

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

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

**Tvorba základní koncepce školicího systému pro výrobní oblast
firmy Continental Teves Czech Republic, s.r.o.**

**Creation of a training system for the production division of the
company Continental Teves Czech Republic, s.r.o.**

DP – PE – KPE - 200225

Tomáš Lánský

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146070556

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, Csc., KPE
Konzultant : Mgr. Frank Burkhardt, Continental Teves Czech Republic, s.r.o.

Počet stran: 61

Počet příloh: 9

Datum odevzdání: 20.5.2002

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2001/02

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro **Tomáše Lánského**

obor č. 6208 T Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Tvorba základní koncepce školicího systému pro výrobní oblast firmy Continental Teves Czech Republic, s.r.o.**

Pokyny pro vypracování:

Teoretická část:

1. Identifikace potřeby vzdělávání
2. Plánování vzdělávání
3. Realizace vzdělávacího procesu
4. Hodnocení vzdělávání

Praktická část:

5. Tvorba základní koncepce systému vzdělávání a rozvoje pracovníků

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M.: Personální management, 6. vyd., Grada, Praha 1999

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, 2. vyd., Management Press, Praha 1997

Milkovich, G. – Boudreau, J.: Personnel – Human Resource Management – A Diagnostic Approach, 5. vyd., Business Publications, Homewood 1988

Byars, L. – Rue, L.: Human Resource Management, 2. vyd., Irwin, Philadelphia 1987

Scholz, Ch.: Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 2. vyd., Vahlen, München 1991

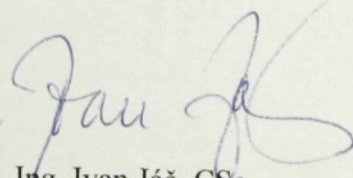
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.

Konzultant: Mgr. Frank Burkhardt

Termín zadání diplomové práce: 31.10.2001

Termín odevzdání diplomové práce: 24.5.2002




doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry


prof. Ing. Jan Ehleman, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Prohlášení

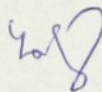
Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a pod vedením vedoucího a konzultanta. Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.)

Jsem si vědom toho, že užít své diplomové práce či poskytnout licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci, dne 20.5.2002



Resumé

Tato diplomová práce se zabývá tvorbou systému vzdělávání a rozvoje pracovníků pro výrobní oblast firmy Continental Teves Czech Republic, s.r.o. Kvalifikace pracovníků hraje v dnešní době bezpochyby jednu z klíčových rolí v každé organizaci. Záměrem této práce je tedy nejprve důkladně analyzovat současný stav oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků jak v celém závodě, tak zejména v útvaru výroby. Poté jsou uvedeny teoretické podklady související s celým vzdělávacím procesem, tedy analýzou vzdělávacích potřeb, vytvářením a plánováním vzdělávacích programů, jejich realizací a hodnocením. Praktická část je zaměřena na návrh základní struktury vzdělávacího systému pro výrobní útvar závodu a na vytváření jednotlivých vzdělávacích programů, jejichž cílem je zejména zajištění a neustálý rozvoj odborné způsobilosti všech pracovníků útvaru.

Résumé

This thesis deals with a creation of a training system for the production division of the company Continental Teves Czech Republic, s.r.o. Qualification of employees plays nowadays doubtless a key role in each organisation. The purpose of this thesis is therefore at first a thoroughgoing analysis of a present training system in the whole plant and particularly in the production division. The next part summarizes the theoretical base of the whole training process: analysis of training needs, designing and planning of the training, providing of the training and evaluation of training outcomes. The last part is focused on the design of a training system for the production division, which aims primarily for a provision and permanent development of a professional capability of all employees.

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat všem osobám, které mají svůj podíl na vzniku této diplomové práce a to zejména vedoucímu útvaru lidských zdrojů firmy Continental Teves Czech Republic, s.r.o. a odbornému konzultantovi této práce, panu Franku Burkhardtovi a dále vedoucímu práce, panu Václavu Urbánkovi.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	8
ÚVOD	9
1. ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ.....	10
1.1. CONTINENTAL.....	10
1.1.1. HISTORIE	10
1.1.2. SOUČASNOST	10
1.1.3. VÝROBKOVÉ SPEKTRUM.....	11
1.2. CONTINENTAL TEVES	12
1.2.1. HISTORIE A SOUČASNOST	12
1.2.2. VÝROBKOVÉ SPEKTRUM.....	12
1.3. CONTINENTAL TEVES CZECH REPUBLIC, S.R.O.	13
1.3.1. HISTORIE A SOUČASNOST	13
1.3.2. ZÁKLADNÍ ČÍSELNÉ ÚDAJE	14
1.3.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	14
1.3.4. ZÁKAZNÍCI	15
2. POPIS VÝCHOZÍHO STAVU	16
2.1. CELKOVÝ POHLED NA OBLAST VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	16
2.1.1. STÁVAJÍCÍ SYSTÉM	16
2.1.2. DŮVODY DOSAVIDNÍ ABSENCE UCELENÉHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ.....	17
2.2. ÚTVAR VÝROBY.....	18
2.2.1. PROVÁDĚNÉ VZDĚLÁVACÍ AKCE	18
2.2.2. DŮVODY NEDOSTATEČNÉ KVALIFIKACE PRACOVNÍKŮ	20
2.3. STANOVENÁ OPATŘENÍ.....	20
3. TEORETICKÝ ROZBOR OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	22
3.1. DOMÉNY UČENÍ	22
3.1.1. ZNALOSTI.....	22
3.1.2. DOVEDNOSTI.....	23
3.1.3. POSTOJE	23
3.2. SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	24
3.3. ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....	25
3.3.1. ANALÝZA ORGANIZACE	25
3.3.2. ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA	26
3.3.3. ANALÝZA PRACOVNÍHO VÝKONU.....	26

3.4. PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍHO PROCESU	27
3.4.1. VÝČET SOUČÁSTÍ FÁZE PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍHO PROCESU	27
3.4.2. ANALÝZA NÁKLADŮ	29
3.4.3. METODY UŽÍVANÉ V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	30
3.5. REALIZACE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU	37
3.6. VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍHO PROCESU.....	37
3.6.1. REAKCE	38
3.6.2. UČENÍ	39
3.6.3. CHOVÁNÍ	40
3.6.4. VÝSLEDKY	41
3.7. SOUHRNNÝ POHLED NA PROCES VZDĚLÁVÁNÍ	43
3.8. PODMÍNKY PRO EFEKTIVNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	44
 4. TVORBA ZÁKLADNÍ KONCEPCE SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ	
PRO VÝROBNÍ ÚTVAR FIRMY CONTINENTAL TEVES CR, S.R.O.	45
4.1. VŠEOBECNÉ CÍLE PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ	45
4.2. CÍLE PROJEKTU.....	45
4.3. ZÁKLADNÍ POSTUP	46
4.4. DOSTUPNÉ ZDROJE DAT	46
4.5. ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....	47
4.5.1. STANOVENÍ HLAVNÍCH CÍLOVÝCH SKUPIN	47
4.5.2. STANOVENÍ VZDĚLÁVACÍCH TÉMAT A HLAVNÍCH PRIORIT	49
4.6. PŘÍPRAVA VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ A INTERNÍCH LEKTORŮ	50
4.7. REALIZACE VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ.....	54
4.8. HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ.....	55
4.9. DOKUMENTACE.....	56
5. ZÁVĚR	58
SEZNAM LITERATURY	60
SEZNAM PŘÍLOH	61

Seznam použitých zkratek a symbolů

€	Euro
25PE	interní označení útvaru lidských zdrojů ve firmě Continental Teves Czech Republic, s.r.o.
25WP	interní označení útvaru výroby ve firmě Continental Teves Czech Republic, s.r.o.
AG	Aktiengesellschaft, německé označení pro akciovou společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca.	cirka, přibližně
CR	Czech Republic
CT	Continental Teves
č.	číslo
GmbH.	Gesellschaft mit beschränkter Haftung, německé označení pro společnost s ručením omezeným
Kč	Korun českých
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, německý pojem znamenající neustálý zlepšovací proces
mil.	milión
mj.	mimo jiné
mld.	miliarda
např.	například
oHG.	offene Handelsgesellschaft, německé označení pro veřejnou obchodní společnost
popř.	popřípadě
r.	rok
resp.	respektive
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
THP	technicko-hospodářští pracovníci
tj.	to je
tzv.	takzvaný
UBAG	Umweltschutz, Brandschutz, Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz, německý pojem označující ochranu životního prostředí, požární ochranu, bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci

Úvod

Tato diplomová práce vznikla na základě mého působení v útvaru lidských zdrojů firmy Continental Teves Czech Republic, s.r.o., kde se od poloviny roku 2001 zabývám oblastí vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Firma Continental Teves Czech Republic, s.r.o. se od svého založení v roce 1995 vyznačovala velice prudkou expanzí, která samozřejmě značně znesnadňovala paralelní budování a rozvoj podpůrných struktur. V současné době však již dochází ke stabilizaci všech základních charakteristik, jako jsou počet pracovníků, množství výroby apod. S touto konsolidací samozřejmě ve firmě vzniká celá řada projektů, jejichž cílem je standardizovat a zefektivnit podnikové procesy.

Mezi oblastmi, v nichž dochází k zásadním změnám, patří i oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků. Jedním z mých hlavních úkolů proto byla, a stále zůstává, tvorba a koordinace systému vzdělávání pro výrobní oblast této firmy. Jedná se o velice dlouhodobý proces, jež samozřejmě vyžaduje součinnost útvaru lidských zdrojů, útvaru výroby, vedení firmy, ale i specialistů z dalších závodů společnosti Continental Teves a externích spolupracovníků. V této práci se pokusím co nejkomplexněji přiblížit práci na tomto projektu.

1. Základní informace o firmě

1.1. Continental

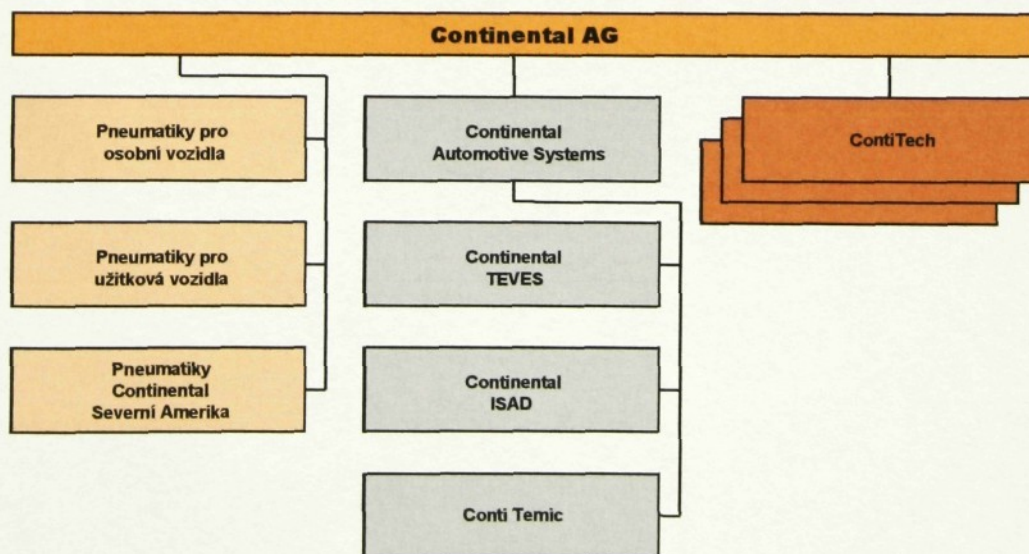
1.1.1. Historie

Firma Continental byla založena v roce 1871 v podobě akciové společnosti Continental-Caoutchouc- & Guttapercha Compagnie v Hannoveru. (Zde se také dodnes nachází hlavní sídlo firmy.) Jak napovídá již název společnosti, zabýval se Continental od samého počátku svojí existence zpracováním kaučuku. K jeho hlavním produktům patřila (tehdy ještě bezdušová) obutí pro kočáry a jízdní kola. V roce 1892 začal Continental jako první německá firma vyrábět vzduchem plněná obutí pro jízdní kola – tzv. „pneumatics“ – a pneumatiky zůstávají až do současnosti hlavní oblastí působení firmy.

V devadesátých letech minulého století však došlo v koncernu Continental k významným změnám. Kromě sekce zabývající se výrobou pneumatik vznikly další dvě divize: Continental Automotive Systems a ContiTech. Toto rozšíření pole působnosti firmy mělo za cíl postupnou přeměnu z výrobce pneumatik v systémového dodavatele automobilového průmyslu. V současné době jsou tedy ústředními obchodními oblastmi pneumatiky, brzdové a podvozkové systémy a technické výrobky.

1.1.2. Současnost

Současná struktura koncernu Continental je znázorněna na následujícím schématu.

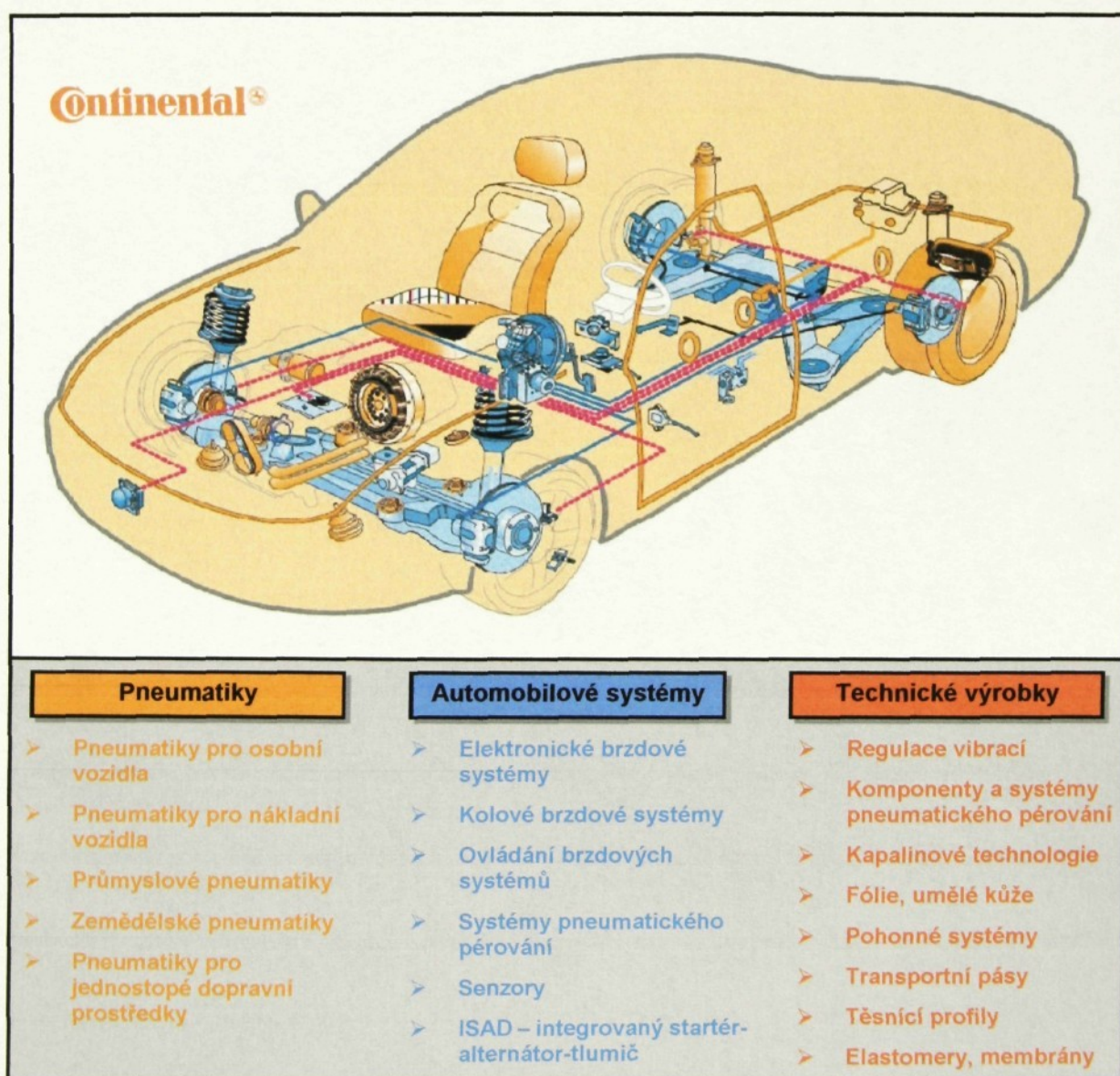


Obrázek 1.1: Současná struktura koncernu Continental

Koncern Continental má v současné době více než 100 stanovišť ve 36 zemích světa. V nich pracuje více než 70 000 zaměstnanců. Obrat za rok 2001 činil dle předběžných výsledků 11,2 miliardy € (oproti roku 2000 nárůst o 11,1%).

1.1.3. Výrobní spektrum

Jak již bylo uvedeno, koncern Continental je nyní systémovým partnerem výrobců automobilů, zaměřujícím se převážně na kompletní oblast podvozků. Jeho hlavní obory působení jsou přehledně znázorněny na následujícím obrázku.



Obrázek 1.2: Výrobní spektrum koncernu Continental

1.2. Continental Teves

1.2.1. Historie a současnost

Společnost Continental Teves AG & Co. oHG. vznikla v říjnu roku 1998, když Continental získal od americké korporace ITT Industries Inc. oblast ITT Automotive Brake and Chasis, která byla celosvětově uznávaným výrobcem brzd a podvozkových systémů. Jádro této společnosti tvořila bývalá německá firma Alfred Teves, GmbH, která byla založena již v roce 1906. Tato firma působí pod značkou „Ate“ v oblasti brzdové techniky již od 20. let minulého století. Nově vzniklá společnost byla tedy pod názvem Continental Teves začleněna do koncernového úseku Continental Automotive Systems.

