

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Systém vzdělávání pracovníků v a. s. Spolchemie,  
Ústí nad Labem

Educational system of employees in the company Spolchemie, a. s., Ústí nad Labem

DP-PE-KPE-200344

MICHAELA TILEROVÁ

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA  
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146069366

Vedoucí práce: Ing. Sáva Kubias, katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Lenka Benešová, vedoucí oddělení personální práce

Počet stran: 80

Počet příloh: 6

Datum odevzdání: 23. května 2003

# TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2002/ 03

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro

**Michaelu TILEROVOU**

|            |        |                        |
|------------|--------|------------------------|
| program č. | 6208 M | Ekonomika a management |
| 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: **Systém vzdělávání pracovníků v a.s. Spolchemie, Ústí nad Labem**

Pokyny pro vypracování:

Popište a zhodnoťte systém vzdělávání pracovníků používaný v současnosti v a.s. Spolchemie. Navrhněte opatření ke zlepšení současného systému, své návrhy ekonomicky zhodnoťte.



Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Praha, Management Press, 1995  
Werther, W.B.Jr., Davis, K.: Lidský faktor a personální management, Zlín,  
Victoria Publishing, a.s., 1992  
Koubek, J.: ABC praktické personalistiky, Praha, Linde, 2000  
Jay, R.: \_ Výběr dokonalého týmu, Praha, Narex Consult a.s., 1994  
Armstrong, M.A.: Handbook of Personell Management Practice, USA Kogan  
Page LTD, 1996  
Beardwell, I.: Human Resource management - a compentorary persective,  
London, Pitmann Publishing, 1994  
Zdroje na Internetu

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Sáva Kubias - TUL HF

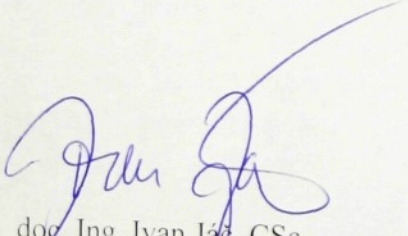
Konzultant:

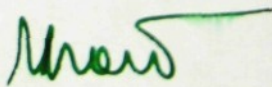
Lenka Benešová – ved.odd.personální práce

Termín zadání diplomové práce: 31.10.2002

Termín odevzdání diplomové práce: 23.5.2003



  
doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.  
vedoucí katedry

  
doc. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
děkan Hospodářské fakulty

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena 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 vědoma toho, že užití své diplomové práce či poskytnutí licence 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 její 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 22. května 2003

*Michaela Pílerová*



## Resumé

Tato diplomová práce je zaměřena na lidské zdroje. Ty jsou v dnešním podnikatelském prostředí, které se neustále mění, nejdůležitějšími zdroji podniku. Pracovní síla musí být flexibilní a připravená na změny. Tomu napomáhá podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které je tématem této práce. V praktické části je popsán současný stav systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. Dále následuje teoretická část, která obsahuje poznatky o dané oblasti získané z dostupné literatury. V poslední části diplomové práce je uvedeno zhodnocení současného stavu systému vzdělávání ve společnosti a dále je navrženo několik změn, které by měly tento stav zlepšit. K navrhovaným změnám je připojeno rovněž jejich ekonomické zhodnocení.

## Resumé

The thesis addresses human resources. In current ever-changing business environment they constitute the most important resources of companies. The manpower must be flexible and prepared for changes. The manpower can be enhanced with an education in a company and development of employees, which are the topic of this thesis. There is described a current state of employees education in the company Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. in the practical part. In the following theoretical part the findings from literature related to the area given are described. In the last part of the theses an evaluation of current educational system in the company is presented and several changes, which should improve the current situation, recommended. The changes recommended are also followed with their economic evaluation.



# Obsah

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| PROHLÁŠENÍ.....                                                                          | 4  |
| RESUMÉ .....                                                                             | 5  |
| OBSAH .....                                                                              | 6  |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....                                                 | 8  |
| 1. ÚVOD .....                                                                            | 9  |
| 2. PRŮZKUM SOUČASNÉHO STAVU .....                                                        | 10 |
| 2. 1 FIREMNÍ PROFIL .....                                                                | 10 |
| 2. 1. 1 <i>Historie a tradice</i> .....                                                  | 10 |
| 2. 1. 2 <i>Organizace společnosti</i> .....                                              | 11 |
| 2. 1. 3 <i>Struktura výroby a užití produkce</i> .....                                   | 11 |
| 2. 1. 4 <i>Lidské zdroje a vztahy s veřejností</i> .....                                 | 12 |
| 2. 2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI.....                                 | 13 |
| 2. 2. 1 <i>Pojetí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců</i> .....                             | 13 |
| 2. 2. 2 <i>Průběh vzdělávání</i> .....                                                   | 16 |
| 2. 2. 3 <i>Identifikace potřeb vzdělávání a výcviku</i> .....                            | 16 |
| 2. 2. 4 <i>Plán vzdělávání</i> .....                                                     | 18 |
| 2. 2. 5 <i>Zajištění naplánovaného vzdělávání</i> .....                                  | 21 |
| 2. 2. 5. 1 <i>Jazykové kurzy</i> .....                                                   | 22 |
| 2. 2. 5. 2 <i>Jiná odborná školení</i> .....                                             | 23 |
| 2. 2. 5. 3 <i>Kurzy uživatelských programů výpočetní techniky</i> .....                  | 24 |
| 2. 2. 5. 4 <i>Manažerské a rozvojové programy</i> .....                                  | 25 |
| 2. 2. 5. 5 <i>Kurzy systému QEMS</i> .....                                               | 27 |
| 2. 2. 5. 6 <i>Kurzy odborné způsobilosti</i> .....                                       | 27 |
| 2. 2. 5. 7 <i>Rekvalifikační kurzy</i> .....                                             | 28 |
| 2. 2. 6 <i>Hodnocení dodavatele a efektivity výcviku a vzdělávání</i> .....              | 29 |
| 2. 2. 7 <i>Motivace a stimulace zaměstnanců ke vzdělání</i> .....                        | 32 |
| 2. 2. 8 <i>Přehled vzdělávacích akcí v roce 2001</i> .....                               | 33 |
| 3. TEORETICKÁ ČÁST – VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....                               | 36 |
| 3. 1 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ .....                                       | 36 |
| 3. 2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....                                              | 36 |
| 3. 3 PŘÍSTUPY K PODNIKOVÉMU VZDĚLÁVÁNÍ .....                                             | 38 |
| 3. 4 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ .....                                   | 39 |
| 3. 4. 1 <i>Pojetí systematického vzdělávání a rozvoje a jeho přednosti</i> .....         | 39 |
| 3. 4. 2 <i>Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků</i> .....                | 42 |
| 3. 4. 3 <i>Plánování vzdělávání pracovníků</i> .....                                     | 44 |
| 3. 4. 4 <i>Formy a metody vzdělávání</i> .....                                           | 46 |
| 3. 2. 5 <i>Realizace vzdělávání a rozvoje pracovníků</i> .....                           | 58 |
| 3. 2. 6 <i>Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu</i> ..... | 59 |



|                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4. ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ<br/>A VLASTNÍ NÁVRHY ZMĚN.....</b> | <b>62</b> |
| 4.1 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....                                | 62        |
| 4. 1. 1 <i>Identifikace potřeby vzdělávání</i> .....                                                | 62        |
| 4. 1. 2 <i>Plánování vzdělávání</i> .....                                                           | 64        |
| 4. 1. 3 <i>Zajištění a realizace vzdělávání</i> .....                                               | 67        |
| 4. 1. 4 <i>Hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu</i> .....                | 69        |
| 4.2 NÁVRHY ZMĚN SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....                                                | 70        |
| 4.3 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ ZMĚN .....                                                         | 75        |
| Celkem .....                                                                                        | 77        |
| <b>5. ZÁVĚR .....</b>                                                                               | <b>78</b> |
| <b>SEZNAM LITERATURY .....</b>                                                                      | <b>79</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>                                                                          | <b>80</b> |
| <b>PŘÍLOHY</b>                                                                                      |           |

## Seznam použitých zkratk a symbolů

% – procento

a. s. – akciová společnost

AJ – anglický jazyk

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

Bc. – bakalář

č. – číslo

Děl. – dělník

ed. - edition

Kč – Koruna česká

mat. – maturita

mil. – milion

MS – Microsoft

např. – například

NJ – německý jazyk

QEMS – uplatňování zásad řízení kvality a principů environmentálního řízení

SO – střední odborné

SOM – střední odborné s maturitou

str. – strana

stř. – středisko

THP – technicko-hospodářský pracovník

TUL – Technická univerzita v Liberci

tzn. – to znamená

USA – Spojené státy americké

ÚSO – úplné střední odborné

ÚSV – úplné střední všeobecné

VČ – vykonávaná činnost

VOV – vyšší odborné vzdělání

VŠ – vysoká škola

vyd. – vydání

zákl. – základní



# 1. Úvod

Motto:

„Největším bohatstvím každé firmy nejsou bankovní konta, tovární haly nebo plné sklady, ale schopní, kvalifikovaní a pracovití lidé.“

Akiro Morita

Současné neustále se měnící podnikatelské prostředí, rozvoj techniky a technologie, změny způsobu života a řada dalších faktorů vyžadují od podniků, aby byly flexibilní a připraveny na změny. Lidské zdroje jsou nejdůležitějšími zdroji podniku, což znamená, že právě jejich flexibilita a připravenost na změny rozhoduje o jeho přežití. Podnik si tedy může zajistit dlouhodobou konkurenceschopnost pouze prostřednictvím kvalifikované pracovní síly, která je ochotna se neustále učit a rozvíjet. Lidský kapitál se tak stává základním bohatstvím podniku. Firemní vzdělávání a rozvoj pracovníků má za úkol toto bohatství co nejefektivněji zabezpečit, a proto mu musí být věnována patřičná pozornost.

Vzdělávání je v současnosti celoživotním procesem a podnik a jím organizované vzdělávací aktivity v něm hrají velkou roli. Podnikové vzdělávání a rozvoj pracovníků se tím stává jednou z nejdůležitějších personálních činností. Proto jsem si vybrala za téma diplomové práce právě oblast vzdělávání pracovníků.

Ve své práci jsem si dala za cíl podrobně popsat systém vzdělávání pracovníků využívaný ve společnosti Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. v Ústí nad Labem. Poté podle dostupné literatury shrnu poznatky o dané oblasti personální práce, které budou uvedeny v teoretické části diplomové práce. Dále navrhu opatření, jenž by mohla vést ke zlepšení současného systému vzdělávání pracovníků. Tato opatření se ještě pokusím ekonomicky zhodnotit.



## **2. Průzkum současného stavu**

### **2. 1 Firemní profil**

#### *2. 1. 1 Historie a tradice*

V roce 1856 byla rozhodnutím ve Vídni založena akciová společnost „Rakouský spolek pro chemickou a hutní výrobu“ se sídlem v Ústí nad Labem. V 60. letech 19. století nastal nebyvalý rozmach. Proběhlo spojení s firmou Solvay a od poloviny 80. let vládl v rakouskouherské monarchii v chemickém průmyslu mezinárodní koncern Spolek – Solvay. Díky svým technologiím pronikala společnost i do Německa a byla nejsilnějším chemickým podnikem monarchie.

Od roku 1920 nese společnost název Spolek pro chemickou a hutní výrobu (Spolchemie). Společnost rychle reagovala na technické novinky i objevy, sama zakládala nové aktivity nebo prostřednictvím akvizic vstupovala do dalších závodů a odvětví. Nosným oborem byla anorganická chemie a dále chemie organických barviv, vznikala také vertikální výrobní propojení od těžby surovin až po výrobu a odbyt speciálních produktů.

Snaha Spolku pro chemickou a hutní výrobu přenést některé své výroby z Ústí nad Labem ve 30. letech do vnitrozemí dala vznik dnešní a. s. Spolana v Neratovicích a a. s. Synthesia v Pardubicích – Rybitví. V období 2. světové války při bombardování města Ústí nad Labem byla zničena velká část ústeckého závodu.

Po roce 1945 byl majetek společnosti rozdrobován na dílčí chemické podniky v republice. Od konce 40. let do konce 80. let bylo někdejší postavení silné chemické společnosti otřeseno a rozbito. Společnost v té době byla národním podnikem. Právní forma akciové společnosti byla obnovena v prosinci 1990 a společnost tak vstupovala do privatizačního procesu. Ten byl dokončen v roce 1994 a o rok později proběhla novodobá první valná hromada akcionářů.



Společnost uplatňuje zásady řízení kvality a principy environmentálního řízení v jednotném systému pod označením QEMS. Je zaveden systém k řízení všech činností a procesů v souladu s požadavky norem řady ČSN EN ISO 9001.

### *2. 1. 2 Organizace společnosti*

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada akcionářů, do jejíž působnosti patří rozhodování o záležitostech společnosti podle obchodního zákoníku a stanov společnosti. Valná hromada volí čtyři členy dozorčí rady. Další dva členové jsou voleni zaměstnanci společnosti. Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňované podnikatelské činnosti společnosti. Dozorčí rada volí pětičlenné představenstvo, které je statutárním orgánem společnosti. Představenstvo řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Vrcholovým výkonným orgánem je vedení společnosti v čele s generálním ředitelem a je dále tvořeno řediteli jednotlivých útvarů chemické výroby a obchodu a řediteli jednotlivých odborných úseků. Vedení zodpovídá za řízení a chod společnosti v oblasti výroby a obchodu, realizuje finanční, technickou, investiční, environmentální a personální politiku.

Spolek pro chemickou a hutní výrobu spravuje majetkové účasti v řadě společností, které svým předmětem podnikání zasahují do oblasti výroby a zpracování chemických produktů, jako je např. obor nátěrových hmot, kosmetických přípravků a přípravků bytové chemie a dále do oblastí distribuce, likvidace odpadů, výzkumu a vývoje a dalších aktivit.

### *2. 1. 3 Struktura výroby a užití produkce*

Společnost má ve svém produkčním portfoliu na 500 výrobků rozdělených do několika výrobních oborů a komoditních skupin. Ústecké útvary se zabývají výrobou a obchodem následujících skupin produktů:

- základní anorganické a organické chemikálie,



- syntetické pryskyřice,
- organická barviva, pigmenty a polotovary.

Zákazníky jsou společnosti prakticky ze všech průmyslových odvětví v tuzemsku i zahraničí. Výrobky určené pro export dosahují podílu více než 70 % prodejů společnosti. Výrobky směřují do Německa, Rakouska, Nizozemí, Itálie, střední a východní Evropy, Asie a USA.

Výrobky nacházejí uplatnění ve stavebnictví, strojírenství, elektrotechnice, chemickém, textilním průmyslu, průmyslu barev, papíru a celulózy, ve farmacii, potravinářském průmyslu, energetickém, sklářském a keramickém průmyslu a dalších odvětvích.

#### *2. 1. 4 Lidské zdroje a vztahy s veřejností*

Akciová společnost má v současnosti 1134 zaměstnanců. Je zaveden systém výchovy a vzdělávání zaměstnanců.

Součástí péče o zaměstnance je zabezpečení zdravotní péče, závodního stravování, nabídka rehabilitačních pobytů, poskytování bezplatného vstupu do plaveckého areálu, pořádání podnikových sportovních turnajů a společenských akcí.

Ve své komunikační strategii má Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. také posilování dobrého jména společnosti prostřednictvím podpory věnované oblastem sportu, kultury, zdravotnictví, mládeži a školám, humanitárním i charitativním účelům. Každý rok je rovněž pro veřejnost pořádán Den otevřených dveří.

Podrobnější údaje o lidských zdrojích jsou uvedeny v následujících kapitolách.



## **2. 2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti**

### **2. 2. 1 Pojetí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Společnost Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. patří mezi velké podniky, které si uvědomují, že v současnosti je velice důležité mít kvalifikované a flexibilní zaměstnance. Lidský kapitál je základním bohatstvím organizace, a proto společnost věnuje vzdělávání a rozvoji pracovníků poměrně velkou pozornost. Stálé zvyšování a prohlubování odborné kvalifikace zaměstnanců je považováno za jednu z důležitých oblastí.

Významnou a nedílnou součástí systému vzdělávání zaměstnanců je příprava v oblasti bezpečnosti a hygieny práce, systému řízení jakosti a ochrany životního prostředí, podle norem řady ISO 9000 a 14000. Znalost právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nezbytným předpokladem pro výkon pracovní funkce.

Důkazem pozornosti věnované vzdělávání a výcviku zaměstnanců jsou počty zaměstnanců, kteří se v posledních letech zúčastnili různých vzdělávacích programů. Počty účastníků společně s částkami vydanými na vzdělávání jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 2. 1 Výdaje na vzdělávání

| <b>Rok</b> | <b>Počet účastníků vzdělávání</b> | <b>Výdaje na vzdělávání</b> | <b>Výdaje na jednoho zaměstnance</b> |
|------------|-----------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| 1999       | 1715                              | 5,9 mil. Kč                 | 3 739 Kč                             |
| 2000       | 1481                              | 3,7 mil. Kč                 | 2 514 Kč                             |
| 2001       | 1567                              | 2,5 mil. Kč                 | 1 950 Kč                             |

Pramen: Interní materiály



Z tabulky je vidět, že výdaje na vzdělávání bohužel rok od roku klesají a počet účastníků vzdělávání je oproti roku 1999 nižší. Je tomu tak proto, že společnost se snaží zefektivňovat vykonávané činnosti a usiluje o celkové snižování nákladů (tedy i nákladů na vzdělávání) a zvyšování produktivity. Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. proto zjednodušuje a reorganizuje procesy, které chce zajišťovat pouze s nezbytným počtem zaměstnanců.

