

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských a právních věd

Radka Hochmannová

**Návrh plánu vzdělávání pro administrativní pracovníky
společnosti John Crane Sigma, a.s.**

The Proposal Plan of Education Programme for Administrative
Employees in John Crane Sigma, a.s. Company

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Olomouc 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

V Olomouci dne _____

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala hlavně vedoucí své diplomové práce PhDr. Daně Bernardové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady a podněty a podporu při zpracování. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Janě Štěpánkové, HR manažerce společnosti John Crane Sigma a.s. a Mileně Ruskové, vedoucí oddělení nákupu John Crane Sigma a.s. za jejich podporu, vstřícnost, ochotu a spolupráci.

Moravská vysoká škola Olomouc
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Radka HOCHMANNOVÁ
Osobní číslo: M11246
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Vytvoření návrhu optimalizace plánování vzdělávání pro administrativní pracovníky společnosti John Crane Sigma, a.s.
Téma anglicky: Creation of Proposal for Optimizing of Administrative Employees Training in John Crane Sigma, a.s Company
Zadávací katedra: Ústav společenských a právních věd

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem BP je představení a následné zhodnocení stávajícího vzdělávání ve firmě John Crane Sigma, a.s. Provedu rozbor existujících procesů vzdělávání pro administrativní pracovníky v uvedené společnosti. Tento rozbor bude proveden na základě dostupné firemní dokumentace a zaběhlých procesů vzdělávání. Zároveň zhodnotím efektivitu aktuálního vzdělávání, výsledek pak poukáže na přednosti nebo naopak nedostatky ve vzdělávání zaměstnanců.

Obsah:

1. Všeobecné vysvětlení pojmů - plánování vzdělávání dle odborné literatury
 - a) cíle, metody a formy vzdělávání,
 - b) organizace vzdělávání.
2. Charakteristika společnosti John Crane Sigma, a.s
 - a) současné vzdělávání zaměstnanců, požadavky na výběrová řízení konkrétních pozic (administrativa) na základě dostupné firemní dokumentace,
 - b) přehled stávající form vzdělání dle standardů firmy,
 - c) porovnání navrhovaného modelu vzdělávání se stávajícím modelem ve firmě,
 - d) hodnocení porovnávaných modelů vzdělávání zaměstnanců, přednosti, nedostatky,
 - e) vytvoření optimalizace modelu plánování vzdělávání dle navržených změn.

Metodika zpracování:

1. Práce s vybranou odbornou literaturou.
2. Interní dokumenty a materiály poskytnuté společností John Crane Sigma, a.s.
3. Hodnocení a konkrétní zpracování do tabulek.



Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. Koubek J. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
4. FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
5. HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
6. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4.vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
7. MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. Management. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 273 s. ISBN 978-807-3802-301.
8. MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. Manažerské metody. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.
9. PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.
10. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
11. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Dana POKORNÁ, Ph.D.

Ústav společenských a právních věd

Datum zadání bakalářské práce:

4. února 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

28. března 2014

Podpis studenta:

Datum:

11.5.2013

Podpis vedoucího práce:

Datum:

9.5.2013

Mgr. et Mgr. Michaela VANĚČKOVÁ, Ph.D.

prorektorka

L.S.

PhDr. Dana POKORNÁ, Ph.D.

manažer ústavů

V Olomouci dne 11. února 2013



OBSAH

ÚVOD.....	7
1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI JOHN CRANE SIGMA, A.S.	10
1.1 Strategie společnosti John Crane Sigma, a.s.	11
1.2 Vize společnosti John Crane Sigma, a.s.	12
2 ODDĚLENÍ NÁKUPU SPOLEČNOSTI JOHN CRANE SIGMA, A.S.	15
2.1 Strategie oddělení nákupu	16
3 VZDĚLÁVÁNÍ A ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	18
3.1 Fáze vzdělávání	20
3.1.1 Identifikace potřeb vzdělávání	21
3.1.2 Plánování vzdělávání	23
3.1.3 Realizace vzdělávání	26
3.1.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání	27
3.2 Řízení výkonu a vzdělávání zaměstnanců	30
3.3 Cíle řízení pracovního výkonu	32
4 PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ JOHN CRANE SIGMA, A.S.	34
4.1 Vzdělávání ve společnosti John Crane Sigma, a.s.	34
4.2 Specifikace náplně práce a požadavků vzdělanosti pro pracovní pozice oddělení nákupu	36
4.3 Stanovení potřeb pro vzdělávání	39
4.4 Návrh vzdělávání pracovníků oddělení nákupu	40
4.4.1 Nastavení plánu vzdělávání podle strategických cílů oddělení nákupu	40
4.4.2 Nastavení plánu vzdělávání podle náplně pracovních pozic	45
ZÁVĚR	48
ANOTACE	50
POUŽITÁ LITERATURA	52
SEZNAM OBRÁZKŮ	54
SEZNAM TABULEK	55
SEZNAM PŘÍLOH	56
PŘÍLOHA 1	57
PŘÍLOHA 2	58
PŘÍLOHA 3	62
PŘÍLOHA 4	65

ÚVOD

„Nejnovější čísla ze statistického úřadu konečně potvrdila původní odhady o konci rok a půl trvajícího propadu tuzemského hospodářství. HDP ve druhém čtvrtletí letošního roku konečně přestal klesat a dokonce vzrostl ve srovnání se začátkem roku o nečekaně vysokých 0,6%. Končí tak druhá recese, kterou ekonomika zažila v posledních pěti letech a která na rozdíl od té předchozí měla své kořeny především v domácí restriktivní politice, k níž se teprve až ve druhé polovině loňského roku přidal i klesající zájem zahraničních zákazníků o zboží tuzemské provenience. Byl to sice nejdelší – šest čtvrtletí trvající – pokles hospodářství v historii ČR, avšak zároveň mnohem mělký a méně dramatický než ten předchozí. Na druhou stranu to byla recese, která nám přinesla dosud nejvyšší nezaměstnanost, dvouletý propad reálných příjmů domácností a v neposlední řadě silně omezila investiční aktivitu napříč celou ekonomikou.“¹

Spousta společností se v tomto období dostala do platební neschopnosti. Některé z těchto společností toto období nebyly schopny překlenout a tímto z trhu definitivně zmizely. Ty, které zůstaly, se snaží o co nejrychlejší zahojení ran, způsobené tímto nelehkým obdobím. Jejich orientace na výkon a zisk se extrémně zvýšila. V řadě společností je vyvíjen vysoký tlak na zaměstnance s ohledem na výkon, který podávají. Často jsou kladeny vysoké, téměř nespílitelné cíle. Ještě stále ve většině společností přetrvává přesvědčení, že nesplnění stanovených cílů je především vinou zaměstnanců, kteří neefektivně pracují a dostatečně se nesnaží o maximální pracovní výkon. Cílem zaměstnavatelů je také celkově minimalizovat náklady na provoz. Slepě se ženou za vizí, kterou lze také vysvětlit slovy: *ušetřit za každou cenu*, a když ji realizují, vytoužený výsledek nepřináší. Na pracovištích jsou stresovaní zaměstnanci, kteří pracují na své maximum, ale práce je netěší, neboť jediné proč ji vykonávají, je to, aby na konci měsíce dostali svůj plat a uživili svou rodinu. Pokud dojde ke konfliktu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, je zaměstnanci narovinu dáno najevo, že on sám je na své pozici nahraditelný. Toto jednání je pro zaměstnance demotivující.

