

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

DESKRIPCE VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU VÝROBNÍ ORGANIZACE

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Sociologie – Andragogika

Autor: Klára Silberová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma „*Deskripce vzdělávacího systému výrobní organizace*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 23.3.2020

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své práce PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D., za poskytnutí cenných rad a odborné pomoci při psaní mé bakalářské práce.

Anotace

Jméno a příjmení:	Klára Silberová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Sociologie – Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2020

Název práce:	Deskripce vzdělávacího systému výrobní organizace
Anotace práce:	Bakalářská práce se zabývá vzdělávacím systémem ve výrobní organizaci. Cílem práce je deskripce stávajícího vzdělávacího systému, tedy jeho podrobný popis. Teoretická část bakalářské práce nejprve vymezuje pojmy analýzy práce. Dále je tento pojem rozčleněn na analýzu pracovního místa, kvalifikaci a vzdělávání zaměstnanců a kompetence a rozvoj zaměstnanců. V empirické části je vymezena metodologie výzkumu a představení výrobní organizace. Cíl práce je naplněn pomocí izomorfní deskripce za využití analýzy interních dokumentů. Závěrem je propojení kritérií z teoretické části s interními dokumenty. V Diskuzi jsou shrnuty mé poznatky a poznatky personálního ředitele výrobní organizace.
Klíčová slova:	Analýza práce, vzdělávání zaměstnanců, kvalifikace zaměstnanců, kompetence zaměstnanců

Title of Thesis:	The qualification model of product organization
Annotation:	Bachelor thesis deals with the educational system in the production organization. The aim of the work is to platerip of the existing education system, i.e. its detailed description. The theoretical part of the bachelor thesis first defines the concepts of analysis of the work. Furthermore, this concept is divided into analysis of the job, qualification and education of employees and competence and development of employees. The empirical part defines the methodology of research and presentation of the production organization. The goal of the work is fulfilled by isomorphic deskription using analysis of internal documents. Finally, the criteria from the theoretical part are linked to internal documents. My knowledge and knowledge of the hr director of the production organization are summarised in the Discussion.
Keywords:	Analysis of work, training of employees, qualification of employees, competence of employees
Počet literatury a zdrojů:	13
Rozsah práce:	43 s. (60 833 znaků s mezerami)

Obsah

ÚVOD.....	7
TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1. ANALÝZA PRÁCE.....	8
1.1. Analýza pracovního místa a jeho potřeb.....	8
1.1.1. Metody.....	12
1.2. Kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců	14
1.2.1. Vzdělávání zaměstnance.....	16
1.2.2. Typy vzdělávání.....	17
1.3. Kompetence a rozvoj zaměstnanců.....	18
1.3.1. Kompetenční model.....	19
1.3.2. Rozvoj zaměstnanců	21
EMPIRICKÁ ČÁST.....	22
2. Metodologie.....	22
2.1. Zdroje k analýze.....	24
3. Představení výrobní organizace	25
3.1. Představení konkrétního úseku.....	26
4. Deskripce vzdělávacího systému výrobní organizace	27
4.1. Deskripce kritérií s interními dokumenty.....	27
4.2. Deskripce interních dokumentů.....	31
DISKUZE	37
ZÁVĚR.....	39
SEZNAM LITERATURY	40
SEZNAM INTERNÍCH ZDROJŮ	41
Seznam příloh	42

ÚVOD

Jak už název napovídá, má bakalářská práce se zaměřuje na kvalifikační systém ve výrobní organizaci. Jedná se o systém, který se zabývá rozvojem zaměstnance za účelem zvýšení či prohloubení jeho kvalifikace. Ne každý jedinec si klade za cíl vzdělávat se a zároveň i zdokonalovat ve své profesi. Tento model se snaží vyjít vstříc právě takovým lidem, které k rozvoji nic nemotivuje, a tudíž stagnují na jednom místě. Takový jedinec nedokáže udržet krok s neustále se vyvíjejícím trhem práce a modernizací technologií. Nevrhá to dobré světlo jak na samotného pracovníka, tak na celou organizaci. Je proto důležité sestavit a důkladně promyslet kvalifikační model tak, aby motivoval i ty jedince, kteří nejeví zájem o osobně-profesní rozvoj. Pro někoho jsou motivací nabyté vědomosti a dovednosti, které díky nejrůznějším školením a vzdělávacím akcím získává.

Cílem mé bakalářské práce je popis stávajícího vzdělávacího systému, který je výrobní organizace využívá. Pro svůj výzkum jsem zvolila výrobní organizaci, která mi poskytla důvěru a umožnila mně nahlédnout do obsahu práce na personálním úseku. V textu se nevyskytuje název výrobní organizace, z důvodu zachování anonymity.

V teoretické části mé práce se zabývám celkovou analýzou práce a jejím cílem, ke kterému lze dojít několika způsoby. Způsoby, které jsem si zvolila pro teoretické ukotvení mé práce jsou oblasti týkající se analýzy pracovního místa a jeho potřeb, dále kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců a jako poslední oblastí jsou kompetence a rozvoj zaměstnanců. Tyto teoretické poznatky jsou dále využila v části empirické, která se zaměřuje na analýzu interních dokumentů a jejich deskripci.

TEORETICKÁ ČÁST

1. ANALÝZA PRÁCE

Když vezmeme analýzu práce z obecného hlediska tak je to systematický proces shromažďování údajů o pracovní činnosti a následném hodnocení těchto činností. Poskytuje nám náhled na znázornění práce na daném pracovním místě a zajišťuje nám podrobnou představu o nárocích na pracovníka, pro efektivní zastávání své funkce. Cílem analýzy práce je zpracovat veškeré dostupné informace o jednotlivých kategoriích pracovní činnosti. Dále může zpracovat také úkoly, metody, vazby koordinace a spolupráce na jiném pracovišti či míru odpovědnosti (Stýblo, 2005, s. 4).

Analýza práce je pro organizace užitečná z mnoha důvodů. Jedním z nich je například naplánování budoucích potřeb v personální činnosti. Dalšími důvody mohou být pak výběr vhodných uchazečů na neobsazená pracovní místa či stanovení potřeb vzdělávání a tréninku zaměstnanců a určení forem odměňování zaměstnanců (Stýblo, 2005, s. 5).

Cílem analýzy práce je také nastavení systému vzdělávání. Tudiž můžeme říci, že je pro nás nástrojem toho, jak nastavit systém vzdělávání v organizaci. Pro analýzu práce můžeme postupovat různými cestami. Pro mou deskripci budu vycházet z analýzy pracovního místa a jeho potřeb, dále z kvalifikací zaměstnanců a poté také z kompetencí a rozvoje zaměstnanců.

1.1. Analýza pracovního místa a jeho potřeb

Analýza pracovního místa a jeho potřeb je jedna z nejdůležitějších personálních činností. Šikýř (2016) říká, že „*Analýza pracovních míst je proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance.*“ (Šikýř, 2016, s. 80).

Podle zkušeností mnohých úspěšných firem je tato analýza pracovních míst jedna z klíčových činností. Její kvalita rozhoduje o mnohých následujících

činností (Stýblo, 2005, s. 4). Stýblo naznačuje určitou důležitost analýzy pracovních míst, kterou dále rozvíjí Koubek o souhrnný popis procesu celé analýzy a věcně ji shrnuje Gigalová.

Abychom si vytvořili určitou představu o tom, jak vypadá práce na daném pracovním místě či jak má vypadat pracovník, který by měl toto místo obsadit, je nutné si udělat analýzu pracovního místa, která nám tyto informace poskytne. Je to proces, při kterém se zjišťují, zaznamenávají, uchovávají a analyzují informace o odpovědnosti, úkolech, metodách, vazbách na ostatní pracovní místa, o pracovních podmínkách a dalších souvislostech s pracovním místem (Koubek, 2007, s. 43). Analýza pracovního místa tedy systematicky shromažďuje informace, vyhodnocuje a uspořádává informace o každém pracovním místě a pracovních činnostech, ale ne o zaměstnanci samotném (Gigalová, 2007, s. 25). Pro zhotovení dokumentů o pracovním místě je tato fáze nezbytná, zjistí se z ní, co je to za práci a jaký člověk by ji měl vykonávat.

