

**Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta**



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2004

Jiří Bým

**Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta**

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

**V z d ě l á v á n í a o s o b n í r o z v o j
z a m ě s t n a n c ů p r ů m y s l o v é h o
p o d n i k u**

**Training and personal development of employees
in industrial concern**

BP - PE - KPE -200404

J I Ř Í B Ý M

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146072856

Vedoucí práce: Doc. Ing. Václav Urbánek, CSc. (KPE)

Konzultant: Ing. Iva Vychterová (Preciosa, a. s.)

Počet stran: 48

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 21. 5. 2004

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2003/04

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro **Jiřího Býma**

program č.	B 6208	Ekonomika a management
obor č.	6208R085	Podniková ekonomika

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

Název tématu: **Vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců průmyslového podniku**

Pokyny pro vypracování:

1. Zajištění odpovídajícího vzdělávání všech zaměstnanců
2. Realizace projektu „Mistr 2004“
3. Zajištění systému dalšího odborného osobního rozvoje

Rozsah grafických prací:

25 - 30 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. A.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999

STÝBLO, J.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993

KAHLE, B., STÝBLO, J.: *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1994

WERTHER, W. B., DAVIS, K.: *Human Resource and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill, 1989

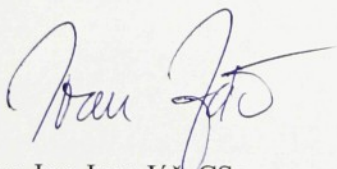
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.

Konzultant: Ing. Iva Vychterová

Termín zadání bakalářské práce: 31.10.2003

Termín odevzdání bakalářské práce: 21.5.2004

L.S.



doc. Ing. Ivan Jác, CSc.
vedoucí katedry



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

Prohlášení

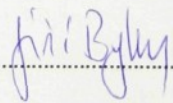
Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní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

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

Jsem si vědom toho, že užití své bakalářské práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do 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 19.5.2004

Vlastnoruční podpis 

Resumé

Hlavní myšlenkou této bakalářské práce je pohled na vzdělávání zaměstnanců v průmyslovém podniku, a to ve společnosti Preciosa, a. s. V teoretické části jsou podrobněji rozebrány postupy při realizaci systémů osobního rozvoje. Část věnovaná současné situaci se zaměří nejprve na historii firmy a poté se věnuje její současné personální politice. Poslední část se zabývá zejména projektem „Mistr 2004“, jehož realizace probíhá již od roku 2001, v závěru pak stručně i dalšími významnými vzdělávacími akcemi, které v současnosti probíhají v rámci rozvoje lidských zdrojů v Preciose, a. s.

Abstract

The main idea of this paper is the view of the employee training in industrial concern, namely in the company Preciosa, a. s. In the theoretical part, there are closely analysed procedures used during the implementation of personal development systems. The next part, attended to present situation, is focused on the history of the company and on its existing personnel policy. The last part deals especially with the project „Mistr 2004“ („Foreman 2004“) that is realized since 2001, and at the end briefly with other important training projects, which are nowadays proceeding in terms of the human resources development in the company Preciosa, a. s.

Obsah

I.	Úvod	8
II.	Teoretická část	11
II.1.	Úvod	11
II.2.	Oblasti formování pracovních schopností	12
II.3.	Základní cyklus procesu podnikového vzdělávání	13
II.3.1.	Identifikace potřeb a stanovení cílů	14
II.3.1.1.	Osobní rozvoj	15
II.3.1.2.	Cíle vzdělávání	16
II.3.2.	Plánování vzdělávání	17
II.3.3.	Realizace vzdělávacího procesu	18
II.3.4.	Vyhodnocení výsledku a účinnosti	19
III.	Současný stav	22
III.1	Úvod a historie společnosti	22
III.2	System centrální péče	23
III.3	Institut personálního rozvoje (IPR)	24
III.3.1	Katedry IPR	25
III.3.2	Lektoři IPR	26
III.3.3	Úkoly IPR	27
III.3.4	Akce IPR	27
III.4	Odborný osobní rozvoj (OOR)	29
III.4.1	Katalog kvalifikací	30
III.5	System hodnocení	32
IV.	Praktická část	34
IV.1	Projekt „Mistr 2004“	34
IV.1.1	Příprava projektu	35
IV.1.2	Realizace projektu	36

IV.1.3 Ukončení výcvikové části a vyhodnocení	40
IV.1.4 Navazující profesní rozvoj mistrů	41
IV.2. Další vzdělávací programy	41
IV.2.1 Projekt „Manažer XXI“	42
IV.2.2 Projekt „Asistentka - sekretářka“	43
IV.2.3 Ostatní akce	43
IV.3 Zhodnocení	44
 V. Závěr	 46
 VI. Seznam literatury	 47
 VII. Seznam příloh	 48

Seznam použitých zkratek a symbolů

AC	- Assessment Centre
apod.	- a podobně
a. s.	- akciová společnost
atd.	- a tak dále
CP	- centrální péče
č.	- číslo
IGŘ	- instrukce generálního ředitele
IPR	- Institut personálního rozvoje
OOR	- osobní odborný rozvoj
příp.	- případně
SAP	- celopodnikový informační systém
tzv.	- tak zvaný (-á, -é)
tj.	- to je

I. Úvod

„Naše neochota vydávat více peněz na investice do kvalifikované pracovní síly se projevuje ve velkém počtu lidí, které nelze zaměstnat.“

Herbert E. Steiner

Úvodem si položíme otázku: co stojí za úspěchem předních světových firem a co je odlišuje od méně úspěšných konkurentů? Svého postavení dosahují prostřednictvím efektivního a efektního využívání svých zdrojů, a to za účelem prosazování určité strategie. Ačkoliv z hlediska úspěchu jsou samozřejmě důležité všechny zdroje, mnoho manažerů těchto úspěšných firem vzápětí dodává, že tím hlavním a nejcennějším zdrojem jsou lidé.

Způsob, jakým organizace získává, podporuje a udržuje své zaměstnance, má vliv na její úspěch či neúspěch. A to se poté samozřejmě odráží na úrovni blahobytu každého jedince.[3]

ČR se nachází před vstupem do EU, který je spojen s mnohem ostřejší konkurencí zahraničních firem ve všech oblastech. Proto se péče o vzdělávání a rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury musí stát spolu s růstem produktivity práce jedním z nejdůležitějších úkolů.

Je pravdou, že české firmy mají v tomto směru stále co dohánět. Existují organizace, a to zejména s majoritními zahraničními vlastníky, které se tomuto problému intenzivně věnují a kde již můžeme vidět zřejmé přínosy. Naopak je zde stále mnoho manažerů, kteří stále ještě nepochopili, že investice do vzdělávání pracovních sil se jistě zhodnotí.

Pro téma vzdělávání zaměstnanců jsem se rozhodl v průběhu své povinné studijní praxe ve společnosti Preciosa, a. s., během níž jsem měl možnost se seznámit s personální politikou firmy a také jejím přístupem k zaměstnancům.

II. Teoretická část

II.1. Úvod

Řídit rozvoj zaměstnanců předpokládá rozumět požadavkům, před které zaměstnance postaví budoucí vývoj a na tyto požadavky je včas připravovat.[5]

Hlavním cílem vzdělávání je rozvoj a zvyšování odborných, ale také osobnostních kapacit zaměstnanců za účelem zvyšování a posilování konkurenceschopnosti. Představuje jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování produktivity a jeho praktický význam je srovnatelný s vlivem technologických změn a inovací.

Tyto činnosti je nutno chápat jako dynamický a nikdy nekončící proces.

