

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

System vzdělávání pracovníků ve firmě Škoda Auto, a. s.

System of Education in the Firm Škoda Auto, Inc.

BP - PE – KPE - 200511

JANA ORTOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková Ph.D., KPE

Konzultant: Radka Čupíková, Škoda Auto, a. s.

Počet stran: 50

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 20. května 2005

Prohlášení

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

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

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

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Datum: 20. května 2005

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doktorce Kateřině Maršíkové za vedení bakalářské práce, ale i Radce Čupíkové za odbornou pomoc, poskytnutí informací a jednoduše za ochotu vycházet vstříc mým potřebám.

Poděkování patří i firmě Škoda Auto, jenž mi umožnila zde vykonávat svou odbornou praxi a poskytla informace o fungování této společnosti.

Resumé

Hlavní cíl této bakalářské práce je analyzovat problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců z pohledu firmy Škoda Auto se zaměřením na Trainee – program.

Vzdělávání zaměstnanců patří mezi nejdůležitější faktory konkurenceschopnosti a růstu produktivity firem.

V první části jsou uvedeny teoretické způsoby a metody vzdělávání. Druhá část je zaměřena na vzdělávání firmy Škoda Auto, a. s., kde jsem vykonávala svoji odbornou praxi. Jelikož je v této mezinárodní organizaci mnoho vzdělávacích programů pro rozvoj zaměstnanců, pokusím se popsat tři z nich, tj. program FNK, program Just – pool a nakonec Trainee – program. Zaměřím se na nejdůležitější z nich, alespoň z mého pohledu, Trainee – program, a pokusím se najít opatření, která by mohla tento program obohatit.

Klíčová slova: vzdělávání, rozvoj, zaměstnanci, podnik, personální oddělení, metody vzdělávání, řídicí pracovníci, rotace práce, Trainee – program.

Resume

The main goal of this bachelor thesis is to analyze problems of education and further development of employees. In point of view of Škoda Auto, I will intent on Trainee – programme. Education of employees belongs among the most important factors to increase competitiveness and to rise productivity of companies.

In the first part are described theoretic means and methods of education. The second part is specialized in education of the firm Škoda Auto, Inc., where I had my vocational training. As there is a lot of programmes for education and further development of the employees in this international company, I will try to describe three of them, i.e. FNK Programme, Programme Just – pool and finally Trainee - Programme. I will focus an the most important of them, at least in my point of view, the Trainee – Programme, and I will try to find measures which could enrich this programme.

Key words: education, further development, staff, company, human resource department, methods of education, management, cross training, Trainee – Programme.

Obsah

Prohlášení.....	4
Poděkování.....	5
Resumé.....	6
Obsah.....	8
Seznam použitých zkratk.....	10
1. Úvod.....	11
2. Teoretická část.....	12
2. 1 Význam vzdělávání.....	12
2. 2 Identifikace potřeby vzdělávání.....	12
2. 3 Podnikové vzdělávání zaměstnanců.....	14
2. 4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	15
2. 4. 1 Činnosti rozvoje pracovníků.....	15
2. 4. 2 Strategie rozvoje pracovníků.....	16
2. 4. 3 Plánování personálního rozvoje pracovníků.....	16
2. 4. 4. Podmínky pro efektivní vzdělávání.....	17
2. 4. 5. Metody vzdělávání.....	17
2. 4. 5. 1 Metody „on the job“.....	18
2. 4. 5. 2 Metody „off the job“.....	21
2. 4. 5. 3 Způsoby vzdělávání a jejich charakteristiky.....	23
2. 5 Vyhodnocení účinnosti vzdělávání.....	24
3. Praktická část.....	25
3. 1 Základní informace o firmě Škoda Auto, a. s.....	25
3. 1. 1 Historie firmy.....	25
3. 1. 2 Současný stav firmy.....	26
3. 2. Útvary pro vzdělávání ve Škoda Auto.....	27
3. 2. 1 Personalistika managementu a Coaching (ZM).....	27
3. 2. 1. 1 Školy Škoda Auto.....	28
3. 2. 1. 2 Coaching Škoda Auto.....	28
3. 2. 1. 3 Personalistika managementu.....	29
3. 3 Program FNK.....	29

3. 4 Program Just – Pool.....	31
3. 5 Trainee – Program	32
3. 5. 1 On the job aktivita.....	33
3. 5. 2 Off the job aktivita.....	34
3. 5. 3 Ostatní aktivita.....	36
3. 6 Trainee statistika.....	37
3. 7 Hodnocení Trainee - programu.....	39
3. 7. 1 Vyhodnocení dotazníku.....	40
3. 7. 2 Návrhy na zefektivnění Trainee – programu.....	45
4. Závěr.....	48
Seznam použité literatury.....	49
Seznam příloh.....	50

Seznam zkratek a symbolů

ACM – Assessment Center Management

AJ – anglický jazyk

aj. – a jiné

apod. – podobně

a. s. – akciová společnost

atd. – a tak dále

CP – cílová pozice

č. – číslo

i.e. – that is

max. - maximálně

MB – Mladá Boleslav

min. - minimálně

např. – například

NJ – německý jazyk

obr. - obrázek

OJ – organizační jednotka

PC – osobní počítač

popř. – popřípadě

resp. – respektive

tab. - tabulka

tj. – to jest

TP – Trainee – program

tzn. – to znamená

TUL – Technická Univerzita v Liberci

ZM – Personalistika managementu a Coaching

VŠ – vysoká škola

1. Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá v současnosti velmi aktuálním tématem, kterým je vzdělávání pracovníků.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představuje jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti firem. Cílem vzdělávání je, aby byl pracovník schopen plnit běžné úkoly svého povolání a aby byl schopen vykonávat úkoly náročnější, nové, nebo úkoly, které vyžadují hlubší a větší znalosti. V nynějším podnikatelském prostředí, kde je prudký vývoj technologie a techniky, mění se způsob života a lidských potřeb, má velký význam flexibilita a připravenost na změny, což je nutná podmínka pro přežití organizace. A protože nejdůležitějšími zdroji organizace jsou lidské zdroje, je to právě jejich připravenost na změny a flexibilita, co rozhoduje o přežití organizace.

Řídit rozvoj zaměstnanců tedy znamená připravovat je na požadavky, které před ně budoucí vývoj firemní organizace postaví.

V každém větším podniku je to personální útvar, který se zabývá nejen sociálním a personálním rozvojem pracovníků, ale i jejich pracovními schopnostmi, chováním, jejich hodnocením a odměňováním. Personální útvar se tedy zaměřuje na získávání, formování, fungování, organizování a propojování činností každého pracovníka.

Ve své práci jsem si dala za cíl analyzovat a zhodnotit systém vzdělávání pracovníků, konkrétně Trainee program, využívaný ve firmě Škoda Auto, a.s. v Mladé Boleslavi. Tato práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část je teoretická a je zaměřena na uvedení do problematiky vzdělávání. V druhé části popisují současný stav vzdělávání pracovníků v podniku, se zaměřením na Trainee program. Ve třetí části zhodnocuji způsob vzdělávání ve firmě, kladné a záporné stránky Trainee programu, včetně návrhů na zlepšení.