Během celého procesu analýzy pracovních míst je užitečné se držet předem stanoveného plánu a dodržovat jeho kroky. Je dobré začít určením si účelu a cíle analýzy. Dále získat podporu vedoucích v daných útvarech organizace. Prodiskutovat plán s manažery a specialisty a popřípadě ten plán upravit. Poté se pokusit získat představitele pracovníků pro následnou spolupráci a sestavit podrobný harmonogram. Dále pokud je zapotřebí, vyškolit vybrané osoby, které budou analýzu provádět. Také je nutné informovat všechny zaměstnance, na jejichž pracovních místech se analýza bude provádět. Po informování přichází první ověřovací krok analýzy, po kterém se provede kontrola výsledků a případné prodiskutování problémů. Přichází na řadu realizace analýzy v plné šíři, kterou po sléze opět doprovází kontrola a vyhodnocování výsledků. Jako poslední se zpracovávají popisy a specifikace pracovních míst. Nejdůležitějším krokem je získání si

důvěry pracovníků na vybraných pracovních místech a zajištění jejich spolupráce (Koubek, 2007, s. 74-75).

Výsledkem analýzy pracovního místa je v první řadě celkový účel, proč zrovna určité pracovní místo existuje a jaký přínos se od specifického zaměstnance očekává. V druhé řadě je výsledkem analýzy pracovního místa určení vztahu nadřízenosti a podřízenosti na pracovišti, tudíž kdo je komu odpovědný. Získáme také obsah práce, který obsahuje úkoly a povinnosti, které jsou potřeba splnit na daném místě (Armstrong & Taylor, 2015, s. 681). Armstronga a Taylora uvádějí informace ohledně výstupu z analýzy pracovního místa, které následně navzájem doplňují se Zlámalem a Horváthem o poznatky týkající se finálního dokumentu analýzy pracovního místa tedy popisu pracovního místa, zejména jak by měl vypadat a co by měl obsahovat.

Výsledkem je tedy popis pracovního místa, což je souhrn charakteristik každého pracovního místa v organizaci. Výsledné popisy se používají jako základní materiál pro obsazování konkrétního místa konkrétními jedinci. Tyto materiály je nutné archivovat, aktualizovat, popřípadě rušit a vytvářet nové. Po provedení analýzy pracovního místa nám vyplynou požadavky kladené na zaměstnance, který by měl toto místo obsadit. Tyto požadavky kategorizujeme jako specifikaci pracovního místa, jelikož popis pracovního místa musí obsahovat i určitou složku specifikace. Z finálního dokumentu analýzy, který obsahuje jak popis pracovního místa, tak jeho specifikaci, můžeme nadále vybrat pracovníka, který dle údajů nejlépe vyhovuje zjištěným požadavkům (Zlámál & Horváth, 2005, s. 71).

Popis pracovního místa by měl být možná co nejvěcnější a nestručnější a měl by vycházet z analýzy pracovních míst. V obsahu by měl zahrnovat název pracovního místa, který jasně vystihuje podstatu a postavení pracovního místa. Dále by měl obsahovat název nadřízeného a podřízeného

místa. Žádné jiné vztahy, které by mohly existovat mezi držitelem pracovního místa a ostatními pracovníky se zde neuvádějí. Obsahuje také výstižné představení celkového účelu pracovního místa. V ideální délce jedné věty by měl být vyjádřen obecný smysl pracovního místa, který jej odliší od ostatních pracovních míst a vymezí mu roli držitele pracovního místa a celkový přínos k dosažení cílů organizace. Celkový účel je vymezen upřesněním hlavních činností, úkolů a povinností daného pracovního místa (Armstrong & Taylor, 2015, s. 683).

Popisem povinností na pracovním místě se myslí každá činnost, která vyjadřuje očekávání, že ji pracovník na daném pracovním místě splní a bude za ni odpovědný. Popis pracovního místa by měl obsahovat výčet odpovědností, jako jsou například finanční či materiální zdroje, za které pracovník přejímá odpovědnost a výčet pravomocí, které vymezují jeho rozhodovací prostor. Dále by tam neměly chybět očekávané výsledky s konkretizovanými výstupy, které fungují jako kritéria hodnocení výkonu. Také výčet technických prostředků a zařízení k práci by neměl chybět a pracovní podmínky s případnými riziky práce. Celé by to mělo být ukončeno jménem pracovníka, jeho podpisem a datem (Kocianová, 2010, s. 52).

Základní popis pracovního místa lze využít k účelům definování postavení pracovního místa v organizaci. Pro pracovníka může sloužit k ujasnění jeho přínosu k naplňování cílů oddělení či celé organizace. Lze jej také využít k definování specifikací požadavků na pracovní místo na držitele pro získávání pracovníků či pro informovanost uchazečů. Dále může sloužit pro vyhotovení pracovní smlouvy či pro vytvoření rámce stanovování cílů nebo základy pro hodnocení práce (Armstrong, 1999, s. 230).

Při analýze se hledají cesty, jak vykonávat práci efektivněji. Během celého procesu se berou v potaz jak změny techniky, technologie, sortimentu

tak i organizace. Obvyklým následkem nového definování pracovních úkolů, odpovědností a povinností pracovního místa, je redesign, tedy jeho částečná nebo úplná změna. Tento proces je cyklický, po určité době znovu proběhne analýza a celý proces se opakuje (Koubek, 2007, s. 43-44).

1.1.1. Metody

Podle Kocianové Armstrong říká, že hlavním kritériem, kterým by se člověk měl zabývat při výběru metody analýzy pracovních míst je účel, ke kterému má být analýza využita. Dalším kritériem je efektivnost k získávání údajů potřebných k analýze, dále stupeň odbornosti ke zpracování analýzy, dostatek času pro realizaci analýzy a dosažitelnost jejích zdrojů. Každá metoda má své pro a proti (Armstrong, 2002 cit. dle: Kocianová, 2010, s. 44). Metody analýzy pracovních míst popisuje zejména Koubek, kterého doplňuje Kociánová s méně známými metodami, které lze v analýze pracovních míst využít.

Metody rozboru postupu

Metody rozboru postupu, kam se řadí postupové diagramy, grafy a schémata, nám umožňují analyzovat postup činnosti pracovníka nebo pracovního předmětu z pracovního místa na pracovní místo s různou mírou. Tyto metody jsou často využívány při rozboru postupu pracovního předmětu, tedy zpracovaného materiálu, pracovním či výrobním procesem. Lze je využít i při postupu kooperaci činností mezi jednotlivými zaměstnanci či pro samotný záznam průběhu informace různými operacemi při zpracování v počítačovém programu (Kocianová, 2010, s. 45).

Časová analýza pracovního postupu

Další metodou, se kterou se můžeme setkat je časová analýza pracovního postupu, což je například Ganttův diagram. Tato metoda nám umožní odvodit požadavky na činnost člověka v závislosti na rozdělení

funkcí, mezi člověkem a výrobní zařízením, a to i na časovém rozdělení pracovních úkolů. Metody časové analýzy pomáhají zjistit a snížit rozsah časové prodlevy, chyb, zbytečné spotřeby času a zásob. Naopak pomáhají zvýšit využití zdrojů a celkově napomáhají k tomu, aby jednotlivé pracovní úkoly a dílčí činnosti byly dokončeny včas (Kocianová, 2010, s. 45).

Pozorování

Metody, které můžeme používat při zjišťování informací o pracovních místech existuje mnoho. Někdy se dokonce pro stejnou metodu či její variantu používají různá označení. Lze použít stejné metody různým způsobem. Mezi nejpoužívanější metody můžeme zařadit například pozorování. Je to jednoduchá metoda, která může být použita nejrůznějšími způsoby, samostatně či s jinými metodami zároveň. Osoba, která analyzuje pracovní místo pozoruje pracovníka či pracovníky, kteří vykonávají práci a zaznamenává si informace. Informace, které si může zaznamenávat jsou například, co se dělá, kde se to dělá, jak se to dělá, kolik času to vyžaduje, jaké jsou u toho pracovní podmínky a pracovní prostředí či jaké pracovní pomůcky či zařízení jsou u toho používány (Koubek, 2007, s. 77).

Nevýhodou této metody je, že pozorování je omezeno pouze na práce, které mají krátký a cyklický průběh. Jiné práce, které mají odlišný složitější proces, který se nemá takový cyklus, jsou tak časově náročné, že přímé pozorování u nich nelze provést. Lze ovšem u takových prací použít pozorování jen na určitou část práce, například pro vytvoření určité představy dané práci. Poté lze pro účel analýzy pracovních místo kombinovat pozorování s jinou metodou (Koubek, 2007, s. 77).

