

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ PRO STŘEDNÍ A TOP MANAGEMENT

THE PLAN OF EDUCATION FOR MIDDLE AND TOP MANAGEMENT

Závěrečná bakalářská práce

Eva Skálová, Dis.

Vedoucí práce: PaedDr. Jan Hauser

2011

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 23.3.2011

.....
vlastnoruční podpis

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce je vytvoření plánu vzdělávání pro zaměstnance středního a top managementu potravinářské společnosti Kostecké uzeniny a.s.. Samotná práce je rozdělena do dvou částí. V první části jsou rozpracovaná teoretická východiska a terminologické ukotvení daného tématu. Druhá část je věnována praktické aplikaci těchto teoretických poznatků v návrhu plánu vzdělávacích aktivit pro konkrétní firmu. Navržený plán vzdělávání odpovídá současným potřebám společnosti, který vychází z analýzy a identifikace potřeb cílových skupin- středního a top managementu. Pro skupinu středního managementu bylo navrženo vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností, pro skupinu top managementu jazyková výuka.

ANNOTATION

The goal of this bachelor thesis is to create the educational plan for middle and top management of the meat processing company Kostecké uzeniny a.s. The work itself is divided into two parts. The first one focuses on theoretical aspects of planning and also on terminology used in the selected theme. The second part presents practical application of the theoretical knowledge in the plan of educational activities for the above mentioned firm. Suggested plan of education follows current company needs and it is based on the analysis and identification of middle and top management requirements. The group of the middle management was recommended the education in communication skills whereas the top management group was recommended foreign language courses.

Vzdělávání, identifikace a analýza vzdělávacích potřeb, kompetenční model, manažer, manažerské kompetence, profil účastníka, profil absolventa, evaluace vzdělávání.

Education, identification and analysis of educational needs, competency model, manager, managerial competency, profile of a participant, profile of a graduate, evaluation of education.

OBSAH

ÚVOD	6
TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	8
1 <i>Cíl vzdělávání pracovníků a současné trendy ve vzdělávání</i>	8
2 <i>Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci</i>	11
2.1 Identifikace a analýza potřeby vzdělávání	13
2.1.1 Kompetenční model	16
2.1.2 Další metody pro zjišťování vzdělávacích potřeb	20
2.2 Plánování vzdělávací aktivity	20
2.2.1 Cíle vzdělávání	21
2.2.2 Obsah vzdělávací akce	22
2.2.3 Metody a formy vzdělávání	24
2.2.4 Prostředky firemního vzdělávání	28
2.2.5 Vzdělávací instituce a výběr vzdělavatelů	30
2.2.6 Časový harmonogram	31
2.2.7 Místo	31
2.2.8 Náklady	31
2.2.9 Realizace vzdělávání	31
2.2.10 Hodnocení a evaluace vzdělávání	32
2.2.11 Organizace vzdělávání	32
3 <i>Vztah vzdělávacího systému k ostatním personálním činnostem</i>	34
4 <i>Manažerské vzdělávání</i>	36
4.1 Manažer	36
4.2 Manažerské kompetence	36
4.3 Cíle rozvoje manažerů	39
4.4 Motivace a odpovědnost za rozvoj manažerů	39
PRAKTICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	41
5 <i>Plán vzdělávání</i>	41
5.1 Charakteristika a cíle organizace	41
5.2 Lidské zdroje	43
5.3 Analýza vzdělávacích potřeb u jednotlivých skupin	45
5.4 Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb	47
5.5 Formulace cíle vzdělávání	47

5.5.1	Střední management	47
5.5.2	Top management.....	48
5.6	Profil účastníka a profil absolventa	50
5.6.1	Profil účastníka středního managementu	50
5.6.2	Profil absolventa středního managementu	50
5.6.3	Profil účastníka top managementu	51
5.6.4	Profil absolventa top managementu	51
5.7	Plán vzdělávání.....	51
5.7.1	Plán vzdělávání pro střední management.....	51
5.7.2	Plán vzdělávání pro top management	54
5.8	Způsob seznámení pracovníků s programem.....	56
5.9	Evaluace vzdělávání	57
5.9.1	Střední management	58
5.9.2	Top management.....	58
ZÁVĚR		60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		61
SEZNAM PŘÍLOH		63

ÚVOD

V současném dynamickém a tržně orientovaném prostředí si většina podniků uvědomuje potřebu neustálého zlepšování a hledání dalších obchodních příležitostí. Důsledkem jakékoliv změny, vztahující se k výkonnosti podniku, je potřeba vzdělávání. Změna může být výsledkem zavedení nové technologie, změnou zákona, pracovního postupu. Změna jako taková je většinou nepříjemná, protože lidi nutí, aby získali nové znalosti a dovednosti nebo změnili zažitá postoje a chování. Často se lidé mají odnaučit zlozvyky, stereotypy chování. K této situaci obvykle dochází, když má firma problémy s výkonností. Pro lidi, kteří byli zvyklí na určité postupy, jež se učili či si osvojovali po delší dobu - jak v pracovním tak osobním životě, může být zavádění změn stresující. Vyrovnání se se změnou, při současném zachování a zvyšování výkonnosti zaměstnanců i celé firmy, může účinně napomoci proces vzdělávání, který bude správně zacílen a citlivě realizován.

V rámci systematického podnikového vzdělávání má klíčový význam identifikace vzdělávacích potřeb, stanovení cílů a vyhodnocování účinnosti vzdělávací akce. Kvalita realizovaných vzdělávacích aktivit i celého vzdělávacího procesu ovlivňuje i další personální činnosti jako například vyhledávání, přijímání, rozmisťování zaměstnanců, plánování jejich rozvoje, hodnocení pracovního výkonu, odměňování. Kvalita vzdělávání je však také ovlivňována úrovní a efektivitou propojení jeho jednotlivých prvků. Proces systematického podnikového vzdělávání by se měl stát součástí nepřetržitého rozvoje lidských zdrojů každé společnosti (Vodák - Kucharčíková, 2007, s. 104).

Především přípravě manažerů je třeba věnovat velkou a systematickou pozornost. Je to totiž skupina zaměstnanců, která velkou mírou ovlivňuje hodnoty, postoje a chování, motivaci, pracovní výkon ostatních, nejenom jim podřízených zaměstnanců, ale všech zaměstnanců podniku. Jsou to hlavní nositelé firemní kultury, a proto mají velký vliv na výkonnost společnosti. Manažer je zdrojem konkurenčních výhod, a proto by měl být neustále rozvíjen. Tato investice se firmě vyplatí a navíc i zhodnotí.

Cílem této bakalářské práce je vytvoření plánu vzdělávání pro zaměstnance středního a top managementu potravinářské společnosti Kostecké uzeniny a.s. Navržený plán

vzdělávání odpovídá současným potřebám společnosti a vychází z analýzy a identifikace potřeb cílových skupin - středního a top managementu.

Práce je rozdělena na dvě části- teoretickou a praktickou. V první části jsou rozpracována teoretická východiska a terminologické ukotvení daného tématu. Druhá část je věnována praktické aplikaci těchto teoretických poznatků v návrhu plánu vzdělávacích aktivit pro konkrétní firmu. Práce je rozdělena do šesti kapitol. První kapitola se zabývá cíli vzdělávání pracovníků a současnými trendy ve vzdělávání. Druhá kapitola se věnuje systematickému přístupu ke vzdělávání v organizaci. V třetí kapitole najdete vztah vzdělávacího systému k ostatním personálním činnostem. Čtvrtá kapitola prozradí informace z manažerské terminologie a o přístupech ke vzdělávání u této skupiny zaměstnanců. Pátá kapitola představuje plán vzdělávání.

Zdrojem informací pro tvorbu této práce byla odborná literatura a interní dokumenty podniku.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1 Cíl vzdělávání pracovníků a současné trendy ve vzdělávání

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění. Situace je především dána neustálými změnami v proměnlivém podnikatelském prostředí, které se snaží pružně reagovat na poptávku výrobků a služeb na trhu. Stále narůstající množství změn, nelze často předvídat nebo kontrolovat. Proto je důležité umět čelit změnám a to především pomocí schopnosti přizpůsobit se, učit se a reagovat (Ulrich, 2009, s. 164). Neustále se tak vyvíjí nové technologie, technika, roste na významu počítačová gramotnost lidí, znalost odborné legislativy apod. Vznikem Evropské unie nabývá také na významu „nadnárodní propojenost“ mezi zeměmi, podniky.

Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. V tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity (Koubek, 2007, s. 252). Jde především o zvýšení výkonnosti podniku a to jak prostřednictvím jednotlivce, oddělení, tak celé společnosti. Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím, „co je“ a tím, „co je žádoucí“ (Bartoňková, 2010, s. 11). Co je žádoucí nám pomohou určit strategické cíle firmy, které vychází ze strategického řízení. Úlohou strategického řízení je pomoci organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit reálné dlouhodobé cíle, kterých v určitém čase dosáhne (Košťan - Šulěr, 2002, s. 1). Aby společnost mohla dosáhnout konkurenční výhody, potřebuje flexibilní zaměstnance, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji (Koubek, 2007, s. 252).

Soudobý charakter práce v organizacích a nejnovější metody řízení však vyžadují nejen pracovníky náležitě odborně připravené a schopné si osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti, ale i pracovníky se žádoucími rysy osobnosti, se žádoucím chováním. Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik, doškolování či přeškolování, ale stále víc jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo. V neposlední řadě jde i o formování osobnosti pracovníků, formování jejich

hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace. Právě tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změnu (Koubek, 2007, s. 252). Rozvoj jednotlivců je jedním z nejdůležitějších úkolů personálního řízení (Bělohlávek, 2006, s. 317).

Celoživotní učení je v dnešní době vnímáno jako nezbytný proces vedoucí k aktivní zaměstnanosti a uplatnění jedince na trhu práce (Veteška - Tureckiová, 2008, s. 13). Neustále rozvíjení znalostí a dovedností zaměstnanci umožňuje lépe vykonávat jemu svěřenou práci. Z pohledu zaměstnance umožňuje celoživotní vzdělávání jeho jednodušší přechod mezi jednotlivými zaměstnavateli. Díky nově získaným a neustále rozvíjeným znalostem a dovednostem je přitažlivější na trhu práce pro potenciální zaměstnavatele.

Firemní neboli podnikové vzdělávání tedy zahrnuje (Bartoňková, 2010, s. 17):

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace)
- prohlubování kvalifikace (doškolení) - pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém místě
- rekvalifikaci (přeškolení) - jde o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná
- profesní rehabilitaci - opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci
- zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).

Celoživotní učení zahrnuje formální vzdělávání, neformální vzdělávání a informální učení (Veteška - Tureckiová, 2008, 13).

Formální vzdělávání je plánované, systematické a používá strukturované vzdělávací programy skládající se z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky. Jedná se o školní vzdělávání - všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání, odbornou přípravu (Armstrong, 2007, s. 465, 466).

Neformální vzdělávání je učení organizované mimo školní výuku (kurzy, rekvalifikace).

Informální učení je učení v průběhu života. Jde o zkušenosti získané kdekoli a kdykoli, není organizované.

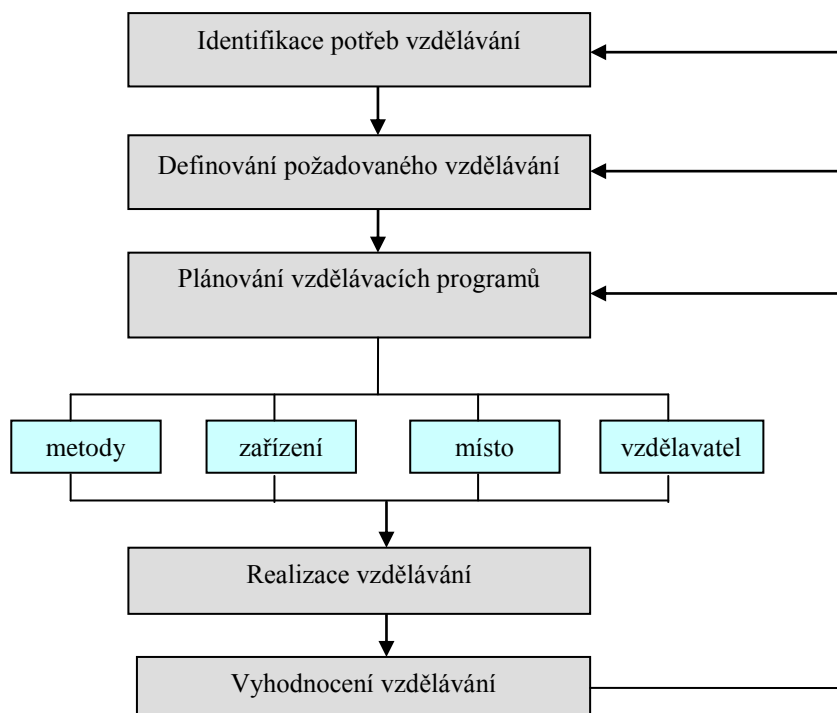
2 Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci

Systematický přístup (v literatuře se lze dočíst i označení synonymem „Systémový přístup“. V této diplomové práci používám označení „Systematický přístup“) se používá k popisu způsobu, kterým se věnujeme firemnímu vzdělávání.

Systematické vzdělávání je neustále se **opakující cyklus** rozpoznávání potřeby vzdělávání, plánování a realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů. Cyklus vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří vzdělávací aktivity - orientace, doškolení, přeškolení, rozvoj iniciovaný organizací (Koubek, 2007, s. 258).

Firemní vzdělávání je dlouhodobý proces, je tvořen 4 fázemi (Amstrong, 2007, s. 475):

1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání
2. plánování vzdělávání
3. realizace vzdělávacího procesu
4. hodnocení výsledků vzdělávání.



Popisek: systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků

Systematický přístup má pro společnost následující přednosti (Koubek, 2007, s. 259):

- soustavně dodává odborně připravené zaměstnance bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce
- umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb organizace
- soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců,
- pracovní výkon a produktivitu práce, kvalitu výrobků a služeb zlepšuje výrazněji než při jiném způsobu vzdělávání
- je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil
- průměrné náklady na jednoho školeného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání
- lépe umožňuje předvídat dopady ztrát pracovní doby souvisejících se vzděláváním a umožňuje tedy i lépe eliminovat dopad těchto ztrát pomocí organizačních opatření
- umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím
- zlepšuje vztah zaměstnanců k organizaci a zvyšuje jejich motivaci
- zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců organizace
- zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu individuální pracovní síly i její potenciální šance na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce
- přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup
- přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

2.1 Identifikace a analýza potřeby vzdělávání

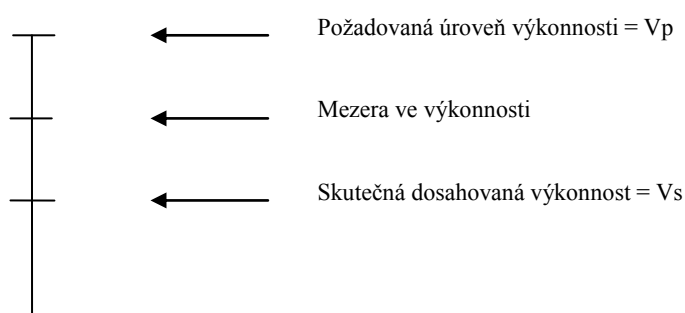
Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromáždění informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Identifikace dává odpověď na takové otázky, jako:

- je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?
- je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností?
- podporuje ve skutečnosti management požadované chování?

- jaké další bariéry výkonnosti existují?

Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Dalším výsledkem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu.

Při identifikaci potřeb vzdělávání je třeba porovnat dvě úrovně výkonnosti, a to standardní (požadovanou, optimální, plánovanou) výkonnost V_p a současnou (existující, reálnou) výkonnost V_s . Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru viz. následující obrázek (Vodák - Kucharčíková, 2007, s. 69).



Popisek: úrovně výkonnosti

Dle Plamínka rozdíly mezi očekávanou výkonností a skutečnou výkonností, zejména jde - li o závažné nebo systematické odchylky, představují vždy problém - tedy něco, co aktuálně nebo výhledově ohrožuje vitalitu firmy (Plamínek, 2010, s. 65).

Existují dva druhy vzdělávacích potřeb v organizaci:

- *reaktivní* - nastává v případě okamžitého poklesu výkonnosti pracovníků nebo snížení produkce - jde o případy, kdy byl zjištěn nedostatek ve vzdělání
- *proaktivní* - má úzký vztah k podnikové strategii organizace a plánování lidských zdrojů. Tento způsob je orientován na budoucnost a důvodem je očekávaný technický vývoj, výsledky vývoje managementu, politika či kroky personální výměny.

Organizace by měly brát na zřetel oba zmiňované druhy vzdělávacích potřeb. Nestačí zajišťovat vzdělávání až v případě snížení pracovních výkonů, je dobré těmto poklesům předcházet a současně zajišťovat flexibilitu lidí i celé firmy (Buckley - Caple, 2004, s. 33).

Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb (Koubek, 2007, s. 262):

1. *Údaje týkající se celé organizace* - údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu, činnosti a strategii, popis trhu (konkurence, dodavatelé, zákazníci, počet, struktura a pohyb potenciálních pracovních sil), identifikace zdrojů (technické vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje), počet a struktura zaměstnanců, využívání pracovní doby v organizaci, statistika pracovní neschopnosti a absence...
2. *Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností* - popisy pracovních míst a jejich specifikace (popisy pracovních míst aneb Job Description) ukazují začlenění pozice do organizační struktury podniku v písemné podobě. Obvykle zachycují cíle, úkoly, s nimi spojené odpovědnosti, kompetence a vztahy podřízenosti a nadřízenosti místa, informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů. Jde v podstatě o inventuru pracovních úkolů a potřeb práce v organizaci.
3. *Údaje o jednotlivých pracovnících* - je možné je získat ze záznamů hodnocení pracovníka (hodnocení nadřízeným zaměstnancem je možné charakterizovat jako systematický formální proces, který v podniku slouží ke zjištění, zda pracovník zvládá úkoly vyplývající z pracovního místa a jaké jsou možnosti jeho dalšího rozvoje v podniku), dále pak ze záznamů o vzdělání a kvalifikaci pracovníka, z dokladů o absolvování vzdělávacích programů a výsledků testů, ze záznamů o rozhovorech s pracovníky, z průzkumů v nichž se zobrazují jejich postoje a názory...

I přesto, že máme k dispozici zmíněné zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb, je důležité zmínit, že není jednoduché najít příčinu problémů uvnitř firmy. Problémy se svému prozkoumání umí bránit. Sdružují se do spletených klubek, vytvářejí falešné stopy ke zdánlivým příčinám, projevují se na jiných místech, než na kterých vznikají, umně se skrývají za jinými a čekají hezky na svou příležitost. Jejich analýza je proto obtížná a vyžaduje jistou vytrvalost a zkušenosti při jejich odhalování (Plamínek, 2010, s. 65).

Bartoňková uvádí, že k identifikaci vzdělávacích potřeb se užívají tyto možnosti

(Bartoňková, 2010, s. 122):

- *kvantitativní sociologický výzkum* je terénní šetření, na základě výše uvedených zdrojů, které probíhá formou dotazníků, rozhovorů a pozorování
- *aplikace kompetenčního přístupu*, který vyústí v tvorbu kompetenčního modelu.

Ideální je kombinace obou přístupů.

2.1.1 Kompetenční model

Ke zjištění optimální výkonnosti můžeme použít kompetenční model.

Termín kompetence se používá ve dvou významech:

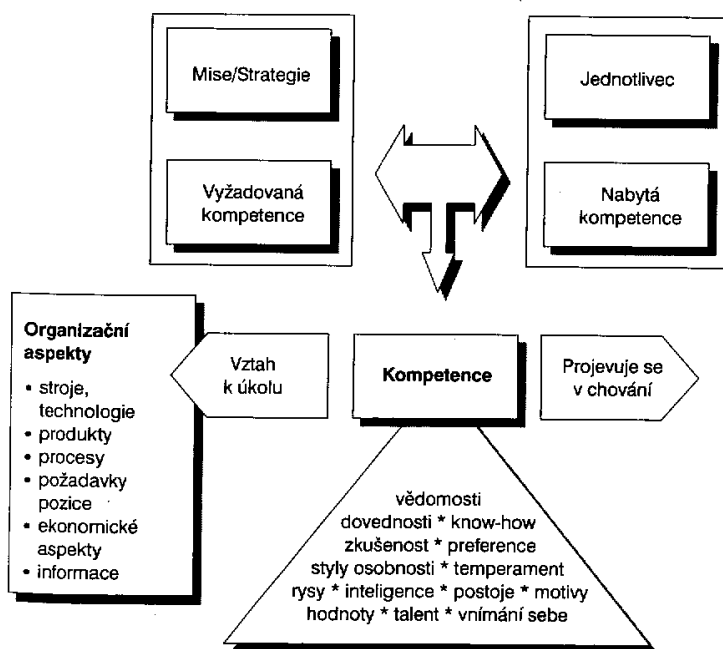
1. *pravomoc, oprávnění*
2. *schopnosti potřebné pro výkon jednotlivých povolání, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů. Může se tak jednat o schopnosti odborné (tzv. tvrdé schopnosti) či schopnosti chování (tzv. měkké schopnosti). Kompetence je trvalá znalost, dovednost, zkušenost a vlastnost, který podporuje dosažení cíle (Hroník 2007, s. 61). V dalším textu se budu zabývat tímto významem.*

Aby byl člověk kompetentním na svém pracovním místě, musí být splněny následující předpoklady (Bartoňková, 2008, s. 81):

1. je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje
2. je motivován takovému chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii. Chceme - li požadované chování rozvíjet, je třeba vybudovat funkční firemní kulturu ve společnosti. Podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, které se odráží v chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Společnost by měla žádoucí chování oceňovat. Velkou roli zde hraje i s osobností člověka samotného
3. má možnost v daném prostředí takové chování použít. Společnost musí rozvíjet především vnější podmínky pracovního prostředí, to je plně v kompetenci samotné společnosti. Zaměstnanec může být sebevíce kompetentní, ale musí mít možnost tuto kompetenci použít a to především díky technickému vybavení, technologickým procesům, inovačním procesům. Pokud ji nemá, může mít pro něj celé jednání demotivační účinek.

