeno 100), viz níže.

$$\text{Rentabilita vloženého kapitálu} = \frac{\text{roční čistý zisk}}{\text{vložený kapitál}} * 100$$

Efektivnost investice je hodnocena tím lépe, čím je vypočtená rentabilita v procentech větší než obvyklá průměrná úroková míra dlouhodobých nákladů. Jiným příkladem je výpočet doby návratnosti investice vloženého kapitálu jako doby, za kterou se investice splatí z peněžních příjmů, které podnik zajistí ze svých zisků. Čím je doba návratnosti kratší, tím je investice hodnocena příznivěji. Další kritéria jsou založena na diskontování toků hotovosti, jako je čistá současná hodnota nebo vnitřní výnosové procento vloženého kapitálu a další.

⁴⁵ ŠIKO, P. Moderní koncepce podnikového vzdělávání. *Moderní řízení*. Praha:2004, roč. 39., č. 9., s. 43. ISSN 0026-8720.

Jak se vypořádat s finančním hodnocením projektu, jehož cílem je zvyšovat znalosti a dovednosti pracovníků? Obecně lze říci, že investice do zvýšení odborného vzdělávání pracovníků způsobí zvýšení ziskovosti (míry zisku) podniku v tom oboru, ve kterém pracovníci dosáhli vyšší kvalifikace. Protože spíše půjde o odhad rentability než o přesný výpočet, lze s určitou opatrností použít pro hodnocení návratnosti investice výpočet rentability vlastního kapitálu. Tato metoda jednak vyniká jednoduchostí a rychlostí a jednak se pro financování vzdělávacího projektu obvykle používá vlastní kapitál. Cílem celého výpočtu je získat výsledek, který přesvědčí management podniku o finanční výhodnosti investice do vzdělání.⁴⁶

⁴⁶ SKALICKÝ, J. Jaká je návratnost investice vzdělávání v projektovém managementu? *E + M: Ekonomie a Management*. Liberec: 2002, č. 1., s. 50. ISSN 1212-3609.

7 NÁVRHY NA ÚPRAVU SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU LIBEREC a. s.

Již z předchozí kapitoly (viz 6.1) bylo zřejmé, že jakékoli návrhy na zlepšení systému nebudou efektivní, jestliže management nebude zcela přesvědčen o tom, že podnikové vzdělávání je jedním z důležitých činitelů strategického rozvoje podniku. Proto je nutné, aby byl v první řadě dodržen plánovaný rozpočet.

Znovu je nutné zdůraznit manažerům, proč je nezbytně nutné investovat do vzdělání zaměstnanců.

7.1 Desatero dobrých důvodů proč investovat do vzdělání vlastních lidí

1. Zvýšení kvality práce.

Riziko u nových pracovníků je, že práci neumí. Často se učí chybami. Vzdělávání vývoj urychlí.

2. Zdokonalení schopností pracovníků.

Dlouhodobí zaměstnanci podléhají rutině a stereotypu. Vzdělávání je posouvá k vyšší kvalitě, dává jim impuls.

3. Rozšíření perspektivy zaměstnanců.

Firma investuje do jeho rozvoje. Je šance v práci povýšit, získat lepší pozici, plat.

4. Posílení jistoty.

Zaměstnanec získá dojem, že investice do jeho rozvoje je důkazem, že se s ním dále počítá.

5. Posílení týmu.

Při firemním vzdělávání se vytváří vhodný prostor pro neformální komunikaci a většinou se pozitivně prosvětlí atmosféra mezilidských vztahů.

6. Zlepšení celkového přehledu a posílení kontaktů v profesi.

Setkání s oborovými kolegy dává dobrou informaci, co se v oboru děje.

7. Zvýšení sebevědomí.

Během kurzů se vytvoří prostor pro vyniknutí. Jejich účastníci často slyší chválu. Té se jim v praxi často nedostává.

8. Posílení vlastních pozic.

Na stěnách kanceláří často visí certifikáty dokazující, že pracovník osvědčil určitou kvalitu.

