

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

System vzdělávání zaměstnanců ve firmě Pars nova a. s.

The system of employee education in company Pars nova a. s.

Bc. Jiřina Kozmanová

Magisterská diplomová práce

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: *Systém vzdělávání zaměstnanců ve firmě Pars nova a. s.* vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Vítu Dočekalovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady, informace a připomínky.

Dále bych chtěla poděkovat personální ředitelce podniku Pars nova a. s., Mgr. Lucii Novotné, za její vstřícnost, laskavost a množství informací a interních dokumentů, které mi poskytla ke zpracování praktické části této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	5
1 Vymezení základních pojmů	7
1.1 Personální práce	7
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	7
1.3 Lidské zdroje, lidský kapitál, a lidský potenciál	7
1.4 Učení	8
1.5 Vzdělávání.....	8
2 Vzdělávání zaměstnanců v organizaci.....	10
2.1 Vzdělávání jako investice	11
2.2 Vzdělávání jako personální činnost	11
2.3 Adaptace zaměstnance jako prvotní vzdělávání v organizaci.....	14
3 Systematické vzdělávání zaměstnanců	16
3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	18
3.2 Plánování vzdělávání	21
3.2.1 Metody vzdělávání.....	23
3.3 Realizace vzdělávání	27
3.4 Hodnocení vzdělávání	28
4 Příprava nástupců.....	33
5 Praktická část	36
6 Pars nova a. s.	37
6.1 Historie podniku Pars nova a. s.	37
6.2 Škoda Transportation a. s.	37
6.3 Pars nova a. s. v současnosti	38
6.3.1 Hodnoty a vize	38
6.3.2 Organizační a kvalifikační struktura.....	39
6.3.3 Významné součásti podniku	40

6.3.4	Produkty a služby podniku Pars nova a. s.	41
6.3.5	Školicí středisko podniku Pars nova a. s.	42
6.4	Vzdělávání v Pars nova a. s.	43
6.4.1	Adaptace nového zaměstnance	44
6.4.2	Hodnocení zaměstnanců jako základ dalšího vzdělávání	45
6.4.3	Plánování vzdělávání	47
6.4.4	Realizace vzdělávání.....	48
6.4.5	Hodnocení efektivity vzdělávání	50
6.4.6	Příprava nástupců, personálních záloh.....	51
7	Zhodnocení procesu vzdělávání zaměstnanců v podniku Pars nova a. s.	54
7.1	Proces adaptace a příprava nástupců a personálních záloh	54
7.2	Proces identifikace vzdělávací potřeby	55
7.3	Proces plánování vzdělávání	56
7.4	Proces realizace vzdělávání.....	57
7.5	Proces hodnocení efektivity vzdělávání	58
7.6	Shrnutí poznatků o procesu vzdělávání v Pars nova a. s. a návrh na zlepšení.....	59
	Závěr	62
8	Seznam zkratk	66
9	Seznam zdrojů	67
10	Seznam příloh	

Úvod

Cílem každé firmy, společnosti a podniku je plynulý a efektivní chod, vedoucí k ziskovosti a prosperitě. V dnešní době je však velmi těžké obstát na trhu, mezi silnou konkurencí. V rychle se proměňující společnosti se firmy chtě nechtě setkávají s objevováním stále nových poznatků a technologií, díky kterým znalosti a dovednosti rychle zastarávají a s proměnlivostí zboží a služeb, které vedou ke změně technologií v samotné organizaci. Některé podniky tak zjistily, že v dnešní dynamické době sílících globalizačních tendencí potřebují kvalitní strategii, která jim pomůže k úspěchu na konkurenčních trzích, a právě nedílnou součástí takové strategie je i její zajištění ze strany lidských zdrojů.

V minulosti byl výcvik zaměstnanců často chápán jako zbytečné výdaje, kdy většina organizací nepřistupovala k lidským zdrojům ekonomicky a neodhadovala náklady spojené s nedostatečně vyškolenou pracovní silou. V současné době existuje už jednoznačný trend, chápat rozvoj lidských zdrojů jako investici. Došlo tak k významnému přesunu důrazu z hmotných aktiv ve prospěch nehmotných a projevuje se tendence ke zvyšování investic do výzkumu a vývoje, softwaru, internetu, vzdělávání a rozvoje důležitých kompetencí zaměstnanců, tedy investic do intelektuálního kapitálu.

V dnešní době lidé tvoří ten nejcennější zdroj každého podniku. Vytvářejí přidanou hodnotu v organizaci jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by jakékoli technické vymoženosti a řešení zůstaly nevyužité, nebo by vůbec nevznikly. Tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet, proto je důležité jej dále rozvíjet.

Cílem této práce je analýza systému vzdělávání v podniku Pars nova a.s., srovnání poznatků této analýzy s teorií zabývající se tímto tématem a případné navržení možného zlepšení.

Teoretická část se bude zabývat shrnutím poznatků a informací od autorů z oboru personalistiky a vzdělávání zaměstnanců v podniku. Na začátku budou vymezeny základní pojmy týkající se této problematiky, dále popsána samotná činnost vzdělávání zaměstnanců a poté představeno systematické vzdělávání v podniku, které sestává ze čtyř fází. V neposlední řadě bude zmíněno také téma nástupnictví a plánování rezerv, kterého se vzdělávání zaměstnanců významně dotýká. V praktické části bude v první řadě představen a popsán zkoumaný podnik, tedy podnik Pars nova a. s, hlavní pozornost bude

však věnována systému vzdělávání zaměstnanců, který je v tomto podniku zaveden. V poslední části práce budou srovnány zjištěné údaje s teoretickými poznatky odborníků zabývajících se tímto tématem, identifikovány zjištěné nedostatky a navrhnutá řešení, která by mohla přispět ke zlepšení a zefektivnění procesu vzdělávání zaměstnanců ve zmiňovaném podniku.

1 Vymezení základních pojmů

Abychom do problematiky vzdělávání zaměstnanců ve firmě hlouběji pronikli a předešli možným nesrovnalostem, je dobré si na začátku vymežit nejdůležitější pojmy, které s ní souvisí. Cílem této kapitoly je tak objasnění základních pojmů týkajících se vzdělávání zaměstnanců, pomocí poznatků a definic odborníků, zabývajících se touto tematikou.

1.1 Personální práce

Personální práce, nebo také personalistika, označuje jednu z oblastí řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí. Je třeba si dávat pozor a nezaměňovat pojem personální práce s pojmem řízení lidských zdrojů. Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace, a to prostřednictvím jednotlivých personálních činností (srov. Šikýř 2012; 16).

1.2 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů můžeme koncepčně chápat jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejich cílů“ (Vodák, Kucharčíková 2011; 41). Jedná se o kvalitativně nejvyšší úroveň systému personální práce v organizaci, která zdůrazňuje maximální využití lidského potenciálu a jeho rozvoj (srov. Kocianová 2012; 76).

Tato koncepce má strategický charakter, kdy strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategiemi organizace. Lidé jsou chápáni jako jmění, do kterého se investuje, přičemž důležitou roli hraje komunikace, respektování potřeb a aspirace pracovníků (srov. Kocianová 2012; 81–82). Vztahuje se tedy na všechny činnosti a úsilí, kterými organizace láká, udržuje a rozvíjí lidské zdroje za účelem dosahování organizačních cílů a zároveň uspokojení individuálních cílů zaměstnanců (srov. Antoniu, Isac 2009; 1).

1.3 Lidské zdroje, lidský kapitál, a lidský potenciál

Je důležité neplést si pojmy, které na první pohled vypadají velmi podobně.

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu. Jsou to nejen všechny osoby v daném prostoru, ale také jejich kvantitativní (počet) a kvalitativní aspekty, jako je úroveň kvalifikace, vzdělání, zdraví apod. (srov. Antoniu, Isac 2009; 1).

Vodák s Kucharčíkovou vymezují dále lidský kapitál, jako zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence, které lidé mohou využívat k tvorbě produktů. Lidský kapitál je tedy možné považovat za víceméně dynamickou veličinu. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je tedy v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu s žádnou organizací (srov. Vodák, Kucharčíková 2011; 34).

Dalším důležitým pojmem je pojem lidský potenciál. „*Lidským potenciálem rozumíme soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti*“ (Vodák, Kucharčíková 2011; 34). Je to tedy způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sebe sama. Rozdíl mezi lidským potenciálem a kapitálem tkví v tom, že potenciál se vztahuje k budoucnosti, kapitál většinou k současnosti.

1.4 Učení

Protože při vzdělávání se jednotliví pracovníci něčemu novému učí, je vhodné si definovat také samotný pojem *učení*. Učení je zásadní evoluční vynález, který usnadňuje adaptaci na měnící se životní podmínky organismů. Tento proces tedy vzniká pod tíhou nezbytnosti, přičemž si během něj, převážně nevědomým učením, osvojujeme zejména komunikační a vztahové návyky a dále spíše učením vědomým, znalosti a dovednosti (srov. Plamínek 2010; 24–25).

Podle Hroníka lze učení definovat jak rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Jedná se tedy o „*proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání*“ (Hroník 2007; 31).

1.5 Vzdělávání

Zdeněk Palán vymezuje *vzdělávání* jako systematický proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností,

utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Je to proces utváření osobnosti, individualizací společenského vědomí, tedy součástí socializace (srov. Palán 1997; 130). Hroník považuje vzdělávání za jeden ze způsobů učení se, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení, při kterém jsou vzdělávací aktivity ohraničené, mají svůj konec a začátek (srov. Hroník 2007; 31).

2 Vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Protože je vzdělávání zaměstnanců činností, na kterou je v organizaci kladen čím dál větší důraz a jehož důležitost a klíčovost pro efektivní chod si v současnosti přiznává čím dál více podniků, je potřeba si tento proces přiblížit. Cílem této kapitoly je představení procesu vzdělávání zaměstnanců jako významnou investici organizace, jako personální činnost a jako součást dalšího důležitého procesu, a to adaptace nového zaměstnance. Budou představeny také různé formy, oblasti a funkce vzdělávání v organizaci.

V praxi je čím dál více prosazován strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků, který klade na organizaci požadavek jasně definované podnikové strategie, ve které specifikuje základní podmínky své existence, dále strategii řízení lidských zdrojů, která je odvozena z té podnikové a v neposlední řadě také strategii vzdělávání a rozvoje pracovníků, která zahrnuje odpovědi na otázky po současné kvalifikační úrovni lidských zdrojů, současné podobě vzdělávání zaměstnanců a o podobě podmínek, které v této oblasti chce podnik vytvořit (srov. Veteška 2013; 31–32). Důraz na zaměstnance, jejich růst a seberealizaci, je zde nezbytný.

Zaměstnance ve firmě můžeme označit jako tzv. lidské zdroje. Kromě zdrojů lidských má každá firma k dispozici také zdroje materiální a finanční. Aby mohla efektivně fungovat, je potřeba tyto zdroje shromáždit, propojit a uvést do pohybu, přičemž lidské a informační zdroje jsou právě těmi, které rozhodují o směru, tempu pohybu a využívání zdrojů materiálních a finančních (srov. Koubek 2002; 13–14). Péči o lidské zdroje obstarává personální práce. *„Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace“* (Koubek 2002; 14).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků hrají velmi důležitou roli v každé společnosti. Většina firem uplatňuje takový systém vzdělávání, kde jsou vzdělávací aktivity určeny podle potřeb zaměstnanců a potřeb jejich vývoje k dosahování cílů (srov. Kashi 2014; 452). Hlavním cílem systému podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů, čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie.

Cílem je také vytváření podmínek vhodných pro samotnou seberealizaci zaměstnanců (srov. Vodák, Kucharčíková 2011; 82).

2.1 Vzdělávání jako investice

Lidé v podniku, nebo také lidský kapitál lze dále také rozvíjet a zvyšovat jeho hodnotu. To je samozřejmě výhodné, protože lidské zdroje mají kapacitu vytvořit konkurenceschopné výhody z příležitostí, které přináší měnící se trhy a touha učit se od zákazníků, spotřebitelů, ale i kolegů, kteří mají schopnosti vytvářet dlouhodobá a efektivní partnerství v kontextu udržitelného hospodářského vývoje (srov. Antoniu, Isac 2009; 1). Podstatou tohoto zvyšování hodnoty lidského kapitálu je vynakládání peněžních i nepeněžních prostředků v současnosti s cílem dosažení peněžních či nepeněžních výnosů v budoucnosti. Investicemi do lidského potenciálu jednotlivci zdokonalují svoje dovednosti a vědomosti, zkvalitňují tedy své lidské zdroje a následně zvyšují své psychické a peněžní příjmy (srov. Vodák, Kucharčíková 2011; 37–38). *„Vzdělaný a vysoce kvalifikovaný pracovník je nejcennějším zdrojem pro podnik. Vzdělávání se proto v posledních letech stalo jedním z nástrojů, jak uspět v neklidném sociálním a ekonomickém prostředí“* (Veteška 2013; 13).

Investování do lidského kapitálu jakožto výrobního vstupu může mít **formu**:

- zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců – např. organizace rekondičních a lázeňských pobytů, zajišťování pravidelného přísunu tekutin apod.,
- zlepšování pracovních podmínek – např. modernější a účinnější ochranné pracovní pomůcky,
- zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změna postojů, realizované prostřednictvím systému podnikového vzdělávání (srov. Vodák, Kucharčíková 2011; 39).

2.2 Vzdělávání jako personální činnost

Péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace se v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce. Vždy tomu tak však nebylo, podoba personální práce se v průběhu let měnila hlavně díky globalizaci, měnící se organizaci a novým technologiím. Postupně se tak objevovala potřeba dalších rolí v řízení lidských zdrojů, které by měly splňovat nové potřeby rozvoje lidských zdrojů, jako jsou vzdělávání a rozvoj člověka (srov. Devadas, Silong, Krauss 2011; 129). *„Cílem politiky a programů*

vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace“ (Armstrong 2007; 461). O podobě své personální práce rozhoduje sama organizace. Rozhoduje o tom, jaké postavení bude mít v hierarchii řídicích činnosti, její rozsah, strukturu a oblasti, na které se bude v různé intenzitě soustředit, jaká bude personální politika a personální strategie (srov. Koubek 2002; 14). Nabídka vzdělávání souvisí výrazně s velikostí podniku a jeho oborové příslušnosti, často je také zaměřena na absolventy vysokých škol, kteří mají v budoucnosti převzít vedoucí pozice, dále je využíváno v rámci talent managementu. Může být v neposlední řadě poskytováno všem zaměstnancům, například v podobě jazykových kurzů (srov. Beneš 2008; 121).

Centrem vzdělávání v podniku je její účastník, kvůli kterému se organizuje, avšak jako první je vždy potřeba zajistit připravenost organizátorů, kteří budou celý koncept tvořit, realizovat a vyhodnocovat. Tímto se, jak už bylo řečeno, zabývají personalisté, kteří ale také často spolupracují s externími odborníky, či mimo-firmními vzdělávacími institucemi. Mezi tyto pracovníky, podle Kalnického, patří:

- organizační a řídicí personál – vedoucí institutu, vedoucí oddělení, vedoucí kurzů, podpůrný asistenční personál apod.,
- tvůrci programů, projektů, učebních opor, metodikové, koncepční pracovníci apod.,
- lektoři, trenéři, konzultanti, instruktoři, kouči, tutoři apod. (srov. Kalnický 2012; 141).

Na druhé straně stojí tedy účastníci vzdělávací akce, jako prioritní objekt tohoto působení. Těmi mohou být:

- dělníci – členění podle výkonnostních tříd,
- technicko-hospodářští pracovníci – členění na liniové (specialisté) a štábní (administrativa),
- manažeři – dále se dělí na manažery vrcholové úrovně, střední úrovně a prvně-stupňové úrovně.

Pro vzdělávání jsou pracovníci jako potenciální účastníci vybíráni obvykle tak, aby tvořili homogenní studijní skupiny, podle výše uvedeného začlenění (srov. Kalnický 2012; 142).

Hroník dále rozlišuje několik **oblastí vzdělávání** zaměstnanců v podniku:

- funkční vzdělávání – má charakter odborné přípravy a učení do zásoby, navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník zdárně a standardním způsobem vykonávat svou práci, např. projektant,
- doplňkové funkční vzdělávání – nadoborová příprava, stírají se zde hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí, často má charakter zakázkového řešení,
- manažerské vzdělávání – od MBA, až po dílčí aktivity, např. nácvik skupinového řešení problémů,
- jazykové vzdělávání,
- IT školení,
- účelové vzdělávání – povětšinou charakter rozvoje měkkých dovedností, ale není omezeno jen na ně, např. stress management, efektivní telefonování apod.,
- školení ze zákona – nevýběrový charakter, je pro všechny (srov. Hroník 2007; 128–129).

Intenzita a šíře záběru vzdělávání závisí na personální politice a personální strategii organizace, v některých firmách dávají přednost získávání zaměstnanců, kteří se již školit nemusí, v dalších se uchylují ke vzdělávání jen, když je to nezbytné pro danou situaci, většina organizací ve vyspělých zemích ale věnuje vzdělávání trvalou pozornost, má vypracovanou svoji vlastní koncepci vzdělávání a nezdědala i své vlastní vzdělávací zařízení (srov. Koubek 2002; 243).

Pro navrhování efektivních vzdělávacích programů v rámci podnikového vzdělávání je dobré, když je v podniku jasně definovaná požadovaná úroveň znalostí a dovedností zaměstnanců na jednotlivých odborných pozicích. Je důležité, aby byly jednoznačné, srozumitelné pro všechny, kterých se to týká, a byly snadno hodnotitelné. Takové standardy pak mohou představovat jedno z východisek ke stanovení cílů v oblasti vzdělávání (srov. Vodák, Kucharčíková 2011; 75).

Pokud má být vzdělávání efektivní a má zaručit podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické (viz kapitola 3) a vycházet z celkové podnikové strategie (Vodák, Kucharčíková 2011; 80).

V současné době je tedy vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Je nezbytné, aby byli zaměstnanci společnosti dobře vzděláni a vyškolení, tak představují pro podnik významnou hodnotu. Mezi jedny z nejdůležitějších **funkcí vzdělávání** ve firmě patří:

- zvýšení produktivity a kvality produktů,

- zlepšení pracovní výkonnosti,
- zlepšení dovedností, znalostí,
- zvýšení porozumění a změna postoje k práci a podniku,
- větší využívání nástrojů a strojů,
- snižování objemu odpadů, počtu nehod,
- snižování nedochvilnosti, absencí,
- eliminace zastarávání metod, technologií a řízení (srov. Kashi 2014; 453).

2.3 Adaptační proces jako prvotní vzdělávání v organizaci

Prvním typem vzdělávání, se kterým se pracovníci podniku většinou setkávají, je vzdělávání během orientace a adaptace. Optimální délka tohoto procesu je čtyři až šest měsíců. Toto vzdělávání je podle Hroníka pro firmu klíčové zejména z důvodů co nejrychlejšího dosažení standardní výkonnosti u nového pracovníka. Dobrý start také rozhodne o tom, do jaké „škatulky“ se pracovník zařadí a jak jej budou vnímat druzí, což ovlivní kvalitu jeho výkonu. Kvalitní adaptační proces také předchází vysoké fluktuaci zaměstnanců (srov. Hroník 2007; 130).

Během adaptačního procesu se nový zaměstnanec seznámí s firmou, její historií, dynamikou, postavením na trhu, cíli, kulturou, managementem, očekáváním, způsoby komunikace a podobně. Je také potřeba ho seznámit s chodem firmy, přesným popisem pracovního místa, pracovním režimem, pracovní dobou, nebo mimořádnými pracovními povinnostmi (srov. Hroník 2007; 131).

Velmi významnou metodou používanou při adaptaci pracovníka je mentoring, při kterém si samotný pracovník vybírá mentora, neboli rádce, který je chápán jako ideální vzor. Tato metoda znamená samotné vedení zaměstnanců, jak se mají rozvíjet, profesně i sociálně, zvláště je kladen důraz na vlastní iniciativu, směřování a odpovědnost a díky tomu dochází ke zvýšení efektivity práce samotného pracovníka. Mentoring je zaměřen právě na juniory a nové zaměstnance ve firmě, hlavním cílem je poskytování zkušeností, rad a pomoci (srov. Kočová 2014; 306–311).

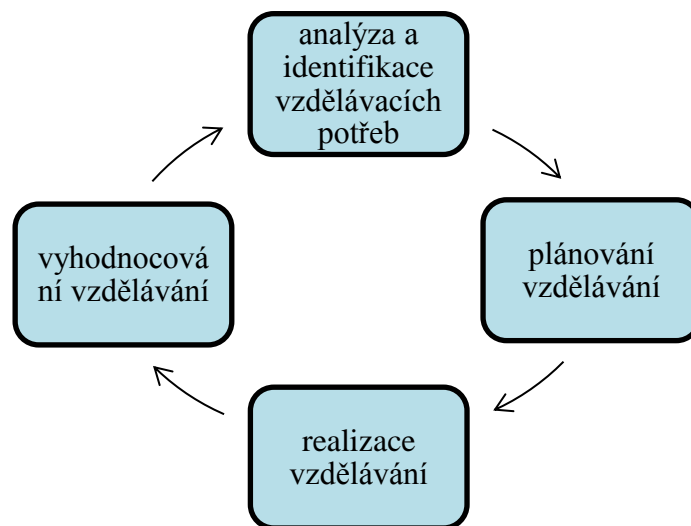
Efektivním nástrojem řízení adaptace je *Individuální plán pro adaptační období*, který by měl zahrnovat všechny významné kroky procesu adaptace v časovém harmonogramu. To je vodítko pro postup nadřízeného pracovníka i dalších, kteří se na řízení adaptace podílejí. Plán adaptace by měl vycházet z nároků na adaptaci na úrovni organizace, z pracovního místa a nároků na pracovníka na tomto místě. Odpovědnost za

průběh adaptace nese pracovník, jeho nadřízený, personalisté, pracovníkův mentor či patron, pracovník vzdělávacího útvaru a pracovníci, kterých se může proces adaptace týkat vzhledem k charakteru adaptačních aktivit (srov. Kocianová 2010; 134–135).

3 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Následující kapitola vychází z předchozí stanovené základní skupiny pojmů a znaků v organizaci, které je třeba sledovat. Ke vzdělávání zaměstnanců v organizaci lze přistupovat různými způsoby, s různým nasazením a s různými představami. Podle mnoha autorů odborných publikací je velmi účinným a výhodným přístupem, přístup systematický. V této kapitole bude, stejně jako jeho jednotlivé části, podrobněji popsán a vysvětlen. Součástí kapitoly je také vymezení nejčastěji užívaných metod vzdělávání v organizaci a zvláště v podniku, o kterém je pojednáváno v praktické části této práce.

Systematické vzdělávání v podniku je cyklus, jehož dodržováním dosahujeme zkvalitňování lidských zdrojů a tak i efektivnějšího chodu podniku celkově. Podle Hroníka se tento přístup snaží vnést do systému vzdělávání větší přehlednost a pořádek (srov. Hroník 2007; 127). Kromě této své funkce, systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na změny podmínek a požadavků pracovních míst, přičemž tato připravenost na změny, spojená se schopností a motivací zaměstnanců využít změnu jako příležitost, přináší zaměstnavateli potřebnou konkurenceschopnost (srov. Šikýř 2012; 146). Systematické vzdělávání ve firmě sestává ze čtyř fází. „*Toto rozfázování najdeme u mnoha autorů, ale i v řadě firem se postupuje podle tohoto schématu. Dá se tedy říci, že rozdělení cyklu vzdělávání do čtyř fází je všeobecně přijímáno*“ (Hroník 2007; 133).



Obr. 1 Fáze systému vzdělávání (Bartoňková 2010; 110)

Před tím, než je proces vzdělávání ve firmě zahájen, je důležité stanovit si jeho základní smysl, pojetí, tedy jeho koncepci. Tvorba koncepce spočívá podle Bartoňkové

v detailním zpracování popisů všech pracovních činností, které budou obsahovat veškeré údaje o každém pracovním místě z hlediska kompetencí, vztahů nadřízenosti a podřízenosti i konkrétní odpovědnosti. Dále je důležité zpracovat pro každou pracovní činnost kvalifikační požadavky, ověřit způsobilosti u pracovníků, ujasnit si vnitřní pravidla, které budou vzdělávání upravovat a rozhodnout o spolupráci s dalšími institucemi (srov. Bartoňková 2010; 109).

Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje (srov. Bartoňková 2010; 109). Ačkoli na sebe jednotlivé fáze navazují, každá z nich se v systému vyskytuje jako do jisté míry samostatný dílčí proces, který je nezávisle na ostatních činnostech akcelerován organizačními a institucionálními předpoklady rozvoje zaměstnanců (existence organizačních jednotek participujících na zajištění organizační stránky vzdělávání, školicích programů, apod.). Fáze se také vzájemně ovlivňují a doplňují a jako celek přinášejí synergický efekt (srov. Dvořáková 2007; 289).

Proces začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace, po kterém následuje fáze plánování, kdy se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kteří budou vzdělávání, oblastí, metod apod. Dále přichází samotný proces vzdělávání a také fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání, účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod, kdy organizace zjistí, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny a jak se osvědčily nástroje, metody použité ke vzdělávání pracovníků (srov. Koubek 2002; 244).

Systematické vzdělávání má mnoho výhod. V první řadě přispívá ke zlepšení produktivity práce a pracovního výkonu. Zlepšuje také kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců, čímž organizaci dodává odborně připravené pracovníky. Celkově napomáhá růstu atraktivity a konkurenceschopnosti organizace na trhu práce a zlepšuje mezilidské vztahy a vztah pracovníků k organizaci. Na druhou stranu systematické vzdělávání může zvyšovat riziko toho, že zaměstnanec, který díky vzdělávání zvýší svoji hodnotu na trhu práce, odejde k jinému zaměstnavateli (srov. Dvořáková 2007; 288).

Podnikové systematické vzdělávání mohou realizovat interní odborníci nebo vlastní vzdělávací školicí centrum, případně externí instituce, ať už veřejné či podnikatelské subjekty. V rámci tohoto procesu se uplatňuje mix různých androdidaktických metod a forem vzdělávání a učení dospělých (srov. Veteška, Svoboda 2014; 78).