Na druhé straně stojí společnosti, které už pochopily, že dostatečně vzdělaní a připravení zaměstnanci dokážou pracovat nad svůj výkon, že je-li ve firmě vytvořeno přátelské prostředí, zaměstnanci se aktivně zapojují do chodu firmy. Přinášejí důležité

¹DUFEK, Petr. *Recese skončila, nezapomeňte*. In: Svět průmyslu, <http://www.svetprumyslu.cz/insight/recese-skoncila-nezapomente.html>

inovace, které pramení přímo z jejich praxe. Jednotlivá oddělení spolupracují, což vede nejen k zvyšování pracovní výkonnosti, případně zisku, ale také k téměř bezproblémovému chodu společnosti. Zde je potřeba se zamyslet, jakým směrem se společnost v motivaci svých zaměstnanců vydaly? Jsou motivací pouze peněžní odměny? Ne není tomu tak, peníze jsou důležité, ale v tomto případě stojí až na posledním místě. Tyto společnosti zaměstnancům poskytují daleko více, a to možnost osobního rozvoje. Zaměstnanci jsou ve svém oboru dále vzdělávání, jsou seznamováni s novými postupy a technologiemi, které zefektivňují jejich práci. Jsou oceňováni za nápady a inovace. Je zde kladen velký důraz především na profesní komunikaci ve společnosti, ať už mezi jednotlivými spolupracovníky, vzájemně spolupracujícími odděleními, nebo mezi manažery. Uvědomují si, že především efektivní komunikace je základem dobře fungující a prosperující společnosti. K tomuto účelu tyto společnosti využívají jak vlastních prostředků, tak i externích agentur, které nabízejí motivační programy, školení a podobné aktivity ušité společností přímo na míru.

Je jisté, že největší vliv na úspěch změny mají lidé, a proto neustále sledujeme, jaké faktory hrají roli v jejich připravenosti na změnu. Z důvodů globalizace, šíření nové technologie, modernizace je tlak na změnu a připravenost podniku velmi silně vyvíjen. Společnosti, které pochopily, že lidé v organizaci, jejich motivace a angažovanost představují v poslední době jeden z hlavních faktorů vytváření konkurenční výhody.²

Cílem mé práce je zhodnocení přístupu vzdělávání pracovníků ve společnosti John Crane Sigma, a.s. a to obzvlášť v klíčové fázi plánování vzdělávání. Soustředím se na oddělení nákupu v této společnosti a při analýze vzdělávání je mým cílem navrhnout další způsoby vzdělávání v souladu se strategií a vizí společnosti a se specifickými požadavky, které se týkají jednotlivých zaměstnanců tohoto oddělení. Společnost John Crane Sigma, a.s. je velkou nadnárodní společností a dle programu, který hlásá, by měla být tou *ideální společností podporující své zaměstnance*. O tuto společnost jsem se již v minulosti zajímala při zpracovávání různých seminárních prací během mého studia, tudíž je pro mě dobrým příkladem, abych zhodnotila současný stav úrovně zaměstnanců. Jelikož je tato společnost rozsáhlá do počtu pracovníků a oborů, zaměřím se zde pouze na vzdělávání oddělení nákupu v této společnosti. Díky konkrétnímu zaměření se mohu věnovat vybrané problematice plánování vzdělávání do hloubky a navrhnout případné změny s ohledem na veškeré souvislosti týkající se vybraného pracoviště.

² Srov. FOLWARCZNA, I., *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, s. 14.

Oddělení nákupu jsem si vybrala z důvodu mně blízkým, a to zejména mému působení v profesním životě v oblasti obchodu. Na začátku zpracování jsem oslovila společnost, kde jsem začala úzce spolupracovat s personálním oddělením. Po konzultaci s HR manažerkou jsem se rozhodla zaměřit se tedy na oddělení nákupu, získala jsem interní materiály, které se vztahují k vzdělání, ale také dokumenty o společnosti jako celku (vize, strategie, náplně práce). Z těchto materiálů jsem definovala témata pro vzdělání měkkých dovedností ve firmě. Návrh vzdělávacích aktivit jsem zpracovala do podoby tabulky, která jasně ukazuje vymezení pracovních pozic, metody vzdělávání a časovou náročnost. Po domluvě s personálním oddělením bude tento návrh práce předložen společnosti jako možnost plánování vzdělávání jejich zaměstnanců.

1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI JOHN CRANE SIGMA, A.S.

V první části práce je představena společnost John Crane Sigma, a.s., její podnikatelský záměr a rozdělení na divize na jednotlivé divize.

Společnost John Crane Sigma, a.s. (v textu uváděna zkratka JCS) je akciovou společností působící již dvacátým rokem v regionu střední a východní Evropy v oboru těsnících systémů a dalších elementů rotačních zařízení v širokém spektru průmyslových oborů. Je součástí nadnárodní korporace Smiths Group plc. se sídlem v Londýně.

John Crane Sigma je největším výrobním závodem skupiny John Crane v Evropě. Hlavním cílem této společnosti je maximalizovat přidanou hodnotu svým akcionářům poskytováním kvalitních výrobních kapacit při zachování nízkých nákladů na výrobu a včasnost dodávek. Zároveň má za cíl udržovat a rozšiřovat tržní podíl skupiny John Crane v regionu střední a východní Evropy a to jak vlastními aktivitami, tak i efektivním řízením ostatních společností John Crane v regionu. Obrat se společnostmi ve skupině John Crane představuje 86% celkových tržeb.

Společnost John Crane Sigma a.s. má 4 divize:

1. **Divize Operations** se zabývá výrobními aktivitami - dodávkami mechanických ucpávek, spojek, tlakových nádob a jejich dílů do celého světa.
2. **Divize Commercial** zajišťuje komerční aktivity na území přiděleného obchodního teritoria, řídí komerční aktivity Společnosti ve Střední Evropě.
3. **CZ EAA Design office** zajišťuje zpracování výkresové dokumentace.
4. **Divize Facility** zajišťuje administrativní podporu činnosti výše uvedených divizí.

Prodejní aktivity Společnosti jsou soustředěny na teritoria České republiky, Slovenska, Rumunska, Bulharska, Srbska a dalších členů bývalé Jugoslávie, Anglie, Německo, Holandsko, Belgie, Francie a Skandinávie. Hlavním tržním segmentem je průmysl zpracování ropy a plynu, a chemický a potravinářský průmysl. Dalším důležitým sektorem jsou výrobci průmyslových zařízení pro energetiku, dopravu ropy a plynu. Společnost poskytuje svým zákazníkům nejen podporu při návrhu a výběru produktů, ale také i následnou provozní údržbu, optimalizaci nákladů pro provoz zařízení a opravy.