9. Získání nadhledu.

V otevřených kurzech lidé zjistí, jak se věci řeší v jiných firmách. V kurzu pořádaném ve firmě jeho účastníci zjistí, jak se na problém dívají kolegové – dochází ke shodě.

10. Objevení dalších možností.

Lidé zjistí, že mají obrovské rezervy, že se před nimi otevírají nové možnosti, a uvěří, že další profesionální růst jim není v žádném případě znemožněn.

Firmy, které se dnes zdají dokonalé, zaměstnávají stejné lidi, jako mají k dispozici všechny ostatní. Úspěch je v tom, že s nimi spolupracují.⁴⁷

⁴⁷ KAZÍK, P. Desatero dobrých důvodů proč investovat do vzdělání vlastních lidí. *Moderní řízení*. Praha: 2003, roč. 38., č. 5., příloha XV. ISSN 0026-8720.

7.2 Využívání více metod vzdělávání

Vzdělávání v Podniku Liberec a. s. je i v dnešní době bohužel přímo úměrně závislé na tom, na kolik procent podnik plní své plány (AOP) a ne na potřebě kvalitního vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance. Ale ne všechny metody musí nutně představovat velké finanční i časové náklady.

7.2.1 Vzdělávací sebeobsluha

U předních firem se v poslední době moderním trendem stalo - za aktivní spoluúčasti svých zaměstnanců - přistupovat k rozvoji pracovní způsobilosti lidí pomocí tzv. zaměstnanecké vzdělávací sebeobsluhy. Zaměstnanci, stejně jako manažeři, tak přímo využívají znalosti měřitelných požadavků na profesní způsobilost, která se váže k jejich zařazení. To jim umožňuje objektivně hodnotit vlastní práci a identifikovat směry potřebného rozvoje. Nové přístupy k profesnímu rozvoji také závazně počítají s náležitou aktivitou a loajalitou všech zúčastněných i s ochotou sdílet informace druhých. V této souvislosti je ovšem důležitá míra ochoty každého jedince sdílet vlastní znalosti s ostatními, což také předpokládá, že budou sděleny, archivovány a zpřístupněny. K tomu ovšem významnou měrou přispívají informační technologie.⁴⁸

Firemní znalostní báze jsou pak všemi uživateli iniciativně rozvíjeny i využívány. Na intranetových stránkách se návštěvníci mohou poučit o důležitých náležitostech, které pro svou práci potřebují. Jsou vytvářeny tzv. e-learningové nástroje sloužící každému, kdo má zájem se zlepšit. Určující vždy byli a budou lidé směřující kupředu, kteří jsou odhodláni být aktivní a ovlivňovat tak bezprostředně svou profesní budoucnost i budoucnost organizace, pro niž pracují.

⁴⁸ VANĚK, P. Nové trendy podporující rozvoj zaměstnanců. *Moderní řízení*. Praha: 2003, roč. 38., č. 5., příloha VII. ISSN 0026-8720.

7.2.2 E-learning

Tato metoda, metoda elektronického vzdělávání, se nemusí využívat pouze na intranetových stránkách přímo v podniku, ale v dnešní době existuje mnoho firem nabízejících toto vzdělání. Je to řešení, které zvyšuje dostupnost vzdělávání pro organizaci i jednotlivce, neboť umožňuje v krátkém čase proškolit velký počet zaměstnanců s přijatelnými náklady.⁴⁹ I tak někteří odpůrci namítají, že je tato metoda finančně náročná, ale po celkovém zvážení lze konstatovat, že vyšší náklady je nutné investovat pouze v počáteční fázi, protože další – udržovací náklady na provoz jsou už minimální.