Výhody plynoucí z efektivního vzdělávání a odborné přípravy můžeme rozdělit z několika pohledů:

a) z hlediska organizace

- napomáhá rozvoji organizace, efektivnějšímu řešení problémů
- vede k vyšší ziskovosti
- zvyšuje motivaci, loajalitu, produktivitu a kvalitu práce
- zlepšuje znalosti a kvalifikaci na všech stupních organizace
- vytváří lepší image organizace

b) z pohledu jednotlivce, které by zpětně měly přinést výhody organizaci

- pomáhá lepšímu rozhodování a efektivnějšímu řešení problémů
- rozvíjí motivaci, sebedůvěru, uspokojení z práce
- napomáhá k dosažení vyšší sebedůvěry a seberozvoje
- poskytuje prostor pro další růst a příležitosti do budoucna
- přispívá ke zvládání stresu, napětí, konfliktů

c) z pohledu interpersonálních vztahů

- přispívá ke zlepšení komunikace, jednání s lidmi
- vytváří soudržnost ve skupinách a týmech, podporuje týmovou spolupráci
- přináší lepší atmosféru pro výuku a další růst
- dělá z organizace lepší místo k práci a životu

II.2. Oblasti formování pracovních schopností

Charakteristiky či vlastnosti, které by jedinec měl mít, aby mohl efektivně a úspěšně plnit potřebné úkoly:[1]

1. *znalosti* - to, co musí znát
2. *dovednosti* - to, co musí umět dělat
3. *postoje* - to, co cítí ve vztahu k práci, dispozice chovat se nebo pracovat způsobem, který je v souladu s požadavky práce
4. *schopnosti* - ať už pracovní, či týkající se chování, které jsou potřebné k dosažení žádoucí úrovně výkonu
5. *normy výkonu* - to, čeho musí být schopen plně kompetentní jedinec dosáhnout

Existují tři základní oblasti formování pracovních schopností:

1. oblast vzdělání

- dochází k formování základních a všeobecných dovedností a znalostí, které umožňují každému člověku žít ve společnosti, v návaznosti na ně dále rozvíjet další speciální pracovní dovednosti
- je zaměřena zejména na sociální rozvoj jedince a jeho osobnost

2. oblast kvalifikace (training)

- je orientována jako příprava na určité povolání, zaměstnání a následně také jako aktualizace a přizpůsobování se měnícím se potřebám pracovního místa

3. oblast osobního rozvoje

- představuje širší znalosti a dovednosti než které jsou nezbytně nutné pro výkon dané funkce
- významné místo zabírá formování sociálních a osobnostních vlastností jedince a mezilidských vztahů
- zaměřuje se na budoucí kariéru a lepší možnosti dalšího uplatnění

II.3. Základní cyklus procesu podnikového vzdělávání

Základní cyklus procesu podnikového vzdělávání a rozvoje pracovníků zachycuje následující schéma⁽¹⁾:



⁽¹⁾ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 3. vydání, Management Press, Praha 2002, str. 245

II.3.1. Identifikace potřeb a stanovení cílů

Aby se dospělo k očekávanému výsledku, musí personální odborníci i jednotliví vedoucí odhadnout nejprve potřeby zaměstnanců a organizace. Je třeba vycházet z celkové strategie organizace, současných a hlavně budoucích problémů a potřeb, které lze očekávat a bude nutno je řešit pomocí odborné přípravy a rozvoje. Dále je nezbytné stanovit oblasti, ve kterých by rozvoj zaměstnanců umožnil zvýšenou budoucí prosperitu organizace i samotných zaměstnanců.

Klíčová je v tomto případě vzájemná spolupráce personalistů, manažerů, jednotlivých přímých nadřízených i zaměstnanců samotných. Ti musí společně co nejjasněji specifikovat, co naučit, zlepšit, změnit apod.

Jedná se zejména o změny vnějšího prostředí, na které je třeba efektivně reagovat. Potřeba odborné přípravy a rozvoje může nastat také v případě změny podnikové strategie či zavedení nového výrobku, služby, které vyžaduje nové postupy.

Při identifikaci potřeb vycházíme z: [1,4,6]

a) vnitropodnikových údajů

- o celkové činnosti organizace
- o jednotlivých pracovních místech
- o konkrétních pracovnících

První skupinou jsou údaje o celkové činnosti firmy, které zahrnují data o struktuře podniku, výrobním programu, situaci na trhu, konkurenčním prostředí, struktuře finančních a lidských zdrojů apod. Dále do této skupiny zahrnujeme údaje o tzv. firemní strategii. Vycházíme samozřejmě z legislativních norem a předpisů, zvyků atd.

Dále vycházíme z údajů o jednotlivých pracovních místech, kde jsou popsána jednotlivá pracovní místa a činnosti vykonávané na těchto místech. Ke každé pozici či profesi by měly být specifikovány požadavky na pracovníky, jako např. jejich vzdělání, zkušenosti, praxi, (příp. další školení, kurzy, osvědčení apod.) a také osobnostní vlastnosti, které jsou potřebné pro zvládnutí pracovní pozice. Měly by být také analyzovány kroky, které pracovník musí udělat, aby jeho práce byla vykonávána co možná nejefektivněji.

Neméně důležité jsou také údaje o konkrétních pracovnících, jejich individuálních charakteristikách v porovnání s tím, co je vyžadováno organizací. Tyto i další podstatné informace lze získat z pravidelných záznamů o hodnocení pracovníka jeho nadřízeným, o pohovorech a diskusi se zaměstnancem, kde vyjadřuje své postoje, názory apod. Získané údaje mohou u mnohých jednotlivců odhalit potřebu dalšího rozvoje (viz. podkapitola osobní rozvoj).

b) externích údajů

Mezi ně zařazujeme údaje o profesně-kvalifikační struktuře pracovních zdrojů a jejím vývoji v dané oblasti, zkušenosti se získáváním pracovníků jednotlivých profesí, jejich požadavky ať už se jedná vedoucí či řadové pracovníky apod.

II.3.1.1. Osobní rozvoj

Kromě již zmíněných úkolů je při identifikaci potřeb nutné obsáhnout každého jednotlivce. Jedná se o součást jejich tzv. osobního (individuálního) rozvoje. Tímto pojmem rozumíme soubor procesů, které pozitivně mění kvalifikaci, způsoby jednání, postoje apod. jednotlivých pracovníků.[2] Jeho

potřeby může určit personální oddělení, přímý nadřízený nebo on sám.

Ke zjištění potřeb osobního rozvoje se používají nejčastěji tyto metody:

- osobní rozhovory a skupinové diskuse s pracovníky
- písemné dotazníky, testy
- hodnocení výkonnosti, chování či jednání přímým nadřízeným

U každého jednotlivce je poté nutné stanovit jeho silné a slabé stránky a na ty slabé se následně zaměřit a věnovat jim pozornost při plánování vzdělávacího procesu.

II.3.1.2. Cíle vzdělávání

Cíle odborné přípravy a rozvoje jsou výsledkem analýzy a identifikace potřeb. Měly by stanovit žádoucí chování a podmínky, za kterých k němu dochází. Cíle rovněž slouží jako norma, s níž lze porovnávat individuální výkon a program. Měly by být:

- konkrétní - musí se vztahovat k určité činnosti
- měřitelné - je stanovena požadovaná kvalita a množství
- dosažitelné - existuje možnost cílů dosáhnout
- relevantní - jsou v souladu s požadavky organizace

Cíle by měly obsahovat:[1,7]

a) *definice cíle*, tj. co bude školený po absolvování vybraného školení znát, co bude schopen dělat apod.

b) *podmínky*, za kterých se očekává jeho splnění (časový harmonogram, nástroje, metody...)

c) *kvantitativní či kvalitativní vymezení kritérií*, která určí úspěšnost plnění cílů a umožní zhodnocení přínosů

II.3.2. Plánování vzdělávání

V průběhu plánování vzdělávání dochází k vytváření vhodné kombinace vzdělávacích programů, jejich vhodnému propojení a umístění.

Nejdůležitější otázkou je hledání rovnováhy mezi požadavky a potřebami organizace na straně jedné a existujícími finančními, materiálními a personálními omezeními na straně druhé.

Při přípravě a plánování vzdělávacího procesu musíme brát v úvahu jeho:[8]

- a) účinnost - vyplývá z toho, zda vzdělání dosahuje stanovených cílů a zda umožňuje uplatnit získané dovednosti v pracovním procesu.
- b) efektivnost - týká se nákladů a času na předávání poznatků do úrovně, kdy má požadovanou účinnost. Zjišťujeme, jakou formou a jakými prostředky vzdělávací proces vést.

Hlavním úkolem je zpracování *souhrnného plánu a přiřazení disponibilních zdrojů pro jeho realizaci.*

Plán vzdělávání by měl obsahovat odpovědi na následující otázky: [4,6,8]

1) *Jaké vzdělávání zabezpečit?*

Definují se hlavní obsah a cíle dle předem stanovených potřeb a možností organizace.

2) *Komu?*

Stanovení, pro koho konkrétně je program určen a jaké musí splňovat předpoklady. Nezbytné proto, aby byli vybráni pouze vhodní a kompetentní účastníci.

3) *Jakým způsobem?*

Určení efektivních metod a postupů, které nejlépe odpovídají dané situaci a možnostem a zajišťují dosažení cílů.

4) *Kým?*

Stanovení, kdo bude vzdělávání poskytovat. Zda ho zabezpečí vlastní zaměstnanci organizace (specialisté na vzdělávání, vedoucí, zkušení spolupracovníci, interní lektori, mentori) nebo zda využít externích lektorů či konzultantů. Možná je také kombinace obou možností.

5) *Kdy?*

Vyhotovení časového harmonogramu programu, termíny pro přihlášení a výběr účastníků, přípravu materiálů, rezervace učeben, ubytování atd. Stanovení, zda bude probíhat v pracovní době či nikoliv.

6) *Kde?*

Rozhodování, zda se program uskuteční v prostorách organizace nebo na jiných místech. Zajištění odpovídajících prostor pro absolvování programu, případně též vhodných stravovacích a ubytovacích kapacit apod.