Společnost se zaměřuje i na nábor nových zaměstnanců. Počet zaměstnanců v provozovně Lutín k 31. 3. 2014 je v 438 zaměstnanců. Ve výrobě pracuje

69% zaměstnanců, zbytek tvoří administrativní zaměstnanci. Podíl mužů je ve společnosti vyšší, tvoří 83% zaměstnanců. Průměrný věk zaměstnanců je 33,7 let a průměrná délka pracovního poměru je 5,2 let. Fluktuace činí 4,15%. Do konce roku 2014 má společnost v plánu rozšířit řady zaměstnanců na 452. Z údajů, které z interních dokumentů poskytla společnost JCS je vidět, že zaměstnává mladé lidi, převážně ve věku pohybujícím se blízko hranice 33 let. Společnost jim věnuje podporu ve formě vzdělávání a dalších benefitů, které však nejsou pro tuto práci důležité. Zaměříme-li se na vzdělání zaměstnanců, uvědomíme si, že je to pro společnost zásadní investice, a že její návratnost v podobě dobře pracujících a věrných zaměstnanců je k nezaplacení.

Závěrem je důležité vyzdvihnout pečlivost společnosti při zpracování projektu vize. Jak se přesvědčíme dále v práci, vznikala vize společnosti ve spolupráci se zaměstnanci napříč celou společností, byl dán prostor pro názor každého z nich. A právě tento způsob je dalším, kterým dává společnost JCS najevo svým zaměstnancům, že jsou pro ni důležití.³

1.1 Strategie společnosti John Crane Sigma, a.s.

Jedním z hlavních kroků strategie společnosti je zaměřit se na rozvoj všech svých zaměstnanců, protože společnost ví, že bez kvalifikovaných zaměstnanců v dnešním světě již neobstojí. Pokud bude mít správně kvalifikované, vzdělané a dobře motivované zaměstnance, může úspěšně vykročit k plnění svého strategického cíle.

Pro úspěch na trhu, je potřeba stanovit cíl, kterého se společnost snaží dosáhnout. Jak uvádí Bartoňková záměrem pro vytvoření strategie⁴ je odpověď na otázku „čeho chceme dosáhnout“ a „jak toho chceme dosáhnout“.⁵

Dle interních dokumentů, které byly při zpracování k dispozici si za hlavní cíl společnost JCS stanovila do roku 2020 zdvojnásobit obrat, stát se lídrem v energetickém sektoru a expertem v inženýrských řešeních.

³ Interní dokumenty John Crane Sigma, a.s.

⁴ Pojem strategie pochází z řečtiny z vojenské terminologie (strategos = generál). Cílem strategie je snížení rizika chybovosti, schopnost předvídat změny Strategie je stavěna na klíčových zdrojích a schopnostech společnosti, vymezuje základní způsoby zajištění zdrojů, které jsou potřebné pro její realizaci. Určuje úkoly na taktické a operativní úrovni.

⁵ Srov. BARTOŇKOVÁ, H., *Vzdělávací strategie*, s. 10-11.

Strategie pro tyto cíle jsou vytyčeny ve čtyřech základních bodech (čeho chceme dosáhnout):

1. Agresivně expandovat na současných trzích.
2. Vytvořit příležitosti na nových trzích.
3. Maximalizovat podíl ze servisních prodejů.
4. Optimalizovat síť výrobních závodů.

Společnost JCS k dosažení cílů si stanovila pět nástrojů (jak toho chceme dosáhnout):

- Marketing Excellence
- Transformace prodejních týmů
- Integrace výrobních a dodavatelských řetězců
- Vývoj a zavedení nových produktů na trh
- Sjednocení procedur v jednotlivých součástech korporace

Základními prvky pro stavbu strategie jsou zákaznická podpora, zaměstnanci, obchodní etika, bezpečnost práce a ochrana životního prostředí.⁶

Dále se budeme zabývat vizí společnosti, která současně s cíli společnosti a charakteristikou jednotlivých pracovních pozic dotvoří celkový obraz společnosti a ukáže, jak by bylo možné směřovat další vzdělávání zaměstnanců tak, aby bylo přínosem.

1.2 Vize společnosti John Crane Sigma, a.s.

Vize⁷ společnosti vznikala poměrně dlouhou dobu. Počátek můžeme datovat k červnu 2011, kdy se zástupci vedení společnosti sešli vůbec poprvé v historii JCS s 35 reprezentanty všech oddělení, jejich cílem bylo vytvoření pracovního týmu a průzkum spokojenosti všech zaměstnanců společnosti. V průběhu tohoto setkání

⁶ Zdroj: Interní dokumenty.

⁷ Vize naznačuje v nejobecnějších, ale zároveň koncepčních pojmech představu o budoucí orientaci podniku. Je výsledkem schopnosti vytvořit celistvý obraz podnikání, založený na využití reálných možností a vyjadřující cíl, kam až se může společnost posunout. Vize musí být reálná a představovat výzvu. Odráží aspirace a hodnoty, které vyznávají vedoucí pracovníci i zaměstnanci společnosti. V souvislosti s pojmem vize se vyskytují také pojmy podniková filozofie a krédo, také vyjadřují cílovou orientaci společnosti. Podniková filozofie vyjadřuje přesvědčení, smýšlení, hodnoty a priority, které vyznávají tvůrci strategických rozhodnutí. Krédo formuluje zásady pro rozvíjení podnikové kultury.

se zrodila myšlenka potřeby určité společné vize, něčeho k čemu budou všichni vzhlížet, v čem uvidí sami sebe za pár let a co je povede dál. Toto dokazuje cyklus pěti třídních workshopů v Hrubé Vodě. Účastníci rozdělení do několika skupin diskutovali nad vlastním viděním a vnímáním firmy, provedli SWOT analýzu z pohledu každé skupiny, prezentovali své úvahy nad vlastní možnou iniciativou ve společnosti a možným zlepšením stavu.

Tabulka 1: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Benefity • Pracovní prostředí a pomůcky • Ochrana životního prostředí • Jméno a brand společnosti • Znalosti a dovednosti zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Pomalé schvalování interních procesů • Byrokracie • Rozvíjení vzdělávání zaměstnanců • Zhoršení komunikace
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšení komunikace a spolupráce • Zvýšení výkonu zaměstnanců (motivace) • Rozšíření výrobních prostor 	<ul style="list-style-type: none"> • Pokles kvality dodávek x nárůst cen • Ztráta kvalifikovaných zaměstnanců • Nízká motivace, ztráta jistoty • Zastaralý strojní park • Ztráta postavení v rámci ostatní konkurence

Zdroj: interní dokumenty John Crane Sigm

Výstupem z každého dalšího cyklu byla vždy zpětná vazba pro vedení společnosti a přehled projektů, které byly vytvořeny.

Pokračováním byla schůzka vedení společnosti a středního managementu s lektory, kteří se účastnili akcí v Hrubé Vodě. Měli tak možnost získat přehled o tom, jak vidí společnost její zaměstnanci. Výstupem z této schůzky byly tři základní kroky:

1. **Společná vize JCS** – kam jako firma směřujeme, jak toho chceme dosáhnout.
2. **Portál nápadů** – cesta, proces a nástroj jak získat vaše nápady pro zlepšení ve všech oblastech, podpořit jejich realizace a ocenit dobré nápady.
3. **Malice spolupráce** – nástroj pro podporu zpětné vazby mezi odděleními, koordinace podnětů pro zlepšení a návrhů a napříč týmy.

Proces tvorby vize byl tedy nastartován, dále jej v průběhu celého roku přetvářeli. Pro tento proces byli vybráni stejní zaměstnanci, kteří se zúčastnili workshopu v roce

2011. Znovu se probíraly vhodné směry, klíčová slova, nápady jednotlivých týmů. Pokud vznikly konkrétní podoby vize, byly neustále konzultovány, podrobovány zkoumání, upravovány a vylepšovány.