Společnost v současné době disponuje 21 výrobními závody, které se nacházejí hlavně v Evropě a v USA, ale také v Mexiku, Brazílii či Japonsku. V těchto závodech pracuje více než 12 000 zaměstnanců. Vedení celé společnosti sídlí ve Frankfurtu nad Mohanem.

Společnost Continental Teves dnes patří k vedoucím dodavatelům světového automobilového průmyslu v oblastech brzd a podvozkových systémů s vysokým know-how zejména v oborech hydrauliky, pneumatiky, elektroniky a senzoriky.

1.2.2. Výrobní spektrum

Základní výrobní program závodů společnosti Continental Teves je popsán na následujícím obrázku.






● Elektronické brzdové systémy

- ABS, elektronické stabilizační programy:
 - ABS
 - elektronický rozdělovač brzdové síly
 - regulátor prokluzu
 - snímač natočení těžiště vozu

● Osová moduly, Corner-moduly



● Ovládání brzdových systémů

- tandemové hlavní válce, regulátory brzdové síly, vakuové a hydraulické brzdové posilovače, aktivní brzdové posilovače, mechanický a elektronický brzdový asistent

● Elektronické brzdové systémy „Brake by Wire“

- elektrohydraulická brzda, elektromechanická brzda, elektrická parkovací brzda



● Systémy pneumatického přerování

● Senzory

- automatický regulátor odstupu, detektor deformace pneumatik

● Kontrola tlaku pneumatik



● Kotové brzdové systémy

- kotoučové brzdy, brzdové kotouče, brzdové třmeny, brzdová kapalina, brzdové trubice, brzdové hadice, bubnové brzdy




Obrázek 1.3: Výrobní spektrum společnosti Continental Teves

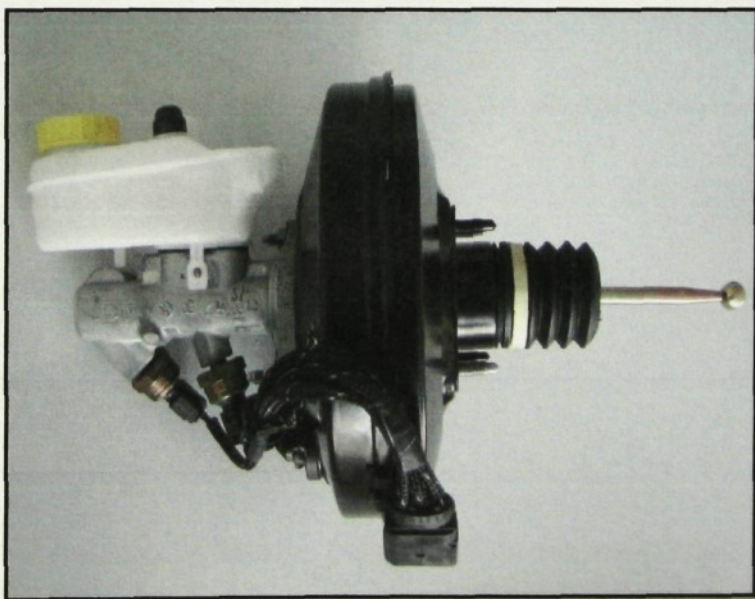
1.3. Continental Teves Czech Republic, s.r.o.



Obrázek 1.4: Budova firmy Continental Teves, Závod 25 Jičín

1.3.1. Historie a současnost

Závod v Jičíně byl založen v únoru 1995, tehdy ještě pod názvem ITT Automotive Czech Republic, s.r.o. Po dokončení stavby zde byly instalovány první montážní linky a v následujícím roce byla zahájena montáž prvních brzdových posilovačů. Brzdový posilovač (tzv. booster) je jediným finálním produktem, který se v jičínském závodě vyrábí. Do Jičína je postupně přesouvána výroba z ostatních stanovišť firmy Continental Teves v Evropě. V dnešní době se ve firmě nachází 13 linek pro montáž brzdových posilovačů a 6 linek pro předmontáž brzdových válců. Brzdový posilovač se zde montuje v několika stovkách různých modifikací, podle přání jednotlivých zákazníků a denní produkce se pohybuje okolo 20 000 kusů.



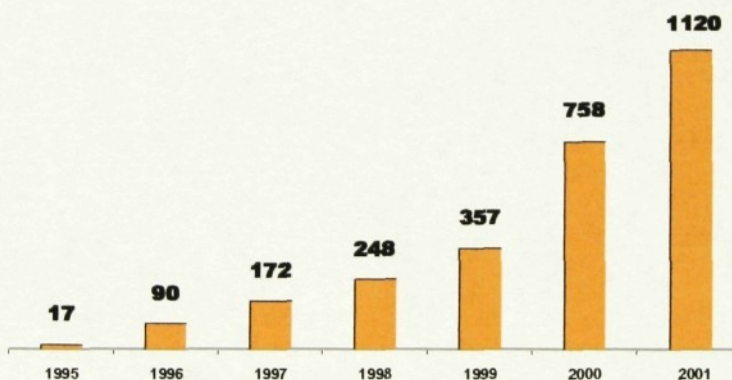
Obrázek 1.5: Brzdový posilovač

1.3.2. Základní číselné údaje

Základní číselné údaje o firmě jsou uvedeny v následující tabulce.

	2000	2001
počet zaměstnanců	758	1120
obrat	6,5 mld. Kč	8,6 mld. Kč
počet vyrobených brzdových posilovačů	3 893 057	5 412 258

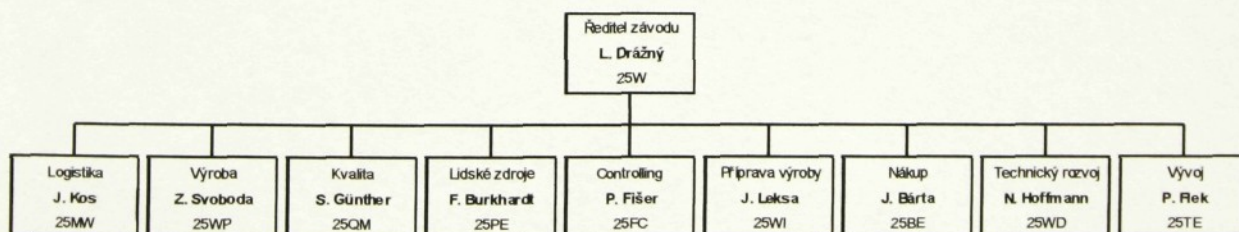
Jedním ze základních rysů závodu je po celou dobu jeho dosavadní existence každoroční poměrně prudký nárůst počtu zaměstnanců. Tato skutečnost je ilustrována na následujícím grafu.



Obrázek 1.6: Vývoj počtu zaměstnanců firmy Continental Teves Czech Republic, s.r.o.

1.3.3. Organizační struktura

Firma Continental Teves Czech Republic, s.r.o. je v současné době strukturována do devíti hlavních útvarů. Jejich znázornění, spolu se jmény jejich vedoucích a příslušným označením je zobrazeno na následujícím schématu:

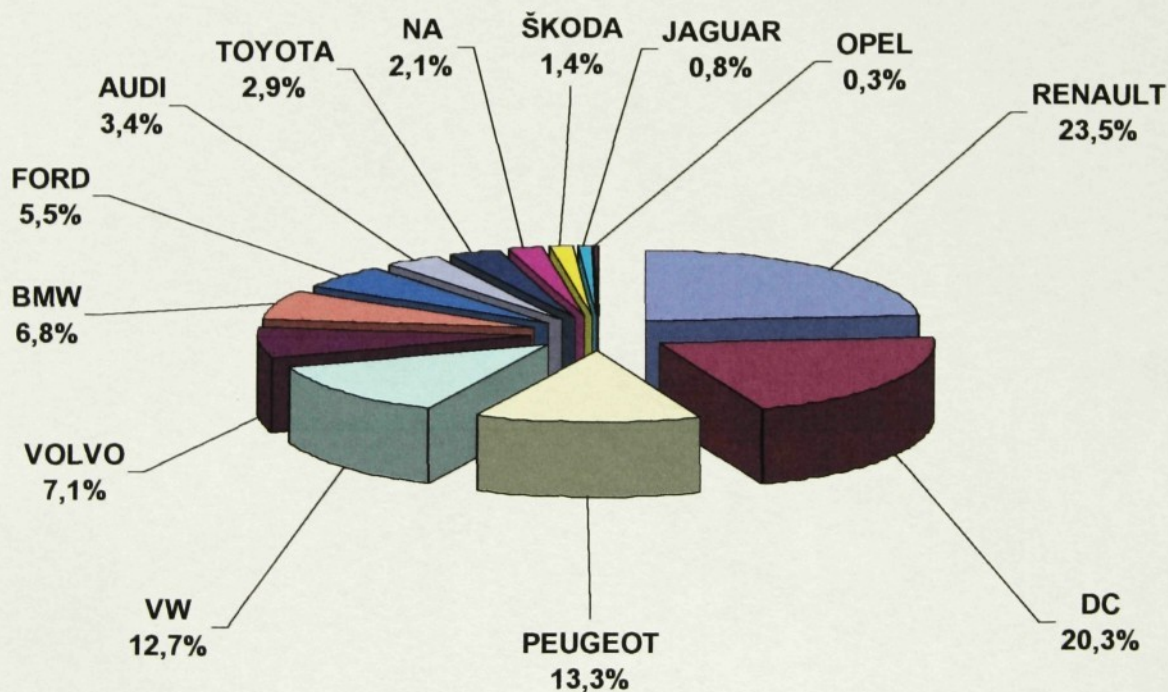


Obrázek 1.7: Organizační schéma firmy Continental Teves Czech Republic, s.r.o.

Jak již bylo uvedeno, Continental Teves Jičín je závod montážního charakteru. Z tohoto důvodu je většina pracovníků závodu soustředěna v útvaru výroby (cca. 85%). Ten je členěn v podobě liniově štábní organizační struktury. Dělí se do sedmi hlavních úseků: tři úseky výroby brzdových posilovačů, úsek výroby brzdových válců, výroby prototypů, údržba a výrobní inženýring. (Zjednodušený organigram útvaru výroby je uveden jako příloha č. 1 této práce.)

1.3.4. Zákazníci

Brzdové posilovače jsou z jičínského závodu dodávány celé řadě výrobců automobilů. Konkrétní podíl jednotlivých zákazníků kolísá v závislosti na nábězích výroby posilovačů pro jednotlivé typy automobilů či v souvislosti s přesunem nových linek do jičínského závodu. Na následujícím obrázku je znázorněna struktura zákazníků v roce 2001.



Obrázek 1.8: Zákazníci společnosti Continental Teves Czech Republic, s.r.o.

2. Popis výchozího stavu

Tato kapitola je zaměřena na popis situace v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků v době počátku vzniku této práce, tedy v první polovině roku 2001. Než bude přistoupeno přímo k analýze situace v útvaru výroby, je nutné uvést poněkud širší pohled na oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě.

2.1. Celkový pohled na oblast vzdělávání pracovníků

2.1.1. Stávající systém

Co se týče systému vzdělávání jako takového, byla ve firmě Continental Teves Jičín stanovena základní kostra procesu analýzy vzdělávacích potřeb, plánování, hodnocení a dokumentace vzdělávacích akcí, která byla popsána v podobě kapitoly 18 příručky jakosti. Tato struktura však byla kompletně převzata ze zahraničních závodů společnosti Continental Teves, a proto ne vždy plně odpovídala firemní realitě, jednotlivé fáze mezi sebou nebyly dostatečně provázány a hlavně, stanovená pravidla nebyla důsledně uplatňována.

V praxi fungoval systém zhruba tak, že členové top-managementu (s výjimkou útvaru výroby – viz. kapitola 2.2.1.) každoročně prováděli individuální analýzu vzdělávacích potřeb pro všechny pracovníky svých útvarů. Již v tomto kroku se vyskytovalo několik hlavních systémových nedostatků. Za prvé, vzhledem k neustálému růstu firmy stanovovali někteří manažeři vzdělávací potřeby až pro více než 30 pracovníků, od nichž je mnohdy dělily další dvě úrovně managementu a s nimiž tedy byli v přímém kontaktu jen velice zřídka. Proto se adekvátnost stanovených vzdělávacích potřeb jeví jako velice sporná. Druhá výhrada spočívá v tom, že uváděná vzdělávací opatření byla často definována jen velmi obecně, jako např. „MS Office“, či „vedení lidí“. Tato vágní formulace velice znesnadňovala další práci s uvedenými údaji. Za třetí, v drtivé většině případů se jednalo pouze o jednostranný akt, jednotliví pracovníci se na analýze svých vzdělávacích potřeb nijak nepodíleli a většinou ani nebyli o stanovených vzdělávacích opatřeních informováni. Tento fakt výrazně snižoval motivaci příslušných pracovníků k účasti na dané vzdělávací akci a tedy i objem osvojených znalostí a dovedností a jejich transfer na pracoviště. A konečně za čtvrté, stanovené vzdělávací potřeby jednotlivých útvarů nebyly nijak centrálně zpracovávány a ani jednotlivé útvary s těmito plány až na výjimky dále nepracovaly. To vedlo ke skutečnosti, že systém vzdělávání byl v tomto bodě prakticky zcela přerušen. Další postup spočíval ve výběru

vzdělávacích akcí z aktuálních nabídek vzdělávacích institucí, a to buď přímo pracovníkem, nebo jeho přímým nadřízením, tedy de facto v nové analýze vzdělávacích potřeb.

Takto vybrané vzdělávací akce byly organizovány a absolvovány, ovšem bez důsledného stanovení jejich cílů a tedy bez možnosti tato vzdělávací opatření hodnotit, kontrolovat jejich účinnost a poskytovat jejich absolventům zpětnou vazbu ohledně vlivu vzdělávací akce na jejich pracovní výkon.

Dalším zásadním nedostatkem byla skutečnost, že prováděné vzdělávací akce nebyly nijak přehledně dokumentovány a to ani z hlediska přehledu pořádaných vzdělávacích akcí, ani coby evidence vzdělávacích akcí absolvovaných jednotlivými pracovníky.

Jak již bylo zmíněno, nedůsledné stanovování cílů znemožňovalo důkladné provádění hodnocení provedených vzdělávacích opatření. Ve firmě existovaly dva hodnotící dotazníky: jeden na zjišťování názoru účastníků na absolvovanou akci a druhý na kontrolu účinnosti akce, jež měli provádět příslušní manažeři. Tyto dotazníky však byly užívány jen velice sporadicky a nebyly nijak dále zpracovávány.

Pokud výše uvedené údaje shrneme, je možné konstatovat, že ve firmě neexistoval žádný ucelený a funkční systém vzdělávání a rozvoje pracovníků a že značné finanční prostředky, které jsou v závodě do oblasti vzdělávání každoročně investovány (např. na rok 2001 byl stanoven rozpočet na vzdělávání přesahující 9 mil. Kč), nebyly vynakládány zcela účelně.

2.1.2. Důvody dosavadní absence uceleného systému vzdělávání

Hlavní příčina výše uvedených nedostatků bezpochyby spočívala ve velmi prudkém nárůstu počtu zaměstnanců po celou dosavadní dobu existence firmy. (viz. obrázek 1.6.) Expanze závodu byla tak rychlá a mnohdy i ne zcela předvídatelná, že počet přijatých pracovníků byl v podstatě v permanentním skluzu oproti stále rostoucím požadavkům. Přijímání pracovníci proto nemohli být přijímáni s předstihem a projít dlouhodobějším adaptačním programem, ale museli se ihned plně zapojit do pracovního procesu. V jičínském regionu navíc poměrně brzy nastal nedostatek kvalifikovaných pracovních sil. V důsledku těchto skutečností byla takřka jedinou možnou činností útvaru lidských zdrojů oblast náboru a přijímání pracovníků. Paralelní budování podpůrných struktur a systematických postupů nebylo možné nejen v oblasti lidských zdrojů, ale i v mnoha jiných oblastech závodu.

Oblast vzdělávání byla samozřejmě řízena personálním manažerem a organizační stránka spadala do kompetencí jedné z personálních referentek. Jejich pracovní vytížení však dovoľovalo zabývat se jen těmi nejnáléhavějšími vzdělávacími potřebami, což mnohdy vedlo k tomu, že si pracovníci některé vzdělávací akce organizovali sami. I v případě, že se úsek lidských zdrojů na vzdělávání podílel, spočívala jeho úloha více méně v pouhé organizaci jednotlivých vzdělávacích akcí dle přání jednotlivých pracovníků resp. manažerů.

Další příčinou absence vzdělávacího systému je ten fakt, že za poměrně krátkou dobu existence firmy došlo již ke třem změnám na postu personálního manažera. Po dobu téměř jednoho roku bylo dokonce místo personálního manažera zcela neobsazeno. Z toho pramení další znesnadnění kontinuální práce v oblasti lidských zdrojů.

2.2. Útvar výroby

2.2.1. Prováděné vzdělávací akce

V útvaru výroby byla situace v oblasti kvalifikace pracovníků a jejich vzdělávání a rozvoje ještě kritičtější, než jak bylo popsáno v kapitole 2.1.1. Hlavní problém spočívá ve skutečnosti, že v tomto útvaru je soustředěno zhruba 85% pracovníků závodu. Jejich kompletní vzdělávání tudíž z organizačního ani finančního hlediska nelze zajistit s pomocí externích vzdělávacích institucí, jako je tomu u ostatních útvarů. Pro vytváření interních vzdělávacích programů zde však nebyly vytvořeny odpovídající podmínky a proces kontinuálního vzdělávání zde v podstatě vůbec neprobíhal.

Základní systém vzdělávání popsaný v kapitole 2.1.1 se zde nepoužíval prakticky vůbec. Již proces analýzy vzdělávacích potřeb, užívaný ostatními útvary, byl pro výrobní útvar vzhledem k obrovskému množství pracovníků nepoužitelný. Tím spíše zde platí veškeré další uvedené nedostatky v oblasti stanovování cílů, hodnocení a dokumentace prováděných vzdělávacích akcí.