2. Teoretická část

2. 1 Význam vzdělávání

Rozvoj a vzdělávání je systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit na podporu znalostí, dovedností a schopností. Je zaměřeno na přípravu jedinců tak, aby byli schopni vykonávat v současnosti i budoucnosti širší a náročnější úkoly.[4]

Vytváření flexibilních a na změny připravených pracovníků organizací je jednou z nejdůležitějších aktivit organizace a je i významným prvkem konkurenčních výhod. Organizace, která podporuje a nabízí svým současným a zároveň potenciálním pracovníkům příležitost ke vzdělávání a rozvoji, si vytváří lepší podmínky pro získávání a stabilizaci motivovaných a organizaci oddaných pracovníků.[3]

Důvody vyvolávající nutnost vzdělávání a rozvoje pracovníků:

- změny technologie a techniky,
- změny trhu,
- nutnost snižovat náklady,
- proměnlivost podnikatelského prostředí,
- vývojové směry trhu práce,
- změny hodnotových orientací lidí.[4]

2. 2. Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby vzdělávání je velmi obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně měřitelné a kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Kvalifikaci a vzdělání dovedeme měřit a posuzovat jen velmi jednoduchými způsoby, např. stupněm dokončeného školního vzdělání, resp. vyučeností, v obou případech v kombinaci s délkou praxe. Problém je však v tom, že absolvování

určitého stupně a oboru školního vzdělání, vyučení či délka praxe nejsou spolehlivými charakteristikami způsobilosti pracovníka.

S identifikací potřeby vzdělávání jsou spojené otázky, jako např. čím potřebu vzdělávání a rozvoje vlastně chceme identifikovat? Jenom potřeby organizace nebo také potřeby pracovníka samotného? Tyto potřeby nemusejí být vždy v souladu, naopak, mohou být v určitém rozporu. Organizace sleduje vzděláváním cíl zlepšení pracovního výkonu a zlepšení využití pracovníka, pracovník však může sledovat svůj individuální cíl lepšího uplatnění na trhu práce, cíl své kariéry, v níž vůbec nemusí s organizací počítat.

Možných zdrojů informací využitelných pro účely identifikace potřeby vzdělávání je značné množství. V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, obvykle se jedná o čtyři skupiny údajů:

1. Údaje vztahující se k:
 - struktuře organizace,
 - výrobnímu programu,
 - technice a technologii používané organizací a jejích možných změnách,
 - trhu, na němž se uplatňují výrobky či služby organizace.
2. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, především:
 - popisy pracovních míst a jejich specifikace,
 - pravděpodobné nebo plánované změny práce na pracovních místech a z nich vyplývající změny požadavků na pracovníky.
3. Údaje o jednotlivých pracovnících, především údaje, které je možné získat např. ze:
 - záznamů o hodnocení pracovníka,
 - záznamů o vzdělání a kvalifikaci,
 - absolvování vzdělávacích programů.

4. Údaje o vnějším prostředí organizace, např. údaje o:

- profesně-kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a jejich vývojových tendencích v území, z něhož organizace čerpá větší množství svých pracovníků,
- preferencích mládeže při volbě povolání,
- dosavadních zkušenostech se získáváním pracovníků na trhu práce (snadnost nebo obtížnost získávání).

Výsledkem identifikace potřeby vzdělávání by měla být odpověď na tyto otázky:

1. Kdo by měl být vzděláván? Tedy:

- kteří jedinci (jmenovitě),
- které skupiny pracovníků,
- která zaměstnání či povolání,
- které kategorie pracovníků.

1. V čem by měl být vzděláván? Tedy jaké by si měl osvojit:

- Informace,
- znalosti,
- dovednosti,
- chování,
- kulturu,
- osobnostní charakteristiky.[1]

2. 3 Podnikové vzdělávání zaměstnanců

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

Základním cílem podnikového vzdělání je pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení zdroje, tj. lidí, které zaměstnává.

Konkrétně:

- pomoci lidem růst a rozvíjet se v organizaci tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být co nejvíce pokryta z vnitřních zdrojů,
- rozvinout schopnosti pracovníků a zefektivnit jejich výkon.[2]

2. 4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

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

Obecným cílem je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k uskutečnění svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu.

2. 4. 1 Činnosti rozvoje pracovníků

Rozvoj pracovníků obsahuje následující činnosti:

- **UČENÍ SE** – relativně stálá změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností,
- **ROZVOJ** – realizace osobních schopností a potenciálu nebo růst prostřednictvím vzdělávacích akcí a praxe,
- **VZDĚLÁVÁNÍ** – rozvoj hodnot, znalostí a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života. Nejedná se o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti,
- **ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ** – plánované a uspořádaně formované chování pomocí vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňuje dosáhnout takové úrovně znalostí, schopností a dovedností, aby mohli vykonávat svou práci efektivně.[5]

2. 4. 2 Strategie rozvoje pracovníků

Strategie rozvoje pracovníků se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a samozřejmě i v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Důležitou součástí této strategie jsou představy o způsobech a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.

Cíle v oblasti práce a lidského činitele jsou provázány s ostatními cíli organizace, a proto by neměly být v rozporu se zájmy společnosti a musejí brát v úvahu i vnější, mimo organizaci existující podmínky formování, reprodukci a fungování její pracovní síly. Podnikové plány vytvářejí základ pro plány lidských zdrojů, které stanovují počty potřebných lidí, znalostí, dovedností a schopností, které tito lidé musejí mít.

Personální strategie je určena celkovou strategií organizace, tedy obecnými, dlouhodobými a komplexně pojatými cíli organizace. Sama však tvoří jádro strategie, protože pracovníci jsou rozhodujícím faktorem, který má organizace k dispozici. Dlouhodobě stabilní, dobře zformulovaná a pro pracovníky srozumitelná personální politika má významný vliv na úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace.

Strategie rozvoje pracovníků by měla zdůrazňovat vazby mezi učením se, rozvojem a odborným vzděláváním na jedné straně a výkonem podniku na straně druhé a měla by ukazovat, jak tyto aktivity přispějí k dosažení konkurenční výhody.[5]

2. 4. 3 Plánování personálního rozvoje pracovníků

Plánování personálního rozvoje pracovníků do velké míry slouží zájmům pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů organizace. Je orientováno na pracovní kariéru pracovníků, jejich rozvoj a uspokojení z vykonávané práce a tím upevňuje

vazby pracovníků na organizaci, zvyšuje míru jejich stability a hlavně je připravuje na náročnější úkoly.

Plány personálního rozvoje projasňují pracovní perspektivu pracovníka organizace a do jisté míry ovlivňují pocit jeho jistoty zaměstnání a tím i sociální jistoty. Zároveň představují i určitou formu nepeněžní odměny pracovníka. Součástí plánů personálního rozvoje bývají individuální plány vzdělávání a rozvoje pracovníka, které stanovují, jakým způsobem by měl pracovník dosáhnout cílů stanovených v plánech personálního rozvoje.[1]

2. 4. 4 Podmínky pro efektivní vzdělávání

V rámci efektivnosti vzdělávání by mělo být splněno několik následujících podmínek:

- vzdělávané osoby musí být důkladně vedeny. Musejí být správně orientovány a potřebují odezvu na to, jak si vedou,
- jedinci musejí být motivováni se vzdělávat. Měli by si být vědomi toho, že je třeba se neustále zlepšovat, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti a ke spokojenosti jiných,
- vzdělávané osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání,
- je důležité, aby se školené osoby aktivně zapojily nejen do práce se školitelem a se spoluúčastníky školení, ale i do vytváření vzdělávacího programu,
- na vstřebání znalostí a dovedností je třeba poskytnout určitý čas,
- metody vzdělávání se musí obměňovat a měly by být rozmanité z důvodu stálého udržování zájmu učících se osob.