Zhruba po roce a půl usilovné práce celé společnosti byla vize hotova. Na posledním setkání v Hrubé Vodě byla konečná podoba vize prezentována. Bylo stanoveno pět hlavních směrů, kterými se společnost bude řídit:

- **Bezpečnost** – vytvoření bezpečného prostředí pro zaměstnance a jejich okolí. Krédo: Lutín bez úrazu.
- **Spolupráce** – základem úspěchu společnosti je vstřícná komunikace, součinnost a odpovědnost za vlastní práci. Hlavní hodnotou je práce v týmu.
- Krédo: Jeden tým, jeden cíl.
- **Respekt** – respektování skupin i jednotlivců. Odlišnost je považována za příležitost. Tím, že se zaměstnanci dokáží poučit z vlastních chyb, posouvají se dopředu. Krédo: Hlavou a srdcem.
- **Hrdost** – zaměstnanci jsou hrdí na společnost, tým, ve kterém pracují a zároveň samy na sebe. Uvědomují si konkurenceschopnost. Krédo: Made in Lutín.
- **Etika** – etický přístup je považován za nutný předpoklad pro dlouhotrvající růst. Zaměstnanci se chovají čestně, postupují podle zákonů a pravidel. Krédo: V rámci pravidel.⁸

Je možné se domnívat, že právě díky tomu, že na vizi společnosti pracovala společnost jako celek, ji považuje každý z jejich zaměstnanců také za svou vlastní vizi. Vize společnosti provází všechny zaměstnance a ovlivňuje jejich práci, proto bylo seznámení s ní zařazeno i do úvodního školení, tak aby i noví zaměstnanci mohli být hrdí na společnost, pro kterou budou pracovat.

⁸ Interní dokumenty John Crane Sigma, a.s.

2 ODDĚLENÍ NÁKUPU SPOLEČNOSTI JOHN CRANE SIGMA, A.S.

Jak bylo zmíněno v úvodu práce, pro analýzu bylo vybráno z mnoha oddělení společnosti oddělení nákupu.

Úkolem oddělení nákupu je zajistit materiál v požadovaném čase, kvalitě a ceně, a to pouze od dodavatelů, kteří byli schválení pro dodávky společnost JCS obecně nebo pouze pro určitý typ materiálu. Požadavky na konkrétní množství a čas dodání jsou založeny v informačním systému SAP s přihlédnutím na dodací lhůtu a velikosti dávek od dodavatelů. Oddělení úzce spolupracuje především s:

- zákaznickým servisem a oddělení plánování výroby ve věcech, které se týkají koordinace termínů dodávek;
- oddělením Master Dat ve věcech, které se týkají úplnosti dat v informačním systému;
- oddělením kvality ve věcech, které se týkají kvality dodávek;
- výrobou ve věcech, které se týkají zpětné vazby ohledně dostupnosti materiálu.

V oddělení pracuje 12 zaměstnanců. Nákupčí mají ke svému jménu přiřazeny nákupní skupiny a pracovníky kontroly pro určitý typ materiálu, podle kterých poznají v systému své položky. Týdně jsou vystaveny objednávky až na 4000 položek, z toho zhruba polovina na surový materiál. Oddělení spolupracuje s více než 200 dodavateli z celého světa. Roční objem nákupu je téměř 0,6 mld. Kč. Týdně zajišťuje 1400 – 1600 hodin jak plánovaných tak neplánovaných kooperací.

Toto oddělení je pro společnost velmi důležité, závisí na něm chod dalších oddělení a celé výroby. Vedení záleží na tom, aby se co nejvíce eliminovaly drobné nedostatky, které způsobují prodlení a předcházelo se tak komplikacím v chodu celé společnosti. Zaměstnanci tohoto oddělení jsou kompetentní osoby, které prošly náročným výběrovým řízením a svou práci vykonávají se zájmem, nadšením a maximální pečlivostí. Tzn., že eliminování drobných nedostatků, které se vedení rozhodlo řešit, nesouvisí s nekvalitní prací. Cílem je spíše zjistit, jak pracovníkům pomoci, aby jim právě tyto drobnosti neztěžovaly práci.

2.1 Strategie oddělení nákupu

Z dostupných interních dokumentů pro oddělení nákupu je zřejmý stejný hlavní cíl společnosti. Do roku 2020 zdvojnásobit obrat, stát se lídrem v energetickém sektoru a expertem v inženýrských řešeních.

Konkrétní strategií pro oddělení nákupu společnost určila v šesti skupinách.

Bezpečnost

Cílem strategie bezpečnosti je vyvarovat se pracovních úrazů, které by měly za následek pracovní neschopnost, provádění pravidelných bezpečnostních auditů a kontrol, index EHS by měl být vyšší než 90. Tento cíl je pro oddělení nákupu stanoven z důvodu častých návštěv pracovníků tohoto oddělení v běžném dílenském provozu. Je nutné, aby byli zaměstnanci důkladně proškoleni a seznámeni s možnými riziky v této oblasti.

Zaměstnanci

Za cíl si klade podporovat interní cirkulaci mezi příbuznými odděleními a proškolení nových členů týmu. V tomto případě je prioritou pravidelná aktualizace talent managementu⁹ a také půlroční hodnocení pro zaměstnance oddělení.

Kvalita

Prioritou je snížení dodavatelské nekvality na 1500 ppm. Redukce interních reklamací o minimálně 20%. Zde je důležité aplikovat projekty, které jsou schopny určit hlavní příčiny nekvality.

Náklady

Dosažení plánovaných úspor 197 tisíc liber a nepřímé položky snížení o 3%. Dosažení nárůstu 5% produktivity práce.

Dodávka

Zajištění včasných dodávek. Převzetí nových možností dodavatelských sítí od sesterských společností. Hledat zlepšení a najít způsoby jak mít zásilku neustále pod kontrolou a být schopen stanovit termín dodání s ohledem na případné překážky.

⁹ Talent management – proces, který se zabývá získáním a udržením prospěšných zaměstnanců. Vytváří a integruje nové zaměstnance, rozvíjí a udržuje zaměstnance současné. Přivádí vysoce kvalifikované zaměstnance do společnosti.

Neustále zlepšování

Představit dva zlepšovací projekty, které mají za cíl zlepšit také cíle společnosti (včasnost dodávek, kvalita, náklady). Nalézt nové dodavatele surového materiálu. Spolupráce s dodavateli na odstranění nekvality.

Tyto cíle byly stanoveny centrálním vedením společnosti. Předpokládaná úspěšnost realizace je 100%. Právě tyto stanovené cíle vedly k zamyšlení, jak pomocí vzděláváním pracovníků tohoto oddělení k jejich splnění.¹⁰

Strategie oddělení nákupu byla vytvořena tak, aby co nejvíce korespondovala se strategií celé společnosti. Zároveň však bylo nutné ji přizpůsobit tomuto oddělení přímo na míru. Odráží hlavní problémy, které je nutno řešit, je zde nastíněno, co je potřeba udělat, aby bylo dosaženo cíle. A právě tento plán otevírá možnost se zaměřit na využití různých způsobů vzdělávání k lepšímu nebo snadnějšímu dosažení cílů.