Oblast vzdělávání fungovala tím způsobem, že nově přichozí pracovníci absolvovali krátkodobý adaptační proces, během něhož získali zcela esenciální znalosti a dovednosti, bez nichž by na dané pracovní pozici vůbec nemohli působit, ale následný neustálý proces vzdělávání a rozvoje probíhal zcela nesystematicky, pokud se vůbec uskutečňoval. Jedinou možností, jak získat potřebné znalosti a dovednosti, bylo obvykle samostudium.

Výjimkou byla pouze oblast rozvoje manažerských dovedností. V této oblasti již od r. 1998 fungovala spolupráce s jednou vzdělávací a poradenskou firmou, která se

specializuje na vzdělávání a rozvoj právě ve výše zmíněné oblasti. Tato externí firma dlouhodobě analyzovala rozvojové potřeby pracovníků všech úrovní managementu útvaru výroby a navrhovala vzdělávací programy pro jednotlivé pracovní pozice, které byly firmou CT Jičín obvykle plně akceptovány. I v této oblasti však mělo vzdělávání několik závažných nedostatků. Nezbytným předpokladem pro účinnost vzdělávání v oboru manažerských dovedností by měl být dostatečný odborný a zkušenostní základ pro zvládání každodenních operativních úkolů. Jelikož však většina pracovníků uvedenou podmínku nesplňovala a nevládala své základní povinnosti a úkoly, byly znalosti a dovednosti získávané během soft-skills seminářů aplikovány v nedostatečné míře. Další problém spočíval v nedostatku prostoru pro uplatnění nabytých poznatků. Na nižší úrovni managementu je možné přenést požadované chování a návyky z oblasti manažerských dovedností pouze v tom případě, pokud se těmito pravidly řídí vyšší management a top-management. A zde se ani dlouhodobá práce v této oblasti bohužel nesetkala s požadovaným úspěchem. Proto lze konstatovat, že finanční prostředky, vynaložené na tuto oblast, nebyly investovány zcela účelně.

V ostatních oborech probíhalo vzdělávání pracovníků útvaru výroby bez jakékoli zřejmé koncepce. Jednalo se většinou o nárazové akce, které byly reakcí na zjištěné nedostatky, reklamace, vznikající problémy, nebo o snahu dostát požadavkům zákazníků či auditů managementu jakosti, kde je na oblast vzdělávání pracovníků kladen velký důraz. Vzdělávací akce probíhaly pouze jednorázově nebo velmi krátkodobě, ačkoli jejich obsah odpovídal vzdělávacím potřebám mnoha dalších pracovníků či pracovních pozic. V záplavě každodenních úkolů a problémů takovéto akce obvykle velmi brzy zanikaly. Co se týče způsobu provádění těchto školení, jednalo se takřka výhradně o prezentace bez jakéhokoli zapojení účastníků, takže jejich účinnost byla velice nízká.

2.2.2. Důvody nedostatečné kvalifikace pracovníků

Jak je patrné z předchozí kapitoly, kvalifikace pracovníků úseku výroby neodpovídá požadavkům, které jsou na jednotlivá pracovní místa kladeny. V následujícím výčtu jsou stručně shrnuty údaje uvedené v předchozích částech kapitoly 2. a doplněny některé další skutečnosti, které zapříčinily současnou neuspokojivou úroveň kvalifikace pracovníků. Jedná se o tyto příčiny:

- každoroční prudký nárůst počtu zaměstnanců (např. v roce 2000 se počet pracovníků závodu více než zdvojnásobil), v jehož důsledku byli mnohdy přijímáni pracovníci bez zcela odpovídající kvalifikace;
- specifická povaha závodu, v jejímž důsledku mohou pracovníci získat dostatečnou kvalifikaci až v závodě;
- absence koordinovaného systému vzdělávání;
- nedůsledné stanovování cílů vzdělávacích akcí;
- absence vzdělávacího principu „Top Down“;
- nedostatečná efektivita školení prováděných v minulosti, jejich nízké uplatnění (velká pozornost v oblasti soft-skills při nízkých odborných znalostech a zkušenostech);
- nedostatečná podpora vzdělávání pracovníků ze strany některých členů managementu útvaru výroby.

2.3. Stanovená opatření

Vedení firmy Continental Teves Czech Republic, s.r.o. si výše uvedený neuspokojivý stav vzdělávacího systému a s tím související nedostatečnou kvalifikaci pracovníků útvaru výroby samozřejmě plně uvědomuje. Byla přijata celá řada nápravných opatření, která se pohybují po třech základních liniích. Jedná se o **přípravu interních specialistů na oblast vzdělávání**, na ní navazující **tvorbu systému vzdělávání a rozvoje pracovníků** a v neposlední řadě o **výstavbu školícího střediska**, která samozřejmě souvisí s oběma již zmíněnými oblastmi. Tyto skutečnosti již sice spadají mezi řešení situace popsané v předchozích částech této kapitoly, ale vzhledem k tomu, že první a třetí oblast nejsou hlavním předmětem této práce, je jejich stručný popis řazen též k analýze výchozího stavu, ačkoliv samozřejmě probíhaly paralelně s vytvářením systému vzdělávání.

V polovině loňského roku vznikla v rámci útvaru lidských zdrojů pozice referenta pro rozvoj lidských zdrojů. Hlavním úkolem tohoto pracovního místa jsou tvorba, implementace, koordinace a rozvoj funkčního systému vzdělávání, dále příprava interních vzdělávacích programů a organizace vzdělávání pro oblast THP pracovníků. V únoru letošního roku přibyla ještě pozice referenta vzdělávání pro útvar výroby, která by měla zabezpečovat organizaci vzdělávání pro tento útvar a také přípravu a provádění specifických odborných školení a seminářů. S vytvářením interních vzdělávacích programů samozřejmě také souvisí postupná příprava interních lektorů.

Co se týče výstavby školicího střediska, bylo v rámci rozšiřování závodu v průběhu minulého roku vybudováno celkem sedm učeben: tři pro všeobecná školení, jedna pro výuku práce na počítači, dále jazyková učebna, učebna pro výuku pneumatiky a elektropneumatiky a v neposlední řadě technická učebna, v níž budou vybudovány simulace montážních linek a výrobního procesu. S výjimkou posledně zmíněné učebny jsou všechny prostory již plně zprovozněny. Jsou vybaveny nejmodernější audiovizuální technikou a didaktickými pomůckami. Hlavní cíle těchto investic jsou dva. Za prvé je to snaha dosáhnout větší provázanosti vzdělávacích programů s firemní realitou za pomoci přípravy a provádění vzdělávacích akcí interními lektory v prostorech závodu a tím zvýšit efektivitu pořádaných školení. Za druhé se jedná o snahu snížit náklady na tuto oblast v podobě odbourání nákladů na dopravu a ubytování účastníků a pronájem vzdělávacích zařízení a samozřejmě také o částečnou redukci výdajů na externí vzdělávací instituce a lektory.

Příprava interních specialistů na oblast vzdělávání a výstavba školicího střediska by spolu s vytvářením systému vzdělávání měly postupně vést k výraznému zvýšení kvalifikace pracovníků a tím i výkonu celého závodu. Než však bude přistoupeno přímo k návrhům řešení v oblasti tvorby systému vzdělávání a vytváření vzdělávacích programů pro útvar výroby, je třeba provést co nejkomplexnější analýzu a syntézu dostupných teoretických podkladů pro tuto oblast.

3. Teoretický rozbor oblasti vzdělávání pracovníků

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se v moderní společnosti neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí svojí kvalifikaci neustále prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno pominuly doby, kdy si člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a rozvoj pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehraává stále větší roli podnik a jím organizované vzdělávací aktivity. [2]

Vzdělávání pracovníků je proto nutné chápat coby investici do lidského kapitálu, jehož hodnota by se na rozdíl od některých jiných forem kapitálu měla neustále zvyšovat. Vzdělávání a rozvoj pracovníků tedy znamenají poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšování individuálního, týmového a podnikového výkonu. Je však třeba dbát na to, aby vzdělávání nebylo pouze dáváním do pořádku toho, co je špatné (tzv. "model deficitu"). Vzdělávání je totiž mnohem více. Zabývá se, nebo by se mělo zabývat, identifikací a uspokojováním rozvojových potřeb – dosažením flexibility, rozvojem všestrannosti, připraveností na změny, převzetí dalších povinností, větších pravomocí a vyšší odpovědnosti. Pouze za splnění těchto podmínek může podnik v dnešním konkurenčním prostředí dlouhodobě obstát. [1]

3.1. Domény učení

V úvodu analýzy teoretických podkladů je nezbytné vysvětlit tři základní pojmy z teorie učení, které jsou nedílnou součástí většiny podkladů z oblasti vzdělávání a které jsou také hojně užívány v následující části této práce. Jedná se o tzv. domény učení, které odrážejí skutečnost, že existují různé oblasti a úrovně učení. Těmito oblastmi jsou **znalosti**, **dovednosti** a **postoje**. [5]

3.1.1. Znalosti

Znalosti představují první a největší oblast učení. Zahrnují v podstatě veškeré intelektuální a myšlenkové procesy, tedy zapamatování a vybavování si faktů, jejich chápání, aplikace, analýza, syntéza či zhodnocení.

3.1.2. Dovednosti

Další oblastí jsou dovednosti. Do této kategorie spadají veškeré činnosti, při jejichž provádění je užíváno nějakých motorických aktivit. Jedná se zejména o činnosti fyzického, technického, kreativního nebo též např. komunikačního charakteru.

3.1.3. Postoje

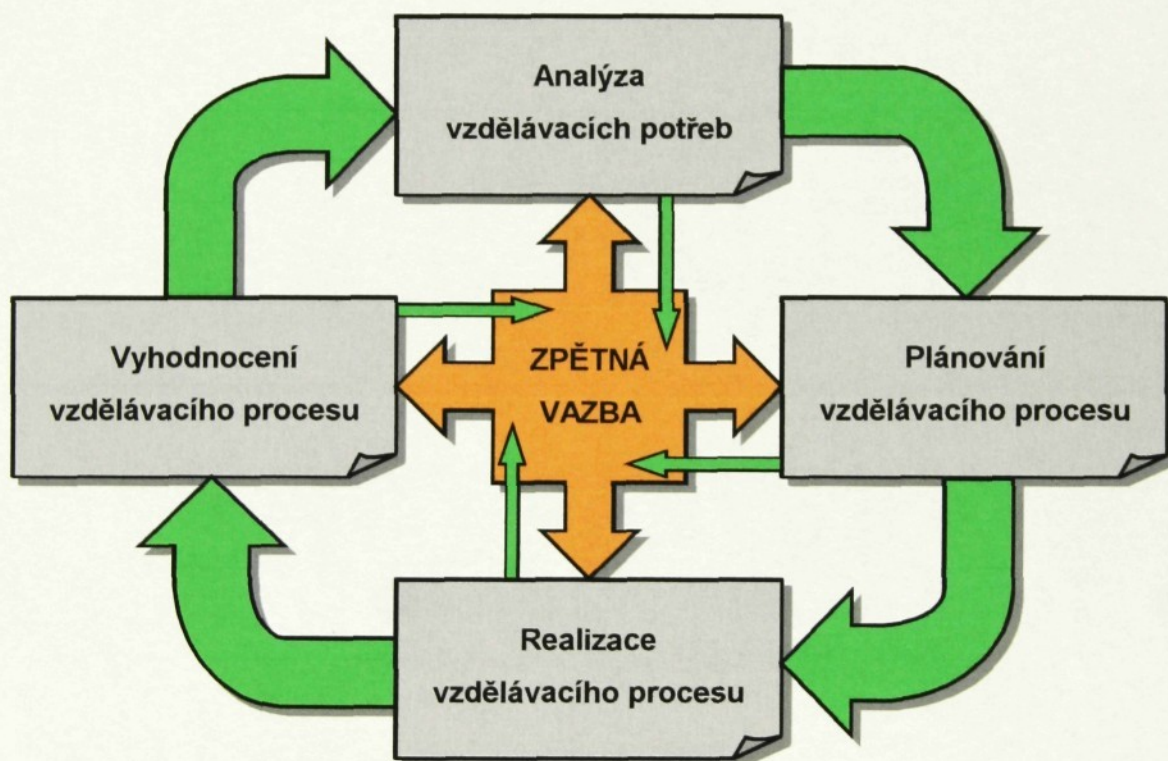
Třetí oblastí jsou postoje. Do této kategorie jsou zahrnuty postoje, vztahy, hodnoty, city, motivace, přesvědčení a zájmy. Jedná se někdy spíše o emocionální než výhradně intelektuální reakce, které však často hrají zcela zásadní roli v pracovních výkonech a ve stylu práce.

Pomocí těchto tří pojmů můžeme definovat vzdělávání coby systematický proces rozšiřování či rozvoje **znalostí** a **dovedností** a také formování **postojů** pracovníků. Ovlivňování těchto třech hlavních domén učení se mnohdy značně prolíná a jednotlivé kategorie není nutné v každém konkrétním případě izolovat. Porozumění těmto základním pojmům by však v každém případě mělo napomáhat při vytváření vzdělávacích programů.

3.2. Systematické vzdělávání

Cílem vzdělávání a rozvoje pracovníků je takový rozvoj kompetencí jednotlivce, který zlepší jeho výkonnost v organizaci, to znamená, že vyvolá trvalé změny ve znalostech, dovednostech a postojích. Aby tyto změny byly úspěšné a měly na organizaci dopad, je nutné postupovat systematicky – ve čtyřech fázích: analýza vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a vyhodnocení vzdělávacího procesu . [3]

Na následujícím obrázku jsou tyto základní fáze zobrazeny.



Obrázek 3.1: Základní cyklus systematického vzdělávání

Nejprve je tedy nutné analyzovat kdo a v jaké oblasti by se měl vzdělávat, poté je třeba stanovené vzdělávací opatření důkladně připravit a naplánovat, pak následuje proces realizace vzdělávání a v závěrečné fázi je nezbytné příslušné vzdělávací opatření zhodnotit. Všechny etapy vzdělávacího procesu mezi sebou musí být provázány a neustále se navzájem ovlivňují prostřednictvím zpětné vazby. Následující část této práce bude věnována podrobné analýze těchto čtyř základních fází.

3.3. Analýza vzdělávacích potřeb

Pojem analýzy vzdělávacích potřeb je chápán jako analytický postup, který je určen k nalezení mezer nebo diferencí ve výkonu jednotlivců, skupin či celé organizace. Cílem této analýzy je tedy identifikovat rozdíl mezi tím, co je a mezi tím, co je žádoucí. Nezbytným předpokladem pro její provádění je zahrnutí všech složek, které jsou na tomto procesu a jeho výsledcích zainteresovány. Tento proces obvykle probíhá ve třech hlavních oblastech. Jedná se o **analýzu organizace, analýzu pracovního místa a analýzu pracovního výkonu**. [4]

3.3.1. Analýza organizace

První část analýzy vzdělávacích potřeb by měla zahrnovat poměrně širokou škálu údajů, týkající se vnitřních i vnějších faktorů, ovlivňujících chod organizace. Jedná se zejména o následující faktory:

a) Prostředí

Organizace fungují uvnitř společnosti a jejich chod je samozřejmě ovlivňován jejími **zvyky, normami a zákony**. Proto mohou být v některých případech iniciátory potřeby vzdělávání také faktory působící vně organizace, jako jsou např. různé veřejné instituce či vládní nařízení. Typickým případem takovéto iniciace potřeby vzdělávání pracovníků je povinné pravidelné školení v oblasti bezpečnosti práce. Dalšími faktory, které iniciují potřebu vzdělávání, mohou být také např. **technologický vývoj, strategie konkurentů, požadavky odběratelů** apod.

b) Strategie

Většina organizací má své širší cíle. Ty mohou být vyjádřeny např. jako „nekompromisní orientace na kvalitu“, „dosažení technologického prvenství“, či „snaha dosáhnout absolutní důvěry zákazníků“. Tyto širší cíle jsou posléze konkretizovány do podoby specifických cílů jednotlivých součástí organizace, oddělení či pracovních týmů. Odrážejí **plány organizace pro růst, ziskovost, proniknutí na další trhy** apod. Vzdělávací programy by tedy měly být dílčími kroky k plnění cílů organizace a jejích součástí.

c) Zdroje, výsledky a plány

Manažeři neustále sledují informace o situaci v organizaci, jako jsou např. její **struktura, počet vyrobených jednotek, procento vadných výrobků, odpovídající trh**,

množství odpadu, finanční a personální zdroje a jejich plány apod. Zejména poslední jmenované údaje týkající se monitorování lidských zdrojů jsou pro analýzu organizace velmi podstatné. Spojením vzdělávacích programů s plánováním lidských zdrojů mohou organizace připravovat zaměstnance na nové úkoly, převedení na vyšší funkci atd. tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Je samozřejmé, že dalším faktorem vstupujícím do procesu analýzy vzdělávacích potřeb jsou také data o **stávajícím systému vzdělávání** v organizaci a jeho **efektivitě**.

d) Kultura organizace

Organizace jsou sociální útvary, jejichž pracovníci mají své city, postoje a hodnoty. Firemní kultura se týká **kolektivních postojů zaměstnanců k práci, nadřazeným, firemním cílům, pravidlům a postupům**. Jednotliví zaměstnanci také mají své představy o takových nehmotných systémech, jako jsou např. **komunikace, rozhodování** či **týmová spolupráce**. Tyto postupy jsou naučeny a ovlivňovány zkušenostmi zaměstnanců v organizaci. Analýza těchto faktorů a snaha o jejich pozitivní ovlivnění je tedy další součástí analýzy fungování příslušné organizace.