Dotazníková metoda

Dotazníková metoda je taky velmi oblíbená a často využívaná. Variant dotazníkové metody je značné množství, odlišují se podle toho, na jakou práci

se analýza zaměřuje, nebo kdo je zdrojem informací. Dotazníky mohou mít různým rozsah podle toho, jakou formou jsou kladený otázky. Mohou obsahovat objektivní otázky, případně otázky, na které lze zodpovědět ano nebo ne, či otázky, které jsou otevřené a umožňují subjektivní odpověď. Dotazník vyplňuje pracovník na daném pracovním místě, kde probíhá analýza, obvykle bývá dotazník revidován bezprostředním nadřízeným. Není ale ani výjimkou požádat o vyplnění dotazníku samotného bezprostředního vedoucího daného pracovníka (Koubek, 2007, s. 78).

Výhodou této metody je, že umožňuje posbírat informace od mnoha zaměstnanců v relativně krátkém časovém úseku. Tedy pokud je na analýzu málo času a jsou omezené náklady, dotazník je dobrá volba. Existuje i tady určité nebezpečí zkreslení informací, například u nepochopení otázky či záměrné zkreslení odpovědi. Samotná příprava dotazníků je náročná jak na čas, tak na schopnosti těch, kteří dotazník sestavují. Na druhé straně, dotazníky lze používat dlouhodobě a postupem času je obměňovat a vylepšovat (Koubek, 2007, s. 78).

1.2. Kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců

Na základě popisu pracovního místa lze specifikovat požadavky na dané pracovní místo. Vytvoří se kvalifikační profil pracovníka, který obsahuje dosažené školní vzdělání, odborné vzdělání, certifikáty, kurzy v rámci profesního vzdělávání či v rámci osobního rozvoje. Obsahuje také jazykové předpoklady, zkušenosti v oboru (například s vedením lidí), délka praxí, specifické znalosti a dovednosti, osobnostní a fyzické předpoklady či další požadované dovednosti jako práce na PC nebo nároky na pracovní režim. K vyhotovení kvalifikačního profilu pracovníka můžeme využít identifikované kompetence pracovníků či kompetenční modely (Kocianová, 2010, s. 52-53).

Stejně jako kvalifikace zaměstnance tak i jeho dosavadní vzdělání, praxe nebo zkušenosti z předešlých pracovišť jsou stanoveny ve specifikacích pracovního místa. Tyto znalosti a dovednosti jsou definovány specifikací vzdělání nebo výcviku, které jsou potřebné pro dosažení přijatelné úrovně daného výkonu. Specifikace vzdělání se používají jako základní kámen pro přípravu programu vzdělávání a rozvoje (Armstrong, 1999, s. 211).

V programu získávání pracovníků by mělo být definováno, kolik lidí a v jakých kategoriích organizace potřebuje. Tyto počty jsou odvozeny z plánu lidských zdrojů či personálního plánu. Dále mohou existovat potřeby náhrady některých pracovníků či obsazení nových pracovních míst, obojí musí být řádně prověřeno, zda je to opravdu nezbytné pro danou organizaci. U větších organizací se můžeme setkat s formulářem, který je určen zvláště na požadavky týkající se potřeby pracovníků. Ačkoliv formulář obsahuje veškeré nezbytné informace, často dochází k tomu, že je potřeba doplnit některé ze stručnějších informací o detailnější charakteristiku. Téměř pravidlem se stává, že je nezbytné doplnit podrobnější specifikaci požadavků na pracovníka pro dané pracovní místo. Je nezbytné, aby se zajistila aktuálnost takových popisů a specifikací pracovních míst. Pod pojmem specifikací požadavků na pracovníka si můžeme představit kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti, které jsou očekávány od pracovníka na určitém pracovním místě (Armstrong, 1999, s. 446).

Z analýzy pracovního místa by měly vycházet informace o kvalifikaci, pracovních schopnostech a o požadovaných charakteristikách chování zaměstnance. Takový seznam požadavků by měl být tak přesný, jak jen to je možné. Díky tomu může být výběrový pohovor strukturovaný na specifické znaky profese a uchazeč na ně může být tázán. Největší chybou zde může být nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Každý chce pro svou organizaci toho nejlepšího z nejlepších, ovšem stanovení nerealistických

požadavků zvyšuje problémy s přilákáním uchazečů a také s nespokojeností u vybraných uchazečů, kteří zjišťují, že jejich talent není plně využíván. U podhodnocení požadavků dochází k podobnému nebezpečí, ovšem stává se to málo kdy. Důležité je si uvědomit, jaké požadavky jsou podstatné a jaké jsou jen žádoucí (Armstrong, 1999, s. 448). Armstrongův výčet požadavků doplňuje Šikýř o další druhy požadavků, které lze mít na zaměstnance, jak uvádím v následujících řádcích.

Požadavky na zaměstnance s využitím popisu a specifikace pracovního místa se stanovují nejen ty podstatné (nezbytné) a žádoucí, jak zmiňuje předešlý odstavec, ale i požadavky vítané a okrajové. U nezbytných požadavků si můžeme představit předpoklady pro výkon práce stanovené zvláštním právním předpisem jako je například dosažené vzdělání. Taková dosavadní praxe, která není nezbytně nutná pro výkon práce, ale přispívá k dobrému výkonu, se bere za žádoucí požadavek. Požadavky vítané jsou zejména pro zvýšení využitelnosti zaměstnance v organizaci, což může být například znalost cizích jazyků. Okrajové požadavky nejsou nijak nutné pro výkon práce a je možné je zajistit jinak. V nabídce zaměstnání se pak používají všechny podstatné (nezbytné) požadavky a vybraná hrstka žádoucích, případně i vítané. U předběžného výběru rozhodují podstatné (nezbytné) požadavky. Při užším výběru nejvhodnějšího uchazeče se pak rozhoduje často podle všech ostatních požadavků, tudíž jak podstatných (nezbytných) tak žádoucích, vítaných i okrajových (Šikýř, 2016, s. 96).

1.2.1. Vzdělávání zaměstnance

Lidé se v organizacích musí neustále přizpůsobovat měnícímu se prostředí. Rozvoj schopností pracovníků je předpokladem jejich flexibility a jejich perspektivy. Jelikož organizace čelí mnoha vnějším vlivům, povinností pracovníků je vyjít vstříc pomocí vzdělávání a přizpůsobit své kompetence. Nově nabitě kompetence, které si pracovníci v organizaci osvojí utvrdí jejich

postavení na trhu práce. Pod pojmem vzdělávání pracovníků je myšleno jejich odborné vzdávání i rozvoj znalostí, dovedností a schopností. Každá organizace má svou vlastní podobu vzdělávání, kterou přizpůsobila své firmě na míru. Je ale důležité si uvědomit, že v každém vzdělávání a rozvoji pracovníků je nutnost vycházet z potřeb a specifických podmínek jednotlivé organizace. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je bráno jako návratná investice, která by měla být součástí každé celkové strategie a politiky organizace. Na realizaci vzdělávání pracovníků se podílejí personální specialisté či jiní specialisté v oblasti vzdělávání v organizacích a také vedoucí pracovníci (Kocianová, 2010, s. 169).

Opěrné body při zjišťování potřeby vzdělávání zaměstnance

Při zjišťování potřeby vzdělávání pracovníků se můžeme opírat zejména o zkušenosti z procesů získávání, výběru a zapracování nových pracovníků. Můžeme se také opírat o informace, které vyplývají z hodnocení pracovníků, nebo o informace, které vyplývají z ankety, ve které pracovníci odpovídali na otázky týkající se potřeby vzdělávání. Lze se opírat také o informace získané z porad a diskuzí týkajících se současných problémů organizace. Informace o prodeji, reklamách a o spokojenosti zákazníků lze rovněž použít jako zdroj (Koubek, 1996, s. 132-133). Pokud byla zjištěna potřeba vzdělávání zaměstnanců, dalším krokem je určit, jakým stylem zaměstnance vzdělávat.

1.2.2. Typy vzdělávání

Armstrong podle Harrisonové určuje čtyři typy vzdělávání. Prvním z nich je **instrumentální vzdělávání**. Jedná se o vzdělávání, které říká, jak vykonávat práci lépe poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu práce. Druhé vzdělávání je poznávací neboli **kognitivní vzdělávání**. Výsledky tohoto vzdělávání jsou založeny na zlepšení pochopení věcí a na celkovém zlepšení znalostí. Třetím vzděláváním je citové neboli **emoční vzdělávání**. Zde se jedná více o formování pocitů a postojů než o formování znalostí.