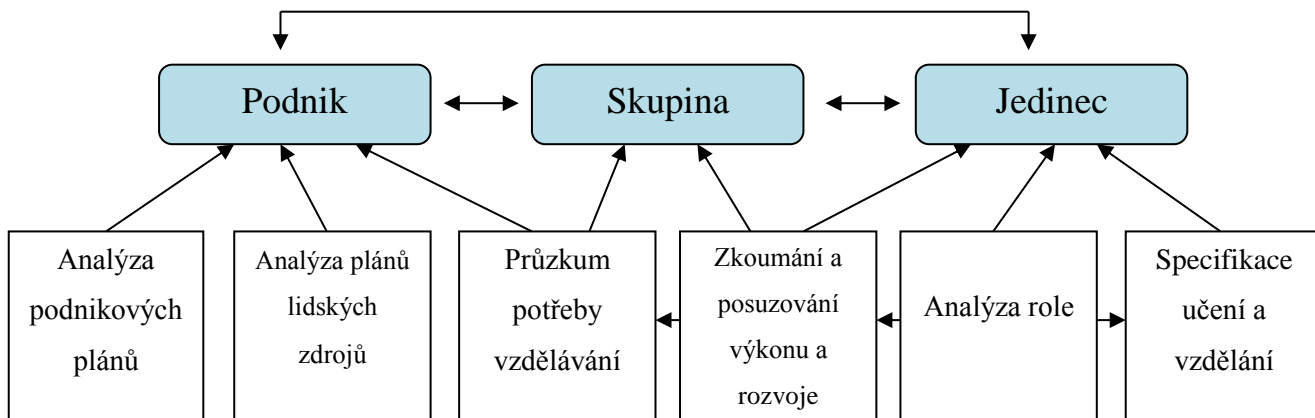
3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Vzdělávací aktivita musí být založena na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. Proto je vhodné definovat účel této aktivity, což je možné jen tehdy, když jsou identifikovány a analyzovány potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců (srov. Armstrong 2007; 503). Identifikace potřeb, nebo také analýza potřeb je zahajující činnost v cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců v podniku. Podle Bartoňkové je tato fáze nejkritičtější a zároveň nejdůležitější, protože chyba provedená v analýze vzdělávacích potřeb se neodvratně projeví ve všech dalších krocích (srov. Bartoňková 2010; 118).

Také pokud se v některé části organizace vyskytnou nedostatky, provádí se analýza potřeb s cílem zjištění difference nebo mezery mezi tím, jak situace vypadá, a tím, jak by měla vypadat. „*Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromáždění informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní*“ (Bartoňková 2010; 118). Dále kromě rozdílu, mezi stávajícím a žádoucím výkonem je cílem analýzy formulace námětů, jaký obsah, metody a formy učení mohou pomoci pozitivní změně, identifikace silných a slabých stránek jednotlivců a týmů a možné příležitosti, či hrozby, a také podpora osobního i týmového rozvoje (srov. Barták 2007; 19–20).

Proces identifikace vzdělávacích potřeb probíhá podle Vodáka a Kucharčíkové ve třech etapách:

- 1. analýza podnikových cílů** – při které je důležité vycházet z celkové strategie podniku, čímž se také získává podpora i ze strany managementu. Důležité je také přihlížet k podnikové kultuře, která odráží systém hodnot;
- 2. analýza úkolů, znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců** – tyto údaje se dají získat z popisů, specifikací a kvalifikačních charakteristik pracovních míst a dále se porovnávají se skutečným stavem schopností zaměstnanců. Výsledkem je informace o potenciální potřebě vzdělávání. Výchozí je individuální úroveň analýzy, to umožňuje přípravu vzdělávání „na míru“;
- 3. analýza osob** – při které jsou individuální charakteristiky zaměstnanců porovnávány s požadavky podniku. Údaje se získávají ze záznamů o hodnocení pracovníka, jeho vzdělání, kvalifikace, absolvování vzdělávacích programů apod. (srov. Vodák, Kucharčíková 2011; 91).



Obr. 2 Oblasti analýzy potřeb vzdělávání (Armstrong 2007; 503)

Analýza organizace poskytuje informace o strategiích a kultuře, o jejích normách a standardech, analýza pracovního místa uvádí podrobnosti o úkolech a relevantních znalostech, dovednostech a schopnostech, které jsou potřebné pro výkon určité práce a konečně v personální nebo osobní analýze jsou posuzovány kompetence jednotlivých zaměstnanců (srov. Belcourt, Wright 1998; 45).

Výsledkem analýzy potřeb je stanovení cílů, nebo měřitelných výsledků – které vedou ke zlepšení situace a zmenšení diference. Zjištěné mezery ve výkonnosti však vždy nelze odstranit vzděláváním, proto se je snažíme eliminovat a zaměřujeme se na ty, které vzděláváním odstranit lze. Při tomto kroku je tedy nezbytné nasbírat co nejvíce informací. Podle Bartoňkové lze tyto informace získat kvantitativním sociologickým výzkumem, kdy se v podstatě jdeme zeptat přímo pracovníků na jejich vzdělávací potřeby, eventuálně jejich nadřízených, kolegů, apod., nebo lze aplikovat kompetenční přístup ke vzdělávání, kde jde především o práci s dokumenty a literaturou za účelem získání obecných požadavků na pracovní místo. Ideální je kombinace těchto způsobů (srov. Bartoňková 2010; 122).

Konkrétních metod, kterými se dají získávat potřebné informace v rámci identifikace potřeby vzdělávání, existuje velké množství. Nejčastějšími metodami sběru mohou být:

- **strukturovaný rozhovor** – základem jsou předem připravené otázky za účelem zjistit, proč jednotlivci či skupiny nepodávají uspokojivý výkon, získat názory, postřehy a postoje od klíčových zástupců personálu. Výhodou je možnost detailnějšího zkoumání situace a flexibilita, na druhou stranu jsou často časově náročné a osoba vedoucí rozhovor musí být dostatečně kvalifikovaná;

- **pozorování** – záměrné sledování výkonu zaměstnání jednotlivce, nebo skupiny osob v daném prostředí, při kterém je možné srovnat různé styly a dovednosti jednotlivců a jejich výkon porovnat s popisem práce, normami a postupy;
- **participace** – časový úsek, během kterého na sebe výzkumník bere úkoly a zodpovědnost zaměstnance za účelem získání bližšího pochopení práce v případě, že vysvětlení je obtížné, nebo když uváděné postupy jsou v podniku nové a není nikdo, kdo by tyto přístupy dokázal kvalifikovaně posoudit;
- **popis práce vytvořený zaměstnancem** – produkt analýzy realizované samotným zaměstnancem za účelem vypracování úplného popisu práce ze své perspektivy, kdy popisuje úrovně důležitosti a obtížnosti jednotlivých úkolů a povinností, z nichž se jeho práce skládá (srov. Vodák, Kucharčíková 2011; 92).

Ideální je opět skloubit využití více metod dohromady. Těchto konkrétních postupů samozřejmě existuje daleko více, většina z nich se rekrutuje z oblasti metod a technik sociologického, či psychologického výzkumu, nebo z oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů (srov. Bartoňková 2010; 125).

Vzdělávací potřeby lze také identifikovat pomocí hodnocení zaměstnanců. Zvláště v podniku, kterému je věnována praktická část této práce, je hodnocení zaměstnanců významnou činností pro shromáždění informací, na základě kterých jsou zjišťovány nedostatky mezi současným a požadovaným stavem. „*Hodnocení pracovníků je jedna z klíčových personálních činností, podstatou které je systémový popis zjištěných silných a slabých stránek pracovníka za účelem udržení, nebo zvýšení jeho výkonů, včetně jeho chování, znalostí a schopností majících vztah k jeho pracovní pozici*“ (Kalnický 2012; 105). Nejkompetentnější osobou pro provádění hodnocení je přímý nadřízený zaměstnanec, který velmi dobře zná úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného, podmínky, ve kterých zaměstnanec pracuje, ale i jeho rodinné a širší sociální zázemí. Přímý nadřízený by měl vést také pohovor s přijetím závěrů a opatření.

Kromě zlepšení výkonu, či motivace, je jedním z nejdůležitějších cílů hodnocení právě pro-edukační orientace pracovníků, zjištění docility zaměstnanců, potřeby jedince, jeho způsobilost pro rozvoj, podklad pro plánování následnictví a kariéry, ale i hodnocení efektivnosti vzdělávacích programů, které firma zabezpečuje (srov. Kalnický 2012; 108–109). Po hodnocení by měl následovat zmiňovaný pohovor k výsledkům hodnocení. Pracovníci by měli mít možnost se k hodnocení a k navrhovaným závěrům či opatřením vyjádřit. Kromě projednání písemného dokumentu s hodnocením je zde poskytnut také

prostor hodnotiteli i hodnocenému pro vzájemnou korekturu názorů na celkové potenciál hodnoceného, jako výchozího bodu pro další rozvoj jeho profesní kariéry (srov. Kalnický 2012; 112–113).

Na základě všech těchto údajů je možno vytvořit si přehled o současné a potenciální disproporci, mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků na jedné straně a požadavky pracovních míst na straně druhé (srov. Vodák, Kucharčíková 2011; 85).

Již v této fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů, které se postupně upřeshňují a projednávají v dalších fázích (srov. Koubek 2002; 249). „*Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu (plánu, projektu), což představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje*“ (Vodák, Kucharčíková 2011; 96).

3.2 Plánování vzdělávání

Po první fázi systematického vzdělávání zaměstnanců, která se zabývá identifikací problému, nastává fáze druhá, zaměřená na plán odstranění zjištěné mezery mezi stavem reálným a stavem žádoucím u problému, který je vzděláváním řešitelný. Jedná se tedy o plán vzdělávání. Jeho tvorba se skládá ze tří fází.

- 1. Přípravná fáze** – obsahuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu, které slouží jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků.
- 2. Realizační fáze** – zahrnuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a témat, je také určen způsob, kterým bude vzdělávání probíhat. Na počátku je důležité stanovit vhodné techniky vzdělávání a rozvoje, přičemž musíme brát v úvahu lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností a vzdělání a zároveň zařazení účastníků na různých úrovních řízení v podniku, včetně jejich motivace. Dále je třeba zohlednit i počet účastníků, priority podniku, možné obavy účastníků, nebo potřeby vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníkem.
- 3. Fáze zdokonalování** – zahrnuje průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům, při kterém se hledají možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik a hodnotících modelů včetně účelných přístupů objektivizace přínosu vzdělávacího projektu (srov. Vodák, Kucharčíková 2011; 97).

Jak už bylo řečeno, cíle se stanovují v přípravné fázi plánu vzdělávání. „*Cíle představují ve vzdělávacím procesu determinující proměnné, tj. takové, které vyjadřují, co je třeba účastníky naučit, jaké vědomosti, event. dovednosti či návyky, by si měli osvojit, případně na jaké úrovni*“ (Barták 2007; 17). Podle Bartáka je vhodné cíle vzdělávání vymežit pomocí metody SMART, kdy by cíl měl být specifický, měřitelný, aktivizující, realistický a termínovaný. Cíle by tak měly být specifikovány vzhledem k vymezeným potřebám, měly by vycházet z požadovaných výkonových standardů, umožnit hodnocení studijních výsledků i samotné vzdělávací aktivity a také vyjádřit za jakých podmínek a v jakém čase je lze vyhodnocovat (srov. Barták 2007; 17).

Stanovení cílů má pro podnik značné výhody. Cíle zabraňují přílišnému, nebo příliš malému množství obsahu a rozsahu vzdělávání. Jsou také zdrojem vodítek pro návrh vzdělávací akce a plní funkci základu pro formulaci učebních a dalších dílčích cílů, objasňují vzdělavateli i účastníkům vzdělávací akce jejich cíle a slouží jako základ pro měření efektivity akce. Vzdělavatel tak může cílevědoměji připravit své lektorské působení, odhadnout potřebný čas, nebo lépe vybrat obsah, učební metody a metody hodnocení. Pro vzdělávaného představuje povědomí o cílech větší jistotu a často také motivaci (srov. Bartoňková 2010; 141–142).

Co se týče volby vzdělávací instituce, vzdělávání může být realizováno interními odborníky, vlastním vzdělávacím (školicím) centrem, nebo externími institucemi, což mohou být veřejné nebo podnikatelské subjekty. Co si podnik zvolí je ovlivněno předchozími zkušenostmi podniku se vzdělávacími organizacemi, referencemi od jiných podniků apod. V případě, že si firmy nechají školit své zaměstnance dodavatelským způsobem, doporučuje se zjistit si určité informace:

- kdo vzdělávání pořádá, zda je instituce akreditována, kde je vzdělávací akce pořádána, tradice, reference, koncepce, androdidaktická kompetence a odborná kvalifikace lektorů apod.,
- jak jsou formulované cíle, plány, osnovy, časový plán, velikost skupiny účastníků,
- jak jsou koncipovány formy a metody vzhledem k cíli a obsahu, jaké pomůcky a technika se používají, jaké jsou možnosti samostudia, jak jsou kvalitní studijní opory a materiály,
- jaká je kalkulace, cena akce, podmínky odstoupení, program doplňujícího kulturního a sportovního vyžití pro účastníky, certifikát o ukončení apod. (srov. Kalnický 2012; 143).

Vzdělávání dále může být realizováno v podniku, nebo mimo něj (srov. Vodák, Kucharčíková 2011; 100).

Podle Dvořákové by tedy plán přechodu ze současného stavu k žádoucímu měl celkově obsahovat odpovědi na následující soubor otázek „8W“:

- **WHAT CONTENT?** – co má být cílem a obsahem vzdělávacího programu,
- **WHO TO?** – kdo by měl být vzděláván,
- **WHICH WAY?** – jaké metody budou nejvhodnější,
- **WHO DELIVERS?** – kým bude vzdělávací program zabezpečen a řízen,
- **WHEN AND HOW LONG?** – jaký je časový horizont vzdělávacího programu,
- **WHERE?** – kde se bude vzdělávání odehrávat,
- **WHAT PRICE?** – jaký bude rozpočet plánovaného vzdělávání,
- **WAS IT EFFECTIVE?** – jak budeme zjišťovat účinnost vzdělávacího programu (srov. Dvořáková 2007; 292).

„Když jsou stanoveny cíle, jichž chce podnik prostřednictvím systému vzdělávání dosáhnout, je třeba k jejich naplnění zvolit vhodnou metodu“ (Vodák, Kucharčíková 2011; 111). Vhodná volba metody závisí na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům a k učebním cílům. Vždy musí být uvážěn dopad učebních metod na obsah. Stejně tak je velmi důležité brát ohled na individuální učební styl účastníků, na jejich počet, věk, zastávanou pozici, současnou a požadovanou úroveň vědomostí apod. Výběr a použití metody by také měl odrážet individuální potřeby a požadavky podniku a měl by reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje (srov. Vodák, Kucharčíková 2011; 112).

3.2.1 Metody vzdělávání

Jak už bylo výše zmíněno, při plánování vzdělávání je velmi důležité zvolit vhodné metody, prostřednictvím kterých si zaměstnanec osvojí požadované znalosti, schopnosti a dovednosti. Podle Bartoňkové je důležité se při výběru s jednotlivými metodami seznámit, zvážit jejich výhody a nevýhody, vypracovat si důležitá kritéria pro správnou volbu a ujasnit si, že se změnou učební situace se musí měnit i zvolené metody (srov. Bartoňková 2010; 151). Metody můžeme rozdělit na dvě základní skupiny, na metody vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání používané mimo pracoviště. Následující výčet není vyčerpávající, zahrnuje hlavně metody, které jsou nejvíce užívané při vzdělávání zaměstnanců v konkrétním podniku, kterému se věnuje praktická část této práce.

Metody vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání na pracovišti se aplikují při vykonávání běžných pracovních povinností na příslušném pracovním místě individuálního zaměstnance. Tyto metody jsou vhodnější hlavně u vzdělávání dělníků (srov. Vodák, Kucharčíková 2011; 113). Mezi ty nejčastější patří:

- **Instruktaž při výkonu práce** – nejčastěji používaná metoda a nejjednodušší způsob zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník, či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí. Tato metoda umožňuje rychlý zácvik, ale spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, probíhá často také v hlučném a rušivém pracovním prostředí, pod tlakem pracovních úkolů (srov. Koubek 2002; 252).
- **Mentoring** – je vnímán jako metoda rozvoje jedince na základě následování příkladu a zkušeností úspěšné osobnosti, která byla samotným pracovníkem zvolena. Mentor pomáhá svému mentorovanému na cestě k sebepoznání, odhalení potenciálu a nevyužitých schopností, přičemž vztah mezi mentorem a pracovníkem je rovnocenný, založený na vzájemné důvěře a vymezen stanovenými pravidly (srov. Lošťáková 2013; 81). Tato metoda je mimo jiné také velmi významnou a efektivní při adaptaci nového zaměstnance v podniku (blíže viz kapitola 2.3).
- **Asistování** – vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu při plnění jeho úkolů, přičemž se od něj učí pracovním postupům a pracovnímu jednání. S přibývajícím časem získává čím dál větší míru autonomie až do okamžiku, kdy je schopen práci vykonávat sám. Velkou výhodou je soustavné působení školitele a důraz na praktické vyzkoušení schopností školeného, naopak nevýhodou může být riziko osvojení si nesprávných pracovních návyků (srov. Dvořáková 2007; 299).
- **Rotace práce** – též střídání pracovních úkolů, kdy rozeznáváme horizontální rotaci práce (střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení) a vertikální rotaci práce (přemístování zaměstnance na jiný stupeň řízení). Tato metoda se užívá hlavně při přípravě pracovníků na vedoucí funkce. Hlavní výhodou je růst flexibility a získání schopnosti vidět problémy organizace v širších souvislostech, nevýhodou pak riziko pracovního selhání školeného při příliš častém střídání pracovních míst (srov. Dvořáková 2007; 299).

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Tyto metody jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů (srov. Vodák, Kucharčíková 2011; 113). Mezi nejčastější patří:

- **Přednáška** – obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací, či teoretických znalostí. Přenos informací je rychlý, jde ale o jednostranný tok informací, kde účastníci informace přijímají pasivně (srov. Koubek 2002; 254).
- **Přednáška spojená s diskusí, nebo seminář** – slouží k předávání znalostí, během čehož se objevují nápady a účastníci jsou stimulováni k aktivitě. Tato akce ale musí být důkladněji organizačně připravena a vhodně moderována (srov. Koubek 2002; 254).
- **Demonstrování** – zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích, v podnicích vyrábějící tato zařízení apod. Tato metoda se více orientuje na dovednosti, které si účastníci zkoušejí v bezpečném prostředí bez rizik, obvykle jsou ale podmínky na skutečném pracovišti rozdílné (srov. Koubek 2002; 255).
- **Případové studie** – metoda, při které jsou zadávány skutečné, či smyšlené příklady k analýze, nebo řešení. Při řešení „měkkých kauz“ (např. komunikace, spolupráce apod.) se účastníci srovnávají a ztotožňují s postavami případových studií a často reagují citlivě, při „tvrdých kauzách“ (např. problémy s vitalitou systémů) jsou vyvolávány spíše racionálnější odezvy (srov. Plamínek 2010; 158).
- **Simulace** – tato metoda zahrnuje vytvoření modelové situace, která se blíží realitě, je však zjednodušená na úroveň zvládnutelnou učícími se osobami. Účastníci dostanou podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Tato metoda je velmi vhodná pro nácvik komunikačních schopností, zejména argumentování a schopnosti rozhodovat se. Problémem však může být riziko, že modelová situace bude příliš odtržená od reality (srov. Dvořáková 2007; 301).
- **Hraní rolí** – metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností spíše

u vedoucích pracovníků. Účastníci se tak učí samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce, vyžaduje se však pečlivá organizační příprava (srov. Koubek 2002; 256).

- **Outdoor training** – v ryzí podobě je to konkrétní forma zážitkového učení, jehož specifikum spočívá ve výrazném uplatnění aktivit v přírodě. Poznatky jsou vyvozovány z osobního prožitku situací vznikajících ve skupině při řešení zadaných úkolů. Při aktivitách přestává platit hierarchie skupiny přenesená z firemního prostředí, což nabízí účastníkům prostor vystoupit ze zažitých rolí a projevit své kvality. Program tak lze využít ke zvyšování efektivity spolupráce členů pracovních týmů, rozvoji manažerských dovedností, nebo k vysoce účinnému hodnocení osobnostního a profesionálního potenciálu uchazečů o zaměstnání, nebo stávajících pracovníků (srov. Svatoš, Lebeda 2005; 28–77).

V praxi se však podle Koubka používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, takže metody nejsou striktně aplikovány buď jen na manažery, nebo jen na dělníky. Dochází tak k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků vzdělávání. Existuje však jistý rozdíl v tom, že zatímco při vzdělávání manažerů a specialistů se s rostoucím důrazem na praktickou stránku vzdělávání stále více aplikují metody používané ke vzdělávání na pracovišti, při vzdělávání dělníků se růst významu metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště projevil jen v nepatrné míře (Koubek 2002; 251–252).

Vzhledem k rychlému rozvoji technologií je pro nás dnes téměř samozřejmostí vybavení kanceláří kvalitními počítači a například díky tabletu, či smartphonu je umožněn přístup k datům při práci i mimo kancelář. Tyto technologické změny zasahují samozřejmě v řadě firem i do podnikového vzdělávání, velmi dynamicky se rozvíjí e-learning (srov. Veteška, Svoboda 2014; 79). Ten můžeme chápat jako zprostředkování vzdělávání prostřednictvím nosiče digitálních informací, osobní multimediální počítače a počítačové sítě, který si podmaňuje vzdálenost, snižuje náklady, šetří čas, zdarma zpřístupňuje volně dostupné sekundární zdroje studijních materiálů a zvyšuje aktivitu účastníků vzdělávacích kurzů (srov. Dvořáková 2007; 303–304). Prakticky všechny moderní komunikační vzdělávací prostředky mají dnes k dispozici tzv. webová úložiště, k nimž není problém se připojit na dálku. Uživatelé se tak mohou logovat do podnikových sítí a neustále tak pracují s aktualizovanými informacemi (srov. Veteška, Svoboda 2014; 81).

Pro lepší efekt různých metod jsou uplatňovány také podporující audiovizuální pomůcky, například trhací tabule (flipchart), dataprojektor, zpětný projektor, bílá tabule, naučné filmy, modely a podpůrné materiály. Takové didaktické pomůcky a techniky napomáhají lektorovi demonstrovat probrané učivo, simulovat skutečnost, navodit bezprostřední dojem, či smyslový kontakt, znázornit souvislosti, které usnadňují pochopení apod. Vhodné je také zajistit účastníkům vzdělávání tištěné studijní materiály, jako jsou skripta, sylaby, pracovní listy, či různé scénáře a případové studie (srov. Bartoňková 2010; 163–165).

3.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání začíná ještě dříve, než se lektor poprvé setká s účastníky vzdělávání. Sestává podle Hroníka ze tří fází:

- **příprava** – zaměřena hlavně na přípravu lektora, učebních materiálů, pomůcek a celkového organizačního zajištění,
- **vlastní realizace** – začíná příjezdem lektora, zahrnuje zahájení, monitorování dění a průběhu a případné řešení nenadálých situací,
- **transfer** – probíhá první dny po kurzu, zahrnuje zpracování souboru nejrůznějších poznatků, které vznikají během kurzu a zpracovávají se do závěrečné zprávy, dále fotodokumentaci a videozáznamy ze vzdělávací akce apod. (srov. Hroník 2007; 162).

Organizační zajištění vzdělávací akce je pro její budoucí úspěšnost rozhodující. „Zjednodušeně řečeno organizační zajištění dané vzdělávací akce znamená nezapomenout na žádnou z činností po celou dobu přípravy, realizace i evaluace dané vzdělávací akce, mít jednoznačně stanovenou odpovědnost za dané činnosti a nastavené mechanismy kontroly tak, aby bylo zřejmé, zda, kdy, jak a kým je daná činnost zajištěná“ (Bartoňková 2010; 168). Tato organizace se vztahuje na všechny tři části přípravy realizace (viz výše) a zahrnuje v sobě velké množství činností, jako zajištění propagačních aktivit, smlouvy s lektory, evidenci účastníků, harmonogram vzdělávací akce, kopírování studijních materiálů, zajištění prostor vzdělávací akce, technické zázemí, či pomůcky pro účastníky. Dále obsahuje také dopravu, či stravování během dané vzdělávací akce, evidenci a platby lektorům, výstupy dané akce, evaluace, certifikace, podklady pro závěrečnou zprávu a také účetní bilanci (srov. Bartoňková 2010; 168).

Bartoňková dále vymezuje dvě obecná pravidla pro realizaci vzdělávací akce. Kurzy je vždy třeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečil jejich plánovaný průběh podle schváleného rozpočtu, a dále je nutné zajistit jejich vyhodnocení (v průběhu, či po ukončení), abychom prověřili, do jaké míry přineslo požadované výsledky (srov. Bartoňková 2010; 168).

Kalnický ve své práci zdůrazňuje také zásady efektivního provedení vzdělávací aktivity, kterými by se mělo vzdělávání řídit, aby bylo dosaženo pozdější žádané efektivity. Těmito zásadami jsou např.:

- vědeckost – obsah vzdělávání má co nejvíce odpovídat poznatkům současné vědy,
- orientace na praxi – projekt směřuje k aplikaci poznatků v praxi účastníků, jsou také využívány praktické příklady,
- aktuálnost – požaduje reagovat na nově se objevující problémy při výkonu práce, nedostatky ve vědomostech a dovednostech,
- didaktické redukce – výběr informací pro výuku vzhledem k cílové skupině účastníků,
- motivace a participace – navozovat ve výuce pozitivní atmosféru, zdůrazňovat pozitivní vliv školení na výkon práce, vytvářet prostor pro participaci účastníků,
- individuální přístup – respekt individuálních rozdílů mezi účastníky,
- zpětné vazby a transfer – lektor získá informace o práci posluchačů, posluchač získá informace o svém postupu v učení (srov. Kalnický 2012; 144–145).