7) *S jakými náklady?*

Sestavení rozpočtu, kde jsou uvedeny jednotlivé položky nákladů.

8) *Jak bude vyhodnocován výsledek a účinnost?*

Stanovení metod a způsobů, jak vyhodnotit přínos a účinnost programu jak pro organizaci, tak i pro jednotlivé účastníky .

II.3.3. Realizace vzdělávacího procesu

Rozhodující význam pro efektivní realizaci vzdělávacího procesu má pečlivé vypracování plánu, příprava a organizace jednotlivých akcí programu.

Jsou-li ukončeny všechny přípravné práce, je možno zahájit fázi realizace vzdělávacího procesu. Ta zahrnuje 3 základní akce: [8]

- zahájení programu
- vzdělávací proces
- závěr programu

Celý průběh vzdělávání je nutno soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo dodržování časového i obsahového plánu, rozpočtu apod.

II.3.4. Vyhodnocení výsledku a účinnosti

Hodnocení je součástí vzdělávání, která uzavírá celý proces rozvoje lidských zdrojů. Jedná se o porovnání cílů (žádoucího chování) se skutečně dosaženým výsledkem (výsledné chování). Odpovídá na otázku, do jaké míry naplnilo vzdělávání stanovené cíle. [1,7]

Hodnocení představuje nejobtížnější aspekt celého vzdělávacího procesu. Úspěšné vyhodnocení výsledků i účinnosti vzdělávacího procesu závisí především na přesném určení a stanovení kritérií hodnocení. Problémem je to, že kvalita vzdělávání lze v mnohých případech jen velmi obtížně kvantifikovat a její zjišťování se mnohdy provádí pouze nepřímou příp. dosti spekulativní či diskutabilními metodami. [4,6]

Kritéria pro hodnocení lze rozdělit obecně do dvou skupin:

1. *vnější kritéria* - vztahují se k hlavnímu cíli školení
2. *vnitřní kritéria* - souvisí s obsahem kurzu a využíváme při nich hodnocení a reakcí účastníků. To může ale pouze odrážet subjektivní dojmy, zda se jim školení líbilo, či je bavilo,

ale vůbec nemusí postihovat jeho kvalitu a dosažený pokrok účastníků.

Komplexní hodnocení procesu vzdělávání zahrnuje čtyři možná kritéria:[4,6]

1. *reakce* - neboli subjektivní hodnocení, odezva, postoje a dojmy samotných účastníků. Jedná se o nejčastější, nejlevnější a nejsnadnější metodu hodnocení. Provádí se nejčastěji formou dotazníků po skončení programu. Výhodou je okamžitá zpětná vazba, nevýhodou již zmiňovaná subjektivnost hodnocení.

2. *úroveň poznání a učení* - udává, do jaké míry se účastníci naučili to, co bylo hlavním obsahem vzdělávacího procesu. Nejčastějším způsobem hodnocení bývá písemný test, esej, příp. ústní zkoušky, či simulace reálných situací před a po skončení procesu a jejich porovnání. Výsledky tak lze velmi lehce porovnat, jejich věrohodnost však snižují například nevhodně formulované či sestavené otázky v testu, momentální rozpoložení nebo nervozita účastníků apod.

3. *změny v chování* - sledují se změny, ke kterým došlo v chování u jednotlivých pracovníků v důsledku účasti na vzdělávacím programu. Většinou se jedná o změny postupné a pomalé a účastníci musí mít možnost změny postupně aplikovat v praxi. Hodnocení se proto provádí s delším časovým odstupem po skončení kurzu a může se ho účastnit jak nadřízený pracovníka, tak i např. zákazníci či obchodní partneři formou různých dotazníků a anket.

4. *výsledky* - do jaké míry se zlepšily vybrané ukazatele organizace v důsledku absolvování konkrétního vzdělávacího programu. Z hlediska organizace se jedná o kvantifikovatelné údaje a představují nejdůležitější krok k měření efektivnosti celého vzdělávacího procesu. Jde např. o zvýšení kvality,

produktivity práce, snižování pracovních úrazů, nemocnosti,
zmetkovosti apod.

III. Současná situace

III.1. Úvod a historie společnosti

Historický vývoj společnosti Preciosa, a. s., je silně spjatý se staletými sklářskými tradicemi typickými pro oblast severních Čech. Historie tavení skla sahá až do konce 14. století, kdy začínají vznikat první sklárny v oblasti Podkrkonoší a Jizerských hor. Prvopočátky technologie broušení skla se datují na přelom 17. a 18. století. Počátkem 20. století již na Jablonecku fungovala řada sklářských a brusírenských továren a dílen.

Na základě jejich technologií a zkušeností byl po druhé světové válce založen národní podnik Preciosa. Ten od té doby prošel velmi významným technologickým rozvojem. Ruční broušení skla se postupně nahrazovalo broušením na elektronicky řízených automatických strojích, což se projevilo ve významném zlepšení geometrie brusu a zároveň růstem produktivity práce.

V letech 1990 až 1992 se společnosti podařilo ovládnout další specializované továrny, které společně s jejími brusírenskými závody splynuly v jeden celek. Zároveň došlo k její přeměně na akciovou společnost a také k privatizaci. V souladu se svou rozvojovou strategií pokračuje neustálá modernizace výroby a zavádění modernějších strojů vlastní konstrukce a výroby.

Generální ředitelství má Preciosa v Jablonci nad Nisou, pobočky jsou však umístěny i na mnoha místech po celé České republice a na Slovensku.

Dnes se společnost věnuje celé řadě činností: vlastní vývoj, výzkum a výroba brousících a leštících strojů, technologie tavení, broušení a leštění skla, až k produkci finálních

výrobků, jako je montáž svítidel, bižuterie atd. Vše zastřešuje vlastní obchodní a exportní zastoupení.

Hlavní výrobní program společnosti představují broušené skleněné polotovary pro bižuterii - strojně broušené a leštěné bižuterní kameny, jako jsou šatony, perle, tvarové kameny a lustrové ověsy.

Pokud jde o hotové výrobky, Preciosa vyrábí exkluzivní skleněnou bižuterii, růžence, lustry a další typy svítidel různých tvarů a velikostí. Dále jsou to broušené křišťálové figurky a předměty z optického skla různých barev a povrchových úprav.

V současné době je Preciosa, a. s., světově známým a uznávaným podnikem ve svém oboru. Objemem své produkce se řadí na druhé místo na světě. Hlavním konkurentem je rakouská firma „Swarovsky“, dalšími konkurenty jsou pak firmy z Číny a Taiwanu a někteří menší výrobci v České republice.

Přibližně 80% produkce je určeno na export prakticky do celého světa, a to zejména do arabských zemí, Číny, Hong-Kongu, USA a dalších. V některých zemích proto Preciosa založila vlastní obchodní afilace s cílem posílení exportních možností.

III.2. Systém centrální péče

Zásady systému centrální péče o personální rozvoj zaměstnanců se začaly naplňovat od 1. 7. 2000. Představují strategii rozvoje lidských zdrojů a prostředky jejího rychlého a úspěšného naplnění.

V rámci systému CP je společností věnována zvýšená pozornost zejména mladým a perspektivním zaměstnancům, nositelům změn,

návrhů a tvůrcům know-how. Na ně také společnost klade větší nároky.

Zaměstnanci zařazení do systému CP zpracovávají ve spolupráci se svým nařízeným a personálním ředitelem plán svého osobního odborného rozvoje (OOR). Jedenkrát ročně pak probíhá hodnocení, kterého se účastní jak přímý nadřízený, tak i sám pracovník formou sebehodnocení.[9]

III.3. Institut personálního rozvoje (IPR)

Pro zajištění centrální péče o personální rozvoj zaměstnanců společnosti Preciosa byl IPR zřízen v červenci roku 2000 přeměnou z tzv. Vzdělávacího institutu.

Stal se součástí struktury a strategie rozvoje společnosti, inovačním střediskem a centrem pro získávání nových znalostí a dovedností zaměstnanců především při řešení konkrétních projektů.

Původně bylo hlavní náplní činnosti Vzdělávacího institutu příprava a organizace akcí, které si zaměstnanci či jejich nadřízení vybírali dle vlastního uvážení. Hodnocení pak probíhalo prostřednictvím předloženého dotazníku bez jakékoli zpětné vazby a s jeho výsledky už se dále nepracovalo. Dále zde nebyla zohledněna potřeba aktivní politiky rozvoje zaměstnanců a nedostatky převládaly i v personálním obsazení institutu.