2. 4. 5 Metody vzdělávání

V různých formách vzdělávání se uplatňují různé metody, jimiž rozumíme způsob, jakým si účastník vzdělávání osvojuje znalosti, dovednosti a chování, které jsou cílem vzdělávání.

1. Vzdělávání v organizaci při výkonu práce na pracovišti – „**ON THE JOB**“ - pracovník se učí při plnění běžných úkolů svého pracovního místa pod vedením a dohledem interního vzdělavatele, často bezprostředního nadřízeného nebo jím určeného zkušeného spolupracovníka.
2. Vzdělávání v organizaci mimo výkon práce na pracovišti - „**ON THE JOB**“ - pracovník se učí v kurzech uskutečňovaných mimo své pracoviště, např. v učebnách, výukových dílnách či jiném vzdělávacím zařízení (vzdělavatelé mohou být interní či externí).
3. Vzdělávání mimo organizaci - „**OFF THE JOB**“ - můžeme členit na:
 - vzdělávání ve školském systému (střední či vysoké školy),
 - vzdělávání ve vzdělávacích institucích, které nejsou součástí školského systému (komerční vzdělávací zařízení apod.),
 - vzdělávání prostřednictvím stáží a studijních cest,
 - organizací umožňované a podporované sebevzdělávání.[1]

2. 4. 5. 1 Metody „on the job“

Metody „on the job“ jsou zaměřeny především na osvojení si dovedností a žádoucího chování a bývají považovány za metody vhodnější pro vzdělávání manuálních pracovníků.

Mezi metody vzdělávání na pracovišti jsou zpravidla zařazovány:

Instruktaž při výkonu práce

Jedná se o nejčastěji používanou metodu. Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka. Zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (dle potřeby i opakovaně) a učící se pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých pracovních úkolů. Tato metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky. Umožňuje však zácvik u spíše jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, často v hlučném a rušivém pracovním prostředí.

Coaching

Na rozdíl od jednorázové instruktáže se jedná o dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i o pravidelnou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Jde tedy o soustavné podněcování a usměrňování vzdělávaného pracovníka k žádoucímu výkonu práce, k vlastní iniciativě a k žádoucímu chování, přičemž se bere v úvahu jeho individualita. Tento způsob vzdělávání umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělávaného se vzdělavatelem, kdy pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce. Tímto se vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka. Může být ale dosti nesoustavné a náročné na čas a schopnosti vzdělavatele.

Mentoring

Mentoring je obdobou coachingu, avšak v tomto případě určitá iniciativa a odpovědnost spočívá na samotném vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá rádce (mentora), svého ochránce. Ten mu radí, usměrňuje, stimuluje a často podporuje jeho kariéru. Pracovník je stejně jako u coachingu soustavně informován o hodnocení své práce, avšak tato metoda vnáší do procesu vzdělávání pracovníka prvek jeho vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah.

Counselling

Tento způsob vzdělávání představuje nejnovější metodu vzdělávání pracovníků. Funguje na vzájemném konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným. Vzdělávaný pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu, předkládá vlastní návrhy řešení různých problémů a při tom mezi nimi vzniká zpětná vazba, která poskytuje náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků u vzdělavatele. Tato metoda je ale časově náročnější a klade zvýšené nároky na schopnosti vzdělavatele.

Asistování

Toto je často používaná metoda vzdělávání pracovníků. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění

jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupem času se podílí na práci stále více a samostatněji, až získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci samostatně. Metoda se využívá nejen při vzdělávání lidí pro manuální činnosti, ale i při vzdělávání řídicích pracovníků. Je zde důraz na praktickou stránku vzdělávání a vzdělávaný pracovník je průběžně informován o pokrocích ve svém učení. Nevýhodou je náročnost na výběr vzdělavatele a pokles jeho pracovního výkonu při vzdělávání. Bohužel se může stát i to, že vzdělávaný pracovník se naučí i některým nepříliš vhodným pracovním návykům a napodobování vzdělavatele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup.

Pověření úkolem

Představuje rozšířenou předchozí metodu, případně její závěrečnou fázi. Vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem pověřen splnit nějaký úkol a je vybaven příslušnými pravomocemi. Vzdělavatel sleduje, jak si při tom vede. Metoda se využívá nejčastěji u formování pracovních schopností řídicích pracovníků. Výsledkem je samostatné rozhodování a řešení úkolů. Pracovník si může vyzkoušet své schopnosti a rozšiřuje se jeho pole působnosti. Na druhou stranu může neúspěch ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti a narušit jeho sebedůvěru.

Rotace práce (Cross training)

U tohoto způsobu vzdělávání je pracovník postupně vždy na určité časové období pověřován pracovními úkoly v různých útvarech organizace. Pracovník si takto rozšiřuje své schopnosti a zkušenosti, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace. Je schopen vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Přestože je tato metoda organizačně náročná, jedná se o hojně využívanou metodu, zejména u nově přijatých absolventů škol.

Pracovní porady

V tomto případě se nejedná v pravém slova smyslu o vzdělávání při výkonu práce. Liší se tím, že jde o hromadné a nikoliv individuální působení na pracovníky. Účastníci se během pracovních porad seznamují s problémy a skutečnostmi

týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace. Součástí pracovních porad je i informování o novinkách v oboru. Tyto porady přispívají k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků a motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy.

U všech metod „on the job“ hraje významnou roli osobnost vzdělavatele, jeho schopnost předávat znalosti a dovednosti v míře vyžadované pracovním místem a potřebné pro rozvoj pracovníka, schopnost komunikovat se vzdělávaným pracovníkem, vysvětlovat a naslouchat, poskytovat zpětnou vazbu a další. Každý podnik by měl své vzdělavatele důkladně proškolit v tom, jak vzdělávat a jaké postupy přitom používat.[1]

2. 4. 5. 2 Metody „off the job“

Metody „of the job“ byly zaměřeny na osvojení si znalostí, ale v poslední době se i při vzdělávání mimo pracoviště klade mimořádný důraz i na osvojení si dovedností a žádoucího chování. Metody této skupiny bývají používány spíše pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

Metody „off the job“ mívají často režim podobný školnímu. Podniky uskutečňují toto vzdělávání v učebnách, ve zvláštních vzdělávacích zařízeních, na vývojových pracovištích atd.

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště patří:

Přednáška

Přednes, který je zaměřen na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Závěrečná část je věnována otázkám a odpovědím. Efektivnost přednášky závisí na schopnosti přednášejícího prezentovat látku s rozumným použitím pomůcek.

Diskuse

Účelem použití metody diskuse je:

- poskytnout lidem možnost učit se ze zkušeností ostatních,
- přimět posluchače, aby se aktivně zapojili do učení,
- pomoci lidem, aby pochopili jiné názory,
- rozvíjet schopnosti sebevyjadřování.

Školitel by se měl více soustředit na formování postojů než na sdělování nových znalostí. Měl by vyvolávat diskuzi přímými a otevřenými otázkami a následně prověřovat, zda lidé porozuměli jeho argumentům.