Posledním čtvrtým vzděláváním je **sebereflektující vzdělávání**. V tomto vzdělávání se formují nové vzorce myšlení, nazírání a chování. V důsledcích tohoto formování se pak vytváří nové znalosti (Harrisonová, 2005 cit. dle: Armstrong, 2007, s. 461).

1.3. Kompetence a rozvoj zaměstnanců

Na úvod je dobré si vysvětlit pojem kompetence, který může být chápán a interpretován mnoha způsoby. Lze slovo kompetence interpretovat jako pravomoc či oprávnění, které bývá obvykle uděleno nějakou autoritou. Lze tedy kompetence odejmout, či překročit své kompetence (pravomoci). Můžeme interpretovat kompetence jako vymezení rozsahu působnosti, který je představován souhrnem oprávnění a povinností svěřených právní normou určité osobě nebo orgánu. Lze tedy v tomto významu přesunout kompetence na samosprávu (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004, s. 14-15).

Druhou a pro personální rovinu významnou interpretací kompetence je schopnost vykonávat nějakou činnost, umět danou činnost vykonávat a být v této oblasti kvalifikován. Rozdíl mezi první a druhou interpretací je, že v první interpretaci se zdůrazňuje něco daného člověku zvenku na základně společné shody druhých. Oproti tomu druhá interpretace je o zdůraznění vnitřní kvality člověka, která je výsledkem jeho rozvoje, který je nezávislý na venkovním světě. Tudíž pro personální rovinu je druhá interpretace spojena s manažerskými kompetencemi, což jsou komplexní schopnosti a další předpoklady podávat určitý manažerský výkon (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004, s. 14-15). Armstrong doplňuje Kubeše, Spillerovou a Kurnického o shrnutí, jak nejlépe uchopit koncept kompetence.

Nejlépe jak pochopit pojem kompetence je definovat ho jako chování potřebné k dosažení žádoucí úrovně výkonu. Je to proces, při kterém bude ovlivňován úrovní vstupů, tedy určitými znalostmi a dovednostmi, a měněn analýzou výstupů, což jsou skutečné chování a výsledky. S kompetencí

se může zacházet jako se vstupem, když to máme k účelu získávání a vzdělávání pracovníků. V systému řízení pracovního výkonu se lze dotknout všech třech výše zmíněných prvků, oproti tomu při odměňování podle kompetence se může zaměřit více na výstupy (Armstrong, 1999, s. 206). K pojmu kompetence ne neodmyslitelně váže i kompetenční model a možné rozvíjení kompetencí.

1.3.1. Kompetenční model

Definice říká, že kompetenční model „... popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.“ (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004, s.60). Kompetenční model tedy obsahuje vybrané kompetence, které jsou vybrané ze všech dostupných a uspořádané podle nějakého klíče. Lze pro tento termín použít také označení kompetenční profil, sada, rámec nebo mix. Kompetenční model je metoda, která nám umožňuje popisovat, identifikovat, hodnotit a rozvíjet kompetence jednotlivých profesí, které jsou rozhodující pro jejich kvalitní výkon. Efektivního využití kompetenčního modelu se dá dosáhnout díky jeho funkčnosti, která umožňuje řídit výkon jak jednotlivců, tak i celé organizace prostřednictvím rozvíjení kompetencí (Cimbálníková, 2010, s. 48).

Přístupy vytváření kompetenčního modelu

Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádějí hned tři přístupy, jak přistupovat k vytváření kompetenčního modelu v organizaci. Smysluplně a efektivně popsali každý z přístupů, které uvádím v následujících parafrázích.

Lze přistupovat k vytváření kompetenčního modelu hned trojím způsobem. Způsoby jsou determinovány různými faktory, jako jsou záměr organizace, cíle a záměry v oblasti řízení lidských zdrojů a klíčové cíle organizace. První přístup se nazývá **preskriptivní přístup**. Slovo preskriptivní lze interpretovat jako vypůjčený, což se odráží ve vysvětlení tohoto přístupu.

Tento přístup spočívá v tom, že se organizace dohodne nevytvářet nový kompetenční model, který by odrazil jejich strategii, kulturu a tržní podmínky. Ale rozhodne se implementovat již nový hotový model. Nový přijatý model sice neodráží specifičnost organizace, ale je úsporný, co se týče času i financí (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004, s. 63).

Druhý přístup je **kombinovaný přístup**. Znovu se nevytváří celý nový kompetenční model, ale pouze se přizpůsobuje již nový hotový model jedinečnosti organizace. Pozitivní na tomto přístupu je, že lze bez výrazných časových či finančních investic doplnit do starého modelu nové kompetence (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004, s. 63).

Třetím přístupem je **přístup šitý na míru**. Tento přístup vytváří zcela nový kompetenční model, tudíž nepracuje jako dva předešlé přístupy s předem známými kompetencemi. Přístup vyžaduje důkladné znalosti pozic, organizace i vnějších podmínek. Časová, finanční i metodologická náročnost je zde vysoká (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004, s. 63).

Kompetenční profil by podle teorie mělo být zdůraznění vnitřní kvality člověka, která je výsledkem jeho rozvoje. Tedy určité komplexní schopnosti člověka a předpoklad pro vykonávání předem dané práce. Měl by to být soubor věcí, které si organizace nastavila, aby zkvalitnila zaměstnancovy vstupní kompetence pro dosažení určité úrovně znalostí a dovedností a k efektivnímu plnění úkolů pro organizaci. Měl by to být nějaký klíč ve formě důležitých kompetencí pro dané místo, podle kterých hodnotit pracovníka a identifikovat to, jak jeho schopnosti a dovednosti dále rozvíjet. S moderní dobou a novými možnostmi vzdělávání pracovníků, které se pojí s prohlubováním jejich dovedností se musí počítat i v kompetenčním modelu, tudíž jej organizace musí aktualizovat a přizpůsobovat dobře. To lze několika způsoby. Lze k takové revizi přistupovat několika způsoby, které Kubeš, Spillerová a Kurnický nabízí.

1.3.2. Rozvoj zaměstnanců

Toto odvětví se týká poskytování pracovníkům příležitosti k učení a rozvoji, k uskutečňování vzdělávacích akcí a jejich plánování a také k realizaci a následném vyhodnocování vzdělávacích programů. Cílem rozvoje zaměstnanců je dbát na to, aby organizace měla kvalitní lidi, kteří jsou nutnou součástí k dosažení svých předem stanovených cílů pro zlepšování svého výkonu. K dosažení této kvality je potřeba zabezpečit, aby každý zaměstnanec měl možnost získat takové znalosti a dovednosti a bude dosahovat schopností, které jsou nezbytné k vykonávání své práce efektivním způsobem a soustavně zlepšoval jejich potenciál pro růst v organizaci (Armstrong, 1999, s. 509). Je nezbytné poskytovat možnost rozvoje zaměstnancům, pro jejich budoucí uplatnění v organizaci. Je to jedno z mnoha mých kritérií, které budu pomocí analýzy hledat v mé práci.

EMPIRICKÁ ČÁST

2. Metodologie

Stanovila jsem si výzkumnou otázku následovně: „Jaké jsou kvalifikační a kompetenční požadavky na pracovní místě sledované organizace?“. Abychom se dostali k požadavkům na pracovní místo, je potřeba projít celkovou analýzou práce, která je spojená s analýzou pracovního místa, ze které dále ústí právě zmiňované kvalifikační a kompetenční požadavky na pracovní místo.

Jak už název mé bakalářské práce napovídá, jako metodu jsem si vybrala deskripci, tedy popis. V mém případě se jedná o popis bez vysvětlení. Tato metoda se dá uchopit jako vyprávěcí způsob záznamu, v mém případě tištěného záznamu. Je to určité zrcadlení originálu, tudíž se jedná o věrnou reprodukci, a proto zde není na místě tento popis brát jako interpretaci. Jelikož v izomorfní deskripci, což je specifikace mé vybrané metody, se od pozorovatele vyžaduje pouze to, aby zapsal, co vidí, a nikoliv jak to chápe společně se svými dojmy. Jelikož má tato deskripce zachytit celkovou situaci určitého děje, často se charakterizuje i kontext, ve kterém je tento dej zapisován. Cílem izomorfní deskripce je komplexně zachytit určité znaky s jejich vzájemnou kontinuitou (Ferjenčík, 2010, s. 79-80).