3.3.2. Analýza pracovního místa

Další oblastí, jejíž podrobný rozbor je nezbytnou součástí procesu analýzy vzdělávacích potřeb, jsou jednotlivé pracovní pozice. Je nutné zjistit **obsah práce, důležitost a četnost prováděných úkolů, normy výkonu** a samozřejmě také **znalosti, dovednosti a schopnosti** potřebné k úspěšnému vykonávání práce na daném pracovním místě.

3.3.3. Analýza pracovního výkonu

Třetí analyzovanou oblastí jsou jednotliví pracovníci, pracovní skupiny a jejich pracovní výkony. Posuzují se záznamy o **hodnocení pracovníků**, jejich **vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů**, dále pak **výsledky testů, záznamy o pohovorech s pracovníky** či různé **průzkumy**, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků.

Údaje ze všech tří popsaných oblastí umožňují vytvořit si přehled o současné a potenciální disproporci mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků organizace na jedné straně a požadavky pracovních míst na straně druhé. Nutno však poznamenat, že tato činnost je do značné míry založena na odhadech a aproximativních postupech, protože kvalifikace a vzdělání jsou velice obtížně kvantifikovatelné oblasti. [2]

3.4. Plánování vzdělávacího procesu

Na fázi analýzy vzdělávacích potřeb plynule navazuje fáze plánování vzdělávacího procesu. Každý vzdělávací program je nezbytné vytvářet individuálně. V případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn, je třeba jeho podobu soustavně rozvíjet. [1]

3.4.1. Výčet součástí fáze plánování vzdělávacího procesu

Správně vypracovaný plán vzdělávání pracovníků odpovídá na následující otázky:

a) Co je cílem?

Na počátku fáze plánování vzdělávacího procesu je nejprve třeba přesně definovat, jakého konkrétního **cíle** má být příslušným vzdělávacím opatřením dosaženo. Této činnosti je nutné věnovat zvýšenou pozornost. Od stanovení cílů se posléze odvíjí prakticky všechny ostatní kroky v oblastech přípravy, realizace i hodnocení vzdělávacího procesu. Při formulaci cílů je třeba dbát na to, aby cíle nebyly určovány obecně, tedy pouze v podobě určení znalostí či dovedností, které si pracovníci mají osvojit, nýbrž aby odrážely konkrétní aplikaci získaných poznatků na pracovišti. Vhodnou metodou, s jejíž pomocí je možné cíle vzdělávacích akcí stanovovat, je tzv. **SMART**. Dle této metody by cíle vzdělávací akce měly být **Specifické**, **Měřitelné**, **Akceptovatelné**, **Reálné** a **Termínované**.

b) Komu?

Dalším krokem je rozhodnutí týkající se **cílové skupiny** dané vzdělávací aktivity.

c) Kým?

V tomto kroku je nutné rozhodnout, zda bude vzdělávací program proveden **interním** či **externím** vzdělavatelem. V případě, že organizace není schopna provést danou

vzdělávací aktivitu za pomoci vlastních pracovníků, je nezbytné vybrat vhodnou **vzdělávací instituci**. Po těchto rozhodnutích následuje konkrétní určení **lektora**.

d) Co?

Zde je třeba podrobně definovat **obsah** a **strukturu** vzdělávací akce.

e) Jakým způsobem?

V tomto kroku je nutné stanovit, zda se jedná o **vzdělávání na pracovišti** při výkonu práce či **mimo pracoviště**. Dále je třeba rozhodnout, jaké **metody** a **didaktické pomůcky** budou pro příslušnou vzdělávací aktivitu použity.

f) Kdy?

Zde je nutné stanovit **termín**, **rozsah**, popř. **časový plán** akce.

g) Kde?

Dále je nutné stanovit, zda se daná akce bude konat ve vzdělávacím zařízení organizace či ve vzdělávacím zařízení mimo organizaci. Poté následuje určení a rezervace konkrétního **místa konání** dané akce. V případě konání akce vně organizace je také třeba zajistit **dopravu**, **stravování**, popř. **ubytování**. Dále je třeba zajistit potřebné **vybavení** vzdělávacího zařízení, které se odvíjí od obsahu a použitých metod vzdělávací akce.

h) S jakými náklady?

Nezbytnou součástí plánování vzdělávání je samozřejmě také stanovení **rozpočtu** příslušné vzdělávací aktivity. (Oblasti analýzy nákladů je věnována samostatná kapitola 3.4.2.)

i) Jak bude probíhat hodnocení?

Velice důležitou částí fáze plánování vzdělávací akce je stanovení **způsobu a metod hodnocení** příslušné akce. Tento krok samozřejmě bezprostředně souvisí se stanovením cílů dané vzdělávací aktivity.

3.4.2. Analýza nákladů

Do provádění kalkulace nákladů je vždy nezbytné zahrnout všechny položky, které do pořádaných vzdělávacích akcí skutečně vstupují. Tyto náklady totiž zdaleka nejsou tvořeny pouze cenou příslušné vzdělávací aktivity, případně finanční částkou vynaloženou na dopravu a ubytování účastníků, na něž jsou často zužovány. Kompletní kalkulace nákladů zahrnuje finanční vyjádření všech činností, které s danou vzdělávací akcí souvisejí. Jedná se zejména o tyto položky:

- režijní náklady – elektřina, teplo, světlo, prostory, zařízení, komunikační náklady;
- analýza potřeb – odborná práce, podpůrná činnost, doprava, materiál, konzultační poplatky;
- vývoj programu – odborná práce, podpůrná práce, doprava, materiál, konzultační poplatky;
- realizace programu – administrativní podpora, technická podpora, cena akce popř. příprava a mzda interních lektorů, mzda školených osob, výukové a studijní materiály, doprava, ubytování, stravování, pronájem prostor a zařízení;
- hodnocení – odborná práce, podpůrná práce, doprava, materiál, konzultační poplatky. [5]

Kromě těchto poměrně snadno vyčíslitelných nákladů do vzdělávacích programů vstupují ještě další položky, jejichž přesné vyjádření již může být dosti komplikované. Jedná se např. o náklady ušlé výroby, náklady na náhradu pracovních sil, náklady na práci přesčas, náklady snížené jakosti aj. Navzdory jisté obtížnosti je vhodné zahrnout i tyto položky do nákladové kalkulace, např. v podobě jistého procentuálního navýšení výše uvedených exaktně vypočtených údajů o položku ostatních nezahrnutých nákladů.

Počet a struktura jednotlivých položek samozřejmě kolísají v závislosti na charakteru akce, např. na pořádání vzdělávací akce uvnitř či vně organizace. Výsledná suma nákladů by však v každém případě měla být součtem částek ze všech zmíněných kategorií. Takováto pokud možno zcela vyčerpávající kalkulace nákladů může být samozřejmě prováděna až po provedení příslušného vzdělávacího programu, ale již při návrzích programů či posuzování jejich alternativ by na výše uvedenou šíři nákladového spektra rozhodně měl být brán zřetel.

3.4.3. Metody užívané v oblasti vzdělávání pracovníků

Jeden z rozhodujících vlivů na účinnost a úspěšnost vzdělávacích akcí má bezpochyby volba vzdělávacích metod. Proto je nezbytné začlenit do této práce také přehled základních metod, které jsou v oblasti vzdělávání pracovníků používány. Existující širokou škálu metod lze rozčlenit do dvou základních skupin:

a) metody používané ke vzdělávání **na pracovišti při výkonu práce** – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (tzv. **on the job training**);

b) metody používané ke vzdělávání **mimo pracoviště**, ať už v organizaci nebo mimo ni (tzv. **off the job training**).

Obou skupin metod se používá pro vzdělávání všech kategorií pracovníků v závislosti na jejich konkrétní náplni práce. V literatuře je těchto metod popsáno velké množství. Často jsou členěny podle různých kritérií, např. podle finanční či časové náročnosti, míry účinnosti či podle vhodnosti spíše pro rozvoj manažerů nebo vzdělávání dělníků. Nejkomplexnější přehled nepoužívanějších metod, jejich stručných charakteristik, výhod a nevýhod je z dostupné literatury uveden v knize J. Koubka: Řízení lidských zdrojů [2] a proto byl přejat v takřka nezměněné podobě.

a) Metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti:

Instruktaž při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou. Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácviku nového popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (v případě potřeby opakovaně) a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.

Výhody: Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem či mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným.

Nevýhody: Umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde spíše o jednorázové působení, vzdělávání probíhá často v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.

Koučování (coaching) představuje – na rozdíl od spíše jednorázové instruktaže – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Jde vlastně o soustavné

podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.

Výhody: Vzdělávaný pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce, metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělávaného se vzdělavatelem (bezprostředním nadřízeným), zlepšuje komunikaci mezi nimi a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka.

Nevýhody: Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být dosti rozkouskované, nesoustavné.

Mentoring je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu však i v jeho kariéře.

Výhody: Jako u coachingu, metoda však do procesu formování pracovních schopností pracovníka vnáší prvek jeho vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah. Je hodnocena příznivěji než coaching.

Nevýhody: Jako u coachingu, a kromě toho existuje nebezpečí volby nevhodného mentora.

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

Výhody: Vzdělávaný pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i k procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a vzdělavatelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků. Vzdělavatel (nadřízený) si tak zároveň sám formuje a prověřuje své pracovní schopnosti, především v oblasti práce s lidmi.

Nevýhody: Větší časová náročnost metody, vzdělávání se tak může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště. Někteří vedoucí pracovníci nebo vzdělavatelé přijímají tuto metodu s jistou nelibostí a nedůvěrou.

Asistování je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda se používá nejen při vzdělávání

pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde si osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu.

Výhody: Soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání.

Nevýhody: Vzdělávaný se může naučit i některým nepříliš vhodným pracovním návykům, informace a instrukce mu plynou z jednoho zdroje, napodobování vzdělavatele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak. Může to vyústit do podceňování alternativních pracovních postupů.

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

Výhody: Vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Pracovník si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji, rozšiřuje se mu pole působnosti.

Nevýhody: Pracovník se může dopustit chyb či nesplnit úkol, protože sledování a usměrňování jednotlivých kroků jeho práce není vždy možné. Neúspěch pak může ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti a narušit sebedůvěru.

Rotace práce (job rotation, používá se i výraz cross training) je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Metoda se používá především při výchově řídicích pracovníků, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků.

Výhody: Pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace. Rozvíjí se tak flexibilita jeho pracovní síly a schopnost vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Zároveň si on sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti. Metoda flexibilizuje pracovní síly a přispívá k celkové flexibilitě organizace.

Nevýhody: Pracovník nemusí právě na každém pracovišti (v některé pracovní funkci) uspět, což může podryt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.

Pracovní porady jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.

Výhody: Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy. Je to neformální metoda, která může dosti účinně přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků.

Nevýhody: Problém časového umístění pracovní rady. Uspořádání rady v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, uspořádání rady mimo pracovní dobu či v pracovních přestávkách naráží na neochotu pracovníků se rady zúčastňovat a zpravidla se objevuje snaha ji maximálně zkrátit.

Jak je patrné, s výjimkou poslední metody jde vesměs o individuální metody vzdělávání vyžadující individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělávatelem.

b) Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště:

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (ať už v organizaci, nebo mimo ni) se často realizují v režimu podobném režimu školnímu, ve zvláštních zařízeních (výukových dílnách, trenažerových či počítačových učebnách apod.), na vývojových pracovištích atd. Vesměs jde o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

Přednáška, která je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

Výhody: Rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky (vybavení).

Nevýhody: Jde o jednostranný tok informací pasivně přijímaný účastníky vzdělávání.

Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí) uvedené nevýhody přednášky poněkud překonává. Je to opět metoda zprostředkovávající spíše znalosti.

Výhody: Během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě.

Nevýhody: Akce musí být již důkladněji organizačně připravena a vhodným způsobem moderována.

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

Výhody: Účastníci vzdělávání si zkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažnějších škod. Metoda zprostředkovává znalosti i dovednosti.

Nevýhody: Obvykle jsou podmínky ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti rozdílné, na závalu je i určitá schematičnost výuky či zjednodušení problémů.

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

Výhody: Pokud jsou dobře připraveny, pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému. Pokud se případová studie týká konkrétní situace v určité organizaci v dostatečně vzdálené minulosti, je možné konfrontovat analýzu a řešení účastníků vzdělávání se skutečným řešením problému, které bylo zvoleno v praxi i s jeho výsledky.

Nevýhody: Kladou mimořádné požadavky na přípravu i vzdělavatele (moderátora), který by měl k řešením navrhovaným účastníky přistupovat vždy s taktem.

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

Výhody: Poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých aspektů. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci, jaká se vyskytuje např. při sestavování plánů nebo vytváření systémů.

Nevýhody: Stejně jako u případových studií.

Brainstorming je rovněž variantou případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) způsob řešení zadaného

problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů.

Výhody: Velmi účinná metoda přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. Podporuje kreativní myšlení.

Nevýhody: Stejně jako u případových studií.

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

Výhody: Velmi účinná metoda pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.

Nevýhody: Problémem je nalezení vhodné formy působení a usměrňování účastníků vzdělavatelem. Metoda je velmi náročná na přípravu.

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

Výhody: Učí účastníky samostatně myslet a reagovat a v neposlední řadě i ovládat své emoce.

Nevýhody: Vyžaduje pečlivou organizační přípravu a na vzdělavatele klade stejně náročné požadavky jako případové studie či simulace.

Assessment centre, česky pak **diagnosticko-výcvikový program** je moderní a vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Svá řešení a rozhodnutí si účastník může konfrontovat s optimálními, čímž se učí. Assessment centre představuje vlastně k jisté dokonalosti dovedené metody případových studií, simulace a hraní rolí.

Výhody: Účastník vzdělávání si v tomto případě komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit zároveň úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné. Velmi účinná metoda.

Nevýhody: Velmi náročná metoda na přípravu a technické vybavení.

Outdoor training nebo také **adventure education**, jež by bylo možné označit jako učení se hrou, je metoda, která se v poslední době stále více používá ve vzdělávání manažerů. Jde skutečně o hry či akce spojené se sportovními výkony, při nichž se manažeři učí manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky, orientovat se a mnohé další. Postup spočívá v zadání úkolu majícího podobu nějaké hry či pohybové aktivity. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník buď spontánně, nebo je jím pověřen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřebné, jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit.

Výhody: Účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem a zdokonalují je, učí se uvědomovat si a rozpoznávat tyto dovednosti, jejich uplatnění a význam v jakékoliv běžné činnosti a aplikovat je na běžnou manažerskou práci. Je to ideální propojení hry a sportu (tedy v podstatě rekreačních a relaxačních aktivit) s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů. Jde o velmi efektivní metodu.

Nevýhody: Metoda je náročná na přípravu, je třeba překovat určité předsudky a neochotu manažerů si hrát, obavu ze zesměšnění, popř. jejich nechuť k pohybovým aktivitám.

Užívané metody vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité. Používání širší škály metod, pokud jsou stejně vhodné, napomáhá učení tím, že udržuje zájem učících se osob. Další skutečností, již je nutné mít na paměti, je chápání učení coby aktivního, nikoli pasivního procesu. Proto je třeba klást velký důraz na aktivní zapojení účastníků během vzdělávací akce, ponechání dostatečného prostoru pro vyzkoušení probírané látky a samozřejmě také na nepřesycování programu přemírou faktů. [1]

3.5. Realizace vzdělávacího procesu

S fází realizace vzdělávacího procesu obvykle souvisí řada činností organizačního a administrativního charakteru. Veškeré vzdělávací akce je třeba neustále monitorovat a dokumentovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle stanoveného plánu a podle schváleného rozpočtu. Do této fáze také částečně zasahuje fáze hodnocení, jejíž některé části obvykle probíhají již během konání či v závěru vzdělávacího opatření. Toto téma však bude blíže popsáno až v následující kapitole. [1]

3.6. Vyhodnocení vzdělávacího procesu

Vzdělávací proces uzavírá fáze hodnocení. Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Jak již bylo uvedeno v souvislosti analýzou vzdělávacích potřeb, jsou kvalifikace a vzdělání coby kvalitativní charakteristiky velice obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň či velikost změny lze zjistit pouze nepřímo, mnohdy dosti spekulativními způsoby. [2]

Navzdory zmíněným obtížím je fáze hodnocení nedílnou součástí procesu vzdělávání, která slouží zejména k následujícím účelům:

- ke zjištění, zda program splnil očekávané cíle nebo vyřešil problém;
- k identifikaci silných a slabých stránek programu a lektora;
- k podpoře dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky;
- k posílení důvěry v hodnotu a smysl programů vzdělávání a rozvoje pracovníků;
- k určení nákladů a výnosů vzdělávacích programů, které napomáhají k určení nejefektivnějšího způsobu dosahování požadovaných změn v organizaci.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.4.1., měl by být způsob hodnocení definován již během vytváření příslušného vzdělávacího programu. V hodnocení by měly být používány údaje a metody z analýzy vzdělávacích potřeb a stanovené cíle výuky ke zjištění, zda se požadované změny dostavily. Obvykle se uvádějí čtyři základní úrovně možného hodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit: **reakce**, **učení**, **chování** a **výsledky**. [6]

3.6.1. Reakce

Měření reakce, odezvy či spokojenosti účastníků je nejjednodušší, nejlevnější a nejčastější hodnotící metodou. Obliba této metody je dána snadným prováděním, snadným sběrem a analýzou dat.

Tento způsob hodnocení může spočívat ve sledování aktivity účastníků v průběhu akce, ve verbálním hodnocení akce účastníky, nebo (nejčastěji) v dotazníku, který účastníci vyplní v závěru či po skončení akce a v němž zhodnotí různé stránky akce. V hodnotících dotaznících mohou být posuzována mj. následující kritéria:

- míra splnění očekávání účastníků či cílů akce;
- zajímavost, srozumitelnost a náročnost obsahu;
- úroveň lektora;
- kvalita poskytnutých studijních materiálů;
- možnost využití získaných poznatků v praxi;
- pocíťovaný pokrok;
- prostředí a organizační zajištění akce;
- silné a slabé stránky akce;
- doporučení změn či doplnění;
- celkové hodnocení.