Případová studie

Je velmi oblíbenou a rozšířenou metodou vzdělávání. Je to historie nebo popis nějaké události nebo řady okolností, které školené osoby analyzují, aby odhalily příčiny problému a navrhly jeho řešení. Používají se především v kursech pro manažery a vedoucí, z toho důvodu, že manažerské schopnosti a znalosti lze nejlépe získat a rozvíjet prostřednictvím zkoumání skutečných událostí a diskusí o nich.

Workshop

Představuje variantu případových studií. V tomto případě se praktické problémy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Je vhodným nástrojem k týmové práci. Účastníci se mohou podělit o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit je.

Brainstorming

Na začátku tohoto druhu případové studie je zadán určitý problém a účastníci jsou vyzváni, aby každý z nich navrhl způsob řešení. Poté, co jsou předloženy návrhy, je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů. Tato metoda je velmi účinná a přináší nové nápady, kreativní myšlení a zapojuje každého účastníka do vzdělávání. Je zde důraz na mimořádnou přípravu a kvalitního vzdělavatele.

Hraní rolí

Při hraní rolí účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace. Účastníci v této roli poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář role je různý. Může jim být ponechán větší či menší prostor pro dotváření role, nicméně se vždy řeší konkrétní situace. Hraní rolí se používá proto, aby poskytlo manažerům nebo vedoucím určitou obratnost pro zvládání takových situací, v nichž spolu jednají lidé tváří v tvář, např. při výběrových pohovorech, hodnotících rozhovorech, koučování, projednávání stížností či vedení skupin nebo schůze. Tato metoda učí účastníky samostatně myslet, pohotově reagovat a v neposlední řadě ovládat své emoce.

Simulace

Simulace je metoda vzdělávání, která kombinuje případové studie a hraní rolí. Účastníci dostanou celkem podrobný scénář a během určité doby musí učinit řadu rozhodnutí. Jedná se o řešení běžných životních situací, které se vyskytují v práci vedoucích pracovníků. Zpravidla se přechází od jednodušších problémů ke složitějším.

Assessment centre (Development centre)

Česky řečeno diagnosticko-výcvikový program (překlady se nepoužívá) je moderní a vysoce hodnocená metoda nejen výběru či hodnocení, ale i vzdělávání zejména manažerů. Účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy, které tvoří každodenní náplň práce manažera. Součástí bývají samozřejmě i případové studie, simulace a hraní rolí.[1]

2. 4. 5. 3 Způsoby vzdělávání a jejich charakteristiky

Předchozí přehled metod vzdělávání práce zahrnuje nejpoužívanější a prakticky osvědčené metody.

Pokud jde o použitelnost a účinnost jednotlivých metod, pak je přehledně charakterizuje tato tabulka.

Tab. č. 1: Způsoby vzdělávání pracovníků v podniku a jejich charakteristiky

Způsoby vzdělávání		
Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, počítačů (počítačových programů).	Předáváním pracovních zkušeností, vzdělávání na pracovišti.	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment centre, hrou...
Charakteristiky		
Zprostředkovávání znalostí.	Zprostředkovávání dovedností.	Zprostředkovávání 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.

zdroj: KOUBEK, J.: ABC praktické personalistiky. Praha: Lindie nakladatelství, 2000. ISBN 80 – 86131 – 25 – 4.

2. 5 Vyhodnocení účinnosti vzdělávání

Po každém vzdělávání pracovníků je nutné nějakým způsobem vyhodnotit výsledky vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů. Tyto charakteristiky jsou ale kvalitativní a velmi těžko měřitelné. Jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo, mnohdy dosti dohadnými způsoby. Nejčastěji se používají následující možnosti:

- porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy provedenými po ukončení vzdělávacího programu,
- monitorování vzdělávacího procesu, tj. hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupů,
- hodnocení ze strany vzdělávaných účastníků,
- hodnocení bezprostředním nadřízeným vzdělávaného pracovníka,
- změřit praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů, např. zvýšení produktivity práce, zvýšení odbytu či kvality, poklesu nákladů atd.[1]

2. Praktická část

3. 1 Základní informace o firmě Škoda Auto, a.s.

Škoda Auto byla zřízena dne 20. listopadu 1990 jako právnická osoba. Hlavním předmětem hospodářské činnosti je vývoj, výroba a prodej vozidel a jejich příslušenství. Společnost je zapsaná v obchodním rejstříku, vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 332 pod spisovou značkou Rg. B 332. Vedle hlavního závodu v Mladé Boleslavi má Společnost dva pobočné výrobní závody ve Vrchlabí a Kvasinách.

3. 1. 1 Historie firmy

Příběh začíná v roce 1895, kdy mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement začali vyrábět vlastní jízdní kola s vlasteneckým názvem Slavia. Roku 1899 firma Laurin & Klement zahajuje výrobu motocyklů, s níž jsou spojeny úspěchy v mezinárodních soutěžích. Na přelomu století se firma začala připravovat na výrobu automobilů. První automobil Voiturette A byl prodejním úspěchem. Postupem času si firma vytvořila stabilní postavení na rozvíjejícím se mezinárodním trhu. Produkce se rozšířila natolik, že roku 1907 provedli zakladatelé přeměnu firmy na akciovou společnost. Firma začala vyrábět vedle osobních vozidel i různé typy nákladních vozidel, autobusy, letecké motory a zemědělské stroje. V roce 1925 došlo ke sloučení s nejvýznamnějším strojírenským podnikem Škoda Plzeň. Tímto nastal konec etapy pod značkou Laurin & Klement a začala etapa ve znaku Škoda. V období 2. světové války a německé okupace se Škoda stává součástí hospodářského systému německé Říše a výroba se orientuje především na potřeby zbrojení. S koncem 2. světové války přišly další změny. Byl omezen kontakt s rozvíjejícím se Západem. Firma byla oddělena od plzeňské strojírný Škoda a přeměněna na národní podnik AZNP Škoda. Československé hospodářství socialistické poválečné doby stagnovalo. Nový průlom přichází až v roce 1987 s výrobou nové řady vozu Favorit.

Po politickém převratu r. 1989 začala firma Škoda Auto hledat silného zahraničního partnera, který by přivedl do firmy nové zkušenosti a další investice. V roce 1990 se vláda rozhodla pro spolupráci s německým koncernem Volkswagen a 16. dubna 1991 se Škoda stává vedle firem VW, Audi a Seat čtvrtou značkou koncernu.

Díky mezinárodní spolupráci a novému ekonomickému myšlení dochází k modernizačním opatřením a výraznému rozvoji. Výsledkem je model Felicia. Následují úspěšné modely Octavia, Fabia, novodobá vlajková loď Škoda Superb i nejnovější generace Octavie.[7]

Tab. č. 2 : Růst značky Škoda

Chyba! Chybné propojení.

zdroj: Výroční zpráva Škoda Auto za rok 2004

- porovnání plochy a počtu zaměstnanců v závislosti na letech a významných událostech ve Škoda Auto a.s.

3. 1. 2 Současný stav firmy

V roce 2004 byl s velkým úspěchem uveden na trh nový vůz Škoda Octavia II. Firma Škoda Auto obdržela v tomto roce několik významných ocenění, jako je např. mezinárodní ocenění „DesignBEST 2004“ a umístila se na skvělých místech v různých studiích a soutěžích (Auto roku v České republice pro rok 2005 – 1. místo, studie J. D. Power pro trh Velké Británie – 2. místo, Auto roku v Srbsku a Černé Hoře, Zlatý volant – 1. míst...)