Činnosti IPR jsou na rozdíl od Vzdělávacího institutu zaměřeny k podstatně pružnější a efektivnější reakci na konkrétní potřeby společnosti a zaměstnanců. V rámci IPR došlo také ke stanovení hlavních principů vzdělávání v rámci společnosti. Jsou to sebevzdělávání, učení se na reálných úkolech,

případové studie, analýzy projektů, simulační techniky, presentační techniky, podnikové konference a semináře, tuzemské a zahraniční stáže atd.

Důležitým okruhem činností IPR je systematický rozvoj databáze informací, které tvoří interní i externí publikace, knihovna, databáze vzdělávacích programů, databáze lektorů, celopodnikový informační systém SAP a v neposlední řadě také analýzy a hodnocení přínosů či nedostatků jednotlivých vzdělávacích akcí a programů.[9]

III.3.1. Katedry IPR

Činnosti IPR jsou rozděleny do kateder, jejichž chod zabezpečují pracovníci IPR. Ti spolupracují s odbornými guaranty, kterými jsou odborní ředitelé nebo vedoucí zaměstnanci, kteří stojí v jejich čele. Tito lidé disponují potřebnými znalostmi a zkušenostmi ve svém oboru.

Jejich hlavním úkolem je stanovit současné a zejména budoucí nároky na znalosti a dovednosti lidí na příslušných pozicích v rámci celé „skupiny Preciosa“, určit obsah jednotlivých činností včetně návrhu příslušných interních či externích lektorů; to vše s cílem dosažení definovaných požadavků a rozšiřování know-how ve společnosti.

V současné době existuje osm kateder. Jsou to:

- katedra podnikové ekonomiky
- katedra řízení změn
- katedra vedení lidí
- katedra techniky a technologie
- katedra informatiky
- katedra marketingu a prodeje

- katedra zbožíznalství
- katedra jazyků

Každá z výše uvedených kateder se zaměřuje diferencovaně na jednotlivé skupiny zaměstnanců. Má tedy definovanou svoji oblast a zaměření a určen okruh pracovníků, kterých se daná oblast týká. Současně je ustanoven interní lektor, který se stará o příslušný okruh lidí.

III.3.2. Lektori IPR

Jak je uvedeno již v předchozí kapitole, společnost disponuje poměrně velkým počtem lektorů interních, své místo zde mají však i lektori externí.

Interní lektori, kterých je v současné době přibližně 25, působí ve všech katedrách mimo katedru cizích jazyků a zajišťují základní i pokročilé proškolení zaměstnanců. Jejich seznam však zdaleka není konečný, zaměření i výcvik nových lektorů stále probíhá, protože zájmem společnosti je vzdělávání zaměstnanců především prostřednictvím lektorů interních.

Externí lektori jsou využíváni na základě doporučení IPR, pokud není k dispozici odpovídající lektor interní. Působí hlavně na katedře cizích jazyků a ve výcviku presentačních a prodejních dovedností. Na základě hodnocení jejich činnosti se vyhodnocuje jejich další působení v rámci IPR.

III.3.3. Úkoly IPR

IPR plní v systému CP určité úkoly. Jsou to:

- analýza příležitostí a problémů společnosti
- pomoc při plánování a tvorbě OOR jednotlivých zaměstnanců
- realizace, sledování a vyhodnocování výsledků realizace plánů OOR
- organizace a zajišťování kolektivních i individuálních vzdělávacích programů, stáží apod.
- poskytování souhrnných informací o kvalifikační úrovni zaměstnanců, jejím vývoji a dosažených změnách
- pomoc při rozhodování o kariérních plánech jednotlivých zaměstnanců
- analýza a doporučení pro rozhodování o strategii a možnostech rozvoje společnosti.
- zajišťování individuálního koučování vybraných zaměstnanců externími firmami

III.3.4. Akce IPR

Veškeré údaje o jednotlivých akcích a jejich obsahové náplni jsou k dispozici v systému SAP a rovněž na intranetu společnosti.

Jedná se o tzv. *Katalog akcí IPR*, který poskytuje informace o názvu akce, obsahu, termínu a místu konání, o tom, zda je akce určena pouze vybranému okruhu zaměstnanců a v neposlední řadě o termínu, do kdy je možno se přihlásit.

Katalog vychází z aktuálního programu jednotlivých kateder IPR a obsahuje akce, u nichž je zajištěna realizace a jsou připravené k uskutečnění.

Programy akcí IPR vznikají dvěma způsoby:

První možností je vlastní zjišťování a monitorování akcí externích vzdělávacích a poradenských institucí. IPR poté provádí ověření programu, jeho obsahu, přínosu pro potřeby zaměstnanců a společnosti, ceny, nároků, referencí předchozích účastníků atd. Je-li akce hodnocena kladně, IPR zajistí účast pro vybrané zaměstnance.

Druhou možností, jak připravit akci, může být návrh ředitelské rady, který vychází z hodnocení jednotlivých zaměstnanců, potřeb společnosti i zaměstnanců, z plánů OOR a osobních zkušeností.

Návrh je poté předán ke zpracování IPR. Ten na jeho základě sestaví obecné zadání a rámcový návrh akce, ve kterém se uvádí programová náplň, nárok na účastníky, doba trvání programu, další podmínky a samozřejmě také konkrétní přínos pro cíle společnosti. Důležitou úlohu při rozhodování zde má katedra vedení lidí.

Zástupce IPR předkládá rámcové návrhy akcí jménem katedry vedení lidí k projednání s odbornými řediteli a personálním ředitelem společnosti a ke schválení generálnímu řediteli společnosti.

Činnost odborných ředitelů je v tomto procesu velice důležitá. Jsou tzv. garanty výběru správného programu ve svém oboru. To znamená, že na základě vlastních zkušeností v oboru, ve kterých jsou specialisté, nejlépe posoudí vhodnost konkrétních akcí a jejich přínos pro zaměstnance i společnost. Znají také odbornou i osobnostní úroveň svých podřízených a vědí, na co je nutné se zaměřit. Jejich další povinností je rovněž poskytovat IPR informace o všech významných programech organizovaných pro své subjekty. Důvodem je informační

povinnost, kterou má IPR vzhledem k vrcholovému vedení společnosti.

Je-li akce schválena, IPR ji zařazuje na intranet a do SAPu a stává se součástí Katalogu akcí.

III.4. Odborný osobní rozvoj (OOR)

Základem OOR je poznání potřeb a kvalifikačních deficitů jednotlivých zaměstnanců a na základě těchto informací vypracování plánů jejich OOR. Plány OOR vypracovává IPR, odpovědnost za jeho tvorbu i realizaci má vedoucí pracovník zaměstnance a ředitel subjektu.

Zpravidla dvakrát ročně uskutečňuje vedoucí pracovník jako součást procesu vedení lidí pohovory se zaměstnancem, které jsou zaměřeny na hodnocení postupu v realizaci plánu OOR.

Cílem těchto setkání je průběžné vyhodnocování plnění plánu OOR a zjišťování konkrétních přínosů jak pro zaměstnance, tak pro společnost. Výsledkem je zpětná vazba, kterou pak ředitel závodu poskytne IPR ke zhodnocení a případnému provedení změn v plánech na základě nových skutečností a zkušeností.

Ředitel závodu rovněž předává nejméně dvakrát ročně stručnou písemnou zprávu o výsledku monitoringu personálnímu řediteli společnosti.

Personální ředitel na základě těchto údajů informuje poradní sbor generálního ředitele, zároveň jednou ročně podává zprávu o komplexních výsledcích představenstvu společnosti.

První plány OOR začaly vznikat v druhé polovině roku 2000. V první fázi byly vytvořeny pro zaměstnance zařazené v systému CP, nyní se postupně vyhotovují i pro ostatní zaměstnance.

Každý z plánů pro jednotlivého zaměstnance má individuální charakter a je sestaven zejména s ohledem na jeho potřeby a poté i na potřeby společnosti. Obsahuje jednotlivé informace o výuce jazyků, o naplánovaných a realizovaných oblastech studia, výcviku, účasti na seminářích, přednáškách, školeních či služebních cestách.

Plány samozřejmě nejsou fixní, jelikož neustále dochází k jejich sledování a aktualizaci. Z toho vyplývají jednotlivé úpravy, změny a inovace vzhledem k situaci uvnitř i vně společnosti, které provádí vedoucí zaměstnanec pro své podřízené.[10]

III.4.1. Katalog kvalifikací

Veškeré plány OOR jsou zpracovávány v systému SAP. Vedle těchto plánů je do SAPu zaváděn i tzv. *Katalog kvalifikací*. Ten by měl společně s plány OOR pomoci lépe odhalit kvalifikační deficity zaměstnanců a tím napomoci při jejich odstraňování.