Vedoucí pracovníci zodpovídají za zvyšování vlastních odborných znalostí i znalostí svých podřízených. Jejich povinností je zajistit doškolování a potřebnou instruktáž podle vzniklých nároků na požadovanou kvalitu výrobků, zdrojů a procesů. Při zajišťování vzdělávání a výcviku spolupracují s personálním oddělením. Jejich příprava je zaměřena na oblast zabezpečování kvality, bezpečnosti a hygieny práce, oblast životního prostředí, technické informace, jazykovou výuku, výpočetní techniku a řídicí činnosti. Základním kvalifikačním předpokladem pro výkon funkce vedoucího pracovníka jsou vyhovující znalosti v oblasti bezpečnosti a hygieny práce.

Příprava technicko-hospodářských pracovníků je založena na soustavném zvyšování a prohlubování odborných znalostí formou profesních školení, která směřují k optimálnosti technologických a výrobních procesů, ke sběru dat, k provedení analýz a k řešení nedostatků v rámci rozvoje systému řízení jakosti a ochrany životního prostředí.

Mistři odpovídají za sledování potřeb vzdělávání a výcviku zaměstnanců dělnické kategorie. Iniciují požadavky na zabezpečení požadovaného výcviku a vzdělávání svých podřízených. Provádějí potřebná školení stávajícího personálu a zaškolení nových zaměstnanců, popřípadě zaměstnanců převedených na jinou práci. Jejich příprava je zaměřena na zvyšování odborného profesního přehledu, zlepšování povědomí o QEMS v oborech důležitých pro plnění jejich úkolů, ke správnému ovládnutí technologie a výrobního zařízení.

V dělnické kategorii je kladen zvláštní důraz na znalost a obsluhu výrobního zařízení a na kurzy odborné způsobilosti, kde je pracovní činnost podmíněna platným



oprávněním, osvědčením znalosti bezpečnosti práce, požární ochrany a prevence havárií včetně proškolení v oblasti QEMS.

Společnost v současné době zaměstnává celkem 1134 zaměstnanců. Z tohoto celkového počtu tvoří zaměstnanci v dělnických profesích přibližně 66 %. Společnost zaměstnává zhruba 10 % zaměstnanců, kteří mají vysokoškolské vzdělání, zhruba třetinu potom tvoří zaměstnanci se vzděláním středoškolským. Podrobnou kvalifikační strukturu ukazuje následující tabulka.

Tabulka 2. 2 Kvalifikační struktura

| <b>Dosažené vzdělání</b> | <b>Muži</b> | <b>Ženy</b> | <b>THP</b> | <b>Děl.</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| B Neúplné zákl. vzdělání | 1           | 0           | 0          | 1           |
| C Základní vzdělání      | 100         | 24          | 3          | 121         |
| H SO – vyučen            | 405         | 85          | 31         | 459         |
| J SO – bez mat. a vyučen | 2           | 5           | 5          | 2           |
| K ÚSV                    | 15          | 6           | 14         | 7           |
| L SOM – vyučen s mat.    | 90          | 32          | 38         | 84          |
| M ÚSO – s maturitou      | 164         | 71          | 167        | 68          |
| N VOV – pomaturitní      | 2           | 0           | 2          | 0           |
| R Bc. – bakalářské       | 1           | 0           | 1          | 0           |
| T VŠ – vysokoškolské     | 102         | 22          | 123        | 1           |
| V Csc. – doktorské       | 7           | 0           | 7          | 0           |
| <b>Celkem</b>            | <b>889</b>  | <b>245</b>  | <b>391</b> | <b>743</b>  |

Pramen: Interní materiály

### *2. 2. 2 Průběh vzdělávání*

Vzdělávání a výcvik zaměstnanců je systematickou činností a probíhá v několika krocích. Nejprve je identifikována potřeba vzdělávání a výcviku. Na základě této potřeby se vypracovává plán vzdělávání, který má zpravidla roční podobu. Dále je nutné zajistit naplánovaná školení a po proběhnutí kurzů je třeba je vyhodnotit. Systém vzdělávání a výcviku zahrnuje rovněž jiná odborná školení, která nejsou v plánu konkrétně vymezena.

Vše se řídí podnikovou směrnicí Výcvik, která je platná v celé společnosti Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. S touto směrnicí souvisí další dokumentace, mezi kterou patří:

- Personální řád,
- Pracovní řád,
- Plánovací algoritmus finančního plánu,
- Nakupování,
- Řízení systémových záznamů,
- Dokumentace pracovní funkce,
- Výchova pracovníků k bezpečné práci,
- Školení pracovníků o požární ochraně,
- Dokumentace požární ochrany,
- Příručka QEMS.

Za výcvik a vzdělávání zodpovídají vedoucí pracovníci a za řízení procesu výcviku a vzdělávání nese odpovědnost ředitel úseku Administrativa.

### *2. 2. 3 Identifikace potřeb vzdělávání a výcviku*

Cílem identifikace potřeb vzdělávání je zjistit skutečnou potřebu v oblasti odborné a manažerské přípravy zaměstnanců firmy.



Zjišťování potřeb vzdělávání je prováděno formou hodnocení zaměstnanců a také formou společných porad personálního oddělení s jednotlivými útvary podniku a zájmovými radami, v reakci na očekávané změny v oblasti technologií, řídicích procesů a legislativy, související s činnostmi prováděnými v podniku.

Každé pracovní místo v organizaci má svoji dokumentaci pracovního místa. Tato dokumentace obsahuje nejen popis daného místa, tedy co pracovník musí vykonávat, ale zahrnuje také požadavky na vzdělání a další kvalifikaci pracovníka. Z dokumentace pracovního místa jsou tedy jasné všechny požadavky nutné k vykonávání dané činnosti. Porovnáním těchto požadavků se skutečným stavem je pak zjištěna potřeba vzdělávání.

Identifikaci potřeby vzdělávání můžeme uvést na příkladu. Pracovní místo zámečníka vyžaduje, aby zaměstnanec měl střední odborné vzdělání (vyučen), potřebuje řidičský průkaz skupiny B, řidičský průkaz na vysokozdvizný vozík a ještě průkaz na sváření elektrickým obloukem a plynem. Tyto požadavky porovnáme se skutečným stavem a zjistíme, že například zaměstnanec nemá svářečský průkaz na plyn a má již neplatný řidičský průkaz na vysokozdvizný vozík. To znamená, že dané dvě nesrovnalosti je nutné napravit. Zaměstnanec je tedy zařazen do plánu vzdělávání.

Některé druhy školení musejí probíhat v pravidelných intervalech, neboť to vyžaduje zákon. Jedná se např. o referentské zkoušky, které musejí být každý rok obnovovány. V tomto případě je potřeba vzdělávání jasná a vedoucí pracovníci rovnou zapisují své podřízené, kterých se to týká, na termíny kurzů.

Identifikovat potřebu vzdělávání u manažerů není tak jednoduché jako například u výše uvedeného zámečníka. U odborných požadavků zjistíme jejich soulad či nesoulad s požadavky pracovního místa poměrně snadno, horší je to s hodnocením komunikace, jak vede lidi apod.

Ve společnosti Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. probíhala také analýza firemního potenciálu. Na základě výsledků byly stanoveny cíle v rozvoji vybraných skupin zaměstnanců.

Výsledkem zjišťování potřeby vzdělávání jsou tedy dvě důležité skutečnosti – je určeno, kdo bude vzděláván a v čem bude vzděláván.

#### *2. 2. 4 Plán vzdělávání*

Jsou-li zjištěny potřeby vzdělávání, může společnost přistoupit k sestavení plánu vzdělávání na následující kalendářní rok. Požadavky na vzdělávání z jednotlivých útvarů jsou shromažďovány vždy do konce listopadu daného roku.

Plán je možné ve společnosti Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. rozdělit do následujících oblastí:

- jazykové kurzy,
- jiná odborná školení,
- kurzy uživatelských programů výpočetní techniky,
- manažerské a rozvojové programy,
- kurzy systému QEMS,
- kurzy odborné způsobilosti,
- rekvalifikační kurzy.

Výuka jazyků je určena pro všechny zaměstnance společnosti, kteří o ni mají zájem. Probíhá za finanční spoluúčasti zaměstnanců a je možné si vybrat ze tří cizích jazyků – angličtiny, němčiny a nově i španělštiny. Účastníci kurzů si rovněž mohou zvolit, zda budou navštěvovat kurzy pro začátečníky, pokročilé apod.



Jiná odborná školení slouží k tomu, aby byli zaměstnanci podniku informováni o novinkách v oblasti technologie, o změnách zákonů, které se týkají jejich práce apod. Může se jednat např. o novelizaci Zákoníku práce, Zákona o sociálním pojištění, zákonů v oblasti důchodového zabezpečení atd. S těmito odbornými školeními se v plánu počítá, ale nejsou vymezena konkrétně. K tomu dochází průběžně až během roku.

Manažerské a rozvojové programy se týkají vzdělávání řídicích pracovníků nebo zaměstnanců v odborných oblastech, mezi které společnost Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. zahrnuje např. nákup a prodej. V plánu se určí, které manažerské dovednosti je nutné zlepšovat. Může se jednat o oblast řízení lidí, vedení pracovních porad, nákupních a prodejních dovedností, vnitřní komunikace, komunikace se zákazníkem apod.

Systém QEMS znamená, jak již bylo uvedeno výše, jednotné označení pro uplatňování zásad řízení kvality a principů environmentálního řízení. Kurzy systému QEMS jsou určeny především pro řídicí pracovníky, mistry a také probíhají školení pro vnitřní auditory. Vedoucí pracovníci dále školí své podřízené.

Mezi kurzy odborné způsobilosti zahrnuje společnost takové vzdělávání, které je předepsáno zákonem. Zaměstnanec musí tyto kurzy absolvovat, aby mu bylo vydáno oprávnění k vykonávání určité činnosti související s pracovní funkcí. Patří sem např. referentské zkoušky, řidičské průkazy na vysokozdvížné vozíky, obsluha plynových zařízení apod. Školení vztahující se k těmto oblastem probíhají pravidelně v určitých časových intervalech, které odpovídají požadavkům příslušných zákonů. Do kurzů odborné způsobilosti je zahrnováno také školení bezpečnosti práce, které je rovněž legislativně upraveno.

Rekvalifikací se rozumí změna dosavadní kvalifikace, kterou je potřeba zajistit získáním nových znalostí a dovedností teoretickou a praktickou přípravou.

Věcná část plánu vzdělávání a výcviku obsahuje u každé vzdělávací akce následující položky:



- název vzdělávací akce,
- požadovaný obsah vzdělávací akce,
- cílová skupina vzdělávací akce,
- předpokládaný rozsah vzdělávací akce,
- typ lektora (interní/externí),
- předpokládaný termín konání vzdělávací akce.

Za zpracování plánu vzdělávání je odpovědný vedoucí personálního oddělení. Jakmile je plán vzdělávání vytvořen, musí se předložit poradě vedení, která jej projedná a odsouhlasí. Schválený plán je pak závazný pro všechny zaměstnance společnosti.

Se vzděláváním jsou spojeny samozřejmě náklady. Proto je nutné také vypracovat rozpočet na vzdělávání. Plán vzdělávání je součástí finančního plánování firmy a rozpočet na vzdělávání je tedy součástí finančního plánu.

Výše rozpočtu na vzdělávání je stanovována na základě zkušeností z předešlých let a pravděpodobných nákladů na vzdělávací akce. Zohledňuje se také počet zaměstnanců, kteří se budou programů vzdělávání účastnit a je rovněž stanovena určitá částka na jiná odborná školení.

Jiná odborná školení jsou plánována jednotlivými provozy, které si kontrolují, zda na dané školení mají ještě volné finanční prostředky. Z provozu vzejde požadavek na vzdělávání, se kterým se obracejí na odborného ředitele. Ten požadavek schválí či nikoliv. Dříve byl schválený požadavek dále postupován personálnímu oddělení, které také jednalo o jeho schválení. V důsledku organizačních změn se však již personální oddělení schvalováním těchto jiných odborných školení nezabývá.



## 2. 2. 5 Zajištění naplánovaného vzdělávání

Většinu vzdělávacích kurzů pro společnost Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. provádějí externí firmy. Výběru externích vzdělávacích firem je věnována velká pozornost. Společnost má vypracovanou Směrnici o nakupování služeb, kterou se při výběru řídí. Směrnice obsahuje přesné postupy, které je nutné dodržovat.

Nejdůležitějšími kritérii při rozhodování o výběru externího vzdělavatele jsou:

- kvalita služeb,
- cena,
- reference,
- předchozí zkušenosti,
- platební podmínky.

Personální oddělení si objedná vzdělávací akci, která je v objednávce přesně specifikována. Oddělení nákupu poté osloví externí vzdělavatele a proběhne výběrové řízení. Tohoto řízení se účastní i zaměstnanec personálního oddělení, který pomáhá při výběru. Sepisováním smluv a ostatními obchodními záležitostmi se pak již zabývá pouze oddělení nákupu služeb.

Aktuální seznam plánovaných vzdělávacích a výcvikových akcí na příslušný rok je uveden v Katalogu vzdělávacích a výcvikových akcí, který sestavuje personální oddělení. Katalog je vydán a distribuován vedoucím pracovníkům v průběhu měsíce ledna příslušného roku.

Zaměstnanci jsou do vzdělávacích akcí zařazováni prostřednictvím svých přímých nadřízených ve spolupráci s personálním oddělením. V případě limitního počtu jsou pak zaměstnanci do specifických akcí zařazeni na základě testu, psychodiagnostického vyšetření, případně pohovoru. Za rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a jejich účast na vzdělávacích akcích zodpovídají vedoucí pracovníci.

Záznamy o absolvování vzdělávací a výcvikové akce jsou vedeny v dokumentaci pracovního místa a za jejich vedení rovněž nesou odpovědnost jednotliví vedoucí pracovníci. Kromě záznamů o výcviku a školení zaměstnance je vedena také následující související dokumentace:

- příjem požadavků na vzdělávání,
- příjem faktur za vzdělávací akce,
- prezenční listina (týká se jednorázových vzdělávacích akcí),
- třídní kniha (pokud jde o vzdělávací akce, které trvají déle než půl roku).

Všechny výše uvedené záznamy jsou po skončení výcvikových akcí uloženy na personálním oddělení.

Společnost Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. disponuje třemi vlastními učebnami, z nichž jedna slouží i pro výuku počítačových kurzů. Ke vzdělávacím akcím je možné využívat však i další prostory (např. zasedací místnosti).

#### **2. 2. 5. 1 Jazykové kurzy**

Pokud se jedná o výuku jazyků, spolupracuje společnost s několika institucemi, s jejichž službami je spokojena. Nebrání se však rozšiřování spolupráce i s jinými externími firmami. To se stalo právě v případě výuky španělštiny. Nabídka současných spolupracujících firem v této oblasti nevyhovovala, proto se společnost obrátila na jiné vzdělavatele.

Zájemci o jazykové kurzy musejí zaslat Příhlášku na vzdělávací (výcvikovou) akci nejpozději do konce května příslušného roku. Tato přihláška musí být schválena nadřízeným pracovníkem a potvrzena ředitelem úseku. Formulář přihlášky je uveden v příloze č. 2.



Jazykové kurzy probíhají v učebnách společnosti dvakrát týdně, od září příslušného roku do června roku následujícího. Délka jednoho vyučovacího bloku je 90 minut. Pokud jde o učební pomůcky, vše záleží na lektorovi. Ten si určí, která učebnice je pro kurz nutná a účastníci kurzu si ji pak opatřují sami. Společnost zajišťuje třídu, tabuli, audiotechniku a kopírování potřebných studijních materiálů.

Kurzy je možné rozdělit na individuální a skupinové. Individuální kurzy jsou určeny především pro řídící pracovníky nebo pro zaměstnance, kteří cizí jazyk při své práci nezbytně potřebují. Finanční spoluúčast zaměstnanců při této formě výuky činí 5000 Kč na 40 hodin za rok.

Skupinové kurzy navštěvují ostatní zájemci. Je-li skupina malá, tzn. maximálně 4 osoby, finanční spoluúčast je 2000 Kč na 10 měsíců. Pokud je skupina větší než 4 osoby, zaměstnanci na kurz přispívají částkou 1500 Kč na 10 měsíců.

Výuka jazyků probíhá v odpoledních hodinách a někdy přesahuje i pracovní dobu zaměstnanců.

Po proběhnutí kurzu nedostávají účastníci žádné osvědčení o absolvování kurzu. Pokud by chtěli složit nějakou zkoušku či získat nějaký certifikát, musejí si to zařídit sami, protože to je již nad rámec podnikového vzdělávání.

V současné době se jazykových kurzů účastní přibližně 130 zaměstnanců společnosti.

## **2. 2. 5. 2 Jiná odborná školení**

Cílem jiných odborných školení je rozvoj odborných znalostí a dovedností zaměstnanců, předávání aktuálních informací z oblasti legislativy, technologie, výpočetní techniky, výroby, údržby, řízení jakosti a ochrany životního prostředí.

Jiná odborná školení jsou nakupována podle nabídek externích firem, které jsou organizaci zasílány. O výběru vhodné firmy rozhodují jednotlivé odbory, které požadavek na vzdělávání vznesly. Rozhodujícími faktory při výběru jsou:

- místo konání školení,
- kvalita firmy,
- kvalita lektora,
- finanční stránka.

Tato školení probíhají většinou mimo areál organizace formou přednášek.

### **2. 2. 5. 3 Kurzy uživatelských programů výpočetní techniky**

Kurzy uživatelských programů výpočetní techniky organizuje personální oddělení společně s odborem informatiky. Kurzy probíhají celý rok, s výjimkou období letních prázdnin. Aktuální nabídka termínů konání kurzů je zveřejňována v podnikových novinách a na Intranetu. Zájemce o tento kurz musí zaslat na personální oddělení přihlášku, kterou mu schválil nadřízený pracovník.