3. 2 Útvary pro vzdělávání ve Škoda Auto

Výrok J. A. Komenského „Učit se, učit se, učit se“ není pro firmu Škoda Auto jen frází. Firma dbá jak na školské vzdělání svých zaměstnanců, tak i na podnikové vzdělávání.

Vzděláváním zaměstnanců se ve firmě zabývá oddělení Personalistika managementu a Coaching, které je dále rozvětveno do tří útvarů.

3. 2. 1 Personalistika managementu a Coaching (ZM)

Obečné cíle:

- zaměřit personální rozvoj na strategické cíle a úkoly podniku,
- rozvoj podnikové kultury vedoucí k inovaci a dalšímu růstu,
- prohloubit orientaci na zákazníka vně i uvnitř podniku,
- objevit skrytý a nevyužitý potenciál zaměstnanců a uplatnit jej,
- vědomí vlastní zodpovědnosti za osobní růst a další sebevzdělávání u zaměstnanců,
- růst role vedoucího jako promotera při personálním rozvoji svých zaměstnanců,
- péče o zdraví.

Manažerská příprava tvoří důležitou část práce oddělení ZM, tvoří však jen část jejich zákazníků. Hlavní podíl mají dělnické profese, které je třeba školit zvláště při náběhu každého nového produktu. Pak také existují různé typy kurzů, které jsou dány zákonem či vyhláškami. Coaching tedy zajišťuje veškeré vzdělávání, od dělníka po nejvyšší management. Personální rozvoj jednotlivých zaměstnanců je různý, ovšem školení o bezpečnosti práce, ekologii, požární ochraně apod. musí absolvovat všichni.

Dále se oddělení dělí na 3 hlavní části:

- Školy Škoda Auto,
- Coaching Škoda Auto,
- Personalistika managementu.

3. 2. 1. 1 Školy Škoda Auto

Vývoj zaměstnanosti byl v roce 2004 ovlivněn výrobou nového vozu Octavia II. a pokračováním produkce stávajících typů. Celkový stav personálu byl ke konci roku 25 225 osob.

Společnost Škoda Auto má jednu z nejmodernějších vzdělávacích institucí v celé České republice. Je si vědoma potenciálu, který představují studenti a absolventi vysokých škol, se kterými již během studia navazuje kontakty. Od ledna 1998 je zřízen pro realizaci přípravy na budoucí povolání odštěpný závod Střední odborné učiliště strojírenské, Odborné učiliště, Střední odborná škola specialistů a manažerů a Vyšší odborná škola průmyslových obchodníků. V září 2004 byl představenstvem schválen záměr vybudovat vysokoškolský areál v lokalitě Na Karmeli v MB. Škoda Auto ve spolupráci s městem Mladá Boleslav vytvoří podmínky pro vznik jedinečného centra moderního vzdělávání. Cílem projektu je zabezpečit budoucí personální potřeby firmy a zajistit konkurenceschopnost.

Vystudování některé z těchto škol dává absolventům předpoklady pro uplatnění na moderních a perspektivních pracovištích společnosti Škoda Auto.[7]

3. 2. 1. 2 Coaching Škoda Auto

Hlavní náplň činnosti Coachingu je:

Plánování a organizace vzdělávání

- plánování vzdělávání,
- ekonomické a organizační zajištění vzdělávání,
- prohlubování, zvyšování kvalifikace a rekvalifikace,
- externí kurzy a kontakty.

Nadodborná příprava

- projektování nadodborné přípravy pro cílové skupiny Management, FNK, Trainees, Sekretářky, Asistentky, Koordinátoři, Referenti, Specialisté, Mistři, Supervizoři, Týmí koordinátoři, Dělníci,
- plánování, zajišťování, realizace a hodnocení nadodborné přípravy,
- lektorská činnost, moderace, koučování a poradenství.

Odborná příprava

- aktualizace výukových osnov a nabídky vzdělávacích aktivit,
- realizace odborné přípravy v oblastech (výpočetní technika, jazyková příprava),
- zabezpečení výuky (lektorské týmy, technické zázemí, výukové prostředky),
- poradenská činnost, kurzy šité na míru.

Technická příprava

- lektorská činnost v technických oblastech,
- příprava vzdělávacích programů podle technologií ve firmě,
- praktické cvičení učňů ze ZMS.

Analýza potenciálu

- poradenství pro koučování zaměřené na cílovou skupinu FK,
- poradenství pro externí kouče,
- poradenství pro interní kouče,
- AC FNK – moderace,
- AC Trainees, mistrů – koncepce, metodika, moderace,
- lektorská činnost.

3. 2. 1. 3 Personalistika managementu

Útvar Personalistika managementu se dále dělí na:

- Personální péči o management,
- Personální péče o FSE a mezinárodní výjezdy,
- Personální rozvoj managementu, FNK a Trainees,
- IPFM (Institut pro průmyslový a finanční management).

Já se ve své práci zaměřím zejména na oblast Personálního rozvoje managementu, FNK a Trainees, neboť v tomto útvaru jsem vykonávala odbornou praxi.

3. 3 Program FNK

Program FNK je program, který funguje ve firmě jako program pro personální rozvoj kandidátů na řídicí funkce. Zkratka FNK se běžně používá a volně se překládá jako „manažerský dorost“ či „budoucí řídicí pracovníci“. Tento program je určitou šancí pro schopné a perspektivní lidi, kteří mají vyšší ambice a chtějí v budoucnu zastávat některou z řídicích funkcí ve firmě.

Jak se dostat do tohoto programu? V první řadě musí být účastník zařazen do poolu FNK. Prvním krokem je návrh kandidáta vedoucím pracovníkem na základě podávaného výborného výkonu s posouzením předpokladů k řídicí činnosti. Každý takový kandidát musí ale splňovat určitá kritéria:

- minimálně 2 roky praxe ve firmě,
- jazykové znalosti (německý nebo anglický jazyk),
- vysoké odborné schopnosti a špičkový výkon,
- mobilita, flexibilita.

Na základě tohoto návrhu kandidáta probíhá výběrové řízení – Assessment Center Management. Toto výběrové řízení je orientováno na posouzení osobního potenciálu (iniciativa, sebemotivace, schopnost učit se....), sociálního potenciálu (komunikace, práce v týmu...) a řídicích schopností kandidáta. Úspěšní absolventi Assessment Center Management se poté povolávají do managementu.

Poté se přikročí se k dalšímu kroku a tj. plánování personálního rozvoje. Jeho cílem je připravit kandidáta na výkon řídicí činnosti s ohledem na plánovaný okruh řídicích funkcí, do kterých může být nasazen. Plán osobního rozvoje sestavuje řídicí pracovník, odpovědný za rozvoj pracovníka, po dohodě s ním. Plán je sestavován na 1 rok. Aktivita jsou rozděleny na dvě formy – „OFF-THE-JOB“ a „ON-THE-JOB“.

1. OFF-THE-JOB

Toto opatření obsahuje jednak společnou povinnou část pro všechny FNK (semináře zaměřené na základní manažerské schopnosti a dovednosti) a jednak individuální volitelnou část. Tato část je orientována na rozvoj s ohledem na

výsledky assessmentu a dává též prostor pro posílení osobního potenciálu včetně odborného (jazyky, PC,...).