Katalog kvalifikací obsahuje přesné definice požadavků na jednotlivá pracovní místa. Pozornost se zde opět přednostně zaměřuje na zaměstnance zařazené v CP. Katalog kvalifikací musí vyjadřovat požadavky na současné i budoucí znalosti a dovednosti, nezbytné pro zajištění trvalé prosperity společnosti. Je východiskem pro zpracování profilu profesí a pracovních míst, základním předpokladem pro efektivní řízení lidských zdrojů, sestavení reálného plánu OOR, jeho zajištění

a řízení bez zbytečné administrativy s využitím systému SAP. Toto vše by mělo usnadnit práci personalistů při vyhledávání vhodných zaměstnanců pro dané pracovní místo, včetně plánování a rozvoje jejich kariéry.

Katalog kvalifikací je v systému SAP rozdělen do tří základních *kvalifikačních skupin*. Jsou to:

1. obecné dovednosti a způsobilosti
2. další dovednosti a způsobilosti
3. povinné požadavky

Tyto základní skupiny se poté dále člení do dalších skupin a následně do jednotlivých *kvalifikací*. Každá kvalifikační skupina obsahuje dále stupnici s charakteristikami, které určují kvalitu dané kvalifikace.

V současné době probíhá dokončování profilů profesí a jejich kvalifikačních profilů pro veškerá pracovní místa. Lze tedy říci, že katalog již nyní může téměř v plném rozsahu poskytovat informace o veškerém znalostním potenciálu společnosti.

Mezi hlavní výhody katalogu kvalifikací patří:

- veškeré požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců jsou soustředěny na jednom místě a lze s nimi efektivně pracovat
- pomoc při stanovování potřeby profesí, kde lze jednoduše prostřednictvím profilů profesí stanovit jednoznačné požadavky
- porovnáním kvalifikačních profilů zaměstnanců s profily požadavků dochází k určení *kvalifikačních deficitů*, které slouží jako podnět při dalším vzdělávání pracovníků a sestavování plánů OOR.[11]

III.5. Systém hodnocení

V současné době se společnost, na rozdíl od minulosti, výrazně zaměřuje na vytvoření efektivního systému hodnocení akcí a účastníků a zajištění odpovídající zpětné vazby.

Zcela nový systém hodnocení se začal postupně realizovat ve druhé polovině roku 2000 společně se zahájením činnosti IPR. Od té doby zaznamenal výrazný posun směrem k vyšší účinnosti a efektivitě. Došlo k tomu také díky uskutečnění několika výcvikových akcí, kterými prošli budoucí hodnotitelé na různých úrovních managementu.

Společnosti se již podařilo naplnit několik zásad:

- Hodnocení zaměstnanců umožňuje sladit potřeby společnosti s potřebami a očekáváními zaměstnance.
- Umožňuje vzbudit takovou kritiku, která člověka neohrožuje, ale dává mu oporu pro jeho stálé zdokonalování.
- Na základě hodnocení se plánuje optimální pracovní kariéra a osobní rozvoj zaměstnance.
- Kvalitně prováděné hodnocení je základním faktorem motivace zaměstnanců.
- Jednotný systém hodnocení zaměstnanců vybraných kategorií podporuje rovné využití pracovních příležitostí.
- Hodnocení je jedním z nejdůležitějších nástrojů komunikace a prosazování firemní kultury v praxi.

Existuje však stále ještě nemálo problémů, ke kterým dochází při provádění hodnocení a kterým bude třeba věnovat další pozornost. Společnost se zaměřuje v první řadě na vylepšení uplatňování jednotné metodiky hodnocení pro příslušná pracovní místa, a také zvýšení kvality a náročnosti, které jsou mnohdy rozdílné. V neposlední řadě je nutné soustavně pokračovat ve zdokonalování metod hodnocení.

Celý systém hodnocení obsahuje dva základní okruhy hodnocení, a to:

- 1) hodnocení osobnostních vlastností a schopností
- 2) hodnocení kvalifikačních schopností, postojů a chování v pracovní činnosti

Hodnocení probíhají dvakrát ročně přímým nadřízeným. Skládá se ze dvou částí. Tou první je hodnotící zpráva přímého nadřízeného („Záznamový list pracovního hodnocení“ - viz. příloha č. 4), druhou částí pak sebehodnocení zaměstnance („Záznamový list sebehodnocení“ - viz. příloha č. 5). Obě části jsou poté vzájemně porovnány a prodiskutovány v rámci následného pohovoru mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným. Výsledkem je vyjasnění postojů, případných nejasností apod. a stanovení dalších cílů a oblastí, na něž by se měl zaměstnanec zaměřit do budoucna.

Ve stadiu úvah je taková varianta hodnocení, kdy by hodnotící zprávu kvůli zvýšení objektivity vyhotovoval jak přímý nadřízený, tak i jedna další nezávislá osoba - a to každý z nich naprosto samostatně. Následného pohovoru by se poté účastnil samotný zaměstnanec i oba jeho hodnotitelé.[10,11]

IV. Praktická část

IV.1 Projekt „Mistr 2004“

Jednou z významných dlouhodobých vzdělávacích akcí v Preciose, a. s., je projekt „Mistr 2004“.

Jak již název napovídá, projekt je určen pro střední a nižší management společnosti (tj. pro mistry a pracovní náhrady). Vznikl z iniciativy Katedry vedení lidí a jeho tvůrčího týmu vedeného zkušenými odborníky společnosti v oblasti personální práce a vedení lidí.

Východiskem celého projektu se stala celková strategie rozvoje lidských zdrojů uplatňovaná ve společnosti a na základě toho byly týmem odborníků včetně externího konzultanta stanoveny požadavky na mistra jako klíčové profese budoucnosti.

V této souvislosti došlo ke stanovení budoucích rolí mistra. Mezi ty hlavní patří například tyto:

1. Mistr bude hrát v poměrně blízké době velmi významnou roli v praktickém uskutečňování vize společnosti o nákladovém prvenství.
2. Bude záležet především na jeho znalostech a dovednostech, aby převedl představy leaderů společnosti do konkrétní každodenní praxe.
3. Musí umět vytvářet vhodné a motivující podmínky pro výkonné pracovníky k výkonu jejich práce.
4. Bude to mistr, kdo bude přinášet podněty pro změny ve způsobu a organizaci práce, vyplývající z každodenního kontaktu s pracovištěm a výkonnými pracovníky. [13]

IV.1.1 Příprava projektu

Nejprve byl proveden průzkum aktuálního stavu znalostí a dovedností mistrů - a to formou tzv. „Assessment centra“. Jednalo se o dvoudenní program mimo pracoviště, v rekreačním areálu společnosti, kam byla vždy pozvána skupina přibližně patnácti různých mistrů z různých závodů. Ti zde za účasti interních a externích lektorů plnili šest úkolů (např. seřadit úkoly dle priority, sebe prezentace, rozhovor s nadřízeným a podřízeným atd.). Každý mistr poté obdržel posudek a zároveň vypracoval vlastní hodnocení, kde byly uvedeny silné a slabé stránky. Ty poté musel představit skupině a zjistit, zda se skupina ztotožňuje či nikoli se závěry těchto hodnocení a z jakého důvodu.

Dle výstupů z AC byly zjištěny tyto hlavní poznatky:

- poměrně dobrá úroveň odborných znalostí a dovedností mistrů (tzv. „tvrdé dovednosti“)
- nedostatečná úroveň organizačních a řídicích schopností, malá komunikativnost (tzv. „měkké dovednosti“). O účasti na konkrétních modulech „měkkých dovedností“ bude rozhodovat personální ředitel u každého zaměstnance zvlášť právě na základě výstupů z AC.

Na základě předpokladu budoucích změn ve způsobu odborné, organizační a řídicí práce mistra byl formulován tzv. „Profil profese mistra“. Ten představuje ideální stav. Smyslem celého projektu je tedy postupně minimalizovat rozdíly mezi ideálním stavem a stavem aktuálním.

K nezbytným součástem přípravy projektu patří vytvoření metodiky hodnocení mistrů, efektivity jejich vzdělávání, posuzování jejich motivace a schopnosti ke změně.

Na základě těchto bodů došlo k vypsání výběrového řízení na externí lektory některých specifických tréninků. Rada katedry vedení lidí během března 2001 posoudila předložené nabídky a vybrala nejvhodnější kandidáty do dalšího kola. Zde proběhla prezentace jednotlivých firem, na jejímž základě byly ke spolupráci přizvány dvě externí poradenské firmy.

IV.1.2 Realizace projektu

Protože se jedná o projekt obsahově a časově velice náročný, jeho realizace je rozvržena až do konce roku 2003, kdy byly předběžně naplánovány závěrečné zkoušky mistrů.

Nejprve došlo k rozdělení mistrů do tzv. tréninkových skupin, a to zvláště pro „měkké dovednosti“ a zvláště i pro „tvrdé dovednosti“, s přihlédnutím k různým kritériím (např. pracovní zařazení, odbornost, předchozí účast na jiných akcích apod.). Projektu se účastnilo celkem 117 mistrů.