Je možné si přímo porovnat tyto náklady:

Tab. 12 Hlavní náklady na různý typ školení

E-learning	Klasické vzdělávání
náklady na vývoj kurzů	pronájem školících prostor
nákup softwaru	pronájem či nákup didaktických pomůcek
nákup podpůrného softwaru (databázový server, operační systém, apod.)	náklady na dopravu, stravu, ubytování
nákup výpočetní techniky tvorba informační infrastruktury	nepřímé náklady vznikající v souvislosti s omezenou výkonností pracovníka během výuky, mzdové náklady na lektory

Zdroj: upraveno dle⁵⁰

⁴⁹ HRABĚTOVÁ, E. a ŠPINDKLER, P. Vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců – nové trendy. *Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. Trutnov: 2000, roč. VI., č. 10, s. 8.

⁵⁰ PONIŠČIAKOVÁ, O. a ŠUKALOVÁ, V. Progresivní formy vzdělávání. *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč. 39., č. 3., s. 47. ISSN 0026-8720.

***Některé výhody, které přináší internetové vzdělávání jeho účastníkům
(zaměstnancům Podniku Liberec a. s.)***

- Sami si mohou určovat místo a čas, kdy a kde se vzdělávají,
- sami si mohou určovat do určité míry studijní tempo a obsah vzdělávání,
- sami si určují, které znalosti si chtějí prohloubit,
- možnost kdykoliv se vracet k již absolvovanému vzdělávání – otevřený přístup ke zdrojům vzdělávání,
- možnost mezioborového vzdělávání – studenti se mohou účastnit kurzů z jiných oblastí,
- možnost využít výhod kolaborativního učení – spolupráce na projektech.

***Některé výhody, které přináší internetové vzdělávání jeho poskytovateli
(Podniku Liberec a. s.)***

- Možnost průběžného a pružného celoživotního vzdělávání, doškolování a přeškolování,
- možnost průběžného testování znalostí,
- zefektivnění diferencovaného vzdělávání jednotlivců a pracovních týmů,
- snížení cestovních a dalších nákladů spojených se vzděláváním,
- snížení nároků na lidské a materiální zdroje při vzdělávání (učebny, učebnice, jiné materiály,...)
- zkrácení nepřítomnosti pracovníků na pracovišti z důvodu vzdělávání,

- možnosti vytváření specializovaných znalostních kurzů (směrnice, pokyny,...), které mohou být průběžně aktualizovány a doplňovány.⁵¹

Na základě těchto argumentů by Podnik Liberec a. s. měl začít aktivně využívat tuto metodu vzdělávání, která mu přinese zefektivnění celého procesu vzdělávání, včetně snížení nároků na finanční a kapacitní zdroje pro vzdělávání v podniku.

7.2.3 Outdoor

Již poněkud finančně náročnější metodu vzdělávání představuje Outdoor Training, který ovšem patří k moderním nástrojům personální práce zaměřeným na zlepšení komunikace a spolupráce v rámci týmů včetně rozvoje a zdokonalení jejich jednotlivých členů. Outdoor aktivity nabízí ucelený program teambuildingu, který je speciálně vytvořený ke stimulaci a motivaci skupin, ale i jednotlivců. Podstatou metody Outdoor Training jsou společné aktivity pracovních skupin probíhající pod vedením profesionálních lektorů. Tyto aktivity se řadí k prostředkům zážitkové či prožitkové pedagogiky, která se opírá o osvědčené metody využívající kvality prožitku jako prostředku vedoucího k dalšímu rozvoji osobnosti. Proces učení týmové spolupráce bohatý na zkušenosti získané na základě emocionálních vjemů napomáhá absorbovat a uchovat si velké množství poznatků. Jejich těžištěm je silný prožitkový aspekt, tzn. tyto poznatky jsou umocněny autentickým osobním prožitkem. Vzniká prostředí plné intenzivního emocionálního napětí, v němž je místo pro vůli ke zvládnutí obtížného úkolu i pro chuť hledat nová, netradiční, originální a někdy i riskantní řešení. Výukový program je situován do přírody, což představuje nezvyklé, zároveň však příjemné prostředí napomáhající přirozené relaxaci.⁵²

⁵¹ HRABĚTOVÁ, E. a ŠPINDKLER, P. Vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců – nové trendy. *Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. Trutnov: 2000, roč. VI., č. 10, s. 8.