S vývojem počítačové techniky a softwaru probíhají různé typy školení. Zpočátku se konaly kurzy, které měly za úkol naučit pracovat zaměstnance s počítačem, textovým editorem, tabulkovým procesorem apod. Později byly kurzy pro práci s Internetem, Intranetem a různými novými programy, které se v podniku využívají.

Poslední kurz, který zatím probíhal, se týkal manažerského informačního systému ve společnosti Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. Kurz byl určen pro ředitele, koordinátory a všechny zaměstnance ve vedoucích pozicích, kteří se systémem přicházejí do styku. Účastnit se mohli také zaměstnanci na postech odborných referentů, kteří měli o daný systém zájem.



Počítačové kurzy probíhají ve vlastní podnikové učebně a vede je interní školitel. Na konci každého kurzu probíhá testování účastníků. Nejčastější formou testu je praktický úkol, který má školený splnit. Pokud se mu to podaří, kurz úspěšně absolvoval.

#### **2. 2. 5. 4 Manažerské a rozvojové programy**

Manažerské a rozvojové programy jsou součástí odborné přípravy a manažerského rozvoje vedoucích pracovníků, mistrů a perspektivních zaměstnanců. Jejich cílem je zprostředkovat uvedeným skupinám zaměstnanců inovaci potřebných znalostí a rozvíjet jejich dovednosti. Účast na manažerských a rozvojových programech je pro uvedené kategorie zaměstnanců povinná.

Pro manažerské vzdělávání si firma najímá externí vzdělavatele. Většina školení probíhá mimo areál firmy a setkávají se zde lidé, kteří spolu nepřicházejí pracovně příliš do styku. Využívá se metoda her, kdy se řeší různé konkrétní problémy. Lidé se díky tomu sblíží a lépe spolu komunikují. Poznají různé stránky daného problému a lépe chápou postoje ostatních.

Ve společnosti probíhalo vzdělávání manažerů zaměřené na komunikaci. Toto vzdělávání probíhalo také formou her. Příkladem může být tento úkol: Skupina manažerů měla zavázané oči, stála na úzkém obrubníku a úkolem bylo seřadit se podle určitého kritéria, např. podle velikosti, podle věku nebo podle délky vlasů. Ve skupině byl vyčleněn jeden člověk, který ji vedl a nějakým způsobem organizoval splnění daného úkolu. Protože měli lidé zavázané oči, museli spolu komunikovat nejen slovně, ale i dotyky.

Manažeři jsou také vzděláváni v oblastech vedení rozhovorů, tzn. jak vést rozhovor, při kterém někoho chválí nebo naopak kritizují, jak mají sami přijímat kritiku, jak zahajovat jednání apod. V těchto případech jsou rozděleny role nadřízeného a podřízeného



a manažeři vedou příslušný rozhovor. Vše je zaznamenáváno na video a poté rozebíráno. Každý je upozorňován na své chyby nebo sám na sobě chyby vidí.

Další možností je také promítání videokazet, na kterých jsou například ukázky určitých stylů vedení. Manažeři na nich hledají chyby a tím také objevují svoje vlastní chyby.

Manažerské kurzy mohou být také pořádány pro určitý útvar – např. administrativa, nákup. Nákupčí se účastní kurzů, které je učí jak navázat kontakt, jak s lidmi mluvit, jak dohodnout cenu a samozřejmě nedílnou součástí je rovněž oblast neverbální komunikace.

Zaměstnanci patřící do oddělení marketingu jsou navíc vzděláváni v oblasti prezentačních dovedností.

Společnost Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. připravuje vzdělávací program Junior, který je určen pro všechny vysokoškolsky vzdělané zaměstnance do 35 let. Program je zaměřen na perspektivní zaměstnance, kteří by v budoucnu mohli řídit společnost. Jeho obsahem mají být všechny dovednosti, které by měl vedoucí pracovník mít. Jedná se např. o

- vedení pracovních porad,
- celkové řízení lidských zdrojů,
- práci s počítačem.

Program zahrnuje také část zaměřenou na konkrétní podmínky společnosti. Manažeři budou seznamováni se všemi útvary, tzn. jaké má který útvar kompetence, na koho se mohou obrátit apod.

Existují také kurzy, které probíhají pravidelně. Mezi ně patří opakování, které se týká například nákupních či prodejních dovedností. Tyto opakovací kurzy se konají po dvou až třech letech.



## **2. 2. 5. 5 Kurzy systému QEMS**

Kurzů systému QEMS se účastní jednak vedoucí zaměstnanci a jednak vnitřní auditori. Vnitřního auditora má každý útvar a je to člověk, který odpovídá za všechny směrnice daného útvaru, tzn. za jejich úplnost, aktuálnost. Samozřejmě také dohlíží na to, zda se podle těchto směrnic v akciové společnosti pracuje. Školení systému QEMS je však určeno i ostatním zaměstnancům a to prostřednictvím vedoucích jednotlivých útvarů.

Tyto kurzy mají určitou obecnou část, která je společná pro všechny vzdělávané. Dále zahrnují specifické oblasti jako je např. výchova, které jsou určeny zaměstnancům příslušných útvarů.

Jako příklad můžeme uvést to, že zaměstnanci musejí vědět

- jak se mají chovat k životnímu prostředí,
- komu mají zavolat v případě, že nastane nějaká havárie,
- kde jsou únikové východy a kdo za ně zodpovídá,
- kdy a kde musejí používat ochranné pomůcky apod.

Školení systému QEMS probíhají každý rok pro vedoucí pracovníky a pro ostatní zaměstnance jednou za 2 roky. Jsou provozována interními i externími vzdělávacími institucemi.

## **2. 2. 5. 6 Kurzy odborné způsobilosti**

Kurzy odborné způsobilosti se konají v průběhu celého roku v závislosti na potřebě jejich konání. Všechny tyto kurzy zajišťuje a organizuje personální oddělení.

Školení bezpečnosti práce probíhá na každém pracovišti jedenkrát do roka. Noví zaměstnanci jsou samozřejmě školeni ihned při nástupu do zaměstnání. Školení se dělá na pracovišti. Pokud se týká vedoucích pracovníků, probíhá také jejich testování. Školení bezpečnosti práce pro vedoucí pracovníky se účastní asi 110 lidí. Školení poskytuje externí firma, která také proškolené pracovníky testuje. Vedoucí pracovníci poté předávají získané informace svým podřízeným. Školení bezpečnosti práce se týká všech zaměstnanců, tzn. i zaměstnanců v nevýrobní sféře.

## **2. 2. 5. 7 Rekvalifikační kurzy**

Nabídku rekvalifikačního studia předloží personální oddělení do 31. ledna příslušného roku vedoucím pracovníkům. Ti vyberou dle vlastního uvážení zaměstnance vhodné pro zařazení do rekvalifikačního studia. Seznam vybraných účastníků zašlou zpět na personální oddělení nejpozději do konce měsíce března. Požadavek na zajištění rekvalifikačního studia pro své pracovníky může předložit kterýkoliv útvar nebo úsek.

Personální oddělení zajišťuje přípravu a průběh rekvalifikačního studia, včetně evidence veškeré dokumentace k tomuto studiu.

Se zaměstnancem, který si zvyšuje nebo prohlubuje kvalifikaci, případně se rekvalifikuje, může společnost uzavřít dohodu, kterou se zavazuje poskytovat zaměstnanci pracovní úlevy a hmotné zabezpečení. Zaměstnanec se zavazuje setrvat ve společnosti Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. po určitou dobu v pracovním poměru. V případě předčasného ukončení pracovního poměru může společnost po zaměstnanci požadovat úhradu nákladů spojených s uvedenými změnami kvalifikace.

Ve společnosti probíhají rekvalifikační kurzy na provozní chemiky. Jsou vytipována místa, kde lidé neplní kvalifikační požadavky, a proto je nutné tuto nesrovnalost odstranit. Děje se to právě pomocí rekvalifikačního studia. Rekvalifikace není povinná, je však v zájmu zaměstnanců se jí zúčastnit.



Společnost spolupracuje s Odborným učilištěm chemickým nebo Střední průmyslovou školou stavební, kde zmíněné rekvalifikační studium probíhá. Na úhradu nákladů spojených s tímto studiem přispívá společnosti Úřad práce v Ústí nad Labem.

## *2. 2. 6 Hodnocení dodavatele a efektivity výcviku a vzdělávání*

Vyhodnocení proběhnutých vzdělávacích akcí je velice obtížné. Těžko můžeme měřit, jak se například změnilo vedení lidí u manažera. Společnost Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. provádí hodnocení kurzů takto: Vzdělávání vyhodnocují účastníci dané akce, jejich hodnocení poté shromažďuje personalista, který provede souhrnné hodnocení. Toto souhrnné hodnocení se dělá jako průměr všech hodnocení jednotlivých účastníků vzdělávání.

Na začátku kurzu dostanou všichni účastníci formulář s názvem „Záznam o absolvování a hodnocení vzdělávací (výcvikové) akce“. Tento formulář je stejný pro všechny vzdělávací kurzy. Hodnocení provádějí účastníci vzdělávací akce nejpozději do 14 dnů po ukončení příslušné akce. Jedná-li se o dlouhodobější vzdělávací akce, které jsou rozděleny do několika částí (např. jazykové kurzy), hodnocení se provádí až po ukončení celé vzdělávací akce. Účastníci vzdělávání v něm hodnotí následující skupiny kritérií:

- kvalitu a způsob provedení vzdělávací a výcvikové akce, konkrétně lektora, podpůrné materiály, formu a metodu výuky, organizační zajištění,
- možnost využití získaných znalostí a dovedností ve svých pracovních činnostech.

Hodnocení vzdělávacích kurzů probíhá formou známek. Účastníci si mohou vybrat známku od jedné do tří, kterou ohodnotí každé z pěti výše uvedených kritérií:

- 1 = výborné,
- 2 = dobré,
- 3 = nedostatečné.

Vzdělávání dále mají možnost doporučit či nedoporučit využívání služeb dané firmy, agentury. Mohou také uvést svůj vlastní komentář k akci, své návrhy či postřehy. Do této části zaměstnanci většinou nepíší nic. Obecně se dá říci, že se sem vyjadřují spíše vedoucí pracovníci, mistři, ale není to pravidlem. Uvádějí, že by bylo potřeba více příkladů apod.

Tento formulář není anonymní. Zaměstnanci zde uvádějí své jméno, příjmení, titul, pracovní zařazení a středisko.

V poslední části formuláře je také zaznamenáno celkové hodnocení, které následně provádí referent oddělení personální práce. Vyhodnocení záznamů se provádí podle následující stupnice:

|   |              |                     |
|---|--------------|---------------------|
| A | 5 – 8 bodů   | vyhovuje            |
| B | 9 – 11 bodů  | vyhovuje s výhradou |
| C | 12 – 15 bodů | nevyhovuje          |

Podoba formuláře je uvedena v příloze č. 3.

Poté zaměstnanec personálního oddělení provede celkové vyhodnocení vzdělávací akce, které zaznamenává opět do formuláře. Ten uvádím v příloze č. 4.

Formulář Vyhodnocení vzdělávací (výcvikové) akce obsahuje následující údaje:

- název akce,
- počet účastníků,
- termín konání,
- místo konání,
- dodavatel,
- jméno lektora,
- cena a platební podmínky,
- hodnocení vzdělávací (výcvikové) akce (průměr),



- opatření v případě nízkého hodnocení.

Při vyhodnocování vzdělávacích akcí účastníky se nijak nepřihlíží k tomu, že toto hodnocení je přece jen subjektivní. Zaměstnanci jsou si vědomi toho, že hodnocení provádějí vlastně pro sebe a jejich vyjádření ke vzdělávací akci je pokládáno za poměrně objektivní.

Pokud se stane, že daná vzdělávací akce má nízké hodnocení, musí být navrženo nějaké řešení. Toto se stalo v případě vzdělávání nákupčích. Vzdělávání byli nespokojeni s prací lektora, a proto byla s dodavatelem dohodnuta jeho okamžitá výměna. Jsou-li nějaké problémy, společnost se snaží vyjít svým zaměstnancům maximálně vstříc.

Cílem hodnocení efektivnosti výcviku a vzdělávání je zjistit míru osvojení si znalostí a dovedností získaných vzdělávací akcí. Způsob hodnocení efektivnosti u jednotlivých typů vzdělávacích kurzů je popsán dále.

Kurzy odborné způsobilosti jsou zakončeny závěrečnou zkouškou a vydáním osvědčení (např. svářeči, řidič referent apod.). Tento akt je považován za hodnocení efektivnosti.

U jazykových kurzů je efektivnost zjišťována testováním, které probíhá v polovině a na konci jazykového kurzu, tedy v lednu a červnu příslušného roku. Hodnocení efektivnosti v polovině kurzu je tvořeno písemným testem, na konci kurzu je tento test doplněn ústním pohovorem.

U kurzů uživatelských programů výpočetní techniky se hodnocení efektivnosti provádí testováním po skončení kurzu. Vyhodnocení testu provádí lektor kurzu a výsledky testu oznámí účastníkům vzdělávací akce.



Hodnocení efektivnosti manažerských a rozvojových programů je prováděno s cílem zjistit a posoudit v určitém časovém odstupu změny v pracovních výkonech zaměstnanců. Efektivnost je ověřována na základě záznamu do formuláře Hodnocení účinnosti vzdělávací (výcvikové) akce, který je sestavován na základě typu a obsahu manažerského a rozvojového programu.

U rekvalifikačních kurzů je měřítkem efektivnosti školní kvalifikace a závěrečná zkouška, která je součástí kurzu.

## *2. 2. 7 Motivace a stimulace zaměstnanců ke vzdělání*

Společnost Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. nemá žádný speciální systém motivace zaměstnanců ke vzdělání. Například prodejci jsou v podstatě stimulováni k účasti na různých vzdělávacích akcích svojí provizní mzdou. Jejich mzda záleží na prodejkách, které se odvíjejí od jejich prodejních a komunikačních dovedností. Proto je v zájmu prodejců účastnit se různých vzdělávacích akcí, které jsou na tyto oblasti zaměřeny.

Pokud se jedná o jiná odborná školení, která se týkají např. různých legislativních změn, mají sami zaměstnanci zájem o účast. Je pro ně lepší, když mají změnu zákona vysvětlenou odborníkem, než když si ji pouze sami přečtou. Proto se také často stává, že sami zaměstnanci přijdou s návrhem na konání určité vzdělávací akce.

To samé lze říci i o ostatních oblastech vzdělávání. Mají-li například zaměstnanci pracovat s novým počítačovým programem, účastní se kurzu, protože by jinak nemohli vykonávat svoji práci.



## *2. 2. 8 Přehled vzdělávacích akcí v roce 2001*

V roce 2001 bylo na oblast vzdělávání a výcviku zaměstnanců vynaloženo celkem 2 490 333 Kč, což představuje v průměru 1 950 Kč na jednoho zaměstnance.

Nejvýznamnější položkou v nákladech na vzdělávání byly jazykové kurzy a jiná odborná školení. Jiná odborná školení jsou jednou z možností odborného rozvoje zaměstnanců, proto dlouhodobě patří k nejvyhledávanějším vzdělávacím akcím. Možnost účastnit se uvedeného typu vzdělávání využili zaměstnanci společnosti Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. ve 230 případech.

Liniovým manažerům byl v roce 2001 určen tréninkový program „Řízení pracovního výkonu“, jehož cílem bylo seznámit účastníky s rolí a významem manažera při plnění pracovních povinností. Tohoto programu se zúčastnilo celkem 45 zaměstnanců společnosti.

Oblast školení QEMS byla reprezentována především účastí zaměstnanců na jiných odborných školeních. Celkem 44 zaměstnanců absolvovalo tyto kurzy QEMS, jejichž náplní byly změny v legislativě, semináře k revidovaným normám ISO 9000:2000, a dále přeprava a nakládání s nebezpečnými látkami.

V tabulce 2. 3 jsou uvedeny náklady na jednotlivé oblasti vzdělávání v roce 2001. Rovněž uvádím počet účastníků, kteří absolvovali dané kurzy a náklady na 1 účastníka vzdělávání v dané oblasti.



Tabulka 2. 3 Vzdělávací akce v roce 2001

| Vzdělávací akce v roce 2001 | Náklady             | Počet účastníků | Náklady na 1 účastníka |
|-----------------------------|---------------------|-----------------|------------------------|
| Odborné a manažerské kurzy  | 642 059 Kč          | 113             | 5 682 Kč               |
| Počítačové kurzy*           | 0 Kč                | 89              | 0 Kč                   |
| Kurzy QEMS                  | 38 543 Kč           | 398             | 97 Kč                  |
| Rekvalifikační kurz         | 60 000 Kč           | 17              | 3 529 Kč               |
| Jazyková výuka              | 727 602 Kč          | 160             | 4 548 Kč               |
| Jiná odborná školení        | 791 389 Kč          | 230             | 3 441 Kč               |
| Kurzy odborné způsobilosti  | 230 740 Kč          | 560             | 412 Kč                 |
| <b>Celkem</b>               | <b>2 490 333 Kč</b> | <b>1 567</b>    | <b>1 589 Kč</b>        |

Pramen: Interní materiály

\* U počítačových kurzů jsou náklady nulové, protože tyto kurzy byly zajišťovány interními lektory. Těmito lektory jsou programátoři zaměstnaní ve společnosti, kteří mají v popisu práce také provádění školení pro ostatní uživatele počítačových programů.

Jak je vidět z tabulky, nejvíce zaměstnanců se zúčastnilo kurzů odborné způsobilosti, které jsou upraveny zákonnými normami, a které společnost musí pro své zaměstnance zajišťovat.