Účastníkům by měl být na konci programu poskytnut dostatek času na vyplnění dotazníku, aby mohli vypovědět uváženě. Odpovědi by měly být anonymní.

Kritikové tohoto způsobu hodnocení však tvrdí, že tyto dotazníky měří hlavně míru zábavnosti školení a nereflektují skutečnost, zda účastník po absolvování školení lépe pracuje. Také sami školitelé jsou zde často odměňováni spíše za svou osobnost a energii v učebně, než za množství látky, kterou naučili. V neposlední řadě, např. vyjádření, že účastník porozuměl výkladu, ještě vůbec neznamená, že si probranou látku pamatuje a že jí dokáže uplatnit ve svojí práci. [5]

Na druhou stranu, přínosem této metody je bezpochyby poskytnutí okamžité zpětné vazby lektorům, tvůrcům programu či organizátorům akce, jež umožňuje provádět rychlé

úpravy dalších připravovaných akcí v podobě přijímání nápravných či preventivních opatření. Pozitivní hodnocení většiny účastníků může také kompenzovat nespokojenost či stížnost jednoho účastníka. Další přínos je psychologický – účastníci dostanou možnost se k dané akci vyjádřit a navrhopvat zlepšení, což přispívá k transferu osvojených znalostí a dovedností.

Shrneme-li výše uvedené údaje, můžeme konstatovat, že použitím formuláře pro odpovědi účastníků získáme řadu užitečných informací, a to jak pro pracovníky v oblasti vzdělávání, tak pro management organizace.

3.6.2. Učení

Druhým faktorem, který může být měřen, je množství získaných znalostí, úroveň osvojených dovedností či změny v postojích účastníků. Měření se obvykle provádí po skončení programu, případně se srovnávají výsledky dosažené před uskutečněním příslušné vzdělávací akce a po jejím skončení. V této oblasti hodnocení vzdělávání se vyskytují dvě základní kategorie: **objektivně hodnocené testování** a **subjektivně hodnocené testování**. [5]

a) Objektivně hodnocené testování

U této kategorie měření úrovně učení je možné přesně definovat správné odpovědi. Spadají sem následující základní možnosti:

- dichotomické otázky – odpovědi ano × ne;
- mnohonásobný výběr – výběr z několika možností, z nichž je určitý počet odpovědí správný;
- přiřazování – spojování údajů ze dvou různých kategorií;
- doplňování, krátké odpovědi – zde hodnocení pracovníci sami doplňují určité údaje.

b) Subjektivně hodnocené testování

Zde se již může vyskytovat několik akceptovatelných odpovědí či řešení a hodnotitelé mají určitou míru volnosti v posuzování správnosti odpovědi. Patří sem mj. tyto možnosti hodnocení:

- písemný rozbor příslušné problematiky;

- ústní zkouška;
- řešení konkrétních úkolů.

Vytváření spolehlivých testů je dozajista velice náročná činnost. Pro zajištění co nejvyšší vypovídací schopnosti testů je vhodné dodržovat několik základních pravidel. Za prvé, jednotlivé testy by měly odrážet učební cíle. Za druhé, test by měl být před svým zavedením předložen kontrolní skupině, která by se soustředila na vyhledání chyb, nelogičností atd. A za třetí, vypovídací schopnost testu by měla být ověřena na skupině osob, které neabsolvovaly žádný vzdělávací program. Srovnání výsledků s absolventy vzdělávací akce resp. se skupinou velmi zkušených a vysoce kvalifikovaných pracovníků by mělo demonstrovat značné rozdíly mezi těmito dvěma skupinami.

Provádění hodnocení úrovně učení má velký význam. V první řadě samozřejmě poskytuje lektorům či organizátorům vzdělávací aktivity zpětnou vazbu ohledně úspěšnosti jejich snahy o zprostředkování znalostí a dovedností. Pokud pracovníci v některé oblasti trvale dosahují nízkých výsledků, upozorňuje test na skutečnost, že příslušná část vzdělávací akce by měla být zrevidována. Kromě hodnocení výsledků výuky má užívání testů bezpochyby také motivační význam. Jsou-li pracovníci informováni o provádění testů, zvyšuje tato skutečnost jejich snahu probíranou látku zvládnout.

3.6.3. Chování

Účastníci vzdělávací akce mohou být s akcí zcela spokojeni, mohou úspěšně složit test, a přesto mohou na pracovišti podávat špatný výkon. Proto je třeba hodnotit také chování účastníků dané vzdělávací akce – tj. způsob a míru aplikace osvojených znalostí a dovedností na pracovišti.

Hodnocení transferu znalostí a dovedností na pracoviště je obvykle prováděno za pomoci nadřízených pracovníků, spolupracovníků, podřízených pracovníků, zákazníků či jiných subjektů, které jsou v bezprostředním kontaktu s hodnoceným účastníkem vzdělávací akce. Princip hodnocení spočívá v provedení pohovorů či vyplnění dotazníků, jež se týkají právě vlivu hodnocené vzdělávací aktivity na pracovní výkon hodnoceného pracovníka a naplňování kritérií, která byla určující při stanovení cílů příslušné vzdělávací akce. Další možností je hodnocení prováděné přímo lektorem, popř. jiným odborníkem na danou oblast, např. ve formě rozboru videozáznamu konkrétního chování na pracovišti. [7]

Účastníci vzdělávacích akcí musí mít dostatek času k tomu, aby si nově naučené znalosti a dovednosti zažili a mohli jejich užití náležitě demonstrovat. Proto je toto hodnocení nutné provádět s určitým časovým odstupem po absolvování příslušné vzdělávací aktivity.

3.6.4. Výsledky

Jak již bylo uvedeno v úvodu kapitoly 3., vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou investicí do lidského kapitálu a každý investor samozřejmě očekává, že mu vynaložené prostředky přinesou určitý zisk. V případě vzdělávání pracovníků je tímto očekáváním pozitivní vliv vzdělávacích programů na ukazatele, které tvoří podnikový hodnotový řetězec. Vzdělávání tedy v žádném případě není samoučelnou záležitostí a jeho nezbytnou součástí musí být analýza výsledného efektu vzdělávání, tedy jeho praktického přínosu. Jedná se bezpochyby o nejobtížnější úroveň fáze hodnocení vzdělávání, která by však navzdory své složitosti a časové náročnosti v efektivním systému vzdělávání rozhodně neměla chybět. [8]

Z pohledu hodnocení výsledků investičních projektů můžeme rozlišovat tři základní hlediska: **hodnotová analýza**, **naturální analýza** a **užitková analýza**.

a) Hodnotová analýza

Hodnotová analýza spočívá ve snaze o vyjádření finančního přínosu vzdělávacích programů. Zde se ocitáme v nesmírně obtížné oblasti. Obzvláště problematická je snaha o vyjádření přínosu vzdělávacích akcí z oblasti manažerského rozvoje, jako např. komunikační dovednosti či řešení problémů. Zde mohou jakékoliv pokusy o porovnání nákladů a výnosů vzdělávání vést ke značně zkresleným výsledkům.

Podíl vzdělávacích aktivit na případném zlepšení finančních ukazatelů organizace je totiž možné měřit pouze nepřímou a navíc je jen velice těžko možné jej separovat od vlivu změny prostředí, metod práce, motivace pracovníků, používaného zařízení apod.

Jednou z možností, která může alespoň částečně vypovídat o finanční efektivitě vzdělávacích programů, je prosté nákladové srovnání dvou různých vzdělávacích akcí. Tato varianta je použitelná hlavně při vývoji nových programů a jejich srovnávání s programy prováděnými v minulých obdobích. Vypovídací schopnost takového srovnání je samozřejmě poněkud sporná, avšak při zachování stejných výsledků v hodnocení reakce, učení a chování účastníků může případné snížení nákladů napovídat když ne přímo o výnosnosti, tak alespoň o dosažené úspoře.

Jsou-li výsledky vzdělávacího programu alespoň částečně finančně vyčíslitelné, je další možností vypočtení minimálních výnosů, které postačí k pokrytí investic. Tento způsob měření výnosnosti vychází z předpokladu, že zcela přesné a vyčerpávající zjištění přínosu vzdělávacích programů je v podstatě nemožné. Proto by i nedokonalé měření výnosů, založené pouze na části výsledků vzdělávací akce, mělo být dostačující k potvrzení oprávněnosti investice do vzdělávání. Zjistíme-li tedy takové pozitivní změny ve finančních ukazatelích výkonnosti pracovníků, které alespoň vyrovnají množství investovaných prostředků, je možné investici do vzdělávání považovat za rentabilní. [4]

b) Naturální analýza

V rámci naturální analýzy můžeme posuzovat nefinanční ukazatele výkonnosti pracovníků, jako jsou např. množství výroby či počet reklamací. Zde je možné se zaměřit buď na dlouhodobé sledování údajů týkajících se jedné skupiny pracovníků, nebo srovnávání výkonnosti dvou skupin pracovníků, z nichž jedna absolvovala vzdělávací program a druhá se žádného vzdělávání neúčastnila. Pokud se prokáže pozitivní vliv vzdělávání na ukazatele výkonnosti, svědčí tento fakt o efektivitě příslušné investice.

c) Užitková analýza

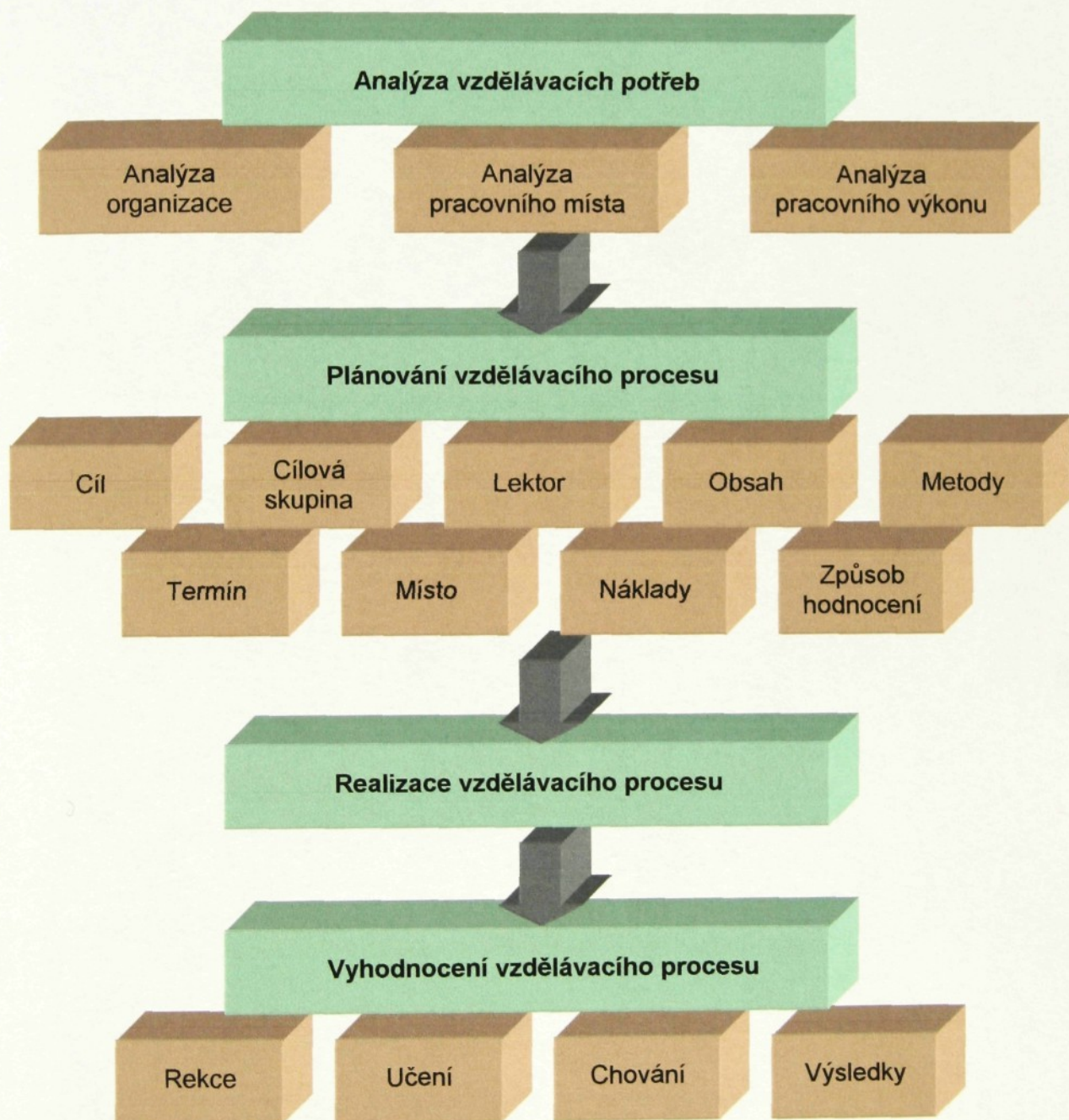
Užitková analýza přínosu vzdělávacích programů se týká vlivu vzdělávání na ty hodnoty, které lze obtížně kvantifikovat. Může se jednat například o vliv vzdělávacích akcí na firemní kulturu, motivaci či spokojenost pracovníků. Zde je možné za pomoci kvalifikovaných a zkušených odborníků provádět nejrůznější expertízy daných oblastí. Pozitivní výsledek, který je možné přičíst vzdělávacím programům, opět vypovídá o smysluplnosti příslušné investice.

Jak je patrné, v této práci není uveden žádný konkrétní univerzální vzorec či jiný nástroj, který by umožnil snadný výpočet rentability investic do vzdělávání a rozvoje pracovníků. Jak již bylo několikrát zmíněno, efekt vzdělávání je měřitelný pouze nepřímo a většinou se jedná spíše o odhady než o precizní metody a postupy. Pro učinění racionálního manažerského rozhodnutí však není naprostá exaktnost vždy zcela nezbytná.

Možnost měřit přínos vzdělávání také závisí na charakteru a obsahu práce. Při plnění jednoduchých úkolů se efekt vzdělávání může projevit velice výrazně a jednorázově. Oproti tomu při výkonu vysoce kvalifikované práce je přínos vzdělávání jen velice těžko zpozorovatelný, protože se často projevuje postupně v podobě nepatrných zlepšení. [2]

3.7. Souhrnný pohled na proces vzdělávání

Na následujícím schématu je uvedeno souhrnné znázornění základních stavebních kamenů systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, které byly popsány v předchozích částech kapitoly 3.



Obrázek 3.2: Podrobné znázornění hlavních součástí systému vzdělávání

3.8. Podmínky pro efektivní vzdělávání

V závěru teoretické části této práce jsou shrnuta a doplněna klíčová pravidla, jejichž dodržování by mělo být základním předpokladem pro efektivní fungování vzdělávacího systému. Jedná se o následující podmínky:

- **Pracovníci musejí být motivováni se vzdělávat.** Měli by si být vědomi stávajícího deficitu, z něhož vyplývá potřeba vzdělávání a rozvoje. Výsledek, jehož má být prostřednictvím dané vzdělávací akce dosaženo, musí být pro pracovníky významný, užitečný a tudíž žádoucí.
- **Vzdělávání musí být aktivním procesem.** Známa pravda říká: „Slyším a zapomenou. Vidím a pamatuji si. Dělán a pochopím.“ Pochopení či porozumění jsou základním předpokladem pro efektivní výkon a proto musí být ve vzdělávacích programech kladen maximální důraz na aktivní zapojení účastníků a ponecháván dostatečný prostor pro praktické vyzkoušení si probíraného učiva.
- **Množství zprostředkovávané látky nesmí být předimenzované.** Vzdělávání by mělo vycházet z omezené lidské schopnosti absorbovat učivo a objem látky by měl odpovídat reálně zapamatovatelnému množství.
- **Vzdělávací program musí být rozmanitý.** Je třeba využívat co nejširšího repertoáru vzdělávacích metod, pomůcek a materiálů. Tato skutečnost výrazně napomáhá k udržení pozornosti účastníků a tím samozřejmě podporuje proces učení.
- **Vzdělávaným je dovoleno dělat chyby.** Aktivní účast znamená, že účastníci riskují nezdar. Proto musí být vzdělávaným pracovníkům ponecháno právo dělat chyby v bezpečném prostředí. Případný nezdar by neměl mít pro účastníka okamžité následky, ale školitel by mu měl pomoci se ze svých chyb poučit.
- **Vzdělávaným je poskytována zpětná vazba.** Učící se osoby potřebují být informovány o tom, jak si vedou. Proto by měl být neustále hodnocen dosahovaný pokrok, ať už prostřednictvím lektora či nadřízeného, nebo pomocí sebeověřování.

4. Tvorba základní koncepce systému vzdělávání pro výrobní útvar firmy Continental Teves CR, s.r.o.

4.1. Všeobecné cíle procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků

Na samém počátku tohoto projektu bylo samozřejmě nutné ujasnit si cíle, které chce firma prostřednictvím systematického vzdělávání a rozvoje všech svých pracovníků dosáhnout. Tyto cíle byly formulovány následujícím způsobem:

- schopnost dostát požadavkům na výrobek s nejvyšším bezpečnostním standardem;
- schopnost dostát požadavkům každoročních interních, procesních a zákaznických auditů;
- zajištění a neustálý rozvoj odborné způsobilosti všech pracovníků;
- připravenost pracovníků na změny související s redesignem stávajících a implementací nových systémů a procesů;
- postupné zvyšování pravomocí, odpovědnosti a motivace všech pracovníků;
- rozvoj firemní kultury.