Za kritéria pro mou deskripci jsem si vybrala následující výčet teoretických oblastí, která se pojí se vzdělávacím systémem. Zaměřím se na to, jak organizace v reálném prostředí uchopila kvalifikační a kompetenční požadavky v dokumentech o pracovním místě, kdy východiskem bude předešla teoretická část mé práce. V kapitole věnované kvalifikaci a vzdělávání zaměstnanců vplynuly kritéria týkající se metody analýzy pracovního místa. Také vplynul velký důraz na plán procesu postupu vytváření pracovního místa. V kapitole, která obsahuje teoretické informace o kvalifikacích a vzdělání zaměstnanců vplynuly kritéria týkající se

požadavků na budoucího zaměstnance. Z kapitoly kompetence a rozvoj zaměstnanců vplynuly se zaměřím na rozvoj kompetencí a druhy přístupů vytváření kompetenčního modelu.

Kritéria pro deskripci jsou tato:

- Plán procesu analýzy pracovních míst (účel analýzy, cíl analýzy, podpora vedoucích v daných útvarech, informovanost zaměstnanců o analýze, ověřovací krok)
- Obsah popisu pracovního místa (podstata a postavení pracovního místa, název nadřízeného a podřízeného místa, účel pracovního místa, stručný smysl pracovního místa)
- Popis pracovního místa (materiální a finanční zdroje, výčet pravomocí vymezující rozhodovací prostor, výčet technických prostředků, pracovní podmínky, možná rizika práce)
- Metoda pro analýzu pracovního
- Kvalifikace a kvalifikační profil zaměstnance (dosažené vzdělání, odborné vzdělání, certifikáty, kurzy v rámci osobního rozvoje, jazykové předpoklady, zkušenosti v oboru, délka praxe, specifické znalosti a dovednosti, nároky na pracovní režim)
- Nezbytné a žádoucí požadavky na zaměstnance
- Požadavky na vzdělávání zaměstnanců
- Typ vzdělávání zaměstnanců
- Kompetenční profil

Vybraná kritéria vychází z teoretické části mé práce a jsou vybraná speciálně pro analýzu interních dokumentů. Plán procesu analýzy pracovních míst zde uvádím pro to, jelikož je nezbytné mít předem stanovený organizační rámec pro daný proces pro komplexnost procesu a vymezení důležitých částí. Z Popisu pracovního místa lze hodně vyčíst, je to dokument, dle kterého si například budoucí zaměstnanec může vytvořit obrázek tom, co očekávat

na daném pracovním místě za práci. Aby byla má deskripce hlubší a ucelenější uvádím zde i metody analýzy pracovního místa.

Informace ohledně kvalifikace zaměstnance je ukazatelem jak pro budoucího zaměstnance, tak pro organizaci samotnou. Organizace se takhle sama ohodnotí, jak moc chce mít kvalifikované zaměstnance na určitých pracovních místech, podle těchto kritérií si toto pracovní místo najdou budoucí zaměstnanci v nabídkách na práci. Už podle kritérií týkajících se kvalifikací zaměstnance sebe může organizace nadhodnotit nebo podhodnotit. Toto se může stát i u nezbytných či žádoucích požadavků na zaměstnance. Důležitou funkci personálního úseku organizací je vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanec by měl být obeznámen s tím, zda může on sám vznést požadavek na dodatečné vzdělání či to za něj rozhodne někdo jiný. Měl by také vědět, co za typ vzdělávání ho může čekat. Ohledně kompetenčního profilu se vyjadřuji na konci teoretické části v kapitole týkající se tohoto tématu. Organizace by měla vlastnit nějaký klíč ve formě důležitých kompetencí pro dané pracovní místo, podle kterých bude zaměstnance na tomto pracovním místě hodnocen. Také tento klíč pomůže identifikovat to, jak schopnosti a dovednosti zaměstnance dále rozvíjet pro efektivní plnění úkolů v organizaci.

S těmito kritérii budu dále pracovat ve 4. kapitole, kde budu propojovat výše vypsanou teorii s praxí, tedy zda se v interních dokumentech vybrané organizace objevují mnou vybraná kritéria.

2.1. Zdroje k analýze

Interní dokumenty, na kterých byla provázena analýza, jsem získala z výrobní organizace, která by ráda zůstala v anonymitě. Veškeré dokumenty, které budou zde popisovány jsou získány dobrovolně od personálního ředitele mé vybrané výrobní organizace. Bude se jednat o dokumenty:

1. Interní dokument: Popis pracovního místa
2. Interní dokument: Profil nového zaměstnance
3. Interní dokument: Organizační směrnice č. 01/03/SP
4. Interní dokument: Kvalifikační program zaměstnance
5. Interní dokument: Katalog profesí a prací
6. Webové stránky výrobní organizace

Zmíněné dokumenty budou analyzovány v kapitole číslo 4, která je rozdělena do dvou částí. V první části je jedná o propojení kritérií s interními dokumenty, zda se vybraná témata objevují v praxi, v jakých interních dokumentech se objevují a jak se s nimi naloženo. V druhé části kapitoly se objevuje podrobná deskripce výše vypsanych interních dokumentů, co obsahují jako celek a k čemu se primárně využívají.

Všechny dokumenty jsem získala při osobní schůzce s personálním ředitelem výrobní organizace, který mi po dohodě předal vytištěné interní dokumenty. Součástí schůzky se stala i neplánovaná konzultace k některým dokumentům, na kterou jsem nebyla připravena, tudíž nelze rozhovor považovat za metodu mé deskripce. Informace, které jsem se nečekaně dozvěděla navíc, jsem si v průběhu rozhovoru zaznamenala přímo do daného dokumentu (Interní dokument: Popis pracovního místa), který lze najít v seznamu příloh. Jedná se o hodnocení daného dokumentu ze strany personálního ředitele, který poukazuje na nedostatky v určitých sekcích.

3. Představení výrobní organizace

Tato kapitola se zde nachází z důvodu toho, že organizační prostředí výroby v organizaci výrazně ovlivňuje celkovou organizaci, což je dle mého názoru nezbytné pro mou deskripci. Přiblížení určitých oblastí ve výrobní organizaci může dopomoci k pochopení mé deskripce a uzavírá tím její celistvost.

Výrobní organizace, u které provádím deskripci se zabývá průmyslovým zpracováním plastových technických vstřikovaných dílů. Na trhu práce působí už šedesát let, tudíž se pyšní obsáhlými zkušenostmi ve svém odvětví. Předními hodnotami pro zákazníka považují flexibilitu, spolehlivost a rychlost. Organizace má v současné době zhruba 560 zaměstnanců a sídlí ve Zlínském kraji. Tyto informace jsem získala z webových stránek výrobní organizace, které kvůli zachování anonymity nebudu zmiňovat.

3.1. Představení konkrétního úseku

Útvar, ve kterém jsem prováděla výzkum se nazývá personální úsek. Výzkum jsem prováděla přímo pod personálním ředitelem výrobní organizace, která mi tudíž mohla poskytnou veškeré interní materiály. Důvodem této výrobní organizace a specificky tohoto personálního úseku je osobní vazba s personálním ředitelem.

Představení pozice personální ředitel

Dle popisu pracovního místa, jsou požadavky na personálního ředitele střední či vysoká škola ekonomického směru a dvouletou praci v oboru. Práce na této pozici vyžaduje všeobecný přehled, manažerské dovednosti, znalost systému jakosti a znalost problematiky environmentálního řízení. Schopnosti a dovednosti, které by měl personální ředitel ovládat jsou sebekontrola a sebeovládání, samostatnost, schopnost přijmout odpovědnost, přizpůsobivost, rozhodnost, odolnost vůči mentální zátěži, organizační schopnost a schopnost komunikace a práce s lidmi.

Náplň práce:

- spolupráce na strategii firmy,
- zpracovává rozborů potřeb pracovníků a statistiku personální činnosti,

- zajišťuje kvalifikované pracovníky v termínech a dle potřeb společnosti,
- vede popisy pracovních činností a vede osobní spisy,
- zajišťuje agendu související s přijímáním a uvolňováním pracovníků,
- zajišťuje oblast sociál služeb a pracovní podmínky,
- zajišťuje podle potřeb odborných útvarů vzdělání pracovníků, vede o nich evidenci, hodnotí výsledky vzdělávání,
- stanovuje ve spolupráci s odbornými útvary kvalifikační požadavky pro výběr zaměstnanců,
- vede agendu hodnocení pracovníků a plnění stanovených úkolů ve vzdělávání,
- vypracovává pracovní řád firmy,
- zajišťuje motivaci pracovníků, zpracovává analýzu a hodnocení motivace ve vztahu na přínosy,
- zajišťuje průzkum spokojenosti zaměstnanců (5. Interní dokument: Katalog profesí a prací).