Aby byl manažer kompetentní, musí být splněny všechny tři podmínky. Jsou si rovnocenné. K dobrému či vynikajícímu plnění úkolu je třeba, aby manažer měl dovednosti, byl motivovaný k vynakládání úsilí dosáhnout cíle a měl i vhodné prostředí

uplatnit kompetence. Kompetence v pracovním kontextu se tak dají chápat následujícím způsobem: „strategický záměr firmy, její mise a úkoly z něho vyplývající vyžadují od zaměstnanců určitou množinu kompetencí, bez kterých není možné danou misi uskutečnit (tyto kompetence budeme dále označovat jako vyžadované kompetence). Protože firma funguje v dynamickém prostředí, nároky na kompetence (na jejich druh a úroveň) se v čase mění“ (Kubeš - Spillerová - Kurnický, 2004, s. 29).



Popisek: koncept kompetence dle Harzallaha a Vernadata

Kompetenční model tak představuje určitým způsobem uspořádaný soubor kompetencí provázaný na firemní a personální strategii. Musí být všem srozumitelný a sdělitelný, optimálně využitelný v oblasti výběru, hodnocení, rozvoje, případně i odměňování.

Členění kompetenčního modelu (Kubeš - Spillerová - Kurnický, 2004, s. 60):

- *model ústředních kompetencí* - obsahuje kompetence, které musí mít každý ve firmě
- *specifický kompetenční model* - váže na sebe konkrétní kompetence, které činí zaměstnance úspěšného, na konkrétní pracovní funkci ve firmě
- *generický (všeobecný) kompetenční model* - kompetence nezbytné průřezově v každém typu organizace v každé pozici.

Při tvorbě kompetenčního modelu je možné si zvolit jeden ze 3 přístupů (Kubeš - Spillerová - Kurnický, 2004, s. 64):

- *preskriptivní (vypůjčený) přístup* - společnost přijme již hotový model. Tato varianta je časově i finančně nenáročná. Na rozdíl od mnoha jiných profesí, není možné jednoznačně definovat, které schopnosti musí manažer mít, aby dobře vykonával svoji práci. Efektivnost jeho práce je posuzována dle velkého množství hledisek a výběr kritérií je daleko širší než u ostatních profesí (Kubeš - Spillerová - Kurnický, 2004, s. 31). Z tohoto důvodu je tento přístup nejméně vhodný
- *kombinovaný přístup* - společnost přizpůsobuje hotový model specifickým podmínkám uvnitř firmy
- *přístup šitý na míru* - společnost hledá ty projevy chování, které zajišťují nadstandardní výkon a zároveň reflektuje firemní strategii, kulturu, tržní podmínky, cíle. Jedná se o nejvhodnější přístup, který je však časově někdy i finančně náročný.

Podle Bartoňkové **je třeba zajistit následující kroky k identifikaci kompetencí** (Bartoňková, 2010, s. 100):

1. *přípravná fáze*

- identifikace cílové skupiny pro kompetenční model
- sběr informací o cílech a strategických záměrech společnosti
- sběr informací o organizační struktuře
- stanovení cílů kompetenčního modelu
- sestavení projektového týmu, časového harmonogramu
- výběr přístupu ke tvorbě kompetenčního modelu

2. *fáze získávání dat* - stanovení si techniky k získání dat

- rozhovor, metoda kritických incidentů
- panely expertů
- průzkumy
- databáze kompetenčních modelů
- analýza pracovních funkcí/ úkolů (snímky pracovního dne)
- přímé pozorování

3. *fáze analýzy a klasifikace informací* - výstupem této fáze je seznam kompetencí, které přispívají k úspěšným výkonům, stanoví se jejich základní projevy chování - kompetenční kotvy a ty se pak později otestují na reprezentativním vzorku respondentů.
4. *popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu* (včetně zavedení škály hodnocení a dále pak posoudíme, jaká by měla být úroveň jednotlivých kompetencí dle zavedené škály). Škály mohou být trojdílné, čtyřdílné, pětídílné, šestdílné, sedmidílné, desetidílné, stodílné. Hodnotící stupnice jsou pak v zásadě trojího druhu: neverbální - numerické, verbální, kombinované.
5. *ověření a validace vzniklého modelu* - ověření, zda model popsal takové chování, díky kterému pracovníci dosahují požadovaných nadstandardních výkonů.

Jakmile je kompetenční model vytvořen, zaveden do řízení lidských zdrojů, je nutné posoudit, které kompetence lze rozvíjet skrze vzdělávací systém. Může se i stát, že výkonnost podniku nelze zvýšit, pomocí systému vzdělávání. Společnost pak musí např. změnit systém motivace zaměstnanců, systém odměňování.

Poté můžeme přejít na analýzu vzdělávacích potřeb, která zjišťuje skutečné mezery v kompetencích pracovníků. Vychází ze dvou zdrojů:

- analýzy kompetencí pro danou funkci (viz. identifikace kompetencí)
- analýzy současné úrovně kompetencí pracovníka, tedy posoudíme reálnou úroveň kompetencí zaměstnance dle zavedené škály (analýza lze provést např. hodnotícím pohovorem...).

Na základě tohoto posouzení můžeme konstatovat, že veškeré problémy společnosti souvisí s konkrétními chybějícími či nedostatečnými kompetencemi konkrétních lidí. Proto kompetence lidí musíme konkrétně rozvíjet.

K posouzení kompetencí můžeme využít tzv. **Development centrum**. Development centrum je efektivní metoda, která slouží ke zmapování stávající úrovně dovedností a rozvojového potenciálu zaměstnanců. Obvykle se jedná o jedno až dvoudenní program, během kterého účastníci plní stanovené úkoly. Řešení úkolů je postaveno na

cvičeních, simulacích, případových studiích, testech, pohovorech - v praxi to tedy znamená, že pracovník předvede určité pracovní činnosti, v kterých se projevují klíčové kompetence v určité modelové situaci. Výstupem je individuální závěrečná zpráva. Výsledky slouží k projektování kariéry i osobního rozvoje jednotlivců. Firmy si Development centrum organizují samy či za pomoci odborníků (psychologů, společností, které se na tuto činnost specializují).

2.1.2 Další metody pro zjišťování vzdělávacích potřeb

Jako analýzu vzdělávacích potřeb lze uvést i tyto další metody: analýza požadavků pracovníků; analýza informací získaných od vedoucích pracovníků; hodnocení pracovního výkonu; monitorování porad a diskusí; analýza pracovních záznamů; analýza statistických či jiných zjišťovaných a registrovaných údajů.

2.2 Plánování vzdělávací aktivity

Na základě identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb jsme schopni vypracovat návrh vzdělávacího plánu. Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit společnosti, které jsou určené k realizaci v určitém období.

Proces tvorby plánu se skládá z následujících fází (Vodák - Kucharčíková, 2007, s. 80):

1. *Přípravná fáze* - zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu firmy.
2. *Realizační fáze* - jde o určení pořadí témat, jak bude vzdělávání probíhat - stanovení technik vzdělávání a rozvoje. Výběr techniky je ovlivněn počtem účastníků, podmínky uvolňování pracovníků, priority podniku...
3. *Fáze zdokonalování* - jde o průběžné vyhodnocování jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům, prověření informovanosti účastníků o akci, organizačním zajištění (dopravě, stravování, ubytování), ekonomické nákladovosti, vhodnosti vybraných lektorů...

Vypracovaný plán vzdělávání, by měl odpovídat na otázky (Koubek, 2007, s. 265):

<p>PROČ? (Důvod vzniku vzdělávací akce – formulace cílů) JAKÉ VZDĚLÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO? (Obsah) KOMU? (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků) JAKÝM ZPŮSOBEM? (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání) KÝM? (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení) KDY? (Termín a časový plán) KDE? (Místo konání) ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY? (Rozpočet plánu vzdělávání) ZPŮSOB HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ (Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)</p>
--

2.2.1 Cíle vzdělávání

Je důležité pečlivě zvážit, co je cílem vzdělávacího plánu, proč vzdělávací potřeba vznikla, kdo bude účastníkem, co bude předmětem vzdělávací akce. Podrobná specifikace vzdělávacích potřeb pracovníků, tedy příčiny vzdělávací akce, je základem pro přesné formulování cílů.

Cíle vzdělávací aktivity by měly být řazeny v následující posloupnosti (Bartoňková, 2010, s. 135):

- *Výkonnostní cíl* - váže se na hlavní úkol identifikované vzdělávací potřeby. Jedná se o cíl, kterého by účastníci měli dosáhnout na základě získaných vědomostí, dovedností v budoucnu.
- *Učební (studijní cíl)* - tato úroveň cílů je především důležitá pro samotné účastníky vzdělávání. Váže se na konkrétní vzdělávací akci. Studijní cíle předpokládají konkrétní formulaci závěrů, které mají být samotnou akcí splněny.

Jsou to konkrétní vědomosti, dovednosti či způsoby chování, které by účastníci měli ovládat po skončení akce.

- *Umožňující cíl (dílní, specifický, jednotlivý cíl)* - váže se na konkrétní vzdělávací akci, stanovuje úroveň vědomostí a dovedností, kterou by účastníci vzdělávání měli mít na konci každé dílní etapy učebního procesu. Dosažení této úrovně cíle umožňuje účastníkovi vzdělávací akce dosáhnout studijního cíle a následně výkonnostního cíle. Díky nim jsme schopni připravit, provést a kontrolovat. Správně navržené dílní cíle umožňují efektivně provést přípravu učebních činností, návrh metod hodnocení. V tomto kroku popíšeme, jakým způsobem účastník vzdělávací akce prokáže dosažení cíle.

Učební a dílní cíl zachycuje to, co má účastník na konci vědět či umět, popisuje konečné chování účastníka. Specifikaci výsledného chování charakterizujeme činnými slovesy (Mužík, 2005, s. 43).

Formulace cíle by měla obsahovat (Mužík, 1998a, s. 40):

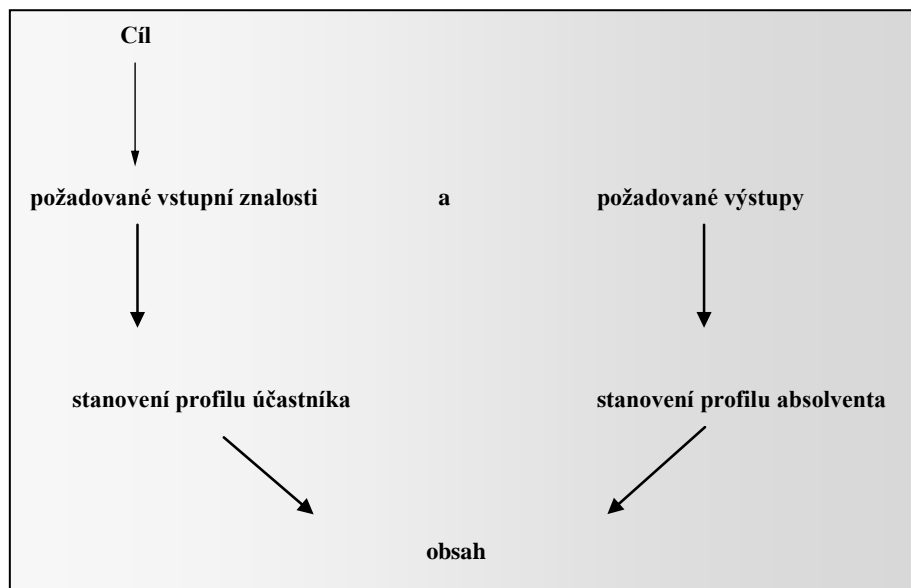
1. *Účastníka vzdělávání* - toho, komu je vzdělávací akce určena.
2. *Požadavky na chování, vědomosti, dovednosti* - co bude účastník ovládat po vzdělávací akci. Příklad: „Učňové budou schopni do deseti minut a bez jediné chyby vyjmenovat šest kroků potřebných pro montáž určitého stroje.“
3. *Jakým způsobem budeme sledovat zvládnutí obsahu, cíle.*
4. *Označení podmínek* - kdy, kde, má být chování demonstrováno, hodnoceno. Například: „během šedesátiminutového testu psaní...“
5. Stanovení *kritérií pro hodnocení*, normy, podle kterých budeme měřit dosažené cíle.
6. Upozornění na to, *co není obsahem vzdělávací akce.*

2.2.2 Obsah vzdělávací akce

Díky formulaci učebních cílů můžeme stanovit **obsah výuky (výběr učiva)** - náplň jednotlivých vzdělávacích akcí, **volbu vzdělávací formy a didaktické metody**.

Klíčovým prvkem je, komu je podnikové vzdělávání určeno, tedy určení, kdo jsou samotní účastníci. Může se jednat o jednotlivce, skupiny, určité kategorie zaměstnanců, povolání.

Prostřednictvím cíle by měly vyplynout i požadované a očekávané výstupy, tedy profil účastníka vzdělávací akce a profil absolventa vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 144):



Stanovení profilu účastníka: představuje soubor požadovaných vstupních znalostí, schopností, dovedností, kompetencí, které by měl člověk mít, když vstupuje do vzdělávací akce.

Znalosti jsou teoretické poznatky, které lze získat studiem. Jedná se o informace, které lze nastudovat z literatury, přednášek, vyprávění (Dědina - Cejthamr, 2005, s. 131).

Schopnosti se týkají potenciálu zaměstnance (Belcourt - Wright, 1998, s. 98).

Dovednosti získá člověk výcvikem, praktickou činností (Dědina - Cejthamr, 2005, s. 131).

Abychom stanovili profil účastníka, můžeme znalosti i dovednosti u účastníka změřit pomocí kognitivních a pracovních testů.

Kognitivní testy jsou testy inteligence.

Pracovní testy jsou složeny ze vzorků dovedností a znalostí potřebné pro určitý výkon určité práce. Ty mohou zahrnovat i *psychomotorické testy* - jedná se například o koordinaci očí a rukou, většinou se zaměřují na dovednosti... (Belcourt - Wright, 1998, s. 98).

Stanovení profilu absolventa: ideální výsledek vzdělávání - cílové znalosti, dovednosti, kompetence absolventa.

Proces didaktické transformace: jedná se o krok, kdy převedeme cíle vzdělávání do obsahu vzdělávací akce. Ty pak tvoří jednotlivé dílčí etapy didaktické transformace: inventáře disciplín, studijního plánu, osnov vzdělávání, studijních materiálů.

Obsah vzdělávací akce je specifikován (Bartoňková, 2010, s. 146):

1. *inventář disciplín* - jde o sestavení maximálního možného souboru tematických oblastí, které dokáží pokrýt identifikované vzdělávací potřeby řešitelné vzděláváním, či identifikované kompetence identifikované v rámci kompetenčního modelu pro danou pozici ve firmě
2. *studijní (učební) plán* - v tomto kroku uspořádáme inventář do podoby studijního plánu. Je to logicky uspořádaný systém disciplín, určující vzájemné proporce (časové dotace jednotlivých disciplín), posloupnost jednotlivých disciplín a způsob jejich zakončení. Výhodné je i určit personální obsazení lektorů
3. *předmětové uspořádání obsahu* - spojuje jednotlivé předměty s určitými vědami, obory nebo oblastmi praktické činnosti
4. *projektové uspořádání obsahu* - obsah se soustředí kolem určitých praktických činností. Vzdělávací cíle jsou zde formulovány jako činnosti, jichž se účastníci přímo účastní
5. *modulové uspořádání obsahu* - postupujeme jako při sestavování stavebnice - jednotlivé moduly jsou prvkem stavebnice, které spojujeme. Moduly umožňují kombinovat části učiva dle specifických potřeb praxe nebo teorie
6. *osnovy vzdělávání (studijní nebo učební osnovy)* - v této fázi se zaměříme na výběr, zpracování, stanovení pořadí lekcí a jejich kontrolu, aby byly splněny stanovené cíle. Podrobně specifikujeme obsahy jednotlivých disciplín
7. *studijní materiály (tištěné, elektronické).*

2.2.3 Metody a formy vzdělávání

Didaktické formy jsou následující (Mužík, 1998a, s. 114):

Přímá výuka (presenční vzdělávání) - přímý, osobní kontakt mezi lektorem a účastníkem.

Kombinovaná výuka - vznikla z důvodu zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání.

Korespondenční, distanční vzdělávání, e-vzdělávání - lektor není fyzicky přítomen, účastník se učí sám ze studijních materiálů a korespondence lektora.

Terénní vzdělávání - kombinace přímé výuky, kombinovaného a korespondenčního vzdělávání ve specifických podmínkách, mimo rámec standardních vzdělávacích zařízení a institucí, v terénu.

Metody vzdělávání se dají členit do dvou skupin (Koubek, 2007, s. 265):

1. Metody používané na pracovišti při výkonu práce - při výkonu běžných pracovních úkolů na pracovišti. Vhodná například pro kategorii dělnickou.

- *Instruktáž při výkonu práce* - nejpoužívanější metoda a nejjednodušší způsob zácviku, jednorázový zácvik, při němž zkušený pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění vlastních pracovních úkolů.
- *Coaching (koučování)* - jedná se o dlouhodobější instruování, vysvětlování ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Jde o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu i jeho individualita.
- *Mentoring* - je obdoba coachingu, ale vzdělávaný pracovník si svého rádce (mentora) vybírá sám - měl by to být jeho osobní vzor, který ho usměřňuje, stimuluje a radí mu, pomáhá mu v jeho kariéře.
- *Counselling* - jde o vzájemné konzultování a ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.
- *Asistování* - tradiční a často používaná metoda. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá a učí se od něj pracovním postupům. Postupně získává znalosti a dovednosti, až je schopen vykonávat práce zcela samostatně. Tato metoda se používá při vzdělávání manuálně pracujících zaměstnanců, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů tam, kde si osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu.
- *Pověření úkolem* - je rozvinutím předcházející metody nebo její závěrečnou fází. Vzdělávaný pracovník je pověřen nadřízeným pracovníkem splnit určitý

úkol - má k tomu vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Tato metoda se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků.

- *Rotace práce* - metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (na různých pracovištích a úsecích). Metoda se používá při výchově řídicích pracovníků, při seznamování čerstvých absolventů škol s firmou, ale i u řadových zaměstnanců, protože flexibilizuje pracovní sílu a přispívá tak k celkové flexibilitě organizace.
- *Pracovní porady* - jsou vhodnou metodou formování pracovních schopností pracovníků, zvyšují jejich informovanost, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy. Pracovníci jsou seznámeni s fakty týkajícími se vlastního pracoviště, ale i jiných částí organizace.

2. Metody používané na pracovišti při výkonu práce - může to být ve firmě i mimo ni. Vhodná metoda pro vedoucí či specialisty.

- *Přednáška* - je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Jde o jednostranný tok informací.
- *Přednáška spojená s diskusí (seminář)* - metoda zprostředkovávající spíše znalosti, během diskuse jsou účastníci stimulováni k aktivitě.
- *Demonstrování (praktické, názorné vyučování)* - zprostředkování znalostí a dovedností názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů, předvádění pracovních postupů a obsluhy zařízení ve výukových prostorách, vývojových pracovištích nebo podnicích vyrábějících tato zařízení.
- *Případové studie* - jde o skutečná nebo smyšlená vyličení nějakého organizačního problému nebo komplexu organizačních problémů. Účastníci vzdělávání je jednotlivě nebo v menších skupinkách studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení. Tato metoda se většinou používá při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků.
- *Workshop (skupinová cvičení)* - je variantou případových studií. Praktické problémy se řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

- *Brainstorming* - je opět variantou případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich písemně nebo ústně navrhl způsob řešení zadaného problému. Potom následuje diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh nebo optimální kombinace návrhů.
- *Simulace* - je metoda více zaměřená na praxi a aktivní účast školených pracovníků. Účastníci dostanou podrobný scénář a během stanovené doby musí učinit řadu rozhodnutí. Obvykle jde o řešení běžné situace vyskytující se v práci řídicích pracovníků. V průběhu vzdělávání se obvykle přechází od jednodušších problémů ke složitějším.
- *Hraní rolí (manažerské hry)* - je metodou orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita, samostatnost, ale i hravost. Účastníci vzdělávání na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář role jim ponechává větší či menší prostor pro dotváření role. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností (charakteristik osobností) spíše u vedoucích pracovníků.
- *Assessment centre (development centre, diagnosticko - výcvikový program)* - je moderní a velmi hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání pracovníků. Účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce zaměstnance - osvojuje si tak nejen znalosti, ale především dovednosti, učí se překonávat stres a řešit úkoly různé povahy. Úkoly a problémy jsou náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a úroveň stresu. Počítačem jsou vyhodnocována i řešení problémů a učiněná rozhodnutí - účastník si tak snadno může konfrontovat svá řešení a rozhodnutí.
- *Outdoor training (adventure education, učení se hrou či pohybovými aktivitami)* - je to poslední dobou metoda používaná ke vzdělávání manažerů. Jde o hry či akce spojené se sportovními výkony, při kterých se účastníci učí manažerským dovednostem. Např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky, orientovat se atd. Postup této metody spočívá v zadání úkolu majícího podobu nějaké hry či aktivity, úkol se řeší kolektivně, přičemž vedení se ujímá jeden účastník

spontánně nebo jím je pověřen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřebné, jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit. Vzdělávání se odehrává ve volné přírodě, v tělocvičně, ale i upravené učebně.