Následující tabulka pak obsahuje podrobnější členění vzdělávacích akcí roku 2001 z tabulky 2. 3, a to kromě jiných odborných školení a rekvalifikačního kurzu. V tabulce jsou uvedeny počty účastníků jednotlivých vzdělávacích kurzů a rovněž jakým způsobem byly tyto akce zajišťovány – interním či externím dodavatelem.

Údaje o nákladech na jednotlivé vzdělávací akce bohužel nemám k dispozici. Celkové náklady pro jednotlivé oblasti jsou však uvedeny v předchozí tabulce.



Tabulka 2. 4 Podrobný přehled vzdělávacích akcí v roce 2001

| Název vzdělávací akce                          | Počet účastníků | Dodavatel       |
|------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| <i>Odborné a manažerské kurzy</i>              |                 |                 |
| Marketingový informační systém                 | 34              | externí         |
| Řízení pracovního výkonu                       | 45              | externí         |
| Psychosociální výcvik – I. a II. část          | 34              | externí         |
| <i>Počítačové kurzy</i>                        |                 |                 |
| MS Word – začátečníci/pokročilí                | 44              | interní         |
| MS Excel – začátečníci/pokročilí               | 38              | interní         |
| Internet – Intranet                            | 7               | interní         |
| <i>Kurzy QEMS</i>                              |                 |                 |
| Základní školení QEMS                          | 125             | interní         |
| Školení QEMS pro vedení podniku                | 8               | externí         |
| Porada zmocněnců QEMS v chemickém průmyslu     | 25              | interní/externí |
| Poskytování „povolení k práci“                 | 201             | interní         |
| Metrologie pro technology                      | 13              | externí         |
| Metrologie pro laboratoře                      | 15              | externí         |
| ISO 9001:2000 – realita a praxe                | 11              | externí         |
| <i>Jazyková výuka</i>                          |                 |                 |
| AJ – různé úrovně                              | 127             | externí         |
| NJ – různé úrovně                              | 22              | externí         |
| <i>Kurzy odborné způsobilosti</i>              |                 |                 |
| Školení řidičů referentských vozidel           | 241             | externí         |
| Školení řidičů malých dopravních vozíků        | 91              | externí         |
| Sváření – všechny metody sváření               | 30              | externí         |
| Obsluha plynových a tlakových zařízení         | 60              | interní         |
| Přepravní předpisy pro pracovníky vlečky       | 22              | externí         |
| Školení obsluhy chladicího zařízení            | 14              | externí         |
| Školení vazačů břemen/jeřábníků/obsluhy výtahů | 114             | externí         |

Pramen: Interní materiály



### **3. Teoretická část – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

#### **3. 1 Význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

V současnosti se požadavky na znalosti a dovednosti člověka neustále mění, a proto musí člověk neustále své znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání se stává celoživotním procesem, ve kterém velkou roli hraje také podnik a jím organizované vzdělávací aktivity.

V moderní společnosti je nutné, aby podniková pracovní síla byla flexibilní a připravená na změny. Vzdělávání a rozvoj pracovníků se tak stává jednou z nejdůležitějších personálních činností v podniku.

Konkrétními důvody, které vyvolávají nutnost vzdělávání a rozvoje pracovníků, mohou být např.

- změny trhu,
- větší proměnlivost podnikatelského prostředí,
- nutnost snižování nákladů,
- změny technologie,
- globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit a mnohé další.

#### **3. 2 Podnikové vzdělávání zaměstnanců**

*Podnikovým vzděláváním se rozumějí cílená a plánovaná opatření a činnosti, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností, způsobilostí a osvojení si žádoucího pracovního chování firemní pracovní síly. [2]*

Cílem těchto činností, které organizuje podnik, je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení většího pracovního výkonu jak jednotlivců, tak celé organizace. Oblast firemního vzdělávání zahrnuje:



- **Orientaci** – seznámení pracovníka (zpravidla nově přijatého či nově zařazeného) s úkoly konkrétní organizace a konkrétního pracovního místa. Cílem je zkrátit proces adaptace pracovníka na podnik, pracovní místo i pracovní prostředí.
- **Doškolování** (prohlubování kvalifikace) – jedná se o pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Dochází k přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho pracovního místa a osvojování si nových znalostí a dovedností v oboru.
- **Přeškolování** (rekvalifikace) – znamená získání znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožní vykonávat jiné povolání. Rekvalifikace může být plná nebo částečná.
- **Profesní rehabilitaci** – směřuje k opětovnému zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání.

V podnikovém vzdělávání pracovníků se angažuje personální útvar i všichni vedoucí pracovníci a odbory.

Podnikové vzdělávání však není jedinou oblastí formování pracovních schopností člověka. Tyto schopnosti se formují již při školním vzdělávání. V této fázi člověk získává základní a všeobecné znalosti a dovednosti. Další částí je odborná příprava na budoucí povolání (profesní příprava), kdy dochází k získávání a rozvíjení specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností.

Oblast rozvoje (rozšiřování kvalifikace) znamená získávání dalších znalostí a dovedností, které člověk nutně nepotřebuje k vykonávání současného zaměstnání. Rozvoj se soustředí nejen na ryze pracovní schopnosti, ale i na sociální vlastnosti a osobnost



jedince. Více než na momentálně vykonávanou práci je rozvoj orientován na kariéru pracovníka, formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a tak z člověka vytváří adaptabilní pracovní zdroj. Zvyšuje se tím uplatnění pracovníka na vnitropodnikovém trhu práce i na vnějším trhu práce. Typickou rozvojovou aktivitou jsou např. jazykové kurzy.

### **3. 3 Přístupy k podnikovému vzdělávání**

Základem systematického formování žádoucí kvalifikace pracovníků organizace je formulovaná podniková personální strategie a personální politika a zvláště strategie a politika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Podle postoje k otázkám vzdělávání rozeznáváme 3 skupiny organizací:

#### **1. Organizace, které nemají strategii v oblasti vzdělávání a rozvoje**

Jedná se především o menší organizace, které upřednostňují získávání takových zaměstnanců, jejichž kvalifikace odpovídá požadavkům pracovních míst. Tento přístup klade zvýšené nároky na získávání a výběr pracovníků, prodražuje je a navíc se snižuje atraktivita organizace pro uchazeče o zaměstnání.

#### **2. Organizace, které provádějí vzdělávání, ale bez systematické koncepce**

Tyto organizace se zabývají vzděláváním pracovníků pouze v nezbytně nutných případech. Ke vzdělávání dochází nepravidelně, a často se jedná pouze o kampaňovou záležitost. Ani takovýto přístup nepřispívá k žádoucímu formování pracovní síly podniku ani k jeho zaměstnavatelské atraktivitě.

#### **3. Systematické podnikové vzdělávání**

Přístup systematického podnikového vzdělávání uplatňují především střední a velké organizace. Věnují vzdělávání a rozvoji pracovníků velkou pozornost a mají vypracovanou koncepci vzdělávání a rozvoje pracovníků. Zpravidla mají zřízen specializovaný útvar, který se touto problematikou zabývá.



### **3. 4 Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků**

#### **3. 4. 1 Pojetí systematického vzdělávání a rozvoje a jeho přednosti**

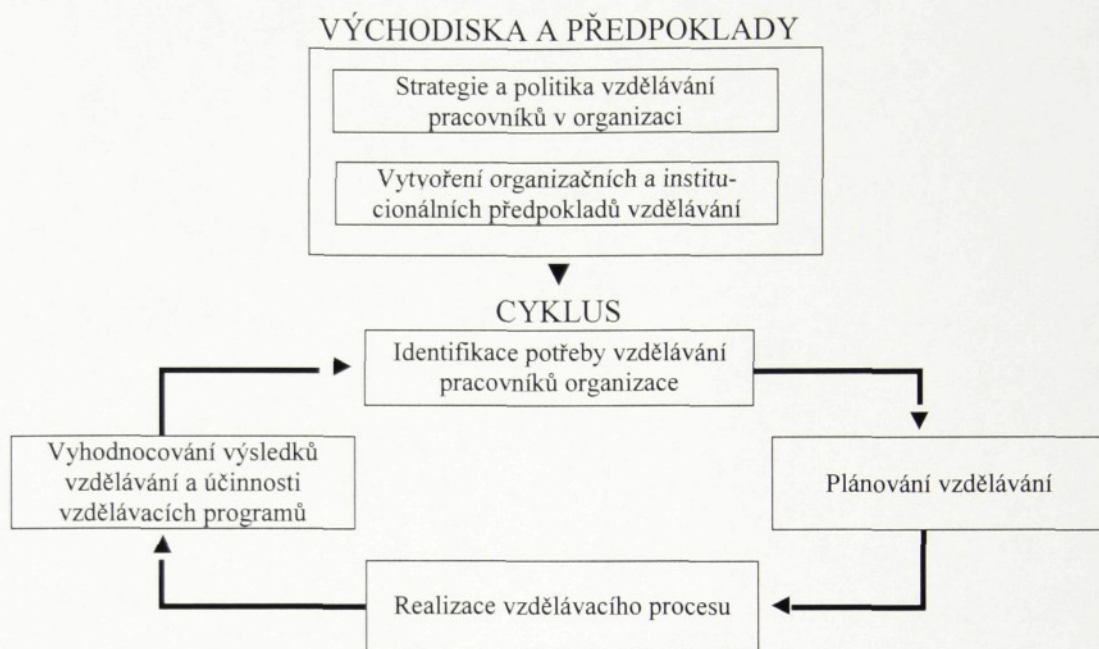
Dobře organizované systematické vzdělávání a rozvoj je nejefektivnějším způsobem vzdělávání zaměstnanců. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání pracovníků, sledující cíle strategie vzdělávání a rozvoje a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Jimi se rozumí především existence skupiny či skupin pracovníků (často jsou členy i externí odborníci), iniciujících vzdělávání a vzdělávací akce a zajišťujících jejich odbornou a organizační stránku. Důležitá je i existence standardních i speciálních vzdělávacích programů, přiměřeně vybavených účelových zařízení (pro vzdělávání mimo pracoviště) či vhodných podmínek (pro vzdělávání při výkonu práce na pracovišti). Rovněž je nutné mít i vlastní nebo smluvně zajištěné externí vzdělavatele, či mít alespoň představu o způsobu zabezpečení vzdělávání v případě, že podnik nemá vlastní vhodné zařízení či vybavení. [1]

Cyklus v rámci systematického vzdělávání má **čtyři fáze**:

- 1) **identifikace potřeb** vzdělávání pracovníků,
- 2) **plánování** vzdělávání,
- 3) **realizace**,
- 4) **vyhodnocení** procesu vzdělávání.

Ke skutečnostem, které se objevují v poslední fázi, se přihlíží v dalším cyklu, a to především v první a druhé fázi. Proces je uzavřený, založený na neustálém zlepšování.

Schéma 3. 1 Cyklus systematického vzdělávání pracovníků <sup>1)</sup>



Systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků má některé problémy, ale zároveň mnoho předností.

#### *Výhody*

- Soustavně organizaci dodává náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace.
- Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků.
- Přispívá ke zlepšení pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.
- Je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil.

<sup>1)</sup> Koubek, J.: ABC praktické personalistiky, 1. vyd. Praha, 2000, str. 322



- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- Lépe umožňuje předvídat dopady ztrát pracovní doby související se vzděláváním a umožňuje tedy i lépe eliminovat dopad těchto ztrát pomocí vhodných organizačních opatření.
- Umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím.
- Usnadňuje hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků v závěrečné fázi hodnocení pracovníků.
- Umožňuje organizaci uplatňovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu.
- Zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci.
- Zvyšuje atraktivitu a konkurenceschopnost organizace na trhu práce a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.
- Zvyšuje sociální jistoty pracovníků organizace.
- Zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu individuální pracovní síly i její potenciální šance na trhu práce uvnitř organizace i mimo ni.
- Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup (usnadňuje jejich kariéru).
- Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

#### *Nevýhody*

- Zvyšuje náklady spojené se zaměstnáváním lidí (náklady práce).
- Zvyšuje pravděpodobnost, že jiní zaměstnavatelé budou „lanařit“ pracovníky organizace a že v řadě případů se v souvislosti s tím investice vložené do vzdělávání pracovníků organizací v plné míře nevrátí. [1]



### 3. 4. 2 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků

Identifikace potřeby vzdělávání je prvním krokem systematického vzdělávání pracovníků. Je to dosti obtížný problém, protože se snažíme rozpoznat nepoměr mezi dvěma obtížně měřitelnými a kvantifikovatelnými hodnotami – kvalifikací a požadavky pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci zaměstnanců.

Kvalifikaci a vzdělání umíme měřit pouze velice jednoduchými způsoby, např. stupněm dokončeného školního vzdělání v kombinaci s délkou praxe. Nedovedeme však měřit individualitu pracovníka, jeho specifické schopnosti a vlastnosti, přístup k řešení úkolů atd., což jsou důležité faktory, které také ovlivňují pracovní výkon člověka. Identifikace potřeby podniku v oblasti vzdělávání je proto založena na odhadech a aproximativních postupech.

Potřeba vzdělávání je jakákoliv disproporce mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn v organizaci. [1]

Potřeba vzdělávání může vyplynout i ze soustavného sledování kvality výrobků či služeb, využívání zdrojů, využívání pracovní doby, stability pracovníků na pracovištích i v celé organizaci apod.

Pro účely identifikace potřeby vzdělávání existuje značné množství zdrojů informací. Postupuje se tak, že se analyzuje celá škála údajů. Zpravidla se jedná o čtyři skupiny údajů:

- **Celopodnikové údaje** – zahrnují např. informace o struktuře podniku, výrobním programu, trhu, technologii, počtu, struktuře a pohybu pracovníků, využívání pracovní doby.



- *Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností* – patří sem popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení apod.
- *Údaje o jednotlivých pracovnících* – především údaje získané např. ze záznamů o hodnocení pracovníka, o vzdělání, o absolvování vzdělávacích kurzů.
- *Údaje o vnějším prostředí podniku* – zahrnují údaje o profesně-kvalifikační struktuře pracovních zdrojů a jejich vývojových tendencích ve spádovém území podniku, preferencích mládeže při volbě povolání, dosavadních zkušenostech se získáváním pracovníků v jednotlivých profesně-kvalifikačních skupinách apod.

Ze všech těchto informací si podnik může vytvořit přehled o současné i potenciální disproporci mezi kvalifikací a vzděláním svých zaměstnanců a požadavky pracovních míst. Provádí se analýza potřeby vzdělávání a využívají se při tom různé metody. Může být použita jedna či více z těchto metod:

- analýza statistických nebo jiných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících,
- analýza speciálních dotazníků či jiných forem průzkumu názorů a postojů zaměstnanců týkajících se vzdělávání,
- hodnocení pracovního výkonu pracovníků,
- monitorování výsledků porad a diskusí o současných pracovních problémech a perspektivních pracovních úkolech,
- zkoumání informací získaných od jednotlivých vedoucích pracovníků, které se týkají potřeby vzdělávání jejich podřízených,
- analýza možných dopadů technického rozvoje na kvalifikační požadavky pracovních míst,
- analýza pracovních záznamů, které vedou vedoucí pracovníci, specialisté, popřípadě i další pracovníci,
- analýza profesně-kvalifikační struktury pracovních zdrojů na trhu práce a jiné metody.



Potřeba vzdělávání se velmi často opírá o požadavky vedoucích pracovníků, ale i pracovníků řadových. Vzděláváním pracovníků podnik přispívá nejen sobě, ale i svým zaměstnancům, a proto se v procesu identifikace potřeby vzdělávání přihlíží také k požadavkům samotných zaměstnanců.

Velmi důležitou roli při identifikaci potřeby vzdělávání hrají materiály pravidelného hodnocení pracovníků. Tento podklad je tím lepší, čím podrobnější je hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu.

Výsledkem první fáze systematického podnikového vzdělávání pracovníků by mělo být zodpovězení dvou otázek:

**1) *Kdo by měl být vzděláván?***

(jmenovité vymezení jednotlivců, skupin pracovníků či povolání)

**2) *V čem by měl být vzděláván?***

(určení, jaké by si měl osvojit informace, znalosti, dovednosti, chování atd.)

### **3. 4. 3 *Plánování vzdělávání pracovníků***

Ve fázi plánování je nutné v první řadě porovnat zjištěné potřeby vzdělávání s možnostmi organizace. Vzdělávání pracovníků totiž představuje určité finanční náklady a také určitou ztrátu fondu pracovní doby. Proto je třeba stanovit priority – v čem je potřeba pracovníky vzdělávat především a u kterých jednotlivců či skupin je vzdělávání nejnaléhavější. Dále je nutné připravit určitá organizační opatření a vhodné načasování vzdělávání pracovníků, aby ztráta fondu pracovní doby byla co nejmenší. Důležité je, aby do těchto činností byli zapojeni vedoucí pracovníci, jejichž podřízených se vzdělávání bude týkat.



Výsledkem zvážení všech okolností je pak stanovení určitého pořadí naléhavosti z hlediska obsahu vzdělávání i z hlediska jeho uvažovaných účastníků.

Dále se vytváří návrh programu vzdělávání a také odpovídající návrh rozpočtu. Po schválení návrhů pak organizace disponuje plánem vzdělávání pracovníků, který musí podat odpověď na následující otázky (soubor otázek osmi „W“):

- 1) **WHAT CONTENT?** (jaký je obsah vzdělávání?)
- 2) **WHO TO?** (komu je vzdělávání určeno? – jednotlivci, skupiny, povolání)
- 3) **WHAT WAY?** (jakým způsobem? – na pracovišti, mimo pracoviště, metody vzdělávání, učební pomůcky)
- 4) **WHO DELIVERS?** (kým má být vzdělávání zabezpečeno a řízeno? – interní či externí vzdělavatelé, vzdělávací instituce)
- 5) **WHEN?** (kdy? – termín, časový plán)
- 6) **WHERE?** (kde? – místo konání)
- 7) **WHAT PRICE?** (za jakou cenu, s jakými náklady? – rozpočet plánovaného vzdělávání)
- 8) **WAS IT EFFECTIVE?** (jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? – metody hodnocení, kdo bude hodnotit a kdy)

Účastníci vzdělávání mohou být v druhém bodě již konkrétně jmenovitě uvedeni, nebo na daném místě budou pouze okruhy pracovníků, jimž je vzdělávání určeno. Registrace a výběr účastníků potom bude proveden až před realizací vzdělávání.