¹⁰ *Interní dokumenty John Crane Sigma, a.s.*

3 VZDĚLÁVÁNÍ A ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Pojem podnikové vzdělávání představuje označení celku všech vzdělávacích akcí, které pro zaměstnance zajišťuje společnost. Nejčastěji se k tomuto využívá konkrétně odborně zaměřený nebo zaměstnanec pověřeným vzděláváním.¹¹ Podnikové vzdělávání je možno také vysvětlit jako systematický proces změny pracovního chování, úrovně dovedností a znalostí včetně motivace zaměstnanců a je významnou součástí celku profesního vzdělávání.¹²

Pod pojmem vzdělávání rozumíme proces, kdy si jedinec je schopen pomocí vyučování osvojit určitou soustavu poznatků a činností. Tuto soustavu potom transformuje na vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky.¹³

Armstrong uvádí další tři definice vzdělávání. V prvním případě se jedná o vzdělávání cílově orientované a založené na zkušenosti. Další vysvětlení je to, že ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat to, co předtím neznali. Třetí definice říká, že vzdělávání je proces, ale také výsledek, který se týká znalostí a dovedností. Cílem vzdělávání ve společnosti je zajištění kvalifikovaných a vzdělaných zaměstnanců, kteří jsou nezbytní k dalšímu rozvoji společnosti. K dosažení takového cíle musí společnost zajistit, aby jejich zaměstnanci byli ochotni se dál vzdělávat a zároveň byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání.¹⁴

V rámci vzdělávání je nutné rozlišit základní pojmy, a to znalosti, dovednosti, postoje a zkušenosti.

Znalosti

Znalosti obsahují všechny intelektuální procesy jedince (chápaní myšlenek, jejich aplikace, analýza teorie). Znalost je nejjednodušší úrovní učení. Obsahuje poznání a vybavování si základních faktů.¹⁵

¹¹ Srov. VETEŠKA, J., a TURECKIOVÁ, M., *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*, s. 12-13.

¹² Srov. TURECKIOVÁ, M., a VETEŠKA, J., *Trendy v oblasti profesního vzdělávání dospělých*, s. 10-11.

¹³ Srov. VETEŠKA, J., a TURECKIOVÁ M., *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*, s. 7.

¹⁴ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 461.

¹⁵ Srov. BELCOURT, M., *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, s. 65.

Hroník rozlišuje dva typy znalostí. Explicitní znalosti je možné pevně uložit. Naopak implicitní znalosti bývají sdílené, mohou mít emocionální prvky a jsou podobné postojům. Ve vzdělávání se jedná především o znalosti explicitní.¹⁶

Pokud se zaměříme na oblast manažerského řízení, znamená pojem znalost soubor informací o ekonomickém, podnikatelském a manažerském prostředí, technologií, které je možno v této oblasti konkrétně využít v praxi.¹⁷

Dovednosti

Pojem dovednost zahrnuje fyzické dovednosti. Mohou sem patřit také činnosti spojené s vyjadřování pocitů (neverbální komunikace). Všechny dovednosti nemusí nutně spadat do oblasti fyzické, technické nebo kreativní oblasti.¹⁸

Dovednosti mají schopnost uplatnit znalosti ve svém chování. Samotné znalosti nejsou dostačující pro rozvíjení dovedností. Aby mohl jedinec rozvíjet své dovednosti, potřebuje také zkušenosti.¹⁹

Postoje

Postoje v sobě odrážejí hodnoty, které jedinec uznává a které představují jeho preference a mohou se projevovat také volbou. Postoj vyjadřuje kladné i záporné názory k různým otázkám, mohou být stavěny na iracionálních základech a mít emocionální charakter. Postoje jsou formulovány pomocí zkušeností, které získáváme během celého života, a mohou být ovlivňovány okolním prostředím.²⁰

Zkušenosti

Zkušenost je soubor znalostí, dovedností a postojů jedince. Někdy je uváděno tvrzení, že na zkušenosti má vliv doba kvalifikace. Folwarczná ale uvádí, že výsledky závisí na příležitosti učit se a schopnosti rozvíjet se na základě zkušeností také praktických.²¹

Z popisu předchozích pojmů je patrné, že podnikové vzdělávání je základním nástrojem pro rozvíjení zaměstnanců, jejich zdokonalování, prohlubování nebo rozšiřování a obsah její profesní způsobilosti. Znalosti nabyté v průběhu vzdělávání poskytují zaměstnancům nejen možnost dalšího profesního rozvoje a větší prostor pro profesní

¹⁶ Srov. HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 37.

¹⁷ Srov. FOLWARCZNÁ, I., *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, s. 30.

¹⁸ Srov. BELCOURT, M., *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, s. 70.

¹⁹ Srov. HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 38.

²⁰ Srov. FOLWARCZNÁ, I., *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, s. 30.

²¹ Srov. tamtéž.

seberealizaci, ale také určitou jistotu stálé nezbytnosti pro společnost, což je v této době velmi důležité.

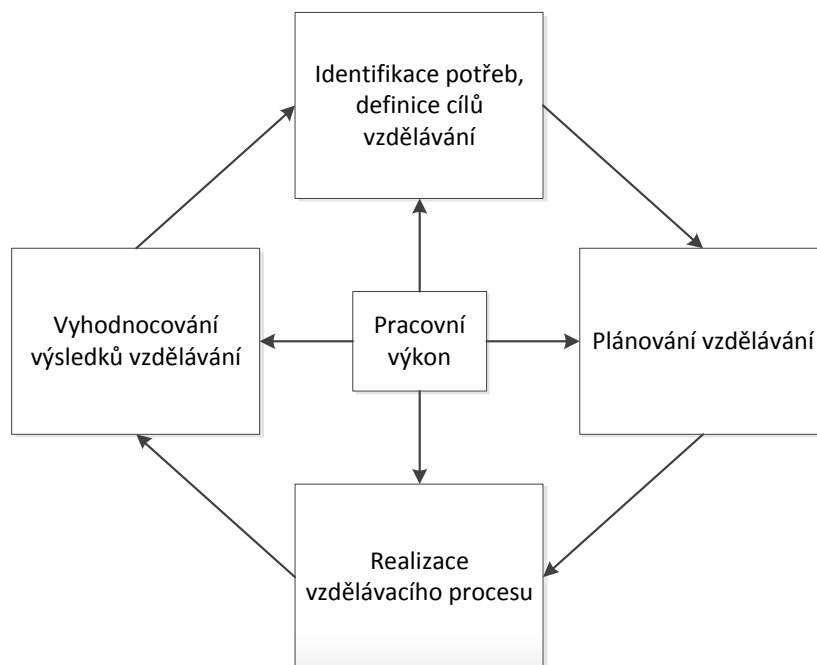
3.1 Fáze vzdělávání

Vzdělávání není krátkodobou záležitostí, efektivně realizované vzdělání představuje dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi. Každá fáze vychází z výkonu zaměstnance. Uvedené fáze jsou dále popsány v kapitole 3.2. Tento proces znázorňuje Obrázek 1.

Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání – je základním stavebním kamenem celé strategie. Je vlastně shromažďováním a vyhodnocováním dat o znalostech, schopnostech a dovednostech pracovníků a jejich potenciálu se dál vyvíjet.