- *Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)* - používání této metody vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, poskytují vzdělaným osobám velké množství informací, nabízí různé testy, cvičení. Umožňují kontakt se vzdělavatelem, ale i ostatními účastníky. Lze použít jak ke kolektivnímu tak i individuálnímu vzdělávání. Jedná se o interaktivní metodu s bezprostřední zpětnou vazbou.

2.2.4 Prostředky firemního vzdělávání

Pojem prostředky firemního vzdělávání zahrnuje materiální předměty, které zajišťují, zefektivňují průběh vzdělávacího procesu a napomáhají k dosažení cílů vzdělávání. Výběr a použití je závislý na formě a metodě vzdělávání, technickém vybavení, financích.

Prostředky firemního vzdělávání mohou být navíc děleny na: didaktické pomůcky a didaktické prostředky.

Didaktické pomůcky zpřístupňují, prohlubují a rozšiřují informaci sdělovanou lektorem. Patří mezi ně zejména (Bartoňková, 2010, s. 162):

- skutečné předměty
- simulace skutečnosti
- modely
- zobrazení (např. film, videokamera, flip chart, televize, interaktivní tabule, projektor...)
- zvukové nahrávky
- dotykové pomůcky
- literární pomůcky v podobě výukových materiálů - (např. testy, případové studie, výtahy z literatury...)
- literární pomůcky doplňkové (např. knihy, manuály, instruktážní brožury...)

- další speciální pomůcky.

Prostředky didaktické techniky napomáhají vizualizaci. Můžeme mezi ně zahrnout:

- zpětný projektor
- nástěnné tabule
- flipchart
- nástěnná deska s možností přišpendlení
- magnetická tabule
- další prostředky vizualizace (Easy - Flip, Board Copier, LCD panely, projekční plátna, visualizéry, ...)

Písemné materiály pro účastníky:

Předání písemných materiálů účastníkům vzdělávací akce se považuje za zcela běžné a nezbytně nutné. Je to jedním z hodnotících kritérií účastníků vzdělávací akce. Především v případě manažerského vzdělávání jsou originální materiály spojené s osobou lektora jeho know how a image vzdělávací společnosti. Charakter těchto materiálů je závislý na cílech, obsahu, formách či metodách vzdělávací akce.

V praxi jsou často využívány (Mužik, 1998a, s. 190):

- skripta - jedná se o souvislý studijní text, který se obsahově shoduje s probíranou tématikou.
- sylaby, teze - jde o shrnující materiály, které zachycují nejdůležitější informace. Sylabus je stručný výtah, přehled. Teze je stručné až heslovité vyjádření hlavních myšlenek.
- pracovní sešity, listy - materiály obsahující nejdůležitější poznatky - jednoduchý text (obsahující hesla, definice, vzorce...) s dostatečným prostorem pro poznámky účastníků s konkrétními úkoly, které se v průběhu školící akce zpracovávají. Navádí účastníka k aktivní práci a přemýšlení.
- zadání případových studií či manažerských her - snaha o přiblížení praxi pomocí popisu situace firmy se zakomponovaným problémem k řešení.

Studijní materiály nabízené prostřednictvím jiného média:

- síť - intranet, lokální počítačové síť...

- multimédia - např. video, animace či jinak uložená data na CD, DVD, videu...
- mobilní prostředky a přístupy - zapůjčený notebook, m- leasing

2.2.5 *Vzdělávací instituce a výběr vzdělavatelů*

Při výběru vzdělávací instituce můžeme zvolit jednu ze 3 koncepcí vzdělávání podniku

(Mužík, 1999, s. 91):

- *interní podnikové vzdělávání* zajišťováno prostřednictvím interního lektora či externím lektorem
- *vzdělávání na pracovním místě* vychází z interního vzdělávání. Je realizované prostřednictvím zaměstnanců firmy
- *externí podnikové vzdělávání* spočívá především ve vysílání zaměstnanců do kursů vzdělávacích institucí nebo vzdělávacích zařízení jiných podniků.

Výběr ovlivní tyto faktory:

- ekonomika vzdělávací akce
- počet účastníků (při menším počtu účastníků bývá hospodárnější výběr externího vzdělávání)
- požadované znalosti lektora (odborné kompetence, pedagogické)
- počet opakování vzdělávací akce
- čas na přípravu (pokud by interní lektor potřeboval delší čas na přípravu, je efektivnější zvolit externího dodavatele).

Poté, co provedeme výběr vzdělávací instituce, je nutné upřesnit, kdo zajistí vzdělávání pro určité skupiny pracovníků - interní, externí vzdělavatelé.

Při výběru lektora je nutné zvážit (Vodák - Kucharčíková, 2007, s. 101): technologické znalosti, osobnostní předpoklady (dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností. Dokáže si zachovat odstup i ve vypjatých a konfliktních situacích), pedagogické předpoklady a sociální inteligenci (schopnost umožňující dobře fungovat v mezilidských vztazích. Můžeme sem zahrnout komunikační schopnosti, cit pro situaci, empatie).

2.2.6 Časový harmonogram

Je třeba vydefinovat:

- rozsah vzdělávací akce
- rozsah přestávek

2.2.7 Místo

Dalším krokem je určení, kde budou vzdělávací akce organizovány (místo konání - vlastní učebna, pronajatý prostor), zajistit vybavení učebního prostoru. Stanovení, jak bude zajištěno ubytování, stravování, doprava účastníků.

2.2.8 Náklady

Velkou roli při plánování vzdělávání hraje stanovení rozpočtové stránky (jak budou vzdělávací akce financovány, kolik to bude stát firmu peněz). Kalkulace výcvikové činnosti je důležitá, protože bez nákladů bychom těžko mohli měřit výsledek. Bez měřitelných výsledků není celá vzdělávací akce věrohodná.

Školení by mělo být investicí s očekávanými budoucími přínosy. Kalkulace přínosů je však mnohdy náročná (Belcourt - Wright, 1998, s. 98).

2.2.9 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání je další fáze, která následuje po plánování vzdělávání. V této fázi řešíme rozeslání pozvánek účastníkům, organizaci školení na místě ...

Faktory, které podstatně ovlivňují podobu realizace vzdělávací akce (Vodák - Kucharčíková, 2007, s. 83):

- cíle
- program
- motivace
- metody
- účastníci
- lektoři.

2.2.10 Hodnocení a evaluace vzdělávání

Poslední fáze vzdělávání je její hodnocení a evaluace. Pomocí hodnocení a evaluace můžeme vyhodnotit skutečnou efektivitu vzdělávání. Efektivní vzdělávání je takové, které za pomoci co nejnižších nákladů dosahuje požadovaných cílů (Vodák - Kucharčíková, 2007, s. 105).

Hodnocení je ověřování naučených znalostí, dovedností (např. pomocí znalostních či dovednostních testů...).

Evaluace vzdělávání je komplexní proces zaměřený na úroveň spokojenosti (týká se především - obsahu vzdělávací akce, organizace, realizace, prostředí, lektorů, studijních materiálů...) a využití naučeného při výkonu práce.

Způsob evaluace strategie vzdělávání volíme již při samotném plánování a tvorbě firemní strategie vzdělávání, způsob a nástroje evaluace vzdělávací akce stanovujeme při formulaci cílů.

Vyhodnocujeme efektivitu andragogickou (pedagogickou, didaktickou) - zda byl problém vyřešen, ale i ekonomickou.

Hodnocení (Belcourt - Wright, s. 182):

- slouží ke zjištění, zda vzdělávací akce splnila očekávané cíle nebo vyřešila problém
- slouží k identifikaci silných a slabých stránek vzdělávací akce
- slouží k určení nákladů a přínosů vzdělávací akce a s tím spojených hodnocení, která pomáhají zjistit, jaká technika změny je z hlediska nákladů nejefektivnější
- pomáhá manažerům zjistit, kteří zaměstnanci budou mít z vzdělávací akce největší užitek
- posilují dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky
- posilují důvěru v hodnotu a smysl vzdělávání ve firmě.

2.2.11 Organizace vzdělávání

Organizace vzdělávání pracovníků je personální funkcí, pro niž je typická úzká spolupráce mezi personálním útvarům a vedoucími pracovníky.

Vedoucí pracovníci soustavně zkoumají, zda podřízení vyhovují kvalifikačním požadavkům pracovních míst, sledují pracovní výkon a chování podřízených. Jsou rozhodujícím činitelem v procesu identifikace potřeby vzdělávání.

Personální útvar formuluje a navrhuje politiku a strategii vzdělávání, vytváří organizační a institucionální předpoklady vzdělávání, zabezpečuje odbornou a organizační stránku, iniciuje proces zkoumání potřeby vzdělávání, analyzuje potřebu vzdělávání, navrhuje program, rozpočet, zajišťuje vzdělávání, kontroluje průběh a vyhodnocení výsledků a účinnost vzdělávání, propojuje vzdělávání s ostatními personálními činnostmi (Koubek, 2007, s. 281).

3 Vztah vzdělávacího systému k ostatním personálním činnostem

Proces vzdělávání vychází především z vize, poslání, cílů a firemní kultury dané společnosti. Má proto silné vazby k dalším personálním činnostem.

Jedná se například o následující personální činnosti (Koubek, 2007, s. 279):

Tvorba a analýza pracovních míst. Podstatou analýzy pracovního místa je definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností, zaznamenává vazby na jiná pracovní místa, podmínky, za nichž se práce vykonává, může obsahovat požadavky na požadované kompetence - odborné, osobní, vybavenost pracovního místa, návaznost na povinná školení... Tyto informace jsou pak zpracovány v popisu pracovního místa.

Analýza pracovního místa tak na jedné straně pomáhá při rozpoznání potřeb vzdělávání, na druhé straně má existence vzdělávání ve firmě dopad i na vytváření a redesign pracovních míst či rolí.

V případě, že ve společnosti existuje systematická koncepce vzdělávání, dochází k usnadnění procesu **plánování zaměstnanců**. Například při plánování zaměstnanců z vnitřních zdrojů (zvyšování kvalifikace, rekvalifikace zaměstnanců nám umožní plánovat obsazení volných míst v budoucnosti i v případě, že pracovník má nižší či jinou kvalifikaci na současném pracovním místě), dále pak při plánování získávání a výběru pracovníků (doškolování uchazečů). V neposlední řadě má vliv na plánování nástupnictví, plánování kariéry zaměstnancům a personálního a sociálního rozvoje pracovníků. Hroník uvádí, že řízení kariéry, nástupnictví je především otázkou pružné pracovní síly, která je připravena pružně reagovat na prostředí změn (Hroník, 2007, s. 99). Plánování kariéry je důležité jak pro samotné zaměstnance, protože jim dává příležitost k postupu, získání odborných znalostí a dovedností, tak i pro společnost z důvodu její stabilizace. Díky všem zmiňovaným případům plánování zaměstnanců, firma pak není závislou na nabídce kandidátů dostupných na trhu práce. V rámci získávání pracovníků může být přínosem, pokud má společnost možnost uvést vzdělávací program jako jeden ze svých benefitů a získává tak konkurenční výhodu na trhu práce.

Existence systematického vzdělávání pracovníků v organizaci usnadňuje i **výběr pracovníků**, neboť dovoluje přijímat i uchazeče, kteří nejsou odborně připraveni vykonávat práci. Tuto výhodu uplatníme především v období, kdy trh práce nenabízí dostatečné množství kvalifikovaných uchazečů o práci.

Systematické vzdělávání ovlivňuje potenciál zaměstnanců a usnadňuje proces jejich **rozmístování**.

Vzdělávání je provázané s oblastí **hodnocení pracovníků**. Hodnocení pracovníků provádíme z důvodu poskytnutí zpětné vazby na pracovní výkon. Proto pokud je systém vzdělávání a hodnocení propojen, lze dosáhnout zlepšení jednotlivých pracovních výkonů.

Vzdělávání pracovníků je propojené i s **odměňováním zaměstnanců**. Rozvoj kvalifikace a vzdělání může vést k vyšším výdělkům, příležitost dosáhnout vyššího výdělku může pracovníky motivovat k rozvoji kvalifikace a vzdělání.

Upevnění pracovních a mezilidských vztahů je také jedním z výsledků vzdělávání pracovníků. Přispívá tak k celkovému **kladnému sociálnímu klimatu** v organizaci. Kvalifikovaný pracovník je participativní a méně problémový. Dobré pracovní podmínky zvyšují jeho zájem o práci a společnost.

Vzdělání je tedy provázané i s péčí o pracovníky, protože vede ke **zvyšování uspokojení z vykonané práce**, ztotožnění se s cíli organizace.

Systematické vzdělávání je také součástí **protifluktuačních opatření** a souvisí s personálním poradenstvím.

Systematické vzdělávání urychluje **proces adaptace** a zapracování nových pracovníků.

4 Manažerské vzdělávání

4.1 Manažer

„Management a teorie řízení sleduje chování lidí - vedoucích a podřízených - v průběhu řízení, v procesech plánování, organizování, vedení a kontroly, vysvětluje růst, stagnaci či úpadek organizací. Psycholog vysvětluje slabý výkon člověka jeho nižší kapacitou, sociolog jeho negativním postojem vůči organizaci, manažer chybami v řízení“ (Dědina - Cejthamer, 2005, s. 20). Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace (Bělohlávek - Košťan - Šulěř, 2006, s. 9). Management je určitý proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém lidé pracují společně ve skupinách a dosahují vybraných cílů.

Posláním manažera je udržování žádoucího stavu prostředí, tvorba podmínek pro výkon práce jednotlivců tak, aby jejich úsilí mohlo být optimálně zaměřeno na dosažení skupinového cíle dané organizace (Dědina - Cejthamer, 2005, s. 21).

Manažeři se dělí podle postavení v organizaci na:

- *liniové* - nacházejí se na nižší manažerské hierarchii. Jedná se např. o mistry, dispečery, vedoucí administrativních oddělení. Náplní práce je především vedení a kontrola podřízených při plnění každodenních úkolů, řeší problémy vyskytující se při dennodenní činnosti.
- *střední* - jsou zodpovědní za řízení manažerů liniových, ale i řadových zaměstnanců. Názvy funkcí mohou tak být: vedoucí odboru, vedoucí střediska, vedoucí výroby, vedoucí provozu, stavbyvedoucí... Hlavní náplní práce je koordinace vykonávaných úkolů se zaměřením na dosažení cílů organizace.
- *vrcholové (top)* - cílem této skupiny manažerů je formulování organizační strategie, ale i ostatní manažerské činnosti jako je organizování, vedení lidí, kontrola plnění cílů... Jsou zodpovědní za celkovou výkonnost organizace. Na těchto místech najdeme generálního ředitele, odborné ředitele, náměstký ředitele divizí (Bělohlávek - Košťan - Šulěř, 2006, s. 9).

4.2 Manažerské kompetence

Dle Mužíka (Mužík, 1998b, s. 31) je vzdělávání manažerů zacíleno na rozvoj osobního potenciálu a manažerských kompetencí.

Potenciál manažera:

- vlohy a schopnosti - vlohy jsou vrozené, mohou se změnit ve schopnosti
- znalosti a dovednosti
- osobnost - cit pro realitu, orientaci na výkon, ochota přijmout odpovědnost...

Manažerské kompetence jsou kombinací 3 aspektů:

- analytického - schopnost identifikovat, analyzovat, řešit problémy
- interpersonálního - schopnost ovlivňovat, řídit a vést lidi
- emocionálního - schopnost zvládat situace a jejich řešením se stimulovat k vyšším výkonům.

Potřeby vzdělávání lze diferencovat z hlediska postavení v organizační struktuře (liniové, střední, vrcholové).

Na rozdíl od mnoha jiných profesí však neexistuje shoda, jaké jsou typické schopnosti a vzdělání, které musí manažer mít, aby dobře vykonával svoji práci. Efektivnost práce manažera je vyhodnocována podle obrovského množství hledisek a výběr kritérií je daleko širší, než práce specialistů (Kubeš - Spillerová - Kumický, 2004, s. 31).

Identifikace kompetencí patří při aplikaci kompetenčního přístupu v rozvoji manažerů mezi nejdůležitější kroky.

Kompetence manažerů mají být nastaveny v souladu s:

- firemními cíli (kompetence, které posunou firmu prostřednictvím chování manažera efektivně dál)
- firemní kulturou.

Cílem každé organizace je zaměstnávat pracovníky, jejichž kompetence budou posouvat firmu dále. Manažerské kompetence zajišťují, že jsou úkoly plněny v souladu se strategickými plány, manažer musí vytvářet příznivé prostředí v týmu a vybírat, rozvíjet své podřízené. Práce manažera je především charakterizována neustálým řešením problémů vznikajících při uspokojování potřeb zákazníků. Problémy mohou být vnitřní nebo vnější.

Kompetence jsou v čase proměnlivé a to dle dynamiky byznysu. Kompetence, které jsou postačující k fungování společnosti dnes, nemusí být dostatečné k udržení konkurenceschopnosti zítra. Proto by měly být dle strategického záměru společnosti manažerské kompetence aktualizovány a manažeři by měli procházet rozvojovými programy, aby splňovali potřebnou úroveň kompetencí.

Dle Vodáka, Kucharčíkové je při analýze potřeb rozvoje vhodné zohlednit nároky podnikatelského prostředí na chování manažerů.

Jiné chování je žádoucí v relativně stabilním prostředí a jiné v prostředí dynamickém, jak ukazuje tabulka č.2 (Vodák - Kucharčíková, 2007, s. 70).

Stabilní prostředí	Dynamické prostředí
Relevantní informace a jejich distribuce jsou koncentrované na vrcholu podniku.	Relevantní informace musejí být dostupné všude tam, kde jsou přijímána operativní rozhodnutí, tedy i na nejnižších úrovních.
Manažer zodpovídá za práci a výkon svých podřízených	Manažer zodpovídá i za zapojování podřízených do rozhodování a přebírání zodpovědnosti.
Manažer zodpovídá za splnění úkolů a dodržování postupů.	Manažeři jsou spolutvůrci plánu, implementují ho a podle potřeby ho spolu s postupy mění.
Manažeři zodpovídají pouze za svůj útvar.	Manažeři zodpovídají i za to, jak jejich útvar ovlivňuje chod ostatních složek podniku.
Manažeři monitorují relevantní informace.	Manažeři vyhledávají informace z nových zdrojů.
Manažeři implementují plán.	Manažeři hledají alternativní implementace a ve změně prostředí hledají nové příležitosti.
Manažeři rozhodují.	Manažeři zplnomocňují jiné k rozhodování a podporují je v něm.

Požadované chování je odlišné v levém sloupci oproti pravému. Není lehké je změnit. Změně chování musí předcházet změna postoje. Postoje jsou totiž poměrně pevnou složkou osobnosti člověka, jsou formovány mnohými vlivy a mnohdy jsou výsledkem mnohaletých zkušeností člověka (Kubeš - Spillerová - Kumický, 2004, s. 17).

4.3 Cíle rozvoje manažerů

„Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnosti podnikání tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. Zlepšuje výkon manažerů, poskytuje jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích. Proces rozvoje by měl být *anticipující* (tak, aby manažeři mohli přispívat ke splnění dlouhodobých cílů), *reagující* (zaměřený na vyřešení nebo prevenci problémů výkonu) nebo *motivační* (odpovídat individuálním aspiracím týkajících se kariéry).“ (Armstrong, 2007, s. 465, 489).

Jednotlivé cíle rozvoje manažerů jsou (Armstrong, 2007, s. 465, 489):

- zabezpečit, aby manažeři chápali, co se od nich očekává
- zlepšit výkon manažerů v jejich současných funkcích jako prostředek přípravy na větší zodpovědnost
- rozpoznat manažery s potenciálem a připravit je na náročnější úkoly, povinnosti na jejich pracovišti nebo jinde v organizaci
- zabezpečit následnictví v manažerských funkcích

Vzdělávání pomáhá k identifikaci zaměstnanců s podnikem (zaměstnanci se ztotožní s cílem podniku) a s prací (práce je nedílnou součástí zaměstnance).