3.4 Hodnocení vzdělávání

Závěrečným krokem systematického podnikového vzdělávání je jeho hodnocení. Hodnocení je systematický sběr informací o činnosti, charakteristikách a výsledcích programu, díky kterým jej můžeme posoudit, porozumět mu, zlepšit a dále rozvíjet jeho efektivitu. Poskytuje také oporu pro rozhodování o budoucím plánování (srov. Russ-Eft, Preskill 2009; 3). Abychom vůbec mohli vyhodnotit efekt vzdělávání, je nezbytné na začátku stanovit jeho cíl a podle něj určit návratnost vynaložených prostředků. Úspěšnost každé fáze cyklu závisí na fázi předchozí, proto je kvalitně provedená analýza potřeb nezbytným předpokladem pro vytvoření efektivního programu vzdělávání a rozvoje (srov. Folwarczná 2010; 171).

Kirkpatrick vymezuje tři hlavní důvody pro hodnocení vzdělávání:

- zdůvodňuje existence vzdělávacího oddělení a jeho rozpočet, informacemi, které ukazují, jak se oddělení podílí na plnění organizačních úkolů a dosahování cílů,
- ukazuje, zda ve školicích programech pokračovat, nebo je přerušit,
- podává informace o tom, jak budoucí vzdělávání zlepšovat (srov. Kirkpatrick 2008; 17).

O hodnocení vzdělávání ve firmě můžeme podle Bartoňkové hovořit ve třech rovinách. Evaluovat lze celkovou strategii vzdělávání, vzdělávání jako jednu z fází systému firemního vzdělávání, nebo lze hodnotit jen konkrétní vzdělávací akci. Obecně platí, že o způsobu evaluace bychom měli mít rozhodnuto již při plánování a tvorbě firemní strategie a strategie vzdělávání. Hodnocení se provádí nejen za účelem učení, ale také z důvodu kontrolování, ověřování a zdokonalování. Hodnocení posiluje dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky a také důvěru v hodnotu a smysl vzdělávání ve firmě (srov. Bartoňková 2010; 181–182).

Prostřednictvím hodnocení je možné také:

- zjištění, zda program splnil svůj cíl,
- identifikace silných a slabých stránek vzdělávacího programu,
- určení nákladů a výnosů vzdělávacího programu,
- rozhodnutí, kdo by se měl podílet na budoucím vzdělávacím programu,
- určení, kteří účastníci mají ze vzdělávací akce největší prospěch,
- shromáždění údajů nápomocných k realizaci dalších vzdělávacích programů (srov. Kumpikaite 2007; 593).

Bartoňková rozlišuje dvě etapy hodnocení, a to hodnocení formativní a sumativní. Formativní hodnocení je průběžné, posuzují se lektori, komunikace, prostředí, organizace, potíže účastníků apod. Vzdělávací akce se dá tak formovat za chodu. Formativní hodnocení tak zvyšuje motivaci účastníků a lze jej realizovat prostřednictvím testů, rozhovorů, nebo pozorování. Na druhou stranu hodnocení sumativní je finální, souhrnné a úzce souvisí s konkrétními požadavky vyplývající z analýzy vzdělávacích potřeb. Provádí se zejména testy, pozorování i dotazníky a jeho výstupy ovlivňují následnou vzdělávací akci (srov. Bartoňková 2010; 185).

Existuje řada principů, podle kterých by mělo být hodnocení vzdělávání prováděno, aby bylo přínosné. V praxi je sice často obtížné tyto principy současně dodržovat, však mezi ty podstatné, kterým by se mělo dostát, patří:

- hodnocení by mělo být plánováno ve stejné době, kdy se provádí identifikace potřeb a navrhuje opatření,
- je třeba provést více měření,
- je vhodné kombinovat více úrovní evaluace, i více zdrojů evaluace (např. 360° zpětné vazby),
- hodnocení musí být proveditelné a pružné, školitelé musí mít nějaký základní výcvik v metodách stanovování cílů a v přípravě rozumného návrhu evaluačního výzkumu (srov. Belcourt, Wright 1998; 194).

Vyhodnocovací proces má značné výhody. Umožňuje manažerům soustředit pozornost na lidské zdroje právě tak, jako se zaměřují na jiné záležitosti, za něž mají zodpovědnost, a zajišťuje, že vzdělávání je vyhodnocováno ve srovnání s vhodnými kritérii a nezůstává na úrovni emotivních reakcí (srov. Vodák, Kucharčíková 2011; 127). Podle Russ-Eft a Preskill hodnocení také přispívá ke zvyšování povědomí mezi členy organizace, o budování jejich schopnosti hodnotit, dále pomáhá plánovat organizační iniciativu a vede členy k zodpovědnosti. Zkušenost s hodnocením se postupně stává obchodovatelnou dovedností (Russ-Eft, Preskill 2009; 9–14).

Na druhou stranu existují i nevýhody hodnotícího procesu. Vyhodnocování je velmi náročné na získávání potřebných informací, výsledky jsou často posuzovány subjektivně, vyžaduje také mnoho času, úsilí, vynaložení dodatečných finančních prostředků apod. (srov. Vodák, Kucharčíková 2011; 126). Podle Koubka hlavní problém spočívá ve stanovení kritérií hodnocení. Kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo, mnohdy dost spekulativně, setkáváme se tak s rozmanitostí kritérií a postupů vyhodnocování (srov. Koubek 2002; 258).

Pro úspěšné hodnocení je nezbytné zvolit vhodnou metodu sběru dat, na základě kterých hodnocení postavíme. Mezi nejčastější metody patří analýza archivních dat (dokumenty a záznamy, např. záznamy o produktivitě, měsíční a čtvrtletní zprávy apod.), analýza upravených archivních dat (rozšíření současného systému o další údaje, např. protokoly technické pomoci zachycující důvody pro žádost o pomoc apod.), dále pozorování v přirozeném prostředí a pozorování v umělých a simulovaných podmínkách. Jako důležité metody nesmíme opomenout ani dotazníky, písemné testy, nebo testy na počítačích a individuální, nebo skupinové rozhovory (srov. Russ-Eft, Preskill 2009; 211–212).

Důležité je prokázat účinnost na úrovni reakce, učení, chování a práce. Největší výhodu mají ti manažeři, kteří jsou schopni vyjádřit své výsledky peněžně (srov. Kumpikaite 2007; 594). Efektivitu na úrovni reakce, učení, chování a výsledků, jejíž zkoumání je zdůrazňováno mnoha dalšími autory, můžeme zjišťovat za pomoci *Kirkpatrickova modelu*. Ve kterých úrovních bude evaluace prováděna, závisí především na charakteru dané vzdělávací akce.

Čtyři úrovně představují pořadí způsobů, jak vzdělávací program hodnotit. Každá úroveň je důležitá a má vliv na tu další. S tím, jak se přesouváme z jedné úrovně do druhé, proces se stává obtížnější a časově náročnější, poskytuje ale velmi cenné informace. Ideální je provést evaluaci ve všech čtyřech úrovních.

- **Reakce** – na této úrovni se hledá odpověď na otázku, zda se účastníkům vzdělávání líbilo, měří tedy jejich spokojenost. Podle Kirkpatricka je důležité, aby tyto reakce byly pozitivní. V případě negativních reakcí účastníci nebudou motivováni se dále učit. Je také dobré mít hmatatelný důkaz o příznivých reakcích účastníků, proto, že rozhodnutí vrcholového managementu může být často založeno na tom, co slyšeli o vzdělávací akci. Evaluace většinou probíhá vyplněním krátkého formuláře na konci programu.
- **Učení** – na této úrovni je zjišťováno, zda se účastníci naučili to, co bylo požadováno. Tato úroveň může být definována jako rozsah, v jakém mění účastníci postoje, zlepšují znalosti a zvyšují své schopnosti v důsledku účasti na programu. Zvýšené znalosti jsou poměrně snadno měřitelné pomocí testu souvisejícího s obsahem programu, který se rozdává k vyplnění před a po vzdělávací akci. Pokud testujeme naučené dovednosti, je nezbytná zkouška výkonnosti.
- **Chování** – na úrovni chování je zjišťováno, do jaké míry se chování zaměstnance změnilo díky účasti na vzdělávacím programu. K tomu, aby změna mohla nastat, jsou podle Kirkpatricka nezbytné čtyři podmínky. Účastník musí chtít své chování změnit, musí vědět co dělat a jak to dělat, musí pracovat ve správném klimatu a být za změnu svého chování odměněn. Proces evaluace je obtížný, je potřeba si uvědomit, zda je vhodné použít metodu rozhovoru, dotazníku, nebo oboje a je důležité se také rozhodnout, na koho se pro hodnocení obrátit.
- **Výsledky** – tato rovina zahrnuje výsledky, ke kterým došlo díky účasti zaměstnanců na školicím programu. Mohou zahrnovat zvýšenou produkci, zlepšení kvality, snížení nákladů, snížení frekvence nehod, zvýšení prodeje, vyšší zisky

apod. Vyhodnocení této úrovně je největší výzvou pro odborníky ve vzdělávání. V některých případech, jako je snížení nehodovosti, lze hodnocení provést poměrně snadno. V případě např. výuky soft skills se ale musíme rozloučit s hmatatelnými výsledky. Je tu také příliš mnoho dalších faktorů, které mají na výsledky vliv (Kirkpatrick 2008; 21–70).

4 Příprava nástupců

Důležitým procesem v organizaci je také plánování nástupnictví. Vzdělávání zaměstnanců se tohoto procesu značně dotýká a zvláště v podniku Pars nova a. s., o kterém pojednává praktická část této práce, je vzdělávání a plánování nástupnictví a personálních záloh, pevně svázáno. Proto také v části teoretické, má toto téma své místo.

Plánování nástupnictví je proces, pomocí něhož organizace určuje jednotlivce, kteří budou k dispozici jak nyní, tak i v budoucnosti, aby mohli obsadit určité pracovní role, nebo poskytlí klíčové kompetence za účelem budoucí organizační udržitelnosti a růstu. Velmi důležitá je příprava nástupců na pozice klíčové a manažerské. *„Úkolem plánování následnictví v manažerských funkcích je zabezpečit, aby byli k dispozici vhodní manažeři pro pokrytí volných pracovních míst, vytvořených povýšením, odchodem do důchodu, odchodem z organizace či převedením pracovníků na jinou práci“* (Kocianová 2010; 176).

Odborníci se shodují, že většina dnešních velkých organizací, má dokument pro plánování nástupnictví, protože dobrý program zajišťuje na jedné straně zaměstnanci rozvoj a zdokonalení vůdčích schopností a na straně druhé úspěšnou budoucnost organizace. Je tedy nutné, aby plánování nástupnictví, které může být pojímáno jako úroveň vedení zavazující se ke školení a instruktáži příští generace, začalo v předstihu tak, aby byly firmy připraveny pro případ nouze (srov. Succession Planning... 2014).

Mezi nejdůležitější důvody plánování nástupců patří identifikace schopností a kompetencí, které organizace potřebuje mít k dispozici pro zajištění úspěšnosti, nebo eliminace času, který je potřeba k odstranění nesouladu mezi současným a požadovaným stavem, který vznikl odchodem zaměstnanců zastávajících klíčové role. Mezi další důvody patří zajištění kontinuity intelektuálního kapitálu, kariérní růst a stimulace rozvoje jednotlivců, či vytvoření přizpůsobivé organizace schopné naplnit různorodé a nepředvídatelné obchodní scénáře (srov. Horváthová 2011; 97–99).

Před začátkem procesu plánování nástupnictví, by se měly zvažovat základní otázky. V první řadě je velmi důležité ujistit se, že tento proces je podporován vedením společnosti. Je také potřeba rozhodnout, zda nástupci budou vybíráni z vnitřních lidských zdrojů, nebo zda bude dokonce někdo za tímto účelem nově přijat, jelikož externí kandidát by často mohl být lepší volbou. Za realizaci plánu je zodpovědné personální oddělení (srov. Succession Planning...2014).

„Plánování nástupnictví je založeno na informacích získaných z auditu talentů, z hodnocení pracovního výkonu a předpovědi potenciálu, na základě prognóz poptávky a nabídky“ (Horváthová 2011; 99). Proces plánování sestává z následujících kroků:

- identifikace budoucích cílů a úkolů organizace a vytvoření možných obchodních scénářů,
- zajištění vedení a vedoucích pracovníků, kteří budou odpovědní za implementaci procesu,
- výběr nejvhodnější metody plánování nástupnictví pro danou organizaci,
- porovnání současných talentů/zaměstnanců s budoucími potřebami,
- identifikace rolí, jejichž eventuální neobsazení naruší či znemožní splnění operačních či strategických plánů a identifikace nástupců těchto rolí,
- zajištění rozvoje talentů,
- zapracování jedinců do plánů nástupnictví, zajištění zpětné vazby ohledně jejich současného výkonu,
- aplikace plánů nástupnictví v praxi,
- vyřazení jedinců, kteří nepodávají požadovaný výkon, nebo neprojevují očekávaný potenciál,
- audit výsledků procesu, zjištění, zda přinesl očekávané,
- přezkoumání procesu a provedení změn, které jsou vynuceny novými informacemi a změnami v potřebách organizace (srov. Horváthová 2011; 99–100).

Při výběru vhodné metody pro proces plánování nástupců, je nutné zvážit konkrétní podmínky konkrétní organizace, která bude nejlépe vyhovovat jejím potřebám, kultuře a situaci. Nástupnictví můžeme plánovat pro vrcholové role, nahrazování na různých úrovních, pro klíčové role, rozvoj vůdcovství, nebo pro technické kompetence (srov. Horváthová 2011; 100).

Jak již bylo výše zmíněno, velmi důležité je zajištění rezerv, či nástupců na pozice manažerské. To se provádí pomocí *plánů následnictví v pracovních funkcích*, které slouží k vytvoření přehledu o tom, zda za osoby vykonávající vedoucí pracovní funkce existuje náhrada z vnitřních zdrojů organizace a jakou tito zaměstnanci mají příležitost ke kariéře. Podle potřeby může být plánován na určitou funkci jeden, nebo i více náhradníků.

Významnou charakteristikou plánování nástupnictví je, zda je vytvářeno na principu seniority (podle věku, praxe, délky zaměstnání v instituci apod.), nebo na základě způsobilosti. Pokud vybíráme podle způsobilosti, je nutné ji zjistit a hodnotit. Hodnocení

musí být samozřejmě objektivní, posuzují se podstatné kladné a záporné stránky činnosti hodnoceného, dále by měla být vytyčena kritéria hodnocení, oblasti hodnocení a cíle hodnocení (Dvořáková 2007; 307–308).

Při realizování procesu plánování nástupnictví je také důležité zeptat se samotného zaměstnance, který se má nástupcem stát, jaké jsou jeho profesní cíle, přičemž se ujistíme o tom, že připravovanou roli zastávat chtějí. Po celou dobu je nutný proaktivní přístup, při kterém je potřeba snahy o identifikaci možných překážek a hledání řešení, v neposlední řadě je potřeba zajistit sladění cílů rozvojových s cíli strategickými (srov. Succession Planning... 2014).

5 Praktická část

Diplomová práce se zabývá tématem vzdělávání zaměstnanců v konkrétní firmě. Za tímto účelem byla vybrána společnost Pars nova a. s., působící v oblasti modernizací, rekonstrukcí, oprav a výroby kolejových vozidel.

Předmětem práce jsou teoretická východiska, která zde působí jako podpůrná část, části praktické. Teorie zde přináší vysvětlení a objasnění důležitých pojmů, procesů, metod a postupů, které s problematikou vzdělávání zaměstnanců ve firmě úzce souvisí. Proto jsou v první části této práce co nejpřehledněji popsány, aby orientace v druhé části byla jasnější a snazší. Praktická část se dále zabývá představením vybrané společnosti Pars nova a. s., krátkým nahlédnutím do její minulosti a zmapováním nejen jejího nynějšího působení, ale hlavně analýzou současné situace podnikového vzdělávání. Tato analýza bude založena na podrobném studiu podnikových dokumentů a také na obsáhlém rozhovoru s ředitelkou personálního oddělení a analýze tohoto rozhovoru.

Vyústěním práce bude porovnání teoretických poznatků specialistů z oboru s praktickým průběhem podnikového vzdělávání ve společnosti Pars nova a. s. a navržení možných variant pro zlepšení a zefektivnění tohoto procesu.

6 Pars nova a. s.

Pars nova a. s., se sídlem v Šumperku, je významnou firmou zabývající se modernizací a rekonstrukcí železničních kolejových vozidel, částečně také jejich výrobou. Hlavním sortimentem jsou především motorové vozy, elektrické pantografové jednotky, elektrické lokomotivy, osobní vozy a tramvaje.

6.1 Historie podniku Pars nova a. s.

Historie společnosti sahá až do roku 1884, kdy byly v Šumperku vybudovány největší a nejlépe vybavené státní dílny na území Rakousko-Uherska. V padesátých letech zde byl zahájen částečný provoz nových ČSD – Dílen a v letech šedesátých již tvořil šumperský podnik dva závody, Dílnu pro opravu vozidel Šumperk a Česká Třebová. Dílna v Šumperku byla původně určena k opravě kolejových motorových vozů, postupem času zde byla ale vytvořena prototypová opravná, opravující nejen motorové vozy, ale také lokotraktory, elektrické lokomotivy a různá speciální vozidla pro údržbu trolejí (srov. O společnosti, online).

„Roku 1993 se začala psát nová etapa v historii podniku, a to privatizací šumperských železničních opraven a strojren ČSD společností Pars DMN s. r. o.“ (O společnosti, online). V průběhu tohoto období se činnost firmy dále rozšířila o opravy dalších řad železničních vozidel a také tramvajů. Od srpna 2000 byla založena akciová společnost s novým názvem Pars nova a. s. a v březnu 2008 byla Pars nova a. s. začleněna do skupiny TRANSPORTATION akciové společnosti ŠKODA HOLDING (srov. O společnosti, online).

6.2 Škoda Transportation a. s.

Společnost Škoda Transportation je předním evropským výrobcem vozidel pro městskou a železniční dopravu. Hlavní dílny nacházející se v Plzni vyrábí moderní produkty pro tuzemské i zahraniční zákazníky. Mateřská společnost Škoda Transportation a její dceřiné firmy (mezi nimi i Pars nova a. s.) se tedy cíleně zaměřují na obor dopravního strojírenství a mezi klíčové výrobky patří nízkopodlažní tramvaje, elektrické lokomotivy, metro, příměstské vlakové jednotky, trolejbusy, ale i trakční motory či kompletní pohony pro dopravní systémy. Jen za uplynulé čtyři roky investovala společnost čtyři miliardy korun do výzkumu a vývoje nových systémů, technologií a postupů.

Tradice společnosti přesahuje již více než 150 let, rozsáhlá strojírenská výroba Škodových závodů, založených v roce 1859 položila základ dnešního úspěšného rozvoje společnosti Škoda Transportation (srov. Škoda Transportation a. s., online). V současnosti se společnost dynamicky rozvíjí. V roce 2014 bylo vyrobeno více jak sto tramvají a více jak tři sta trolejbusů, podíl exportu se bude pohybovat okolo 80%. Je známo, že je Škodovka už dlouhou dobu respektována na domácím trhu, v dnešní době však začíná být velmi uznávanou také v zahraničí. Významné kontrakty má uzavřené například s Německem, Lotyšskem, Tureckem a Čínou, nově se uchází také o zakázky například v Izraeli, nebo Řecku. Mezi nejvýznamnější události roku 2014 v rámci společnosti Škoda Transportation můžeme zařadit dodání desítek trolejbusů do slovenské metropole Bratislavy, desítek nejnovějších moderních tramvají do maďarského Miškovce, nebo otevření nové technické základny v areálu Škody v Plzni. Samozřejmě ani Pars nova a. s. není pozadu a uzavřela s Českými drahami smlouvu na modernizaci desítek osobních vozů, které budou součástí vlaků na vnitrostátních i mezinárodních spojích. Podle generálního ředitele společnosti Škoda Transportation se její současný úspěch skrývá v právě šikovnosti zaměstnanců, jejich znalostech a pracovitosti (srov. Škodovák 97/2014; 6–7).

6.3 Pars nova a. s. v současnosti

V současnosti je Pars nova a. s. jedna z nejvýznamnějších firem v oboru v České republice. Se svými sedmi sty třiceti zaměstnanci patří mezi největší firmy v regionu. Disponuje širokým sortimentem prováděných oprav a modernizací železničních vozidel, tramvají a trolejbusů. Své služby neposkytuje jen pro klienty v České republice, ale také zákazníkům ze Slovenské republiky, Ukrajiny, Bosny a Hercegoviny a dalších evropských zemí. Kromě poskytování služeb se také se svými novinkami prezentuje každý rok na některých významných veletrzích nejen u nás, ale také v zahraničí, kde svými produkty úspěšně šíří dobré jméno českého opravárenství.

Zákazníky společnosti jsou především České dráhy, městské dopravní podniky a další dopravní firmy podnikající v železniční dopravě (srov. O společnosti, online).

6.3.1 Hodnoty a vize

Vizí podniku Pars nova a. s. je nabízet svým zákazníkům ekonomicky a technicky zajímavá řešení, která napomáhají zkvalitnit a zefektivnit železniční a tramvajovou dopravu. Technologické přednosti a kvalifikace zaměstnanců jsou efektivně využívány

k dalšímu rozvoji výrobků a služeb a je také postupně rozvíjeno strategické partnerství s výrobcí kolejových vozidel. Součástí vize je také neustálé zvyšování spolehlivosti a kvality dodávek, zkracování dodacích lhůt, komplexnost služeb a trvalá inovativnost a vstřícnost k požadavkům zákazníků. „*Těchto výsledků bude dosahováno prací vysoce kvalifikovaného a motivovaného pracovního kolektivu, který je základem úspěchu firmy*“ (O společnosti, online). Také podle personální ředitelky společnosti, Mgr. Lucie Novotné, jsou právě kvalifikovaní a stabilizovaní zaměstnanci jednou z nejdůležitějších hodnot společnosti Pars nova a. s. Proto podnik klade důraz na spokojenost zaměstnance, na jeho přání a potřeby. Cíl podniku, který zahrnuje perfektně kvalifikované zaměstnance, vychází mimo jiné také ze skutečnosti, že vozy, které jsou vyráběny a opravovány, nepřeváží pouze materiál, ale hlavně osoby a právě proto je kladen dvojnásobný důraz na vzdělanost zaměstnanců v podniku.

Důležitost je v podniku Pars nova a. s. příkládána samozřejmě také vztahům se zákazníky, které jsou dlouhodobě kladné a směřují k dalším zakázkám a projektům.

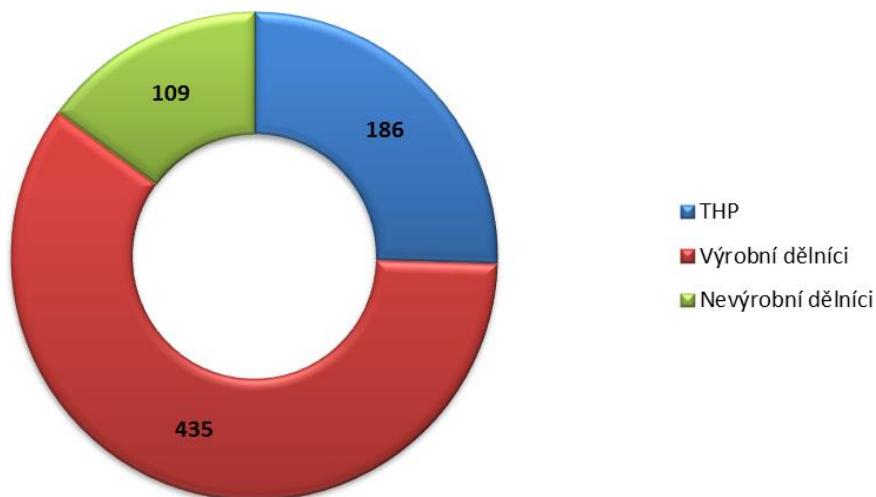
Další z předností podniku, kromě důrazu na vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců, jsou bezpochyby ohledy vůči životnímu prostředí. Vzhledem k oboru, ve kterém firma působí, se dá předpokládat snadné znečištění vod a okolního prostředí. Právě proto se Pars snaží být zodpovědnou firmou a příkládá velký význam také svému environmentálnímu systému, prostřednictvím kterého jsou vyhledávány možné zdroje znečištění a systematicky připravována nápravná opatření, která se zavádí různě rychle podle jejich složitosti, či akutnosti jeho potřeby. S tímto systémem je povinen seznámit se každý zaměstnanec již v rámci adaptace, při vstupním školení (viz příloha č. 10).

6.3.2 Organizační a kvalifikační struktura

Vzhledem k tomu, že podnik Pars je akciovou společností, na vrcholu organizační struktury stojí podle interních dokumentů valná hromada, dozorčí rada a představenstvo. Na dalším stupni je generální ředitel celé společnosti a pod tento stupeň spadají jednotlivé útvary generálního ředitele, provozní ředitel a devět úseků (úsek řízení kvality, obchodní úsek, technický, finanční, personální, výrobní úsek, úsek nákupu, realizace a servisu).

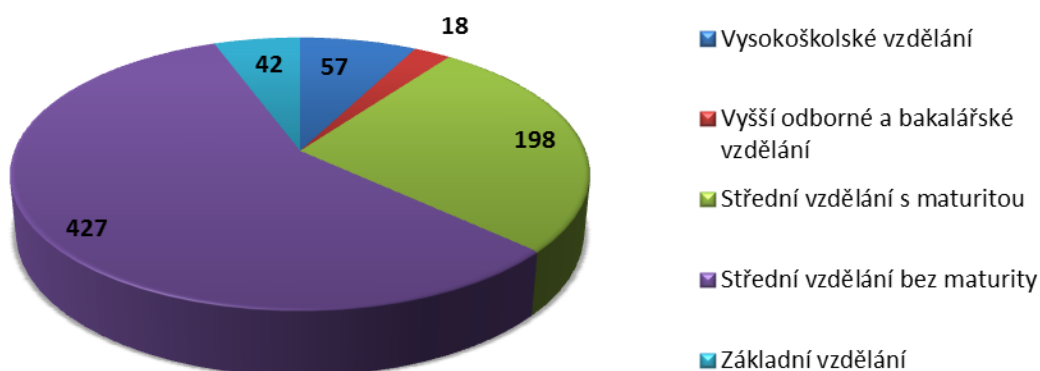
Pro tuto diplomovou práci je logicky nejvýznamnější úsek personální, který tvoří dohromady čtyři zaměstnanci. Jedna personalistka spravující mzdy zaměstnanců, dva personalisté zabezpečující personální činnosti a personální ředitelka. Personální úsek zabezpečuje všechny personální činnosti včetně vzdělávání zaměstnanců, kterému se bude věnovat následující kapitola *Vzdělávání v Pars nova a. s.*

K druhému lednu 2015 měl podnik Pars nova a. s. přesně 730 zaměstnanců, z toho 186 technickohospodářských pracovníků, 109 nevýrobních dělníků a 435 výrobních dělníků.