Plán vzdělávání také obsahuje rozpočet. Nevychází jen z potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ale primárně vychází z priorit celopodnikové a personální strategie. Nejčastěji se pracuje s ročním rozpočtem nebo s rozpočtem na kratší období. Jeho sestavování by mělo proběhnout s dostatečným předstihem, aby mohly být připraveny co nejpřesnější prognózy finančních prostředků potřebných na vzdělávací aktivity. Rozpočet vzdělávání by se měl skládat z následujících tří složek:



1. **Fixní složka** zabezpečující financování dlouhodobých vzdělávacích programů, které zohledňují dlouhodobé a střednědobé cíle a potřeby organizace.
2. **Variabilní složka**, která financuje operativní vzdělávací programy v rámci časového horizontu plánu. Tyto programy jsou zaměřené na krátkodobější potřeby organizace a rozvojové aktivity.
3. **Rezervní složka**, která by měla zajistit úplné nebo alespoň částečné pokrytí náhlé nebo neplánované potřeby vzdělávání.

Při plánování vzdělávání je nutné sestavit rovněž časový harmonogram realizace vzdělávacích programů. Nejedná se pouze o jejich délku a režim, ale také o koordinaci vzdělávacích aktivit s pracovními procesy v podniku. Jak již bylo řečeno, vzdělávání znamená určitou ztrátu fondu pracovní doby, a to nejen vzdělávaného zaměstnance, ale i interního školitele.

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání je výběr forem a metod vzdělávání pracovníků. Tato volba může rozhodnout o efektu vzdělávání, proto je nutné věnovat jí zvýšenou pozornost.

### 3. 4. 4 *Formy a metody vzdělávání*

Rozlišujeme následující formy vzdělávání:

- 1) ***Vzdělávání v organizaci při výkonu práce na pracovišti*** – pracovník se učí přímo při plnění svých běžných úkolů. Dohlíží na něj interní vzdělavatel, který je často bezprostředním nadřízeným. Teorie se uplatňuje v praxi bezprostředně. Většina učení se uskutečňuje přirozeným způsobem jako součást procesu řízení výkonu a prostřednictvím každodenních kontaktů.



2) *Vzdělávání v organizaci mimo výkon práce na pracovišti* – pracovník se učí v kurzech, které se konají mimo jeho pracoviště, např. ve výukových dílnách, učebnách podniku. Vzdělavatelé mohou být interní i externí. Vyvstává zde problém s přechodem školených pracovníků ze vzdělávacího kurzu na pracovní místo, aby tam aplikovali své znalosti a dovednosti v praxi.

3) *Vzdělávání mimo organizaci* – tuto formu vzdělávání můžeme členit na:

- vzdělávání ve školském systému (střední či vysoké školy),
- vzdělávání ve vzdělávacích institucích, které nepatří do školského systému (resortní či oborové instituty, komerční vzdělávací zařízení apod.)
- vzdělávání prostřednictvím stáží a studijních cest,
- sebevzdělávání, které je organizací umožňováno a podporováno.

Velkou nevýhodou vzdělávání mimo organizaci je přenášení naučených znalostí a dovedností do praxe.

V různých formách vzdělávání se uplatňují také různé metody vzdělávání. *Metodou vzdělávání rozumíme způsob, jakým si účastník vzdělávání osvojuje znalosti, dovednosti a chování, které jsou cílem vzdělávání.* [1]

Metody vzdělávání si volí organizace sama nebo při externí formě vzdělávání je většinou ponechán výběr metody na příslušné vzdělávací instituci. Někdy také nechá vzdělávací instituce možnost volby organizaci, a to v případech, kdy je tato instituce schopna připravit vzdělávací program „na míru“.

Širokou škálu metod vzdělávání můžeme rozdělit do dvou velkých skupin:

1) *Metody vhodné ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti* (používá se též označení metody vzdělávání na pracovišti či „on the job“) – tyto metody jsou zaměřeny především na osvojení si dovedností a žádoucího chování. Jsou považovány za vhodnější pro vzdělávání manuálních pracovníků. Vzdělávání na pracovišti bývá individualizovanější, a



proto i metody vzdělávání umožňují individuální přístup a respektují osobnost vzdělávaných osob.

2) *Metody vhodné ke vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti* (jiné označení je také metody vzdělávání mimo pracoviště či „off the job“) – jsou tradičně zaměřeny na osvojení si znalostí, ale v poslední době se klade důraz i na osvojení si dovedností a žádoucího chování. Tyto metody jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Vzdělávání mimo pracoviště má spíše hromadný charakter a tomu odpovídají i příslušné metody vzdělávání.

ad 1) Metody vzdělávání na pracovišti

**Instruktaž při výkonu práce** je jednou z nejužívanějších metod. Školeným pracovníkům se říká a ukazuje, jak mají dělat svou práci, a zároveň je jim umožněno vyzkoušení a osvojení si daného pracovního postupu. Předvádění pracovního postupu provádí zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený.

*Výhody:* - umožňuje rychlý zácvik,

- vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi školeným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným či mezi pracovníky navzájem.

*Nevýhody:* - umožňuje zácvik pouze u jednoduchých nebo dílčích pracovních postupů,

- působení je spíše jednorázové než systematické,
- často probíhá v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.

**Coaching** představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu ze strany vzdělavatele. Coaching znamená neustálé podněcování a usměrňování vzdělávaného pracovníka k žádoucímu výkonu práce, dále k vlastní iniciativě a k žádoucímu chování. Navíc se bere v úvahu jeho individualita.

*Výhody:* - pracovník je neustále informován o hodnocení své práce,

- umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělávaného se vzdělavatelem,
- zlepšuje komunikaci a vztahy mezi oběma stranami,
- vytváří prostor pro stanovení cílů pracovníkovy kariéry.



- Nevýhody:*
- vzdělávání probíhá pod tlakem pracovních úkolů, v hlučném a rušivém pracovním prostředí,
  - může být rozkouskované, nesoustavné,
  - je poměrně náročné na čas i schopnosti vzdělavatele.

**Mentoring** je obdobou coachingu, školený si však svého mentora (rádce, ochránce) volí sám. Mentor je jedinec, který školenému pracovníkovi radí, vede jej a stimuluje, usnadňuje a často podporuje jeho kariéru.

*Výhody:*

- stejné jako u coachingu, navíc do vzdělávání pracovníka vnáší prvek jeho vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah.

- Nevýhody:*
- stejné jako u coachingu, navíc existuje nebezpečí zvolení nevhodného mentora,
  - může dojít k ohrožení mezilidských vztahů na pracovišti kvůli tomu, že mentor může prosazovat svého chráněnce na úkor jiných pracovníků.

**Counselling** je jednou z nejnovějších metod vzdělávání pracovníků. Znamená vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným.

*Výhody:*

- aktivita a iniciativa školeného pracovníka (vyjadřuje se ke všem problémům své práce i procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problémů),
- mezi vzdělávaným a vzdělavatelem vzniká zpětná vazba, která poskytuje náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků u vzdělavatele,
- vzdělavatel si zároveň formuje a prověřuje své schopnosti, a to především v oblasti práce s lidmi.

- Nevýhody:*
- větší časová náročnost,
  - zvýšené nároky na schopnosti vzdělavatele,
  - školení se může dostat do rozporu s plněním běžných pracovních úkolů,
  - nedůvěra vzdělavatelů (vedoucích pracovníků) k této metodě, neboť umožňuje školenému pracovníkovi vyslovovat připomínky k jejich práci, což považují za podkopávání své autority.



**Asistování** je tradiční a často používanou metodou. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu při plnění jeho úkolů, čímž se od něj učí. Nakonec získá takové znalosti a dovednosti, které mu umožní vykonávat práci zcela samostatně. Používá se při přípravě lidí pro manuální zaměstnání i pro řídicí pracovníky a specialisty.

*Výhody:* - soustavné působení,

- průběžné informování vzdělávaného pracovníka o pokrocích,
- důraz na praktickou stránku vzdělávání.

*Nevýhody:* - náročné na výběr vzdělavatele,

- pokles pracovního výkonu vzdělavatele,
- možnost naučení se i nevhodných pracovních návyků,
- informace a instrukce jsou pouze z jednoho zdroje,
- napodobování vzdělavatele může oslabovat tvůrčí přístup školeného.

**Pověření úkolem** je rozvinutím předchozí metody, popřípadě její závěrečnou fází. Vzdělavatel pověří školeného splněním určitého úkolu a sleduje jeho práci. Metoda se využívá především při vzdělávání řídicích a tvůrčích pracovníků.

*Výhody:* - výchova k samostatnému rozhodování a řešení úkolů tvůrčím způsobem,

- pracovník si vyzkouší své schopnosti,
- pracovníkovi se rozšiřuje pole působnosti.

*Nevýhody:* - náročná na vytvoření přiměřeného úkolu,

- chyby či nesplnění úkolu z důvodu nemožnosti neustálého usměrňování jednotlivých kroků práce,
- značně rozdílné a někdy subjektivní hodnocení pracovníka, protože ho sleduje více osob,
- v případě neúspěchu může dojít k ohrožení důvěry nadřízených ve schopnosti pracovníka či k narušení jeho sebedůvěry.

**Rotace práce** má rozšířit zkušenosti lidí pomocí toho, že budou postupně pracovat na různých pracovních místech v různých útvarech organizace. Rotace práce musí být pečlivě naplánována a kontrolována.



*Výhody:*

- rozšiřování zkušeností a schopností pracovníka, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace,
- rozvoj pracovníkovy flexibility a schopnosti vidět problémy komplexněji a ve vzájemné provázanosti,
- možnost otestování schopností a pracovních preferencí pracovníka,
- flexibilita pracovní síly přispívá k celkové flexibilitě organizace,
- velmi vhodná pro vzdělávání nově přijatých absolventů škol.

*Nevýhody:*

- organizační náročnost,
- na vzdělávání se podílí více vzdělavatelů, což může vést k rozdílnosti výsledků vzdělávání na jednotlivých pracovištích,
- pracovník nemusí na všech pracovištích uspět, což může narušit jeho sebedůvěru a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.

**Pracovní porady** jsou považovány za metodu vzdělávání pracovníků na pracovišti, i když jde vlastně o hromadné působení na pracovníky. Během porad dochází k seznamování s problémy, které se netýkají jen vlastního pracoviště, ale i celé organizace. Často zde bývají pracovníci informováni také o novinkách v oboru.

*Výhody:*

- výměna zkušeností, prezentace názorů k pracovním problémům zvyšují informovanost pracovníků, jejich pocit sounáležitosti s organizací a motivují je k projevům individuální aktivity a iniciativy,
- neformální a nenásilná metoda, která může přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků,
- velmi vhodná pro seznamování pracovníků s novými odbornými poznatky.

*Nevýhody:*

- problém časového umístění porady – konání v pracovní době zkracuje dobu na plnění pracovních úkolů, uspořádání mimo pracovní dobu naráží na neochotu pracovníků se porady účastnit,
- jednotliví účastníci se mohou v informacích různě orientovat a odnést si tak různé poznatky,
- obtížné zabezpečení individualizované kontroly nad osvojením nových znalostí a nad jejich aplikací v práci.



ad 2) Metody vzdělávání mimo pracoviště

**Přednáška** je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

*Výhody:* - rychlost přenosu informací,  
- nenáročnost na podmínky (vybavení).

*Nevýhody:* - jednostranný tok informací, který účastníci vzdělávání pouze pasivně přijímají.

**Přednáška spojená s diskusí** (seminář) opět zprostředkovává spíše znalosti.

*Výhody:* - stimulace účastníků k aktivitě,  
- během diskuse se mohou objevit nápady a řešení problémů.

*Nevýhody:* - vyžaduje důkladnější organizační přípravu a musí být vhodným způsobem moderována.

**Demonstrování** zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem. Využívá se audiovizuální technika, počítače, trenažéry, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích apod. Klade důraz na praktické využívání znalostí a orientuje se více i na dovednosti.

*Výhody:* - vyzkoušení si dovednosti v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažných škod,  
- zprostředkovává znalosti i dovednosti.

*Nevýhody:* - rozdílnost podmínek ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti komplikuje aplikaci znalostí a dovedností na vlastním pracovišti,  
- schématická výuka, často se zjednodušují problémy.

**Případové studie** jsou rozšířené a velmi oblíbené. Tato metoda se používá především při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečné či smyšlené problémy. Účastníci vzdělávání je po jednom nebo po malých skupinkách studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení daného problému.

*Výhody:* - pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému,



- je-li případová studie skutečným problémem určitého podniku z dostatečně vzdálené minulosti, lze konfrontovat analýzu a řešení účastníků vzdělávání se skutečným řešením problému, které bylo zvoleno v praxi,
- při řešení v malých skupinkách se pak při diskusi mohou odhalit různé stránky povahy problému i různé přístupy k jeho řešení.

*Nevýhody:*

- mimořádně náročné na přípravu,
- mimořádné požadavky na vzdělavatele, který by měl k řešením navrhovaným účastníky přistupovat vždy s taktem,
- svádějí k řešení v celém kolektivu účastníků, což umožňuje některým účastníkům nevyvíjet žádnou aktivitu.

**Workshop** je variantou případových studií. Liší se tím, že praktické problémy se řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

*Výhody:*

- možnost dělit se o nápady při řešení každodenních problémů a posoudit problémy z různých aspektů,
- vhodný nástroj výchovy k týmové práci.

*Nevýhody:* - stejné jako u případových studií.

**Brainstorming** je také variantou případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý navrhl (ústně či písemně) způsob řešení daného problému. Poté je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či jejich kombinace.

*Výhody:*

- přináší nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů,
- podporuje kreativitu,
- zapojuje všechny účastníky vzdělávání.

*Nevýhody:*

- mimořádné nároky na přípravu,
- mimořádné požadavky na vzdělavatele (moderátora), který by měl k navrhovaným řešením přistupovat s taktem,
- strach některých jedinců prezentovat své nápady z obavy před výsměchem či kritikou ostatních účastníků.



**Simulace** je zaměřená na praxi a aktivní zapojení účastníků vzdělávání. Účastníci dostanou scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Během vzdělávání se obvykle přechází od jednoduchých problémů ke složitým.

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

*Nevýhody:* - velmi náročná na přípravu i na schopnosti vzdělavatele,  
- problém spočívá v nalezení vhodné formy působení na účastníky a jejich usměrňování vzdělavatelem.

**Hraní rolí** (manažerské hry) je orientováno na rozvoj praktických schopností účastníků. Vyžaduje značnou aktivitu a samostatnost účastníků, kteří na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Vždy se řeší určitá konkrétní situace. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích charakteristik osobnosti spíše u vedoucích pracovníků.

*Výhody:* - učí školené samostatně myslet, pohotově reagovat, vyjednávat a rovněž ovládat své emoce.

*Nevýhody:* - nutnost pečlivé organizační přípravy,  
- velké nároky na vzdělavatele,  
- neochota některých vedoucích pracovníků akceptovat tuto metodu, neboť si myslí, že hravost není součástí role vedoucího pracovníka.

**Assessment centre** (diagnosticko-výcvikový program) je moderní a vysoce hodnocená metoda vzdělávání především manažerů. Školený plní různé úkoly a řeší problémy, které tvoří každodenní náplň práce manažera. Součástí programu bývají také případové studie, simulace a hraní rolí. Úkoly a problémy často náhodně generuje počítač, lze měnit jejich frekvenci a tím vytvářet různou úroveň stresu. Počítač většinou vyhodnocuje i řešení problémů a učiněná rozhodnutí. Nebo také existují již vypracovaná optimální řešení a rozhodnutí, se kterými může účastník ta svoje porovnat a tím se učit.

*Výhody:* - velmi účinná metoda,  
- účastník vzdělávání si komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale i manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné.



- Nevýhody:*
- drahá metoda,
  - obvykle je nutná účast externích odborníků při vytváření programu,
  - velmi náročná na přípravu, technické vybavení a čas.

**Outdoor training** (adventure education, vzdělávání hrou) je poměrně novou metodou vzdělávání manažerů. Často se jedná skutečně o hry. Manažeři je hrají a učí se přitom manažerským dovednostem jako např. hledání optimálního řešení úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, vést spolupracovníky a mnohé další. Vzdělávání může probíhat v přírodě, tělocvičně nebo v upravené učebně. Zadání úkolu má podobu nějaké hry, řeší se kolektivně. Vedení se ujímá jeden účastník spontánně nebo je jím pověřen. Po splnění úkolu probíhá diskuse o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřeba, jak se uplatnily a co by se dalo zlepšit.

- Výhody:*
- zábavná forma učení se manažerských dovedností, jejich zdokonalování, rozpoznávání, uplatnění v běžných aktivitách,
  - ideální spojení hry a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů,
  - velmi efektivní metoda.

- Nevýhody:*
- náročnost na přípravu,
  - nutnost překonat určité předsudky a neochotu manažerů si hrát, obavu ze zesměšnění, popřípadě nechut' k pohybovým aktivitám. [1]

Existuje ještě mnoho dalších metod, které lze ke vzdělávání pracovníků využít. V některé literatuře jsou uvedeny např. *metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště*. Jsou sem zahrnovány **pracovní porady, samostudium a distanční vzdělávání, počítačové a on-line vzdělávání, firemní poradenství, action learning a trainee programs**.