4. Deskripce vzdělávacího systému výrobní organizace

Jak už v předchozích kapitolách bylo řečeno, tato kapitola je rozčleněna do dvou částí. V první části se nachází propojení kritérií s interními dokumenty, tedy budu brát jedno kritérium po druhém a popisovat, jak a kde se nachází v interních dokumentech ve vybrané organizaci. V druhé části se objevuje deskripce interních dokumentů, tedy jejich podrobný popis.

4.1. Deskripce kritérií s interními dokumenty

Začneme tedy s prvním kritériem, a to s plánem procesu analýzy pracovních míst (účel analýzy, cíl analýzy, podpora vedoucích v daných útvarech, informovanost zaměstnanců o analýze, ověřovací krok). Tyto

informace lze nalézt v 5. Interním dokumentu: Kvalifikační program zaměstnance. Nachází se zde účel procesu, což je dle organizace systém školení a rozvoje zaměstnance za účelem zvýšení nebo prohloubení kvalifikace. Nalezneme zde složení týmu, který tuto realizaci zastřešuje, což jsou personální ředitel, vedoucí zaměstnanec – mentor, generální ředitel a zaměstnanec. Z toho můžeme vyvodit, že se zde nachází i podpora z daných útvarů, kde se analýza provádí. Ohledně informovanosti zaměstnanců o analýze se zde píše v 1. bodě procesu s názvem Zadání požadavku na kvalifikační program zaměstnance. V tomto bodě se zmiňují o tom, že v případě potřeby firmy, zaměstnance, zákazníka a vedoucího zaměstnance na zvyšování či prohlubování znalostí zaměstnance se domluví vedoucí a zaměstnanec na vytvoření uceleného kvalifikačního programu zaměstnance. Ohledně ověřovacího kroku lze nalézt informace ve 3. bodě procesu s názvem Realizace a kontrola kvalifikačního programu. Z tohoto bodu lze vyčíst, že mentor dohlíží na průběh programu dle harmonogramu, koordinuje účastníka, mentor může v průběhu i nařídit účastníkovi u další školení mimo ta, která byla předem stanovena (5. Interní dokument: Kvalifikační program zaměstnance).

V 4. Interním dokumentu: Katalog profesí a prací nalezneme informace k dalšímu kritériu, tedy k obsah popisu pracovního místa (podstata a postavení pracovního místa, název nadřízeného a podřízeného místa, účel pracovního místa, stručný smysl pracovního místa). Podstatu a postavení pracovního místa nalezneme v katalogu, ve kterém se nachází všechny práce a profese, které se v organizaci nachází. U každé pozice se nachází odstavec s názvem pracovní činnost, ve které se můžeme dočíst o podstatě pracovní činnosti daného místa, například u pozice vedoucí IT je to zajišťování řádného technického stavu řídicích technologických systémů a navrhování dalšího vývoje v návaznosti na potřeby. Nelze s přesností říci, zda se jedná o podstatu

pracovního místa, nebo o jeho účel či smysl. V odstavci s pracovní činností nalezneme 6-8 odrážek, kterými je pracovní činnost popsána. Píše se zde, co pracovník navrhuje, zajišťuje, zpracovává, zavádí či spravuje. O podřízenosti a nadřízenosti se v tomto interním dokumentu nic nepíše. Tyto informace se doplňují do 1. Interního dokumentu: Popis pracovního místa a do 2. Interního dokumentu: Profil nového zaměstnance. Z jakého dokumentu se však tyto informace dopisují mi není známo, v žádném z mnou analyzovaných dokumentů se tato informace nenachází (4. Interní dokument: Katalog profesí a prací).

Další mnou vybrané kritérium je popis pracovního místa (materiální a finanční zdroje, výčet pravomocí vymezující rozhodovací prostor, výčet technických prostředků, pracovní podmínky, možná rizika práce). K tomuto bodu se lze vyjádřit pouze k výčtu pravomocí vymezujících rozhodovací prostor. Tyto informace se nachází ve 4. Interním dokumentu. Například u hlavního prodejce se nachází výčet pravomocí, týkající se obnovování smluv, udržování databáze plánu prodeje, vyřizování reklamací a potvrzování zákaznických objednávek. Ovšem co se týče materiálního a finančního zdroje, technických prostředků či pracovních podmínek a možných rizik se zde ani nikde jinde nic nenachází (4. Interní dokument: Katalog profesí a prací).

Ohledně metody analýzy pracovního místa se v interních dokumentech moc dočíst nedá. Ve 3. Interním dokumentu: Organizační směrnice č. 01/03/SP se lze dočíst, že vedoucí zaměstnanec provede analýzu pracovního místa a kvalifikační struktury s použitím popisu práce, katalogu prací a profesí a organizační struktury, ale přímo jakou metodou se nelze nikde dočíst (3. Interním dokumentu: Organizační směrnice č. 01/03/SP).

Pro kritéria ke kvalifikaci a kvalifikačnímu profilu zaměstnance (dosažené vzdělání, odborné vzdělání, certifikáty, kurzy v rámci osobního rozvoje,

jazykové předpoklady, zkušenosti v oboru, délka praxe, specifické znalosti a dovednosti, nároky na pracovní režim) nebudeme chodit daleko. Informace týkající se tohoto tématu lze nalézt opět ve 4. Interním dokumentu. V předešlých řádcích jsem se zmiňovala o odstavci v katalogu profesí a prací s názvem pracovní činnost. Podobný odstavec týkající se kvalifikačního profilu v tomto dokumentu se nazývá kvalifikační charakteristika. Nalezneme zde požadavky na vzdělání, odbornou praxi, jazykové znalosti, znalosti práce na PC a informace o řidičském průkazu. Například u hlavního prodejce se žádá úplné střední odborné vzdělání a dva roky odborné praxe v oboru. Ohledně jazykových znalostí se žádá anglický jazyk, případně německý jazyk dobré jazykové úrovně (běžná komunikace, čtení a psaní běžných textů). Dále se požaduje uživatelsky – pokročilá znalost práce na PC a řidičský průkaz skupiny B. Ohledně nároků na pracovní režim se v tomto dokumentu ani nikde jinde nic nepíše (4. Interní dokument: Katalog profesí a prací).

Z informací vypsanych výše lze vyčíst i informace ohledně nezbytných a žádoucích požadavcích na zaměstnance. Není to ovšem nikde specifikované, které jsou nezbytné a které jsou žádoucí, ale z teoretické části mé práce již lze vyčíst, že nezbytnými požadavky se myslí například dosavadní vzdělání, ovšem odborná praxe je již žádaný požadavek (4. Interní dokument: Katalog profesí a prací).

Dalším kritériem jsou požadavky na vzdělávání zaměstnanců. Z 5. Interního dokumentu lze vyčíst, kdo vnáší požadavek na vzdělávání zaměstnanců. Nalezneme to pod kolonkou Vstupy do procesu, kde se píše, že vznést požadavek může zaměstnanec, nadřízený nebo firma, a to ke zvýšení kvalifikace zaměstnance. Dále se zde dočteme, že je to založeno na požadavku oboustranné spolupráce a zájmu o zvyšování či prohlubování kvalifikace zaměstnance (5. Interní dokument: Kvalifikační program zaměstnance).

Co se týče toho, jaký typ vzdělávání zaměstnanců organizace používá není nikde přesně definováno. Z 5. Interního dokumentu lze ale vyčíst, že se jedná o konkrétní školení, kurzy, semináře, samostudium a další formy studia včetně ohodnocení pomocí průběžných a závěrečných testů. Jelikož se jedná o výrobní organizaci, ve které většina zaměstnanců pracuje na montážní lince či jinak manuálně, lze říct, že se bude jednat o instrumentální typ vzdělávání (5. Interní dokument: Kvalifikační program zaměstnance).

Ohledně posledního kritéria týkajícího se kompetenčního profilu zaměstnance se nedá mnoho napsat. Z žádného interního dokumentu nelze vyčíst, co je pro organizaci kompetenční profil zaměstnance.

4.2. Deskripce interních dokumentů

V této části kapitoly se nachází podrobná deskripce interních dokumentů, které byly použity k analýze. Výčet dokumentů lze nalézt v metodologické části mé práce. Lze z toho vyčíst, že bylo použito pět interních dokumentů a webové stránky vybrané organizace. Webové stránky zde popsány nebudou, jen výše zmíněných pět dokumentů.