Graf č. 1 Rozdělení zaměstnanců Pars nova a. s., ke 2. 1. 2015

Co se týče kvalifikační struktury, celkově je v podniku Pars nova a. s. nejvíce zaměstnanců se středním vzděláním bez maturity, dále se středním vzděláním s maturitou a třetí nejvyšší počet tvoří zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Nejmenší skupiny tvoří zaměstnanci se základním a vyšším odborným, či bakalářským vzděláním.



Graf č. 4 Celková kvalifikační struktura zaměstnanců Pars nova a. s. (rok 2014)

6.3.3 Významné součásti podniku

Důležitou oporou pro plynulý a efektivní chod společnosti je informační systém Axapta, který byl vybrán jako nejvhodnější pro specifické potřeby podniku se zaměřením na opravárenství. V tomto systému se mimo jiné zaznamenávají odpracované hodiny

zaměstnanců, sleduje se stádium rozpracovanosti zakázky, spotřeba materiálu apod. Prostřednictvím něj se také vyřizují a párují faktury, sledují se skladové zásoby apod. Celý chod firmy je tak schován v tomto systému a každý úsek si z něj vybírá informace, které potřebuje pro svůj výkon práce.

Další nedílnou součástí podniku Pars nova a. s. je jeho firemní časopis. Do roku 2008 pravidelně vycházel časopis s názvem Parsmagazín, který byl však kvůli vstupu podniku do skupiny Škoda zrušen a jeho místo nahradil interní časopis společnosti Škoda, *Škodovák*, do kterého PR manažerka podniku Pars přispívá důležitými informacemi hodných toho, aby byly rozšířeny mezi další dceřiné podniky spadající do této skupiny. Od roku 2014 však opět začal částečně vycházet interní plátek týkající se pouze společnosti Pars. Dvojlist, který nahradil celkový časopis *Parsmagazín* vychází v současnosti pod názvem *Aktuality Pars nova* a přináší zaměstnancům informace o chystaných akcích a zakázkách, vysvětlení organizačních změn, představuje nové zaměstnance, informuje o odchodech konkrétních zaměstnanců do důchodu a v neposlední řadě přináší samozřejmě i informace týkající se vzdělávání, zvyšování kvality a vyzývá samotné zaměstnance k zapojení se do iniciování změn vedoucích k ještě efektivnějšímu chodu podniku (srov. příloha č. 10).

6.3.4 Produkty a služby podniku Pars nova a. s.

Společnost Pars nova a. s. tedy svým klientům nabízí modernizaci a rekonstrukci železničních kolejových vozidel. Pokud se zákazník rozhodne pro modernizaci, podnik zaručuje mimo jiné např. nízké pořizovací náklady, moderní parametry dle nových trendů, vysokou spolehlivost, nízkou náročnost obsluhy a další výhody.

Samostatnou položkou v nabízených službách rekonstrukce, je modernizace a rekonstrukce tramvají. Společnost nabízí jak jejich výrobu, tak modernizaci, dále výrobu skříní tramvajových vozidel a opravy tramvají po násilném poškození.

Kromě modernizace a rekonstrukce společnost nabízí také již zmiňované opravy kolejových vozidel, a to motorových a řídicích vozů, dieselových lokomotiv, elektrických lokomotiv, elektrických pantografových jednotek, speciálních vozidel (měřicí vozy, fotogrammetrické vozy, vozy pro kontrolu a opravy trolejového vedení) a také osobní a přípojné vozy. V rámci oprav nabízí:

- odstranění lehčích i těžkých poškození vozidel,
- obnovu elektrických, vzduchových a topných rozvodů,
- obnovu interiérů vozidel,

- opravu a údržbu komponentů železničních vozidel,
- realizaci dílčích úprav,
- náhrady zastaralých komponentů.

Další nabízenou službou společnosti Pars nova a. s. jsou opravy agregátů a výroba náhradních dílů. Na základě dlouholetých zkušeností jsou tak nabízeny opravy spalovacích motorů a převodek, elektrických točivých strojů a ostatních agregátů a komponentů. Mezi další služby jsou řazeny obráběčské práce (broušení, soustružení, frézování), lakýrnické a natěračské práce, čalounické práce, kovářské a slévačské práce, vážení železničních kolejových vozidel (seřízení kolových a nápravových tlaků) a mnoho dalších.

Pars nova a. s. nabízí také výrobu mechanických dílů tramvají, dielelektrických lokomotiv, pojezdu motorového vozu 843 a katalog mechanických dílů lokomotiv. Poskytuje dále výrobu hřídelí, cívek rotorů trakčních motorů a trakčních dynam, výrobu těsnění různých tvarů, plastových nosičů alkalických baterií všech typů „na míru“ a výrobu dalších dílů dle konkrétních požadavků. Společnost také opravuje různé spalovací motory a převodky, elektrické točivé stroje a ostatní agregáty a komponenty (srov. Produkty, online).

6.3.5 Školící středisko podniku Pars nova a. s.

Společnost Pars nova a. s. disponuje svými vlastními prostory, které slouží firemnímu vzdělávání zaměstnanců. O založení vzdělávacího střediska bylo rozhodnuto v roce 2004, kdy začal být zpracováván projekt školícího střediska, který zahrnoval nejen rekonstrukci vhodných prostor k vzdělávání, ale i vybavení učebními pomůckami a výpočetní technikou. O rok později byl tento projekt schválen a přijat s dotační podporou Evropské unie a Ministerstva obchodu a průmyslu. Od dubna roku 2005 byly zahájeny rekonstrukční práce a od srpna téhož roku bylo školící středisko uvedeno do provozu.

Podle interního článku, od roku 2007 do konce června 2008 probíhal ve školícím středisku velký projekt s názvem *Rozvoj odborných znalostí a kompetencí zaměstnanců Pars nova a. s. pro zvýšení adaptability*, který byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a Státním rozpočtem ČR. Uskutečnila se tak řada kurzů a školení převážně v prostorách již zmiňovaného střediska, a to např. školení pro zaměstnance logistiky, ekonomy, mistry, obchodní manažery, interní lektory a vedoucí zaměstnance. Některá školení probíhala však i mimo firmu, převážně na Vyšší odborné škole a Střední průmyslové škole v Šumperku, kde proběhly kurzy *AutoCAD pro pokročilé* a *Inventor* pro zaměstnance technického úseku (2D a 3D programy pro vytváření výkresové dokumentace

pro konstruktéry a projektanty). Jako další důležitá školení uskutečněná mimo podnik lze uvést například školení pro interní auditory EMS, kurzy pro manažera IT, normovače a manažera vzdělávání. V rámci projektu byly vytvořeny také e-learningové kurzy pro samostudium práva, ekonomiky, marketingu a jednotlivých programů MS Office, které absolvovali téměř všichni technickohospodářští zaměstnanci a mohli je dále využívat i po ukončení projektu. Ani dělnické profese nebyly ochuzeny a speciálně u profesí mechanika opraváře kolejových vozidel, lakýrníka, truhláře a obráběče kovů, byla školení také uskutečněna. Vedle vzdělávacích akcí probíhajících v rámci projektu byla realizována samozřejmě i školení a kurzy z *Plánu výcviku a vzdělávání Pars nova a. s. pro rok 2007 a 2008*.

V současné době je školicí středisko využíváno pro většinu firemního vzdělávání zaměstnanců. V prostorách firmy byla také v roce 2005 zbudována odborná učebna SOU a SOŠ železničního a stavebního v Šumperku. Tato učebna zajišťuje přípravu potřebného personálu pro budoucnost firmy a zajištění dostatečného množství kvalifikovaných pracovníků. Poskytuje tak možnost získávání informací a poznatků z příslušných oborů pro zaměstnance firmy, které jsou jinak obtížně dostupné. Podnik se tak snaží o maximální propojení systému školství a podnikatelské sféry, což velmi výrazně zefektivňuje přípravu odborníků pro praxi.

6.4 Vzdělávání v Pars nova a. s.

Toho, že je vzdělávání a kvalifikovanost zaměstnanců výraznou předností a východiskem pro kvalitní práci, si je společnost Pars velmi dobře vědoma. Právě proto je také ochotna vkládat do vzdělávání zaměstnanců mnoho energie, ale také finančního kapitálu. Podle interních materiálů v současnosti firma vynakládá více než 2,5 milionů Kč ročně do vzdělávacích aktivit (tato částka nezahrnuje doprovodné náklady, které tvoří cestovné, stravné apod.). Vzdělávání v podniku má na starosti pochopitelně personální oddělení.

V Parsu probíhají různá školení prakticky denně, ať už se jedná o referenční řidiče, jeřábníky, nebo vazače, což je dáno především šíří profesí, které v podniku jsou potřebné. Z důvodu tohoto nasazení bylo vybudováno již zmiňované školicí středisko, které bylo navrženo tak, aby bylo možné organizovat jak vzdělávací aktivity pro menší počet účastníků, např. 10 až 15, ale také pro větší množství, asi 50 účastníků najednou. Pro potřeby výuky poskytuje středisko moderní vybavení, čímž plně odpovídá potřebě a požadavkům různých vzdělávacích akcí.

6.4.1 Adaptace nového zaměstnance

Prvním školením zaměstnanci Pars nova, a. s. procházejí logicky již při přijetí do pracovního poměru. Pokud firma přijímá nového pracovníka ať už na dělnickou pozici, nebo TH pracovníka, vždy, podle *Směrnice S520 Lidské zdroje*, prochází vstupním školením. Výstupem je *Záznam o vstupním školení s obsahem školení*, který je zaměstnancem podepsán. Vstupní školení informuje nového zaměstnance o:

- historii firmy,
- organizační strukturu a náplni práce jednotlivých úseků,
- výrobním programem,
- odborech a kolektivní smlouvě,
- pracovním řádem,
- pracovním poměrem a zkušební dobou,
- pracovní dobou, dovolenou,
- docházkovém systému,
- IS Axapta,
- stravování,
- pořádek a chování na pracovišti,
- porušení pracovních povinností,
- mzdovém systému,
- zaměstnaneckých výhodách,
- systému kvality,
- strategii a environmentální politice společnosti,
- ochraně vod, ovzduší a zeleně, zacházení s odpady, s chemickými látkami a přípravky, péče o volné plochy,
- informacích o povodních a havarijní připravenosti společnosti,
- prevence BOZP a PO, OOPP,
- povinnostech zaměstnanců.

Po vstupním školení je zaměstnanec ještě na konkrétním pracovišti proškolen v oblasti BOZP a PO se zřetelem na specifika daného pracoviště.

Délka adaptace nového pracovníka není v podniku Pars jednoznačně stanovena. Vždy záleží na konkrétní pozici, na kterou je nový člověk přijímán, také jestli má nějaké zkušenosti, nebo je to čerstvý absolvent, jak se rychle učí, jak dokáže zapadnout do

kolektivu a podobně. Pokud mistr ve výrobě uváží, že je třeba nového zaměstnance zaškolit, má možnost po odsouhlasení vedoucím výrobního střediska, toto uplatnit po dobu tří měsíců, maximálně v rozsahu 75 hodin. Tuto dobu může zaškolovanému vykazovat jako školení. V případě potřeby většího rozsahu zaškolování uděluje výjimky výrobní ředitel případně příslušný odborný ředitel. Odměnu pro školitele řeší mistr v rámci svých možností formou prémie.

Pro nové zaměstnance v TH funkcích je přímým nadřízeným sestaven *Plán zácviku*. Po dobu tohoto zácviku, která je závislá na vykonávané funkci, dosaženém vzdělání a odborné praxi, se nový zaměstnanec seznámí s různými činnostmi na jednotlivých pracovištích (útvarech), jež mají úzkou vazbu na jeho funkci. Plán zácviku je projednán nadřízeným s vedoucími jednotlivých útvarů a nechá se schválit příslušným OŘ. Dále každý TH zaměstnanec musí v rámci plánu zácviku absolvovat jeden den u zmocněnce pro EMS za účelem seznámení se s jeho rozsahem ve firmě a jeho povinnostmi v EMS ve vazbě na jeho funkci. Po realizaci tohoto zácviku je nový zaměstnanec povinen předat personálnímu útvaru ke kontrole a k založení do spisu zaměstnance vyplněný plán zácviku, ve kterém jsou uvedeny skutečné termíny tohoto zácviku. Průběh a zhodnocení adaptace projedná bezprostředně nadřízený se zaměstnancem a provede zápis o adaptaci do speciálního formuláře.

Zodpovědnost za adaptaci nového zaměstnance má jeho nadřízený, který si jej při přijímacím řízení vybral a bude s ním úzce spolupracovat. Podle slov personální ředitelky se v podniku občas stává, že je nový zaměstnanec nadřízeným svěřen staršímu kolegovi, který vykonává stejnou práci, z důvodu časového a pracovního vytížení nadřízeného. Na nového zaměstnance tak nejsou delegovány úkoly, které by nadřízenému mohly ulevit. Existuje tak také riziko, že nový pracovník nebude zapracován perfektně a doba jeho kompletního zařazení se do fungování podniku se prodlouží. I přes tento postup se však personální oddělení nesetkalo s žádnými většími problémy a lze říct, že proces adaptace v podniku je procesem dobře zvládnutým.

6.4.2 Hodnocení zaměstnanců jako základ dalšího vzdělávání

Podle interní směrnice S520, dalšímu vzdělávání v podniku Pars nova, a. s., předchází hodnocení zaměstnanců. Hodnocení TH zaměstnanců je prováděno jednou do roka, vždy v průběhu měsíce listopadu. Pracovníci na dělnických pozicích jsou hodnoceni čtyřikrát ročně, vždy poslední měsíc kalendářního kvartálu. Hodnocení provádí vždy přímý nadřízený zaměstnanec, u některých pozic se však na hodnocení chtějí podílet i ředitelé

příslušných úseků. Některých hodnocení se účastní také příslušníci personálního oddělení a působí při nich spíše jako supervizoři, to však jen v ojedinělých případech, pokud je například vedoucí na své pozici nově a potřebuje s hodnocením pomoci.

Hodnocení je vždy prováděno na základě stanovených kritérií na formuláři *Hodnocení zaměstnance*. Nejčastější metodou hodnocení je pozorování a také posuzování výsledků práce, kvality splnění úkolů apod. Kopie těchto vyplněných a podepsaných formulářů jsou odevzdány na personální úsek nejpozději do konce měsíce, kdy bylo hodnocení provedeno. Hodnocení slouží ke stanovení profesních a kariérních cílů zaměstnance a zároveň jako podklad mzdového hodnocení pro příští hodnotící období. Vedoucí zaměstnanci jsou povinni oznámit personálnímu útvaru termín hodnocení svých podřízených a dohodnout se na možnosti účasti zástupce personálního úseku. Do hodnocení jsou zahrnuti všichni zaměstnanci společnosti, kteří jsou zaměstnáni k termínu hodnocení déle než tři měsíce. Z rozdílu v kvalifikaci mezi popisem pracovního místa, či popisem pracovní funkce a skutečně dosaženou kvalifikací vyplývá potřeba výcviku příslušného zaměstnance, za který je odpovědný jak příslušný vedoucí zaměstnanec, tak i zaměstnanec samotný. S výsledným, již zmiňovaným dokumentem je hodnocený zaměstnanec seznámen, což stvrzuje svým podpisem. Má samozřejmě i možnost se k hodnocení sám vyjádřit při hodnotícím pohovoru.

Součástí tohoto hodnocení je část orientovaná na vzdělávání, kdy výstupem hodnotícího pohovoru mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem jsou dohodnutá rozvojová a vzdělávací opatření, která personální úsek zpracuje do *Programu výcviku a vzdělávání zaměstnanců Pars nova a. s.* nejpozději do poloviny prosince příslušného roku. Při tomto pohovoru je poskytnut prostor zaměstnanci, jeho názorům a přáním, jak by se dále chtěl rozvíjet, kam chce v budoucnu směřovat, jestli se chce na své pozici kariérně růst. Na základě těchto informací nadřízený se zaměstnancem domluví školení, která zaměstnanci v jeho seberealizaci pomohou. Pokud si tedy zaměstnanec chce rozšířit obzory, nebo svoji pracovní náplň, vedení je ochotno vyjít mu vstříc.

Vzdělávací potřeby však nemusí být odhaleny pouze hodnocením, mohou samozřejmě vzejít a stát se samy od sebe viditelnými, v tom případě se samozřejmě na hodnocení zaměstnanců nečeká. Pokud se tedy objeví potřeba nějakého školení, je tento požadavek zaslán personálnímu oddělení, které vzdělávací akci zajistí a zařadí do plánu.

Jednotlivé úseky tak stanovují požadavky o tom, která školení jsou potřebná a která zaměstnanci mají, nebo chtějí absolvovat. Tyto nároky vznikají propojením výsledků hodnocení, hodnotících pohovorů a aktuálních potřeb vzniklých mimo hodnotící proces.

6.4.3 Plánování vzdělávání

Program výcviku a vzdělávání zaměstnanců Pars nova a. s. každoročně zpracovává personální úsek. Tento program je členěn na část odbornou, část týkající se kvality, část týkající se řízení systému pro ochranu životního prostředí a část speciální, která se týká výpočetní techniky, výuky jazyků, soft skills apod. Tabulka, do které je program zpracován, obsahuje označení akce, odpovědnou osobu, která akci zabezpečí a provede, plánovanou účast, plánovaný termín, skutečnou účast a skutečný termín. Zahrnuje také plánované náklady na jednotlivé úseky. Samozřejmě je také stanoveno kde vzdělávání bude probíhat a v jakém časovém horizontu.

Podkladem pro sestavení programu je znalost periodicity jednotlivých typů školení, uplatněné požadavky vedoucích vycházejících z hodnocení zaměstnanců a samozřejmě znalost cílů a strategie společnosti. Program v první řadě obsahuje již zmiňovaná potřebná periodická školení, která jsou uložena zákonem stanovených lhůt opakovaných školení a zkoušek zaměstnanců. Mezi tato školení patří např. školení BOZP, školení jeřábníků a vazačů, školení PO, školení svářečů, školení řidičů přepravních manipul. vozíků s vlastním pohonem, topičů parních kotlů apod. Mimo tato školení jsou do programu zařazována periodická školení zaměstnanců daná:

- místními provozními předpisy (provozní řády, návody k obsluze) a obslužně-provozní dokumentací objektů, strojů a zařízení. Požadavky zařazení těchto školení do programu vznášejí tvůrce této dokumentace, realizaci provádí provozovatel a uživatel zařízení, většinou mistr pracoviště.
- *Povodňovým plánem Pars nova a. s. a Havarijním plánem Pars nova a. s.*, který zahrnuje nutné znalosti postupu při vzniku nebezpečí, např. požární cvičení, postupy evakuace apod. Požadavky na zařazení do plánu vznášejí opět tvůrce těchto dokumentů a současně udává, kdo školení provede.

Kromě periodických vzdělávacích akcí stanovených zákonem, kterých je z důvodu množství dělnických pozic nejvíce, tvoří další podklad pro tvorbu plánu vzdělávání již zmiňované výstupy z hodnocení zaměstnanců a z hodnotících pohovorů, potřeby vyplývající z procesu příprav nástupců a personálních rezerv a také aktuálně vzniklé potřeby vzdělávání, odhalené mimo dobu hodnocení. Návrh vytvořeného programu předkládá personální ředitelka ke schválení generálnímu řediteli. Aktualizace programu je prováděna podle dalších potřeb.

6.4.4 Realizace vzdělávání

Všechny vzdělávací akce v Pars nova a. s., musí být objednány pouze přes personální útvar, útvar režijního nákupu a každá musí být také potvrzena příslušným odborným ředitelem. Útvar režijního nákupu se stará o nákup zboží a služeb, které zůstávají v podniku Pars. Pod jeho pravomoc spadá např. nákup kancelářských pomůcek, služebních telefonů, objednávají se opravy budov, modernizace a v neposlední řadě samozřejmě i vzdělávání zajištěné externími agenturami a lektory. Vedoucí zaměstnanec předá nejdříve žádost o zajištění vzdělávací akce personálnímu úseku v tištěné podobě s podpisem odborného ředitele, který tímto potvrdil souhlas. Personální útvar a útvar režijního nákupu zajistí požadovanou vzdělávací akci, pokud je žádost v souladu s *Programem výcviku a vzdělávání zaměstnanců v Pars nova a. s.* nebo je tento požadavek v souladu s aktuálními úkoly zaměstnance, nebo cíli společnosti.

Vzdělávání ve společnosti může být realizováno buď interně, nebo externě. Podnik disponuje pěti interními lektory, z nichž jeden zajišťuje školení o environmentálním systému, dva školí svařování, další elektřinu a poslední školí v oblasti zdvihacích zařízení. Interní vzdělávání zabezpečuje personální úsek, který ve spolupráci s příslušným interním lektorem stanoví dva až tři termíny, ve kterých bude vzdělávací akce realizována. Vedoucí zaměstnanec dále nese odpovědnost za účast svého zaměstnance na jednom ze stanovených termínů. Pokud se jedná o externí vzdělávací akci, dodavatel je vybírán personálním úsekem/útvarem režijního nákupu, a to na základě výběrového řízení, kde se posuzuje akreditace, záruky kvality, certifikace, kvality lektorů, komplexnost služeb a jejich úroveň, zaměření vzdělávací instituce, dostupnost, apod. Za realizaci této formy výuky zodpovídá externí dodavatel ve spolupráci s personálním úsekem. Vedoucí zaměstnanec je opět, stejně jako u interního vzdělávání, zodpovědný za účast svých zaměstnanců na vzdělávací akci.

Vzdělávání pro podnik Pars probíhá jak v již zmiňovaném školicím středisku, v prostorách podniku, ale také v dalších školicích střediscích a prostorách najímaných agentur. Pokud se jedná o školení přímo v Pars nova a. s., větší skupiny zaměstnanců jsou školeni ve školicím středisku, na druhou stranu školení pro několik málo lidí bývá uskutečňováno např. v zasedací místnosti. Zaměstnanci jsou dále školeni nejen v různých dalších osvědčených agenturách, ale také v různých městech, např. defektoskopické zkoušky jsou prováděny v Praze, svářečské kurzy nejvíce v Uničově apod. (viz příloha č. 6). Celkově se dá říct, že množství školení probíhající v prostorách Pars nova a. s. je

relativně vyrovnáno s množstvím vzdělávacích akcí pro zaměstnance uskutečňovaných mimo podnik.

Podnik zprostředkovává zaměstnancům nejen periodická školení, ale také vzdělávací akce zaměřené na cizí jazyky, nebo na zdokonalování soft skills. Cizí jazyky se vyučují skupinově, nebo také individuálně, přičemž skupinové jsou pro řadové zaměstnance, individuální výuku mají ředitelé a manažeři. V nabídce je vždy anglický, německý, nebo ruský jazyk. Mezi nejvíce vyučované měkké dovednosti pak patří umění efektivní komunikace a vyjednávání. V minulosti byly také hojně vyučovány dovednosti na PC, hlavně práce v MS Office a s Internetem. Díky rychlému rozvoji techniky se objevovaly například problémy u dlouholetých pracovníků, kteří byli povýšení a kteří se dříve s počítačem neměli kde setkat. Vyskytla se tak potřeba doplnění těchto dovedností. Podle ředitelky personálního úseku v dnešní době už nebývá s prací na počítači u zaměstnanců problém, tudíž potřeba vzdělávání v této oblasti je téměř nulová.

Co se týče metod vzdělávání, podle ředitelky personálního úseku, mezi nejčastější patří klasická přednáška pro zaměstnance, často také spojená s diskusí. Při adaptaci se využívá metod asistování a rotace práce, která je možná také v průběhu pracovníka působení v podniku. Samozřejmostí jsou také praktické výcviky, ve formě instruktáže a demonstrace, hlavně u pracovníků na dělnických pozicích. Zkušební komisař poté kontroluje, zda byl úkol proveden řádně a kvalitně. Při vzdělávání manažerů v určitých manažerských dovednostech (řízení lidských zdrojů, komunikace, finance apod.), je kromě již zmiňované přednášky a diskuse, často využíván postup, při kterém se samotní manažeři nahrávají na video v průběhu prezentování, přičemž je pak jejich vystupování analyzováno za účelem uvědomění si vad svého projevu, užívání nevhodných gest, slovní vaty, nebo parazitujících slov, kterých si nejsou vědomi. Občas jsou také využívány případové studie, při kterých manažeři prokazují své kompetence v průběhu řešení zadaných problémů a dále se někdy využívá i hraní rolí, kdy je prokazována schopnost např. řešení konfliktů apod. V průběhu vzdělávání manažerů jsou používány také didaktické postupy, jako jsou brainstorming a brainwriting. V podniku také párkrát proběhly outdoorové akce za účelem stmelování kolektivu, byly prováděny aktivity pro zlepšování komunikace, řešení problémů, procesu rozhodování apod.

Podnik nezůstává pozadu ani v moderním a rychle se rozvíjejícím e-learningu. Zatím se týká pouze skupiny referentních řidičů, tedy zaměstnanců, kteří příležitostně používají služební automobil. Dříve bylo toto školení zajištěno prezenčně, lektorkou autoškoly. Postupem času tato výuka byla nahrazena e-learningem, kdy tito zaměstnanci

mají na Internetu k dispozici informační část poskládanou asi do desíti kapitol, které následuje souhrnný test, po jehož absolvování přijde účastníkům certifikát a personálnímu oddělení informace o splnění, či nesplnění kurzu.

Učební materiály zajišťují vždy daní interní lektoři, nebo externí vzdělávací společnosti. Účastníci také dostávají po ukončení vzdělávací akce vždy osvědčení, či certifikáty, jejichž kopie jsou založeny ve spisech na personálním oddělení.