Použitelnost a účinnost jednotlivých uvedených metod charakterizuje tabulka 3.1.



Tabulka 3.1 Koncepce vzdělávání pracovníků v organizace a jejich charakteristiky <sup>1)</sup>

| <b>Koncepce vzdělávání</b>                                                    |                                                                                         |                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, počítačů (počítačových programů). | Předáváním pracovních zkušeností, vzdělávání na pracovišti či na rozvojovém pracovišti. | Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment centre, hrou, pohybovými aktivitami. |
| <b>Charakteristiky</b>                                                        |                                                                                         |                                                                                                  |
| Zprostředkování znalostí.                                                     | Zprostředkování dovedností.                                                             | Zprostředkování znalostí i dovedností.                                                           |
| Teoretické vzdělávání.                                                        | Praktické vzdělávání.                                                                   | Praktické i teoretické vzdělávání.                                                               |
| Často odtržené od skutečnosti.                                                | Zkušenost z nahodile vzniklých situací.                                                 | Skutečné zážitky bez rizik.                                                                      |
| Malá účinnost.                                                                | Vyšší, ale problematická účinnost                                                       | Optimální účinnost.                                                                              |

Výběr forem a metod vzdělávání, stejně jako výběr vzdělavatelů do značné míry rozhoduje o efektu vzdělávání. Výběr může být ovlivněn velkým množstvím různých faktorů, z nichž si uvedeme ty nejdůležitější.

#### *Faktory ovlivňující výběr forem a metod vzdělávání*

- **Cíle vzdělávání** (zaměření vzdělání na znalosti, dovednosti nebo osobnost)
- **Profil vzdělávaných jedinců** (např. intelektuální úroveň, styl učení se, motivace ke vzdělávání, rysy osobnosti, demografické charakteristiky)
- **Profil vzdělavatelů** (odborná úroveň a způsobilost, pedagogické schopnosti, osobnost, motivace vzdělávat jiné)

<sup>1)</sup> Koubek, J.: ABC praktické personalistiky, 1. vyd. Praha, 2000, str. 336



- **Časové, materiální a jiné faktory** (např. náročnost vzdělávání na čas, vybavenost vzdělávacího zařízení, existence učebních textů a pomůcek, objem finančních prostředků na vzdělávání)

#### *Faktory ovlivňující výběr vzdělavatele*

Při výběru vzdělavatelů se musí přihlížet k výše uvedeným faktorům výběru forem a metod vzdělávání. Zejména při výběru interních vzdělavatelů. Pokud vybíráme externí vzdělavatele – instituce pro vzdělávání pracovníků organizace, musíme zvážit také následující skutečnosti:

- 1) **Poslání a strategie vzdělávací instituce** (poslání a cíle instituce, otázka přiměřené ceny a zisku, klientela, specializace, reakce na změny potřeb organizací apod.)
- 2) **Pověst vzdělávací instituce** (např. jak sama vytváří svou pověst, pověst u zákazníků v oblasti odborné způsobilosti, kvality, solidnosti v jednání apod., hodnocení jejích výsledků, mezinárodní renomé)
- 3) **Záruka kvality** (osvědčení kvality od nezávislé instituce, kdo osvědčení vydal, co se jím osvědčuje apod.)
- 4) **Odborné spojení** s tuzemskými a zahraničními vzdělávacími institucemi (např. vlastní programy či spolupráce s jinými institucemi, či programy přebírá, pověst spolupracujících institucí)
- 5) **Lektorský sbor** a další odborní pracovníci (velikost a kvalita vlastního lektorského sboru, způsob výběru externích lektorů, pověst externích lektorů apod.)
- 6) **Nabídka vzdělávacích programů** (např. ucelený systém programů či nahodile sestavená nabídka, prezentace nabídky, samostatné vyvíjení programů, spolupráce



s jinými institucemi či jen přebírání programů, schopnost přizpůsobit programy podmínkám a požadavkům zákazníka)

- 7) **Vztah k zákazníkům** (ochota při jednání se zákazníky, zájem o problémy zákazníka, dodržování slibů a závazků, udržování styku s bývalými zákazníky apod.)
- 8) **Cenová politika** vzdělávací instituce (např. přiměřenost cen, kvality a rozsahu, ochota přizpůsobit programy finančním možnostem zákazníka, co všechno cena zahrnuje – ubytování, učební pomůcky)
- 9) **Ostatní skutečnosti** (vhodné prostory pro vzdělávání, jakými pomůckami instituce disponuje, ochota realizovat vzdělávací program v zařízení organizace apod.)

Jestliže vybíráme externí vzdělavatele – jednotlivce, měli bychom zvážit jejich:

- *odbornou úroveň a způsobilost,*
- *pedagogické schopnosti,*
- *osobnost,*
- *motivaci vzdělávat jiné,*
- *ochotu a schopnost spolupracovat s organizací na podobě vzdělávání, poradit, vyjít vstříc,*
- *schopnost nabídnout něco nového,*
- *honoráře.*

### 3. 2. 5 Realizace vzdělávání a rozvoje pracovníků

Tato fáze systematického podnikového vzdělávání představuje zejména organizační zajištění vzdělávacích akcí. Zařazujeme sem rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, vyjednání podmínek, uzavření smlouvy, zajištění lokality, patřičného zařízení a přiměřeného množství studijních materiálů a pomůcek, případné zajištění dopravy a



ubytování, včasné informování účastníků vzdělávacího programu, distribuci instrukcí ke kurzu apod.

Patří sem i příprava hodnotících dotazníků a evidence účasti jednotlivých pracovníků na vzdělávacích programech.

Během samotného vzdělávacího programu je nutné monitorovat průběh jednotlivých školení z hlediska časového i finančního.

### 3. 2. 6 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Základním problémem při vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Kvalifikace a vzdělání jsou kvalitativní charakteristiky, které jsou velmi obtížně měřitelné. Jejich úroveň nebo velikost změny můžeme zjistit jen nepřímou, často pouze spekulativními způsoby. Proto jsou kritéria a postupy vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinností vzdělávacích programů velice rozmanitá. Patří mezi ně:

- **Porovnání výsledků** vstupních **testů** účastníků s testy, které proběhnou po ukončení vzdělávacího programu. Tento způsob hodnocení však není bez problémů. Obtížné je již samotné sestavení testu, který by objektivně změřil současnou úroveň znalostí a dovedností, popřípadě sestavení dvou rovnocenných testů, které by mohly být použity jako vstupní a závěrečný. Výsledky testů také mohou být ovlivněny okolnostmi testování či momentálním rozpořením testovaného. Další problém je v hodnocení – pokud porovnáváme výsledky vstupního a závěrečného testu, máme tendenci pozitivní rozdíl plně připisovat vzdělávacímu programu (nebereme v úvahu náhodu či působení jiných vlivů), ale s negativním rozdílem si nevíme rady.



- **Monitorování vzdělávacího programu**, tedy hodnocení vhodnosti a účinnosti zvolených metod a postupů. Tento přístup je ještě méně spolehlivý. Hodnotíme-li podle výsledků testů změny znalostí a dovedností, setkáme se se stejnými problémy jako v předchozím případě. Vyhodnocují-li účinnost metod odborníci, může jít o subjektivní hodnocení, neboť odborník obvykle hodnotí lépe ty metody, které sám upřednostňuje.
- **Hodnocení ze strany účastníků** vzdělávacích programů může být také dosti subjektivní. Účastníci většinou hodnotí příznivěji takové metody, které od nich nevyžadují přílišnou aktivitu. Hodnocení může samozřejmě ovlivnit i nechuť pracovníků se jakkoli vzdělávat.
- **Hodnocení bezprostředním nadřízeným** vzdělávaného pracovníka. Tento způsob závisí na schopnostech nadřízeného rozpoznat změny. Problémem je, že nadřízený nemůže neustále sledovat práci všech svých podřízených a to, jak v ní uplatňují nové znalosti a dovednosti získané ve vzdělávacím programu.
- **Kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů**, jako je např. zvýšení produktivity práce, zvýšení odbytu, pokles zmetkovosti, nákladů apod., je velice problematická. A to u všech kategorií pracovníků, nejvíce ale u vedoucích pracovníků. Problémem je, jak měřit změny schopnosti vést pracovníky, řešit problémy, organizovat práci atd. Jakékoliv pokusy o porovnání nákladů a přínosů vzdělávání mohou vést ke zkresleným výsledkům. Také charakter práce ovlivňuje možnost měření přínosu vzdělávání – při plnění relativně jednoduchých úkolů se efekt vzdělávání může projevit výrazně, zatímco např. u řídicí práce se tento efekt může projevovat jen v malých postupných zlepšeních. S tím také souvisí otázka, kdy je nejlepší zkoumat efektivnost vzdělávání – bezprostředně po ukončení vzdělávacího procesu nebo až s určitým časovým odstupem? Pro určité aktivity stačí odstup několika týdnů, jindy je potřeba dokonce i několik měsíců, aby mohlo dojít k implementaci nově naučených poznatků, znalostí či dovedností do praxe.



Nejčastěji se vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích problémů řeší tak, že je proces hodnocení rozdělen na řadu dílčích hodnocení, která se kombinují. Hodnocení se zpravidla zaměřuje na následující oblasti:

- zjišťuje se, zda byly použity *adekvátní nástroje* (metody, technické vybavení, časový plán i obsahová stránka vzdělávání),
- zkoumají se *názory, postoje* a odezva u samotných vzdělávaných pracovníků, i když zde hrozí nebezpečí značného subjektivního zkreslení,
- do jaké míry si pracovníci osvojili rozvíjené znalosti nebo dovednosti – obvykle se využívá *testování* ihned po ukončení vzdělávání,
- zjišťuje se, do jaké míry účastníci vzdělávání *uplatňují získané znalosti a dovednosti v praxi*, jak se změnilo jejich pracovní chování. Zde je nutno brát v úvahu již zmíněný časový odstup, neboť některé změny se nemusejí projevit okamžitě, ale až v delším časovém horizontu.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu je spojeno s mnoha problémy. Neznamená to však, že bychom od něho měli upustit. Je nutné si však uvědomit hranice možností tohoto vyhodnocování a jeho relativitu.

Informace získané z vyhodnocení jsou vstupními údaji do příštího vzdělávacího cyklu systematického podnikového vzdělávání. Naše poznatky a zkušenosti z jednoho kola cyklu tedy vstupují jako vstupní znalosti do kola dalšího.



## **4. Zhodnocení současného stavu systému vzdělávání zaměstnanců a vlastní návrhy změn**

### **4.1 Zhodnocení současného stavu systému vzdělávání zaměstnanců**

V předchozích kapitolách byl proveden popis současného stavu systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. a zároveň byly uvedeny teoretické poznatky týkající se oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Nyní se pokusím provést porovnání tohoto skutečného a jakéhosi žádoucího stavu, který je uváděn v literatuře.

Systém vzdělávání zaměstnanců podniku by měl vycházet z podnikové personální strategie a politiky a zvláště z politiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Společnost Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. nemá písemně zpracovanou politiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ani strategii a politiku personální. Společnost má vypracovanou pouze celkovou strategii firmy, která zahrnuje řadu oblastí. Oblast lidských zdrojů v ní však není konkrétně vymezena.

Vzdělávání se řídí podnikovou směrnicí Výcvik a je systematickou činností, která probíhá ve 4 fázích:

- identifikace potřeby vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- zajištění a realizace vzdělávání,
- hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání.

#### **4. 1. 1 Identifikace potřeby vzdělávání**

Začneme u prvního kroku systematického vzdělávání, tedy u identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků. Identifikací potřeby se společnost snaží najít disproporci



mezi kvalifikací zaměstnanců a požadavky pracovního místa na kvalifikaci a vzdělání zaměstnanců.

Při identifikaci potřeby se vychází z různých informací.

- Společnost Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. využívá především *popisy pracovních míst*, které představují onen žádoucí stav, tedy to, jaké požadavky by měl zaměstnanec pracující na daném místě splňovat.
- Dále je zdrojem informací *hodnocení pracovního výkonu a dovedností zaměstnanců*. Toto hodnocení provádějí vedoucí pracovníci, kteří zodpovídají za odborné znalosti svých podřízených. Týká se to především dělnických profesí např. v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany apod. Vedoucí hodnotí výkony pracovníků, zda dodržují technologické postupy atd. Hodnocení neprobíhá písemnou formou a nikde se neeviduje. Jakmile vedoucí zjistí určité nedostatky, domluví se s personálním oddělením, zda by se daly pomocí vzdělávání řešit. Pokud ano, je naplánována a zajištěna potřebná vzdělávací akce.
- Při identifikaci potřeby se využívají i *údaje o vnějším prostředí podniku*, jako např. informace o nových technologiích, legislativních změnách. Také na tyto změny musejí být zaměstnanci společnosti připraveni, což má za úkol právě vzdělávání.

Dále je nutné provést analýzu potřeby vzdělávání, při níž se využívají různé metody. Společnost používá hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jsou monitorovány výsledky porad a diskusí, kde se řeší různé pracovní problémy. Jsou zkoumány také informace od jednotlivých vedoucích pracovníků, které se týkají potřeby vzdělávání jejich podřízených. Rovněž se analyzují možné dopady technického rozvoje na kvalifikační požadavky pracovních míst. Společnost by v této oblasti mohla využít i speciální dotazníky pro průzkum názorů a postojů zaměstnanců týkajících se vzdělávání. V současnosti nejsou používány dotazníky, ale k požadavkům samotných zaměstnanců na vzdělávání se přihlíží. Zaměstnanci svoje požadavky sdělují ústně svým nadřízeným, kteří



tyto informace předají personálnímu oddělení. To se potom těmito žádostmi zabývá a snaží se vyjít zaměstnancům vstříc. Pokud se týče „jiných odborných školení“, požadavky zůstávají v jednotlivých provozech, které o nich rozhodují.

Výsledkem identifikace potřeby vzdělávání by mělo být: *kdo a v čem* má být vzděláván. Na obě tyto otázky proces identifikace potřeby ve společnosti Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. odpovídá. Společnost tedy ví, kterých zaměstnanců se bude vzdělávání týkat a jaký má být jeho obsah.

#### 4. 1. 2 Plánování vzdělávání

V této fázi systematického procesu vzdělávání je nutné porovnat zjištěné potřeby vzdělávání s finančními možnostmi podniku. Vzdělávání rovněž znamená určitou ztrátu fondu pracovní doby, což se musí vzít také v úvahu. Pokud by společnost neměla dostatek finančních prostředků, je nutné stanovit priority ve vzdělávání. Dále je třeba připravit organizační opatření, aby došlo k co nejmenším ztrátám fondu pracovní doby.

Plán vzdělávání zaměstnanců obsahuje rozpočet, který zpravidla bývá stanoven na období jednoho roku. Zahrnuje složku na zabezpečení dlouhodobých vzdělávacích programů a dále složku, která financuje operativní vzdělávací programy.

Neméně důležitá je určitá rezervní složka rozpočtu, která by měla pokrýt úplně či alespoň zčásti neplánované potřeby vzdělávání. Tato složka se ve společnosti Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. týká jiných odborných školení, která vlastně ani nemohou být dopředu přesně naplánována. Tato část rozpočtu je rozdělena na jednotlivé provozy, které s ní disponují a využívají ji podle svých potřeb.

V roce 2002 činily výdaje na vzdělávání celkem 1,9 mil. Kč. V tomto roce bylo vzdělávání plánováno ještě centrálně. Jiná odborná školení byla tedy plánována a



zajišťována personálním oddělením. Na rok 2003 jsou naplánovány celkové výdaje 2,5 mil. Kč. Provozy z této částky dostanou 0,9 mil. Kč na jiná odborná školení, což činí 36 % výdajů do oblasti vzdělávání. Tato jiná odborná školení se konají v průběhu celého roku podle potřeby. Náklady na jednotlivá školení se liší podle zaměření, délky trvání, pomůcek apod. Lze říci, že se pohybují od 1000 Kč do 6000 Kč na jednu osobu a jedno školení.

Plán vzdělávání zaměstnanců by měl odpovědět na 8 základních otázek:

- Jaký je obsah vzdělávání?
- Komu je určeno?
- Jakým způsobem bude probíhat?
- Kým bude zabezpečeno?
- Kdy bude probíhat?
- Kde se bude konat?
- Za jakou cenu?
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnosti jednotlivých vzdělávacích programů?

Společnost má ve své směrnici týkající se vzdělávání uvedeny položky, které musí věcná část plánu vzdělávání a výcviku obsahovat. Je to název a požadovaný obsah vzdělávací akce, cílová skupina, předpokládaný rozsah vzdělávací akce, typ lektora a předpokládaný termín konání.

Pokud porovnáme teorii se skutečností, vidíme, že většinu z oněch osmi uvedených otázek plán ve společnosti Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. zodpovídá. Ve věcné části plánu není uváděna cena. Ta je však součástí rozpočtu vzdělávání. Dále zde chybí místo konání akce a způsob hodnocení výsledků a efektivnosti vzdělávacích programů. Způsob hodnocení výsledků a účinnosti zde není uváděn proto, že je součástí směrnice Výcvik. Podle této směrnice jsou jednotlivé vzdělávací akce hodnoceny samotnými účastníky pomocí formuláře uvedeného v příloze č. 3. Dále jsou tam uvedeny způsoby hodnocení efektivnosti u jednotlivých typů vzdělávacích kurzů.



Místo konání kurzu není uvedeno v plánu – je tam pouze jakási představa, zda se daná vzdělávací akce bude konat v areálu společnosti či mimo něj. K upřesnění místa konání dochází až tehdy, kdy jsou známy konkrétní informace o vzdělávací akci (vzdělávací instituce, termín konání apod.).