- Plánování vzdělávání – na základě výstupu z předchozího bodu a stanovených cílů společnosti navrhuje nejefektivnější vzdělávací postupy.
- Realizace vzdělávacího procesu – realizace konkrétních vzdělávacích aktivit.
- Hodnocení výsledků vzdělávání – probíhá v určitých časových intervalech a hodnotí přínos zvolené metody.²²

Obrázek 1: Fáze vzdělávání



Zdroj: VODÁK, J., a KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 84.

(s vlastní úpravou)

²² Srov. VODÁK, J., a KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 83.

3.1.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Právě identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb se zabývá zjišťováním vzdělávacích potřeb ve třech stupních analýzy: jednotlivec – tým – organizace. Analýza se zabývá shromažďováním informací o stávajícím stavu schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců, týmů a organizace a porovnává se zjištěnými údaji a jejich požadovanou úrovní. Výsledkem probíhající analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti a její potřeba eliminace se zaměřením na odstranění právě formou vzdělávání. Rozdíl mezi požadovanou a současnou výkonností nazýváme výkonnostní mezerou.

Strukturu procesu identifikace vzdělávání lze nastínit ve třech krocích:

Organizační analýza

Základ analýzy tvoří údaje o cílech a plánech organizace, struktuře výroby, počet a pohyb zaměstnanců, plány na zavádění nových technologií, popř. údaje o produktivitě a další.

Analýza práce

Tato analýza zahrnuje činnosti, úkoly, znalosti dovednosti a schopnosti zaměstnanců v určitých pracovních pozicích. Zdrojem analýzy mohou být informace z popisů pracovních míst a jejich specifikací, dále pak rozhovory se zaměstnanci, který ukončují pracovní poměr nebo osobní rozhovory s nadřízenými manažery. Výsledkem je srovnání stávajících požadavků pracovního místa se skutečnými dovednostmi a znalostmi a tím jsou identifikovány potřeby pro další rozvoj a vzdělávání.

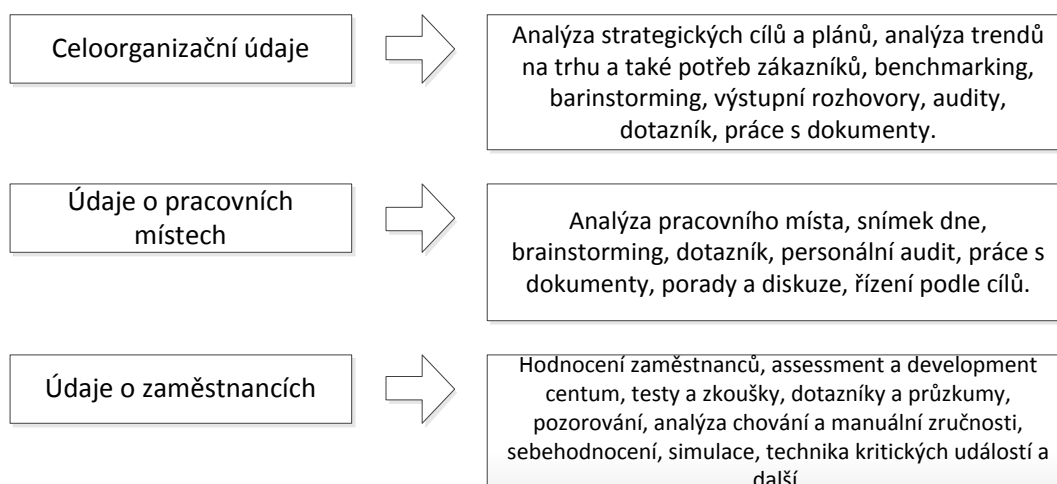
Analýza osob

Změřením této analýzy je individuální popis jednotlivců, jak vykonávají stanovenou práci. Podklady se získávají z hodnocení zaměstnanců, z údajů o jejich stávajícím vzdělání, kvalifikaci, o absolvovaných kurzech vzdělávání, dále z testů a rozhovorů nebo firemních průzkumů zaměstnanců.²³

Na Obrázku 2 je znázorněno schéma pro zjišťování vzdělávacích potřeb. Na základě tohoto schématu jsou zaměstnanci zařazováni do vzdělávacích programů.

²³ Srov. BLÁHA, J., *Pokročilé řízení lidských zdrojů*, s. 124.

Obrázek 2: Schéma metod zjišťování vzdělávacích potřeb



Zdroj: BLÁHA, J., *Pokročilé řízení lidských zdrojů*, s. 125.

Analýza potřeb

Součástí identifikace potřeb je její analýza. Analýza určuje rozdíl mezi aktuálním stavem a stavem ideálním. Při analýze se nesmí společnost dostat do bodu, kdy vzdělávání dává do pořádku to, co bylo předtím špatně. Tato situace je pojmenovaná jako tzv. model deficitu. Náplní analýzy je rozpoznávání rozvojových potřeb, zároveň připravuje zaměstnance tak, aby na sebe vzali odpovědnost.

Potřeby vzdělávání by měly být analyzovány ve společnosti jako celek, následovat by měla skupinová analýza (jednotlivé oddělení, týmy). Jako poslední pak analýza jednotlivých pracovníků.

Armstrong rozděluje metody analýzy na čtyři skupiny.

1. Analýza podnikových plánů

Strategie vzdělávání ve společnosti je určována celkovou strategií společnosti. Takový plán obecně mapuje dovednosti a schopnosti, které společnost považuje do budoucna za vhodné. Tyto obecné plány je nutno převést na plány konkrétní.

2. Analýza pracovních míst

Zjišťuje pracovní náplně, výkonnostní normy z hlediska kvality a množství, znalostí a dovedností, které zaměstnanec potřebuje, aby mohl svou práci úspěšně vykonávat. Právě výsledkem této analýzy je specifikace vzdělávání, která pojmenovává konkrétní úkoly vycházející z obecných pravidel obsažených v popisu pracovního místa. Takto vznikají konkrétní charakteristiky znalostí, dovedností, schopností a postojů.

3. Hodnocení pracovního výkonu

Pracovní výkon zaměstnance je hodnocen jeho manažerem. Základem je „hodnotící“ rozhovor mezi zaměstnancem a manažerem. Zaměstnanec je na základě hodnocení seznámen s pozitivy a negativy ve svém pracovním výkonu. Zaměstnanci se dostává zpětné vazby na jeho pracovní výkon. Zároveň je vyzván k odůvodnění svých pracovních výkonů. Výsledkem tohoto rozhovoru je stanovení cílů a strategie rozvoje zaměstnance.

4. Šetření o vzdělávání

Zde je účelem vytvořit základní strategii vzdělávání pro její realizaci. Jedná se o výstup, který shromažďuje informace, které byly získány metodou analýzy. Součástí může být také hodnocení vzdělávání a diskuse.²⁴

Pro zpracování návrhu vzdělávání bylo nutné, aby byla velmi dobře zvládnuta problematika identifikace potřeb vzdělávání. Studium materiálů týkajících se výše uvedené problematiky byl vytvořen ucelený přehled o procesu, který je potřeba absolvovat, než jsou nastíněny základní stavební kameny pro konkrétní plánování vzdělávání.

3.1.2 Plánování vzdělávání

Plán vzdělávání je sestavován v případě zjištěných rozdílů ve výkonnosti zaměstnanců. Řešením tohoto problému je plánování vzdělávání, do kterého se zahrnují také možné limitující bariéry. Proces plánování se skládá ze tří fází.