Zaměstnanci mají v kontextu s firemním vzděláváním určité povinnosti. Patří mezi ně povinnost zúčastnit se vzdělávací akce, popř. jej musí omluvit z nepřítomnosti jeho nadřízený. Mezi povinná školení patří vstupní školení a školení periodická, bez nich zaměstnanci nemohou vykonávat svoji práci. Dále vzdělávání musí prokázat zdárné ukončení školního roku, nebo kurzu a také věnovat osobní volno přípravě na zkoušky či testy. Nesplnění těchto povinností je chápáno jako porušení pracovních povinností.

Může se ovšem také stát, že zaměstnanec nesplňuje v důsledku opakovaného studijního neúspěchu kvalifikační požadavky na své pracovní místo, v tom případě je přeřazen na takové pracovní místo, na které požadavky splňuje. Další možností je také rozvázání pracovního poměru z důvodu nesplnění kvalifikace.

Ve společnosti Pars nova a. s. je nepostradatelnou součástí vzdělávání řízení záznamů o všech vzdělávacích akcích, ať už vstupních, periodických, nebo jednorázových. Záznam je pořízen ve formě prezenční listiny, plánu zácviku, zápisu o zkouškách, protokolů, testů ze zkoušek a zpráv ze služebních cest. Všechny tyto záznamy jsou zpracovány personálním úsekem a vše je ukládáno potřebnou dobu nejdříve přímo na personálním úseku, poté v archivu společnosti podle zákona o archivnictví. Školení prováděná mistry se zaznamenávají do knihy školení, kterou si vede každý mistr.

Co se týče účasti na školení, ta je, na prvotním i opakovaném absolvování kurzu, složení zkoušky apod., vždy evidována v programu *Elanor Global*. Pokud je to vyžadováno vyhláškou, či směrnicí, personální úsek vystaví doklad o provedení výcviku nebo osvědčení o školení, či zkoušce. V tomto programu se naopak neevidují školení v soft skills, jazyková školení, ani PC kurzy.

6.4.5 Hodnocení efektivity vzdělávání

System hodnocení efektivity vzdělávání v podniku Pars nova a. s., není příliš rozpracovaný. Hodnocení celkové strategie vzdělávání, nebo vzdělávání jako jednu z fází systému vzdělávání, se příliš času nevěnuje. V průběhu výuky také akce nebývá žádným způsobem monitorována a posuzována. Efektivita vzdělávací akce je zjišťována pouze u

takového vzdělávání, které nespadá do periodických vzdělávacích akcí, které jsou uloženy ze zákona. Každá taková vzdělávací akce, je vždy posouzena v úrovni *Reakce* a před spuštěním vzdělávací akce je personálním úsekem stanoveno, jestli bude hodnocena také úroveň *Změna pracovního chování*. Seznam vzdělávacích akcí hodnocených v obou úrovních je uložena u personálního úseku.

- **Reakce účastníků na vzdělávací akci** – bezprostřední hodnocení spokojenosti účastníků vzdělávací akce formou dotazníku (pouze 1. část). Vyplněný dotazník podepsaný přímým vedoucím odevzdává účastník vzdělávací akce na personální úsek. K tomu, aby mohly být vyplaceny cestovní náhrady spojené s účastí na vzdělávací akci, je potřeba, aby byl dotazník řádně vyplněn. Dotazníky jsou dále statisticky vyhodnocovány pověřeným zaměstnancem z personálního úseku, který podle výstupu koriguje akce podobného charakteru. Je také ponechán prostor pro verbální vyjádření účastníka, jestli podle jeho úsudku byla vzdělávací akce prospěšná. Pokud je zaměstnanec se školením nespokojený, je obrácena pozornost na konkrétního lektora, či vzdělávací středisko a případně projednáno, zda s těmito činiteli bude udržována spolupráce.
- **Změna pracovního chování** – které je takto změněno v důsledku absolvování vzdělávací akce. Účastník bezprostředně po absolvování vzdělávací akce vyplní první část dotazníku a po uplynutí tří měsíců jsou přímému nadřízenému předloženy obě části dotazníku s požadavkem, aby druhou část vyplnil podle nastalé skutečnosti. Vyplněný dotazník je opět odevzdán na personální úsek.

U některých periodických vzdělávacích akcí, u kterých je to zákonem vyžadováno, je zjišťována míra dosažených znalostí a dovedností za pomoci testů, zkoušek, případně na základě získaných certifikátů a osvědčení. To je prováděno například při školení BOZP, školení elektrikářů apod. Za realizaci těchto akcí odpovídá zaměstnanec personálního úseku ve spolupráci s lektorem či externí vzdělávací institucí.

Na dalších rovinách (např. rovina *Výsledky*, podle Kirkpatrickova modelu) se hodnocení vzdělávání zaměstnanců v podniku neprovádí. Ani celkové, systematické hodnocení vzdělávání zaměstnanců, jako procesu v podniku, prozatím také není uskutečňováno.

6.4.6 Příprava nástupců, personálních záloh

Vzdělávání je také důležitou součástí další významné činnosti v podniku Pars nova a. s., a to přípravy zástupců, popřípadě nástupců vedoucích pracovníků, kdy vhodně

připravený kandidát je připraven nastoupit na určité místo bez dlouhodobého zácviku a je schopen vykonávat potřebné činnosti v rámci nového pracovního místa. Podnětem pro vyhledávání vhodného nástupce bývá zjištění brzkého odchodu klíčového zaměstnance do důchodu, či úplného odchodu z firmy. Nástupci jsou plánováni na vedoucí a klíčové pozice. Klíčovou pozicí je v podniku Pars nova a. s. např. pozice energetika, technika povrchových úprav, specialisty na odpadové hospodářství apod. Jedná se tedy o pozice, které jsou velmi specificky zaměřené a u kterých není možné ledajaké zastoupení bez širokého spektra specifických znalostí.

Co se týče personálních záloh, u některých konkrétních profesí se plánuje více zástupců, než pouze jeden. Tento jev je častý u pozic mistrů, kdy každý má svůj úsek výroby a zástupci se hledají právě z něho. Ideálním počtem jsou pak tři až čtyři zástupci, kteří jsou schopni na nějakou dobu zastřešit chod úseku. Plán nástupců a personálních záloh je podle *Směrnice S520* sestaven v následujících krocích:

- vedoucí zaměstnanec zvolí po konzultaci se svým nadřízeným na základě hodnocení dosahovaných výkonů a dalších osobnostních schopností nejvhodnějšího kandidáta,
- v průběhu hodnocení seznámí vedoucí kandidáta s možností přípravy v rámci plánu personálních náhrad a rezerv,
- v případě souhlasu zaměstnance sestaví návrhovatel ve spolupráci s personálním úsekem plán osobního rozvoje tak, aby byl zaměstnanec schopen v požadované době příslušnou funkci zastávat, naplňování tohoto závazného plánu je průběžně sledováno při hodnocení,
- plán osobního rozvoje musí obsahovat jméno a osobní číslo zaměstnance, číslo pracoviště, na kterém je zaměstnanec zařazen a zastávanou pozici, funkci na kterou má být zaměstnanec připravován, časový harmonogram krátkodobých stáží u vybraných útvarů, včetně znalostí a dovedností, které si má zaměstnanec na stáži osvojit, seznam vzdělávacích akcí, které musí zaměstnanec absolvovat, aby mohl být převeden na připravovanou funkci a plnit úkoly z ní vyplývající,
- podklady jsou předány vedoucím zaměstnancem na personální úsek, kde jsou zařazeny do programu výcviku a ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem je sledováno jejich naplňování.

V podniku Pars nova a. s. se často také získávají budoucí nástupci externě, tedy přijetím nového zaměstnance do pracovního poměru. To se děje z důvodu neochoty

zaměstnanců kariéře růst a stát se nástupcem, nebo když není nalezen žádný vhodný kandidát.

Zaměstnanec má v rámci přípravy pro nástupnictví stejné povinnosti jako při jiných vzdělávacích aktivitách (viz výše). Pokud tomu odpovídá povaha vzdělávací akce, je před jejím absolvováním se zaměstnancem sepsána *Dohoda o zvýšení kvalifikace*, která zaměstnance zavazuje k podílení se na nákladech za absolvované školení pro případ ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance ve stanoveném období. O aplikování takové dohody a o délce stanoveného období rozhoduje personální ředitelka.

7 Zhodnocení procesu vzdělávání zaměstnanců v podniku

Pars nova a. s.

Následující kapitola představuje vyústění diplomové práce a naplnění stanoveného cíle. Po provedené analýze, na základě interních dokumentů a obsáhlého rozhovoru s ředitelkou personálního oddělení, přichází na řadu zhodnocení celého procesu vzdělávání zaměstnanců v podniku Pars nova a. s. Dále se také pokusím identifikovat nedostatky na základě informací, které jsem načerpala z děl českých i zahraničních odborníků z oblasti managementu a personalistiky.

V teoretické části byl několikrát zdůrazňován současný moderní přístup k lidským zdrojům a rozvoji těchto zdrojů ve firmě. Jak bylo popsáno v kapitole 2, kvalifikovaní a stimulovaní zaměstnanci jsou považováni za jeden z nejdůležitějších základů, na kterém stojí efektivní chod organizace. I přes stále rostoucí uznání této skutečnosti, ne každý podnik vzdělávání zaměstnanců staví mezi nejvýznamnější hodnoty. Pars nova a. s. je však podnikem, který si plně uvědomuje cenu svého lidského kapitálu a vzdělávání zaměstnanců nepovažuje pouze za personální činnost, ale také za velmi důležitou investici. Na základě studia interních materiálů společnosti lze vyvodit, že ve svých zaměstnancích, jejich kvalifikaci, pracovitosti a zručnosti vidí jeden z hlavních pilířů, na kterých stojí plynulý, efektivní a úspěšný chod. Proto samozřejmě naplno využívá i možnosti jejich rozvoje a s ochotou vynakládá vysoké částky na proces vzdělávání. Interní zdroje hovoří o více než 2,5 milionech Kč ročně investovaných do vzdělávacích aktivit. Také z vize podniku lze vyčíst, že kvalifikovaný a motivovaný pracovní kolektiv je základem úspěchu firmy a že jeden z hlavních cílů podniku je mít perfektně kvalifikované zaměstnance, na kterých závisí samozřejmě i kvalita produkce výrobků a odvedených služeb. Vedení podniku si je plně vědomo své zodpovědnosti vůči zákazníkům. Podle slov personální ředitelky, vozy, které jsou vyráběny a opravovány slouží hlavně k přepravě osob, proto je kladen dvojnásobný důraz na vzdělanost zaměstnanců v podniku.

7.1 Proces adaptace a příprava nástupců a personálních záloh

Z interních dokumentů vyplývá, že o proces vzdělávání zaměstnanců se v podniku Pars nova a. s. stará personální oddělení, o čemž je více pojednáno v kapitole 6.3.2. a 6.4. Se vzděláváním se setkává zaměstnanec Parsu již krátce po přijetí do firmy, a to v procesu adaptace. V průběhu adaptace je kladena potřeba, na co nejrychlejší dosažení standardní

výkonnosti u nového pracovníka. Při srovnání s teoretickými poznatky (viz kapitola 2.3) se ukazuje, že je proces adaptace v Pars nova a. s. dobře zorganizovaný a plní svůj účel. Tak, jak je dle teorie vyžadováno, nový zaměstnanec prochází vstupním školením, kde se seznamuje s důležitými informacemi ohledně chodu a fungování podniku, po kterém je zapracován na konkrétní pracovní pozici za dohledu vedoucího, či staršího kolegy. Dále v podniku existuje možnost podrobnějšího zaškolení, pokud u zaměstnance tato potřeba vznikla. Vše je samozřejmě založeno na formální dokumentaci a přidělené odpovědnosti za adaptaci jednotlivých nových pracovníků, která je dle teoretických poznatků pro kvalitní adaptaci velmi důležitá. Jak bylo v teorii dále popsáno, efektivním nástrojem řízení adaptace je individuální plán pro adaptační období konkrétního pracovníka, v podniku Pars stejně tak pro nové zaměstnance v TH funkcích sestavován plán zácvičku, který obsahuje jednotlivé aktivity vedoucí k jeho ideálnímu začlenění. I když se v průběhu procesu adaptace v podniku nevyskytují žádné závažné problémy, a celkově se dá zhodnotit jako dobře zvládnutý, přesto je možno jej dále vylepšit. Jak již bylo v teoretické části několikrát zmiňováno, velmi vhodnou a efektivní metodou, která je používána při adaptaci zaměstnance, je metoda mentoringu (blíže viz kapitola 2.3 a 3.2.1), při které mentor působí jako inspirátor a rádce, který pracovníka podněcuje k úkolům, zvyšuje jeho sebevědomí a vede jej k výkonnějším pracovním úkonům. Zavedení této metody by tak proces adaptace mohlo učinit ještě efektivnějším.

Kromě adaptace má vzdělávání v podniku Pars nova a. s. také svoje důležité místo při procesu příprav nástupců a personálních záloh, kdy je kladen požadavek na kvalitní přípravu kandidáta, který bude v případě potřeby schopen zastoupit, popřípadě nastoupit na předem určenou pozici. Za tímto účelem je podle interní směrnice plánován osobní rozvoj zaměstnance, jehož jednotlivé aktivity tvoří jeden ze zdrojů pro tvorbu celkového programu vzdělávání ve společnosti (viz kapitola 6.4.6).

7.2 Proces identifikace vzdělávací potřeby

Na základě studia odborné literatury lze vzdělávání v podniku Pars nova a. s. označit za vzdělávání systematické, tvořené čtyřmi hlavními činnostmi, které na sebe plynule navazují ve stále se opakujícím cyklu. Tento systematický cyklus byl popsán v teoretické části této práce (viz kapitola 3) stejně jako jeho jednotlivé fáze. Tato činnost v podniku Pars nova a. s. vychází z celkové podnikové vize a strategie. Zahajující aktivitou cyklu, jak v teoretických východiscích, tak v podniku Pars, je identifikace vzdělávacích potřeb.

Podle interních dokumentů a rozhovoru s personální ředitelkou, je zjišťování vzdělávací potřeby v podniku založeno na pravidelném hodnocení zaměstnanců (blíže viz kapitola 6.4.2). Hodnocení zaměstnanců jako prostředek odhalování mezer mezi současným a požadovaným stavem, je na základě teorie popsán v kapitole 3.1. Tímto způsobem jsou shromažďovány informace o současném stavu znalostí, dovedností a výkonech zaměstnanců, které pak mohou být porovnány s požadovanou úrovní. Hodnocení v podniku Pars je prováděno nejčastěji formou pozorování, zkoumání pracovního výkonu, monitorování výsledků a osobních rozhovorů. Výstup hodnocení ukazuje, v jakých oblastech existuje potřeba doplnění kompetencí pracovníka k tomu, aby jeho výkon byl plně uspokojivý. Hodnocení je nejčastěji prováděno vedoucím pracovníkem a výstupem bývá kromě hodnotícího dokumentu také rozhovor, kde je ponechán prostor i na osobní vyjádření pracovníka a je kladen důraz na jeho vlastní potřeby a přání. Pokud si pracovník sám přeje zdokonalit se v různých směrech a rozvíjet svoji kariéru, podnik se snaží vyjít mu vstříc a seberealizaci mu umožnit. Stejný postup je také zdůrazňován teorií, která je nedílnou součástí kapitoly 3.1. Dá se tak konstatovat, že hodnocení zaměstnanců v podniku Pars nova a. s. je prováděno, podle teorie, efektivní formou, která slouží požadovanému účelu.

Potřeba dalšího vzdělávání je dále také zjišťována z porovnání popisu pracovního místa, či pracovní funkce a skutečně dosažené kvalifikace zaměstnance. Po odhalení nedostatků a mezer ve vzdělání se stanovují cíle ve formě již zmiňovaného programu výcviku a vzdělávání, kdy se jako nástroje řešení zvolí příslušná, odpovídající školení a vzdělávací akce. Při tomto procesu je pro personální oddělení samozřejmostí vycházet ze znalostí podnikové strategie a jeho systému hodnot. Proces identifikace vzdělávacích potřeb v podniku Pars, se tak dá označit jako velmi blízký poznatkům o tomto procesu vyplývajícím z teorie (viz kapitola 3.1). Tato činnost přihlíží jak k podnikovým cílům a hodnotám, tak k jednotlivým pracovním místům a jednotlivým pracovníkům. Teorii odpovídá také následné stanovování cílů, po zjištění potřeby vzdělávání.

7.3 Proces plánování vzdělávání

Podle interní směrnice je každoročně vytvářen velmi propracovaný *Program výcviku a vzdělávání zaměstnanců Pars nova a. s.* (část viz příloha 8), který je zpracován personálním úsekem na základě znalosti periodicity jednotlivých typů školení, požadavků vedoucích vycházejících z hodnocení zaměstnanců, hodnotících pohovorů, potřeb příprav nástupců, aktuálně vzniklých potřeb a ze znalosti cílů a strategie společnosti.

Při tomto plánování programu výcviku pro určitý rok (blíže viz kapitola 6.4.3), firma postupuje téměř příkladným způsobem, kdy nejprve sbírá všechny potřebné informace pro stanovení potřebných vzdělávacích akcí a poté zpracovává podrobný vzdělávací projekt, který obsahuje kromě seznamu vzdělávacích akcí a školení také kdy, kdo jakou akci zabezpečí a provede, jaká je plánovaná účast, tedy kdo bude školen a vzděláván a také finanční rozpočet. Kromě toho je samozřejmě stanoveno, kde a v jakém čase bude vzdělávání probíhat. Tímto způsobem je velmi často popisován proces plánování vzdělávání v podniku také v mnoha odborných publikacích, které byly mimo jiné použity také ke zpracování teoretické části této práce (viz kapitola 3.2).

Při srovnání s teorií je tedy splněna jak přípravná fáze tvorby plánu vzdělávání, tak realizační fáze, při které se stanovuje pořadí, forma vzdělávání, rozřazování účastníků a podobně. Podnik také s požadovaným důrazem a pečlivostí volí externí vzdělávací instituce. Jedinou slabinou tohoto procesu je absence průběžného hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu, která je v teorii popsána jako fáze zdokonalování, která zahrnuje průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu. Z rozhovoru s personální ředitelkou vyplývá, že tato fáze není zatím v podniku uskutečňována, možná zlepšení procesu tímto způsobem tedy zjišťována nejsou.

7.4 Proces realizace vzdělávání

Podle interních dokumentů a výpovědi ředitelky personálního oddělení, vzdělávání je zabezpečováno v podniku Pars nova a. s. interními i externími lektory, částečně v prostorách podniku a částečně mimo něj. Z důvodu velkého množství školení a vzdělávacích akcí, které probíhají takřka denně, bylo dokonce zhotoveno vlastní školicí středisko (viz kapitola 6.3.5), které splňuje všechny technické požadavky pro efektivní výuku. Při porovnání s teorií, která je popsána v kapitole 2.2, můžeme říct, že dochází jak ke školení ze zákona, funkčnímu vzdělávání, které má charakter odborné přípravy a zabezpečuje, aby pracovník mohl zdárně svoji práci vykonávat, tak i ke vzdělávání manažerskému, rozvíjení soft skills a jazykovým kurzům. V minulosti probíhalo také školení v počítačových dovednostech, které by mohlo být v případě velké potřeby v budoucnu opět do programu zařazeno.

Co se týče metod, používaných při vzdělávání zaměstnanců Pars nova a.s., spektrum je široké. Nejčastěji je zastoupena přednáška a přednáška s diskusí. V rámci adaptace zaměstnance a jeho začleňování se do fungování podniku je voleno také asistování a rotace práce, kdy právě rotace práce je možná i v průběhu pracovníka

působení v podniku, pokud má sám zájem na svém rozvoji. Při vzdělávání dělníků má své místo také instruktáž při výkonu práce a demonstrování, při vzdělávání manažerů je využíváno hraní rolí a případové studie. Velmi ojediněle užívanou metodou je outdoor training. Vysvětlení a bližší popis těchto metod je uveden v teoretické části, v kapitole 3.2.1. Jak ukazuje rozhovor s personální ředitelkou, vedení podniku se nebrání modernizaci v oblasti vzdělávání a do tohoto procesu tak byla začleněna také výuka v podobě e-learningu. Ta je zatím vztahována sice jen na jednu profesní skupinu, do budoucna je však plánováno jeho rozšíření i pro další profese.

Podle interní směrnice, důraz podniku na vzdělávání podtrhuje také povinnost účasti pracovníků na vzdělávacích akcích a jejich úspěšné splnění, v opačném případě by toto porušení bylo chápáno jako porušení pracovních povinností.

Prostudování odborné literatury však odhaluje nedostatky také tohoto procesu. Při porovnání s teoretickými poznatky z kapitoly 3.3 se ukazuje, že slabina této fáze se skrývá opět v absenci zpětného zhodnocení poznatků ze vzdělávací akce, z kterého by bylo možné se do budoucna určitým způsobem poučit. Přípravná i realizační část vzdělávací akce je odvedena kvalitně. Část, která se dá nazvat transferem, který zahrnuje zpracování informací z průběhu kurzu, je ve většině případů opomíjena, závěrečná zpráva ze vzdělávací akce také zpravidla vyhotovena nebývá. Všechny již zmíněné nedostatky se zákonitě promítají do závěrečné části celého procesu vzdělávání.

7.5 Proces hodnocení efektivity vzdělávání

Poslední fáze systematického vzdělávání v podniku Pars nova a. s., je po srovnání s teoretickými poznatky (viz kapitola 3.4), fází nejméně propracovanou, jedná se tudíž o nejslabší článek tohoto procesu. Podle předních odborníků a autorů zabývajících se tématem vzdělávání zaměstnanců v organizaci, je hodnocení této činnosti velmi důležitým a dá se říct klíčovým procesem, který přináší potřebné informace nejen o kvalitě vzdělávací akce a celkové vzdělávací strategii, ale také významné poučení, které vede k příštím úspěšnějším a efektivnějším plánům a realizacím.

Podle výpovědi personální ředitelky, v podniku však probíhá pouze hodnocení vzdělávání hlavně na úrovni reakce účastníka (u některých vzdělávacích akcí, které nespádají do periodických) a později u některých na úrovni chování, kdy je zjišťováno, zda pracovník používá nabyté vědomosti a dovednosti při výkonu své práce. U některých periodických vzdělávacích akcí je někdy také zjišťována míra nabytých znalostí a dovedností za pomoci testů (bližší viz kapitola 6.4.5). Vzdělávání jako jedna z fází systému

firemního vzdělávání, nebo celková strategie vzdělávání, tak jak je vyžadováno teorií, však v podniku Pars nova a. s. evaluovány nejsou, není zjišťován ani celkový přínos vzdělávací akce pro podnik. Podle teoretických poznatků je tudíž pravděpodobně takřka nemožné identifikovat silné a slabé stránky vzdělávacího programu, jeho celkové výnosy, nebo shromáždit údaje nápomocné k efektivnější realizaci dalších vzdělávacích akcí.

7.6 Shrnutí poznatků o procesu vzdělávání v Pars nova a. s. a návrh na zlepšení

Pars nova a. s. zastává v současné době moderní a pokrokové hodnoty. Analýza interních dokumentů ukázala, že podnik považuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako nedílnou součást řízení lidských zdrojů a vzdělanost zaměstnanců jako významnou hodnotu. Největší důraz je tak kladen nejen na kvalifikované a stimulované zaměstnance, ale také na zvyšování kvality produktů a na udržení dlouhodobě kladných vztahů se zákazníky, které stojí na úctě a loajalitě.

Vzdělávání zaměstnanců v podniku Pars nova a. s. je pevně svázáno již se zahajujícím procesem setrvání nového zaměstnance ve firmě, tedy s jeho adaptací. Navzdory tomu, že je výše popsaný proces v podniku dobře zpracovaný a plní svůj účel, je možné jej dále zdokonalit a zvýšit tak jeho efektivitu. Tímto nástrojem na jeho zlepšení by mohlo být zavedení mentoringu, který je podle odborníků velmi účinnou metodou při adaptaci nového zaměstnance v podniku.

Proces vzdělávání zaměstnanců v podniku Pars nova a. s. je z velké části velmi dobře vymyšlen a propracován. Po prostudování interních materiálů a rozhovoru s personální ředitelkou je vidět snaha a ochota vedení společnosti ve věci rozvíjení svých lidských zdrojů, přičemž je vždy kladen velký důraz na spokojenost a možnost seberealizace samotných zaměstnanců, na kterékoli pozici. Po srovnání s teoretickými poznatky lze konstatovat, že proces identifikace vzdělávací potřeby, který stojí v tomto případě hlavně na hodnocení pracovníků, je dostatečně rozpracován a přináší uspokojivé množství informací o vzdělávacích potřebách tak, aby byl efektivně vytvořen program vzdělávání na celý rok, který je samozřejmě v průběhu času, dle aktuálních potřeb, inovován a upravován.

Při plánování vzdělávacích akcí je postupováno téměř příkladným způsobem a pro realizaci velkého množství školení a vzdělávacích akcí podnik disponuje mnoha variantami a možnostmi pro své zaměstnance, ať už v případě množství lektorů, vzdělávacích

institucí, nebo školicích středisek (viz příloha č. 6), kdy je pečlivě vybíráno, které bude pro provedení vzdělávacích aktivit nejvhodnější. Velká škoda je, že tento celkový proces nebývá dotažen do konce stejně odhodlaným a propracovaným způsobem, kterým začíná. Jak už bylo naznačováno, největší slabinou (při srovnání s postupy odborníků) je v procesu vzdělávání zaměstnanců v podniku Pars nova a. s. právě hodnocení, ať už hodnocení jednotlivé vzdělávací akce, u které je vhodné ji v rámci možností monitorovat a posuzovat, nebo hodnocení vzdělávání jako jednu z fází vzdělávacího procesu, či celkové vzdělávací strategie podniku. Na základě prostudované literatury se domnívám, že je velmi důležité nejen precizní nasazení při plánování vzdělávání a jeho realizaci, ale i při jeho ukončování a vyvozování důsledků. Jedině tak může být zjištěno, zda program splnil svůj cíl, co je v tomto procesu silnou stránkou, na čem je potřeba do příště zapracovat, může být také určeno, kteří účastníci mají ze vzdělávací akce největší prospěch, zda je vzdělávání vyhodnocováno vhodnými kritérii a nezůstává jen na úrovni emotivních reakcí, jaké celkové výsledky a zlepšení přineslo a jak efektivněji vzdělávání realizovat příště.