V teoretické části začínám pojmem analýza pracovního místa a s informací o jeho plánu procesu. Proto jako první dokument, který zde bude popsán je 5. Interní dokument: Kvalifikační program zaměstnance. Správcem tohoto dokumentu je personální ředitel a jeho účinnost je od 01.05.2006. Jednou z prvních informací, kterou nám dokument poskytuje je matice odpovědnosti procesu, ze kterého lze vyčíst, kdo má, za jakou část procesu analýzy pracovního místa zodpovědnost. Například se dá zjistit, že za požadavek na analýzu odpovídá vedoucí zaměstnanec – mentor, který spolupracuje se zaměstnancem. Dále se nachází tabulka procesu analýzy, která nám poskytuje krok po kroku ohledně celého procesu. Píše se v ní o účelu procesu, kdo může vstupovat do procesu, kdo je vlastníkem procesu, jaké se složení týmu a popis všech prvků procesu. V Popisu prvků procesu čtyři body, podle

kterých celý plán procesu funguje. Prvním bodem je zadání požadavku, druhým bodem je definování a sestavení procesu, třetím je realizace a kontrola a posledním čtvrtým bodem je vyhodnocení. Celá tabulka končí výčtem výstupů z procesu, což jsou například dokumenty jako stabilizační smlouva, mzdový výměr či zpráva účastníka. Na konci tohoto dokumentu nalezneme definici pojmů a zkratk pro lepší orientaci v celém dokumentu a závěrečné ustanovení. V tomto závěrečném ustanovení se píše, že touto směrnicí není rušena žádná směrnice, zodpovídá na tento dokument personální ředitel a příslušní vedoucí zaměstnanci v souladu s povinnostmi uváděnými v textu a také to, že se kontrola této směrnice provádí jedenkrát ročně personálním ředitelem (5. Interní dokument: Kvalifikační program zaměstnance).

Druhým dokumentem, který zde bude popisován je 3. Interní dokument: Organizační směrnice č. 01/03/SP. Správcem tohoto dokumentu je ředitel personálního úseku a jeho účinnost je od 15.11.2005. K tomuto dokumentu se váže patnáct příloh. K mé analýze nebyly použity všechny, pouze první dvě přílohy, které budou popsány níže, jedná se o Popis pracovního místa a o Profil nového zaměstnance. Tento interní dokument (bez příloh) obsahuje informace o popisu činností a odpovědností několika důležitých procesů, které se v organizaci dějí. Ke každému popisu činnosti a odpovědnosti se váže tabulka procesu s vývojovým diagramem a maticí odpovědnosti procesu. Lze v této směrnici nalézt popis činnosti a odpovědnosti nábory nových zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, trénink a výcvik zaměstnanců, motivace a spokojenost zaměstnanců. V mé analýze se vyskytují informace, které jsem vzala z popisu činnosti a odpovědnosti nábory nových zaměstnanců. V popisu se nachází tabulka, která obsahuje několik kroků, jakým způsobem se tato činnosti provádí, kdo má, za jaký krok zodpovědnost, popis celého kroku a jaký interní dokument k tomu byl vytvořen. V další tabulce, která se stále váže k nábory nových zaměstnanců,

se nachází celkový účel procesu, kdo vstupuje do procesu, kdo ho spouští, kdo je jejím vlastníkem, složení týmu, jaké jsou výstupy z procesu, ekologické aspekty procesu, měřený parametr a cílová hodnota. Celý tento interní dokument je zakončen definicí pojmů a zkratk pro lepší orientaci v celém dokumentu a závěrečné ustanovení. Opět se zde nachází to, že touto organizační normou není rušena žádná směrnice a že za ni zodpovídá ředitel personálního oddělení a příslušní vedoucí zaměstnanci. Dále se v závěrečném ustanovení lze dočíst, že revizi provádí ředitel personálního úseku a to do měsíců, o výsledku kontroly podá písemnou zprávu vedení společnosti (3. Interní dokument: Organizační směrnice č. 01/03/SP).

Dalším a pro mou práci nejpoužívanějším dokumentem, který zde bude popisován je 4. Interní dokument: Katalog profesí a prací. Vypracoval ho personální ředitel a byl vydán 15.11.2005, revize proběhla 18.10.2006. Tento dokument je souhrnný katalog nejběžnějších užívaných profesí a prací ve vybrané výrobní organizaci se zaměřením na dělnické a pomocné pozice. Je to pomůcka především pro vedoucí zaměstnance a odborné ředitele, pro definování náplně práce či profese. Tento katalog umožňuje obnovovat pracovní funkce a místa a také vytvářet místa podobná nebo blízká. Není to ovšem přesná definice konkrétního místa, spíše jen inspirace a ilustrace. V katalogu se vždy nachází tabulka pro každou profesi a práci, která je pro všechny stejná. Na začátku tabulky se vždy nachází název profese či práce. Dále je tabulka členěná do tří sekcí, které se nazývají kvalifikační charakteristika, osobnostní předpoklady a pracovní činnost. V sekci kvalifikační charakteristika se lze dočíst o tom, jaké jsou nezbytné a žádoucí požadavky na pracovní místo, tedy vzdělání, praxe, jazykové znalosti, znalost práce na PC a informace o řidičském průkazu. V sekci osobnostní předpoklady nalezneme výčet požadavků, které by měl zaměstnanec k danému pracovnímu místu splňovat, například předpoklady vůdcovství

nebo přizpůsobivost či samostatnost. V poslední sekci pracovní činnost se nachází 6-8 odrážek, které stručně charakterizují obsah práce, zodpovědnosti a povinnosti zaměstnance (4. Interní dokument: Katalog profesí a prací).

Předposledním dokumentem je 1. Interní dokument: Popis pracovního místa. Jedná se o dokument, který je přílohou 3. Interního dokumentu, jak už jsem výše zmiňovala. Jedná se o dokument, který se vyplňuje se specifickými informacemi pro nového zaměstnance. Doplnují se do něj informace ze 4. Interního dokumentu: katalog profesí a prací ohledně pracovního místa, které bude daný nový zaměstnanec zastávat. V hlavičce dokumentu se nachází místo pro informace ohledně názvu pracovního místa, jaká je nadřazená funkce k tomuto místu, kým je funkce zastupována a koho zastupuje. Dále se nachází kolonka na informace o tom, kdo v současné době danou funkci zastává (jeho jméno a osobní číslo), za jakou oblast je zaměstnanec odpovědný a popis povinností a pravomocí pracovní náplně. Poté nalezneme tabulku, která umožňuje dopsat informace ohledně kvalifikační charakteristiky na dané pracovní místo. Obsahuje místo na informace o vzdělání, odborné praxi, jazykových znalostech, další odborné vzdělání (kurzy, osvědčení), odbornost v systému kvality, znalost práce na PC a řidičský průkaz. Ke všem těmto kvalifikačním charakteristikám se má vypsat jaké jsou na ně požadavky z katalogu profesí a prací a jaké jsou tyto charakteristiky skutečné od nového zaměstnance. Další tabulkou v tomto dokumentu se nachází tabulka s informacemi o osobnostních předpokladech. V této tabulce se nachází čtyři kolonky s informacemi o dosahování výsledků a plnění očekávání zákazníků, podpora a spolupráce, aplikace odborných znalostí a technologií, přizpůsobování se a reakce na změnu. Poslední tabulkou v tomto dokumentu jsou další doporučení či požadavky na nového zaměstnance, což může být například dohoda o mlčenlivosti nebo hmotná

zodpovědnost. Celý dokument je zakončen podpisem pracovníka, nadřízeného a datumu podepsání (1. Interní dokument: Popis pracovního místa).