⁵² KUDELA, S. Outdoor Training – nástroj rozvoje lidských zdrojů. *E+M - Ekonomie a Management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci – Hospodářská fakulta, 2004, Mimořádné číslo. ISSN 1212-3609. S. 35.

V Outdoor tréninku spatřuji oproti jiným formám vzdělávání jednu nenahraditelnou výhodu pro Podnik Liberec a. s. - obsahuje nejznámější a velmi účinný styl výuky „škola hrou“, který dovoluje velmi intenzivně přijímat informace a získávat nové dovednosti. Outdoor metodiky se využívá jak pro tvorbu a vzdělávání týmů (prohloubení týmové spolupráce, komunikace, kreativity), tak pro posunutí individuálních psychických i fyzických hranic každého jednotlivce (např. zvýšení odolnosti vůči zátěži, zrealnění sebehodnocení, zvýšení sebedůvěry). Těchto efektů lze jen velmi těžko dosáhnout standardními metodami.

K možným hlavním cílům Outdoor programu patří:

- zlepšení schopnosti týmové spolupráce, stmelení kolektivu, vzájemné poznání jednotlivých členů týmu, sounáležitost a zlepšení mezilidských vztahů,
- zdokonalení a prohloubení komunikace, prolomení bariér,
- zlepšení schopnosti týmové spolupráce, posílení odpovědnosti (spoluzodpovědnosti) za řešení daných problémů,
- podpora uplatnění klíčových kompetencí v týmu a jejich rozvoj, pochopení týmových rolí (role vůdce, poznání interpersonálních vazeb),
- podpora kreativního a konstruktivního přístupu k řešení úkolů,
- poznání sama sebe, posun týmových a individuálních hranic a limitů, rozvoj přizpůsobivosti týmu,
- překonání strachu z neznámých situací
- a v neposlední řadě společná zábava a relaxace, aktivní odpočinek, zlepšování kondice, získání a sdílení společenských nevšedních zážitků.

7.3 Vyhodnocování přínosů vzdělávání v Podniku Liberec a. s.

Efektivnost podnikového vzdělávání jsem již naznačila v předchozích kapitolách této diplomové práce. Přesto dle mého názoru v Podniku Liberec a. s. zatím neexistuje jasná představa, jak tyto přínosy vyhodnocovat. V praxi se to často projevuje tím, že v případě nutnosti krátit rozpočet se začíná právě od výdajů na vzdělávání. Zdá se, že podniku nijak neuškodí odložení rozvoje lidských zdrojů na později. Problém, kromě jiného, spočívá i v tom, že Podnik Liberec a. s. nemá vhodný způsob pro měření a vyhodnocování přínosů vzdělávání a manažerovi personalistiky a referentovi vzdělávání tudíž chybějí vhodné argumenty. Často se objevují námitky proti vyhodnocování procesu vzdělávání. Argumenty jsou založeny na tom, že přínosy vyhodnocování jsou subjektivní a nevýrazné, nebo že to vyžaduje příliš času a úsilí na sbírání informací.

Pravda je, že v praxi bývá obtížné (někdy i nemožné nebo velmi nákladné) vyjádřit všechny přínosy vzdělávání jen finančním vyjádřením. Kvalitativní, nehmotné přínosy se těžko měří, i když se všeobecně uznává, že mohou být důležitější než kvantitativní.⁵³

7.3.1 Vzdělávání jako investice

Právě vyhodnocování této investice může výrazně pomoci při odstraňování pochybností managementu, který rozhoduje o podnikovém vzdělávání.

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

⁵³ KUCHARČÍKOVÁ, A. a VODÁK, J. Vyhodnocujete přínosy podnikového vzdělávání. *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč. 39., č. 7., s. 47. ISSN 0026-8720.