4.2. Cíle projektu

Co se týče přímo tvorby a implementace systému vzdělávání pracovníků výrobního útvaru, vychází určení hlavních cílů kromě výše uvedených cílů celého vzdělávacího procesu zejména z hlavních nedostatků stávajícího vzdělávacího systému, popsanych v kapitole 2. Stanovené cíle tohoto projektu je možné shrnout následovně:

- zajištění požadované kvalifikace všech pracovníků útvaru za účelem odlehčení vedoucích pracovníků od nutnosti provádění úkolů spadajících do povinností podřízených;
- zvýšení efektivity vzdělávacích programů prostřednictvím dosažení jejich větší provázanosti s firemní realitou;
- snížení nákladů na přípravu vzdělávacích akcí prostřednictvím používání standardních modulů;

- snížení nákladů na vzdělávací akce prostřednictvím jejich pořádání interními lektory v prostorách firmy, odbourání nákladů na dopravu, ubytování, pronájem vzdělávacích zařízení apod.;
- snížení závislosti na externích konzultantech a školitelích;
- zvýšení motivace a loajality všech pracovníků útvaru.

4.3. Základní postup

Prvním krokem samotné tvorby systému vzdělávání pro výrobní útvar musí být bezpochyby stanovení základního postupu projektu. Tento postup samozřejmě vychází z obecné struktury oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků, popsané v teoretické části této práce. Konkrétní postup pro tento projekt byl stanoven následovně:

- 1) Analýza dostupných zdrojů dat
- 2) Analýza vzdělávacích potřeb
- 3) Vývoj vzdělávacích programů, paralelní příprava interních lektorů
- 4) Standardizace vzdělávacích programů, permanentní přezkoumávání a konání nápravných opatření
- 5) Průběžné vytváření a implementace základních instrumentů a dokumentů sloužících pro analýzu, plánování, realizaci a hodnocení vzdělávání

4.4. Dostupné zdroje dat

Dostupných zdrojů dat, které by bylo možné použít pro vytváření vzdělávacího systému, je velmi málo. Základní instrumenty práce s lidskými zdroji, které se systémem vzdělávání a rozvoje pracovníků bezprostředně souvisejí, jako jsou popisy pracovních míst, kvalifikační profily, systém hodnocení zaměstnanců či kariérní řád, v současné době nejsou k dispozici. Popisy pracovních míst v současnosti prodělávají důkladnou aktualizaci a redesign, kvalifikační profily teprve vznikají, systém hodnocení zaměstnanců se začíná budovat a kariérní řád je zatím ve fázi plánů. Prakticky jedině údaje, které jsou v současné době pro tvorbu systému vzdělávání k dispozici, jsou data týkající se některých iniciátorů vzdělávacích potřeb, jež souvisejí s požadavky UBAG organizace závodu, zákazníků, vedení

závodu, technologickým vývojem apod. Proto je nutné získat prakticky veškeré údaje potřebné pro tento projekt prostřednictvím vlastních šetření a aktivit v rámci projektu.

4.5. Analýza vzdělávacích potřeb

Jak již bylo zmíněno, kvalifikační profily jednotlivých pracovních míst či výsledky hodnocení jednotlivých pracovníků dosud nejsou k dispozici. Proto bylo nezbytné provést kompletní analýzu kvalifikačních požadavků přímo v rámci analýzy vzdělávacích potřeb. Než bylo možné k tomuto kroku přistoupit, bylo nejprve třeba přesně definovat cílové skupiny.

4.5.1. Stanovení hlavních cílových skupin

Stanovení cílových skupin systému vzdělávání vychází ze základního rozdělení pracovníků útvaru výroby na **přímé** a **nepřímé**. Do první skupiny spadá především kompletní osazenstvo jednotlivých montážních linek, tedy tyto pracovní pozice: **montážní dělník, patron, výrobní přípravář, balič, mechanik** a **vedoucí linky**. Do této skupiny dále spadají také dvě pracovní pozice z úseku údržby, tedy **směnový mechanik** a **směnový elektronik**. Druhá skupina zahrnuje pracovníky na manažerských, technických, či jiných pozicích, jimiž jsou: **směnový mistr, výrobní technik, referent KVP** a **vedoucí výrobního úseku**. (Nejedná se o úplný výčet pracovních pozic výrobního útvaru, nýbrž pouze o ty pozice, které se v útvaru vyskytují ve větším počtu a u nichž je tedy smysluplné zabývat se vzděláváním jinak než zcela individuálně.) Pro získání přehledu o základní hierarchii útvaru je k této práci coby příloha č. 1 připojena zjednodušená podoba jeho organigramu. Hierarchie přímo na montážních linkách je zcela prostá: všichni pracovníci jsou podřízeni přímo vedoucímu montážní linky.

Velice důležitým údajem pro vytváření vzdělávacích programů je samozřejmě také počet pracovníků na jednotlivých pracovních pozicích. V následující tabulce jsou uvedeny počty pracovníků v hlavních cílových skupinách.

vedoucí úseku*	6	balič	77
referent KVP*	3	výrobní přípravář	38
výrobní technik*	4	patron	36
směnový mistr*	12	montážní dělník	554
vedoucí linky	52	směnový mechanik	15
mechanik	43	směnový elektronik	13

* Nepřímí pracovníci

Od počátku projektu bylo zřejmé, že předmětem standardních interních vzdělávacích programů budou takřka výhradně přímí pracovníci. Mezi skupinami přímých a nepřímých pracovníků jsou totiž tři zásadní rozdíly.

Za první, požadovaná úroveň znalostí a dovedností nepřímých pracovníků je ve většině případů tak vysoká, že není možné ji pokrýt za pomoci interních vzdělávacích akcí a lektorů. Oproti tomu pro vývoj vzdělávacích programů pro montážní personál by mělo být firemní know-how zcela dostačující.

Za druhé, v případě přímých pracovníků se jedná o několik desítek (u montážního dělníka dokonce stovek) pracovníků na totožné pracovní pozici, tedy s totožnými požadavky na kvalifikaci. Proto je možné, a z nákladového hlediska dokonce nezbytné, vyvinout interní standardní vzdělávací programy, jimiž postupně projdou všichni pracovníci na jednotlivých pozicích. Oproti tomu u nepřímých pracovníků se jedná pouze o několik jedinců a tudíž je nutné postupovat zcela individuálně, většinou za pomoci externích vzdělávacích akcí a institucí.

A konečně za třetí, stávající znalosti a dovednosti nepřímých pracovníků jsou často diametrálně odlišné, v závislosti na vzdělání jednotlivých pracovníků, délce působení v závodě resp. na dané pracovní pozici, na školeních absolvovaných v minulosti či jiných faktorech. U přímých pracovníků je však vzhledem k absenci kontinuálních vzdělávacích programů v minulosti možné současnou úroveň znalostí a dovedností v podstatě „vynulovat“. Za těchto okolností je pro přímé pracovníky možné vyvinout standardní vzdělávací plán, který absolvují všichni pracovníci na příslušné pracovní pozici a který zaručí postupné dosažení požadované úrovně znalostí a dovedností u všech těchto pracovníků. V případě nepřímých pracovníků je však nalezení nějaké společné úrovně znalostí v podstatě nemožné a tudíž je nutné, aby byl vzdělávací plán vždy sestavován individuálně příslušným vedoucím pracovníkem.

4.5.2. Stanovení vzdělávacích témat a hlavních priorit

Samotná analýza vzdělávacích potřeb pro všechny pracovníky útvaru výroby byla provedena prostřednictvím moderovaného **workshopu**, kterého se účastnili pracovníci útvaru lidských zdrojů a jednotliví vedoucí výrobních úseků. (Zápis z tohoto workshopu je připojen coby příloha č. 2 této práce.) Důvodem pro volbu tohoto způsobu byla snaha o zapojení všech úseků v samém počátku projektu a zajištění nezbytné koordinace.

Jeho obsahem byl nejprve **popis současného stavu** v oblasti kvalifikace pracovníků 25WP. V tomto bodě se všichni aktéři shodli de facto na stejných nedostatcích, které jsou popsány v kapitole 2.2.

Vzhledem ke skutečnosti, že v minulosti docházelo k občasným nejasnostem ohledně zodpovědností a kompetencí 25PE a 25WP, následovalo **ujasnění rolí 25PE a 25WP** ve vzdělávání pracovníků výrobního útvaru. I v tomto bodě se podařilo dojít ke vzájemné shodě.

Dalším bodem byla přímo **analýza vzdělávacích potřeb** pracovníků 25WP. Nejprve byl vytvořen soupis jednotlivých pracovních pozic a k nim byly postupně přiřazovány příslušné znalosti a dovednosti, jimiž by měli pracovníci na daných pracovních místech disponovat. Tímto postupem vznikl dokument s názvem **kvalifikační matice 25WP**, který je přílohou č. 3 této práce. Obsahuje tedy přehled základních pracovních pozic útvaru, jimiž jsou přidělena příslušná vzdělávací témata.

Výčet veškerých oblastí, v nichž se mají pracovníci vzdělávat, je samozřejmě velice rozsáhlý. Proto bylo následně nutné stanovit **hlavní vzdělávací priority**. Zde byl kladen důraz zejména na odbornou stránku kvalifikace pracovníků, jako jsou školení o výrobku a výrobních linkách, školení týkající se jakosti či práce s výpočetní technikou.

V závěru workshopu byla stanovena **základní opatření**, která je v této oblasti nutné provést. Prvním opatřením bylo stanovení pracovní skupiny se zástupci útvaru lidských zdrojů a všech výrobních úseků. Ze strany 25WP byla zvolena pracovní pozice výrobní technik. Pracovníci na této pozici jsou jedni z nejzkušenějších v příslušném úseku a proto by měli zaručit adekvátnost vytvářených vzdělávacích programů. Úkolem této skupiny bude postupná příprava jednotlivých vzdělávacích programů a koordinace jejich provádění. Veškerá další opatření se již týkají konkrétních témat vzdělávacích akcí, které je nutné připravit. (První strana plánu opatření je přílohou č. 4 této práce.)

V podobě zmíněné kvalifikační matice tedy vznikl přehled o požadavcích na znalosti a dovednosti pracovníků na příslušných pracovních pozicích. Z hlediska řízení lidských zdrojů se samozřejmě jedná spíše o stanovení kvalifikačních požadavků na jednotlivá pracovní místa, než přímo o analýzu vzdělávacích potřeb. Vzhledem k již několikrát zmiňované absenci kontinuálních vzdělávacích programů v minulosti je však tento dokument za předpokladu jeho neustálé aktualizace možné používat jako výchozí bod pro tvorbu interních vzdělávacích programů pro **přímé pracovníky**. Tyto základní programy mohou být plošně adresovány všem pracovníkům na příslušné pracovní pozici.

U **nepřímých pracovníků** je vzhledem k již zmíněným diferencím k vytváření individuálních vzdělávacích plánů nutný stejný postup, jako u ostatních THP pracovníků závodu: každoroční individuální pohovor vedoucího a příslušného pracovníka, jehož účelem je provedení hodnocení pracovního výkonu, nalezení diferencí mezi současnou a požadovanou úrovní kvalifikace a navržení vzdělávacích opatření k jejich pokrytí. Výsledky pohovorů budou zpracovávány útvarem lidských zdrojů a na jejich základě budou stanovovány konkrétní opatření, obvykle prováděné za pomoci externích vzdělávacích institucí.

4.6. Příprava vzdělávacích programů a interních lektorů

V rámci výše zmíněné pracovní skupiny se zástupci 25PE a 25WP budou na základě provedené analýzy vzdělávacích potřeb a stanovených priorit postupně připravovat jednotlivé interní vzdělávací programy. Jejich vytváření musí mít několik stěžejních bodů.

1) Stanovení cíle akce

Na počátku přípravy vzdělávacích programů je třeba stanovit, jaký cíl má být příslušnou vzdělávací akcí splněn. Je zcela zřejmé, že vzdělávací program, jehož cílem je předat pracovníkům základní informace o jisté problematice, bude ve všech směrech diametrálně odlišný od programu, po jehož absolvování mají být pracovníci schopni v příslušné problematice zcela samostatně pracovat či dokonce instruovat další pracovníky. Se stanovením cílů bezprostředně souvisí také analýza současných znalostí příslušného tématu, tedy analýza cílové skupiny.

2) Analýza cílové skupiny

V tomto bodě je nutné co nejpřesněji definovat nejen jednotlivé pracovní pozice, jimž má být příslušný vzdělávací program určen, ale zejména současný stav znalostí a dovedností těchto pracovníků v příslušné oblasti. Navzdory dřívější absenci kontinuálních vzdělávacích programů si většina pracovníků některé základní znalosti a dovednosti již osvojila. Proto je třeba dbát na to, aby vzdělávací akce vycházely z reálné úrovně kvalifikace pracovníků, tedy aby jejich obsah nebyl ani příliš jednoduchý, ani nadměrně náročný.

3) Výběr lektora

Výběr lektorů vychází ze základního předpokladu, že firma zaměstnává velkou řadu pracovníků, kteří jsou specialisté na drtivou většinu témat obsažených v kvalifikační matici pracovníků výroby a kteří se v daném oboru neustále intenzivně vzdělávají. Navíc, správné fungování příslušné problematiky je většinou bytostným zájmem těchto odborníků, případně za danou oblast nesou přímou odpovědnost. Proto je možné předpokládat, že směnový údržbář, který je v současné době mechanikem určité montážní linky neustále volán i k poruchám poměrně jednoduchého charakteru, bude ochoten podílet se na přípravě a provádění interního semináře z oboru pneumatiky či elektropneumatiky. Stejně tak např. personální referent, který je neustále nucen řešit problémy pramenící z nedostatečných znalostí pracovníků liniového managementu v oblasti pracovního práva, nejspíše uvítá možnost připravit a provést vzdělávací akci týkající s této problematiky. Tímto způsobem dosáhne nejen zvýšení kvalifikace účastníků, ale v případě, že bude daná akce provedena úspěšně, může očekávat také úsporu svého vlastního času.

Na tomto principu by tedy měla postupně vznikat skupina interních lektorů, kteří absolvují vzdělávací program v oboru lektorských dovedností a za neustálého coachingu ze strany pracovníků školícího střediska budou postupně připravovat a provádět jednotlivé vzdělávací akce. Cíl je jednoznačný: zajistit pokud možno veškeré vzdělávací akce pro přímé pracovníky (pouze s výjimkou akcí vyžadujících speciální autorizaci, jako např. nakládání s chemickými látkami) výhradně za pomoci interních lektorů.

4) Stanovení základní struktury

Po určení lektora již následuje stanovení základní struktury jednotlivých vzdělávacích akcí. K němu by mělo docházet v rámci pracovní skupiny, do níž budou samozřejmě v případě potřeby integrováni specialisté na danou problematiku.

5) Volba vzdělávacích metod, příprava podkladů

Volba vhodných vzdělávacích metod spolu s přípravou podkladů a výukových materiálů budou mít bezpochyby zásadní vliv na efektivitu prováděných vzdělávacích akcí. Konkrétní návrh způsobu provádění jednotlivých školení a seminářů, který by bylo možné univerzálně použít u všech akcí, pochopitelně není možné uvést. Volba vzdělávacích metod bude vždy záviset na daném tématu, stanovených cílech, úrovni vstupních znalostí a dovedností, vybavení učeben, množství pomůcek a materiálů, které je možné použít či získat a na celé řadě dalších faktorů. Jedno doporučení je však rozhodně možné formulovat. U všech vzdělávacích akcí je nezbytné dbát na dodržování následujících základních kritérií:

- maximální provázanost s firemní praxí;
- co největší rozmanitost;
- kladení důrazu na aktivní zapojení účastníků.

Přípravou podkladů pro jednotlivé akce by se měli ve většině případů zabývat příslušní specialisté na danou problematiku. Pracovníci školícího střediska musí tuto přípravu neustále monitorovat a koordinovat.

6) Stanovení způsobu hodnocení

Již v rámci vytváření vzdělávacích akcí je třeba zabývat se otázkou volby způsobu hodnocení příslušného školení. Komplexnější návrh způsobu hodnocení vzdělávacích akcí je obsažen v kapitole 4.8. Během přípravy vzdělávacích akcí je nutné zabývat se zejména metodou ověřování skutečnosti, zda pracovníci získali očekávané znalosti a dovednosti. Součástí pokud možno veškerých vzdělávacích akcí by tedy měl být nějaký písemný či praktický test, který by měl být v průběhu přípravy akce vytvořen či stanoven.

7) Provedení zkušebního školení

Něž bude možné přistoupit přímo k „ostré“ realizaci připravovaného školení, je nutné danou akci důkladně vyzkoušet a doladit. Mělo by se jednat o jednorázovou či opakovanou simulaci prováděného školení, které by se účastnili jak pracovníci školícího střediska, jejichž úkolem by bylo dbát zejména na metodickou stránku, tak odborníci na příslušnou

problematiku, kteří se zaměří na stránku obsahovou. Po uskutečnění tohoto kroku je možné považovat příslušnou vzdělávací akci za dokončenou.

Vytvářené vzdělávací akce je samozřejmě nutné přehledně dokumentovat. Veškeré základní náležitosti vypracovaných vzdělávacích programů budou proto shrnovány v podobě dokumentu s názvem **katalog vzdělávacích akcí**. (Ukázka z katalogu je uvedena coby příloha č. 5 této práce.) Pro zajištění rychlé a snadné přístupnosti všem pracovníkům závodu budou vypracováván katalogové listy postupně umisťovány na intranet závodu.