Navrhuji tedy tři hlavní opatření. První se týká zlepšení procesu adaptace nového zaměstnance v podniku, druhé zjišťování efektivity jednotlivých vzdělávacích akcí a třetí celkového hodnocení vzdělávání v podniku.

Pro ještě efektivnější proces adaptace nového pracovníka, by bylo vhodné zavedení metody mentoringu, který je nejčastěji zaměřen právě na juniory a nové pracovníky. Nový zaměstnanec by si sám mohl zvolit svého mentora, který pro něj bude představovat vzor a který mu bude předávat poznatky, informace a rady pro lepší pracovní výkon. Mentor novému pracovníkovi také pomůže lépe poznat sebe sama, vyzdvihnout silné stránky a osobní potenciál. Takto bude pracovník podněcován k úkolům, bude zvyšováno jeho sebevědomí a bude veden k výkonnějším pracovním úkonům.

Pro to, aby se podnik mohl v kvalitě prováděných vzdělávacích akcí posunovat a zlepšovat, by bylo určitě vhodné zavedení monitorování průběhu vzdělávacích akcí a vytváření závěrečných zpráv po jejich ukončení. Vzhledem k velkému množství probíhajících školení by tento návrh pro podnik mohl být příliš náročným. Bylo by však dobré tato opatření zavést pokud možno alespoň u takových školení, která náleží k velmi zodpovědným pracovním pozicím a ke školení manažerů. V průběhu vzdělávací akce by tak byl prostřednictvím pozorování posuzován lektor, celková organizace, interakce mezi vzdělavatelem a účastníky a také samozřejmě problémy, které by eventuálně mohly vznikat. Toto hodnocení by mohlo být prováděno i posléze a to například rozhovory s účastníky. Všechny tyto poznatky by pak byly zpracovány do závěrečné zprávy, která

jasně ukáže, co je zvládnuté dobře, co méně dobře a co je potřeba do příště rozhodně změnit.

Dále by dle mého názoru měla být lépe propracována fáze hodnocení efektivity vzdělávací akce a to například po vzoru Kirkpatrickova modelu (blíže viz kapitola 3.4), který je v dnešní době mnoha autory často zdůrazňován a připomínán. Evaluace by tak mohla být zavedena na úrovni *reakce* u všech vzdělávacích akcí, formou dotazníku. Odpovědi by měly být anonymní, aby účastníci odpovídali co nejpravdivěji. Takto by byla zjišťována spokojenost účastníků s obsahem, metodami, lektorem, vlastně celkově se vzdělávací akcí, což přináší informaci nejen organizátorům o určité kvalitě a o tom, co je třeba do příště upravit, ale také možnou přínosnou informaci managementu o tom, že program je alespoň v očích účastníka užitečný.

Na další úrovni, prostřednictvím vědomostních testů zaměřených na předávané informace, by měly být zjišťovány osvojené poznatky po takových vzdělávacích akcích, které byly na tento transfer přímo zaměřeny. Zjistil by se tak přínos vzdělávací akce a zároveň také její nedostatky, které výsledky testů mohou samozřejmě také snadno odhalit.

Pokud se účastníci učili novým dovednostem, či způsobům chování a jednání, mělo by být zjišťováno jejich následné chování na pracovišti, a to s určitým časovým odstupem (několik týdnů či měsíců) po ukončení vzdělávací akce, aby pracovníci měli čas si nové dovednosti zažít. Hodnocení může probíhat například prostřednictvím přímého pozorování, 360° zpětné vazby, či zkoumáním výsledků práce. Vhodné je samozřejmě i metody kombinovat. Ukáže se tak nejen to, jak efektivní byla vzdělávací akce, ale také jak je pracovník snaživý a ochotný přispívat úspěšnému chodu podniku.

Samozřejmě by bylo velmi výhodné snažit se identifikovat celkové přínosy vzdělávání v podniku, ať už co se týče produktivity, zmetkovosti, spokojenosti zákazníků, obratu, snížení frekvence nehod na pracovištích a podobně, na základě porovnávání dřívějších výstupů a výsledků z těchto oblastí, s těmi novými. Podnik by tímto způsobem mohl získat nové významné informace, které by se mohly stát třeba i podnětem pro nová rozhodnutí a nové směřování v oblasti tohoto procesu.

Závěr

Vzdělávání a učení obecně, je důležitým procesem v životě každého člověka. Díky němu si člověk může aktivně utvářet soustavu vědomostí, praktických dovedností a zkušeností, které mu dále pomáhají orientovat se v různých situacích a usnadňují tak cestu životem.

Nějakou dobu trvalo, než byl přiznán adekvátní význam také vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v podniku a lidské složce v podniku celkově. Dnešní moderní trendy hovoří už jasně, lidské zdroje jsou považovány za nejcennější zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace a díky možnosti jeho rozvoje lze dosahovat větší efektivity, ziskovosti a spokojenosti nejen vedení, ale i zaměstnanců samotných. Na vzdělávání zaměstnanců v podniku je dnes proto nahlíženo jako na jednu z nejvýznamnějších personálních činností a jednu z nejvýhodnějších investic.

Za cíl práce jsem si určila analýzu systému vzdělávání v podniku Pars nova a.s., srovnání poznatků této analýzy s teorií zabývající se tímto tématem a případné navrzení možného zlepšení.

Teoretická část práce obsahuje vymezení základních pojmů týkající se této problematiky a také podrobnější popis částí procesu vzdělávání zaměstnanců v organizaci, to vše na základě odborné literatury. Celkově tak napomáhá ke splnění zadaného cíle, díky možnosti srovnání a posouzení reálného procesu ve vybraném podniku. Po části teoretické navazuje část praktická, která je ztělesněním vymezeného cíle.

Pro již zmíněnou analýzu procesu vzdělávání zaměstnanců jsem zvolila podnik Pars nova a. s., jak z důvodu jeho velikosti a dobrého jména v okolí, tak na základě povědomí o důrazu vedení podniku na zvyšování kvalifikace, vzdělávání a celkový rozvoj zaměstnanců. Všechny následující informace o podniku, jeho fungování a procesu vzdělávání byly získány prostřednictvím studia interních dokumentů, směrnice a článků a podrobného rozhovoru s ředitelkou personálního oddělení (přepis rozhovoru viz příloha č. 10).

Podnik Pars nova a. s. je významnou firmou zabývající se modernizací a rekonstrukcí železničních kolejových vozidel a částečně i jejich výrobou. Proces vzdělávání zaměstnanců v podniku spravuje personální úsek, přičemž možnost dalšího vzdělávání a rozvoje se týká všech zaměstnanců v podniku.

Z důvodu velkého množství školení a vzdělávacích akcí, které jsou každoročně zařazena do programu vzdělávání v podniku, bylo v roce 2005 založeno také vlastní školicí

středisko, které je dodnes plně vybaveno a ve kterém, podle rozhovoru s personální ředitelkou, probíhá velká část školení a vzdělávání zaměstnanců Pars nova a. s. Zbývající část všech školení probíhá za pomoci externích školicích zařízení a lektorů ve městech takřka po celé republice.

Při porovnání informací z interních dokumentů a informací z odborné literatury, jsem nenarazila na větší množství nedostatků procesu vzdělávání zaměstnanců v podniku Pars, které by musely být akutně napraveny. Personální oddělení si dává velmi záležet na zpracování každoročního *Programu výcviku a vzdělávání zaměstnanců*, který je vytvářen na základě informací vyplývajících z pravidelného hodnocení zaměstnanců, hodnotících pohovorů, potřeb vyplývajících z procesu příprav nástupců a personálních rezerv, ale také z akutně se vyskytující potřeby doplnění kvalifikace a samozřejmě ze zákona předepsaných, periodických školení. K realizaci vzdělávání je využíváno různých prostředků, kdy personální oddělení svědomitě vybírá nejlepší varianty pro co nejefektivnější vzdělání zaměstnanců. Proto je kromě vlastního školicího střediska a interních lektorů využíváno mnoho dalších vzdělávacích agentur a školicích středisek, jejichž výběru předcházelo pečlivé zvažování a sbírání informací o jejich akreditaci, kvalitě a celkové úrovni.

Zlepšení by bylo možné navrhnout do procesu adaptace, který by k ještě větší efektivitě mohlo přivést zavedení metody mentoringu. Největší slabinou celého procesu vzdělávání je však poslední fáze, která je právě často odborníky z oboru personalistiky a managementu označována jako nejdůležitější a která je v podniku Pars, podle rozhovoru s personální ředitelkou, nejméně propracována. Jedná se o hodnocení ať už efektivity jednotlivé vzdělávací akce, vzdělávání jako jednu z fází systému vzdělávání, nebo celkové strategie vzdělávání v podniku. Tomuto systému evaluace není v podniku Pars nova a. s. zatím přikládána odpovídající váha. Absentuje zde průběžné monitorování vzdělávací akce, zpětné zhodnocení poznatků, nejsou tvořeny závěrečné zprávy. Protože je v podniku prováděno opravdu velké množství školení a vzdělávacích akcí, pravděpodobně nelze zajistit, aby byla každá plně monitorována a evaluována. Bylo by však vhodné zavést tento postup alespoň u vzdělávacích akcí, které jsou prováděny pro velmi zodpovědné pracovní pozice a ke školení manažerů. Dále by podle mého názoru měla být zavedena pravidelná evaluace inspirovaná například Kirkpatrickovým modelem, který je mnoha autory z oboru zdůrazňován, jelikož zjišťuje efektivitu vzdělávání nejen na úrovni reakce a učení, ale také na úrovni chování na pracovišti a celkových přínosů pro organizaci.

Protože se však podnik nepotýká s žádnými problémy, šikovnost, pracovitost a výkonnost zaměstnanců je neustále oceňována a je očividné, že se vedení společnosti může o kvalitně odváděnou práci svých zaměstnanců opravdu opřít, nedá se říci, že by absence propracovanějšího hodnocení efektivity vzdělávacích akcí a vzdělávání jako takového, fatálním způsobem negativně podepisovala na celkovém chodu. Návrhy na zlepšení jsou tudíž pouze návrhy na ještě lepší fungování již dobře fungujícího procesu.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Kozmanová Jiřina

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FF UP

Název práce: Systém vzdělávání zaměstnanců ve firmě Pars nova a. s.

Počet znaků: 126 841

Počet příloh: 10

Počet titulů použité literatury a dalších zdrojů: 42

Klíčová slova: personální práce, vzdělávání zaměstnanců v organizaci, adaptace nového zaměstnance, systematické vzdělávání zaměstnanců, nástupnictví

Cílem práce je analýza systému vzdělávání v podniku Pars nova a.s., srovnání poznatků této analýzy s teorií zabývající se tímto tématem a případné navrzení možného zlepšení. Teoretická část se na základě odborné literatury zaměřuje na nejdůležitější pojmy a obecné poznatky týkající se personální činnosti vzdělávání zaměstnanců a procesu nástupnictví. Praktická část čtenáři nejdříve představuje podnik Pars nova a. s., poté se u něj zaměřuje na již zmiňovaný proces vzdělávání zaměstnanců. Vyústěním této práce je identifikace nedostatků a návrhy na zlepšení fungování této důležité personální činnosti v podniku Pars nova a. s.

Annotation

Key words: human resources, education of employees in an organization, adaptation of a new employee, systematic education of employees, succession

The goal of the thesis is the analysis of the process of education of employees in company Pars nova a. s., comparison the knowledge of this analysis with theories dealing with this issue and any suggestion of possible improvements. The theoretical part, based on literature, focuses on the most important concepts and general knowledge related to personnel activities education of employees and succession process. The practical part first presents the company Pars nova a. s. to the reader, then it focuses on the above mentioned process of staff training. The outcome of this thesis is both identifying weaknesses and suggestions for improvement the functioning of this important personal activities, in the company Pars nova a. s.

8 Seznam zkratek

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

EMS – environmentální systém

OOPP – osobní ochranné pracovní prostředky

OŘ – odborný ředitel

PO – požární ochrana

SOŠ – střední odborná škola

SOU – střední odborné učiliště

TH – technickohospodářský

9 Seznam zdrojů

Použitá literatura

1. ANTONIU, E., ISAC, N. Human resources – Essential factor in sustainable economic development. *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol* [online]. 2009. vol. 11, Issue 1. Special section p1-6. 6p. 1 chart. [cit. 21.11.2014].
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 2007. 10. vydání. Praha: Grada. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 2007. 1. vydání. Praha: Alfa. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
4. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 2010. 1. vydání. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
5. BENEŠ, M. *Andragogika*. 2008. 1. vydání. Praha: Grada. 136 s. ISBN 978-80-247-2580-2.
6. BELCOURT, M., WRIGHT, C. P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1998. Praha: Grada. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
7. DEVADAS, U., SILONG, A., KRAUSS, S. Human resource development and the contemporary challenges of the world. *Journal of Management Policy a Practice* [online]. 2011. vol. 12 Issue 5, p128-141. 14p. [cit. 21.11.2014].
8. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 2007. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
9. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 2010. 1. vydání. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

10. HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. 2011. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.
11. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2007. 1. vydání. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
12. KALNICKÝ, J. *HRM řízení lidských zdrojů*. 2012. 1. vydání. Ostrava: Repronis. 190 s. ISBN 978-80-7329-300-0.
13. KASHI, K. Employees training and development: What competencies should be developer the most? *Proceedings of the European konference on management, leadership a governance* [online]. 2014. p452-459. 8p. [cit. 22.11.2014].
14. KIRKPATRICK, D., KIRKPATRICK J. *Evaluating training programs: The four levels*. 2008. 3. edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 380 s. ISBN 978-1-57675-348-4.
15. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. 1. vydání. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
16. KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2012. 2. vydání. Praha: Grada. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
17. KOČOVÁ, J. Vybrané metody vzdělávání pracovníků v organizaci – coaching, mentoring, counselling, e-learning. In VETEŠKA, J. a kol. *Celoživotní učení pro všechny – výzva 21. století*. 2014. 1. vydání. Praha: UJAK. 408 s. ISBN 978-80-7452-047-1.
18. KUMPIKAITÉ, V. Human resource development evaluation: Practical aspect. *Economics & Management* [online]. 2007. p592-599. 8p. [cit. 22.11.2014].
19. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2002. 3. vydání. Praha: Management Press. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

20. LOŠŤÁKOVÁ, O. Mentorské dovednosti a jejich využití v organizaci. In. VETEŠKA, J. a kol. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. 2013. 1. vydání. Praha: ČAS. 167 s. ISBN 978-80-905460-0-4.
21. PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1997. Praha: DAHA. 159 s. ISBN 80-902232-1-4.
22. PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2010. 1. vydání. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.
23. PROKOPENKO, J. KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1996. 1. vydání. Praha: Grada. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
24. RUSS-EFT, D. PRESKILL, H. *Evaluation in organizations: A systematic approach to enhancing learning, performance, and change*. 2009. 2. edition. New York: Basic Books. 542 s. ISBN 978-0-465-01866-6.
25. Succession planning orientation guide. *Workforce*. 2014. [online]. p32–34. 3p. Sv. 93. 2. edition. [cit. 2015-01-23]. Dostupné z WWW: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=4ec7e4ce-6bcf-4d21-9431-e70f5460b3c1%40sessionmgr115&vid=51&hid=117&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=96996787>
26. SVATOŠ, V. LEBEDA, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 2005. 1. vydání. Praha: Grada. 200 s. ISBN 80-247-0318-1.
27. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2012. 1. vydání. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
28. VETEŠKA, J. a kol. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. 2013. 1. vydání. Praha: ČAS. 167 s. ISBN 978-80-905460-0-4.

29. VETEŠKA, J. SVOBODA, M. Interaktivita a trendy v oblasti dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. In DVOŘÁKOVÁ, M. a kol. *Aktuální témata učení a vzdělávání dospělých*. 2014. 1. vydání. Praha: ČAS. 103 s. ISBN 978-80-905460-1-1.
30. VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2011. 2. vydání. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Další zdroje

1. Článek o projektu vzdělávacího střediska – interní článek
2. Kvalifikační struktura zaměstnanců – interní dokument
3. Pars – organizační struktura k 1. 1. 2015 – interní dokument
4. Pars – projekt na vzdělávání – interní dokument obsahující seznamy školení
5. Program výcviku a vzdělávání Pars nova a. s. pro rok 2014 – interní dokument
6. Projekt na vzdělávání zaměstnanců – interní článek
7. Projekt vzdělávání – článek ve firemním časopisu Parsmagazin
8. Směrnice S520 Lidské zdroje – interní dokument
9. Škodovák č. 97/2014 – firemní časopis

Webové stránky společnosti

1. *O společnosti* [online], [cit. 2014-12-04]. Dostupné z WWW: <http://www.parsnova.cz/o-spolecnosti/historie>
2. *Produkty* [online], [cit. 2014-12-04]. Dostupné z WWW: <http://www.parsnova.cz/produkty>

3. *Škoda Transportation a. s.* [online], [cit. 2015-02-02]. Dostupné z WWW:
<http://www.skoda.cz/cs/o-spolecnosti/spolecnosti-skoda/skoda-transportation-as/>

10 Seznam příloh

- 1.** Formulář vstupního školení EMS
- 2.** Formulář vstupního školení BOZP a PO
- 3.** Vzor plánu zácviku
- 4.** Formulář pro pracovní hodnocení dělníků
- 5.** Formulář pro hodnocení THZ
- 6.** Lhůty opakovaných školení a zkoušek zaměstnanců
- 7.** Vzor dohody o získání nebo zvýšení kvalifikace
- 8.** Část Programu výcviku a vzdělávání v Pars nova a. s. pro rok 2014
- 9.** Dotazník ke zjištění efektivnosti vzdělávací akce
- 10.** Přepis rozhovoru s personální ředitelkou Pars nova a. s., Mgr. Lucií Novotnou

Příloha 1 Formulář vstupního školení EMS



Osnova vstupního školení pro nové zaměstnance Pars nova a.s.

Lektor:

Část A

- Historie firmy
- Organizační struktura
- Náplň práce úseků společnosti
- Výrobní program
- Systém jakosti
- Odborové organizace, kolektivní smlouva
- Pracovní poměr
- Odměňování
- Pracovní doba a dovolená
- Docházkový systém
- Stravování
- Sociální oblast – zaměstnanecké výhody, Parskonto
- Pracovní řád
- BOZP a OOPP
- IS Axapta

Část B

- Strategie a environmentální politika společnosti
- Ochrana životního prostředí – odpovědnost zaměstnanců
- Řízené oblasti životního prostředí v Pars nova a.s.
- Ochrana vod
- Zacházení se závadnými látkami
- Obaly od závadných látek
- Provozní nehody při práci se závadnými látkami
- Plán opatření pro případ většího úniku závadných látek – zásady
- Opatření pro případ úniku závadných látek do kanalizace
- Havarijní plán při úniku závadných látek
- Chemické látky a přípravky – základní pojmy
- Chemické látky a přípravky – nebezpečné vlastnosti
- Nakládání s chemickými látkami a přípravky
- Ochrana ovzduší
- Zacházení s odpady – hlavní zásady systémového nakládání s odpady
- Rozdělení odpadů z pohledu následného nakládání s nimi
- Povinnosti zaměstnanců při nakládání s odpady
- Informace o povodních + povodňový plán

Účastník školení potvrzuje svým podpisem, že porozuměl školené tématice, jejíž rozsah je dostačující pro výkon dané práce, a také tímto podpisem stvrzuje odpovědnost za případné nedodržení a porušení povinností.

Jméno a příjmení školeného:..... Podpis:.....

Podpis lektora:.....

V Šumperku dne:

Příloha 2 Formulář vstupního školení BOZP a PO



ZÁZNAM o vstupním ŠKOLENÍ

BEZPEČNOSTI a OCHRANĚ ZDRAVÍ PŘI PRÁCI, POŽÁRNÍ OCHRANY

Obsahová část školení:

- Platný Pracovní řád Pars nova a.s. Šumperk
- Platná Kolektivní smlouva Pars nova a.s. včetně příloh
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v části § 1-29, § 33-39, 41-47, 52, 55-58, § 78-99, § 191-210, § 211-213 část pátá – bezpečnost a ochrana zdraví při práci § 101 až § 108, § 224-247, § 248-275, § 276 - 280, 286 - 287, § 300 -302, 304, 306, 312, 316, 321 - 323, 347 - 349, 364, § 365 - 394
- Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Rizika možných ohrožení zdraví při výkonu práce a opatření na ochranu před působením těchto rizik, nařízení vlády č. 361/2007 Sb., (včetně „Souboru hodnocení pracovních rizik v Pars nova a.s.)
- Seznámení s kategorií práce při výkonu práce u zaměstnavatele (zařazení činností dle vyhl. č. 432/2003 Sb.)
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů, § 1,2,30-44b,78-95
- Informace o poskytování zdravotní preventivní péče, traumatologický plán
- Zásady bezpečného chování na pracovišti, komunikacích, dodržování pracovní a osobních povinností
- Zákon č. 379/2005 Sb., o opatřeních k ochraně před škodlivinami působícími tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami, o změně souvisejících zákonů, zákaz požívání těchto prostředků na pracovišti
- Nařízení vlády č. 11/2002 Sb., stanovící vzhled a umístění bezpečnostních značek, zavedení signálů
- Směrnice Osobní ochranné pracovní pomůcky , prostředky a jejich používání v platném znění a Směrnice Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v platném znění
- Rozhodnutí ŘS č. R-23/02-041 – povinnost používání ochranných přileb při prac. činnostech v Pars nova a.s.
- Nařízení vlády č. 494/2001 Sb., způsob evidence, hlášení a zasílání záznamů o úrazu, prevence prac. úrazů
- Pracovní úrazy a ohlašovací povinnost zaměstnance při vzniku úrazu
- Zacházení s elektrickým zařízením, vyhl. č. 50/1978 Sb., odborná způsobilost v elektrotechnice, § 3 ČSN EN 50110-1 Obsluha a práce na elektrických zařízeních, zvláště čl. 4.3, čl. 6.4.1 a 6.4.4
- Zásady první pomoci při úrazu elektrickým proudem, zajištění první pomoci při pracovním úrazu
- Nařízení vlády č. 101/2005 Sb., o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí

Příloha 4 Formulář pro pracovní hodnocení dělníků

		PRACOVNÍ HODNOCENÍ DĚLNÍKŮ	
Jméno:		os.č.:	
Profese:		útvár:	

Bodování od 1 do 5 (1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

kritérium	možnosti pro bodové a slovní ohodnocení	body
pracovní morálka, absence	1 vynikající	
	2 nadprůměrná	
	3 průměrná	
	4 proměnlivá	
	5 špatná	
kvalita práce, výkon	1 zaměstnanec vykazuje standardně vysoký pracovní výkon, je pečlivý, dodržuje termíny, je si plně vědom své odpovědnosti, práci odvádí standardně ve vysoké kvalitě	
	2 zaměstnanec plní přidělené úkoly (až na nepodstatné výjimky) v požadované kvalitě a včas, je spolehlivý	
	3 zaměstnanec vykazuje průměrný pracovní výkon, práci odvádí většinou v dostatečné kvalitě, ne vždy je 100% spolehlivý	
	4 kvalitu práce zaměstnance je třeba často kontrolovat, jeho pracovní výkon je značně	
	nevyrovnaný, bývá občas nespolehlivý	
	5 zaměstnanec vykazuje nedostatečný pracovní výkon, práci odvádí často v nedostatečné kvalitě, je nespolehlivý	
respektování autority a příkazů	1 příkazy nadřízeného přijímá bez výhrad, práci nad rámec prac. povinností vykonává ochotně	
	2 příkazy nadřízeného přijímá bez výhrad, práci nad rámec prac. povinností je ochoten přijmout občas	
	3 příkazy přijímá s výhradami, k práci nad rámec prac. povinností má vždy připomínky, ale občas ji přijme	
	4 odmítá autoritu a práci nad rámec prac. povinností přijme zcela výjimečně	
	5 nedisciplinovaný, práci nad rámec prac. povinností zásadně nepřijímá	
kvalifikace a odbornost pro výkon práce	1 splňuje kvalifikaci i odbornost pro výkon práce bez výhrad, má zájem o její zvyšování a prohlubování	
	2 splňuje kvalifikaci i odbornost pro výkon práce, k jejímu prohlubování nebo zvyšování se staví rezervovaně	

	3	splňuje kvalifikaci, ale po odborné stránce vyžaduje delší dobu na osvojení si nových poznatků	
	4	kvalifikován pro výkon práce, ale má pouze základní znalosti a dovednosti	
	5	nevyhovující	
iniciativa a aktivita	1	vysoká, sám vyhledává možnosti zvýšení efektivity vykonávané práce, navržená opatření je schopen efektivně zavést do praxe, má potřebnou míru sebevědomí, vysoký stupeň motivace, je schopen motivovat ostatní	
	2	nadprůměrná, aktivně spolupracuje při plnění úkolů, je vysoce motivován	
	3	průměrná, chybí mu nápady, vykazuje jistou dávku pasivity	
	4	podprůměrná, velmi pasivní	
	5	nevyhovující, nemá zájem o práci	
komunikace a práce v týmu	1	velmi komunikativní, aktivně se zapojuje do týmové práce	
	2	komunikativní, při spolupráci bezproblémový	
	3	méně aktivní, nicméně komunikativní	
	4	konfliktní	
	5	velmi konfliktní	
Celkem bodů			

Celkové bodové hodnocení:

- 6 - 8 vynikající, zaměstnanec je pro firmu klíčový
- 9 - 14 nadprůměrný
- 15 - 20 průměrný
- 21 - 26 podprůměrný
- 27 - 29 nevyhovující, zlepšení možné
- 30 nevyhovující, (Diferenciační příplatek = 0 Kč)

Doporučení vedoucího pro zlepšení profilu zaměstnance:

Dne:

Zpracoval:

Vyjádření zaměstnance:

Podpis zaměstnance:

Příloha 5 Formulář pro hodnocení THZ



Hodnocení THZ

Jméno a příjmení hodnoceného

Úsek

Funkce

U položek s výběrem: A = vysoce splňuje, D = neodpovídá

Komunikace

Dodržování termínů

Znalosti/schopnosti

Spolupráce s kolektivem - týmovost

Výkonnost

Kvalita práce

Pile, nasazení

Plnění úkolů nadřazeného

Celkové hodnocení

Dohodnuté profesní i kariérní cíle, včetně vzdělávání pro další rok

1.	<input type="text"/>	T:
2.	<input type="text"/>	T:
3.	<input type="text"/>	T:
4.	<input type="text"/>	T:

Stupnice celkového hodnocení splněných cílů za předchozí rok

1.	<input type="text"/>
2.	<input type="text"/>
3.	<input type="text"/>
4.	<input type="text"/>

KÓD 1 - cíle překročeny

KÓD 2 - cíle splněny zcela

KÓD 3 - cíle splněny z části

KÓD 4 - cíle nesplněny

Zhodnocení přínosu účinnosti absolvovaných školicích akcí

Vyjádření hodnoceného

Datum hodnocení:

Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:.....