4.4 Motivace a odpovědnost za rozvoj manažerů

Vzdělávání je efektivnější, pokud zaměstnance dostatečně motivujeme k tomu, aby na sobě pracoval.

Motivaci tak podporujeme prostřednictvím (Armstrong, 2007, s. 458):

1. Cíle stanovujeme prostřednictvím pravidla SMART - srozumitelné, měřitelné, akceptovatelné z obou stran, relevantní cílům organizace, termínované.
2. Lidem sdělujeme cíl vzdělávání, důvod proč jím procházejí, jaké očekáváme výsledky. Optimální je, pokud si zaměstnanec, poté co ho vedoucí navede, cíl navrhne sám. Pokud si účastník vzdělávání uvědomí užitečnost vzdělávání, je pak výsledek efektivnější.
3. Zaměstnance odměňujeme za správné chování. Tak dochází i k upevnování požadovaného chování.

4. Vzděláváním poskytujeme průběžnou zpětnou vazbu.

Manažeři musí převzít odpovědnost za svůj rozvoj. Nadřízený manažera musí akceptovat určitou odpovědnost za povzbuzování a podporu seberozvíjení a za vedení v tomto procesu. Iniciativa ke vzdělávání musí vycházet z vrcholového vedení (Armstrong, 2007, s. 499).

PRAKTICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

5 Plán vzdělávání

5.1 Charakteristika a cíle organizace

Název: Kostecké uzeniny a.s.
Adresa: Kostelec 60, PSČ 588 61
Právní forma: akciová společnost

Historie:

Společnost Kostecké uzeniny, je akciovou společností, která byla založena v roce 1917 jako Továrna na uzeniny a konzervy. Původně státní podnik se v roce 1992 se stal akciovou společností. Společnost patří od roku 2003 do skupiny firem ve sdružení Agrofert, a.s. V roce 2010 společnost fúzovala firmu Maso Planá, a.s.

Poslání:

Za dobu jedenadevadesáti let své existence se Kostecké uzeniny a.s. zařadily mezi největší a nejrychleji se rozvíjející firmy v České republice. Jsou příkladem propojení tradic českého potravinářství s moderním rozvojem konkrétní firmy. Tradicí, lidským i technickým potenciálem jsou dnes vyspělým podnikem, který je připraven a schopen konkurovat obdobným firmám v celé Evropě.

Produkce Kosteckých uzenin zahrnuje v současné době výrobky z masa vepřového, hovězího i drůbežího a kompletní sortiment masných výrobků. V sortimentu společnosti se nalézají mimo klasických výrobků i originální trvanlivé, tepelně neopracované výrobky s ušlechtilou potravinářskou plísní na povrchu, jejichž výroba je v České republice bezkonkurenční. Zákazníci si je oblíbili především pro jejich standardně vysokou kvalitu a pro nezaměnitelnou chuť.

Výsledkem dlouhodobé orientace na vysokou kvalitu výrobků je nejen stoupající obliba produktů pod značkou Kostecké uzeniny, ale také řada cen a ocenění. Za těmito úspěchy stojí především zaměstnanci společnosti, kteří k potřebné kvalifikaci přidávají nadšení a obětavost. Díky tomu dnes značka Kostecké uzeniny symbolizuje spojení řeznické tradice s moderní technologií. Pro naplnění výše uvedené Politiky jakosti jsou ve společnosti zavedeny tyto systémy jakosti: HACCP, BRC, IFS, ISO 9001:2000.

Vize:

Kostelecké uzeniny a.s. jsou symbolem spojení řeznické tradice s moderní technologií. Firma dodává na spotřebitelský trh kompletní uzenářský sortiment, ve kterém si na své přijdou všichni, neboť zde naleznou tradiční měkké, sekané a trvanlivé fermentované výrobky, stejně jako mnohé speciality.

Do budoucna se chceme nadále zaměřit na investice do modernizace výroby a lidských zdrojů, aby podnik vyhovoval přísným evropským normám a mohl i nadále plně uspokojovat chutě našich zákazníků.

Strategické zaměření organizace na další období:

Společnost Kostelecké uzeniny se v posledních letech zabývá posilováním své pozice na trhu. V letech 2008 a 2009 fúzovala společnosti Akrman Hodonín s.r.o., Maso Hodonín s.r.o. V roce 2010 firmu Maso Planá, a.s. Cílem této činnosti je nastavení optimálních podmínek pro rozvoj společnosti a efektivity. Mezi strategické cíle nadále patří pokračovat v restrukturalizaci společnosti (restrukturalizace firmě umožní zvýšení vlivu při vyjednávání s odběrateli - především s nadnárodními řetězci a maloobchodními sítěmi).

V současné době připravuje projekt „specializace výrob“ v jednotlivých výrobních provozech po celé ČR (Kostelec, Studená, Planá, Hodonín). Unifikace portfolia výroby jednotlivých provozů (výrobky jednoho druhu vyrábět na jednom druhu provozu).

Firma chce podpořit prodej výrobků a to zejména prostřednictvím nového designu a představením nových výrobních řad jako např. výrobků pro děti, biopotraviny.

Prostřednictvím synergických efektů ve skupině Agrofert snížit náklady spojené s výrobou produktů při zachování kvalitních českých výrobků.

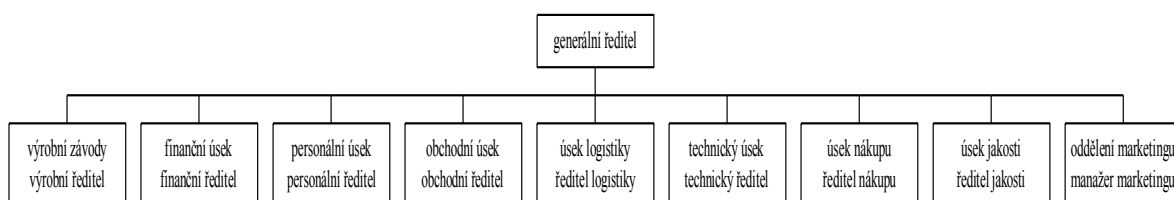
Mezi další cíle patří personální budování a vytvoření personálních rezerv na jednotlivé manažerské pozice.

Sjednocení informačních systémů jednotlivých provozů (jednotný informační systém firmě umožní lepší sledování výrobků v mezivýrobě; ekonomické průběžné ukazatele).

Dalším z cílů je zajistit dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků - jak na dělnických tak i manažerských pozicích. Kvalifikaci zaměstnanců podpořit pomocí plánu vzdělávání a stipendijního programu.

5.2 Lidské zdroje

- 2 200 zaměstnanců
- struktura je následující: 9 členů top managementu, 22 zaměstnanců ve středním managementu, 71 zaměstnanců liniovém managementu, 98 administrativních pozic, 2 001 dělníků
- vzdělání zaměstnanců je od základního až po vysokoškolské
- odborné vzdělání je vyžadováno na pozici - řezník jatky, řezník bourač, míchač, sklepák, odborných administrativních, manažerských pozicích
- struktura společnosti



Mezi dlouhodobé cíle personálního útvaru patří rozvíjet prostřednictvím vzdělávání potenciál všech zaměstnanců. Nejmodernější stroje a technologie bez vzdělaných, řádně proškolených a loajálních zaměstnanců, nemohou samostatně nikdy dovést společnost ke stabilitě a úspěšné konkurenceschopnosti, proto zaměstnance celoživotně vzděláváme. Prostřednictvím získání nových znalostí a dovedností vytváříme podmínky ke zvyšování produktivity a kvality odvedené práce.

Zvláštní důraz je kladen na personální budování a vytvoření personálních náhrad na jednotlivé manažerské pozice viz **příloha č.1**, která obsahuje Vnitropodnikovou směrnici - Podporovaný plán růstu jsou popsány zásady, přístupy a postupy v rámci rozvoje a podporovaného růstu zaměstnanců ve společnosti, kam jsou zahrnuti i zaměstnanci na pozicích personálních náhrad. Firmy s vysoce motivovanými

pracovníky trvale dosahují lepších výsledků než konkurence. Motivace zaměstnanců je především výsledkem toho, jak jsou vedeni. Kvalita managementu se proto podepisuje pod úspěch či neúspěch společnosti největším dílem (Kubeš - Spillerová - Kumický, 2004, s. 17). Manažer s rozvinutými klíčovými kompetencemi je základ k udržení konkurenční výhody.

Garantem vzdělávacích aktivit je personální útvar.

Pro vzdělávání svých zaměstnanců používají Kostelecké uzeniny metody vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání mimo pracoviště. V případě vzdělávání na pracovišti je výuka zajišťována interními lektory. Dále společnost organizuje vzdělávací aktivity mimo pracoviště, kdy akce je garantována externím dodavatelem a lektorsky zajištěna externím školitelem.

Vzdělávací aktivity v současné době zahrnují:

- *vstupní školení* - v nástupní den všichni nově nastupující zaměstnanci absolvují vstupní školení. Zaměstnanec je seznámen s pracovištěm, základními vnitropodnikovými normami, školením BOZP a požární ochrany.
- *adaptační proces* je u každého zaměstnance většinou stanovený na období 3 měsíců a začíná po absolvování nástupních školení. Cílem adaptačního procesu je, aby zaškolený zaměstnanec získal metodou postupného učení znalosti a zručnost potřebnou k samostatnému a kvalitnímu ovládnutí všech pracovních postupů v dané pracovní skupině, kde je zařazený.
- *tzv. periodická (zákonná) školení* - školení organizovaná dle platné legislativy působící v jednotlivých odborných oblastech.
- *odborná školení* slouží k získání, prohlubování, popř. k udržení určitého stupně odborných profesních znalostí. Většinou jsou tato školení spojená především s legislativními změnami.
- vzdělávání tzv. *měkkých dovedností* - jedná se o dovednosti, které vycházejí především z osobnostních a charakterových vlastností každého z nás. Do určité míry jsou vrozené, do určité míry se dají rozvíjet nácvikem.
- *zvyšování kvalifikace* se obvykle uskutečňuje formou dlouhodobého studia na vysoké škole a to při zaměstnání. Společnost tuto formu podporuje pouze ve

výjimečných případech. Zvýšení kvalifikace poskytuje na základě uzavřené Kvalifikační dohody, kde jsou stanoveny podmínky poskytované podpory - poskytování náhradního volna ke studiu, úhradu školného, závazek zaměstnance setrvat u podniku po stanovenou dobu apod.

Vzdělávání nezahrnovalo z důvodu omezených vlastních finančních zdrojů plánování optimálního systému vzdělávání. Chybělo např. vzdělávání v oblasti měkkých dovedností pro střední a liniový management i jazykové vzdělávání.

Plánování vzdělávacích aktivit probíhá 1x ročně na konci roku a to na následující období. Podílí se na něm personální útvar společně s vedoucími zaměstnanci firmy. Celý proces popisuje **příloha č. 2** Vnitropodniková směrnice - Rozvoj zaměstnanců.

Vzdělávací aktivity poměrně dost zatěžovaly finanční rozpočet společnosti. Proto společnost v loňském roce žádala o dotace na tyto aktivity prostřednictvím Evropského sociálního fondu. Díky tomu firma získala zhruba 13 000 000 Kč na vzdělávání zaměstnanců na období 3 let.

Na základě této skutečnosti a plánovaného strategického zaměření organizace na další období zadal generální ředitel personálnímu útvaru úkol, vytvořit analýzu vzdělávacích potřeb u všech zaměstnanců a vzniklé nedostatky, pokud to bude možné, vyřešit pomocí vzdělávání. V této práci se však budu nadále věnovat potřebám středního a top managementu.

5.3 Analýza vzdělávacích potřeb u jednotlivých skupin

Pro samotnou identifikaci vzdělávacích potřeb aplikujeme kompetenční model k rozvoji lidských zdrojů v organizaci. Klíčové kompetence jsou stanoveny pro všechny kategorie zaměstnanců ve společnosti a jsou stanoveny v Katalogu pracovních funkcí. Tento materiál je dostupný pouze vybraným vedoucím zaměstnancům. Konkrétní kompetence pro danou pracovní pozici jsou vždy uvedeny v popisu pracovního místa. S popisem pracovního místa a jeho obsahem je zaměstnanec detailně seznámen prostřednictvím

nadřízeného pracovníka a to při nástupu do zaměstnání či v případě změn, které ovlivňují náplň práce.

Abychom co nejobjektivněji porovnali úroveň požadovaných kompetencí s úrovní současných kompetencí jednotlivých manažerů, rozhodl se personální útvar řešit porovnání pomocí Development centra (dále jen DC). DC bylo vytvořeno pro 2 skupiny manažerů - top managementu, středního managementu.

V realizačním týmu DC byli následující pracovníci - HR Manager, personální specialista, generální ředitel, externí psycholog (najatý na základě smlouvy o dílo).

DC čerpalo z těchto zdrojů:

- stanovených kompetencí pracovníků středního a top managementu tyto kompetence jsou uvedeny v **příloze č. 4**. V **příloze č. 5** je uveden vzorový popis pracovního místa vedoucího výroby, v **příloze č. 6** pozice výrobní ředitel.
- údajů o pracovním místě
- údajů o pracovníkovi. O každém zaměstnanci tedy i vedoucím pracovníkovi je vedena na personálním útvaru osobní složka, která obsahuje jeho osobní údaje, údaje o vzdělání, kvalifikaci, údaje o absolvování vzdělávacích programů, záznamy z pravidelného hodnocení zaměstnance nadřízeným
- ze získaných informací z průběhu DC
- údajů získaných od nadřízeného pracovníka pomocí rozhovoru nad výsledky DC.

DC obsahovalo celkem 5 modelových situací. Vzhledem k náročnosti probíhalo 2 dny.

Výsledkem činností DC bylo zjištění konkrétního stavu o rozvinutých kompetencích manažerů. Na základě výsledků modelových situací zhodnocených v průběhu pozorování zpracoval realizační tým analýzu vzdělávacích potřeb pro obě úrovně managementu. Analýza obsahovala silné a slabé stránky kompetencí obou skupin. Na základě zjištěných skutečností byla vytvořena závěrečná zpráva.

5.4 Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb

Identifikací vzdělávacích potřeb bylo zjištěno, že:

- *střední management* má nedostatečné komunikační dovednosti. Na tuto kompetenci klade společnost velký důraz, protože bude zvýšená potřeba na komunikaci změn, kterými společnost bude procházet z důvodu restrukturalizace a specializace výroby po provozech (na jednotlivých provozech bude docházet k propouštění, jinde k náboru nových zaměstnanců, zvyšování směnnosti na střediscích, změna technologických postupů...).
- Mezi silné stránky patří: schopnost řídit a vést lidi, rozhodovací schopnost, organizační schopnost, znalost práce na PC,
- *top management* má nedostatečné jazykové znalosti. Konkrétně se jedná o znalost anglického jazyka. Jako silné stránky této skupiny byly označeny: schopnost řídit a vést lidi, rozhodovací schopnost, organizační schopnost, strategické a koncepční myšlení.

Tyto informace obsahovala závěrečná zpráva.

Na základě této analýzy navrhuji následující formulaci cílů vzdělávání, profil absolventů i celkový plán vzdělávání.

5.5 Formulace cíle vzdělávání

5.5.1 *Střední management*

Výkonnostní cíl

Po absolvování vzdělávací akce budou účastníci schopni bez obtíží verbálně i neverbálně komunikovat jak se svými podřízenými, tak i nadřízenými pracovníky, kolegy dodavateli a odběrateli společnosti. Zvýšené komunikační schopnosti povedou k zvýšení výkonnosti v rámci běžné pracovní činnosti.

Studijní cíl

Účastníci budou cílevědomě ovládat neverbální komunikaci. Budou ovládat své vlastní neverbální projevy - budou umět přizpůsobit techniku práce s hlasem situaci v níž se

nachází, budou umět udržovat fyzický kontakt v průběhu komunikace, budou schopni odstranit negativní faktory v neverbální oblasti např. nervozitu. Při jednáních s partnerem v komunikaci budou umět stanovit význam mimiky obličeje, význam řeči těla. Při komunikaci s partnerem ho budou umět začlenit dle typologie osobnosti do patřičné skupiny. Dokáží prezentovat zvolené téma s důrazem na vystižení cíle prezentace a patřičného zaujetí posluchačů. Účastníci budou umět vyjmenovat techniky přesvědčování a vyvracení argumentů, faktory ovlivňující účinnou argumentaci, argumentaci podle cílů vyjednávání. Účastníci se naučí identifikovat konfliktní situace a budou umět zvolit vhodný komunikační styl. Svým podřízeným zaměstnancům budou umět podat zpětnou vazbu na pracovní výkon, zdůvodnit kritiku či sdělit pochvalu.

Dílčí cíl

Účastníci po splnění všech vytyčených výkonnostních i studijních cílů budou schopni komunikaci využívat pro potřeby k tomu účelu stanovené ku prospěchu firemní strategie, image firmy a postu pracovníka středního managementu a efektivitě komunikovat jak v rámci firemního prostředí, tak i vůči dodavatelům a odběratelům společnosti.

5.5.2 Top management

Výkonnostní cíl

Po absolvování kurzu budou účastníci schopni bez obtíží plynule komunikovat jak ústně v anglickém jazyce se zahraničními obchodními partnery a zákazníky, tak angličtinou psanou formou, formálním obchodním slohem se znalostmi veškerých potřebných společenských sociálních i obchodních frází.

Studijní cíl

Účastníci za dobu stanovenou kurzu se naučí všem vytyčeným gramatickým jevům stanoveným v osnovách kurzu a budou schopni komunikovat s širokou škálou obchodních, ekonomických, finančních i sociálních frází a slovní zásobou potřebnou pro komunikaci ústní přímou, telefonickou i psanou.

Dílčí cíl

Účastníci po splnění všech vytyčených výkonnostních i studijních cílů budou schopni jazyk využívat pro potřeby k tomu účelu stanovené ku prospěchu firemní strategie, image firmy a postu ředitele úseku a efektivitě komunikace se zahraničními dodavateli a odběrateli.

5.6 Profil účastníka a profil absolventa

5.6.1 Profil účastníka středního managementu

Účastníky vzdělávací akce budou vedoucí pracovníci na úrovni středního managementu min. SŠ vzdělání v počtu 22 osob. Tito zaměstnanci mají dlouholeté zkušenosti s vedením a řízením lidí, jsou zvyklí při každodenní pracovní činnosti komunikovat s podřízenými, kolegy, případně s dodavateli i odběrateli firmy. Mají různě rozvinuté tyto kompetence:

- komunikační schopnost
 - verbální komunikaci
 - neverbální komunikaci
 - jednání v konfliktních situacích
 - asertivity
 - argumentace
 - komunikace nepříjemných situací
 - sdělení pochvaly
 - prezentační schopnosti

(Úroveň těchto kompetencí stanovilo DC).

Tito účastníci doposud nikdy neabsolvovali žádné komplexní vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností ani jiných měkkých dovedností.

5.6.2 Profil absolventa středního managementu

Absolvent:

- ovládá neverbální komunikaci (ovládá techniky práce s hlasem, mimiku obličeje, interpretaci řeči těla, fyzický kontakt v průběhu komunikace, odstranění negativních faktorů v neverbální oblasti např. nervozity)
- umí rozpoznat typ partnera při jednáních (charakter a temperament člověka, typologie člověka) a na základě něj umí přizpůsobit komunikační styl partnerovi
- před gradací konfliktu rozpozná konfliktní situaci, umí vést konfliktní situace
- ovládá techniku a principy asertivity (přiměřené sebeprosazení, asertivní kritika a pochvala, dovednost odmítání)
- zvládá techniky přesvědčivé argumentace
- umí předat pochvalu a posílit tak motivovanost podřízených pracovníků

- ovládá umění presentace (zvládá sebe prezentaci, rétorickou pohotovost, prezentaci požadovaných informací).

5.6.3 Profil účastníka top managementu

Účastníky vzdělávací akce bude 9 členů top managementu, kteří mají VŠ vzdělání a mají jazykové znalosti od úrovně základní až po středně pokročilou. Znalosti anglického jazyka získali v průběhu školního vzdělání či v kurzech v předchozích zaměstnáních. Mají adekvátní znalosti ve své odborné působnosti.

5.6.4 Profil absolventa top managementu

Absolvent ovládá jazykové znalosti na pokročilé ústní i písemné úrovni, která mu umožní komunikaci ve své odborné působnosti jak pro účely ekonomické, manažerské a obchodní činnosti. Absolvent:

- rozumí delším promluvám a přednáškám a dokáže sledovat i složitou výměnu názorů
- rozumí článkům a zprávám zabývajícím se současnými problémy
- dokáže se účastnit rozhovoru natolik plynule a spontánně, že může vést běžný rozhovor s rodilými mluvčími. Dokáže se aktivně zapojit do diskuse o známých tématech, vysvětlovat a obhajovat své názory
- umí napsat zprávy, předávat informace, obhajovat nebo vyvracet určitý názor. Umí se jasně vyjádřit, dobře uspořádat text a podrobně vysvětlit svá stanoviska.

5.7 Plán vzdělávání

5.7.1 Plán vzdělávání pro střední management

Účastníci budou rozděleni do skupin dle úrovně dovedností a to do 2 skupin. Roztřídění účastníků umožní výsledky z realizovaného DC.