Personální oddělení

Domovská stránka

Personální

Organizační schémata

Postupy

Formuláře

Vzdělávání

UBAG (*.doc)

ROZP, PO, EMS (*.doc)

Školení požárních hlídačů

EMS - pro koordinátory

Základní seminář pro montážní týmy

Základní seminář pro montážní týmy

Základy práce s PC (*.doc)

SAP (*.doc)

SAP - Základy ovládání

SAP - Balení BCS (*.doc)

SAP - Materiálový tok v

Nejlepší plus

Microsoft Internet Explorer

1.024 x 768

Obsah poskytl: Tomáš Lánský

Katalog vzdělávacích akcí

Dla **Základní seminář pro montážní týmy (posilovací)** **Odborná příprava**

Cíl:	Pracovníci získají základní informace týkající se výroby i celého závodu a rozšíří či utvrdí svoje znalosti nezbytné pro práci na montážních linkách.	
Cílová skupina:	Vedoucí linky, seřizovači, balíči, palety, montážní dělníci	
Garant tématu:	Jana Pílková / ZSPE	
Lektor:	Jana Pílková / ZSPE Tomáš Lánský / ZSPE Luděk Najman / ZSPE	
Obsah:	1) Představení programu a cílů semináře, představení lektorů, očekávaní účastníků 2) Základní informace o firmě • Historie firmy Continental a Teves • Základní údaje o koncernu Continental • Základní údaje o společnosti Continental Teves • Základní údaje o výrobě a montáži v závodu	10 minut 20 minut

Obrázek 4.1: Katalog vzdělávacích akcí na firemním intranetu

4.7. Realizace vzdělávacích akcí

Veškerá školení samozřejmě nemohou být provedena za pomoci interních lektorů. Není-li možné zajistit akci za pomoci pracovníků závodu, tedy dle výše uvedeného postupu, je nutné provést výběr externího dodavatele a spolu s ním potřebnou vzdělávací akci připravit. Výběr externích dodavatelů a příprava externích vzdělávacích akcí však nejsou hlavním předmětem této práce, proto jim nebude věnována bližší pozornost.

S realizací vzdělávacích akcí je spojena řada organizačních úkolů a také činnosti týkající se dokumentace provedených vzdělávacích aktivit. Nejprve je nutné stanovit termín a místo konání akce. Již v tomto kroku je třeba zohlednit prostorové kapacity a provést rezervaci učebny. Tyto údaje musí být předány účastníkovi a jeho nadřízenému a poté již následuje přihlášení na danou konkrétní akci.

I fáze přihlašování s sebou v minulosti nesla řadu problémů. Pracovníci se totiž někdy přihlašovali na vzdělávací akce sami, tedy bez konzultace se svým vedoucím. Takovéto přihlášky pak byly vesměs považovány za zcela nezávazné a často bývaly krátce před konáním akce rušeny z důvodu naléhavých úkolů. Proto bylo v rámci vytváření vzdělávacího systému nutné vytvořit a zavést formulář s názvem **žádost o přihlášení na vzdělávací akci**. Ten obsahuje nejprve identifikační údaje týkající se účastníka, poté údaje ohledně příslušné vzdělávací akce a v závěru také jméno a podpis vedoucího pracovníka. (Formulář je připojen jako příloha č. 6.) Vyplněný formulář je nutné předat do školícího střediska. Zde bude zpracován a v případě, že budou všechny náležitosti v pořádku, bude provedeno přihlášení a potvrzený formulář bude vrácen žadateli.

Tímto formulářem je zaručena závaznost přihlášek a proto by měl přispět k dosažení větší disciplíny v účasti na školeních. Jeho zavedením se také zamezí individuálnímu přihlašování jednotlivců na externí vzdělávací akce, které odpovídají vzdělávacím potřebám větší skupiny pracovníků a proto je vhodné uspořádat akci sice za pomoci externí vzdělávací instituce, ale v prostorách školícího střediska závodu.

Tento formulář však není nezbytně nutné užívat k přihlašování na veškeré vzdělávací akce. Např. pro účast montážních dělníků na interních školeních by znamenal pouze nežádoucí administrativní komplikaci. Proto bude nejvhodnější používat formulář pro přihlašování na veškerá školení s výjimkou vzdělávacích akcí prováděných interními lektory v prostorách závodu.

Bezprostředně před konáním akce je nutné připravit pomůcky a zařízení, případně také přizpůsobit příslušný prostor pro potřeby konání akce.

Dalším bodem, který je nutné při realizaci vzdělávací akce zajistit, je provedení evidence. Také zde se v minulosti nacházely nedostatky. Na prezenčních listinách se někdy nacházel pouze název dané akce a podpisy účastníků. Pro potřeby evidence či dokonce pro prezentaci při auditech jsou však tyto údaje zcela nedostačující. Proto byla vytvořena nová **prezenční listina**, která obsahuje jak dostatečné údaje ohledně akce, tak i údaje postačující ke snadné evidenci jejich účastníků. (Tento formulář je přílohou č. 7 této práce.)

Jsou li všechny organizační a administrativní záležitosti zajištěny, je možné přistoupit k provedení akce.

4.8. Hodnocení vzdělávacích akcí

Již v kapitole 4.6., týkající se přípravy vzdělávacích programů, byla zmíněna potřeba získávat údaje o tom, v jaké míře došlo k osvojení znalostí a dovedností, jež měla daná vzdělávací akce zprostředkovat. Toto však samozřejmě není jediná úroveň hodnocení, kterou bychom se měli zabývat. Z hlediska teorie se jedná pouze o hodnocení **učení**, ale další tři hodnotící úrovně, tedy **reakce**, **chování** a **výsledky** ještě zbývají.

Z důvodu zajištění snadného získávání a zpracovávání dat bude vhodné provádět hodnocení vzdělávací akce účastníkem a kontrolu její účinnosti za pomoci vedoucího pracovníka dotazníkovou formou. Navržený **dotazník** nejprve obsahuje identifikační údaje ohledně vzdělávací akce a účastníka. Stěžejní části dotazníku se týkají hodnocení vzdělávací akce účastníkem bezprostředně po jejím skončení a hodnocení účinnosti vzdělávací akce účastníkem a jeho vedoucím, prováděné s určitým časovým odstupem po konání akce. (Dotazník je přílohou č. 8 této práce.)

Užití dotazníku je poměrně univerzální. U externích vzdělávacích akcí bude jeho první část sloužit k získávání referencí na externí vzdělávací instituce. V těchto případech bude nezbytné i vyplnění identifikačních údajů týkajících se účastníka. Získané údaje budou zpracovány a po určité době bude dotazník navrácen účastníkovi se žádostí o vyplnění jeho druhé části, tentokrát již společně s nadřízeným pracovníkem.

U interních akcí určených přímým pracovníkům bude první část dotazníku sloužit zejména k poskytování zpětné vazby těm pracovníkům, kteří se podíleli na přípravě a realizaci dané akce. Tato zpětná vazba je nezbytná tím spíše, když všichni lektori s touto činností teprve začínají. Umožní reagovat na názory účastníků v podobě provádění úprav

akce a také by měla přispět ke zdokonalování práce lektorů. Z důvodu zajištění maximální otevřenosti účastníků není v tomto případě nezbytné, aby pracovníci uváděli své jméno. Druhá část může zůstat nevyplněna, nebo může být vyplněna pouze jednou za celý montážní tým. Individuální hodnocení účinnosti vzdělávací akce prováděné vedoucím linky a patnácti montážními pracovníci bylo poněkud těžko představitelné.

Hodnocení konkrétních výsledků vzdělávacích akcí, tedy jejich vlivu na podnikové ukazatele, je více než obtížné. Získání objektivních údajů by bylo v praxi možné snad jedině v tom případě, pokud bychom provedli jakýsi pilotní projekt, tedy pokud bychom začali s intenzivním vzděláváním pracovníků pouze v určité části útvaru výroby, např. na jedné montážní lince. Po dlouhodobějším výcviku těchto pracovníků bychom mohli srovnat dosažená zlepšení v základních ukazatelích, jako např. množství výroby, množství šrotu, počet dvojitých běhů či počet reklamací s ostatními výrobními linkami, jejichž pracovníci se žádného výcviku neúčastnili. Takovýto experiment by však zřejmě nebyl příliš smysluplný, protože vzdělávací potřeby se týkají pracovníků na všech montážních linkách.

Výše uvedené údaje je samozřejmě možné sledovat i za předpokladu, že je vzdělávání adresováno všem pracovníkům. Zde však lze u případných zlepšení předpokládat značný vliv standardizace současných a zavádění nových výrobních procesů a metod či prostého nárůstu zkušeností jednotlivých pracovníků. Přestože tedy v tomto případě není možné vliv vzdělávání separovat od působení ostatních faktorů, je takováto sledování rozhodně smysluplné provádět.

Co se týče vlivů vzdělávání na ostatní „nemateriální“ podnikové hodnoty, jako jsou firemní kultura, úroveň komunikace či spokojenost a motivace pracovníků, lze dosahování zlepšení v tomto směru monitorovat za pomoci anket týkajících se názorů pracovníků na tyto oblasti.

4.9. Dokumentace

Veškeré součásti vzdělávacího procesu je samozřejmě nezbytné přehledně dokumentovat a to jak v elektronické, tak v listinné podobě. Co se týče elektronické dokumentace, je v současné době nutné nejprve používat aplikace MS Office. Ve firmě je sice v oblasti lidských zdrojů používán informační systém SAP, v současné době je však zaveden pouze modul PA (personnel administration), který prací s údaji týkajícími se vzdělávání neumožňuje. Než bude zaveden modul PD (personnel development), který je již

přímo určen pro oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků, je třeba používat dvě základní databáze: evidenci prováděných vzdělávacích akcí a osobní evidenci absolvovaných vzdělávacích akcí. Databáze prováděných akcí musí obsahovat veškeré podstatné údaje o realizovaných akcích, tedy název, datum, celkovou délku, údaje o lektorovi, náklady, počet účastníků a některé další údaje. Tato databáze umožňuje neustále monitorovat plánované a prováděné akce, a dále slouží jako zdroj dat k přípravě statistik či prezentací týkajících se oblasti vzdělávání. Druhá databáze je již zaměřena na jednotlivé pracovníky a na vzdělávací akce, kterých se tito pracovníci zúčastnili.

Po zavedení modulu PD systému SAP, k němuž by mělo dojít v druhé polovině letošního roku, bude možné převést veškerou dokumentaci související se vzděláváním pracovníků na bázi systému SAP. Tím by mělo být dosaženo značného usnadnění práce s údaji prostřednictvím propojení databází souvisejících se všemi oblastmi řízení lidských zdrojů.

V rámci listinné dokumentace vzdělávacího procesu jsou samozřejmě spravovány a archivovány všechny již zmíněné dokumenty, tedy vzdělávací plány, katalog vzdělávacích akcí, žádosti o přihlášení na vzdělávací akci, prezenční listiny a záznamy o hodnocení vzdělávacích akcí. K těmto dokumentům navíc přibývají některé další. U vzdělávacích akcí, k jejichž provádění je nezbytná určitá autorizace, jako např. školení řidičů, musí být archivována osvědčení o způsobilosti lektora k provádění příslušného školení. K provádění individuálně zaměřené evidence je třeba implementovat dokument s označením **kvalifikační karta**. Ten obsahuje základní identifikační údaje týkající se pracovníka a dále údaje ohledně jednotlivých absolvovaných vzdělávacích akcí: název, datum, jméno a pracoviště lektora a celkovou délku akce. (Kvalifikační karta je přílohou č. 9 této práce.) Tento dokument je napojen na výše zmíněnou elektronickou evidenci absolvovaných vzdělávacích akcí a spolu s kopiemi získaných osvědčení a certifikátů by se měl jednou či dvakrát ročně stávat součástí osobní složky pracovníka.

V oblasti dokumentace související s oblastí vzdělávání pracovníků se vyskytuje ještě jedna oblast, na níž je nutné se zaměřit. Po zavedení a standardizaci jednotlivých instrumentů vzdělávacího procesu je nutné tyto náležitosti zachytit v podobě firemních směrnic a samozřejmě také v příručce jakosti, kde je oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků věnována samostatná kapitola.

5. Závěr

Co se týče hodnocení ekonomického přínosu této práce, je bohužel nutné konstatovat, že přesnou výši nákladů a výnosů, které jsou s ní spojeny, není možné vyčíslit. Návratnost investic do vzdělávání je velice dlouhodobá a proto se případný finanční přínos ještě nemohl projevit. Také detailní analýza nákladů by vzhledem k množství vstupů a zainteresovaných pracovníků byla velice obtížná a přesto by nezaručovala zcela vyčerpávající výsledky. Proto je v rámci hodnocení výsledků této práce nutné zaměřit se spíše na podnikový hodnotový řetězec, jehož některé součásti by tento projekt měl ovlivňovat.

V kapitole 4. této práce je uveden kompletní návrh funkčního systému vzdělávání a rozvoje pracovníků výrobního útvaru firmy Continental Teves Czech Republic, s.r.o. Tento systém může být, samozřejmě za předpokladu permanentního monitorování a zdokonalování, užíván k rozvoji kvalifikace pracovníků útvaru. Při hodnocení přínosu tohoto projektu je třeba vrátit se k jeho cílům, uvedeným v kapitole 4.2.

Prvním cílem bylo zajištění požadované kvalifikace všech pracovníků útvaru. Tento cíl pro své splnění samozřejmě vyžaduje podstatně delší dobu, než byla doba během níž vznikala tato práce. Vzhledem k zanedbanosti této oblasti lze dobu nezbytnou pro osvojení potřebných znalostí odhadnout na dva roky. Rozhodně je však možné konstatovat, že již byla nastoupena správná cesta ke splnění tohoto cíle.

Dalším kýženým výsledkem bylo dosažení větší provázanosti vzdělávacích programů s firemní realitou. Tohoto úkolu se všichni zainteresovaní pracovníci zhostili velice úspěšně. Vzdělávací programy, které jsou ve firmě v dnešní době realizovány či připravovány, kladou na praktičnost obsahu i způsobu provedení obrovský důraz.

Jedním z cílů bylo také snížení nákladů na přípravu vzdělávacích programů prostřednictvím užívání standardních modulů. Také v tomto bodě je možné považovat projekt za úspěšný. Současná vzdělávací opatření, jež jsou dokumentována v podobě katalogu vzdělávacích akcí, je možné v případě potřeby kdykoliv v budoucnosti znovu použít, a to za zcela minimálních časových či materiálních investic.

Stanovené cíle se týkaly také redukce nákladů na pronájem vzdělávacích zařízení, dopravu, ubytování a na externí lektory. I zde lze snažení zúčastněných pracovníků

považovat za úspěšné. Přesnou výši úspory sice nelze vyčíslit, protože v minulosti nebyly výdaje na vzdělávání přímých pracovníků sledovány a tudíž chybí možnost srovnání, ale skutečnost, že v současné době jsou veškeré vzdělávací akce pro přímé pracovníky prováděny v prostorách školícího střediska závodu a že se externí lektori podílejí takřka výhradně na těch oblastech, kde je to dáno ze zákona, jasně demonstruje nákladovou efektivitu. Konečně, i zmíněný moderovaný workshop, který byl výchozím bodem pro přípravu interních vzdělávacích programů, by v nedávné minulosti musel být proveden za pomoci externí vzdělávací a poradenské instituce s náklady okolo 40 000 Kč na den. Díky snížení závislosti na externích lektorech a moderátorech byly náklady zredukovány na 3 000 Kč za celodenní pronájem prostor.

Posledním ze stanovených cílů byla snaha o zvýšení motivace a loajality pracovníků útvaru. Vytvoření komplexnějšího pohledu na tuto problematiku bude možné prostřednictvím zaměstnanecké ankety, která by měla být provedena v červnu letošního roku. Již dnes je však možné vysledovat pozitivní odezvu zejména řadových pracovníků montážních týmů na první vzdělávací akci, která je v rámci projektu realizována. Jedná se o tzv. „Základní seminář pro montážní týmy“, jehož struktura je coby příklad katalogu vzdělávacích akcí přílohou této práce. Pro většinu pracovníků se jedná o první kontakt s jinou formou školení než pouze v podobě přednášky. Obsah semináře, způsob provedení a v neposlední řadě také účast vedoucího příslušného výrobního úseku či přímo manažera výroby v závěrečné diskusi bezpochyby přispívají k identifikaci pracovníků se závodem a získání pocitu vlastní významnosti pro chod firmy.

Pro efektivní fungování vzdělávacího systému je však z dlouhodobého hlediska ještě třeba splnit celou řadu předpokladů, které souvisejí zejména s budováním a redesignem dalších součástí oblastí řízení lidských zdrojů. Jedná se o postupné zasazení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků do širšího kontextu dalších aktivit v této oblasti, jako jsou analýza pracovních míst, personální plánování, hodnocení a odměňování pracovníků či plánování kariéry. Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků se tedy musí stát zcela integrální součástí této oblasti. Pouze za splnění této podmínky může být systém vzdělávání pracovníků dlouhodobě efektivní.