Celý projekt se skládá z jednotlivých modulů, které na sebe postupně dle harmonogramu navazují a kterými postupně procházejí jednotlivé tréninkové skupiny.

Jednotlivé moduly jsou rozděleny na dva typy:

1) tvrdé dovednosti (moduly zaměřené na zvyšování odborné a kvalifikační úrovně mistrů):

Podnikové právo

Zahrnuje oblasti týkající se vzniku, změny a zániku pracovně právních vztahů. Cílem je vysvětlit složitou problematiku těchto vztahů, upozornit na případná úskalí a odpovědět případné další dotazy. V neposlední řadě je dán k dispozici prostor pro sdílení a předávání vlastních zkušeností

účastníků. Na této akci se coby lektora využívá jednak externího konzultanta, dále pak podnikového právníka.

Účast je povinná pro všechny mistry zařazené do projektu, kteří dostanou k dispozici manuál pracovně-právního minima. Účastníci se nejprve podrobí vstupnímu testu, po skončení akce pak testu ověřovacímu. Celý modul trvá s přestávkami přibližně čtyři hodiny.

Podniková ekonomika

Tento modul se týká oblasti řízení nákladů a kalkulace. Cílem je uplatnění získaných teoretických znalostí o nákladech a jednotlivých kalkulačních metodách k efektivnímu řízení nákladů ve firmě.

Účast je rovněž povinná pro všechny zařazené mistry, kteří mají k dispozici základní manuál, znalosti předává interní lektor. Délka i tohoto modulu trvá přibližně čtyři hodiny.

Technika a technologie

Tato akce má svůj podtitul „Rozvoj techniky a technologie“ a protože se jedná o velmi rozsáhlou a složitou problematiku, obsahuje ještě několik dalších podskupin. Jsou to:

- Řízení a organizace Skupiny Preciosa
- Technika a technologie - logistika
- Spolehlivost strojní soustavy
- Informační podpora vizualizace
- Jakost

Hlavním cílem tohoto školení je zprostředkovat aktuální informace o současném i budoucím rozvoji firmy, a to zejména v oblastech vývoji nových technologií a techniky, systému řízení jakosti a úloze mistra v těchto oblastech. Lektory jsou v tomto případě zkušení interní odborníci v příslušných oborech. Tento modul je dvoudenní.

Zbožíznalství

Obsah tohoto modulu tvoří tři kurzy:

- Základní kurz v oboru kameny a perle
- Základní kurz v oboru svítidla
- Základní kurz v oboru figurky

Tyto kurzy mají za cíl seznámit s výrobky Skupiny Preciosa a zároveň s technologií jejich výroby. Modul se skládá ze dvou šestihodinových přednášek a zahrnuje také exkurzi do vybraných závodů společnosti pro doplnění praktických poznatků. Účastníci mají k dispozici skriptu „Kameny, perle, ověsy“, jejich školení zajišťují interní lektori z příslušných závodů společnosti. Po skončení modulu prochází účastníci výstupním testem.

2) měkké dovednosti (moduly zaměřené na zvýšení úrovně komunikačních, organizačních dovedností, zvládání konfliktů apod.):

Základní komunikační dovednosti

- základní komunikační dovednosti, umění naslouchat, verbální a neverbální komunikace, zásady vedení rozhovoru s podřízeným či nadřízeným

Prezentační dovednosti

- prezentační dovednosti, přesvědčivé vystupování, stanovení cíle pro tým a jeho přesvědčivé sdělení

Motivace a vedení lidí

- role mistra, styly vedení lidí, tým a týmové role, budování týmu, příprava a zavádění změn v práci mistra, řízení porad, efektivní motivace, proaktivita

Vyjednávání a řešení konfliktů

- konflikt a jejich řešení, konflikty v týmu a ve firmě, jejich prevence a řešení, vyjednávání, asertivita a sebe-prosazení

Zvládání stresů, emocí a time management

- organizace práce podřízených, prevence a zvládání stresu, emocí, antistresové a relaxační techniky, posilování psychické odolnosti, řízení času

Každý z těchto modulů je realizován jako dvoudenní výjezdní kurz (mimo pracoviště Preciosy), ve vybraném školícím objektu, pro maximálně 15-ti člennou skupinu z různých subjektů firmy. Intervaly mezi realizací jednotlivých modulů pro danou tréninkovou skupinu se pohybují kolem dvou měsíců. Na základě konkrétních vzdělávacích potřeb může být mistr dle pokynů personálního ředitele přihlášen v libovolné kombinaci na 1 - 5 vzdělávacích modulů.[12]

Pro zajištění zpětné vazby v rámci IPR prováděli jak samotní účastníci, tak i lektori vždy po skončení jednotlivé vzdělávací akce její vlastní zhodnocení („Hodnocení vzdělávací akce - stručné“, „Hodnocení vzdělávací akce - podrobné“ - viz. přílohy č. 1 a 2, „Hodnocení vzdělávací akce lektorem“ - viz. příloha č. 3).

Na základě zpracování těchto formulářů vypracoval IPR „Shrnující výrok ke vzdělávací akci“, jehož obsahem byl název a místo konání akce, počet a jména účastníků i lektorů a celkové zhodnocení a případná další doporučení či připomínky.

IV.1.3 Ukončení výcvikové části a vyhodnocení

Výcviková část v rámci jednotlivých tréninkových skupin byla zakončena tzv. „závěrečným kulatým stolem“. Šlo o setkání mistrů z dané skupiny se zástupcem vedení společnosti.

Dále proběhlo vyhodnocení konkrétního přínosu tréninku pro daného mistra v porovnání s profilem profese a výstupem z AC, který proběhl na začátku projektu. Toto vyhodnocení provádí přímý nadřízený mistra bezprostředně po skončení tréninkové části a po obdržení závěrečné zprávy z tréninku.

Ve druhé polovině roku 2003 proběhly závěrečné zkoušky, které absolvovalo celkem 109 mistrů. Zkušební komise se skládaly ze zástupců vzdělávacích agentur, zástupců vedoucích zaměstnanců a pracovníků IPR.

Zkoušky sestávaly z přípravy a prezentace řešení vybrané modelové situace – jednalo se o 7 krátkých případových studií z praxe mistra, sestavených vedoucími pracovníky.

V prezentacích většiny mistrů se projevila podrobná příprava, strukturace tématu a řešení, zájem a kontakt s druhými v diskusi. Někteří mistři však obtížně zvládali vlastní nervozitu a nejistotu při prezentaci.

Závěrem lze konstatovat, že účelu programu bylo dosaženo, což jednoznačně potvrdily i zkoušky. Všichni mistři zkoušku složili, z toho však tři na samé hranici akceptace (těmto mistrům bylo doporučeno zvážit v rozhovoru se svým vedoucím zaměstnancem vzájemné představy o výkonu profese mistr). Konkrétní posun každého z mistrů však musí dále posoudit jejich přímí vedoucí v rámci standardního procesu ročního hodnocení.[15]

V rámci oficiálního ukončení první etapy realizace projektu Mistr 2004 proběhlo 13. ledna 2004 závěrečné setkání mistrů s vedením společnosti. Přítomen byl GŘ společnosti, odborní ředitelé, i tým IPR. Cílem bylo uzavřít tuto etapu realizace vzdělávacího programu, zhodnotit přínos programu pro jednotlivé úseky, poděkovat účastníkům za jejich aktivní přístup k seberozvoji a předat certifikáty a dárky. Účastníci byli rovněž seznámeni s vizí strategie Skupiny Preciosa pro další období a s nabídkou dalších navazujících vzdělávacích programů.[16]

IV.1.4 Navazující profesní rozvoj mistrů

Bezprostředně po ukončení tréninkové části programu jsou připraveny další akce a programy dlouhodobého charakteru navazující na projekt Mistr 2004.

V první řadě je to pro všechny mistry, kteří absolvovali projekt Mistr 2004, jednou ročně dvoudenní pokračovací trénink „měkkých dovedností“ mimo pracoviště. Dále je to program „SAKS“ (Strategie a kultura Skupiny), probíhající formou přednášek a následných diskuzí. Témata jsou např. tato: Od historie společnosti po současnost, Strategie a vize Skupiny, Konkurence, Bezpečnost práce atd.

Současně však probíhá opakovaný tréninkový program pro mistry, kteří nově nastupují do funkce, jehož osnova je prakticky totožná s moduly projektu Mistr 2004.

IV.2 Další vzdělávací programy

V rámci strategie rozvoje lidských zdrojů realizuje společnost i další vzdělávací programy pro ostatní skupiny zaměstnanců,

z nichž svým rozsahem nejvýznamnější jsou projekty „Manažer XXI“ a „Asistentka – sekretářka“.