Jaké jsou přínosy vzdělávání pro Podnik Liberec a. s., jaká je návratnost této investice?

Zjišťování návratnosti investice do vzdělávání zahrnuje například informace typu:

- růst ziskovosti,
- růst výkonnosti oproti rozpočtu,
- zvýšení obrátu na hlavu,
- pokles absencí,
- snížení procenta stížností,
- zvýšení kvality,
- zkrácení doby trvání procesu,
- redukce chybovosti a plýtvání,
- redukce míry oprav,
- nové produkty a inovace,
- zvýšená úroveň dovedností,
- větší flexibilita pracovní síly,
- zlepšení delegování a rozhodování,
- zvýšení spokojenosti zákazníků,
- více nových zákazníků a tržních segmentů,
- menší potřeba použití konzultační služby agentur,
- redukce přesčasů,
- méně úrazů,
- překračování vytyčených cílů,
- zlepšená schopnost řešení krizových situací,
- snížení prostojů apod.

Myslím, že to jsou velmi pádné argumenty, které jasně stojí na straně investování do rozvoje lidských zdrojů. V souvislosti s tímto seznamem je třeba položit si otázku: Kolik z těchto informací se dnes skutečně v Podniku Liberec a. s. sleduje a vyhodnocuje?

Pravdou je, že tyto informace se v Podniku Liberec a. s. v souvislosti se vzdělávacím procesem nesledují, a proto je těžké přistoupit k vyhodnocování, protože chybí výchozí údaje.

Z Á V Ě R

Tato diplomová práce se zabývá rozbořem podnikového vzdělávání v konkrétním podniku automobilového průmyslu.

V dnešní době patří budoucnost těm podnikům, které sázejí na vyspělost svých zaměstnanců, na jejich schopnosti a ochotu učit se novým věcem. Proto dle mého názoru je podnikové vzdělávání nedílnou součástí globální strategie podniku. Mnoho společností však pohlíží na finanční prostředky vynaložené tímto způsobem spíše jako na náklady než jako na investice do lidského rozvoje. Z tohoto důvodu je nutné provést důkladné ekonomické zhodnocení celého procesu dle návrhů (uvedených v kapitole 7), a to v žádném případě ne oddělením HR, ale útvarem controllingu.

Celý proces vzdělávání je dlouhodobá a velmi náročná činnost, jak z hlediska podniku, tak i z pohledu zaměstnanců. Velkou překážkou pro podnik je i obava z odchodu zaměstnance do jiné firmy. Proto by měl přistoupit Podnik Liberec a. s. ke vzdělávání jako k motivačnímu nástroji. V současné době zaměstnanec, který se účastní kurzu dražšího než 15 000,- Kč, je povinen podepsat prohlášení, že po dobu tří let nezmění ze své vůle zaměstnání. Toto se ovšem nedá posuzovat jako nástroj motivace, ale účinek je spíše demotivující, jelikož zaměstnanec se bojí podniku takto zavázat a odmítá se daného školení zúčastnit. Přínosnou variantou ochrany podniku před odchodem zaměstnance by se mohl stát kariérní plán postupu v případě zájmu zaměstnance o školení a soustavné sebevzdělávání. Navržená doporučení jsou však nutná prověřit praxí.

Diplomová práce poukázala na to, že vedení Podniku Liberec a. s. pohlíží na vzdělávání jako na velmi prospěšnou a nutnou věc. Neuvědomuje si ale dostatečně fakt, že v této době, kdy se považuje za plně konkurenční podnik, by nemělo být hlavním a jediným ukazatelem úspěšnosti hospodaření zvyšování zisku, ale také zvyšování tržní hodnoty, do které se započítává i image podniku, která je tvořena též kvalifikační úrovní zaměstnanců.