2. ON-THE-JOB

- job rotace – plánovaná s ohledem na okruh plánovaných cílových pozic,
- pobyt v zahraničí,
- projektová práce.

Tímto ale jejich rozvoj nekončí. Kromě absolvování dalších seminářů jim šitých na míru, musí se určit plán následníků. Plán následníků je návrh 1 – 3 kandidátů na řídicí funkci pro případ odchodu do důchodu, rotace ve funkci či zahraniční stáže.

Vlastní kvalifikační program pro cílovou skupinu FNK se skládá právě z opatření OFF-THE-JOB a obsahuje program konkrétních kurzů a seminářů. V rámci tohoto programu se nakonec provádí pravidelné vyhodnocení (viz. příloha Hodnocení managementu). Cílem je vyhodnocení a aktualizace kvalifikačního programu dle dosažených výsledků.

Program FNK je programem, který má firmě pomoci řešit problematiku včasného obsazení řídicích funkcí kvalifikovanými, schopnými a talentovanými pracovníky z vlastních řad. Je též výbornou možností pomoci schopným zaměstnancům se prosadit a rozvíjet své schopnosti.

3. 4 Program Just – Pool

Program Just – Pool je kombinací atraktivní praxe, popř. zajištění diplomantského pobytu pod vedením zkušených pracovníků a pobytu, který je doprovázen řadami aktivit, jako jsou odborné semináře, přednášky a exkurze. Student má díky těmto opatřením možnost poznat firemní kulturu, kontaktovat svého budoucího potenciálního zaměstnavatele a zdokonalit své vědomosti a znalosti v těch dovednostech, které současný zaměstnavatel, jako je Škoda Auto, vyžaduje.

Tohoto programu se mohou zúčastnit studenti vysoké školy technického nebo ekonomického směru, kteří mají zájem poznat firemní kulturu a mají zájem ucházet se v budoucnu o zaměstnání ve firmě.

Uchazeči musejí splňovat určité požadavky:

- vysokoškolské studium min. v 6. semestru, max. 3 semestry před ukončením,
- komunikační znalost jednoho cizího jazyka (AJ nebo NJ),
- flexibilita, aktivita, učit se něčemu novému,
- úspěšné absolvování výběrového řízení.

3. 5 Trainee - Program

Trainee - program je jednorocní adaptační program pro absolventy VŠ s cílem zajistit potenciální manažerský dorost a specialisty do jednotlivých odborných oblastí. Je to tedy cílená příprava absolventů pro konkrétní cílovou pozici. Traineeem se může stát ten, kdo vyhovuje následujícím kritériím:

- vysokoškolské vzdělání technického, popř. ekonomického směru,
- aktivní znalost německého, anglického jazyka,
- uživatelská znalost PC,
- kvalifikovaná, flexibilní a kreativní osobnost.

Podmínkou pro zařazení do Trainee - programu je úspěšné absolvování Assessment Center Trainee a získání cílové pozice pohovorem s vedoucím jednotlivých oddělení dle priorit výběru uchazeče.

S uchazeči, kteří úspěšně absolvují Assessment Center Trainees a přesvědčí o svých osobních kvalitách a odborných znalostech vedoucího cílové pozice, je uzavřena pracovní smlouva na dobu určitou v délce trvání jednoho roku.

Odborná příprava Trainees (výběr rotací, jejich dohodnutí, pracovní náplň, zadávání a kontrola úkolů) spočívá v kompetenci vedoucího cílové pozice. Nadodborná příprava je zajišťována útvarem ZM.

Struktura Trainee - programu

ON-THE-JOB aktivity	Měsíční pobyt ve výrobě Pracovní rotace Práce na projektech Zahraniční stáž Týden u obchodníka
OFF-THE-JOB aktivity	Nadodborné semináře Jazyková příprava PC kurzy Informativní bloky techn. a ekonomického směru
Ostatní aktivity	Exkurze do pobočných závodů Trainee rundy Infotour po vysokých školách Trainee Aréna

3. 5. 1 On the job aktivity

Pobyt ve výrobě

První měsíc Trainee - programu poznávají Trainees firmu Škoda Auto prostřednictvím pobytu ve výrobě. Ten v sobě zahrnuje dvou týdenní praxi a jeden týden exkurzí. Např.:

- montáž – seznámení s montáží vozů a jednotlivými montážními úseky,
- lisovna – seznámení se strukturou a chodem lisovny, seznámení se strojním vybavením a používanými technologiemi,
- svařovna – seznámení s prací, strojním vybavením, používanými technologiemi svařování ve svařovně,
- lakovna – seznámení se strukturou a chodem lakovny,
- logistika – seznámení se strukturou závodní a výrobní logistiky, systém dodávek materiálu a výrobních součástí, uspořádáním skladů.

Součástí pobytu ve výrobě jsou i exkurze do pobočných závodů v Kvasinách a ve Vrchlabí.

Job - rotace

Job - rotace jsou pracovní pobyty v jednotlivých odborných útvech a oblastech a to minimálně po dobu 1 měsíce (optimální délka rotace je 2 – 3 měsíce). Jednotlivé odborné oblasti jsou voleny v návaznosti na cílovou pozici a na činnosti, které bude Trainee zastávat na cílové pozici po ukončení TP. Volí se společně s vedoucím cílové pozice.

Cíl job-rotací:

- poznání problematiky jednotlivých útvarů,
- navázání kontaktů v jednotlivých spolupracujících útvech.

Plán rotací – sestavují Trainees se svým vedoucím na počátku TP a zaznamenává se do Plánu Job rotací (viz. příloha), který je následně předán na oddělení ZM.

Práce na projektech

Projekt = samostatný úkol, který je Trainee pověřen splnit, přičemž jeho práce je sledována, je hodnocena kvalita, samostatnost, rozhodování, tvůrčí přístup, aj.

Každý Trainee je během Trainee – programu zapojen do projektu. Aktivně si sám projekt vyhledá, popř. se účastní projektu, který organizuje útvar ZM.

Zahraniční rotace

Zahraniční stáž je povinnou složkou Trainee – programu. Zahraniční rotaci zajišťuje cílové oddělení, vedoucí určí místo zahraniční stáže a délku trvání.

Cílem je poznat práci oddělení u koncernového partnera a seznámit se s jeho činnostmi. Často bývají Trainees zapojeni do projektů, na jejichž práci v zahraničí pokračují.

Týden u obchodníka

Během tohoto týdne by měl Trainee poznat oblast strategie prodeje vozů a servisu a také získat zkušenosti z oblasti komunikace se zákazníkem.

3. 5. 2 Off the job aktivita

Semináře

Během TP Trainees absolvují 3 semináře:

- Týmová spolupráce,
- Komunikace II. (argumentace, přesvědčování a vyjednávání),
- Projektový management.

Jazykové kurzy

Součástí Trainee – programu je i jazyková výuka. Vybrat si mohou z výuky anglického nebo německého jazyka. Rozdělení do skupin je dle vstupního gramatického testu.

Počítačové kurzy

Každý Trainee absolvuje celkem 3 počítačové kurzy a to kurz MS Project, který je nedílnou součástí semináře Projektový management, a 2 kurzy dle vlastního uvážení.