Příloha 6 Lhůty opakovaných školení a zkoušek zaměstnanců

Název	Periodicita	Provádí
BOZP vedoucích pracovníků	1x za 3 roky	pro vedoucí provádí externí firma, pro podřízené THP příslušný pracovník
BOZP THP pracovníků	1x za 2 roky	příslušný vedoucí
BOZP dělníků	1x za rok	mistr (vedoucí) pracoviště
podmínky bezpečné práce v zimních podmínkách	1x za rok	správce vlečky dle příslušného rozhodnutí GR
školení jeřábníků a vazačů	1x za rok	revizní technik a provozní technici ZZ
školení obsluhovatелů ZZ, pracovních plošin a patkových zvedáků	1x za rok	provozní technici ZZ
PO pro vedoucí zaměstnance	1x za 3 roky	externí firma (Brno)
PO pro THP	1x za 2 roky	příslušný vedoucí pracoviště
PO pro dělníky	1x za rok	vedoucí pracoviště
odborná příprava	1x za rok	externí firma (Brno)
školení svářečů (základních) a zaškolených pracovníků	1x za 2 roky	svářečský technolog
školení svářečů (úředních)	1x za 2 roky	svářečská škola
školení tvrdé pájení mědi	1x za 3 roky	
atestační zkoušky svářečského technologa	1x za 5 let	Drážní úřad Praha
resystémové zkoušky zaměstnanců defektoskopické kontroly	1x za 5 let	Hlavní defektoskopické středisko K.V. Praha
školení řidičů přepravních manipul. vozíků s vlastním pohonem	1x za rok	instruktor a zkušební komisař řidičů přepravních motorových vozíků
školení profesních řidičů 7 hod. á 60 minut	1x za rok	Autoškola
školení řidičů příležitostných (referentních)	1x za rok	Autoškola
odborná zkouška č F-01 dle Ok2 vedoucí prací na železničním spodku a svršku	1x za 3 roky	odborný útvar SŽDC odbor provozuschopnosti dráhy
odborná zkouška č F-03 dle Ok2 vedoucí prací v oblasti oprav speciálních vozidel	1x za 3 roky	odborný útvar SŽDC odbor provozuschopnosti dráhy
odborná zkouška č F-11 dle Ok2 řidič drážního speciálního vozidla	1x za 3 roky	odborný útvar SŽDC odbor provozuschopnosti dráhy
profese posunovač, vedoucí posunu, strojvedoucí, ved. drob. vozidla, periodická školení	1x za 6 měsíců	střediska DVI ČD, nebo jiná oprávněná osoba
řidič přesuvny	1x za rok	vedoucí dopravy, správce vlečky
elektromechanik a profese elektro	1x za 3 roky	zkušební komise společnosti
atestační zkoušky revizních techniků	1x za 5 let	Drážní úřad Praha

elektro		
obsluha plynových zařízení s výkonem nad 50 kW	1x za 3 roky	revizní technik plynových zařízení
topič parních kotlů školení	1x za 3 roky	revizní technik plynových zařízení kotlů (plyn)
topič parních kotlů zkoušky	1x za 5 let	Technická inspekce ČR Ostrava
obsluha tlakových nádob zodpovědných zaměstnanců za provoz tlakových nádob	1x za 3 roky	revizní technik tlakových nádob
obsluha redukční stanice (acetylén + kyslík)	1x za 3 roky	revizní technik plynových zařízení
provádění montáží a oprav plynových zařízení zkouška	1x za 5 let	Technická inspekce ČR
obsluha ruční řetězové motorové pily	1x za 2 roky	školicí středisko (Šumperk)
lešenáři	1x za 2 roky	školicí středisko (Šumperk)
vstřelovači	1x za 2 roky	školicí středisko (Šumperk)
obsluha vybraných stavebních strojů	1x za 2 roky	školicí středisko (Šumperk)
obsluha regálového zakladače	1x za 2 roky	revizní technik ZZ – reg. zakladač
vstupující při výkonu práce do kolejiště ČD	1x za rok	vedoucí dopravy (příslušný vedoucí)
školení zaměstnanců zacházejících s nebezpečnými látkami a přípravky klasifikovanými jako toxické, žíraviny nebo označené větou R45, 46, 49, 60 a 61	1x za rok	příslušný vedoucí dle platné OS
manažerský kurz zmocněnce EMS	1x za 5 let	školicí středisko
environmentální legislativa pro zmocněnce EMS	1x za 2 roky	školicí středisko (Chrudim)
školení interních auditorů EMS	1x za 3 roky	školicí středisko (Brno)
školení zásahového personálu, zaměstnanců strážní služby a sekretariátu ředitele pro případ povodně a havarijní situace	1x za rok	PŮ dle povodňového a havarijního plánu Pars nova a. s.
školení zaměstnanců z technologických postupů	1x za rok	vedoucí pracoviště ze všech technologických postupů vztahujících se na dané pracoviště

Aktualizováno dne 1. 4. 2013



DOHODA O ZÍSKÁNÍ NEBO ZVÝŠENÍ KVALIFIKACE

Zaměstnavatel Pars nova a.s.

a

zaměstnanec

narozen ...

bytem

dále jen (" zaměstnanec ") uzavírají tuto dohodu:

I.

1) umožnit zaměstnanci účast v kurzu Evropský lepičský praktik ve firmě SVV Praha s.r.o., Centrum lepení Brno, Vídeňská 55, Brno v délce **5 dnů v období od 20.10. 2014 do 24.10.2014.**

2) poskytovat zaměstnanci úlevy a hospodářské zabezpečení, cestovné a hradit náklady kurzu ve výši **48.000,- Kč slovy Čtyřicetostisíckorun.**

II.

Zaměstnanec se zavazuje:

1) že setrvá v pracovním poměru u zaměstnavatele nejméně po dobu **3 roků** po ukončení kurzu uvedeného v čl. I. této dohody, tedy nejméně do **24.10.2017**. Do doby setrvání v pracovním poměru podle bodu 1 se nezapočítává

- doba rodičovské dovolené v rozsahu rodičovské dovolené matky dítěte,
- doba nepřítomnosti v práci pro výkon nepodmíněného trestu odnětí svobody a vazby, došlo-li k pravomocnému odsouzení.

2) že pokud by zaměstnanec závazek podle bodu 1 nesplnil, je povinen nahradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace, a to i v případě, kdy zaměstnanec rozváže pracovní poměr se zaměstnavatelem před zvýšením kvalifikace. Náklady, které bude zaměstnanec povinen zaměstnavateli nahradit, budou zahrnovat náklady za kurz, poskytnutou náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku za dobu pracovního volna a poskytnuté cestovné. V případě, že zaměstnanec závazek podle bodu 1 nesplní pouze zčásti, jeho povinnost nahradit náklady se sníží v poměru k době nesplněného závazku. Nejvyšší celková částka, kterou by byl zaměstnanec povinen zaměstnavateli vrátit činí **58.456,- Kč slovy Padesátostisícčtyřistapadesátšestkorun.**

3) v případě neodpracování sjednané doby po ukončení kurzu uhradit současnému zaměstnavateli dlužnou částku do 6-ti měsíců po skončení pracovního poměru.

4. Povinnost zaměstnance k náhradě nákladů spojených se zvyšováním kvalifikace nevzniká, jestliže:

- zaměstnavatel v průběhu zvyšování kvalifikace zastavil poskytování plnění sjednaného v této kvalifikační dohodě, protože zaměstnanec se bez svého zavinění stal dlouhodobě nezpůsobilým pro výkon práce, pro kterou si zvyšoval kvalifikaci,

- pracovní poměr skončil výpovědí danou zaměstnavatelem, pokud nejde o výpověď z důvodů porušení povinností zaměstnance vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním, nebo jestliže pracovní poměr skončil dohodou z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) zákoníku práce,

- zaměstnanec nemůže vykonávat podle lékařského posudku nebo rozhodnutí příslušného správního úřadu práci, pro kterou si zvyšoval kvalifikaci, popřípadě pozbyl dlouhodobě způsobilosti konat dále dosavadní práci z důvodů uvedených v § 52 písm. d) zákoníku práce,

- zaměstnavatel nevyužíval v posledních 12 měsících po dobu nejméně 6 měsíců kvalifikaci, které zaměstnanec na základě kvalifikační dohody dosáhl.

III.

Dohoda navazuje na pracovní smlouvu, na základě které vznikl pracovní poměr se zaměstnavatelem dne **1.12.2008** a je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a jedno zaměstnavatel.

V Šumperku dne: 10.10.2014

.....
podpis zaměstnance

.....
razítko a podpis zaměstnavatele

Příloha 8 Část Programu výcviku a vzdělávání Pars nova a. s. pro rok 2014

Program výcviku a vzdělávání Pars nova a.s. pro rok 2014

P. čís:	Označení akce	Zabezpečí: Provede:	Plánovaná účast:	Plánovaný termín:	Skutečná účast:	Skutečný termín:	Poznámka:
Bezpečnostní školení							
1.	Vstupní školení nově přijatých zaměstnanců + inf. o uplat. syst jakosti ISO 9001:2000 a EMS	pověřený pracovník firmy CIVOP	nově přijatí	v den přijetí			
2.	Bezpečnostní školení vedoucích TH zaměstnanců (1x za 3 roky)	pověřený pracovník firmy CIVOP	vedoucí TH zaměstnanci	březen 2016			
3.	Bezpečnostní školení ostatních TH zaměstnanců (1x za 2 roky)	vedoucí TH zaměstnanci	ostatní TH zaměstnanci	duben 2015			
4.	Periodické bezpečnostní školení dělníků (1x za rok)	mistři na podmínky pracoviště	550 dělníků	květen 2014			
5.	Bezpečnostní školení nových vedoucích TH zaměstnanců	pověřený pracovník firmy CIVOP	vedoucí TH zaměstnanci	měsíc po nástupu nového vedoucího THP			
6.	Podmínky bezpečné práce v zimních podm.	správce vlečky	jen nově určení zaměstn	listopad 2014			
Požární školení							
7.	Vstupní požární školení nových zaměstnanců	pověřený pracovník firmy CIVOP	nově přijatí	v den přijetí			
8.	Požární školení vedoucích TH zaměstnanců (1x za 3 roky)	pověřený pracovník firmy CIVOP	vedoucí TH zaměstnanci	březen 2016			
9.	Požární školení nových vedoucích TH zaměstnanců	pověřený pracovník firmy CIVOP	nově ve ved. funkcích	měsíc po nástupu nového ved THP			
10.	Požární školení ostatních TH zaměstnanců (1x za 2 roky)	vedoucí TH zaměstnanci	ostatní TH zaměstnanci	duben 2015			
11.	Periodické požární školení dělníků (1x za rok)	mistři na podmínky pracoviště	550 dělníků	květen 2014			
12.	Periodické školení požárních hlídek včetně školení zásahového personálu pro případ havarijního úniku závadných látek a případy povodní (1x ročně)	pověřený pracovník firmy CIVOP	120 členů pož. hlídek	červen 2014			

Školení pro zvedací zařízení							
13.	Vyškolení nových jeřábníků a vazačů	revizní technik nebo vzděl. agentura	30 zaměstnanců	podle požadavků výrob. a tech. úseku			
14.	Periodické školení jeřábníků (vazačů) (1x za rok)	revizní technik nebo prov. technici ZZ	314 jeřábníků a vazačů v 6ti až 7 skupinách	leden 2014			
15.	Vyškolení nových provozních techniků ZZ	rev technik pan Šula	noví mistři,	duben 2014			
16.	Opakované školení obsluh patkových zvedáků v rámci BOZP na pracovišti (1x ročně)	prov. technici ZZ	určené obsluhy patk zved	květen 2014			
17.	Opakované školení obsluh plošin v rámci BOZP na pracovišti (1x ročně)	prov. technici ZZ	určené obsluhy plošin	květen 2014			
18.	Školení obsluh regálového zakladače (1x za 2 roky)	rev technik pro regál zakladače	1 až 2 zaměstnanců	únor 2015			

Tento program bude doplněn a upřesněn o požadavky na vzdělávací akce, které vyplynou např. z ročního hodnocení zaměstnanců,

V Šumperku dne:

modře prosvětleno - provádí se v prostorách Pars nova a.s.

hnědě prosvětleno probíhá v jiných letech než 2014

Příloha 9 Dotazník ke zjištění efektivnosti absolvované vzdělávací akce

DOTAZNÍK – ke zjištění efektivnosti absolvované vzdělávací akce

Název vzdělávací akce:

Pořádající firma a jména lektora/rů:

Datum konání:

Jméno účastníka:

Zastávaná pracovní pozice:

Vyplňuje účastník vzdělávací akce: (1. část)

1. Téma a cíl vzdělávací akce:

.....
.....

2. Lze podle Vašeho názoru uplatnit získané informace a dovednosti v naší společnosti?

Ano

Ne

Pokud **ano**, jaké změny a zlepšení budete realizovat na základě absolvování vzdělávací akce?

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

Pokud **ne**, uveďte důvod:

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

3. Celkové hodnocení vzdělávací akce 0 – 100 %

4. Dověděl/a jste se na této vzdělávací akci informace, které jsou důležité i pro Vaše kolegy pro výkon jejich práce?

Ano

Ne

5. Máte zájem účastnit se podobné nebo návazné vzdělávací akce?

Ano – Uveďte téma/ta, které by Vám pomohlo pro zlepšení Vaší práce:

.....
.....

Ne

Datum

Podpis účastníka

Podpis vedoucího

Tento řádně vyplněný dotazník je podmínkou vyplacení cestovních náhrad spojených s účastí na výcviku.

Vyplňuje přímý nadřízený cca 3 měsíce po konání akce: (2. část)

1. Uplatnil pracovník získané znalosti a dovednosti při své práci?

Ano

Ne

Pokud jste v předcházející otázce odpověděl/a ne, přejděte prosím až k otázce č. 4.

2. V jakém rozsahu uplatňuje zaměstnanec získané poznatky? 0 – 100 %

3. Konkretizujte, jak zaměstnanec uplatňuje/uplatnil znalosti a dovednosti ze vzdělávací akce v praxi:

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

4. V případě, že zaměstnanec neuplatnil/neuplatňuje získané znalosti a dovednosti při své práci, uveďte, proč tomu tak je.

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

5. Považujete za vhodné, aby tuto či podobnou vzdělávací akci absolvoval i jiný Váš podřízený?

Ano – který/ří?

Ne

Prostor pro náměty a připomínky:

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

Datum

Podpis vedoucího

Příloha 10 Přepis rozhovoru s personální ředitelkou Pars nova a. s., Mgr. Lucií Novotnou

T: Já bych vám chtěla na začátek poděkovat, že jste si na mě udělala čas a položit vám tedy několik otázek týkající se systému vzdělávání ve vašem podniku a podniku Pars nova a. s. jako takovém, obecně. Takže první otázka je – jaké hodnoty jsou pro váš podnik nejdůležitější?

N: Je otázka co myslíte přesně těmi hodnotami, pro nás jsou nejdůležitější kvalifikovaní zaměstnanci, stabilizovaní zaměstnanci, protože pak se bohužel stává, že někoho vyškolíme a on nám potom odejde.

T: Dobře, děkuju. Takže vlastně vzdělávání je pro váš podnik jednou z největších priorit.

N: Ano.

T: Chtěla jsem se dále zeptat, co je útvar režijního nákupu?

N: Nákup je rozdělen na dvě části, na strategický a režijní. Strategický je obecně to, co se namontuje na ten vlak, který se u nás dělá, nějaký ten vůz a odjede to s ním. A režijní se stará zase o všechno co se nakoupí a zůstane tady v Parsu, takže patří tam třeba i školení, patří tam kancelářské věci, mobily, řeší se tam i investiční akce, takže třeba opravy budov, nějaká modernizace a podobně, takže to, co zůstává v Parsu, to řeší režijní nákup a to, co odjíždí s tím vozem, který my opravíme, nebo modernizujeme, o to se stará strategický nákup.

T: Děkuju. Ve směrnici jsem se dále dočetla o informačním systému AXAPTA...

N: AXAPTA..to je řídicí, nebo informační systém, je to obdoba SAPu, nebo BAHNu, ty jsou známější, my jsme se v roce 2006 rozhodli pro AXAPTu, protože se nám zdála pro naši firmu, která je zaměřena hlavně na opravárenství nejlépe jakoby spolupracující, nebo nejlépe tak nějak ohnutelná na ty naše potřeby. Takže je to klasicej informační systém, ve kterým se vlastně odvádějí hodiny zaměstnanců, materiálové náklady, takže se tam sleduje v jakém stádiu ten vůz, nebo ta zakázka je, jak je moc rozpracovaná, kolik hodin už se na tom odpracovalo, kolik materiálu se spotřebovalo...potom se v tom vlastně dělají veškeré faktury, párují se faktury, skladové zásoby se tam sledují, jestli máme na skladě, nebo je

potřeba objednat. Vlastně celý chod firmy je schován v tomhle systému a každý ten úsek si z toho vybírá informace, které potřebuje pro svůj výkon práce.

T: Takže k tomuto systému mají přístup všichni zaměstnanci?

N: Všichni zaměstnanci, kteří pracují v kancelářích...dělníci jenom zprostředkovaně, protože každý dělník má kartičku s čárovým kódem a když začíná pracovat na práci, která je mu přidělena, tak se musí na čtečce s tou svou kartičkou přihlásit, právě abychom věděli, kolik těch hodin je tam jakoby odvedených, ale jinak všichni TH zaměstnanci tam nemají přístup, ale každý má přístup jen do té své části, kterou potřebuje. Já sama tam řeším akorát schvalování faktur, já nic jinýho tam nepotřebuju, protože personální a mzdový systém je bokem, je v systému Eleanor, ale finanční úsek v tom pracuje nepřetržitě, obchod, nákup, všichni ostatní jakoby, ale vždycky mají tu svou část jenom.

T: Ehm, ehm..

N: ...a je to i zpřístupněno těm profesím, ten systém je hodně složitý, takže aby do toho zbytečně zabředávali..je to škoda času prostě. Každý má svou oblast, v té si pracuje, ale je to celý propojený, takže když třeba na nákupu tam něco zadají tak...nebo ve skladech zjistí, že něco chybí, nákup získá informaci, podle toho udělá objednávku, pak ji zase přijde tak nákup ví, že už to má, to samý výroba ví, že má něco na skladě, finanční úsek zase ví, že přijde faktura a podobně, takže je to celé propojené, ale každý si dělá na tom svém, v té své části.

T: Děkuju. Dále jsem se ve směrnici dočetla o Environmentálním systému...můžete trochu konkrétněji říct, o co se jedná?

N: Snažíme se být zodpovědnou firmou vůči okolí, protože přece jenom tady produkujeme nějaké hmm třeba...máme zařízení, která mohou znečišťovat prostředí, když děláme modernizace, tak ty vozy, co k nám jdou jsou vlastně špinavé, když to řeknu jednoduše, takže i kanalizace, vlastně můžeme způsobit znečištění vod a podobně, takže ten environmentální systém vlastně vyhledává možné zdroje znečištění a systematicky hledá, nebo systematicky připravuje nápravná opatření, která se dějí, některá postupně, některá jsou rychlá, některé jde zavést hned, některé se řeší řadu, řadu let, prostě abychom neznečišťovali životní prostředí.

T: To je super. Dál jsem se dočetla o Parsmagazínu, to je asi firemní časopis...?

N: Parsmagazín vycházel v minulosti, než jsme se stali součástí skupiny Škoda. Ted'ka vychází, nebo tím že jsme se stali součástí skupiny Škoda, tak se zrušil Parsmagazín a dostáváme ze Škodovky Škodovák (ukazuje časopis), kde přispívá naše PR manažerka, nebo máme-li nějaké informace, které jsou takové jakoby... hodné toho, aby se o nich dozvědělo více lidí, tak se to dá do toho Škodováku, ale od loňského roku jsme se rozhodli - přece jenom ten Škodovák zastupuje řadu firem v rámci skupiny Škoda, mezi lidmi o to nebyl, našimi lidmi o to nebyl velký zájem, protože tam třeba byl jeden, maximálně dva články o Parsu a ještě to spíš bylo takové jenom takové jakoby PR článek o tom, že jsme získali zakázku, nebo že jsme dokončili zakázku. A v loňském roce se nám podařilo přesvědčit Škodovku, nebo naše vedení i Škodovku, že by bylo dobré, abysme se, aspoň částečně vrátili k tomu Parsmagazínu a začali jsme vydávat Aktuality Pars nova, což není jakoby obsahově rozsahem tak velké jako Parsmagazín, není to ten časopis, bývá to jenom dvojlist, ale jsou tam informace o tom, co se chystá, nějaké jakoby vyloženě co se týká jenom Parsu, představují se noví zaměstnanci, když se udělá nějaká organizační změna, tak se vysvětlí co se děje, proč...odboráři, jaké akce chystají, takže jakoby pozvánky na to, komu se z našich zaměstnanců narodilo dítě, kdo odchází do důchodu a podobně, takže je to už zase takový ten náš, nevím jestli můžu říct rodinný, ale prostě o ten je obrovský zájem, ten se vydává v nákladu cirká 400 kusů, máme zaměstnanců nějakých 750 a ten je okamžitě rozebrán, zatímco ten Škodovák, ten prostě zůstává na těch, na těch místech distribučních a o ten takhle velký zájem není, což...jako je mi to... i sama osobně mám, vždycky si raději přečtu ten dvojlist Parsu a Škodovák jenom prolistuju, co je tam nového no, nebo co je nějaká větší, něco zajímavého ze Škodovky, ale ten, ty aktuality z Parsu ty jsou prostě...ty jsou naše no.

T: To chápu, to je hezké. Dál jsem se dočetla o programu Eleanor Global..?

N: Eleanor Global, to je ten právě, personální a mzdový systém informační.

T: Aha! ...Tak ted'ka bych měla pár otázek k adaptaci, což vlastně zahrnuje asi to vstupní školení a plán zácviu, jak jsem se dočetla a chtěla jsem se zeptat jak dlouhá je adaptace nového pracovníka, jestli je to nějak dané?

N: No, není to, není to přesně dané, záleží vždycky na té profesi, kam ten člověk jde, jaké má zkušenosti, jestli už má nějaké zkušenosti z praxe, nebo je to absolvent...i na tom člověku samotném, jak rychle se učí, jak dokáže zapadnout do kolektivu a podobně. My to máme nějakým nepsaným pravidlem, že to je po dobu té zkušební doby a ty tři měsíc,

někdo za měsíc je hotov, ví přesně kam, co, jak má dělat, za kým jít, když je potřeba a podobně, jiný za půl roku podle toho, když má složitější práci, tak prostě chvilku to trvá, takže není to přesně dané, záleží to na člověku, na znalostech, na té profesi, kde je.

T: A kdo má zodpovědnost za adaptaci nového zaměstnance?

N: Hmm měl by to mít jeho nadřízený, protože když si ho vybral a úzce s ním spolupracuje, tak by se o něho měl taky postarat, ne vždycky to tak bývá, setkala jsem se s tím, že ho hodí buď do vody, nebo řekne nějakému staršímu kolegovi, ať se o něho víc stará, samozřejmě měl by sledovat, jak se zapracovává, ten člověk by měl vědět, že za ním může přijít s nějakým problémem...s ničím, jako velkým problémem jsme se nesetkali, že by, že by se něco muselo řešit, ale aby to bylo stoprocentně, jak mám představu, nebo si myslím, že by to mělo vypadat, tak to tak tady není, ale je to dáno tím, že jak prostě lidi mají plno práce, nemají ještě čas se starat o někoho jiného. V důsledku toho ovšem té práce mají pořád tolik, protože nejsou schopni si toho kolegu zapracovat a normálně na něho přenést nějaké své úkoly, pak by se jim ulevilo, takže to počáteční časová investice by se jim určitě velmi rychle vrátila, málo kdo si je schopen tohleto nějakým způsobem vzít za své a podle toho postupovat.

T: Dobře. Dám vám pár otázek ohledně hodnocení, vlastně vy hodnocení používáte jako předkrok před tím vzděláváním, kdy zjišťujete nějaké potřeby..?

N: Ono to..mělo by to tak být, ale ono to jde ruku v ruce. To hodnocení probíhá pravidelně a...jednou ročně..ne, tak čtyřikrát ročně u dělníků a teď nevím jestli jednou za rok, nebo dvakrát za rok u THP a tam vlastně..když je..když vzejde potřeba aktuální, tak se prostě nečeká na hodnocení a pošle se nám požadavek, že máme zajistit nějaké školení. Na druhou stranu, když probíhá tohleto hodnocení, tak by se měli, měli pobavit i tom, jak by se ten člověk chtěl dál rozvíjet, není to jenom o té aktuální potřebě, ale i o té jakoby budoucí potřebě, takže tam by se měli pobavit o tom, kam se chce dál směřovat v té profesi, nebo na té pozici, jestli chce růst kariérně a podobně a podle toho by pak měli spolu, ten vedoucí s tím člověkem si domluvit, jaká školení by teda měl tím pádem absolvovat. A klidně se stalo, že, že člověk který už byl zapracován, všechno jakoby na té své pozici uměl, se v rámci tohodle hodnocení domluvil se svým vedoucím, že si udělá jakoby ještě nové kolečko. Sice už tu pracoval dva roky, ale chtěl nové, že chtěl jakoby ještě víc do hloubky poznat ty jednotlivé úseky a na základě tohodle se potom jakoby přesunula ta jeho pracovní náplň, řekla bych, že se spíše rozšířila, než že se přesunula, ale

bylo to i v jeho vlastním zájmu, že ho ta práce jakoby naplňovala, víc bavila, tak proč nevyjít vstříc.