V plánu vzdělávání nejsou uvedeny konkrétní osoby, kterých se bude vzdělávání týkat. Bývá v něm ale označena určitá skupina osob, profese (např. mistři, řidiči referentských vozidel).

V plánu je také sestaven určitý časový harmonogram realizace vzdělávacích akcí. Bývá v něm uveden přibližný termín konání akcí (např. čtvrtletí, měsíc). Tyto údaje jsou pak dále upřesňovány. Vzdělávání znamená určitou ztrátu fondu pracovní doby. Ve společnosti nejsou v této souvislosti zpracovávány žádné plány koordinace vzdělávání s pracovními procesy. Některá školení probíhají v odpoledních hodinách, vícedenní kurzy např. od čtvrtka do soboty. Ve společnosti Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. je směnný provoz, takže by bylo velice obtížné určité vzdělávací akce naplánovat tak, aby se jich všichni účastnili mimo pracovní dobu. Navíc by se to pravděpodobně nikdy úplně nepodařilo.

Důležitým krokem plánování vzdělávání je výběr vhodných forem a metod vzdělávání. Volba forem a metod závisí na tom, jaké jsou cíle vzdělávání, tedy, zda je vzdělání zaměřeno na získávání znalostí nebo dovedností. Dalším faktorem je profil vzdělávaných jedinců, což může být jejich intelektuální úroveň, styl učení se apod. V úvahu je nutné vzít i profil vzdělavatelů, to znamená např. jejich úroveň a způsobilost, pedagogické schopnosti. Následují také časové, materiální a jiné faktory, což je náročnost vzdělávání na čas, existence učebních textů a pomůcek, objem finančních prostředků na vzdělávání apod.

Metody vhodné ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti jsou zaměřeny především na osvojení si dovedností a žádoucího chování. Jsou vhodnější spíše pro vzdělávání manuálních pracovníků. Ve společnosti Spolek pro chemickou a hutní výrobu,



a. s. jsou využívány především *pracovní porady*, na kterých jsou řešeny různé odborné problémy a pracovní úkoly. Ředitelé s vedoucími provozů mají porady 1x týdně. Pokud je to však potřeba, koná se mimořádná porada. Na jednotlivých provozech se pracovní porady konají pravidelně každý měsíc. Scházejí se na nich vedoucí provozů, mistři a dělníci. Dále je pro určité zaměstnance používána metoda *rotace práce* či *instruktáž při výkonu práce*.

Další skupinou jsou metody vhodné ke vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti. Jsou naopak tradičně zaměřeny především na osvojení znalostí a jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Zde jsou využívány následující metody:

- *přednáška, seminář* – především u jiných odborných školení, kurzů systému QEMS, některých kurzů odborné způsobilosti a rekvalifikačních kurzů, jazykových kurzů,
- *demonstrování* – hlavně kurzy uživatelských programů výpočetní techniky, některé kurzy odborné způsobilosti (např. kurz první pomoci),
- *workshop, hraní rolí, outdoor training* – týká se manažerských a rozvojových programů.

Metody vzdělávání si vybírá sám podnik. Co se týče externího vzdělavatele, většinou to probíhá tak, že společnost vzdělávací instituci sdělí svoji představu o metodách, které by měly být použity, a společně tuto představu formují do konkrétní konečné podoby.

Při spolupráci s externí vzdělávací institucí si společnost nevybírá konkrétního lektora, ale jeho určení nechá na ní. Pouze pokud má s konkrétním lektorem z této instituce velmi dobré zkušenosti, dohodnou se na využití právě jeho služeb.

#### 4. 1. 3 Zajištění a realizace vzdělávání

Tento krok zahrnuje především organizační zajištění vzdělávacích akcí. Je sem zařazováno rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, uzavření smlouvy, zajištění studijních materiálů, dopravy a ubytování apod.



Pro společnost Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. zajišťují většinu vzdělávacích akcí externí dodavatelé. Výběru vzdělavatele je proto věnována velká pozornost. Nejdůležitějšími kritérii, jak již bylo dříve uvedeno, jsou: kvalita jeho služeb, cena, reference, předchozí zkušenosti, platební podmínky. Samozřejmě se přihlíží i k dalším faktorům jako je pověst vzdělávací instituce, nabídka vzdělávacích programů, lektorský sbor, vztah k zákazníkům apod. Jsou zvažovány všechny skutečnosti, které by mohly ovlivnit způsob a kvalitu vzdělávání.

Výhodné je, že volba vzdělávací instituce probíhá formou výběrového řízení podle předem stanovených kritérií, což umožňuje poměrně objektivně porovnávat jednotlivé nabídky. Za pozitivní považuji rovněž to, že výběrového řízení se účastní zaměstnanec personálního oddělení, který má přece jen větší přehled o formách a metodách vzdělávání, potřebách vzdělávání a také o zkušenostech s některými vzdělávacími institucemi.

Za velmi dobrý přístup v případě jazykových kurzů považuji finanční spoluúčast zaměstnanců. Příspěvek zaměstnanců není příliš vysoký. Podle formy výuky činí 1500 Kč nebo 2000 Kč na 10 měsíců nebo 5000 Kč na 40 hodin za rok. Pokud by si měli zaměstnanci platit jazykové kurzy sami, museli by vynaložit několikanásobně vyšší částku finančních prostředků. Pro firmu to naopak znamená v celkovém vyjádření poměrně významné snížení nákladů na tyto kurzy. Například v roce 2001 společnost vynaložila na jazykovou výuku 727 602 Kč. Zaměstnanci se na úhradě jazykových kurzů podíleli částkou, která činila 329 000 Kč. To bylo přibližně 31,1 % celkových nákladů na výuku jazyků.

Dalším pozitivním faktorem je to, že spoluúčast na úhradě nákladů motivuje zaměstnance k lepším výkonům. Finanční spoluúčast téměř vyřešila dříve časté absence na vyučovacích hodinách jazykových kurzů.



#### 4. 1. 4 Hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Jak již bylo uvedeno, poslední fáze systematického vzdělávání pracovníků je velmi obtížná, protože vzdělání je kvalitativní charakteristikou. Je velice těžké stanovit velikost změny chování po proběhnuté vzdělávací akci.

Pro hodnocení vzdělávání je možné využít porovnání výsledků vstupních testů účastníků vzdělávání s testy, které účastníci napíší po skončení vzdělávání, a dále monitorování vzdělávacího programu (hodnocení vhodnosti a účinnosti zvolených metod a postupů). Vzdělávací programy mohou hodnotit sami účastníci a také bezprostřední nadřízený vzdělávaného pracovníka. Nejlepší by pravděpodobně bylo hodnocení pomocí ekonomických ukazatelů, jako např. pokles zmetkovitosti, nákladů. To je však dost problematické a navíc by nešlo vůbec použít u technicko-hospodářských pracovníků. Neumíme totiž měřit změny schopnosti řešit problémy, organizovat práci apod. v podobě nějakých konkrétních číselných ukazatelů.

Nejčastěji se proto hodnocení vzdělávání provádí v několika oblastech. Zjišťuje se použití adekvátních nástrojů, zkoumají se názory a postoje samotných účastníků vzdělávání, dále do jaké míry si pracovníci osvojili rozvíjené znalosti, dovednosti a jak je uplatňují v praxi.

Společnost Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. využívá k hodnocení *formulář*, kde sami účastníci vzdělávací akce vyhodnocují lektora, podpůrný materiál, formu a metodu výuky, využití znalostí ve svých pracovních činnostech a také přípravu a organizaci vzdělávací akce. Tato jednotlivá kritéria známkují, mohou doporučit využití služeb dané agentury či nikoliv a rovněž mohou uvést svůj vlastní komentář ke vzdělávací akci. Poté se provede celkové vyhodnocení, eventuálně se navrhnou řešení při nepříznivém hodnocení.

Dále se *testuje osvojení si znalostí a dovedností*.

- U jazykových kurzů pomocí písemných testů a ústního pohovoru.



- U počítačových kurzů pomocí zadání konkrétního úkolu, který má být splněn.
- Kurzy odborné způsobilosti jsou zakončeny většinou závěrečnou zkouškou, kde musejí účastníci prokázat zvládnutí znalostí a dovedností.
- Pro manažerské kurzy je sestavován zvláštní formulář pro hodnocení účinnosti vzdělávací akce a jeho vyplňování probíhá až na základě určitého časového odstupu, aby bylo možné posoudit změny v pracovních výkonech zaměstnanců. Tento formulář bývá zpracován ve spolupráci se vzdělávací institucí, která vzdělávání zajišťuje. Ve formuláři mohou být např. uvedeny určité úkoly, které mají být splněny. Sami účastníci vzdělávání poté procházejí formulář bod po bodu a hodnotí, zda dané úkoly splnili či nikoliv.
- U rekvalifikačních kurzů je měřítkem efektivnosti závěrečná zkouška.
- U jiných odborných školení např. znalost legislativy a jejích častých úprav a změn.

Ve společnosti se rovněž zjišťuje, jak uplatňují účastníci vzdělávání získané znalosti a dovednosti v praxi. Děje se to formou *hodnocení pracovního výkonu, znalostí a dovedností zaměstnanců*, které provádějí nadřízení pracovníci.

## **4. 2 Návrhy změn systému vzdělávání zaměstnanců**

Předchozí kapitoly prokázaly, že společnost Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. má velmi dobře zvládnutou oblast vzdělávání zaměstnanců. Identifikace potřeb vzdělávání i plán vzdělávání odpovídají na všechny relevantní otázky, které je nutné v těchto fázích zodpovědět. Rovněž hodnocení vzdělávacích akcí probíhá na základě dobře zpracovaného dotazníku a jsou určeny způsoby hodnocení efektivnosti pro jednotlivé oblasti vzdělávání. Tyto způsoby hodnocení podle mého názoru plně odpovídají daným oblastem. K výsledkům hodnocení se pak následně přihlíží v dalším kole systematického vzdělávání.



Jak již bylo uvedeno, společnosti chybí vypracovaná personální strategie a politika a rovněž politika vzdělávání. Systém vzdělávání funguje i bez nich, ale přesto by je společnost měla mít zpracovány, protože *personální strategie* má určovat dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů jejího pokrytí a také cíle v oblasti využívání pracovních sil. Dále by tato strategie měla obsahovat představy o způsobech a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. Personální strategie musí navazovat na celkovou strategii podniku, její cíle musejí být provázány s ostatními cíli podniku a neměly by být v rozporu se zájmy společnosti. V úvahu musí brát rovněž vnější faktory ovlivňující pracovní sílu. Na jejím zpracování by se mělo podílet vrcholové vedení podniku spolu s vedoucím personálního oddělení. Personální strategie by měla udávat jakýsi směr v oblasti lidských zdrojů. Formulování personální strategie vyžaduje odpovědět na tři základní otázky:

- Kde se podnik právě nyní nachází?
- Kde chce být za rok či za několik let?
- Jak se tam dostane?

Při formulaci personální strategie je nutné rovněž zvážit její uskutečnitelnost, což znamená, zda počty a typy klíčových lidí potřebných k úspěšnému splnění záměrů lze získat v potřebném čase a za rozumné náklady. V personální strategii by měly být zpracovány různé oblasti související s mnoha otázkami. Např. jakou kvalifikaci a schopnosti bude podnik v budoucnu potřebovat, zda využívá nejlepším způsobem kvalifikaci svých zaměstnanců, zda investuje dostatečně do rozvoje dovedností a schopností svých zaměstnanců. Důležité je, aby byl podnikovým personálním aktivitám dán celkový smysl.

*Personální politikou* se rozumí systém relativně stabilních pravidel přístupu k řízení lidí, která podnik hodlá uplatňovat. Z těchto pravidel by pak měla vycházet opatření, kterými se podnik snaží ovlivňovat svoji pracovní sílu tak, aby efektivně plnila úkoly a záměry podniku. Personální politika se zaměřuje zejména na pracovní vztahy tím, že předepisuje, jak by se mělo s lidmi jednat spravedlivě, slušně a zásadově. Může zahrnovat také otázky týkající se kvality pracovního života (neustálé zlepšování kvality pracovního



života) či pracovních podmínek (zabezpečení zdravých, bezpečných a příjemných pracovních podmínek).

Je-li personální politika dobře formulovaná, pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná, má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci podniku. Upevňuje totiž vazbu mezi zaměstnanci a podnikem, vytváří příznivé klima v podniku, minimalizuje pracovní konflikty, podporuje spravedlnost ve způsobu jednání s lidmi apod. Personální politiku by měli personalisté nejen formulovat a prosazovat, ale také s jejími zásadami seznamovat všechny zaměstnance podniku a brát v úvahu jejich připomínky. Personální politika podniku se pak projevuje v řadě dílčích politik, např. politika získávání a výběru pracovníků, politika odměňování, politika spolupráce s odbory apod. V našem případě je důležitá politika vzdělávání.

*Politika vzdělávání* by měla vyjadřovat závazek podniku, že umožní trvalý rozvoj znalostí a dovedností svých zaměstnanců, poskytne příležitost zvýšit si kvalifikaci, realizovat vlastní potenciál a postupovat v kariéře.

*Dotazník pro hodnocení vzdělávacích akcí* je dobře zpracován, zahrnuje všechny důležité oblasti pro hodnocení. Přesto bych zde navrhla několik menších změn. Především bych u kolonky „Doporučujete využívat služeb této firmy, agentury?“ přidala místo na zdůvodnění dané odpovědi. Pokud budou muset účastníci vzdělávací akce napsat důvod pro svoji odpověď, vyhneme se tomu, že něco zakřížkují, aniž by o tom přemýšleli. Obdobně by to šlo provést i u kritérií, která mají účastníci známkovat. Tam už by to ale bylo pravděpodobně moc komplikované a spíše by to vzbudilo nechuť k vyplňování formuláře. Navíc by asi zaměstnanci přišli na jakési „univerzální“ důvody, které by při každém dalším hodnocení využívali.

Dále bych do formuláře přidala položku typu „Čas věnovaný vzdělávací akci byl: nadbytečný, přiměřený, nedostatečný.“ To by pomohlo zjistit, zda nebylo školení příliš dlouhé a zbytečně zabíralo čas nebo naopak příliš krátké, kdy na účastníky vzdělávací akce byly vychrleny nové informace a oni neměli přiměřený čas na jejich vstřebání. Pokud bude



tato otázka do formuláře přidána, bylo by potřeba upravit také formulář pro celkové vyhodnocení vzdělávací akce. Tam bych rovněž doplnila větu „Čas věnovaný vzdělávací akci byl: nadbytečný, přiměřený, nedostatečný“ a personalista by na základě četností získaných z jednotlivých dotazníků zakroužkoval příslušné hodnocení. Tento rozšířený formulář pro celkové vyhodnocení vzdělávací akce uvádím v příloze č. 6.

Také bych formulář pro hodnocení vzdělávací akce rozšířila u kolonky hodnocení lektora. Přidala bych tam do závorky „*odborný a jasný výklad, odpovídá na otázky, vyhovující tempo výkladu apod.*“, aby účastníci vzdělávací akce věděli, nad čím se mají zamyslet a nehodnotili lektora například pouze podle sympatií. Podoba navrhovaného rozšířeného formuláře je uvedena v příloze č. 5.

Formuláře pro hodnocení vzdělávacích akcí nejsou anonymní, protože slouží zároveň i jako doklad o absolvování akce. Účastníci vzdělávání zde píší své jméno, pracovní zařazení atd. Z tohoto důvodu také pravděpodobně uvádějí svůj vlastní komentář ke vzdělávací akci pouze zřídka. Pokud by byla zřízena nějaká *schránka*, kam by lidé mohli anonymně vhazovat své názory, námitky apod., bylo by možná k dispozici více komentářů, nápadů ohledně vzdělávání či konkrétní vzdělávací akce. Lidé se přece jen obávají prezentovat své názory veřejně. Mají-li však možnost sdělit své postoje beze jména, bývají často otevřenější. Anonymita však může vést ke zbytečným stížnostem či námitkám. Proto by bylo nutné vždy nejprve zjistit, zda je stížnost opodstatněná a pak ji teprve řešit.

Další návrh se týká jazykových kurzů. Zaměstnanci účastníci se těchto kurzů nedostávají po jejich absolvování žádný certifikát. V tomto ohledu bych navrhovala, aby dostali alespoň nějaké *osvědčení o absolvování*, když už se na kurzech finančně podílejí. Nemuselo by se jednat o žádný celostátně platný certifikát, pouze jakési potvrzení, že např. absolvovali kurz německého jazyka na středně pokročilé úrovni. Toto osvědčení by mohlo být vydáno na požádání zaměstnance pokud by, dejme tomu, odcházel ze společnosti. Mohl by tím tak prokázat, že se účastnil určité jazykové výuky. Na podobě osvědčení by se



bylo nutné dohodnout s agenturou, která dané jazykové kurzy pořádá, a která by jej také potvrzovala.

K jazykovým kurzům bych ještě přidala *hodnocení jednotlivých účastníků od lektora*. Účastníci jazykových kurzů na konci roku píšou pouze test a absolvují ústní pohovor. Na základě těchto výsledků by lektor měl vypracovat podrobnější písemné hodnocení jazykových znalostí jednotlivců. Měl by zhodnotit, v jaké oblasti se účastník během kurzu zlepšil, co mu naopak stále činí potíže a na co by se měl zaměřit. Takovéto hodnocení bude mít lepší vypovídací schopnost než pouze konstatování, že účastník zvládl závěrečný test a pohovor. Navíc lektor je s účastníky kurzu v kontaktu po celou dobu kurzu, takže zná jejich problémy v jazykové oblasti. Toto písemné hodnocení by se uchovávalo na personálním oddělení s formuláři o vyhodnocování vzdělávacích akcí a sloužilo by spolu s testy jako měřítko efektivnosti kurzu.