Má na výběr z následujících:

- MS Word – rozšířený,
- MS Excel – rozšířený,
- MS Access,
- MS PowerPoint,
- MS FrontPage,

- Úvod do SAPu.

Informační bloky

Informační bloky jsou odborná školení, na kterých by Trainees měli získat znalosti z oblasti, kterou ještě nestudovali.

Ekonomové:

- 3 povinné přednášky na téma svařování, montáž, obrábění, kovy a plasty,
- celodenní výuka v prostorách VŠ Škoda Auto.

Technici:

- 2 povinné přednášky na IPFM Institutu v Praze.

3. 5. 3 Ostatní aktivity

Exkurze do závodů

Během celého Trainee – Programu je uspořádáno několik exkurzí a návštěv ve výrobě v Mladé Boleslavi, ale také v pobočných závodech ve Vrchlabí nebo Kvasinách.

Trainee rundy

Trainee runda je setkání všech Trainees, na kterém se řeší aktuální problémy, případné nabídky na rotace nebo účast na projektech. Během Trainee rundy mají Trainees možnost prezentovat svoji práci a práci jejich cílového oddělení, projekt, na kterém pracují, nebo zahraniční rotaci, které se zúčastnili. Během TP musí každý z nich alespoň jednu Trainee rundu organizovat.

Na Trainee rundu jsou zváni zástupci managementu společnosti, aby jim v krátkých prezentacích představili chod firmy, jejich oddělení nebo projekty. Závěrem vždy probíhá diskuze. Trainee runda se koná jednou měsíčně.

Infotour po vysokých školách

Společnost Škoda Auto je jako jedna z nejvýznamnějších zaměstnavatelů zvána na vysokoškolské veletrhy práce, kde se může prezentovat pro studenty. Na tyto akce jsou mimo jiné zváni i zástupci z řad Trainees, kteří na dané škole studovali. Jejich práce spočívá v prezentování společnosti Škoda Auto na stánku a komunikování se studenty. Představují nejen TP, ale i program Just – Pool, praktikantská místa, možnost psaní diplomových prací ve Škoda Auto.

Trainee Aréna

Trainee Aréna je projekt založený pro prezentaci Trainee – programu, pro navázání kontaktů mezi Ex-Trainees a Trainees a projekt, který má sloužit ke snadnější komunikaci a případné spolupráci mezi těmito skupinami. Jedná se např. o přednášky na různá témata určená pro Ex- a Trainees, exkurze, sportovní akce, kulturní akce, aj.

3. 6 Trainee statistika

Dva následující grafy představují stručný statistický souhrn Trainee programu v číslech. Od počátku tohoto programu absolvovalo TP celkově 218 uchazečů. Jaký byl jejich počet v jednotlivých letech ukazuje první graf.

Obr. č. 1: Vývoj počtu Trainees od založení programu

Chyba! Chybné propojení.

zdroj: vlastní zpracování dle údajů oddělení ZM

*- z grafu je patrné, že od založení Trainee – programu počet jeho účastníků roste
Druhý graf představuje přehled uchazečů v minulých letech. V současné době projevují zájem ve větší míře také kandidáti ze Slovenska a z Německa.*

Obr. č. 2: Zastoupení univerzit v %

Chyba! Chybné propojení.

zdroj: vlastní zpracování dle údajů oddělení ZM

- největší podíl na účasti v Trainee – programu má Vysoká škola Báňská - Technická univerzita v Ostravě. Dále následuje Vysoká škola ekonomická v Praze, Vysoké učení technické v Brně, Technická univerzita v Liberci, České vysoké učení technické v Praze a další.

3. 7 Hodnocení Trainee Programu

Loňského Trainee – programu (2003–2004) se zúčastnilo celkem 32 čerstvých absolventů vysokých škol. Zastoupení absolventů můžeme vidět na tomto grafu.

Obr. č. 3: Zastoupení absolventů VŠ v Trainee – programu 2003-2004

Chyba! Chybné propojení.

zdroj: vlastní zpracování dle údajů oddělení ZM

- největší zastoupení v loňském Trainee-programu měli absolventi z Vysokého učení technického v Brně. Dále to byla Vysoká škola ekonomická v Praze, Vysoká škola báňská v Ostravě, Technická univerzita v Liberci a další...

3. 7. 1 Vyhodnocení dotazníku

V rámci své bakalářské práce jsem se rozhodla provést zhodnocení Trainee-programu těmito účastníky. Všem Traineeem (ročník 2003/2004) byla rozeslána pomocí interní pošty žádost o zhodnocení jednotlivých částí Trainee-programu. Tzn., aby se vyjádřili jak k „on the job“ aktivitám, tak i k „off the job“ aktivitám.

Konkrétně aby popsali s čím byli anebo s čím nebyli spokojeni v rámci:

- job rotací,
- měsíčního pobytu ve výrobě,
- jazykových kurzů,
- počítačových kurzů,
- zahraniční stáže.

Ze všech 32 oslovených Trainees jich zaslalo feedback pouze 19, což představuje 59% návratnost.

Obr. č. 4: Návratnost dotazníku

Chyba! Chybné propojení.

zdroj: vlastní

Body dotazníku

1. JOB ROTACE

V prvním bodě dotazníku se měli Trainees vyjádřit k job rotacím. Zda jim vyhovovala jejich délka, složení, výběr atd. Odpovědi byly vesměs kladné. Pro všechny byly rotace po různých odděleních ve firmě obrovským přínosem, ale našli se i někteří, kteří měli určité výhrady.

Obr. č. 5: Klasifikace job rotací

Chyba! Chybné propojení.

zdroj: vlastní

13 respondentů nemělo k job rotacím žádné připomínky. Naopak byli velmi spokojeni a tuto část TP viděli jako nejdůležitější a nejpřínosnější z toho důvodu, že se mohli seznámit s firmou, procesy, pracovníky a získali nové kontakty do budoucnosti. Další 4 trainees měli určité výhrady, jako je např.:

- nepřipravenost zástupců oddělení na Traineeho,
- nedostatek práce (nevyužití Traineeho),
- neznalost vedoucích pracovníků TP.

Zbylí 2 účastníci dotazníku se vyjádřili spíše negativně, což bylo způsobeno zejména špatným rozvržením rotací (krátké rotace v délce 1 měsíce, kde neměli čas seznámit se s oddělením a jeho činnostmi).

2. MĚSÍČNÍ POBYT VE VÝROBĚ

V tomto bodě se měli Trainees vyjádřit k tomu, jak se jim líbil pobyt ve výrobě, zda jim vyhovovala délka a jaký to pro ně mělo přínos. Všichni se k této rotaci vyjádřili kladně; pokládají to jako dobrou zkušenost, neboť nikdo z nich v budoucnu takovouto práci vykonávat nebude.

Obr. č. 6: Spokojenost s pobytem ve výrobě

Chyba! Chybné propojení.

zdroj: vlastní

Ze všech respondentů vyslovilo 79 % (15 Trainees) spokojenost s touto rotací. Získali tím výbornou orientaci v závodě, ucelenější přehled na výrobní proces ve svařovně, lakovně, montáži a logistice. Pobyt ve výrobě zhodnotili jako dobrou zkušenost, kde měli možnost vyzkoušet si většinu operací. Ostatní respondenti (resp. 21 %) nebyli s tímto pobytem natolik spokojeni. Jejich zkušenosti byly takové, že rotace měla pouze informativní charakter a nepustili je k žádné práci.