T: Ehm, takže vlastně tady probíhá i jiné zjišťování těch vzdělávacích potřeb – cílené, kromě toho hodnocení...

N: Ono by to mělo být zase propojené klasicky, jak se dělá bussiness plán na další rok, tak nám jednotlivé úseky dávají požadavky, které, nebo si dávají plán vzdělávání, co by chtěli absolovat, nebo jako budget by na to chtěli mít a pak by to právě měli ještě propojené s tím hodnocením, když spolu jednají, nebo když spolu mluví o tom, kam by se ten člověk chtěl posunout, v čem by se chtěl rozvíjet tak, aby pak zase měli rezervu v tom rozpočtu.

T: A to hodnocení pracovníka provádí vždy jenom jeho nadřízený?

N: No, provádí to jeho nadřízený s tím, že někteří, setkala jsem se s tím, že někteří ředitelé chtějí mít jakoby poslední slovo, což já si nemyslím, že by to tak mělo být, protože jen přímý nadřízený nejlépe ví, jak ten člověk pracuje, nebo nepracuje a někteří prostě to poslední slovo mít chtějí. A druhá věc je, že v některých těch hodnoceních se můžeme účastnit i my z personálního, jako takoví supervizoři, ale je to jenom jakoby náhodné, nebo když chce nějaký ten vedoucí, když je, když je krátce vedoucím, tak chce jakoby pomoci při tom, tak se účastníme tady v tomhleto. Ale je to zřídka.

T: A jaké jsou používány metody hodnocení pracovníka? Je to jenom pozorování, nebo...

N: No, pozorování.. je to na základě úkolů, které vlastně dostává toho svého vedoucího a podle toho, jak je plní.

T: A dostává hodnocený pracovník ten materiál s tím hodnocením?

N: No, on ho musí podepsat. Musí s ním být seznámen a má možnost se k němu samozřejmě vyjádřit.

T: Ehm. Dál bych se chtěla zeptat k plánování vzdělávání. Četla jsem ve směrnici jenom od toho, jak vznikl plán, jak je to dále a chtěla bych se zeptat jak konkrétně probíhá ten proces plánování, jaké činnosti předchází tomu vytvoření toho plánu?

N: No ono to vychází hodně z periodicity těch vzdělávacích kurzů, protože některé jsou...prostě u každého je stanoveno, jeden je jednorázově hotovo, jiný má stanovenou

periodicitu nějakého ověření znalostí, takže jakmile, pokud neznáme periodicitu a známe ji, protože se zadává do toho systému, tak z toho nám vlastně vyjede kolik lidí v jakých kurzech musí absolvovat tohleto, tohleto periodické školení, takže to je jedna věc, to je základ a toho je nejvíc, protože tady máme vlastně nejvíc dělníků, v rámci zaměstnanců, tam je cirká 500 dělníků a mají tím pádem všechny možné kurzy svařování, vysokozdvizné vozíky, jeřáby a vazači a obsluha motorové pily a podobně, takže těch je..je jich opravdu hodně, nehledě na to ještě požární, bezpečnostní, tam je zase periodicitu, referenční, řidiči a tak, takže to je základ a těch je opravdu, to dělá největší balík a potom to vychází z toho, právě z toho hodnocení, jaká školení další by se měla realizovat.

T: Dál jsem se chtěla zeptat, co konkrétně zahrnuje povodňový a havarijný plán? Já jsem četla ve směrnici že z něho vychází také další potřeby periodického školení...

N: Ano, ano. Tak periodické...periodické (smích)...havarijný a povodňový plán vlastně obsahuje hmm takové...návod, jak by měli zaměstnanci a firma postupovat v případě nějakého nebezpečí, takže z toho vzešla, nebo vzešel požadavek a povinnost realizovat požární třeba cvičení, aby se vědělo, nebo aby zaměstnanci třeba si nacvičili, když by někde hořelo, jakým způsobem se mají evakuovat, jak vedoucí má postupovat, aby věděl, jestli jsou všichni jeho lidi venku a podobně, takže z tohohle, z tohohle to vychází.

T: A při vzdělávání jako takovém, jaké jsou používány metody?

N: My používáme..no, záleží zase na typu školení, někde je to praktický výcvik, třeba u toho svařování, že si to musí nasvařovat, připravit nějaký materiál, svařit ho a potom přijde komisař svařovací, nebo zkušební a zkontroluje to, jestli je to správně svařené, ale ve většině případů je to spíše o školení, takže klasicej, nebo klasická prezentace, přednáška lektora a účast na té přednášce.

T: A nějaké simulace třeba? nebo při školení manažerů nějaké případové studie...

N: Tak ono toho zas tolik nebývá, tohle řešíme když je nějaká možnost dotace, ale jsou tam třeba nahrávání prezentací na video a potom vlastně se, jak říkají, silné a slabé stránky, nějaké řečové vady, aby si člověk uvědomil, že dělá nějaká gesta, pravidelně jakou má tu, jakou používá slovní vatu a jaký parazitující slovo, které používá aniž by si toho sám byl vědom, na tom videu to jde pěkně vidět. Ty případové studie tam občas bývají, ale to jen u těch manažerských kurzů, obecně ne.

T: Dobře. A kolik má vaše firma interních lektorů? Jestli teda nějaké...

N: Ono jich moc není, to jsou řekla bych...čtyři, pět, pět interních lektorů, jeden na ten environment, dva jsou přes svařování, jeden přes elektřinu a jeden přes zdvihací zařízení, ostatní si všechno nakupujeme zvenku.

T: A odkud najímáte ty externí lektory? Je to různé nebo...

N: To je různý, to je podle zaměření toho kurzu, hodně spolupracujeme tady se šumperským, šumperskou firmou Sates, ti mají hodně, některý zase ale musíme přes, jakoby autorizované osoby, takže třeba přes České dráhy...na defektoskopii musí být, musí být stanovená, nebo je stanovená osoba, to si nemůžeme nikoho...ale ono ani to jakoby běžně se nenabízí, to opravdu jsou speciální kurzy, nebo školení.

T: A ty vzdělávací akce, které jsou pro pracovníky povinné, to jsou ty periodické a...

N: To jsou ty periodické, ano, ty musí absolvovat, jinak nemohou vykonávat svoji práci.

T: ...a ještě některé? Vyložte jakoby...

N: Ne-e, ne-e. Ty periodické no a potom, to je taky periodická, požární a bezpečnostní, i tam je periodicita stanovena zákonem...

T: ...ehm a ještě asi to prvotní, to školení...

N: ...to vstupní školení, ale to u nás je ze zákona, že toho člověka musíme proškolit obecně na informace o personálních věcech a pak ještě z hlediska bezpečnosti, kromě obecného školení musí být proškolen na specifika daného stanoviště, takže tady je potom obecné školení, které provádí zástupce firmy Civop, to nám zabezpečuje požární a bezpečnostní nějaké předpisy a podobně a potom každý, jak se rozejdou, když nastoupí deset lidí, tak se rozejdou na jednotlivá pracoviště a každý vedoucí, který dostane toho člověka, ho musí proškolit na specifika jeho pracoviště, na kterém bude pracovat.

T: Dobře. A probíhají vzdělávací akce i jinde než ve vzdělávacím středisku?

N: Probíhají...myslíte teď někde v areálu, nebo mimo? Protože řada věcí je mimo, mimo Pars i mimo Šumperk a na druhou stranu kromě, kromě školicího střediska máme i jiné prostory, takže když je to něco, když je to menší skupinka lidí, tak je zbytečné využívat

školicí středisko, kam se vejde padesát lidí a použijeme třeba zasedací místnost, kde stačí pět osob.

T: Aha a mimo ten Šumperk, to je...

N: Mimo ten Šumperk, to je buďto...když je to v Šumperku, tak je to třeba na tom školicím, školicím...to je taky středisko, ale je to ten Sates, ta firma Sates, tak třeba u nich na školicím středisku, vím že jezdí do Prahy na ty defektoskopické zkoušky a podobně, jako tam je to všude možně. Na ten environment mám dojem, že se jezdí do Pardubic, tam je nějaká osvědčená, osvědčená vzdělávací agentura, takže všude možně.

T: A kdybyste měla teda říct, většina těch školení, kde se odehrává? Jestli je nějaká převažující...

N: No, když to vezmu převažující, tak my máme nejvíc...no...to je tak půl na půl, máme hodně elektrikářů a ti se řeší tady u nás a pak máme hodně svářečů a ti jsou zase nejvíc v Uničově, tam je svářečská škola Garant Trade, Garant Trade a tam zase jezdí všichni svářeči na nové, anebo taky na periodické zkoušky.

T: Ehm, děkuju. Kdo připravuje všechny učební materiály a pomůcky? Jsou to vždycky teda ti lektoři?

N: Ti lektoři, nebo ty vzdělávací společnosti.

T: A je po ukončení vzdělávací akce zpracována závěrečná zpráva?

N: Nebývá, nebývá...když jsme řešili školení třeba přes dotace, tak tam je to součástí administrace projektu, ale jinak z těch běžnějších školení máme třeba jen certifikát, nebo potvrzení o účasti a nebo průkazku, já nevím, jeřábníka a ten svářečí průkaz a podobně, ale to jsou dokumenty stanovené zase ze zákona, nebo z nějakých těch předpisů, takže do toho nezasahujeme nijak.

T: Takže to vzdělávání manažerů jste tedy říkala, že i u vás se provádí a v čem to konkrétně bývá?

N: To bývá většinou jakoby...takový balík těch kurzů, nějaká, nějaké finance...ježiš co tam bylo...strategie, řízení lidských zdrojů, marketing..takovej, takovej jakoby balíček a z toho je to poskládáno, no bývalo to takhle, vždycky když jsme to realizovali, tak to bylo tímhle způsobem.

T: A z těch metod převažuje tedy ta přednáška?

N: Tam je to spíš...ano, přednáška a pak diskuse nějaká, příklady z praxe a podobně.

T: A bývají používány i nějaké didaktické postupy, jako je brainstorming, brainwriting..

N: Ano, ano to určitě.

T: A kromě tady těch, ještě na nějakou si vzpomenete?

N: Ty případové studie určitě tam jsou...nějaké...když si vzpomínám, když jsme měli ty lidské zdroje, tak že jsme si jakoby hráli na uchazeče o zaměstnání, nebo zaměstnance a vedoucího, řešení konfliktů, takže nějaké ty simulace a podobně.

T: A nějaké outdoorové akce?

N: No, těch moc nebývá, ty jsme řešili naposledy také v těch, v rámci projektu, tam mám ještě obrázek (ukazuje koláž z fotek na zdi), kde jsme dělali různé ty aktivity, vlastně ty o komunikaci, o tom jak se člověk domluví, nebo...ano, jak se domluví, jakou strategii zvolí a jestli táhnou všichni za jeden provaz.

T: Takže občas jen?

N: Bývá to zřídka, ale občas přeci jenom se něco takového vyskytne.

T: Účastníci tedy dostávají osvědčení, nebo certifikáty?

N: Ano, kopie jsou založené u nás ve spisech, ale ty originály dostane ten člověk.

T: Potom jsem se dočetla, že tady děláte i školení v soft skills...

N: ...tak tam patří ty manažerské, co jsme tady měly, komunikace, hodně se to dělalo pro obchodníky a pro nákupčí, vyjednávání a podobně.

T: Ehm, dále jazyky tady u vás...

N: Ty jsou tady stabilně, jsou skupinové a individuální, ty skupinové jsou pro řadové zaměstnance, v nabídce je němčina, angličtina, ruština, teďka aktuálně o ruštinu nebyl zájem, takže běží...ne, o němčinu nebyl zájem, takže běží jenom angličtina a ruština a

individuální výuku tu mají ředitelé a manažeři a tam je to zase němčina, ruština a angličtina.

T: A dovednosti na počítačích se tedy taky školí?

N: Ty se...no, teď už to dlouho nebylo, teď už bych řekla že je to jakoby...kdo k nám přijde, tak už to umí, ale já když jsem před deseti lety nastupovala, tak jsem nastupovala jako lektorka a první úkol byl, že jsem musela všechny TH zaměstnance přezkoušet na to, na počítačích, jestli umí a následně ty, co neumí, tak jsem musela všechny proškolit, word, excel, vyhledávání na internetu a podobně. Takže tenkrát, jakoby ti...nechci říct staří, ale ti dlouholetí zaměstnanci, kteří tu pracovali, tak prostě neměli kde se setkat s tím počítačem a pak když byli, když došli do fáze, že byli povýšeni třeba do TH funkce z dělnické, tak to byl docela oříšek, takže se naučili jen to nejzákladnější na tom počítači, co bylo naprosto nezbytné, tak to dělali, ale jako tabulky, nebo nějaký text ve wordu, to prostě pro ně bylo...nadhledový úkol. Teď každý nový zaměstnanec, který k nám nastoupí, tak bych řekla že absolutně není problém s prací na počítači, takže už to jakoby odpadlo, že už se to moc, že už se to neděje.

T: Takže se řešily hlavně ty officy a práce s Internetem...

N: Tak, ano.

T: Dál jsem četla o kurzu AutoCAD, nevím jak se to čte...

N: AutoCAD to jsou, to je program pro konstruktéry a projektanty z technického úseku, to jsou...to je kreslení, výkresová dokumentace, vytváření výkresové dokumentace.

T: Aha a kurz Inventor?

N: Ono AutoCAD je ve 2D a Inventor je 3D.

T: Aha

N: Takže to je taky pro ty projektanty a konstruktéry.

T: Super. Vy jste mi na začátku poskytla článek, který je o začátku školicího střediska, co vlastně to školicí středisko všechno, čím disponuje, tak jsem se chtěla zeptat, jestli je to stále odpovídající, nevím jak ten článek byl starý..?

N: Už je to starší, ono je to tam všechno, akorát notebooky, které jsme tenkrát kupovali, to bylo někdy v roce 2005, tak ty už jsou úplně zastaralé, některé už nefungují a nemá význam je opravovat a nové notebooky už se nebudou asi kupovat, protože řada manažerů, když potřebují jít na školení, nebo z TH zaměstnanců, tak má notebook, můžou si vzít svůj, když by potřebovali. A jinak, to se tenkrát potřebovalo na ty školení, na ty základy počítačů, tak tohle jakoby už, jakoby ta potřeba už odpadla, takže z toho důvodu už se nebude ta počítačová učebna, nebo to školicí středisko vybavovat dalšími notebooky.

T: A něco nového tak přibylo? Třeba něco zásadního?

N: Ne, ne, tak ona je jakoby, na tu dobu byla velmi dobře vybavena a ještě teďka odpovídá plně požadavkům, není potřeba nic dodělávat, nebo měnit.

T: Je v průběhu vzdělávací akce nějakým způsobem monitorována? Jestli někdo jakoby pozoruje, posuzuje, hodnotí v průběhu?

N: Ne.

T: Ne, ehm. A chtěla jsem se zeptat, důležitá otázka, jestli vzdělávání probíhá také pomocí e-learningu tady u vás.

N: Teď už ano, noo, my jsme, my jsme přistoupili k tomu, že referentní řidiči, což jsou vlastně zaměstnanci, kteří jedou občas služebním autem, tak aby mohli jet tím služebním autem, tak jsme dříve realizovali klasické, klasické prezenční školení, kde paní z autoškoly jim prostě povídala o nějakých těch změnách a podobně. Přistoupili jsme k tomu, že tohle jsme zrušili a zavedli jsme právě e-learning, takže formou testu přes internet vlastně si udělají...nebo je tam, je tam nějaká informační část, kterou si vlastně hezky přečtou, kapitola, nějaké informace a na závěr je nějaká otázka a cirká po deseti kapitolách je potom souhrnný test, který musí absolvovat, přijde jim certifikát, nám přijde informace že to zrealizovali a o tom, že vlastně můžou jezdit firemním autem, takže to je zatím jediný. Další možnost by byla požární ochrana a BOZP, ale já si myslím, že...my jsme příliš velká firma, je tu příliš mnoho nebezpečí, aby, abysme takhle důležité školení udělali jenom touhleto formou, tak si myslím, že to není správné a na druhou stranu, stejně by to bylo jenom pro, pro THP, ne pro dělníky, takže zatím jenom ti referentní řidiči.

T: Dobře, děkuju. Další otázky jsou ohledně hodnocení. Chtěla jsem se zeptat, jestli se váš podnik zaměřuje taky na evaluaci celkové strategie vzdělávání, nebo jenom

konkrétně na nějakou vzdělávací akci, anebo vzdělávání jako jednu z těch fází systému vzdělávání?

N: Hm...já bych řekla, že tady tomuhle se bohužel moc času nevěnujeme. Tam je to spíš vždycky jenom o tom jednotlivci, jestli nám řekne, jestli to školení bylo k něčemu, nebo nebylo. Když je naprosto nespokojený, tak samozřejmě si dáváme pozor na takovouhle...na toho lektora, nebo do toho vzdělávacího střediska už ho neposíláme, ale nějak jakoby obecně, celkově, nebo systematicky, že bysme tohle řešili, tak neřešíme.

T: Dobře. Kdybyste mohla nějak zformulovat jaký je hlavní cíl hodnocení pro vaši firmu?

N: Cíl hodnocení?

T: Cíl hodnocení vzdělávání, pardon. A vzdělávání jako takového.

N: My potřebujeme mít zaměstnance, kteří mají veškerá oprávnění, která musí být v souvislosti s tím, že vyrábíme pro České dráhy, že vyrábíme vozy, které vozí lidi, ne nějaký jenom materiál, takže tam je nezbytnou podmínkou, abychom měli vzdělané zaměstnance, v tom oboru, v kterém tu práci vykonávají a všechna potřebná oprávnění, takže to je ten cíl, který musíme mít.

T: Děkuju. Máte tedy nějaké metody, na to hodnocení?

N: My vlastně...u každé vzdělávací akce je dotazník, který by ten člověk měl vyplnit, jestli to bylo k něčemu, přínosné, nebylo, jestli to využije v praxi a podobně, takže to je tak jediný, co z toho máme jako výstup.

T: Ehm a četla jsem, že hodnotíte efektivitu té akce pomocí dotazníku na té úrovni „Reakce“...

N: No, to se moc často nedělá, protože stejně ji lze použít jen u nějakých kurzů. My jsme to dělali...já si snad ani nevzpomenu jestli to bylo jednou, či dvakrát při nějakém školení komunikace technologů, protože technologové jsou jakoby na jednu stranu technicky vzdělaní, ale mají pak problém s komunikací, když přijdou k zákazníkovi jako podpora obchodního manažera, tak, tak je tam docela potom průšvih. Takže tohle se tenkrát...že se poslali na školení o komunikaci a po nějakých třech, čtyřech měsících byl dotaz na vedoucího, jestli se to, jestli se to zlepšilo, ale zas já si nemyslím, že tohleto se dá vyřešit

jedním, dvěma kurzy, že tohleto prostě v člověku je, nebo není, ne že by se naučil komunikovat dobře na základě jednoho kurzu, to je spíš takové zbožné přání.

T: A snažíte se zjišťovat nějakým způsobem efektivitu vzdělávání i na rovině těch výsledků celkově? Třeba zvýšení prodeje, vyšší zisky, snížení frekvence nehod apodobně?

N: Ne, tohle jsme nedělali, ale u nás je nějaké vyšší zisky...my tady nejsme...aby to nevyznělo špatně...nějaká dealerská firma, nebo něco takového, to je spíš o dlouhodobých vztazích se zákazníky, o tom, jaký je nápad, co by se z toho vozového parku Českých drah dalo modernizovat a podobně. To není o tom, že bysme obvolávali nějaké zákazníky a – nechcete si koupit vlak? o tom to vůbec není.

T: Chápu. Četla jsem, že u periodických vzdělávacích akcí probíhá test po ukončení?

N: Tam podle mě to vychází z toho nějakého zákona, jestli je potřeba nebo není. Protože testy, nebo zkoušky se dělají u elektrikářů, nebo když máme BOZP, tak taky se tam dělají nějaký ten test, ale nejsem si vědoma...u svářečů se dělá ta praktická zkouška, ale že by teorie se zkoušela, toho si nejsem vědoma. To tam možná máme někde chybu, jestli to tam píšeme...

T: No, bylo to v té směrnici.

N: Jo? Tak když tak mi pak pošlete informaci kde (smích)...

T: Ehm, jo (smích). Právě jak jsem četla, že děláte ta dotazníková šetření, po ukončení některých vzdělávacích akcí, tak jsem se chtěla zeptat, jestli bych mohla dostat nějaké výsledky přibližné, abych mohla uvést v té práci...

N: Myslíte ty dotazníky?

T: Ehm...

N: Jo, ty někde máme, já si to napíšu.

T: Tak děkuju moc. Tak a posledních pár otázek se bude týkat nástupnictví. Chtěla jsem se zeptat, jestli se nástupci vybírají také externě? Jestli vyloženě kvůli tomu přijmete nového člověka?

N: No, my jsme k tomu spíš donuceni, protože v řadě případů buď není z čeho vybírat, a nebo ten člověk pak nemá zájem jakoby o postup, takže musíme vzít člověka z venku.

T: Děkuju. A na čem zakládáte to plánování nástupnictví? Třeba na auditu talentů, nebo hodnocení pracovního výkonu...

N: No ono to je tohle můj bojový úkol, že bych to měla zase všechno zaktualizovat a obnovit, protože ono to tady docela usnulo, ale vychází to spíš jakoby z potřeby, že zjistíme, že buď nám chce vedoucí, nebo nějaký klíčový člověk odejít, a nebo že se mu blíží důchodový věk. Jinak jakoby že bysme měli nějaký, nějaký zpracovaný systém...to tady kdysi bývalo, bohužel pod tíhou řady jiných úkolů to tak nějak usnulo

T: Rozumím. Z jakých konkrétních činností sestává ten proces plánování nástupců? Říkala jste teda, že...to byla asi ta odpověď...?

N: Ehm.

T: Dobře. Jsou plánování nástupci i na jiné, než na vedoucí pozice?

N: No, potom to jsou klíčové pozice, já nevím, třeba energetik. Potřebujeme mít někoho, kdo by ho dokázal zastoupit. Kdo tam ještě je...energetik...na to BOZP a na PO, to jsme měli v minulosti, kdy jsme měli člověka zaměstnaného tady a teďka nám to zastřešuje ta firma, takže to dnes nepotřebujeme, pak jsme měli třeba člověka...technolog povrchových úprav, zase velmi specifické jakoby zaměření, takže tam je taky potřeba, aby někdo věděl, když by se něco stalo, tak jak má postupovat. Na odpadové hospodářství...prostě něco klíčového, co není možné, že by člověk na to naskočil, aniž by znal nějaké ty souvislosti.

T: Ehm a bývá určován jenom jeden náhradník, nebo více náhradníků na jednu pozici?

N: No, někde je jich možných víc a někde jsme rádi, že seženeme alespoň toho jednoho.

T: A u kterých je třeba víc?

N: Noo, v té technologii jsou schopni aspoň částečně se překrývat, protože každý technolog má nějaké zaměření, ale přece jen v té strojařině už to není tak specifické zaměření, jako třeba ty povrchové úpravy jo, tam je vyloženě chemie. Všichni ti ostatní technologové jsou strojaři, takže se dokážou trošičku zastoupit, takže to není takový problém...kde jich může být ještě víc...ted' mě nic dalšího nenapadá...na místra! na

mistra, taky zase, každý mistr má svůj úsek té výroby, takže pak zase hledáme člověka, třeba z toho jeho mistrovského úseku, který by dokázal, když mistr, třeba ze zdravotních důvodů jde na nějaký čas, jakoby vypadne z toho procesu, tak aby ho dokázal zastředit, nebo zastoupit a v tom úseku jich může být třeba tři, čtyři, kteří by to byli schopni na nějakou dobu převzít.

T: A když se takhle vyhlídne nějaký člověk, který by mohl být ten nástupce, nebo zástupce, tak bývá vyhlídnut na základě jeho způsobilosti, nebo třeba jde i o princip seniority, že třeba počet odpracovaných let a podobně?

N: Ehm, tam je to...bohužel jsme v situaci, jestli má ten člověk vůbec zájem, protože některý...zrovna třeba ten mistr je taková jakoby nevděčná pozice, že je mezi dvěma mlýnskými kameny, že na něho zespodu tlačí dělníci a z vrchu na něho tlačí management a málokdo chce dělat mistra. Oni ho zastoupí na nějakou dobu, když je nemocný, tomu se tak nějak nebrání jo, pomůžeme, zaskočíme za něj, ale když potom chceme, aby to vzali naplno, jakoby na plný úvazek, tak málokdo na to kývne, že by o to stál. Ten finanční rozdíl není až takový a čistá hlava ve dvě hodiny když odchází z práce, bych řekla, že je k nezaplacení.

T: Ehm, taky si myslím.

N: (smích)

T: Tak z mé strany je to všechno, já vám moc děkuji, za vyčerpávající odpovědi, za váš čas...

N: Nemáte zač.

Legenda:

T = tazatelka

N = personální ředitelka Mgr. Lucie Novotná

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. KOZMANOVÁ Jiřina	Zvole 47, Zábřeh	F131071

TÉMA ČESKY:

System vzdělávání zaměstnanců ve firmě Pars nova a. s.

NÁZEV ANGLICKY:

The system of employee education in company Pars nova a. s.

VEDOUcí PRÁCE:

Mgr. Vít Dočekal, Ph.D. - KSA


ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Operacionalizace cíle práce
2. Terminologické ukotvení problematiky vzdělávání zaměstnanců
3. Konkretizace problematiky vzdělávání zaměstnanců v podniku
4. Těžištěm práce bude analýza systému vzdělávání ve firmě Pars nova a. s.
5. Vyústěním práce bude optimalizace systému vzdělávání ve firmě Pars nova a. s.
6. Korektury, formální úpravy, odevzdání práce (únor 2015)
7. Jde o andragogickou DP

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- BELCOURT, M., WRIGHT, C. P. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1998. Praha: Grada Publishing. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 2007. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2010. Praha: Grada Publishing. 318 s. ISBN 978-80-247-3235-0.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 2004. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2007. Praha: Grada Publishing. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Podpis studenta:



Datum:

4.3.2015

Podpis vedoucího práce:



Datum:

4.3.2015