Vzdělávací kurz	obsah	časová dotace	didaktická forma	metoda vzdělávání	prostředky firemního vzdělávání
Komunikační dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • verbální komunikace • neverbální komunikace • typologie partnerů v jednání • strategie v komunikaci • efektivní naslouchání • klíčové dovednosti pro vedení cílených rozhovorů 	2 dny	přímá výuka	<ul style="list-style-type: none"> • přednáška • hraní rolí • případové studie • modelové situace 	<ul style="list-style-type: none"> • flipchart • projekční plátno • kamera • film • nahrávání účastníků • testy • pracovní sešity
Jak sdělit pochvalu	<ul style="list-style-type: none"> • faktory ovlivňující pracovní motivaci • motivační typologie • motivování nefinančními postupy • vztah pracovní spokojenosti a efektivity • struktura efektivního hodnocení • vedení motivačního rozhovoru 	1 den	přímá výuka	<ul style="list-style-type: none"> • přednáška • hraní rolí • případové studie • modelové situace 	<ul style="list-style-type: none"> • flipchart • projekční plátno • kamera • film • nahrávání účastníků • testy • případové studie • pracovní sešity
Jak sdělit nepřijemné	<ul style="list-style-type: none"> • typy nepříjemných komunikací • umění přijmout a sdělit kritiku • jak se bránit agresivitě a manipulaci • strategie v komunikaci 	1 den	přímá výuka	<ul style="list-style-type: none"> • přednáška • hraní rolí • případové studie • modelové situace 	<ul style="list-style-type: none"> • flipchart • projekční plátno • kamera • film • nahrávání účastníků • testy • případové studie • pracovní sešity

Efektivní řešení konfliktů	<ul style="list-style-type: none"> • typologie konfliktů • řešení konfliktů • prevence konfliktů • porozumění zákonitostem komunikace a lepší práci s vlastními emocemi 	2 dny	přímá výuka	<ul style="list-style-type: none"> • přednáška • hraní rolí • případové studie • modelové situace 	<ul style="list-style-type: none"> • flipchart • projekční plátno • kamera • film • nahrávání účastníků • testy • případové studie • pracovní sešity
Vyjednávání a argumentace	<ul style="list-style-type: none"> • argumentace • metody a strategie účinné argumentace • techniky vyjednávání a argumentace • argumentace ve vyjednávání 	2 dny	přímá výuka	<ul style="list-style-type: none"> • přednáška • hraní rolí • případové studie • modelové situace 	<ul style="list-style-type: none"> • flipchart • projekční plátno • kamera • film • nahrávání účastníků • testy • případové studie • pracovní sešity
Prezentační dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • analýza předmětu prezentace a výběr klíčových bodů • příprava zajímavého projevu s ohledem na předmět a posluchače • výběr a používání vizuálních prostředků • faktory, ovlivňující kvalitní provedení prezentace • osobnosti prezentujícího • jak zaujmout posluchače a navázat s nimi kontakt • způsoby snižování trémy • jak pohotově odpovídat na otázky 	2 dny	přímá výuka	<ul style="list-style-type: none"> • přednáška • rozbor vzdělávacího DVD • videotrénink se zpětnou vazbou 	<ul style="list-style-type: none"> • flipchart • projekční plátno • kamera • film • nahrávání účastníků • testy • případové studie • pracovní sešity

Vzdělávací akce komunikačních dovedností tvoří jeden ucelený blok, který zahrnuje 6 vzdělávacích kurzů pro 2 skupiny (celkem bude proškoleno 22 osob). Témata na sebe navazují v posloupnosti, jak jdou v tabulce za sebou.

Vzdělávací kurz	harmonogram
Komunikační dovednosti	6.-7.9.2011
Jak sdělit nepříjemné	13.-14.9.2011
Jak sdělit pochvalu	20.-21.9.2011
Efektivní řešení konfliktů	4.-5.10.2011
Vyjednávání a argumentace	11.-12.10.2011
Prezentační dovednosti	19.-20.10.2011

Vzdělávání bude zajišťováno pomocí vzdělávací agentury, se kterou bude sepsána smlouva specifikující podmínky a cenu výuky.

Místo vzdělávání

Školení bude prováděno v interní školící učebně mimo pracoviště vedoucích pracovníků.

Náklady

Náklady na vzdělávací akci hradí společnost.

5.7.2 Plán vzdělávání pro top management

Pro skupinu top manažerů bude naplánována jazyková výuka anglického jazyka.

Před samotným zahájením výuky provedeme analýzu stávajících jazykových schopností top manažerů (výsledky DC nejsou dostatečné pro zjištění přesných znalostí). Analýzu provedeme pomocí testu, který provede profesionální jazyková agentura. Testy vychází z principů dokumentu Rady Evropy „Společného evropského referenčního rámce pro jazyky“. Aby jazykový audit byl co nejefektivnější, účastníci budou otestováni z následujících oblastí - gramatika, poslech, porozumění psanému textu, ústní rozhovor.

Na základě testu budou účastníci rozřazeni do skupin A1, A2, B1, B2, C1, C2. Jednotlivé úrovně jsou popsány v **příloze č. 3** ve Vnitropodnikové směrnici - Jazyková výuka zaměstnanců. (Tato směrnice ve společnosti neexistovala a byla vytvořena za účelem popsání procesů jazykové výuky. Směrnice je navržena tak, aby byla platná i pro případné další účastníky jazykové výuky). Otestování nám umožní rozřadit účastníky na základě reálných znalostí, dovedností a stupně zvládnutí jazyka.

Výuka bude zajišťována pomocí jazykové agentury, s kterou bude sepsána smlouva specifikující podmínky a cenu výuky.

Časová dotace

Rozsah kurzu je spojen s časovou dotací 212 vyučovacích hodin ročně rozdělených na 4 hodiny týdně Aj. Výuka se bude konat 2x týdně.

V pololetí a na konci školního roku bude proveden test z dosažených znalostí z probírané látky v průběhu roku.

Jednou za 2 roky budou účastníci absolvovat zkoušku k vyhodnocení reálných posunů jazykové úrovně.

Didaktická forma

Přímá výuka (presenční vzdělávání)

Metoda vzdělávání

Jazyková výuka bude prováděna individuálně či skupinovou výukou. Do skupinové výuky budou zařazeni účastníci srovnatelné jazykové úrovně (viz předchozí rozřazení do skupin A1 - C2).

Informace budou předávány pomocí přednášky, hraní rolí.

Prostředky firemního vzdělávání

Jako učební pomůcky budou použity učebnice Time to Talk, Practical English Usage, Cutting Edge. Výběr učebnic bude ponechán na dohodě účastníků a lektora. V průběhu hodin bude použito zvukových nahrávek a filmů prostřednictvím CD/DVD pro výuku cizích jazyků.

Školící místnost bude vybavena flipchartem, audio-vizuální technikou, projekční technikou.

Vzdělávací kurz	obsah	časová dotace	didaktická forma	metoda vzdělávání	prostředky firemního vzdělávání
Anglický jazyk	<ul style="list-style-type: none"> • gramatické jevy • frazeologie • ústní interakce • porozumění a poslech 	4 hodiny 2x týdně	přímá výuka	<ul style="list-style-type: none"> • individuální či skupinový kurz • hraní rolí • přednáška 	<ul style="list-style-type: none"> • flipchart • projekční technika • audiovizuální technika • učebnice • pracovní sešity • zvukové nahrávky, filmy

Místo vzdělávání

Školení bude prováděno v interní školící učebně mimo pracoviště vedoucích pracovníků. Občasně budou zařazeny návštěvy výrobních prostor a to z důvodu vyzkoušení si naučené látky či z důvodu názorné ukázky fungování výrobních provozů.

Náklady

Z důvodu motivace zaměstnanců na jazykové výuce je navrhnut model, kdy náklady na vzdělávací akci jazykové výuky nese společnost, ale v případě, že zaměstnanec nebude především splňovat zlepšení jazykových znalostí, může nést částečné náklady. Více viz. příloha č.3 Jazyková výuka.

5.8 Způsob seznámení pracovníků s programem

Zaměstnanci, kterým je vzdělávání určeno, budou o tomto faktu informováni od svých přímých nadřízených zaměstnanců.

Personální útvar je pověřen organizací a celkovým zabezpečením, kontrolou, vyhodnocením vzdělávání. Poskytne účastníkům vzdělávání v dostatečném předstihu veškeré informace o cílech, obsahu, formách, metodách a dalších podmínkách jejich účasti na kurzu - včetně cenových (Mužík, 2005, s. 86).

Celý proces vzdělávání upravuje směrnice Rozvoj zaměstnanců, **příloha č.2** a směrnice Jazyková výuka zaměstnanců, příloha č. 3. Tyto směrnice budou vyvěšeny na intranetu Kosteckých uzenin a budou s nimi seznámeni jak vedoucí pracovníci tak i samotní vzdělávání zaměstnanci.

5.9 Evaluace vzdělávání

Cíl evaluace

- zjistit, zda byly naplněny cíle vzdělávací akce
- identifikovat slabé a silné stránky programu
- prověřit dovednosti a znalosti lektora
- získat podklady pro provedení případné změny ve vzdělávacím programu pro další období
- posílení důvěry a smyslu vzdělávání ve firmě
- posílení dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky vzdělávání
- účastníci mají možnost se k programu vyjádřit navrhnout zlepšení.

Předmět evaluace

Předmětem evaluace bude kurikulum, tedy evaluace celého vzdělávacího programu.

Postupně se zaměříme na tyto oblasti:

- *obsahové zaměření*
- *metody výuky*
- *didaktické pomůcky*
- *školící prostory*
- *školící materiály*
- *lektor* - v případě lektora je pro společnost důležité zjistit, zda byl lektor schopen srozumitelně prezentovat informace, zda lektor splnit dohodnuté cíle tréninku, zda lektor oboustranně komunikoval s účastníky, zda lektor aktivně zaměstnával účastníky. Zároveň tyto informace jsou důležitou zpětnou vazbou pro samotného lektora, aby mohl neustále zlepšovat svou práci.
- *vzdělávací výsledky* - účastník vzdělávací akce po absolvování akce zaznamená, které informace či dovednosti uplatní v rámci své práce. Praktické osvojení dovedností účastníků bude vyhodnoceno s časovým odstupem a to prostřednictvím nadřízeného zaměstnance po 3 měsících od ukončení školení.

Nadřízený zaměstnanec doplní do Hodnocení vzdělávací akce svůj názor na účastníka - viz. příloha č.3 k příloze č.1.

Hlavním důvodem evaluace je komplexní zmapování silných a slabých stránek programu tak, aby bylo možno po získání výsledků evaluace provést případné úpravy vzdělávacího programu pro ostatní skupiny účastníků a to tak, aby byl v souladu s cíli vzdělávací akce. Pokud by cíl vzdělávací akce nebyl naplněn, je třeba provést další školicí aktivity, aby byl původní cíl naplněn.

Evaluací se budou zabývat tyto osoby:

Pracovníci personálního útvaru, kteří stanoví cíl, předmět, metody, harmonogram evaluace, vytvoří evaluační dotazník, distribuují dotazníky, zajistí sběr, vyhodnotí dotazníky, organizačně vše zajistí.

Lektor se bude rovněž podílet na sběru dat o zrealizované vzdělávací akci a podá závěrečnou zprávu pro zadavatele.

Na evaluaci se dále budou podílet **všichni účastníci** vzdělávacího programu tím, že vyplní evaluační dotazník, stejně tak přímý nadřízený účastníků.

5.9.1 Střední management

Školení je koncipováno jako jeden ucelený blok. Každý manažer musí projít všemi zmiňovanými tématy.

Na závěr kurzu bude zadána účastníkům vzdělávací akce případová studie, která bude základním kritériem k hodnocení lektorem. Po skončení školicího bloku lektor vytvoří zprávu (podkladem pro ni mu budou řešení jednotlivých případových studií), týkající se jednotlivých účastníků s provázáním na to, kde jsou jejich silné a slabé stránky. Tyto informace může zadavatel využít pro další vzdělávací aktivity jednotlivých účastníků (pomůže tak odhalení slabých míst dané osoby).

5.9.2 Top management

Každé pololetí bude hodnocena efektivita vzdělávání. Hodnocení bude provádět lektor na základě pozorování a testu. Test bude ověřovat kvalitu získaných znalostí.

Účastníci budou pololetně hodnotit vzdělávací akci pomocí dotazníků. Hodnotícími kritérii bude především: zda jsou spokojeni s metodami a formou výuky, zda jim vyhovují studijní materiály, osobnost lektora, zda obsah odpovídá potřebám. Tak společnost získá průběžnou informaci, zda bylo dosaženo stanovených cílů.

První závěrečné zkoušky proběhnou na konci roku 2012. Dojde tak opět k otestování účastníků vycházející z principů dokumentu Rady Evropy „Společného evropského referenčního rámce pro jazyky“. Firma tak získá informaci, zda došlo ke skutečnému posunu znalostí jednotlivých v úrovních. Účastníci obdrží certifikát z vykonané zkoušky dokládající znalost úrovně jazyka.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo navrhnout plán vzdělávání pro zaměstnance středního a top managementu potravinářské společnosti Kostelecké uzeniny a.s.

Při zpracování plánu vzdělávání jsem vycházela ze současných potřeb společnosti, které vychází z analýzy a identifikace potřeb cílových skupin. Pro skupinu středního managementu jsem navrhla vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností, pro skupinu top managementu jazykovou výuku.

Od zavedení jazykového vzdělávání společnost očekává, že top managementu rozvoj jazykových znalostí umožní získat možnost přenosu inovací a příkladů ze zahraničí. Překonáním jazykové bariéry umožní komunikaci na mezinárodní úrovni především v oblasti problematiky masozpracovatelského průmyslu a obchodu s výrobní komoditou.

Střední management díky posílení komunikačních dovedností bude moci lépe překonat neustálý tlak na zavádění nových nástrojů a postupů, rychlé změny ve výrobě a rozvoj systémů řízení kvality výroby, vč. certifikací.

Celkovým přínosem tohoto vzdělávacího plánu bude posílení konkurence schopnosti podniku. Vzdělávání je také jednou z cest, která pomáhá k identifikaci zaměstnanců s podnikem a prací. Identifikace s podnikem znamená, že se zaměstnanci ztotožní s cíly organizace. Ztotožnění se s prací znamená, že se práce stane jednou ze součástí života zaměstnance.

Téma práce jsem si zvolila zcela záměrně, protože ve firmě Kostelecké uzeniny a.s. pracuji na pozici HR Manager. V současné době se v souvislosti s firemní strategií zabýváme novou koncepcí plánu vzdělávání pro zaměstnance společnosti. Závěry této práce mohou být aplikovány do firemní praxe při tvorbě vzdělávacího plánu na období 2 let.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. Koubek J. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BELCOURT, M.; WRIGHT, P. C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, Přel. Trmač P. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULÉŘ, O. *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 650 s. ISBN 80-251-0396-10.

BUCKLEY, R., CAPLE, J., *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBEŠ, M., SPILEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2004. 148 s. ISBN 80-7357-049-9.

MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, s.r.o., 1998a. 272 s. ISBN 80-85963-52-3.

MUŽÍK, J. *Marketing ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: DAHA., 1998b. 55 s. ISBN 80-902232-2-2.

MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.

MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. 1. vyd. Praha: Aspi, a.s., Wolters Kluwer, 2008. 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, s.r.o., 1999. 200 s. ISBN 80-85963-93-0.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Přel. Koubek J. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Podporovaný plán růstu


Příloha č. 2 Vnitropodniková směrnice - Rozvoj zaměstnanců s ní související.

Příloha č. 3 Vnitropodniková směrnice - Jazyková výuka zaměstnanců.

Příloha č. 4 Kompetence pracovníků středního a top managementu.

Příloha č. 5 Popis pracovního místa vedoucí výroby.

Příloha č. 6 Popis pracovního místa výrobní ředitel.

	<p>Vnitropodniková směrnice</p>	
<p>Kostecké uzeniny a.s., 588 61 Kostelec 60, IČ: 46900411</p>		
<h2 style="color: #800000;">PODPOROVANÝ RŮST ZAMĚSTNANCŮ</h2>		
<p>Vypracoval:</p>	<p>Schválil:</p>	<p>Závaznost pro:</p>
<p>personální úsek</p>	<p>..... Ing. Pavel Kváč - generální ředitel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • junior program • klíčoví zaměstnanci • talenti • personální náhrady
<p>Platnost od:</p>	<p>Nahrazuje verzi platnou od:</p>	<p>Zrušeno dne:</p>
<p>01.09.2009</p>	<p style="text-align: center;">---</p>	<p style="text-align: center;">---</p>

1. ÚČEL

Tato směrnice stanoví zásady, přístupy a postupy v rámci rozvoje a podporovaného růstu zaměstnanců, kteří byli vybráni a zahrnuti do některé z těchto skupin:

- junior program
- talenti
- klíčoví zaměstnanci
- personální náhrady

2. PLATNOST

Pravidla a postupy v této směrnici jsou závazná pro vyčleněné skupiny zaměstnanců akciové společnosti.

3. DEFINICE POJMŮ

zkratka	pojem	význam
	Společnost	v textu dokumentu Kostelecké uzeniny a.s.
	Vedoucí zaměstnanec	GŘ, ředitel úseku, vedoucí útvaru
Agrofert	Agrofert Holding a.s.	

4. JUNIOR PROGRAM

Charakteristika pojmu:

Do junior programu firma může zařadit zaměstnance, který splňuje následující podmínky: má ukončené VŠ vzdělání (v individuálních případech možno zvážit i SŠ) pracuje minimálně 1 rok ve společnosti, je maximálně 3 roky od ukončení VŠ, má prokazatelný potenciál pro další rozvoj a uplatnění ve firmě či skupině.

Zaměstnanec bude v junior programu zařazen vždy po dobu 1 roku s možností tuto dobu i prodloužit.

Zaměstnance do junior programu vytipovávají vedoucí pracovníci. Dílčí navrhovaný plán za jednotlivé úseky schvaluje odborný ředitel. Plánovaný seznam juniorů vedoucí zaznamenají do tabulky. Viz vzor.

Úsek	
Útvar	
Jméno zaměstnance navrhovaného do junior programu	
Nejvyšší dosažené vzdělání -název školy	
obor	
rok ukončení	
Délka pracovního poměru v společnosti	
Vykonávaná funkce	
Důvod navrhovaného zařazení	

Poté dílčí plán za svůj úsek předloží na poradě vedení, kde dojde k definitivnímu schválení ročního plánu juniorů.

Tento plán je 1x ročně aktualizován.

Zaměstnanec je poté zařazen do junior programu skupiny Agrofert. Ta dále přebírá zodpovědnost za plánovaný rozvojový program.

Realizace podporovaného programu:

Je koncipována v organizaci 5 setkání za rok, v průměru 1x za 2 měsíce a prostřednictvím 2- denních akcí. V rámci setkání bude probíhat školení v měkkých dovednostech.

Zahájení akce bude probíhat formou prezentace a následnou exkurzí po dané společnosti, kde bude program organizován.

Setkání budou probíhat pokaždé v jiné společnosti skupiny Agrofert.

Program bude realizován jak interně, tak pomocí externích zdrojů.

Cíl programu:

- seznámení s historií společnosti, Skupiny
- pochopení vazeb skupiny
- seznámení se s jednotlivými segmenty
- základy manažerského tréninku
- vytipování zaměstnanců s potenciálem růstu a jejich motivace

Otázky pro posouzení zařazení:

Tyto otázky jsou pomocné k tomu, aby vedoucí pracovníci mohli lépe navrhnout své podřízené do skupiny.

1. V čem spočívá perspektiva zaměstnance?
2. Z jakého důvodu chceme tohoto zaměstnance dále rozvíjet a udržet ve společnosti?
3. Je ochoten se vzdělávat a zdokonalovat (nejen pro stávající pozici, ale i pro nové technologie; zvládnutí práce na více pracovištích)?

5. TALENTI

Charakteristika pojmu:

Jedná se o talentované zaměstnance s velkým potenciálem, který může mít významný vliv na současný a budoucí výkon organizace. Jedná se o schopné lidi, směřující do vyšších funkcí s vyšší mírou zodpovědnosti, pro které jsou připravovány systematické rozvojové aktivity. Talentovaný pracovník musí ve společnosti působit minimálně 1 rok, pracovní praxe by měla činit minimálně 3 roky. Je orientovaný na výkon, kvalitu, osobní rozvoj. Tato kritéria musí být splněna současně.

Talentované zaměstnance vytipovávají vedoucí pracovníci. Dílčí navrhovaný plán za jednotlivé úseky schvaluje odborný ředitel.

Plánovaný seznam talentů vedoucí zaznamenají do tabulky. Viz vzor.

Úsek	
Útvar	
Jméno talentovaného zaměstnance	
Rok narození	
Nejvyšší dosažené vzdělání -název školy	
obor	
rok	

ukončení	
Vykonávaná funkce	
Na jakou funkci je vhodný k povýšení	
Od kdy je připraven k povýšení	
Současný výkon	
Rozvojové potřeby	

Poté dílčí plán za svůj úsek předloží na poradě vedení, kde dojde k definitivnímu schválení ročního plánu.