3. JAZYKOVÉ KURZY

Tyto aktivity byly pro každého samozřejmě jedině přínosem. Proto jsem se zaměřila spíše na zhodnocení kvality a kvantity kurzů. Kvalitativně byly kurzy ohodnoceny výborně. Trainees se shodli na výborném přístupu kantora a kvalitní výuce. Menší nespokojenost byla s množstvím kurzů, kde 15 Trainees uvedlo, že pořádat kurzy 1 týdně se jeví jako nedostačující.

Obr. č. 7: Preferovaná četnost jazykových kurzů

Chyba! Chybné propojení.

zdroj: vlastní

4. POČÍTAČOVÉ KURZY

U této aktivity Trainees nevyslovili žádné připomínky. Kurzy jim vyhovovaly, jak složením, tak četností.

5. ZAHRANIČNÍ STÁŽ

U tohoto bodu respondenti odpovídali na to, zda jim byla zahraniční stáž přínosem. Ze všech dotázaných se našli pouze 3 osoby, které nebyly se zahraniční stáží natolik spokojeni. Důvodem byla nepřipravenost zahraniční pobočky na Traineeho.

Obr. č. 8: Spokojenost se zahraniční stáží

Chyba! Chybné propojení.

zdroj: vlastní

Ze všech účastníků bylo 16 spokojených. Považují zahraniční stáž za největší zkušenost z TP, kde mohli poznat i jiné části koncernu.

3. 7. 2 Návrhy na zefektivnění Trainee - programu

Po prozkoumání všech částí Trainee – programu si myslím, že je to program, který je vypracovaný do veškerých detailů, ale určité změny by ho mohly ještě více vylepšit.

Když jsem postupně prošla všechny body vyhodnocení dotazníku, dospěla jsem k následujícím změnám u jednotlivých aktivit.

Job rotace

Zde si myslím, že by bylo nejvhodnější sestavit plán rotací až po absolvování

1. rotace na cílovém oddělení, aby Trainee zjistil, co se od něho očekává a mohl spolupracovat na sestavení svého plánu rotací s vedoucím cílové pozice. Dále

před nástupem na rotaci připravit program, kterému se bude v dané organizační jednotce věnovat, či se domluvit na spolupráce na nějakém programu.

Měsíční pobyt ve výrobě

V tomto případě mi případně měsíční pobyt vyhovující, neměla bych ani jeho délku, přestože některým Traineeem se zdál pobyt dlouhý. Někteří z nich byli upřímní a přiznali, že by ho zkrátili jenom z toho důvodu, že museli vstávat dříve a dělat práci, která nebyla zrovna podle jejich představ. To si ale myslím vyváží to, že Trainees tímto pobytem získali ucelenější přehled na výrobní proces od svařovny přes lakovnu, montáž až po logistiku.

Jazykové kurzy

Jak už respondenti uvedli, pořádání jazykových kurzů 1x týdně je málo. Tam, kde učící chce umět cizí jazyk výborně (což je u řídicích funkcí nezbytné), je zapotřebí intenzivnější výuky. Proto bych u této aktivity doporučila pořádat kurzy 2x týdně, jelikož 1x týdně se jeví jako nevyhovující.

Dále 2 Trainees uvedli, že měli problémy s propouštěním na kurzy v pracovní době. Z toho důvodu bych přesunula kurzy z odpoledních hodin do ranních, na začátek pracovní doby.

Počítačové kurzy

Zde bych nejspíše nic neměnila, neboť respondenti byli velmi spokojeni a kurzy jim byly přínosem.

Zahraniční stáž

Na tuto aktivitu bych se v rámci Trainee – programu více zaměřila. Považuji stáž v zahraniční pobočce jako velmi důležitou a nezbytnou součást programu. Trainee si zde může nejenom procvičit své znalosti cizího jazyka, ale pozná i jinou kulturu, způsoby vedení lidí a má možnost naučit se novým věcem, či získat kontakty do budoucna. Bohužel několika Traineeem se stalo, že po příjezdu do zahraničí pro ně

na daném oddělení neměli žádnou práci, takže Trainees zde byli nevyužiti a dá se říci i zbyteční. Proto bych doporučila zlepšit přípravu se zahraničním oddělením již před odjezdem. Trainees by si měli už předem s vedoucím zahraniční OJ domluvit program a úkoly a stanovit určitý cíl zahraničního pobytu. Další možností je, že se vedoucí CP v Čechách domluvil s Traineeem na určitém projektu, kterému by se měl na své zahraniční stáži věnovat.

4. Závěr

Na rozdíl od minulých let nám už slovo kariéra nezní tak ošklivě, ale je stále častěji chápáno v pozitivním smyslu. Proto není divu, že o ni mnoho lidí usiluje. Úspěšné kariéry člověk ale nedosáhne jen tak, bez jakékoliv snahy. Musí se neustále vzdělávat, prohlubovat své znalosti a učit se neustále něčemu novému. Vždyť kdo by nechtěl být úspěšný a mít zajímavou, dobře placenou práci?

Myslím si, že Trainee – program představuje pro absolventy snadný přechod mezi vysokou školou a plným pracovním nasazením. Tento program je jakýmsi odrazovým můstkem pro plánování další kariéry ve firmě Škoda Auto. Trainees získávají nové poznatky, zvyšují si kvalifikaci a během programu se mění jejich postoje. Účast v Trainee – programu pomáhá při řešení různých každodenních pracovních problémů.

Dle výsledků mého šetření mohu konstatovat, že Trainee – program svým pozvolným startem pracovního nasazení je pro Trainees velkou výhodou. S tím také souvisí jejich maximální spokojenost s daným programem. Za nejvíce přínosnou část jsou považovány Job rotace, díky nimž získají snazší komunikaci s ostatními odděleními, ale i zahraniční stáže, kde se naučí určité samostatnosti a zdokonalí se ve svých jazykových znalostech.

Firma Škoda Auto nabízí svým zaměstnancům širokou nabídku vzdělávacích aktivit, počínaje jazykovými a počítačovými kurzy a konče kurzy osobního rozvoje a speciálními programy pro kandidáty do managementu. Dále mohou zaměstnanci absolvovat i školení a semináře konané mimo firmu.

Ke konci bych ráda uvedla, že právě účastníci Trainee – programu představují pro společnost významný růstový potenciál. Tohoto faktu si je firma Škoda Auto vědoma a právě z toho důvodu rok od roku počet Trainees vzrůstá a s rozšířeností programu ve firmě jsou Trainees žádanými zaměstnanci.

Seznam použité literatury

- [1] KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. Praha: Lindie nakladatelství, 2000. ISBN 80 – 86131 – 25 – 4.
- [2] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80 – 247 – 0469 – 2.
- [3] KAREN, L.: *Human resource management*. Maemillan, 1995. ISBN 0 – 333 – 57248 – 3.
- [4] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, M., ŠUBRT, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80 – 19 – 389 – 2.
- [5] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80 – 7261 – 033 – 3.
- [6] Výroční zpráva Škoda Auto za rok 2004.
- [7] www.skoda-auto.cz

Přílohy

- č. 1: Finanční situace firmy Škoda Auto, a. s.
- č. 2: Organizační struktura firmy Škoda Auto, a. s.
- č. 3: Hodnocení managementu
- č. 4: Plán Job rotací