Posledním dokumentem, který je v mé práci analyzován je 2. Interní dokument: profil nového zaměstnance. Jedná se o dokument, který je vyplňován při požadavku na nového zaměstnance. Jedná se také o přílohu k 3. internímu dokumentu, stejně jako výše popsany 1. Interní dokument: Popis pracovního místa. I tento dokument slouží k tomu, aby se do něj doplnily specifické informace z katalogu profesí a prací. Je to dokument, který obsahuje profil pracovního místa, pracovní podmínky, nabídku pro uchazeče, charakteristiku pracovního místa a požadované charakteristiky zaměstnance. V sekci ohledně profilu pracovního místa nalezneme místo na doplnění názvu pracovního místa a pro kolik zaměstnanců to je. Dále název úseku, ve kterém se daná práce odehrává, kdo je nadřízený, jaké jsou požadavky na pracovníka a jaký je požadovaný stupeň vzdělání. U pracovních podmínek nalezneme místo na doplnění informací ohledně požadovaného termínu nástupu, formě pracovního poměru (na dobu určitou, kolik měsíců), zkušební době, pracovní době a místě výkonu práce. V nabídce pro uchazeče se nachází místo na doplnění informací o základní hrubé měsíční mzdě a hmotných požitcích (mobil, služební auto, notebook). V další části s názvem charakteristika pracovního místa lze doplnit informace o stručné charakteristice pěti hlavních pracovních úkolech a povinnostech. V poslední sekci ohledně požadované charakteristiky zaměstnance se nachází místo pro demografické předpoklady na zaměstnance, dosažené vzdělání (obor, řidičský průkaz, další profesní vzdělání), odborné znalosti (jazykové znalosti, počítačové znalosti) a odborné praxi (zaměření praxe, celková délka praxe od ukončení studia, zkušenosti s vedením). Všechny tyto informace u požadovaných charakteristik zaměstnance jsou ohodnoceny číslem

ze stupnice 1-4, 1 pro nezbytné a 4 pro výhodou (2. Interní dokument: profil nového zaměstnance).

DISKUZE

V této kapitole se zabývám poznatky, které mě při realizaci výzkumu překvapily a částmi, které pro mě byly nejobtížnější. Završím to zhodnocením realizovaného výzkumu.

Cílem výzkumu byla deskripce vzdělávacího systému ve výrobní organizaci, jeho kvalifikační a kompetenční požadavky na pracovní místo. Ke sběru potřebných dat jsem využila analýzu interních dokumentů, které jsem dostala od personálního ředitele vybrané výrobní organizace. Bylo tedy poměrně jednoduché získat velké množství informací. Situace, ve kterých byla dokumentace nedostačující nebylo mnoho, ovšem nějaká slepá místa se našla.

Jak výše v metodologické kapitole zmiňuji, interní dokumenty byly mé osobě předány personálním ředitelem, který nečekaně poskytl i jeho osobní hodnocení některých dokumentů. Tyto poznatky nepatří k mé analýze. Personální ředitel se sice vyjadřoval k dokumentu, který je součástí mé analýzy, ovšem jeho dodatečné hodnocení už však není. Sám se kriticky podíval na dokument a uvědomoval si, že dokumenty jsou z roku 2006, tedy více než 10 let staré, což se podílí na jejich aktuálnosti a komplexnosti. Sdělil mi, co je podle něj slabé místo v dokumentu, co je nedostačující, co se musí změnit či úplně vyhodit. Jeho poznatky jsem si zapsala k danému dokumentu, který je přiložen k této práci. Jednalo se o 1. Interní dokument: Popis pracovního místa.

Z propojení kritérií s interními dokumenty si lze povšimnout že co se týče kompetenčního profilu organizace celkem pokulhává. Tento aspekt by měl být brán na zřetel při případné budoucí revizi tohoto vzdělávacího systému. S celkovým hodnocením se pojí i poznatek, který mě v průběhu výzkumu překvapil. Jedná se o různorodou interpretaci terminologie, kdy se ve většině případech neslučuje teorie z odborné literatury s praxí z výrobní organizace.

Zvolená terminologie není adekvátní ani pro HR v organizaci, ale ani pro nově příchozí zaměstnance, kteří nebyli zasvěceni do určité firemní hantýrky.

ZÁVĚR

Cílem mé práce byla deskripce távajícího vzdělávacího systému ve výrobní organizaci. Ke správnému naplnění cíle bylo potřeba systém podchytit teorií, který byla následně využita v empirické části díky stanoveným kritériím. Pro svůj výzkum jsem zvolila výrobní organizaci, která mi poskytla důvěru a umožnila mně nahlédnout do obsahu práce na personálním úseku.

V první kapitole teoretické části se zabývám celkovou analýzou práce a jejím cílem, ke kterému lze dojít několika způsoby. Tyto způsoby, které rozčleňují první kapitolu na podkapitoly jsou analýza pracovního místa a jeho potřeb, dále to jsou kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců a jako poslední podkapitolou se zde nachází kompetence a rozvoj zaměstnanců. Teoretická část je ukončena tím, co pro mou analýzu představuje kompetenční profil, což se stává i jedním z mých kritérií v empirické části.

Empirická část bakalářské práce zahrnuje výzkumnou otázku, zvolenou metodu, kritéria a seznam interních dokumentů pro analýzu. Dále obsahuje představení výrobní organizace. K naplnění cíle jsem použila metodu izomorfní deskripce, která popisuje a zachycuje vzdělávací systém. Celková deskripce je rozdělena do dvou částí, v první části propojuji mnou stanovená kritéria s interními dokumenty a v druhé části popisují dané interní dokumenty, které byly využity pro mou analýzu.

SEZNAM LITERATURY

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Cimbálníková, L. (2010). *Řízení a rozvoj lidských zdrojů pro vedoucí pracovníky ve školství. Studijní texty pro distanční vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Ferjenčík, J. (2010). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši* (2. vydání). Praha: Portál.
- Gigalová, V. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Studijní texty pro distanční studium* (2. vydání). Olomouc: Univerzita Palackého.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (1996). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.
- Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- ŠIKÝŘ, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.
- STÝBLO, J. (2005). *Personalistika 2006*. Praha: ASPI Publishng.
- Zlámal, J., Horváth, M. (2005). *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého.

SEZNAM INTERNÍCH ZDROJŮ

1. Interní dokument: Popis pracovního místa (2005)
2. Interní dokument: Profil nového zaměstnance (2006)
3. Interní dokument: Organizační směrnice č. 01/03/SP (2005)
4. Interní dokument: Kvalifikační program zaměstnance (2006)
5. Interní dokument: Katalog profesí a prací (2006)
6. Webové stránky výrobní organizace

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Interní dokument: Popis pracovního místa – hodnocení
personálního ředitele

Příloha č. 1 – Interní dokument: Popis pracovního místa – hodnocení personálního ředitele

Příloha č. 1 OS 01/03/SP

*2 fu ← popis místa
Zodp. člověk je zodp. = řídil. výkonu auditu*

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA ^{⇒ už se bavíme o úř. čl.}

NÁZEV FUNKCE (popř. pořadové číslo):

NADŘÍZENÝ FUNKCE:

FUNKCE JE ZASTUPOVÁNA (kdo):

FUNKCE ZASTUPUJE (koho):

1. V SOUČASNÉ DOBĚ FUNKCI ZASTÁVÁ:

Jméno a příjmení _____ Osobní číslo _____

2. ODPOVĚDNOST ZA OBLAST:

3. PRACOVNÍ NÁPLŇ: (povinnosti, pravomoci)

Zodp. místa - ne člověka (!)

další: _____

4. KVALIFIKAČNÍ CHARAKTERISTIKA (vypíšte):

	POŽADAVKY (charakterizuj podrobněji)	SKUTEČNOST (uved)	SPLNĚNO (ano-ne)
1. VZDĚLÁNÍ (např. SŠ, VŠ)			
2. ODBORNÁ PRAXE v letech			
3. JAZYKOVÉ ZNALOSTI (jazyk + úroveň dle standardů EU, např. A1 - A2)			
4. Další ODBORNÉ VZDĚLÁNÍ (např. kurzy, osvědčení, apod)			
5. Odbornost v SYSTÉMU KVALITY (ISO/TS, FMEA, SPC, PPAP, EMS)			
6. Znalost PRÁCE NA PC (např. Office, QI apod.)			
7. ŘIDIČSKÝ PRŮKAZ sk.			

ANO TO JE VÍCE VÍCE? ANO

motoristický - do

*úř. čl. nebo jiný
až nějaký jiný úř. čl.*

5. OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY: - normat. oz. na úrovni 3 m / jen kvůli na úrovni

<input type="checkbox"/> DOSAHOVÁNÍ VÝSLEDKŮ A PLNĚNÍ <u>OČEKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ</u>	<input type="checkbox"/> PODPORA A SPOLUPRÁCE
<input type="checkbox"/> APLIKACE ODBORNÝCH ZNALOSTÍ A TECHNOLOGIÍ	<input type="checkbox"/> PŘÍZPUSOBOVÁNÍ SE A REAKCE NA ZMĚNU

ne přehledně ať je přehledně

Řídící slovo/cíl

Řadit si věci → po uzavření doby?

6x týdně!

- v rámci revize se kontroluje, co jsem ~~posadal~~ posadal

A po dobu existence pracovního vztahu/ S2