Tento plán je 1x ročně aktualizován.

Otázky pro posouzení zařazení:

Tyto otázky jsou pomocné k tomu, aby vedoucí pracovníci mohli lépe navrhnout své podřízené do skupiny.

1. V čem spočívá potenciál a nadání zaměstnance?
2. Ve které oblasti může nadání uplatnit?
3. Je loajální k firmě (podřizuje své jednání zájmům, prioritám a cílům společnosti)?
4. Reaguje pozitivně na požadavky (přijímání a reakce na změny)?
5. Předává včas a v potřebné kvalitě všechny informace potřebné k zajištění jednotlivých procesů ve firmě?
6. Dovede a chce své znalosti, zkušenosti a dovednosti předávat ostatním?
7. Respektuje ostatní, má na své okolí pozitivní vliv?
8. Dovede motivovat ostatní (hledá řešení; je pro ostatní příkladem)?
9. Je ochoten se vzdělávat a zdokonalovat (nejen pro stávající pozici, ale i pro nové technologie; zvládnutí práce na více pracovištích)?
10. Je ochoten a schopen přijmout vyšší zodpovědnost?

Plánované aktivity podporovaného růstu lze plánovat v časovém období: 0,5 roku až 5 let.

6. KLÍČOVÍ ZAMĚSTNANCI

Charakteristika pojmu:

Skupina klíčových zaměstnanců je charakterizována jako zaměstnanci, kteří mají specifické „know how“ a firma si je chce dlouhodobě udržet. Klíčový člověk nemusí být vedoucí pracovník, ale může jim být i řadový dělník. Klíčový pracovník musí

působit minimálně 1 rok ve společnosti. Je orientovaný na vysokou výkonnost, kvalitu a disponuje velkou mírou odborných znalostí. Tato kritéria musí být splněna současně.

Klíčové zaměstnance vytipovávají vedoucí pracovníci. Dílčí navrhovaný plán za jednotlivé úseky schvaluje odborný ředitel.

Plánovaný seznam klíčových zaměstnanců vedoucí zaznamenají do tabulky. Viz vzor.

Úsek	
Útvar	
Jméno klíčového zaměstnance	
Rok narození	
Nejvyšší dosažené vzdělání -název školy	
obor	
rok ukončení	
Vykonávaná funkce	
Klíčové know how	
Plán společnosti se zaměstnancem	
Současný výkon	
Rozvojové potřeby	

Poté dílčí plán za svůj úsek předloží na poradě vedení, kde dojde k definitivnímu schválení ročního plánu.

Tento plán je 1x ročně aktualizován.

Klíčové know how je nutné blíže specifikovat například u pozic THP se může jednat o tyto znalosti, dovednosti:

- výrobní know how
- specifické know how, které uplatňuje na dané pozici
- finanční přínos pro společnost
- ovlivňuje velký budget
- vysoký osobní pracovní výkon

U dělnických pozic:

- výrobní know how
- pro specifické odborné znalosti a dovednosti těžko obsaditelná pozice
- multifunkčnost

Otázky pro posouzení zařazení:

Tyto otázky jsou pomocné k tomu, aby vedoucí pracovníci mohli lépe navrhnout své podřízené do skupiny.

1. Jaké know how zaměstnanec vlastní?
2. Je loajální k firmě (podřizuje své jednání zájmům, prioritám a cílům společnosti)?
3. Dovede a chce své znalosti, zkušenosti a dovednosti předávat ostatním?
4. Reaguje pozitivně na požadavky (přijímání a reakce na změny)?
5. Předává včas a v potřebné kvalitě všechny informace potřebné k zajištění výrobního procesu?
6. Je ochoten se vzdělávat a zdokonalovat (nejen pro stávající pozici, ale i pro nové technologie; zvládnutí práce na více pracovištích)?

Plánované aktivity podporovaného stabilizace lze vymezit po dobu potřeby.

Tyto zaměstnance je optimální zapojovat do lektorské činnosti v rámci společnosti, ale i firem Agrofertu.

V rámci firemních časopisů, Agrofert magazínu informovat o činnosti těchto zaměstnanců ostatní zaměstnance.

7. PERSONÁLNÍ NÁHRADY

Charakteristika pojmu:

Jedná se o zaměstnance, který je skutečnou náhradou za ředitele, vedoucího pracovníka na konkrétní pozici nebo jej může v určitém časovém horizontu nahradit.

Slouží k plánování potřeby pracovníků v určitých funkcích z vnitřních zdrojů. Jde vždy o individualizovaný plán zpracovaný pro konkrétní funkci. Plán se zpracovává pro vedoucí pozice.

Plán personálních náhrad za svůj úsek předloží odborný ředitel prostřednictvím personálního úseku ke schválení generálnímu řediteli..

Plán personálních náhrad je nutno zaznamenat do tabulky. Viz vzor.

Fun kce	Generální ředitel		Finanční ředitel		Obchodní ředitel		Personální ředitel	
Jmé no								
PN1	x	T:	x	T:	x	T:	x	T:
PN2	x	T:	x	T:	x	T:	x	T:
Fun kce	Výrobní ředitel CZ 966		Výrobní ředitel CZ 333 MV		Výrobní ředitel CZ 333J		Technický ředitel	
Jmé no								
PN1	x	T:	x	T:	x	T:	x	T:
PN2	x	T:	x	T:	x	T:	x	T:
Fun kce	Ředitel logistiky a nákupu		Ředitel jakosti		Marketingový ředitel		Vedoucí provozu Hodonín	
Jmé no								
PN1	x	T:	x	T:	x	T:	x	T:
PN2	x	T:	x	T:	x	T:	x	T:

PN1 uvést zaměstnance, který je skutečnou náhradou za ředitele na konkrétní pozici a může v určitém časovém horizontu jej nahradit

Plánovat nástupnictví lze v časovém období: ihned, maximálně však za 5 let.

PN2 uvést zaměstnance, který aktuálně zastupuje dané pracovní místo.

Dalším krokem je zaznamenání následujících informací o personálních náhradách:

Funkce	
Vykonává	
Náhrada	
Rok narození	
Nejvyšší dosažené vzdělání (název školy, obor, rok ukončení)	
Současná funkce	
Schopnosti	
Od kdy připraven k povýšení	
Rozvojové potřeby	

Tento plán je 1x ročně aktualizován.

Otázky pro posouzení zařazení:

Tyto otázky jsou pomocné k tomu, aby vedoucí pracovníci mohli lépe navrhnout své podřízené do skupiny.

1. Má dostatečné odborné znalosti, dovednosti, zkušenosti na tuto vedoucí pozici?
2. Respektuje ostatní, má na své okolí pozitivní vliv?
3. Je jeho způsob vedení profesionální?
4. Dovede motivovat ostatní (hledá řešení; je pro ostatní příkladem)?
5. Dovede a chce své znalosti, zkušenosti a dovednosti předávat ostatním?
6. Je ochoten se vzdělávat a zdokonalovat (nejen pro stávající pozici, ale i pro nové technologie; zvládnutí práce na více pracovištích)?
7. Je ochoten a schopen přijmout vyšší zodpovědnost?

Plánované aktivity podporovaného stabilizace lze vymezit po dobu potřeby.

8. FORMA PODPOROVANÉHO RŮSTU A ZAJIŠTĚNÍ STABILIZACE VYČLENĚNÝCH SKUPIN ZAMĚSTNANCŮ

Cílem podporovaných aktivit je získání, udržení si kvalifikované, angažované a dobře motivované pracovní síly. Proto má velký význam organizování, plánování a získávání

dalších zkušeností a vzdělávání u této skupiny zaměstnanců formou zpracování plánu jejich rozvoje.

Společnost k rozvoji zaměstnanců využívá různé formy. Jedná se především o:

1. Vzdělávání

Vzdělávání zajišťuje, aby lidé získali, prohloubili a rozšířili své dovednosti a schopnosti, které potřebují.

Jedná se o vzdělávání:

- v měkkých dovednostech
- v odborných dovednostech
- jazykové vzdělávání
- zvýšení kvalifikace

Pro zaměstnance, kteří jsou zahrnuti do skupiny „personálních náhrad“ a „talentů“, je individuálně plánováno vzdělávání v měkkých dovednostech.

Pro skupinu personálních náhrad vzdělávání zahrnuje tzv. „*Manažerský kurz 1*“.

Manažerský kurz obsahuje tyto semináře:

- leadership, vedení lidí
- komunikační dovednosti
- hodnocení výkonu zaměstnanců, motivace zaměstnanců

Poznámka: Případně i další aktivity.

Školící plán probíhá v horizontu 1-2 roky.

„*Manažerský kurz 2*“ je připraven pro talenty. *Obsahuje tyto semináře:*

- leadership, vedení lidí
- situační styly jednání
- řízení změn
- řízení týmových procesů

Školící plán probíhá v horizontu 1-2 roky.

„*Kurz junior*“ *obsahuje:*

- Team building, komunikace
- prezentační dovednosti
- asertivita, Stres management
- Time management
- vyjednávání

Školící plán probíhá v horizontu 1 roku.

2. Zapojení do projektů v rámci společnosti ale i holdingu.
3. Stáže v jiných společnostech skupiny Agrofert, zabývající se stejným oborem podnikání Podstatou této činnosti je výměna znalostí v rámci skupiny. Stáže jsou na principu reciprocity.
4. Specifické odměňování.

Na podpoře podporovaného růstu se podílí:

- nadřízený
- personální úsek

Nadřízení pracovníci vyčleněných skupin by měli být schopni odpovědně určovat potřebu zařazených zaměstnanců v oblasti rozvoje a vzdělávání, znát motivy podporující je k vyšší výkonnosti. Měli by umět podněcovat chuť lidí se dále zdokonalovat. Poskytováním pravidelné zpětné vazby bude mít společnost přehled o potřebách zaměstnanců, znát možnosti další stabilizace, mít informace o případném záměru odchodu zaměstnance.

Personální úsek má úlohu koordinátora a organizátora plánovacího procesu. Zajišťuje jednotnou úpravu dokumentů, dbá, aby tyto dokumenty byly úplné. Zpracovává konečnou podobu personálních plánů a organizuje činnosti sloužící k podporovanému růstu. Dále se podílí na konzultační činnosti s vedoucími pracovníky. Poskytuje odbornou pomoc při výběru zaměstnanců do jednotlivých programů.

9. PROPOJENOST NA DALŠÍ SYSTÉMY

Plánování juniorů, klíčových zaměstnanců, talentů, personálních náhrad úzce souvisí s existencí funkčního systému **hodnocení zaměstnanců** a se systémem vytvoření **popisu pracovních míst**, kde definujeme potřebné vzdělání k dosažení žádoucí úrovně schopností, potřebné zkušenosti na určitou funkci.


Hodnocení zaměstnanců nám poskytne informace o:

- zvýšení poskytované zpětné vazby o kvalitě práce
- získání informací o potřebách vzdělávání
- získání informací o dalších potřebách zaměstnance
- získává podkladů pro kariérový růst zaměstnanců
- vyhledání a řešení nedostatků v práci
- vytváření motivačních nástrojů
- získání informací o růstu kvalifikace zaměstnance

Popis pracovních míst nám poskytne informace o:

- klíčové charakteristice pracovních úkolů
- rozsahu povinností pracovního místa
- odpovědnosti a pravomoci pracovního místa
- klíčových profesních (odborných znalostech) potřebných na požadované pracovní místo
- klíčových osobních způsobilostech (měkkých schopnostech)
- organizačním začlenění

Příloha č. 2 Vnitropodniková směrnice - ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

	Vnitropodniková směrnice	VS-02
<p>Kostecké uzeniny a.s., 588 61 Kostelec 60., IČ: 46900411</p>		
<p>ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ</p>		
Vypracoval:	Schválil:	Závaznost pro:
Personální úsek	<p>..... Ing. Jan Stoklasa – výkonný ředitel</p>	Všechny zaměstnance podniku
Platnost od:	Nahrazuje verzi platnou od:	Zrušeno dne:
01.01.2008	---	---

1. ÚČEL

Cílem procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zajištění:

- způsobilosti zaměstnanců k činnostem zabezpečujících aktuální provozní cíle,
- souladu mezi tím, co zaměstnanec dělá a tím, co umí a zároveň také naplnění kvalifikačních požadavků na pracovní místo,
- rozšíření jejich odborných i osobnostních kompetencí podporujících jejich rozvoj v souladu se strategickými cíli společnosti.

2. OBLAST PLATNOSTI

Ustanovení této normy platí pro všechny zaměstnance společnosti.

Za platné jsou považovány pouze vytištěné originály (podepsané odpovědnými zaměstnanci).

3. ODPOVĚDNOST

Za dodržování platnosti této normy a její uplatňování odpovídají všichni vedoucí zaměstnanci. Odpovědnosti za jednotlivé činnosti popisované v této normě jsou specifikovány v odstavci 5.

4. POUŽITÉ ZKRATKY, SYMBOLY A POJMY

4.1. ZKRATKY

PÚ	–	personální úsek
PS	–	personální specialista
ŘPÚ	–	ředitel personálního úseku
TBOZP	–	technik bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
ŘLZ	–	řízení lidských zdrojů
IT	–	informační technologie
		vedoucí zaměstnanci- generální ředitel, ředitelé úseku a vedoucí zaměstnanci v přímé řídicí působnosti generálního ředitele

4.2. POJMY

Norma: Dokument, který společnost vytvořila (řády, směrnice, pokyny) a nebo akceptovala (např. externí technické a právní normy).

Kvalifikační požadavky: Potřeby požadované v rámci pracovního místa upravují kvalifikační požadavky. Kvalifikační požadavky jsou uvedeny v Katalogu pracovních funkcí a popisu pracovního místa.

Společnost: Kostelecké uzeniny a.s.

Rozvoj zaměstnance: Je to proces získávání, formování a přizpůsobování znalostí a dovedností zaměstnance ve vztahu k pracovní pozici.

4.3. PŘÍSTUP

Řízení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Vychází z přijaté strategie společnosti týkající se na rozvoje a řízení lidských zdrojů.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců probíhá systematicky v cyklu:

- analýza potřeb vzdělávání,
- realizace vzdělávání (plánování a projektování vzdělávacích a rozvojových aktivit, výběr dodavatelů vzdělávacích služeb, zabezpečení vlastního průběhu vzdělávání včetně jeho dokumentace),
- hodnocení účinnosti vzdělávání a monitoring vzdělávání ve vztahu k existujícímu trhu vzdělávání a trhu práce.

4.4. TVORBA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ FINANČNÍ A ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČENÍ

Garantem systému vzdělávání je personální úsek. Společnost bude vynakládat na přípravu a realizaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců částku srovnatelnou s cca 2 % z objemu ročních hrubých mezd. Předběžně plánovaný objem finančních prostředků bude rozložen do jednotlivých úseků a útvarů, na základě identifikované potřeby vzdělávání jejich zaměstnanců a zařazení do finančního plánu úseků.

4.4.1. Stanovení cílových skupin

Základní cílové skupiny vzdělávání:

- a) manažeři
 - vrcholový management
 - střední management

- liniový management
- b) specialisté
 - podpora hlavních procesů (personalisté, TBOZP, controlleři, IT, právníci ...)
 - specialisté hlavních činností ve společnosti (klíčoví zaměstnanci, rozvojové projekty...)
- c) technicko- hospodářští zaměstnanci
- d) dělníci
 - s odbornou způsobilostí danou legislativou
 - ostatní
- e) personální náhrady, talenti, zaměstnanci zařazení v junior programu

4.4.2. Vstupy procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Identifikace vzdělávacích potřeb – zdroje informací:

- strategické dokumenty, strategické cíle
- analýza kvalifikační struktury ve vazbě na provozní a strategické cíle
- výstupy z personálních auditů, průzkumů, statistik
- popisy pracovních míst
- výstupy ze systému hodnocení pracovního výkonu
- výstupy z adaptačního procesu
- kariérové plány
- plány nástupnictví
- výsledky objektivního zhodnocení (testů) odborných znalostí potřebných k výkonu činností konkrétní pracovní pozice
- aktuální potřeby
- legislativní změny
- přehled zákonem stanovených školení

Za identifikaci potřeb vzdělávání odpovídají: vedoucí zaměstnanci, ŘPÚ, personální specialisté.

5. REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ

5.1. PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání bude realizováno na základě ročního plánu vzdělávání, jehož tvorbu garantuje ŘPÚ.

Vedoucí zaměstnanci vyplní formulář Dílčí plány přípravy (formulář je umístěn na Intranetu Kosteleckých uzenin ve složce Personalistika/ formuláře), který slouží jako

podklad pro sestavování Ročního plánu vzdělávání v celé a.s. v oblasti doplňující kvalifikace. Originál dílčího plánu přípravy musí být v originálu předány na personální úsek do 30.11. běžného roku na rok následující.

Konečnou podobu schvaluje ŘPÚ.

Náležitosti ročního plánu vzdělávání:

- jaké vzdělávání má být zabezpečeno,
- kdo bude vzděláván (jednotlivec, skupina ...),
- návrh kým (interní x externí lektori, instituce ...),
- návrh kdy (časové umístění),
- návrh kde (místo),
- předpokládané náklady na vzdělávání.

Plán může být zpracován pouze rámcově s tím, že bude průběžně dle uvedených náležitostí upřesňován, popřípadě modifikován.

V případě, že je potřeba doplnění kvalifikace naléhavá nebo vznikla již po schválení Ročního plánu vzdělávání na celý rok, vyplní nadřizený formulář „[Požadavek na zajištění vzdělávací akce](#)“ (formulář je umístěn na Intranetu Kosteleckých uzenin ve složce Personalistika/ formuláře), který podepsaný předá na personální úsek. Po souhlasu HR Managera bude zorganizována školící akce, která zabezpečí doplnění chybějící kvalifikace.

5.2. VLASTNÍ REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ

Personální úsek koordinuje a ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci zabezpečuje realizaci vzdělávání.

Personální úsek:

- shromažďuje, eviduje a vyhodnocuje požadavky na vzdělávání,
- soustřeďuje a ukládá doklady o účasti a absolutoriu vzdělávání,
- vyhodnocuje náklady na vzdělávací akce.

Koordinaci vzdělávacího procesu provádí PS.

Garanci za provádění přebírají PS a odpovědní vedoucí pracovníci.

5.3. KRITERIA VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELE VZDĚLÁVACÍCH SLUŽEB

5.3.1. Hodnocení vzdělávacích institucí

- profilace vzdělávací instituce (zaměření na obory, úroveň ...),
- příprava specifických vzdělávacích projektů – schopnost reagovat na specifické potřeby zadavatele,
- prestiž (reference, doporučení),
- záruka kvality (odborná garance – certifikáty jakosti, zákaznické certifikáty, akreditace ...),
- lektorské zabezpečení (kvalita, prestiž lektorů),
- organizační zabezpečení, úroveň poskytovaných služeb,
- cenová nabídka.

5.3.2. Hodnocení externích lektorů

- odbornost lektora (vzdělání, praxe v oboru, péče o vlastní odborný rozvoj),
- pedagogické předpoklady (pedagogická příprava, certifikovaná lektorská příprava, doporučení, reference, hodnocení ...),
- spolehlivost, schopnost tvorby studijních textů, schopnost přizpůsobení se specifickým potřebám,
- časová a místní flexibilita lektora,
- cenová nabídka.

5.4. INTERNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Personální úsek ve spolupráci s řediteli úseků koordinuje prostřednictvím interních lektorů realizaci tohoto vzdělávání. Vede seznam interních lektorů a navrhuje jejich odměňování.

6. HODNOCENÍ ÚČINNOSTI

Po realizaci školící akce typu doplňující kvalifikace předloží zaměstnanec do 14 dnů personálnímu úseku její hodnocení – formulář Hodnocení vzdělávací akce (formulář je umístěn na Intranetu Kosteckých uzenin ve složce Personalistika/ formuláře). V horizontu 3 měsíců doplní vedoucí zaměstnanec záznam ke kontrole Hodnocení vzdělávací akce, formulář vrátí zpět na personální úsek.

Hodnocení účinnosti vzdělávání bude probíhat na následujících úrovních:

- *úroveň reakcí účastníků*

Úroveň reakce účastníků bude mapována jak u individuálního tak i skupinového vzdělávání a to prostřednictvím hodnotícího dotazníku a anket. Hodnotící dotazník obsahuje hodnocení: obsahu vzdělávání, praktické využití poznatků, vyhovující formu výcviku, schopnost lektora srozumitelně prezentovat informace, schopnost lektora splnit dohodnuté cíle tréninku, schopnost lektora oboustranně komunikovat s účastníky, schopnost lektora aktivně zaměstnávat účastníky.

- *úroveň získaných vědomostí a dovedností*

Hodnocení na této úrovni bude mapováno především u vzdělávacích aktivit k získání předepsané odborné způsobilosti. Jako metody budou využity především zkoušky a testy. Průběh hodnocení a jeho výsledky musí být řádně dokumentovány.