Seznam literatury

- [1] Armstrong, M.: Personální management, 6. vydání, Grada, Praha, 1999
- [2] Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, 3. vydání, Management Press, Praha, 2001
- [3] Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, 1. vydání, Rubico, Olomouc, 2001
- [4] Milkovich, G., Boudreau, J.: Personnel – Human Resource Management – A Diagnostic Approach, 5. vydání, Business Publications, Homewood, 1988
- [5] Belcourt, M., Wright, P.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu, 1. vydání, Grada, Praha, 1998
- [6] Byars, L., Rue, L.: Human Resource Management, 2. vydání, Homewood, 1987
- [7] http://www.uceni-online.cz/vseob_inf/vzdel_plany.asp
- [8] <http://ozona.jobs.cz>

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organigram útvaru výroby firmy Continental Teves CR, s.r.o. / 1 strana

Příloha č. 2: Zápis z workshopu 25PE + 25WP / 3 strany

Příloha č. 3: Kvalifikační matice / 1 strana

Příloha č. 4: Plán opatření / 1 strana

Příloha č. 5: Katalog vzdělávacích akcí / 2 strany

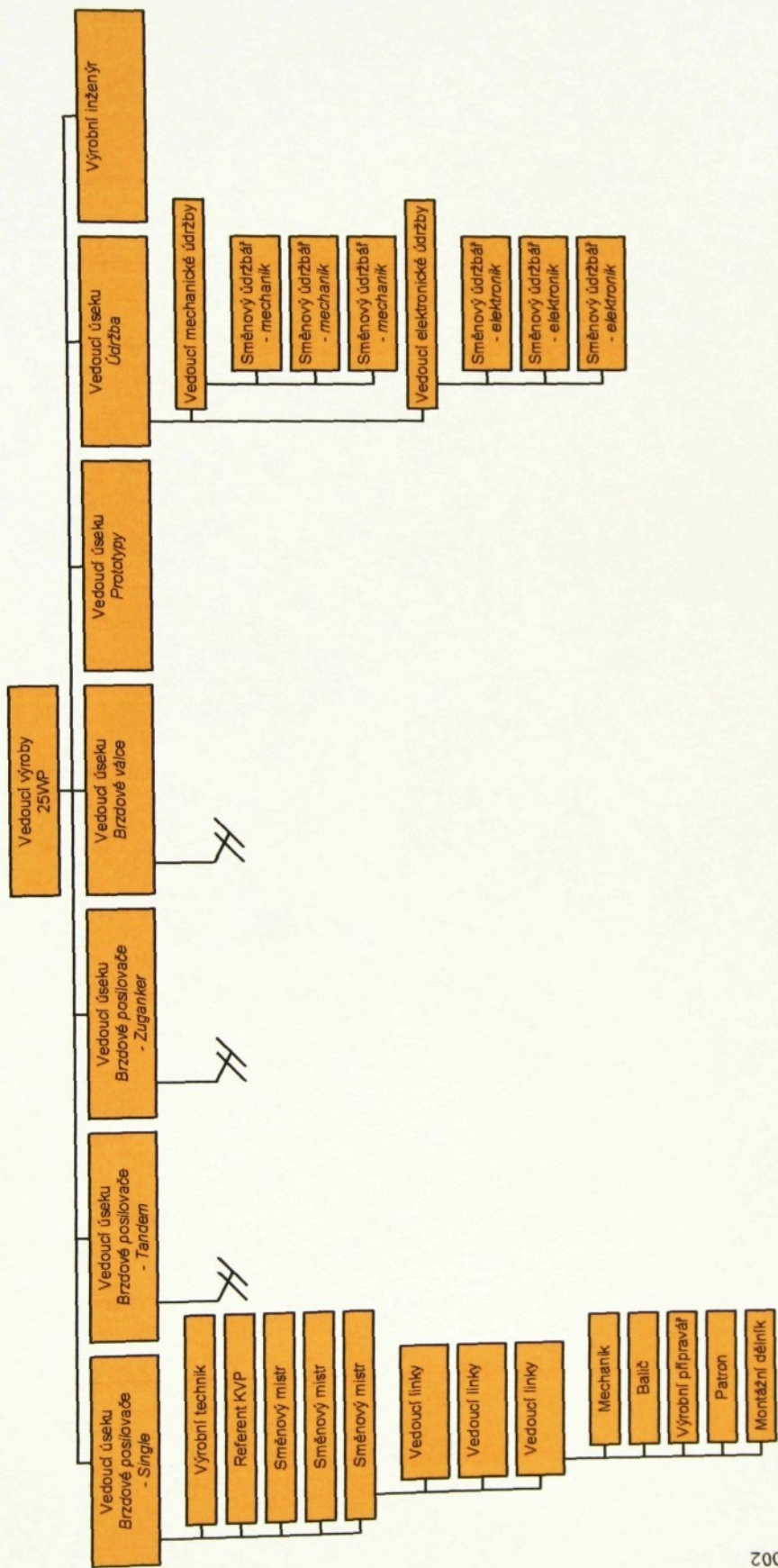
Příloha č. 6: formulář „Žádost o přihlášení na vzdělávací akci“ / 1 strana

Příloha č. 7: formulář „Prezenční listina“ / 1 strana

Příloha č. 8: formulář „Hodnocení vzdělávacích akcí“ / 1 strana

Příloha č. 9: formulář „Kvalifikační karta“ / 1 strana

Zjednodušený organigram 25WP



27.4.2002



Continental Teves
Czech Republic, s.r.o.

Zápis z Workshopu 25PE + 25WP

Téma: Vzdělávání a rozvoj pracovníků 25WP

Termín: 20.3.2002, 9.00 – 16.00 hod.

Organizátor:

25PE

Moderátor:

T. Lánský 25PE

Účastníci:

25PE: Jana Bílková, Frank Burkhardt, Luděk Najman

25WP: Martin Červený, Petr Kulháněk, Jiří Leksa, Jan Novotný, Petr Slepíčka

Cíl akce:

- Stanovení vzdělávacích priorit pro 25WP na rok 2002
- Vytvoření koordinovaného systému vzdělávání pro 25WP

Základní struktura:

- 1) Popis současného stavu
- 2) Ujasnění rolí 25WP a 25PE ve vzdělávání 25WP
- 3) Analýza vzdělávacích potřeb pracovníků 25WP
- 4) Stanovení priorit pro rok 2002
- 5) Stanovení potřebných opatření

Výsledky:

1) Popis současného stavu

Účastníci se shodli na skutečnosti, že pracovníci 25WP nemají v současné době dostatečnou kvalifikaci. Byly definovány následující hlavní příčiny tohoto stavu:

- absence koordinovaného systému vzdělávání pro celou oblast 25WP
- absence vzdělávacího principu „Top Down“
- nedůsledné stanovování cílů vzdělávacích akcí
- nedostatečná efektivita školení prováděných v minulosti, jejich nízké uplatnění (velká pozornost v oblasti „Soft Skills“ při nízkých odborných znalostech a zkušenostech)
- pracovníci mohou kvůli firemním specifikům získat dostatečnou kvalifikaci až v závodech
- absence motivačního programu pro pracovníky



Continental Teves
Czech Republic, s.r.o.

Zápis z Workshopu 25PE + 25WP

Téma: Vzdělávání a rozvoj pracovníků 25WP

Termín: 20.3.2002, 9.00 – 16.00 hod.

2) Ujasnění rolí 25WP a 25PE

Účastníci se shodli na následujících činnostech a zodpovědnostech v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků 25WP:

25WP

- Provádí analýzu vzdělávacích potřeb
- Plánuje finanční prostředky na školení
- Stanovuje cíle vzdělávacích akcí
- Připravuje a provádí školení ve specifických výrobních oblastech
- Podílí se na přípravě školení v ostatních odborných oblastech
- Plánuje a zajišťuje účast pracovníků na školení
- Provádí školení ve spec. oblastech
- Eviduje školení ve spec. oblastech
- Prezentuje specifické oblasti školení při auditech
- Provádí hodnocení vzdělávacích akcí a poskytuje zpětnou vazbu

25PE

- Odpovídá za systém vzdělávání
- Podílí se na analýze vzdělávacích potřeb
- Kontroluje dodržování rozpočtu na školení
- Odpovídá za metodickou stránku vytvářených interních školení a přípravu lektorů
- Vypracovává katalog interních školení
- Vyhledává, zpracovává a poskytuje nabídky externích školení
- Organizuje interní školení (učebny, pomůcky, lektori, ...)
- Objednává a organizuje externí školení
- Provádí interní školení
- Eviduje provedená školení
- Prezentuje systém vzdělávání a prováděné vzdělávací akce při auditech

3) Analýza vzdělávacích potřeb pracovníků 25WP

Účastníci stanovili následující vzdělávací potřeby pracovníků 25WP:

(viz. příloha „Kvalifikační matice 25WP“)

Zápis z Workshopu 25PE + 25WP

Téma: Vzdělávání a rozvoj pracovníků 25WP

Termín: 20.3.2002, 9.00 – 16.00 hod.

4) Stanovení priorit pro rok 2002

Účastníci stanovili následující vzdělávací priority pro rok 2002:

Brzdové posilovače	Brzdové válce	Údržba
Kvalita	Lektorské dovednosti	Linka – obsluha a seřízení
KVP	Vedení lidí	SAP
Výrobek	Práce s PC	Pneumatika a hydraulika
Linka – obsluha a seřízení	SAP	Simatic
SAP	Systematické řešení problémů	Svářečský kurz
Organizace práce	Cizí jazyky	Vyhláška 50
Týmová spolupráce	Organizace práce	Lauer
Systematické řešení problémů	Základy pracovního práva	Vedení lidí
Prezentační dovednosti	Pneumatika a hydraulika	
Práce s PC	Simatic	

5) Stanovení potřebných opatření

Účastníci stanovili následující opatření v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků 25WP:

(viz. příloha „*Plán opatření*“)

Poslední aktualizace: 27.4.2002																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	UBAG	1	2	1	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
montážní dělník	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

A

B

C

D

E

F

G

- UBAG

- Obecné informace

- Osobní rozvoj

- Odborná příprava

- Výpočetní technika

- Technická příprava

- Cizí jazyky

Č.	Téma školení	Cílová skupina	Opatření	Zodp.	Termín		Poznámky o vyřízení	PDCA stav
					plán.	skut.		
1.	Veškerá školení pro 25WP	25WP	Vytvoření pracovní skupiny 25PE+25WP Členové: Bílková Lánský Výrobní technici ze všech úseků zástupce údržby	Lánský Leksa Slepička Novotný Kulhánek Červený	KW 13	KW 13		
2.	Výrobek – obecně	Celé montážní týmy	Získání podkladů od techniků (aktuální reklamační+mater. vady) a jejich zapracování do základního semináře pro mont. týmy Doplnění zákl. semináře o aktivní, konvenční, ADAM posilovač	Bílková	KW 13	KW 13		
3.	Výrobek – obecně + linka – obsluha a seřízení	ved. linky a mechanici	Vypracovat semináře na jednotlivé typy posilovačů Tzv. „Seminář pro vedoucí linek a seřizovače“	Bílková	KW 15			
4.	Týmová spolupráce	1. směnoví mistři (booster+ údržba?)	Schůzka ohledně obsahu školení a stanovení cílů	Bílková, Lánský, Slepička, Leksa, Novotný, Červený	KW 20			
5.	SAP + základy s PC	1. balíč. vyr. přípravář (boostery) + vedoucí linky (THZ) 2. vedoucí linky, mechanik (booster)	Dokonzultovat obsah školení Začít školit	Bílková	KW 14	KW 14		

Rozdělovník: ke zpracování

Kopie: na vědomí:

Vysvětlivky:

Problém zjištěn

Opatření stanoveno –
naplánováno (P)

Opatření
uskutečněno (D)

Účinek
prověřen (C)

Problém
vyřešen (A)

Continental® TEVES Závod 25, Jičín	Katalog vzdělávacích akcí	ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ
--	----------------------------------	---------------------------------------

D1a	Základní seminář pro montážní týmy (posilovače)	Odborná příprava
-----	--	-------------------------

Cíl:	Pracovníci získají základní informace týkající se výroby i celého závodu a rozšíří či utvrdí svoje znalosti nezbytné pro práci na montážních linkách.	
Cílová skupina:	Vedoucí linky, seřizovač, balič, patron, montážní dělník	
Garant tématu:	Jana Bílková / 25PE	
Lektoři:	Jana Bílková / 25PE Tomáš Lánský / 25PE Luděk Najman / 25PE	
Obsah:	1) Představení programu a cílů semináře, představení lektorů, očekávání účastníků	10 minut
	2) Základní informace o firmě - Historie firem Continental a Teves - Základní údaje o koncernu Continental - Základní údaje o společnosti Continental Teves - Základní údaje o závodu Continental Teves Jičín - Organizační struktura závodu Continental Teves Jičín - Organizační struktura oddělení výroby	20 minut
	3) Školení o výrobku - Umístění brzdového posilovače v automobilu - Funkce brzdového posilovače - Vysvětlení nejužívanějších cizojazyčných pojmů (booster, THZ, i.O.) - Složení brzdového posilovače a výrobní proces - Základní typy brzdových posilovačů	70 minut
	4) Kvalita výrobního procesu - Požadavky zákazníka na kvalitu - Technologický postup, W, D znaky - Chyby při montáži - Zkoušky - Cíle kvality (ppm, vadné kusy, dvojité běhy, šrot)	65 minut

List 1/2 Poslední aktualizace: 5.4.2002	Vypracoval: Tomáš Lánský / 25PE	Garant tématu: Jana Bílková / 25PE	Schválil: Frank Burkhardt / 25PE
--	---	--	--

 TEVES Závod 25, Jičín	Katalog vzdělávacích akcí	ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ
---	----------------------------------	---------------------------------------

D1a	Základní seminář pro montážní týmy (posilovače)	Odborná příprava
------------	--	-------------------------

Obsah:	5) Odpovědnost za provedenou práci a motivace pracovníků 6) Systém zlepšovacích návrhů B.O.B.R. 7) Cíle závodu, výsledky a plány firmy 8) Zpětná vazba – souhrnný test 9) Diskuse s vedoucími pracovníky oddělení výroby	20 minut 15 minut 25 minut 15 minut 30 minut
Metody:	Výklad, vizualizace, dotazování, moderační karty, demonstrování, skupinová práce, diskuse	
Rozsah:	4,5 hodiny	
Předchozí školení:	povinná – doporučená –	
Navazující školení:	–	
Poznámky:	– V průběhu semináře je kladen maximální důraz na pestrost jeho průběhu a na aktivní zapojení účastníků. Jednotliví pracovníci, menší skupiny či celý tým plní řadu úkolů, týkajících se jednotlivých témat. Velmi důležitou roli hraje vedoucí linky, který se coby vedoucí celého montážního týmu aktivně podílí na výkladu i rozdělování úkolů, případně i na rozšíření semináře o některá další témata, která jsou pro danou montážní linku aktuální. Během celého semináře je účastníkům poskytován dostatečný prostor k pokládání dotazů, které se týkají výroby i celého závodu.	

List 2/2 Poslední aktualizace: 5.4.2002	Vypracoval: Tomáš Lánský / 25PE	Garant tématu: Jana Bílková / 25PE	Schválil: Frank Burkhardt / 25PE
--	---	--	--

Continental®
TEVES
 Závod 25, Jičín

Žádost o přihlášení na vzdělávací akci

ROZVOJ
LIDSKÝCH
ZDROJŮ

Vyplněnou žádost předejte, prosím, personálnímu oddělení.

Žadatel

Jméno a příjmení

Osobní číslo

Telefon

Účastník

Pracovní pozice

Oddělení

25

Nákladové středisko

Poskytovatel
(pokud je znám)

Instituce,
adresa,
telefon, fax

Pokud je k dispozici, přiložte, prosím, prospekt týkající se akce včetně cenové nabídky.

Akce

Název

Termín

Místo
konání

Cíl akce

Náklady
(pokud jsou známy)

Kč

Účastník

Datum

Podpis

Nadřízený

Jméno a příjmení

Byly náklady na tuto akci plánovány v rozpočtu?

☐ ano

☐ ne

Datum

Podpis

Personální
oddělení

Datum přijetí žádosti

POBJ

Datum potvrzení účasti

Podpis

Continental® TEVES Závod 25, Jičín	PREZENČNÍ LISTINA	ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ
--	--------------------------	------------------------------

Strana 1/1

TÉMA	DATUM
	CELKOVÁ DÉLKA

test před začátkem kurzu ☐	test po ukončení kurzu ☐	osvědčení, certifikát ☐
--	--	---

LEKTOR	jméno a příjmení	oddělení, příp. jméno externí firmy	podpis

ÚČASTNÍCI:

č.	oddělení	os. číslo	jméno a příjmení	podpis
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				

Originál vyplněné prezenční listiny předejte, prosím, personálnímu oddělení.

Vypracoval: T. Lánský / 25PE
Datum: 23.10.2001

Continental® TEVES Závod 25, Jičín	HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE	ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ
--	----------------------------------	------------------------------

Vyplněný dotazník předejte, prosím, personálnímu oddělení.

Název akce:	
Lektor/firma:	Datum konání:
Účastník*:	Oddělení*:

* U interních vzdělávacích akcí pouze dobrovolný údaj

Hodnocení vzdělávací akce účastníkem (po skončení akce)					
1. Cíle akce:					
2. Moje očekávání ... byla zcela splněna ☐ ... byla téměř splněna ☐ ... byla spíše nesplněna ☐ ... nebyla vůbec splněna ☐					
Hodnocení -- - + ++					
3. Hodnocení lektora: ☐ ☐ ☐ ☐ Odůvodnění:					
4. Hodnocení obsahu: Srozumitelnost ☐ ☐ ☐ ☐ Zajímavost ☐ ☐ ☐ ☐ Použitelnost v praxi ☐ ☐ ☐ ☐					
5. Organizační zajištění: ☐ ☐ ☐ ☐					
6. Silné stránky akce:					
7. Slabé stránky akce:					
8. Celkové hodnocení: 0% 20% 40% 60% 80% 100% ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐					

Hodnocení účinnosti vzdělávací akce účastníkem a jeho nadřízeným (cca. 3 – 9 měsíců po konání akce)						
1. Co z obsahu akce bylo převzato/uplatněno?						
2. Jaká zlepšení při plnění úkolů pracovníka z toho vyplývají?						
3. Jakých zlepšení již bylo dosaženo?						
4. Jaká zlepšení je ještě možné uskutečnit?						
5. Jaká další vzdělávací opatření z této oblasti jsou pro pracovníka potřebná?						
7. Užitná hodnota vzdělávací akce: 0% 20% 40% 60% 80% 100% ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐						
Datum:						
Podpis účastníka:				Podpis vedoucího:		

Continental® TEVES Závod 25, Jičín	Kvalifikační karta	ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ
Jméno a příjmení:	Datum narození:	Os. číslo:
Pracovní pozice:	Oddělení:	Období: — — —

Absolvované vzdělávací akce	datum		osvědčení, certifikát
	celková délka		
	poskytovatel		
			☐
			☐
			☐
			☐
			☐
			☐
			☐
			☐
			☐
			☐
			☐
			☐
			☐

List:	Datum vystavení:	Vystavil:
1/1	7.5.2002	Tomáš Lánský / 25PE