Následující návrh se týká zaměření vzdělávání. V poslední době se společnost Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. zaměřuje především na kurzy odborné způsobilosti, které jsou předepsány zákony. Tato školení jsou povinná a společnost na ně musí vynakládat finanční prostředky. Bohužel potom nezbývá dostatek peněžních prostředků na vzdělávání v oblasti manažerských a odborných kurzů, protože vzdělávání zaměstnanců není v současné době pro společnost prioritní. Pozornost je nyní soustředěna na přípravu nového provozu a s tím spojenou problematiku. Společnost se nezaměřuje plně na rozvoj svých zaměstnanců. Pokud má volné pracovní místo, dává přednost přijímání nových zaměstnanců, kteří splňují všechny kvalifikační a ostatní požadavky daného pracovního místa. Je to náročné ve fázi výběru nových zaměstnanců, ale není to již tolik nákladné ve vzdělávání. Společnost by měla *obrátit pozornost k manažerským a odborným kurzům*, neboť jsou to zaměstnanci pro společnost velmi důležití. Rozhodují totiž o budoucnosti a prosperitě firmy.

Důkazem menší pozornosti věnované vzdělávání manažerů je i program Junior, který má být určen vysokoškolsky vzdělaným zaměstnancům ve věku do 35 let. Program má být dlouhodobější, zaměřený na to, aby tito zaměstnanci získali všechny potřebné



dovednosti nutné pro výkon vedoucích funkcí. Předpokládané náklady na jeho realizaci činí 160 000 Kč za rok. Program je dobrým nápadem, bohužel však již delší dobu zůstává ve fázi přípravy, protože na něj není dostatek finančních prostředků.

#### **4.3 Ekonomické zhodnocení návrhů změn**

Ve své práci jsem nastínila několik návrhů týkajících se systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. Prvním návrhem je vypracování personální strategie a politiky, případně politiky vzdělávání. Tento návrh není nijak nákladný z finančního hlediska. Zpracování personální strategie a politiky bude potřeba věnovat určitý čas vedoucích pracovníků a vedení společnosti. Dále je nutné tyto dokumenty vytisknout a někde uchovat. Po zpracování je třeba vzít v úvahu ještě čas, který bude věnovaný seznámení zaměstnanců s hlavními dlouhodobými cíli v oblasti řízení lidských zdrojů a se zásadami personální politiky podniku.

Druhým návrhem změn je rozšíření formulářů pro hodnocení vzdělávacích akcí. Tato změna vyvolá pouze minimální náklady. Formuláře budou upraveny v počítačovém systému během několika minut a jejich tisk bude finančně náročnější pouze o nepatrnou peněžní částku. V celkovém měřítku by se z dlouhodobějšího hlediska náklady na tisk neměly zvýšit.

S hodnocením vzdělávacích akcí souvisí i návrh na zřízení jakési anonymní schránky pro názory, námitky či návrhy zaměstnanců společnosti, které se týkají konkrétních vzdělávacích akcí či celé oblasti vzdělávání. V tomto případě by bylo nutné věnovat určité finanční prostředky na pořízení nějaké schránky. To by však nemělo být nijak nákladné. Předpokládám, že pořizovací náklady by nemusely převýšit 300 Kč. Dále by bylo potřeba schránku řekněme jednou týdně vybírat a věnovat určitý čas na prostudování názorů, eventuálně na navržení opatření k řešení stížností apod. Tím by se zabýval zaměstnanec personálního oddělení.



Další návrh se týkal určitého osvědčení o absolvování jazykových kurzů. Tento návrh by pro společnost nemusel představovat žádné náklady. Pouze je nutné domluvit se s pořádající agenturou na nějaké vhodné podobě osvědčení. Jinak by jej vydávala na požádání sama agentura. Je samozřejmě možné, že by si tuto činnost započítala do svých nákladů a společnost by ji pak platila ve formě vyšší ceny za jazykové kurzy. Nepředpokládám však, že by vytištění několika osvědčení a jejich potvrzení vedlo k výrazně vyšším nákladům a tedy i ceně za kurzy.

Obdobné je to u písemného hodnocení účastníků jazykových kurzů lektorem. V tomto případě by již pravděpodobně agentura tuto činnost zahrnula do svých nákladů, protože se jedná přibližně o 130 hodnocení. To by totiž znamenalo, že jednotliví lektori by hodnocení museli věnovat určitý nezanedbatelný čas. Proto by se dalo předpokládat, že by se o nějakou částku zvýšila cena jazykových kurzů a tedy i náklady společnosti. Pokud by lektor strávil nad vypracováním jednoho hodnocení přibližně půl hodiny a cena za 1 hodinu jeho práce činí v průměru 350 Kč, mohly by se při 130 účastnících jazykových kurzů zvýšit celkové náklady o 22 750 Kč.

Poslední návrh je ze všech nejnákladnější. Programy pro vzdělávání manažerů a rovněž odborné kurzy jsou velmi finančně náročné. V roce 2001 byly náklady na manažerské a odborné kurzy 642 059 Kč, což byla třetí nejvyšší položka v nákladech na vzdělávání. Navíc se tyto kurzy často konají mimo areál podniku, někdy i mimo město, což vyžaduje náklady na dopravu, ubytování vzdělávaných zaměstnanců apod. Tyto finanční prostředky se však společnosti vrátí ve formě vzdělaných zaměstnanců, kteří jsou flexibilní, dobře a efektivně vykonávají svoji práci a vytvářejí dobré pracovní klima, což ovlivňuje i pracovní výkon ostatních zaměstnanců.

Následující tabulka shrnuje předpokládané náklady na realizaci jednotlivých navrhovaných zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců.



Tabulka 4. 1 Přehled nákladů na realizaci jednotlivých návrhů zlepšení

| <b>Návrh</b>                                        | <b>Předpokládané přibližné náklady</b> |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Vypracování personální strategie a politiky         | do 100 Kč                              |
| Rozšíření formulářů pro hodnocení vzdělávacích akcí | 0 Kč                                   |
| Zřízení anonymní schránky                           | do 300 Kč                              |
| Osvědčení o absolvování jazykových kurzů            | 0 Kč                                   |
| Hodnocení účastníků jazykových kurzů lektorem       | 22 750 Kč                              |
| Manažerské a odborné kurzy                          | 560 000 Kč                             |
| <b>Celkem</b>                                       | přibližně <b>583 150 Kč</b>            |

Pramen: Vlastní vypracování, interní materiály



## 5. Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo popsat současný systém vzdělávání pracovníků v akciové společnosti Spolek pro chemickou a hutní výrobu. Dále tento systém zhodnotit a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu. To vše včetně ekonomického zhodnocení vlastních návrhů.

Všechny cíle se mi zde podařilo splnit. V praktické části práce je uvedeno, jak v současnosti systém vzdělávání pracovníků funguje. Další část zahrnuje teoretické poznatky o dané oblasti a v poslední části jsou navržena a ekonomicky zhodnocena opatření, která by měla současný systém vzdělávání pracovníků zlepšit. Většinu návrhů lze implementovat bez většího vynaložení finančních prostředků.

Chtěla bych zde také poděkovat paní Benešové, vedoucí oddělení personální práce, za pomoc a čas, který mi věnovala, když jsem se snažila zjišťovat a popisovat současný stav systému vzdělávání pracovníků v podniku.



## Seznam literatury

- [1] KOUBEK, J.: ABC praktické personalistiky, 1. vyd., Praha, 2000
- [2] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: Personální řízení 1, 1. vyd., Praha, 2001
- [3] KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 2. vyd., Praha, 1997
- [4] ARMSTRONG, M.: Personální management, 1. vyd., Praha, 1999
- [5] HORALÍKOVÁ, M.: Personální řízení, 1. vyd., Praha, 1999
- [6] MILKOWICH, G. T., BOUDREAU, J. M.: Human Resource Management, 6<sup>th</sup> ed., Homewood, 1991
- [7] Interní materiály společnosti Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s.
- [8] ARMSTRONG, M.: A Handbook of Personnel Management Practice, 6<sup>th</sup> ed., USA, 1996



## Seznam příloh

Příloha č. 1 – Přehled útvarů, 2 strany

Příloha č. 2 – Přihláška na vzdělávací (výcvikovou) akci, 1 strana

Příloha č. 3 – Záznam o absolvování a hodnocení vzdělávací (výcvikové) akce, 1 strana

Příloha č. 4 – Formulář Vyhodnocení vzdělávací (výcvikové) akce, 1 strana

Příloha č. 5 – Rozšířený formulář Záznam o absolvování a hodnocení vzdělávací  
(výcvikové) akce, 1 strana

Příloha č. 6 – Rozšířený formulář Vyhodnocení vzdělávací (výcvikové) akce, 1 strana





# Příloha č. 1

## PŘEHLED ÚTVARŮ

| VČ                            | název útvaru                                  | zkratka<br>útvaru | číslo<br>útvaru |
|-------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------|-----------------|
| 1000                          | Kancelář generálního ředitele                 | KGŘ               | 01              |
| 13000                         | Úsek Administrativy                           | ÚA                | 13              |
| 14000                         | Úsek Nákup                                    | ÚN                | 14              |
| 18000                         | Úsek Infrastruktury                           | ÚI                | 18              |
| 19000                         | Projekt Epoxidy                               | PE                | 19              |
| 25000                         | Úsek Anorganika                               | ÚAN               | 25              |
| 27000                         | Úsek Speciality                               | ÚSP               | 27              |
| 30000                         | Úsek Pryskyřice                               | ÚPRY              | 30              |
| 35000                         | Úsek Barviva                                  | ÚBAR              | 35              |
| Kancelář generálního ředitele |                                               |                   |                 |
| 1000                          | vedení kanceláře generálního ředitele         |                   |                 |
| 1100                          | strategie                                     |                   |                 |
| 1200                          | oddělení právních záležitostí                 |                   |                 |
| 1300                          | komunikace                                    |                   |                 |
| Úsek Administrativa           |                                               |                   |                 |
| 13000                         | vedení úseku Administrativa                   |                   |                 |
| 13100                         | oddělení informatiky                          |                   |                 |
| 13200                         | oddělení controllingu                         |                   |                 |
| 13300                         | oddělení finanční                             |                   |                 |
| 13400                         | oddělení finanční účtárny                     |                   |                 |
| 13500                         | oddělení provozní účtárny                     |                   |                 |
| 13600                         | oddělení personální práce                     |                   |                 |
| Úsek Nákupu                   |                                               |                   |                 |
| 14000                         | úsek Nákupu                                   |                   |                 |
| Úsek Infrastruktury           |                                               |                   |                 |
| 18000                         | vedení úseku Infrastruktury                   |                   |                 |
| 18100                         | oddělení řízení a kontroly jakosti            |                   |                 |
| 18200                         | oddělení péče o životní prostředí a bezpečnos |                   |                 |
| 18300                         | oddělení údržby a péče o majetek              |                   |                 |
| 18400                         | oddělení služeb infrastruktury                |                   |                 |
| 18500                         | oddělení skladového hospodářství              |                   |                 |
| 18600                         | provoz Energetika                             |                   |                 |
| 18700                         | provoz dopravy                                |                   |                 |
| 18800                         | oddělení analytických služeb                  |                   |                 |



## Projekt Epoxidy

19000 Projekt Epoxidy

## Úsek Anorganika

25000 vedení úseku Anorganika

- 25030 oddělení koordinace a podpory prodeje Anorga
- 25050 oddělení technologie, výzkumu a projektů
- 25100 provoz Elektrolýza
- 25200 provoz Žíravé louhy
- 25500 provoz Epichlorhydrin
- 25400 oddělení údržby Anorganiky

## Úsek Speciality

27000 vedení úseku Speciality

- 27030 oddělení koordinace a podpory prodeje Specia
- 27050 oddělení technologie a projektů
- 27300 provoz Permanganát
- 27400 provoz Fluorová chemie
- 27500 provoz Monokrystaly
- 27700 oddělení údržby Specialit

## Úsek Pryskyřice

30000 vedení úseku Pryskyřice

- 30030 oddělení koordinace a podpory prodeje Prysk
- 30050 oddělení výzkumu a technického servisu
- 30100 provoz Umělé pryskyřice I
- 30200 provoz Polyestery
- 30300 provoz Umělé pryskyřice II
- 30700 oddělení údržba Pryskyřic

## Úsek Barviva

35000 vedení úseku Barviva

- 35030 oddělení koordinace a podpory prodeje Barvi
- 35040 oddělení kontroly barviv
- 35050 oddělení výzkumu barviv
- 35060 oddělení údržby Barviv
- 35100 provoz Polotovary
- 35200 provoz Mísírna barviv
- 35300 provoz Organická barviva I



## Příloha č. 2

Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. Ústí nad Labem

Příhláška na vzdělávací (výcvikovou) akci

Jméno, příjmení, titul:

Středisko:

Název útvaru:

Tel. č.:

Název vzdělávací akce:

Kód: +)

Datum konání:

Cena:

Hradí středisko č.:

Je přiložen doprovodný materiál, přihláška apod.: ANO NE

Zdůvodnění doporučení (provede vedoucí pracovník):

Jméno

Datum

Podpis, razítko

Schválení ředitele úseku:

Jméno

Datum

Podpis, razítko

Vyjádření oddělení personální práce:

Jméno

Datum

Podpis, razítko

+) u neplánované vzdělávací akce se neuvádí



### Příloha č. 3

Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a.s., Ústí nad Labem

#### ZÁZNAM O ABSOLVOVÁNÍ A HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ (VÝCVIKOVÉ) AKCE

|                                                                |                   |           |                  |
|----------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|------------------|
| Název akce:                                                    |                   |           |                  |
| Datum konání:                                                  |                   |           |                  |
| Forma: seminář-výcvik(trénink)-přednáška-stáž                  |                   |           |                  |
| Dodavatel:                                                     |                   |           |                  |
| Příjmení, jméno, titul                                         | Pracovní zařazení | Stř.      |                  |
| Hodnocení vzdělávací (výcvikové) akce                          |                   |           |                  |
| 1. Hodnocení lektora                                           | 1                 | 2         | 3                |
| 2. Podpůrný materiál (skripta, manuál apod.)                   | 1                 | 2         | 3                |
| 3. Forma a metoda výuky                                        | 1                 | 2         | 3                |
| 4. Využití ve svých pracovních činnostech                      | 1                 | 2         | 3                |
| 5. Příprava a organizace vzdělávací akce                       | 1                 | 2         | 3                |
| Legenda                                                        | 1 - výborné       | 2 - dobré | 3 - nedostatečné |
| 6. Doporučujete využívat služeb této firmy, agentury           | ANO               | NE        |                  |
| 7. Je uveden slovní komentář na druhé straně                   | ANO               | NE        |                  |
| Celkové hodnocení (provádí referent oddělení personální práce: |                   |           |                  |

PS 90018/F2(01)

ZOJ 2-12-...



## Příloha č. 4

Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. Ústí nad Labem

### VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ (VÝCVIKOVÉ) AKCE

Název akce:

Počet účastníků:

Termín konání:

Místo konání:

Dodavatel:

Jméno lektora:

Cena a platební podmínky:

Hodnocení vzdělávací (výcvikové) akce (průměr):

Opatření v případě nízkého hodnocení:



## Příloha č. 5

Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. Ústí nad Labem

ZÁZNAM O ABSOLVOVÁNÍ A HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ (VÝCVIKOVÉ) AKCE

|                                                                 |                                                                                      |                                                    |           |                  |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------|------------------|
| Název akce:                                                     |                                                                                      |                                                    |           |                  |
| Datum konání:                                                   |                                                                                      | Forma: seminář-výcvik (trénink) - přednáška - stáž |           |                  |
| Dodavatel:                                                      |                                                                                      |                                                    |           |                  |
| Příjmení, jméno, titul                                          |                                                                                      | Pracovní zařazení                                  |           | Stř.             |
|                                                                 |                                                                                      |                                                    |           |                  |
| Hodnocení vzdělávací (výcvikové) akce                           |                                                                                      |                                                    |           |                  |
| 1.                                                              | Hodnocení lektora (odborný a jasný výklad, odpovídal na otázky, tempo výkladu apod.) | 1                                                  | 2         | 3                |
| 2.                                                              | Podpůrný materiál (skripta, manuál apod.)                                            | 1                                                  | 2         | 3                |
| 3.                                                              | Forma a metoda výuky                                                                 | 1                                                  | 2         | 3                |
| 4.                                                              | Využití ve svých pracovních činnostech                                               | 1                                                  | 2         | 3                |
| 5.                                                              | Příprava a organizace vzdělávací akce                                                | 1                                                  | 2         | 3                |
| Legenda                                                         |                                                                                      | 1 - výborné                                        | 2 - dobré | 3 - nedostatečné |
| 6.                                                              | Doporučujete využívat služeb této firmy, agentury?<br>Důvod:                         | ANO                                                |           | NE               |
| 7.                                                              | Čas věnovaný vzdělávací akci byl                                                     | nadbytečný                                         | přiměřený | nedostatečný     |
| 8.                                                              | Je uveden slovní komentář na druhé straně?                                           | ANO                                                |           | NE               |
| Celkové hodnocení (provádí referent oddělení personální práce): |                                                                                      |                                                    |           |                  |



## Příloha č. 6

Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a. s. Ústí nad Labem

### VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ (VÝCVIKOVÉ) AKCE

Název akce:

Počet účastníků:

Termín konání:

Místo konání:

Dodavatel:

Jméno lektora:

Cena a platební podmínky:

Hodnocení vzdělávací (výcvikové) akce (průměr):

Opatření v případě nízkého hodnocení:

Čas věnovaný vzdělávací akci byl: nadbytečný    přiměřený    nedostatečný