IV.2.1 Projekt „Manažer XXI“

Dalším z významných projektů, jejichž realizace je nyní v počáteční fázi, je projekt „Manažer XXI“ (název s číslem XXI má vyjadřovat motto „manažer pro 21. století“).

Jeho realizace započala v první polovině roku 2003, kdy byly společností vytvořeny profily manažerských způsobilosti a zároveň určena cílová skupina, na kterou se projekt zaměří. Jedná se o manažery všech úrovní, kromě mistrů a top managementu, což představuje v rámci společnosti přibližně 100 lidí.

Hlavním cílem projektu jsou pro společnost kultivování, dynamičtí manažeři, efektivně řídící všechny procesy v měnícím se konkurenčním prostředí. Smyslem projektu je rovněž zavést fungující systém dlouhodobého vzdělávání manažerů.

Stejně jako u projektu Mistr 2004, i zde se společnost rozhodla přizvat k realizaci externí poradenské a vzdělávací agentury. Jejich výběr proběhl na základě prezentace přihlášených zájemců v dubnu 2003.[17]

Celý projekt se obdobně jako projekt Mistr 2004 skládá z jednotlivých modulů (např. Komunikace, Prezentace, Motivace a vedení lidí, Strategické řízení, Výběr zaměstnanců a další) a jeho realizace je rozložena až do roku 2006.

IV.2.2 Projekt „Asistentka - sekretářka“

Jedná se o jednoroční uzavřený program, rozdělený na tři části. Již z názvu je patrné, že je určen sekretářkám a asistentkám, jejichž náplň práce doznala poslední dobou značných změn.

Hlavním cílem programu je právě sjednocení pracovní náplně jednotlivých sekretářek a zároveň dosažení její odpovídající úrovně. Dalšími požadavky jsou odbornost, reprezentativní vzhled a vystupování či zásady dodržování firemní kultury. I tento projekt je rozdělen do jednotlivých modulů, z nichž některé jsou jednodenní, realizované na pracovišti, některé pak dvoudenní výjezdni. Jednotlivé moduly jsou zaměřeny např. na písemnou komunikaci, komunikaci po telefonu, vybrané počítačové programy, stres management, efektivní řízení kanceláře, reprezentativní vzhled a vystupování atd.

IV.2.3 Ostatní akce

Realizace ostatních vzdělávacích je závislá na aktuálních potřebách odborných ředitelů či jejich podřízených, kteří vnesou návrh. Těchto akcí probíhá v současné době několik.

V rámci vzdělávání manažerů probíhá navíc (mimo projekt „Mamanžer XXI“) tzv. individuální koučování manažerů. To se uskutečňuje přibližně čtyřikrát do měsíce přímo v kanceláři koučovaného za předem stanovených podmínek a jasně daných cílů.

Zajímavou akcí je tzv. outdoorový trénink reálného týmu, který zajišťuje externí firma a trvá 2 - 4 dny. Toho se účastní skupiny zaměstnanců, kteří jsou na sobě při své každodenní

pracovní činnosti závislí a úzce spolupracují. Jde o poznání a zjištění skutečných vlastností spolupracovníků při zátěžových situacích a posílení týmové spolupráce. Tento projekt dle zjištění přináší velmi zajímavé výsledky.

V neposlední řadě lze ještě zmínit kurzy pro interní lektory, personalisty, mentory, kouče a další, realizované dle potřeb a počtu zájemců.

IV.3 Zhodnocení

Jak je patrné z obsahu této práce, společnost Preciosa, a. s., věnuje značnou pozornost i nemálo finančních prostředků dlouhodobému rozvoji lidských zdrojů.

Od roku 1999, kdy se začala postupně zavádět strategie rozvoje, dosáhla společnost poměrně značného pokroku. Od roku 2000 funguje IPR, kterému se podařilo vybudovat stabilní tým interních a externích lektorů. Právě v kompetenci IPR je rozvoj způsobilosti zaměstnanců a zabezpečení jednotlivých akcí včetně vyhodnocení přínosů.

V letech 2000 - 2002 vznikl v týmu za účasti externího odborníka profil ideálního mistra a proběhlo vstupní AC. Na tomto základě se začal realizovat dlouhodobý modulový program vzdělávání mistrů „Mistr 2004“, který už přináší své první výsledky.

Dalším krokem v manažerské přípravě zaměstnanců je realizace dlouhodobého modulového vzdělávání manažerů pod názvem „Manažer XXI“.

Nabídka vzdělávacích akcí jednotlivých kateder IPR se postupně rozšiřuje a pozornost je zaměřena na všechny skupiny zaměstnanců na základě zjišťování deficitů a konkrétních potřeb. Společnost zároveň každoročně navyšuje celkový rozpočet na zajištění jednotlivých akcí.

Vzdělávání se tak stává běžnou součástí pracovní náplně každého zaměstnance a dává mu tak zároveň příležitost na sobě pracovat a dosáhnout tak například snadnějšího kariérního růstu a lepšího pocitu z dobře odvedené práce.

V. Závěr

Závěrem bych dodal, že celý proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců představuje složitý a obtížný úkol jak pro samotné účastníky, tak i pro ty, kteří toto vzdělávání zabezpečují a organizují. Je tedy nezbytné vyvinout společné úsilí, vhodně motivovat a také ocenit výsledky, kterých je dosaženo.

Skutečností je, že systémy vzdělávání a jeho hodnocení se v našich podmínkách teprve rozvíjí. Obzvláště hodnocení vyžaduje vypracování vhodných obecných kritérií, zároveň však specifický a individuální přístup ke každému jednotlivci.

Za odborné vedení a rady při vypracovávání mé bakalářské práce děkuji tímto panu doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc. a také paní Ing. Ivě Vychterové ze společnosti Preciosa, a. s., za poskytnutí informací a podkladů.

VI. Seznam literatury

1. Armstrong, M.: Personální management, Grada Publishing, Praha 1999
2. Stýblo, J.: Personální management, Grada Publishing, Praha 1993
3. Werther, W. B.; Davis, K.: Human Resources and Personnel Management, Victoria Publishing, 1989
4. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 3. vydání, Management Press, Praha 2002
5. Urban, J.: Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu, ASPI Publishing, Praha 2003
6. Koubek, J.: ABC praktické personalistiky, Linde nakladatelství, Praha 2000
7. Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníku a řízení pracovního výkonu, Praha 1998
8. Prokopenko, J.; Kubr, M. a kolektiv: Vzdělávání a rozvoj manažerů, Grada Publishing, Praha 1996
9. Preciosa, a. s.: IGŘ č. 1107/0600
10. Preciosa, a. s.: IGŘ č. 1105/0599
11. Intranet společnosti Preciosa, a. s.
12. Preciosa, a. s.: Projekt Mistr 2004 - Návodka v devíti krocích
13. Preciosa, a. s., Mohaupt, Z.: Projekt Mistr 2004
14. Preciosa, a. s., Mohaupt, Z.: Stručná situační zpráva o projektu Mistr 2004
15. Preciosa, a. s., Mohaupt, Z.: Závěrečné zkoušky mistrů, vyhodnocení
16. Preciosa, a. s., Mohaupt, Z.: Mistr 2004 - závěrečné setkání s vedením společnosti
17. Preciosa, a. s.: Manažer XXI - poptávka

VII. Seznam příloh

1. Hodnocení vzdělávací akce - stručné
2. Hodnocení vzdělávací akce - podrobné
3. Hodnocení vzdělávací akce lektorem
4. Záznamový list pracovního hodnocení
5. Záznamový list sebehodnocení



Institut personálního rozvoje
PRECIOSA, a.s., Opletalova 3197/17, 466 67 Jablonec nad Nisou; tel: 488 111 039

Institut personálního rozvoje Hodnocení vzdělávací akce - stručné

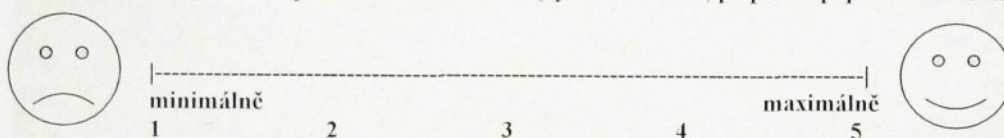
Vážený účastníku kurzu, žádáme Vás o vyplnění následujícího dotazníku. Vaše informace nám pomohou zhodnotit a dále zkvalitnit firemní vzdělávání. Všechny Vámi sdělené názory budeme považovat za **anonymní**.

Název kurzu:

Vaše jméno: Jméno lektora:

Datum konání kurzu: Datum hodnocení:

I. Do jaké míry kurz naplnil Vaše očekávání ? (vyznačte na ose, případně popište v komentáři)



Komentář:
.....
.....

II. Jak jste spokojen(a) s organizačním zabezpečením akce?

.....
.....
.....

III. Jak jste spokojen(a) s obsahem akce?

.....
.....
.....