- *hodnocení změny pracovního chování a důsledky vzdělání*

Tento kvalitativní stupeň hodnocení bude využíván v případě, že je to účelné vzhledem k rozsahu a obsahu vzdělávací akce (dlouhodobé, nákladné, certifikované formy vzdělávání). Budou využívány tři základní přístupy:

- a) hodnocení změny pracovního chování bude součástí pravidelného pracovního hodnocení,
- b) dotazníky, případné pohovory personalisty s přímými nadřízenými mapující změny pracovního chování- bude využito především individuálně (účast jednotlivců na vzdělávacích akcích)
- c) u vybraných skupin zaměstnanců mohou být využity audity, průzkumy, apod.

Za stanovení úrovně hodnocení a jeho realizaci odpovídá personální specialista ve spolupráci s přímými nadřízenými účastníků vzdělávání.

Po realizaci školicí akce je povinností nadřízených sledovat proškoleného zaměstnance. V případě zjištění neefektivnosti školení, nadřízený prodiskutuje s proškoleným zaměstnancem příčiny neefektivnosti a informuje o tomto personální úsek. Součástí této informace je návrh opatření jak dále postupovat (nové zařazení do školicí akce, změna zařazení zaměstnance, změna dodavatele školicí akce, ...). Efektivnost vzdělávacích akcí lze zaznamenat v ročním hodnocení zaměstnanců.

7. SLEDOVÁNÍ NÁKLADŮ NA VZDĚLÁVÁNÍ

V Diamacu, SAPu jsou sledovány náklady na vzdělání dle:

Kód příčiny Popis

ŠKOL_OST_D Ostatní školení a kurzy - kategorie D

ŠKOL_OST_Z Ostatní školení a kurzy - kategorie THP

Jedná se o kurzy, které nemají přímou souvislost s udržením kvalifikace zaměstnance

ŠKOL_POV_D Povinná školení a kurzy dle zákonů a předpisů - kategorie D

ŠKOL_POV_Z Povinná školení a kurzy dle zákonů a předpisů - kategorie THP

Jedná se o školení a kurzy, bez jejichž úspěšného absolvování zaměstnanec ztrácí kvalifikaci pro výkon své profese

Údaje do Diamacu a SAPu vkládají osoby věcně ověřující doklady.

8. ZÁZNAMY

Označení/název záznamu	Vyhotovuje	Převzme	Místo pro uložení	Lhůta pro archivaci nebo skartaci
Dílčí plán přípravy	vedoucí zaměstnanci	ŘPÚ	PÚ	S5
Požadavek na zajištění vzdělávací akce a její vyhodnocení	Účastníci vzděl. akce	PÚ	PÚ	S5
Prezenční listina	Účastníci vzděl. akce	PÚ	PÚ	S5
Hodnocení vzdělávání účastníkem	Účastníci	PÚ	PÚ	S5

9. ZMĚNOVÉ ŘÍZENÍ

Změnové řízení probíhá pouze postupem daným směrnicí P03 Řízení dokumentace.

Za zpracování vydání i revize odpovídá zpracovatel. Vydání této směrnice kontroluje právní oddělení a schvaluje ŘPÚ. Revize kontroluje právní oddělení.

10. ROZDĚLOVNÍK

Písemná podoba:

Tištěný originál směrnice podepsaný odpovědnými zaměstnanci je uložen v příruční registratuře pracovníka právního oddělení a.s. Kostecké uzeny

Elektronická podoba:

Na Intranetu Kosteckých uzenin a.s.

Každý vedoucí zaměstnanec odpovídá za to, že jemu podřízení zaměstnanci jsou s touto normou v potřebném rozsahu seznámeni.

11. SOUVISEJÍCÍ DOKUMENTACE

Platné vydání a revize interní dokumentace:

Plán vzdělávání pro příslušný rok

Směrnice Hodnocení zaměstnanců


Platné vydání externí dokumentace:

Zákoník práce.

12. PŘÍLOHY

Příloha číslo	Název
1	Dílčí plán přípravy
2	Požadavek na zajištění vzdělávací akce
3	Hodnocení vzdělávací akce
4	Presenční listina

Příloha č.1 k příloze č.2

	DÍLČÍ PLÁN PŘÍPRAVY - DALŠÍ KVALIFIKAČNÍ PŘÍPRAVA (do plánu nezahrnujte vstupní a periodická školení)	Rok:
		List č.:

Úsek:

Plán vypracoval (vedoucí zaměstnanec):

Dne:

Útvar:

Schválil (ředitel úseku/):

Jméno zaměstnance	Osobní číslo	<u>NAPLÁNOVANÁ DALŠÍ PŘÍPRAVA</u>			
		Zde prosím popište cíle v oblastech Další přípravy zaměstnance pro daný rok - tj. účast zaměstnance na vzdělávacích akcích + řízené rozšiřování praktických zkušeností nad rámec současně vykonávaných činností, tj. např. praxe v jiných útvarech, přebírání znalostí od kolegů, apod.			
		TÉMA ŠKOLENÍ	DOPORUČENÝ DODAVATEL	ČASOVÉ URČENÍ	PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY

Příloha č.2 k příloze č.2



POŽADAVEK NA ZAJIŠTĚNÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

Název akce	<input type="text"/>	Datum konání	<input type="text"/>
Žadatel	<input type="text"/>	Číslo střediska	<input type="text"/>
Pracovní zařazení	<input type="text"/>	Přímý nadřízený	<input type="text"/>
Způsob platby	Hotově / Přes účet číslo: /	Cena (bez DPH)	<input type="text"/>
Akci pořádá	<input type="text"/>	telefon pořadatele	<input type="text"/>

Jaký očekávám přínos pro společnost (vyplňuje žadatel nebo nadřízený žadatele):

Podpis nadřízeného

**Schválil
HR Manager**

Příloha č.3 k příloze č.2



HODNOCENÍ VZDĚVÁVACÍ AKCE

Účastník		Úsek/ závod	
Název akce		Datum konání	

<i>Označte příslušnou hodnotu</i>	nevyhovující	málo vyhovující	částečně vyhovující	plně vyhovující
Obsahové zaměření	0% <input type="checkbox"/>	40% <input type="checkbox"/>	75% <input type="checkbox"/>	100% <input type="checkbox"/>
Praktické využití získaných poznatků	0% <input type="checkbox"/>	40% <input type="checkbox"/>	75% <input type="checkbox"/>	100% <input type="checkbox"/>
Vyhovující forma výcviku	0% <input type="checkbox"/>	40% <input type="checkbox"/>	75% <input type="checkbox"/>	100% <input type="checkbox"/>
Úroveň škol. prostor, techniky	0% <input type="checkbox"/>	40% <input type="checkbox"/>	75% <input type="checkbox"/>	100% <input type="checkbox"/>
Kvalita studijních materiálů	0% <input type="checkbox"/>	40% <input type="checkbox"/>	75% <input type="checkbox"/>	100% <input type="checkbox"/>

Kvalita lektora

<i>Označte příslušnou hodnotu</i>	nevyhovující	málo vyhovující	částečně vyhovující	plně vyhovující
Schopnost lektora srozumitelně prezentovat informace	0% <input type="checkbox"/>	40% <input type="checkbox"/>	75% <input type="checkbox"/>	100% <input type="checkbox"/>
Schopnost lektora splnit dohodnuté cíle tréninku	0% <input type="checkbox"/>	40% <input type="checkbox"/>	75% <input type="checkbox"/>	100% <input type="checkbox"/>
Schopnost lektora oboustranně komunikovat s účastníky	0% <input type="checkbox"/>	40% <input type="checkbox"/>	75% <input type="checkbox"/>	100% <input type="checkbox"/>
Schopnost lektora aktivně zaměstnávat účastníky	0% <input type="checkbox"/>	40% <input type="checkbox"/>	75% <input type="checkbox"/>	100% <input type="checkbox"/>

Jméno lektora:

Poznámky, doporučení:

Co konkrétně uplatním při své práci (vyplňuje účastník):

-
-

Cítíte další potřebu výcviku nebo školení v některé oblasti Vaší práce? O jaké téma se jedná?

Navrhněte formu výcviku

-
-


Datum a
podpis
účastníka

Záznam o kontrole (vyplní nadřízený účastníka):


Datum a
podpis
nadřízeného

Hodnocení efektivity vzdělávací akce personálním specialistou	<input type="checkbox"/>	A	akce efektivní, přínosná (lze opakovat)
	<input type="checkbox"/>	B	drobné neshody (lze případně opakovat)
	<input type="checkbox"/>	C	neefektivní, nepřínosná (neopakovat)

Příloha č.4 k příloze č.2

		PRESENČNÍ LISTINA	
Název vzdělávací akce:			
Datum:	Délka školení:	Školitel:	
Program			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
<u>Hodnocení efektivity provedeného školení</u>			
Efektivnost provedeného školení ověřil školitel kontrolními dotazy.			
Výsledek:	<input type="checkbox"/> kontrolní dotazy		<input type="checkbox"/> opakovaně vysvětleno:
	správně zodpovězeny		
Seznam školených			
Příjmení	Jméno	Osobní číslo/funkce	Podpis
Podpis školitele:			

Příloha č. 3 Vnitropodniková směrnice – JAZYKOVÁ VÝUKA ZAMĚSTNANCŮ

	Vnitropodniková směrnice	VS-04
Kostecké uzeniny a.s., 588 61 Kostelec 60 IČ: 46900411		
<h1>JAZYKOVÁ VÝUKA ZAMĚSTNANCŮ</h1>		
Vypracoval:	Schválil:	Závaznost pro:
personální úsek	<p>.....</p> <p>Ing. Pavel Kváč – generální ředitel</p>	všechny zaměstnance společnosti
Platnost od:	Nahrazuje verzi platnou od:	Zrušeno dne:
01.09.2011		---

ÚČEL

Přehledné stanovení rozsahu a plnění jazykových školení.

1. PLATNOST

Pravidla, postupy a odpovědnosti v této směrnici jsou závazné pro všechny zaměstnance společnosti Kostelecké uzeniny a.s..

2. DEFINICE POJMŮ A ZKRATEK

zkratka	pojem	význam
-	Společnost	v textu dokumentů Kostelecké uzeniny a.s.
-	úsek	obecné označení vnitřního organizačního celku společnosti
-	vedoucí zaměstnanec	generální ředitel, ředitelé úseku a vedoucí zaměstnanci útvarů
PÚ	personální úsek	-
ZP	Zákoník práce	-

3. POSTUP

Zaměstnanci jsou zařazováni do kurzů dle individuálních požadavků vedoucích zaměstnanců a po písemném odsouhlasení příslušným ředitelem úseku a personálním ředitelem.

Výuka je určena pro zaměstnance, jejichž práce vyžaduje komunikaci v cizím jazyce, nebo pokud je znalost cizího jazyka vyžadována kvalifikačními požadavky na dané pracovní místo. Do jazykové výuky mohou být na základě nominace příslušným ředitelem a schválení PŘ zařazeni klíčoví zaměstnanci v rámci motivace. Do programu jsou především zařazováni ředitelé firmy, vedoucí pracovníci, zaměstnanci IT, pracovníci nákupu a obchodu, specialisté, asistentky a personální náhrady.

Hlavním smyslem jazykové výuky je zlepšování a zdokonalování stávající úrovně jazykových znalostí zaměstnanců za účelem využití cizího jazyka pro plnění pracovních úkolů zaměstnance.

Zaměstnanci jsou zařazováni do kurzů na základě vyplněné žádosti *Požadavek na vzdělávací aktivity v rámci jazykové výuky* s uvedením druhu jazyka a požadované úrovně. Formulář s žádostí je umístěn na intranetu Společnosti ve složce personalistika/formuláře. Tento formulář činí přílohu číslo 1 tohoto dokumentu.

Jazyková výuka bude prováděna individuálně či skupinovou výukou.

4.1. Systém úhrady kurzu

a) Cenu za vzdělávací akce hradí na základě vystavených měsíčních faktur společnost.

b) Před zahájením jazykového kurzu je každý zaměstnanec seznámen s cenou za vzdělávací akci jeho kurzu.

V případě, že zaměstnanec nebude plnit podmínky bodu 4.2.a) bude mu formou srážek ze mzdy, dohodnutých v „Dohodě o srážkách ze mzdy“ se společností srážena určitá procentuální částka daná bodem 4.2.b) a 4.2.c). Srážky ze mzdy jsou sledovány kumulativně za období a v případě odchylky ve výši srážek od propočtu je rozdíl doplacen nebo novou „Dohodou o srážce ze mzdy“ vyrovnán.

c) Před zahájením jazykového kurzu absolvuje zaměstnanec jazykovou zkoušku k posouzení znalostí jazyka, kterou zajistí PÚ (určí místo zkoušky, dobu a odpovídajícího lektora). Přezkoušení bude provedeno dodavatelskou firmou, která zhodnotí znalostní úroveň u každého jednotlivce. Zařazovací testy budou odpovídat principům dokumentu Rady Evropy „Společného evropského referenčního rámce pro jazyky“.

d) V pololetí a na konci školního roku se zaměstnanec zúčastní jazykové zkoušky, která proběhne v termínu dohodnutém PÚ (PÚ určí místo zkoušky, dobu a odpovídajícího lektora), při které se posoudí posun ve znalostech studovaného jazyka z probrané látky. K celkovému zhodnocení posunu v jazykových znalostech dojde vždy 1x za 2 roky na konci roku na základě testu dle principů dokumentu Rady Evropy „Společného evropského referenčního rámce pro jazyky“.

4.2. Podmínky úhrady

- a) Je-li prokázáno jazykovou zkouškou zlepšení jazykových znalostí, hradí Společnost 100% z ceny kurzu (spoluúčasť zaměstnance je 0%).
- b) Pokud zaměstnanec neprokáže jazykovou zkouškou zlepšení svých jazykových znalostí,
- hradí Společnost 70% z ceny kurzu (hodiny). Spoluúčasť zaměstnance je 30% v případě přihlídnutí k uspokojivé docházce účastníka do kurzu.
 - hradí zaměstnanec Společnosti 100% z ceny kurzu v případě přihlídnutí k neuspokojivé docházce účastníka do kurzu.

Uspokojivá docházka do kurzu je 75% z plánovaného rozsahu výuky.

Docházka do kurzu bude sledována PÚ formou předložení doložené (tj. podepsané) účasti jednotlivých účastníků v kurzu daným lektorem. Výsledky testování budou jednou ročně na PÚ vyhodnoceny, zaevidovány a předány:

- účastníkům vzdělávací akce
- vedoucím zaměstnancům
- na mzdovou účtárnu k případným srážkám ze mzdy.

O omluvenou hodinu se jedná v těchto případech:

- nemoc
- řádná dovolená
- ošetřování člena rodiny
- překážky v práci na straně zaměstnance §191, §199, §205 Zákoníku práce
- překážky v práci na straně zaměstnavatele §207, §209, §210 Zákoníku práce.

4.3. Organizace kurzu

Realizace kurzů je zajišťována PÚ.

PÚ zajistí do 30.12. příslušného kalendářního roku od školícího lektora vyplněný formulář „*Hodnocení jazykového kurzu*“ pro jednotlivé zaměstnance, viz příloha č. 2.

Prostřednictvím kterého se zjistí efektivita kurzu a změny.

4.4. Odpovědnost:

ředitel PÚ zodpovídá zejména za:

- realizaci dlouhodobých programů vzdělávání a přípravy na funkci
- výběr pracovních funkcí, které mají v kvalifikačních požadavcích jazykové vzdělání a aktualizaci popisů pracovních míst
- schvalování jazykového vzdělávání pro navržené pracovníky

specialista PÚ zodpovídá:

- za archivaci personálních dokumentů, zápisů o Hodnotících a rozvojových schůzkách a školeních,
- organizaci kurzů a začlenění účastníků do jednotlivých kurzů skupinové či individuální výuky,
- za přípravu podkladů pro výběr školení, organizaci školení, evidenci záznamů o školení,
- evidenci nákladů na schválená školení (jsou součástí finančního plánu Společnosti)
- výběr lektorů a jazykových škol pro potřeby Společnosti
- evidenci roční docházky
- předání podkladů k srážkám ze mzdy na mzdovou účtárnu

4. ZMĚNOVÁ SLUŽBA

Za údržbu a aktualizaci řízených výtisků této směrnice odpovídá PÚ.


5. PŘÍLOHY

Příloha číslo	Název
1	Požadavek na vzdělávací aktivity v rámci jazykové výuky
2	Hodnocení jazykové kurzu
3	Stupeň dosažených znalostí

Definice stupňů pokročilosti:

- (0) **Úplný začátečník** - žádná znalost jazyka.
- (A1) **Začátečník** - rozumí známým každodenním výrazům a zcela základním frázím, jejichž cílem je vyhovět konkrétním potřebám, a umí tyto výrazy a fráze používat. Dokáže se jednoduchým způsobem domluvit, mluví-li partner pomalu a jasně, je ochoten mu/jí pomoci.
- (A2) **Základní znalost** - rozumí větám a často používaným výrazům, vztahujícím se k oblastem, které se ho/jí bezprostředně týkají. Dokáže komunikovat prostřednictvím jednoduchých a běžných úloh, jež vyžadují jednoduchou a přímou výměnou informací o známých skutečnostech.
- (B1) **Mírně pokročilý** - rozumí hlavním myšlenkám srozumitelné spisovné vstupní informace, týkající se běžných témat, se kterými se pravidelně setkává v práci, ve volném čase atd. Umí si poradit s většinou situací, jež mohou nastat při cestování v oblasti, kde se tímto jazykem mluví.
- (B2) **Středně pokročilý** - dokáže porozumět hlavním myšlenkám složitých textů, týkajících se jak konkrétních, tak abstraktních témat, včetně odborně zaměřených diskusí ve svém oboru.
- (C1) **Pokročilý** - rozumí širokému rejstříku náročných a dlouhých textů a rozpozná implicitní významy textů. Umí se plynule a pohotově vyjadřovat bez zjevného hledání výrazů. Umí jazyka užívat pružně a efektivně pro společenské, akademické a profesní účely.
- (C2) **Odborná znalost** - snadno rozumí téměř všemu, co si vyslechne nebo přečte. Dokáže shrnout informace z různých mluvených a psaných zdrojů a přitom dokáže přednést polemiku a vysvětlení v logicky uspořádané podobě.

PŘÍLOHA ČÍSLO 2 K PŘÍLOZE Č. 3:

 <p>KOSTELECKÉ UZENINY</p>	<p><u>HODNOCENÍ JAZYKOVÉHO KURZU</u></p>
--	---

jméno a příjmení zaměstnance:	
útvár:	
pracovní zařazení:	

školicí agentura:	
jméno lektora:	

jazyk:	
skupina číslo:	
počet hodin týdně:	
docházka do jazykového kurzu (%):	

Datum provedení testu.....	Datum provedení testu.....
úroveň jazykových znalostí v minulém období: <input type="checkbox"/> 0 úplný začátečník <input type="checkbox"/> A2 základní znalost <input type="checkbox"/> B1 mírně pokročilý <input type="checkbox"/> B2 středně pokročilý <input type="checkbox"/> C1 pokročilý <input type="checkbox"/> C2 odborná znalost	úroveň jazykových znalostí v sledovaném období: <input type="checkbox"/> 0 úplný začátečník <input type="checkbox"/> A2 základní znalost <input type="checkbox"/> B1 mírně pokročilý <input type="checkbox"/> B2 středně pokročilý <input type="checkbox"/> C1 pokročilý <input type="checkbox"/> C2 odborná znalost

Slovní hodnocení znalostí zaměstnance:

(pokrok ve znalosti gramatiky, slovní zásobě, schopnosti aktivní komunikace, zlepšení písemného projevu)

Cíl studia na další rok

.....

datum a podpis lektora

PŘÍLOHA ČÍSLO 3 K PŘÍLOZE Č. 3:

		A1	A2	B1	B2	C1	C2
P O R O Z U M Ě N Í	Poslech	Rozumím známým slovům a zcela základním frázím týkajícím se mé osoby, mé rodiny a bezprostředního konkrétního okolí, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.	Rozumím frázím a nejběžnější slovní zásobě vztahující se k oblastem, které se mě bezprostředně týkají (např. základní informace o mně a mé rodině, o nakupování, místopisu, zaměstnání). Dokážu pochopit smysl krátkých jasných	Rozumím hlavním myšlenkám vysloveným spisovným jazykem o běžných tématech, se kterými se setkávám v práci, ve škole, ve volném čase, atd. Rozumím smyslu mnoha rozhlasových a televizních programů týkajících se	Rozumím delším promluvám a přednáškám a dokážu sledovat i složitou výměnu názorů, pokud téma dostatečně znám. Rozumím většině televizních zpráv a programů týkajících se aktuálních témat. Rozumím většině filmů ve spisovném	Rozumím delším promluvám, i když nemají jasnou stavbu a vztahy jsou vyjádřeny pouze v náznamech. Bez větší námahy rozumím televizním programům a filmům.	Bez potíží rozumím jakémukoli druhu mluveného projevu, živého či vysílaného. Pokud mám trochu času zvyknout si na specifické rysy výslovnosti rodilého mluvčího, nemám potíže porozumět mu ani tehdy, mluví-li rychle.
	Čtení	Rozumím známým jménům, slovům a velmi jednoduchým větám, například na vývěskách, plakátech nebo v katalogích.	Umím číst krátké jednoduché texty. Umím vyhledat konkrétní předvídatelné informace v jednoduchých každodenních materiálech, např. v inzerátech, prospektech, jídelních lístcích a jízdních řádech. Rozumím krátkým jednoduchým osobním dopisům.	Rozumím textům, které obsahují slovní zásobu často užívanou v každodenním životě nebo které se vztahují k mé práci. Rozumím popisům událostí, pocitů a přání v osobních dopisech.	Rozumím článkům a zprávám zabývajícím se současnými problémy, v nichž autoři zaujmají konkrétní postoje či stanoviska. Rozumím textům současné prózy.	Rozumím dlouhým složitým textům, a to jak faktografickým, tak beletristickým a jsem schopen/ schopna ocenit rozdíly v jejich stylu. Rozumím odborným článkům a delším technickým instrukcím, a to i tehdy, když se nevztahují k mému oboru.	Snadno čtu všechny formy písemného projevu, včetně abstraktních textů náročných svou stavbou i jazykem, jako jsou např. příručky, odborné články a krásná literatura.
M L U V E N Í	Ústní interakce	Umím se jednoduchým způsobem domluvit, je-li můj partner ochoten zopakovat pomaleji svou výpověď nebo ji přeformulovat a pomoci mi formulovat, co se snažím říci. Umím klást jednoduché otázky a na podobné otázky odpovídat, pokud se týkají mých základních potřeb, nebo jde-li o věci, jež jsou mi důvěrně známé.	Umím komunikovat v jednoduchých běžných situacích vyžadujících jednoduchou přímou výměnu informací o známých tématech a činnostech. Zvládnou velmi krátkou společenskou konverzaci, i když obvykle nerozumím natolik, abych konverzaci sám/sama dokázal(a) udržet.	Umím si poradit s většinou situací, které mohou nastat při cestování v oblasti, kde se tímto jazykem mluví. Dokážu se bez přípravy zapojit do hovoru o tématech, která jsou mi známá, o něž se zajímám nebo která se týkají každodenního života (např. rodiny, koníčků, práce, cestování a aktuálních událostí).	Dokážu se účastnit rozhovoru natolik plynule a spontánně, že mohu vést běžný rozhovor s rodilými mluvčími. Dokážu se aktivně zapojit do diskuse o známých tématech, vysvětlovat a obhajovat své názory.	Umím se vyjadřovat plynule a pohotově bez příliš zjevného hledání výrazů. Umím používat jazyk pružně a efektivně pro společenskou a pracovní účely. Umím přesně formulovat své myšlenky a názory a vhodně navazovat na příspěvky ostatních mluvčích.	Dokážu se zapojit do jakékoli konverzace nebo diskuse. Znam dobře idiomatické a hovorové výrazy. Umím se plynule vyjadřovat a přesně sdělovat jemnější významové odstíny. Narazím-li při vyjadřování na nějaký problém, dokážu svou výpověď přeformulovat tak hladce, že to ostatní ani nepostřehnou.
	Samostatný ústní projev	Umím jednoduchými frázemi a větami popsat místo, kde žiji, a lidi, které znám.	Umím použít řadu frází a vět, abych způsobem popsal(a) vlastní rodinu a další lidi, životní podmínky, dosažené vzdělání a své současné nebo předchozí zaměstnání.	Umím jednoduchým způsobem spojovat fráze, abych popsal(a) své zážitky a události, své sny, naděje a cíle. Umím stručně odůvodnit a vysvětlit své názory a plány. Umím vyprávět příběh nebo přiblížit obsah knihy nebo filmu a vyjádřit své reakce.	Dokážu se srozumitelně a podrobně vyjadřovat k široké škále témat, která se vztahují k oblasti mého zájmu. Umím vysvětlit své stanovisko k aktuálním otázkám a uvést výhody a nevýhody různých řešení.	Umím jasně a podrobně popsat složitá témata, rozšiřovat je o témata vedlejší, rozvíjet konkrétní body a zakončit svou řeč vhodným závěrem.	Umím podat jasný plynulý popis nebo zdůvodnění stylem vhodným pro daný kontext a opírajícím se o efektivní logickou strukturu, která pomáhá posluchači všimnout si důležitých bodů a zapamatovat si je.

P S A N Í	Pisemný projev	Umím napsat stručný jednoduchý text na pohlednici, například pozdrav z dovolené. Umím vyplnit formuláře obsahující osobní údaje, například své jméno, státní příslušnost a adresu při přihlašování v hotelu.	Umím napsat krátké jednoduché poznámky a zprávy týkající se mých základních potřeb. Umím napsat velmi jednoduchý osobní dopis, například poděkování.	Umím napsat jednoduché souvislé texty na témata, která dobře znám nebo která mě osobně zajímají. Umím psát osobní dopisy popisující zážitky a dojmy.	Umím napsat srozumitelné podrobné texty na širokou škálu témat souvisejících s mými zájmy. Umím napsat pojednání nebo zprávy, předávat informace, obhajovat nebo vyvracet určitý názor. V dopise dovedu zdůraznit, čím jsou pro mě události a zážitky osobně důležité.	Umím se jasně vyjádřit, dobře uspořádat text a podrobně vysvětlit svá stanoviska. Umím psát podrobné dopisy, pojednání nebo zprávy o složitých tématech a zdůraznit to, co považuji za nejdůležitější. Umím zvolit styl textu podle toho, jakému typu čtenáře je určen.	Umím napsat jasný plynulý text vhodným stylem. Dokážu napsat složité dopisy, zprávy nebo články a vystavět text logicky tak, aby pomáhal čtenáři všimnout si důležitých bodů a zapamatovat si je. Umím psát resumé a recenze odborných prací.
-----------------------	----------------	--	--	--	--	---	---

Příloha č. 4 Kompetence středního managementu

Odborné kompetence

- dané dle odborné působnosti
- počítačové znalosti
 - Microsoft Office Word
 - Microsoft Office Excel
 - Microsoft Office Power Point
 - Microsoft Office Outlook

Osobní kompetence:

- komunikativní schopnost ve smyslu vedení a řízení lidí
- organizační schopnosti
- rozhodovací schopnost
- schopnost řídit a vést lidi

Kompetence top managementu

Odborné kompetence

- dané dle odborné působnosti
- počítačové znalosti
 - Microsoft Office Word
 - Microsoft Office Excel
 - Microsoft Office Power Point
 - Microsoft Office Outlook
 - SAP
- jazykové znalosti
 - anglický jazyk

Osobní kompetence:

- komunikativní schopnost ve smyslu vedení a řízení lidí
- kreativita, představivost
- organizační schopnosti
- přesvědčivost jednání
- rozhodovací schopnost

- schopnost řídit a vést lidi
- strategické a koncepční myšlení

Příloha č. 5 Popis pracovního místa vedoucí výroby

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA			
Vedoucí výroby			
ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ			
Název pracovní funkce:	Vedoucí výroby	KÓD	236006
Organizační začlenění:	CZ 333 (MV)		
Organizační útvar:	Hlavní sklad suroviny CZ 333	KÓD	0390
Přímý nadřízený:	Výrobní ředitel		
Funkce je zastupována:	Výrobní ředitel	KÓD	9204012
Zastupuje:	Výrobní ředitel	KÓD	9204012
KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY:			
Stupeň minimálního vzdělání:	Úplné střední odborné (vyučení s maturitou)		
Min. délka praxe na dané pozici	6 a více let		
Odborné kompetence:	Balení zboží	Technologie zpracování masa	
	Bezpečnost práce	Technologie zpracování tuků	
	Dělení a vykošťování masa	Potravinářské suroviny, jejich skladování	
	Cenová politika	Potravinářské technologie, základní druhy strojů a zařízení	
	Hygiena potravin a výživy	Potravinářská chemie	
Osobní kompetence:	Komunikativní schopnost ve smyslu vedení a řízení lidí		Nevyplněno
	Organizační schopnosti		Nevyplněno
	Schopnost řídit a vést lidi		Nevyplněno
	Rozhodovací schopnost		Nevyplněno
Jazykové znalosti:	Nevyplněno		Nevyplněno
	Nevyplněno		Nevyplněno
Uživatelské znalosti IT/ IS:	MS Word		pokročilý
	MS Excel		pokročilý
	MS Power Point		pokročilý

	Elektronická pošta		pokročilý
	Uživatelská aplikace- SAP		středně pokročilý
SPECIÁLNÍ POŽADAVKY NA PRACOVNÍ MÍSTO			
Zdravotní předpoklady:	zdravotní průkaz		
Periodicita lékařské prohlídky:	2 roky		
Řidičský průkaz skupiny:	B		
Psycholog. a sociální předpoklady / testy:	Ne		
Ostatní:			
VYBAVENOST PRACOVNÍ POZICE			
Služební vozidlo:	Ano		
Služební mobilní telefon:	Ano		
Výpočetní technika, notebook, datová karta:	Ne		
Speciální software:	SAP, Diamac		
Ostatní:			
PRACOVNÍ DOBA			
Práce o víkendech:	Ne		
Směnnost:	Jednosměnná pracovní doba		
POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI, PRACOVNÍ NÁPLŇ:			
Hlavní pracovní náplň:	Kvalifikovaně řídí a organizuje fungování výroby na závodě CZ 333 MV.		
POVINNOSTI, ODPOVĚDNOSTI, PRAVOMOCI, KOMPETENCE			
Řídí, vede, motivuje, hodnotí pracovníky v jeho přímé podřízenosti.			
Kontroluje bezpečnost práce a dodržování veškerých pracovně-právních předpisů na svěřeném závodě.			
Koordinuje činnost jednotlivých útvarů závodů.			
Zajišťuje dodržování technologických postupů a správné výrobní praxe.			
Účastní se jednání o nových technologiích a rozvoji závodu.			
Zodpovídá za dodržování výtěžnostních norem a technologické kázně.			
Kontroluje provoz závodu z hlediska produktivity a kvality.			
Implementuje a ověřuje nové výrobní postupy a technologie, řídí optimalizaci stávajících výrobních metod.			
Tvoří a kontroluje výrobní a finanční plány při dodržení kvality a cenové efektivity v souladu s obchodními plány.			
Dozoruje naplňování systému HACCP, IFS, BRC, ISO 9001.			
Jedná se Státní veterinární správou, Ústředním kontrolním zemědělským ústavem, Hygienou a ostatními kontrolními orgány.			
Dodržuje předpisy a pokyny v souvislosti s Hygienickým minimem - viz oddíl "Povinnosti BOZP/PO".			

Dodržuje předpisy a pokyny v souvislosti se standardy BRC a IFS, ISO 9001.
Dodržuje předpisy a pokyny v souvislosti s bezpečností potravin.
Vede příslušné dokumentace.
Plní úkoly zadané nadřízeným.
Spolupracuje s ostatními útvary organizace.
OCHRANA FIREMNÍCH DAT, FIREMNÍHO KNOW-HOW A OBCHODNÍHO TAJEMSTVÍ
Každý zaměstnanec je povinen chránit firemní data, firemní know-how a obchodního tajemství proti jeho zneužití (vyzrazení). Zejména není dovoleno:
kopírovat firemní data pro soukromé účely
předávat firemní data a firemní dokumenty v listinné podobě třetím osobám bez svolení příslušného ředitele kromě propagačních (marketingových) dokumentů, veřejně přístupných technických dat o prodávaném zboží a dokladů daného obch. případu, předávaných zákazníkovi (nabídky, smlouvy, faktury, dodací listy....)
doklady firmy - faktury, dodací listy, informační materiály, doklady s osobními údaji - ukládat tak, aby je nemohla spatřit jiná osoba, než které jsou určeny
POVINNOSTI BOZP / PO
Každý zaměstnanec je povinen dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny vztahující se k práci jím vykonávané, se kterými byl řádně seznámen na vstupním školení BOZP, PO a Hygienického minima a to především:
Zákoník práce
interní směrnice BOZP/PO (BP)
interní vnitropodnikové směrnice (VS)
Hygienické minimum (směrnice bezpečnosti potravin SBP-02)
ENVIRONMENTÁLNÍ POVINNOSTI
Zaměstnanec je povinen plnit své pracovní povinnosti tak, aby prostředky použité k výkonu práce byly efektivní a zároveň šetrné k životnímu prostředí.
V oblasti odpadového hospodářství je zaměstnanec povinen dodržovat pravidla uvedená v dokumentu ED-02 „Směrnice pro nakládání s odpady“, v oblasti ochrany vod pak pokyny dokumentu ED-01 „Havarijní plán pro případ úniku závadných látek, které mohou ohrozit jakost povrchových nebo podzemních vod“. Je povinen dodržovat i další environmentální pokyny stanovené v tomto popisu pracovního místa.
POŽADAVKY INTEGROVANÉHO SYSTÉMU MANAGEMENTU IMS (ISO 9001/BRC/IFS)
Povinností každého pracovníka je:
<ul style="list-style-type: none"> • seznámit se s příslušnou dokumentací IMS dle určení nadřízeného pracovníka či představitele vedení pro IMS
<ul style="list-style-type: none"> • dodržovat postupy a pokyny uvedené v dokumentaci IMS
<ul style="list-style-type: none"> • oznamovat všechny problémy se zajištěním kvality a zdravotní nezávadnosti výrobků, problémy s bezpečností práce a problémy v ochraně životního prostředí svému nadřízenému nebo osobám, které jsou povinny tyto návrhy posuzovat a přijímat závěry, příp. je předávat k posouzení dalším kompetentním pracovníkům společnosti
ZLEPŠOVÁNÍ IMS:

Pracovník má povinnost předkládat návrhy a podněty pro zlepšení kvality a bezpečnosti procesu výroby a kvality a bezpečnosti výrobků.		
Zpracoval a předložil příslušný ved. pracovník:		Podpis:
Příjmení a jméno zaměstnance:		Podpis:
Platnost dokumentu:		

Příloha č. 6 Popis pracovního místa výrobní ředitel

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA			
Výrobní ředitel			
ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ			
Název pracovní funkce:	Výrobní ředitel	KÓD	9204012
Organizační začlenění:	Úsek generálního ředitele		
Organizační útvar:	Řízení společnosti	KÓD	0100
Přímý nadřízený:	Generální ředitel		
Funkce je zastupována:	Vedoucí výroby	KÓD	236006
Zastupuje:	Vedoucí výroby	KÓD	236006
KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY:			
Stupeň minimálního vzdělání:	Vysokoškolské		
Min. délka praxe na dané pozici:	6 a více let		
Odborné kompetence:	Cenová politika	Technologie zpracování masa	
	Ekonomika podnikatelského subjektu obecně	Technologie zpracování tuků	
	Potravinářská chemie	Trh, jeho subjekty a chování	
	Potravinářské suroviny, jejich skladování	Zbožiznalství v potravinářském oboru (maso a uzeniny)	
	Potravinářské technologie, základní druhy strojů a zařízení	Konzervářská technologie	
Osobní kompetence:	Komunikativní schopnost ve smyslu vedení a řízení lidí		Rozhodovací schopnost
	Organizační schopnosti		Přesvědčivost jednání
	Schopnost řídit a vést lidi		Kreativita, představivost
	Strategické a koncepční myšlení		Nevyplněno
Jazykové znalosti:	Anglický jazyk		pokročilý
	Nevyplněno		Nevyplněno
Uživatelské znalosti IT/IS:	MS Word		pokročilý
	MS Excel		pokročilý
	MS Power Point		pokročilý
	Elektronická pošta		pokročilý

SPECIÁLNÍ POŽADAVKY NA PRACOVNÍ MÍSTO	
Zdravotní předpoklady:	zdravotní průkaz
Periodicita lékařské prohlídky:	2 roky
Řidičský průkaz skupiny:	B
Psycholog. a sociální předpoklady/ testy:	ano
Ostatní:	
VYBAVENOST PRACOVNÍ POZICE	
Služební vozidlo:	Ano
Služební mobilní telefon:	Ano
Výpočetní technika, notebook, datová karta:	Ano
Speciální software:	SAP, Diamac
Ostatní:	
PRACOVNÍ DOBA	
Práce o víkendech:	Ne
Směnnost:	Jednosměnná pracovní doba
POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI, PRACOVNÍ NÁPLŇ:	
Hlavní pracovní náplň:	Kvalifikovaně řídí a koordinuje činnost výrobních závodů společnosti dle pokynů představenstva a generálního ředitele společnosti, formuluje reálnou výrobní politiku a strategii.
POVINNOSTI, ODPOVĚDNOSTI, PRAVOMOCI, KOMPETENCE	
Řídí, koordinuje, kontroluje a odpovídá za výsledky práce svěřených výrobních závodů (výrobní závod CZ 333 J, CZ 333 MV, CZ 15, CZ 12).	
Řídí, vede, motivuje, hodnotí pracovníky v jeho přímé podřízenosti.	
Zajišťuje efektivnost hospodaření a hodnocení výkonnosti svěřených výrobních závodů.	
Tvoří a kontroluje výrobní a finanční plány při dodržení kvality a cenové efektivity v souladu s obchodními plány.	
Společně s obchodním úsekem, finančním úsekem se podílí na stanovení cenové politiky prodáváných výrobků.	
Reprezentuje společnost na jednáních s obchodními partnery a dalšími subjekty.	
Implementuje a ověřuje nové výrobní postupy a technologie, optimalizaci stávajících výrobních metod.	
Řídí proces kvality práce, produktů a služeb ve svěřeném závodě.	
Řídí a kontroluje oblasti bezpečnosti a hygieny práce.	
Podílí se na řízení oprav a údržbě objektů výrobních závodů ve spolupráci s technickým úsekem.	
Zajišťuje dodržování technologických postupů a správné výrobní praxe	
Zajišťuje dodržování systémů HACCP, ISO 9001, BRC, IFS ve výrobní oblasti.	

Dodržuje předpisy a pokyny v souvislosti s Hygienickým minimem - viz oddíl "Povinnosti BOZP/PO".
Dodržuje předpisy a pokyny v souvislosti se standardy BRC a IFS, ISO 9001.
Dodržuje předpisy a pokyny v souvislosti s bezpečností potravin.
Vede příslušné dokumentace.
Plní úkoly zadané generálním ředitelem a představenstvem společnosti.
Spolupracuje s ostatními útvary organizace.
OCHRANA FIREMNÍCH DAT, FIREMNÍHO KNOW-HOW A OBCHODNÍHO TAJEMSTVÍ
Každý zaměstnanec je povinen chránit firemní data, firemní know-how a obchodního tajemství proti jeho zneužití (vyzrazení). Zejména není dovoleno:
<ul style="list-style-type: none"> • kopírovat firemní data pro soukromé účely
<ul style="list-style-type: none"> • předávat firemní data a firemní dokumenty v listinné podobě třetím osobám bez svolení příslušného ředitele kromě propagačních (marketingových) dokumentů, veřejně přístupných technických dat o prodávaném zboží a dokladů daného obch. případu, předávaných zákazníkovi (nabídky, smlouvy, faktury, dodací listy, ...)
<ul style="list-style-type: none"> • doklady firmy - faktury, dodací listy, informační materiály, doklady s osobními údaji - ukládat tak, aby je nemohla spatřit jiná osoba, než které jsou určeny
POVINNOSTI BOZP / PO
Každý zaměstnanec je povinen dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny vztahující se k práci jím vykonávané, se kterými byl řádně seznámen na vstupním školení BOZP, PO a Hygienického minima a to především:
Zákoník práce
interní směrnice BOZP/PO (BP)
interní vnitropodnikové směrnice (VS)
Hygienické minimum (směrnice bezpečnosti potravin SBP-02)
ENVIRONMENTÁLNÍ POVINNOSTI
Zaměstnanec je povinen plnit své pracovní povinnosti tak, aby prostředky použité k výkonu práce byly efektivní a zároveň šetrné k životnímu prostředí.
V oblasti odpadového hospodářství je zaměstnanec povinen dodržovat pravidla uvedená v dokumentu ED-02 „Směrnice pro nakládání s odpady“, v oblasti ochrany vod pak pokyny dokumentu ED-01 „Havarijní plán pro případ úniku závadných látek, které mohou ohrozit jakost povrchových nebo podzemních vod“. Je povinen dodržovat i další environmentální pokyny stanovené v tomto popisu pracovního místa.
POŽADAVKY INTEGROVANÉHO SYSTÉMU MANAGEMENTU IMS (ISO 9001/BRC/IFS)
Povinností každého pracovníka je:
<ul style="list-style-type: none"> • seznámit se s příslušnou dokumentací IMS dle určení nadřízeného pracovníka či představitele vedení pro IMS
<ul style="list-style-type: none"> • dodržovat postupy a pokyny uvedené v dokumentaci IMS
<ul style="list-style-type: none"> • oznamovat všechny problémy se zajištěním kvality a zdravotní nezávadnosti výrobků, problémy s bezpečností práce a problémy v ochraně životního prostředí svému nadřízenému nebo osobám, které jsou povinny tyto návrhy posuzovat a přijímat závěry, příp. je předávat k posouzení dalším kompetentním

pracovníkům společnosti		
ZLEPŠOVÁNÍ IMS:		
Pracovník má povinnost předkládat návrhy a podněty pro zlepšení kvality a bezpečnosti procesu výroby a kvality a bezpečnosti výrobků.		
Zpracoval a předložil příslušný ved. pracovník:		Podpis:
Příjmení a jméno zaměstnance:		Podpis:
Platnost dokumentu:		