- Přípravná fáze – specifikace potřeb, analýza a stanovení cíle
- Realizační fáze – vývoj a zpracování jednotlivých bodů vzdělávání dále vlastní realizace, stanovení úkolů a jejich pořadí
- Fáze zdokonalování – hodnocení jednotlivých bodů z předchozí fáze, hledání dalších možností pro zefektivnění vzdělávání. Do této fáze patří také zjišťování ekonomických nákladů.

Při vytváření plánu vzdělávání jsou důležité odpovědi na následující otázky:

1. Jaká budou témata vzdělávání?
2. Kdo se bude účastnit vzdělávání?
3. Jaké budou použity metody?
4. Kdo bude vzdělávání vést?

²⁴ Srov. ARMSTRONG, M., *Personální management*, s. 538-542.

5. Kdy a jak bude trvat?
6. Kde se vzdělávání uskuteční?
7. Jaký je dán rozpočet na vzdělávání?
8. Jak bude probíhat hodnocení výsledků?²⁵

K dosažení cíle vzdělávání je důležité vybrat nejvhodnější metody, které lze také vzájemně kombinovat. Metody se dělí na vzdělávání na pracovišti (on the job) a mimo pracoviště (off the job).

On the job - rotace práce, koučování, mentorování, instruktáž, pověření.

Off the job – kurzy, které pořádají specializující se agentury, školy, přednášky, workshop, manažerské hry, případové studie.

E-learning je nejčastější metodou vzdělávání, která využívá převážně informační technologie. Výhodou této metody je možnost samostudia, dostupnost, rychlost zpětné vazby a tyto kurzy mohou být hromadné. Zaměstnanci nejsou pod přímým dohledem a mizí i stresová bariéra z vlivu okolního prostředí. Školitelé po vyhodnocení práce dále pokračují ve vzdělávání se zaměstnancem dle dosažených výsledků. Komunikace v případě e-learningu neprobíhá formou *face to face*, ale nejčastěji prostřednictvím emailu, chatu, videokonference atp. Mezi nevýhody patří vyšší náklady na zřízení zaškolení pro používání systému, nepřítomnost školitele.

Obdobou e-learningu je **banded learning**, kdy je kombinována výuka s počítačem s výukou v učebně. Na počátku jsou účastníci seznámeni s materiálem pomocí tutoriálu, dále již pracují samostatně.

Vzdělávání na pracovišti:

Rotace práce

Podstatou této metody je získávání zkušeností na jiných pracovních pozicích. Výhodou je zvýšení flexibility zaměstnance, větší přehled o procesech. Vzhledem k tomu, že zaměstnanec na daném pracovišti stráví poměrně krátkou dobu, klade tento způsob vzdělávání na pracovišti vysoké nároky především na školitele, jehož povinností je zajistit, aby školení, i v tak rychlém tempu, bylo pro zaměstnance i zaměstnavatele přínosné.

Koučování

Pomáhá individuálně zlepšovat výkon zaměstnance a jeho schopnosti. V tomto případě kouč (školitel) pokládá zaměstnanci otázky zaměřené na konkrétní oblast vzdělávání. Při koučování se hodnotí konkrétní situace, kouč dává podněty k aktivitám

²⁵ Srov. BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*, s. 11.

a novým inovativním možností, podněcuje zaměstnance, aby sám reagoval na vzniklou situaci a dokázal ji vyhodnotit a použít vhodné řešení. Mezi nejoceňovanější výhody patří neformální prostředí, úzká oboustranná spolupráce, individuální přístup. Nevýhodou koučování je časová náročnost, práce pod tlakem.

Instruktaž

Zaměstnanec si osvojuje pracovní postupy pozorováním a napodobováním zkušenějších. Zde je přínosem především to, že si zaměstnanci vzájemně budují pozitivní vztahy a nový zaměstnanec se rychleji adaptuje jak v pracovním procesu, tak i v kolektivu. Pokud se jedná o pozice v dělnických sektorech, nemusí být metoda efektivní kvůli hlučnému prostředí.

Asistování

Znamená, že zaměstnanec funguje jako asistent zkušenějšího, se kterým se účastní dalších aktivit během pracovního procesu. Tato metoda je zaměřená jen na jednu pozici, zaměstnanec podstupuje soustavné intenzivní vzdělávání, ale nemá možnost srovnání alternativních pracovních postupů a informace získává pouze z jednoho zdroje.

Vzdělávání mimo pracoviště:

Přednáška

Největší výhodou jsou nízké náklady, ale není zde možnost vzájemného působení mezi účastníky a školiteli. Posluchači jsou informace přijímány pasivně, zcela záleží na osobě školitele, zda je schopen svým výkladem posluchače zaujmout.

Seminář

Zde dochází k výměně informací formou diskuse mezi účastníky, kteří dostávají zpětnou vazbu ihned. Samostatně plní zadané úkoly v rámci tématu, což znamená důkladnější samostatnou přípravu a lepší vstřebání nabytých znalostí.

Workshop

Účastníci zde řeší konkrétní problémy, pracují v týmu a právě díky týmové práci bývá nalezeno ideální řešení. Nejčastěji probíhá workshop v neformálním prostředí a jeho výhodou je možnost aplikace i pro větší skupiny.

Hraní rolí

Účastníci obdrží zadání a jejich úkolem je hrát určitou postavu v určité situaci. Výhodou je interaktivní rozvoj dovedností, kdy účastníci musí rychle a vhodně reagovat. Tuto metodu nelze praktikovat bez přípravy a zkušených školitelů. Pro některé účastníky nemusí být tato metoda vhodná, mohou se dostávat do nepříjemných a emotivních situací.

Simulace

Řešení běžné situace, kdy je účastníkům dán konkrétní scénář a oni sami činí rozhodnutí. Situace jsou pro účastníky reálné a dokážou formovat své schopnosti. Tato metoda vyžaduje opět náročnou přípravu a zkušené školitele.

Outdoor training

Hry a pohybové aktivity určené zejména pro manažery. Tato forma je pro účastníky zábavná, podporuje týmovost, rozvíjí manažerské dovednosti. Konkrétní hry nemusí být brány za reálné, může se jednat také o nepříjemné situace, takové, ze kterých pramení tréma z jejich výkonu.

Development centre

Účastníci těchto kurzů ukazují své schopnosti prostřednictvím testů, hraní rolí, rozhovorů. Při této metodě se rozhoduje o povýšení zaměstnance, zpětná vazba dává podnět pro další plány na vzdělávání zaměstnanců.²⁶

Metody, které byly představeny v této části práce, budou konkrétně aplikovány v návrhu plánu vzdělávání ve společnosti JCS.

3.1.3 Realizace vzdělávání

Při realizaci vzdělávání neexistují konkrétní pravidla. Nejdůležitější je monitoring kurzů vzdělávání na trhu. Je potřeba, aby společnost zajistila průběh podle daného plánu, rozpočtu a dbala na zpětnou vazbu a její případnou implementaci do praxe.