IV. Jak jste spokojen(a) s lektorem a jeho způsobem výuky?

.....
.....
.....

V. Co Vás na kurzu zaujalo ?

.....
.....
.....

VI. Co navrhuje zlepšit nebo změnit a jak?

.....
.....
.....

VII. Doporučil/a byste ponechat kurz tohoto typu dále v nabídce akcí IPR ?

.....
.....

Děkujeme Vám za všechny Vaše názory, návrhy a připomínky. Shrnující výrok k této akci najdete v blízké době na stránkách IPR na intranetu.

Tým Institutu personálního rozvoje



Institut personálního rozvoje
PRECIOSA, a.s., Opletalova 3197/17, 466 67 Jablonec nad Nisou; tel. 488 111 039

Hodnocení vzdělávací akce - podrobné

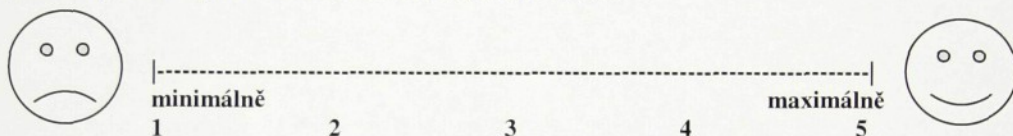
Vážený účastníku kurzu, žádáme Vás o vyplnění následujícího dotazníku. Vaše informace nám pomohou zhodnotit a dále zkvalitnit firemní vzdělávání. Všechny Vámi sdělené názory budeme považovat za **anonymní**.

Název kurzu:

Vaše jméno: Jméno lektora:

Datum konání kurzu: Datum hodnocení:

Do jaké míry kurz naplnil Vaše očekávání ? (vyznačte na ose)



I. Organizační zabezpečení kurzu

1) Obdržel(a) jste všechny potřebné informace týkající se organizace akce?

1. Ano
2. Ne, protože

2) Vyhovovalo Vám technicko-organizační zabezpečení akce (učebna, nápoje, strava, přestávky, ubytování, výuková technika ...)?

1. Ano
2. Ne – v čem?

3) Studijní materiály, které jste na kurzu získal(a):

1. Jsou přehledné, jasné a vyhovující
2. Jsou příliš stručné
3. Jsou nepřehledné, málo srozumitelné
4. Žádné jsem nedostal

4) Vaše návrhy a připomínky k organizaci kurzu:

II. Hodnocení obsahu kurzu

5) Splnil kurz cíle, které jste očekával(a) nebo Vám byly sděleny?

1. Ano
2. Ne – v čem?

6) Délka kurzu byla podle Vás vzhledem k tématu:

1. Vhodná
2. Příliš krátká
3. Příliš dlouhá

7) *Využijete získané znalosti či dovednosti ve Vaší práci?*

1. Jsou pro mou práci nezbytné
2. Ano, poměrně často
3. Jen minimálně
4. Zatím vůbec ne

8) *Co považujete za silné stránky programu?*

9) *Co navrhuje zlepšit nebo změnit?*

III. Hodnocení lektora

10) *Jaký byl způsob výuky lektora?*

1. Srozumitelný a záživný
2. Srozumitelný, ale nudný
3. Nepřehledný
4. Jiný:

11) *Jak lektor kombinoval výklad teorie s praktickými příklady?*

1. Poměr teorie a příkladů byl vyvážený
2. Převažoval výklad teorie nad praktickými příklady
3. Převažovaly praktické úlohy s nedostatečným vysvětlením

12) *Chtěl/a byste mít v případě dalšího kurzu stejného lektora?*

1. Rozhodně ano
2. Spíše ano
3. Nevím
4. Spíše ne
5. Rozhodně ne, protože:

Doporučil/a byste ponechat kurz tohoto typu dále v nabídce akcí IPR ?

Děkujeme za všechny Vaše názory, návrhy a připomínky.

Shrnující výrok k této akci najdete v blízké době na stránkách IPR na intranetu.

Tým Institutu personálního rozvoje



Institut personálního rozvoje
PRECIOSA, a.s., Opletalova 17, 466 67 Jablonec nad Nisou; tel. 488 111 039

Hodnocení vzdělávací akce lektorem

Vážený lektore, žádáme Vás o vyplnění následujícího dotazníku. Vaše informace nám pomohou zhodnotit a dále zkvalitnit firemní vzdělávání a zlepšit naši spolupráci.

Název kurzu:

Vaše jméno:

Datum konání kurzu:

Datum hodnocení:

I. Organizační zabezpečení kurzu

1) Obdržel(a) jste od IPR všechny potřebné informace týkající se organizace akce?

1. Ano
2. Ne; které?

2) Jaká byla spolupráce IPR (vedoucího programu) s Vámi při přípravě akce?

1. Vyhovující
2. Nedostatečná, protože

3) Vyhovoval Vám technicko-organizační servis při akci (učebna, nápoje, strava, ubytování, výuková technika, lektorské zázemí, asistence IPR ...)?

1. Ano
2. Ne – v čem?

4) Vaše návrhy a připomínky k organizaci akce:

II. Průběh kurzu

5) Jakou výukovou techniku jste využil(a) ?

1. Video
2. Audio
3. Dataprojekci – počítačovou prezentaci
4. Folie
5. Názorné pomůcky
6. Flipchart, tabule
7. Učebnice, skripta, manuály
8. Jinou:

6) Dodržel jste připravený program akce?

1. Ano
2. Ne, změnil(a) jsem (proč)

7) Jaká byla aktivita a zájem účastníků o danou problematiku?

8) Jaké náměty a doporučení účastníků vyplynuly v průběhu akce (k akci, IPR či vedení společnosti)?

9) Jak hodnotíte celkový průběh a přínos akce pro účastníky?

III. Testování účastníků

10) Jaké jste použil(a) způsoby ověření vstupních a výstupních znalostí účastníků?

Co byste potřeboval(a) k efektivnějšímu zvládnutí akce?

Děkujeme za všechny Vaše názory, návrhy a připomínky, zejména však za Váš čas a energii, které jste věnoval(a) přípravě a realizaci této vzdělávací akce.

Tým Institutu personálního rozvoje

Preciosa, a.s.
Jablonec nad Nisou

rok

2002

závod 3
Liberec 24

Záznamový list pracovního hodnocení

I. Identifikační část

jméno, příjmení, titul:			
pracovní zařazení:		úsek:	

II. Profil požadavků na pracovní místo

Zaměstnanec splňuje požadavky na plánované místo:	
ano	
ne - v čem:	řešení:

III. Zhodnocení pracovního výkonu za uplynulý rok

Výsledky práce	Body				
Plnění pracovních úkolů	1	2	3	4	5
Splnění cílů z minulého období	1	2	3	4	5
Zhodnocení přínosu vzdělávání	1	2	3	4	5
Kvalita odvedené práce	1	2	3	4	5

Pracovní chování	Body				
Přístup k práci	1	2	3	4	5
Komunikace	1	2	3	4	5
Iniciativa	1	2	3	4	5
Samostatnost	1	2	3	4	5
Spolehlivost	1	2	3	4	5

1 - nejnižší počet bodů

5 - nejvyšší počet bodů

Slovní vyjádření hodnotitele:

IV. Cíle pro další období Akce pro dosažení cíle (Úkoly)

V. Aktualizace plánu OOR

Plán OOR na rok 2003 je aktualizován:

ano

ne

Připomínky k současnému stavu plánu OOR:

VI. Ostatní

Úprava platu:

beze změny

zvýšení

snížení

Zaměstnanec je vhodný pro pracovní pozici:

VII. Stanovisko hodnoceného

S hodnocením souhlasím:

ano

ne

Připomínky:

.....
Datum hodnocení

.....
hodnotitel

.....
hodnocený

Záznamový list sebehodnocení

Identifikační část

néno, příjmení, tul:			
racovní zařazení:		úsek:	

I. Vyhodnocení pracovních úspěchů i neúspěchů (rozbor)

--	--	--	--	--

III. Zhodnocení pracovního výkonu za uplynulý rok

Výsledky práce	Body				
	1	2	3	4	5
Plnění pracovních úkolů	1	2	3	4	5
Splnění cílů z minulého období	1	2	3	4	5
Zhodnocení přínosu vzdělávání	1	2	3	4	5
Kvalita odvedené práce	1	2	3	4	5

Pracovní chování	Body				
	1	2	3	4	5
Přístup k práci	1	2	3	4	5
Komunikace	1	2	3	4	5
Iniciativa	1	2	3	4	5
Samostatnost	1	2	3	4	5
Spolehlivost	1	2	3	4	5

1 - nejnižší počet bodů

5 - nejvyšší počet bodů

IV. Cíle pro další období

Akce pro dosažení cíle

V. Připomínky a náměty

--

.....
Datum

.....
Podpis