Použitá literatura

- [1] 3119-04 - celoživotní vzdělávání. [on line]. [cit. 21. 3. 2005]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz>>
- [2] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] Automobilový průmysl v ČR [on line]. [cit. 15. 4. 2005]. Dostupné z: <<http://www.autosap.cz>>
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Personální řízení* 1. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 2001. ISBN 80-245-0248-8.
- [5] *E + M: Ekonomie a Management*. 2000-2005. Liberec: TUL – Hospodářská fakulta. ISSN 1212-3609.
- [6] HRABĚTOVÁ, E. a ŠPINDKLER, P. Vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců – nové trendy. *Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. Trutnov: 2000, roč. VI., č. 10, s. 8.
- [7] Hodnocení školení. Firemní materiál.
- [8] KAZÍK, P. Desatero dobrých důvodů proč investovat do vzdělání vlastních lidí. *Moderní řízení*. Praha: 2003, roč. 38., č. 5., příloha XV. ISSN 0026-8720.
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [10] KUDELA, S. Outdoor Training – nástroj rozvoje lidských zdrojů. *E+M - Ekonomie a Management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci – Hospodářská fakulta, 2004, Mimořádné číslo. ISSN 1212-3609. S. 33.
- [11] KUCHARČÍKOVÁ, A. a VODÁK, J. Vyhodnocujete přínosy podnikového vzdělávání. *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč. 39., č. 7., s. 47. ISSN 0026-8720.
- [12] Lidské zdroje v roli strategického partnera. *Moderní řízení*. Praha: 2003, roč. 38., č. 9., s. 44. ISSN 0026-8720.
- [13] *Moderní řízení*. 1999-2005. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.
- [14] NÁHLOVSKÝ, P. Vzdělávání mistrů. *Moderní řízení*. Praha: 2002, roč. 37., č. 8., s. 50. ISSN 0026-8720.

- [15] PALÁN, Z. Učí se podnik (organizace). *Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. Trutnov: 2000, roč. VI., č. 10, s. 9.
- [16] *Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. 1999-2001. Trutnov: PRATR, a. s. bez ISSN.
- [17] PLOCEK, P. Jazyková motivace zaměstnanců. *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč. 39., č. 3., s. 57. ISSN 0026-8720.
- [18] PONIŠČIAKOVÁ, O. a ŠUKALOVÁ, V. Progresivní formy vzdělávání. *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč. 39., č. 3., s. 47. ISSN 0026-8720.
- [19] *Popis pracovního místa – referent vzdělávání*. Firemní materiály.
- [20] SKALICKÝ, J. Jaká je návratnost investice vzdělávání v projektovém managementu? *E + M: Ekonomie a Management*. Liberec: 2002, č. 1., s. 50. ISSN 1212-3609.
- [21] *Směrnice OS PE – 05*. Firemní materiál.
- [22] ŠIKO, P. Moderní koncepce podnikového vzdělávání. *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč. 39., č. 9., s. 43. ISSN 0026-8720.
- [23] ŠIROKÝ, V. *Rozvoj dovedností mistrů*. [podklady pro školení] Brandýs nad Labem: 2005
- [24] URBÁNEK, V. (ed.) *Návratnost investice do vysokoškolského vzdělání pro jednotlivce a podnik v České republice*. [Syntetická závěrečná studie] 1. vyd. Liberec: TU v Liberci, 2003.
- [25] VANĚK, P. Nové trendy podporující rozvoj zaměstnanců. *Moderní řízení*. Praha: 2003, roč. 38., č. 5., příloha VII. ISSN 0026-8720.
- [26] *Vize a strategie korporace*. Firemní materiály.
- [27] Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v ČR v r. 2001. *Moderní řízení*. Praha: 2002, roč. 37., č. 1., s. 10. ISSN 0026-8720.
- [28] *Zpráva o hospodaření společnosti za první čtvrtletí fiskálního roku 2005*. Firemní materiály.
- [29] *Zpráva prezidenta korporace pro LVS o hospodaření společnosti za první čtvrtletí fiskálního roku 2005*. Firemní materiály.
- [30] *Zpráva prezidenta pro segment LVS*. Firemní časopis. Vydání Únor-březen. 2005.