Ve fázi realizace musí společnost oslovit lektora, zajistit učební prostory, pomůcky a materiály. Dalším důležitým krokem je sestavení účastníků daných školení. Celý projekt musí být organizačně zvládnutý tak, aby se předešlo případným kolapsům. Některé společnosti si tyto kurzy vytvářejí samy, jiné zadávají tento úkol externím agenturám, ale obě varianty je možné také zkombinovat. Nesmíme opomenout účastníky, kterým je nutno podat základní informace o kurzech (termín konání, místo, obsah, kontaktní osoba). Pokud je kurz pořádán mimo pracoviště, předpokládá se zajištění veškerých pomůcek, materiálů, technického vybavení, ale také ubytování a občerstvení, zaměstnavatelem.²⁷

Vodák a Kucharčíková rozdělují realizace na šest fází: cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři. Cíle se určují podle stanovených potřeb. Je možné je rozdělit na cíl programový a cíl jednotlivý. Pro programový cíl je důležitý výstup procesu

²⁶ Srov. BLÁHA, J., *Pokročilé řízení lidských zdrojů*, s. 128-129.

²⁷ Srov. tamtéž, s. 130.

a stanovení potřeb. Jednotlivé cíle jsou cíle kurzu, ale mohou se také ještě dále dělit na jiné dílčí cíle. S cílem vzdělávání je potřeba seznámit účastníky a hlavně rozlišit pojem cíle a záměr. Záměrem se rozumí to, co má být obsahem, proč bylo toto téma zvoleno. Záměr určuje školitel. Záměry i cíle by měly být v harmonii se strategií společnosti a zapadat do rozvoje lidských zdrojů. Cíl musí být konkrétní, dosažitelný a měřitelný v oblasti hodnocení vzdělávání. Mezi motivační faktory ve vzdělávání patří hlavně zlepšení postavení, udržení pozice, získání nového pracovního místa, možnost seberealizace a získání kvalifikace. Důležité je přesvědčit zaměstnance o smysluplnosti své práce. Ke zvýšení motivace může zaměstnance vést také drobný pracovní úspěch, ocenění, pochvala od nadřízeného. Motivaci zvyšuje také spoluúčast zaměstnanců na rozhodování.²⁸

Nejméně je kladen důraz na vzdělání zaměstnanců na administrativních pozicích. Armstrong tvrdí, že největší podíl viny nesou manažeři, kteří mají tuto oblast na starost. Pokud ale nebude administrativní práce efektivní, sníží se tím také efektivita společnosti. U administrativních pracovníků navrhuje rozdělení na tři oblasti: základní vzdělávání, další vzdělávání a pokračovací vzdělávání. V první fázi by měl být zaměstnanec proškolen na základní informace o společnosti a základní znalosti, které budou nezbytné pro jeho práci. Zaměstnanec by měl být informován o dalších možnostech vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Poté co zaměstnanec takto ukončí základní a další vzdělávání, měl by již být motivován k dalšímu vzdělávání. Tento proces by pro něj měl být nepřetržitý. V této fázi je také možné zjistit, jestli zaměstnanci s rozvojovým potenciálem nestagnují na špatné pozici.²⁹

3.1.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Předtím než přistoupíme k vyhodnocení výsledků, je důležité stanovit si kritéria pro hodnocení. Tato kritéria mohou mít velkou rozmanitost. Podle Koubka je nejefektivnějším z kritérií porovnání vstupních testů a testů po ukončení programu. Zde jsou dvě možnosti, jak k testům přistupovat, a to zhotovit dva rovnocenné testy nebo jeden, který objektivně zhodnotí obě úrovně. Pokud srovnáme výsledky testů, nemusí se výsledek jevit objektivní, poněvadž pokud bude účastník úspěšný, má společnost vždy dojem, že se jedná o zásluhu

²⁸ Srov. VODÁK, J., a KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 99-104.

²⁹ Srov. ARMSTRONG, M., *Personální management*, s. 522.

kurzu. V případě, že bude výsledek testu negativní, již není hodnocení objektivní. Další možnosti hodnocení, které Koubek uvádí, již sám považuje za méně spolehlivé.³⁰

Častým modelem pro vyhodnocování výsledků je Kirkpatrickův/Phillipsův model, který zahrnuje pět úrovní hodnocení. Tento model vyhodnocuje parametry a je založen na předpokladu, kdy na sebe úrovně hodnocení navazují a zároveň předešlé úrovně jsou základem pro ty vyšší.

1. Úroveň reakce – v této úrovni účastníci hodnotí vzdělávací program a práci školitele. Důraz je také kladen na názor účastníků, jestli by něco na programu změnili. Výstupem jsou dotazníky. Hodnocení by mělo být provedeno s časovým odstupem, uvádí se doba do 7 dní.
2. Úroveň učení – v této úrovni posuzujeme, jaké nové dovednosti účastníci získali a jestli došlo k formování jejich postojů. Zde jsou využívány také dotazníky, ale ukončením programu účastník dostane test.
3. Úroveň chování – při tomto procesu hodnocení dochází ke zkoumání, zda zaměstnanec získané dovednosti dodržuje při práci. Metodou tohoto hodnocení bývá 360° zpětná vazba, assessment/development centre nebo pozorování při práci. Toto hodnocení přímo posoudí, jestli byl cíl kurzu splněn.
4. Úroveň výsledků – na této úrovni se zkoumá, jestli program vzdělávání zvýšil výkonnost společnosti. Určuje se konkrétní míra dosažených cílů např. zvýšení produkce, snížení nákladů, spokojenost zákazníků.
5. Úroveň návratnosti investic – zde se porovnávají finanční přínosy s vynaloženými náklady bez rozložení zisku v čase. Tato metoda je statická.³¹

Armstrong považuje za nejvýhodnější model vyhodnocování podle Hamblina: „Jakýkoliv pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace.“³² Vyhodnocování považuje za integrální součást vzdělávání. Stanovení cílů a vytvoření metod výsledků je podle něj nedílnou součástí již ve fázi plánování.

V současné době většina institucí dává přednost hodnocení pomocí metody 360° zpětná vazba. Tento způsob hodnotí ze všech úhlů nadřízené, kolegy, podřízené, zákazníky a jiné spolupracovníky. Bývá podkladem pro roční hodnocení zaměstnanců, ale stává se, že

³⁰ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 274.

³¹ Srov. BLÁHA, J., *Pokročilé řízení lidských zdrojů*, s. 131.

³² ARMSTRONG, M., *Personální management*, s. 555-556.

pro toto hodnocení rozhodne společnost jen u konkrétního zaměstnance, u kterého uvažuje o kariérním posunu. Toto hodnocení je vysoce objektivní jak z pozice nadřízeného, tak z pozice zaměstnance a ukazuje silné stránky a příležitosti v rozvoji pracovního výkonu. Metoda je anonymní, ale hodnocení nadřízeného není, protože při následném rozboru se zaměstnancem dává svůj názor otevřeně najevo. Výsledky jsou průměrem více zaměstnanců, proto se předpokládá, že hodnocení bude použito minimálně u pěti hodnotitelů na jednotlivých pozicích.³³

Zde je potřeba zmínit se, že proces hodnocení je vlastně jakousi zpětnou vazbou pro celý proces plánování vzdělávání zaměstnanců. Ukazuje nám, zda jsme se vydali správným směrem, zda jsme efektivně využili metody plánování a správně nastavili priority ve vzdělávání. Jak už bylo na počátku uvedeno, je proces vzdělávání zaměstnanců procesem se čtyřmi fázemi. A pokud výsledky hodnocení nejsou příliš pozitivní nebo nedosahují očekávané úrovně, je potřeba vrátit se na počátek tohoto procesu a snažit se najít jiné lepší řešení.

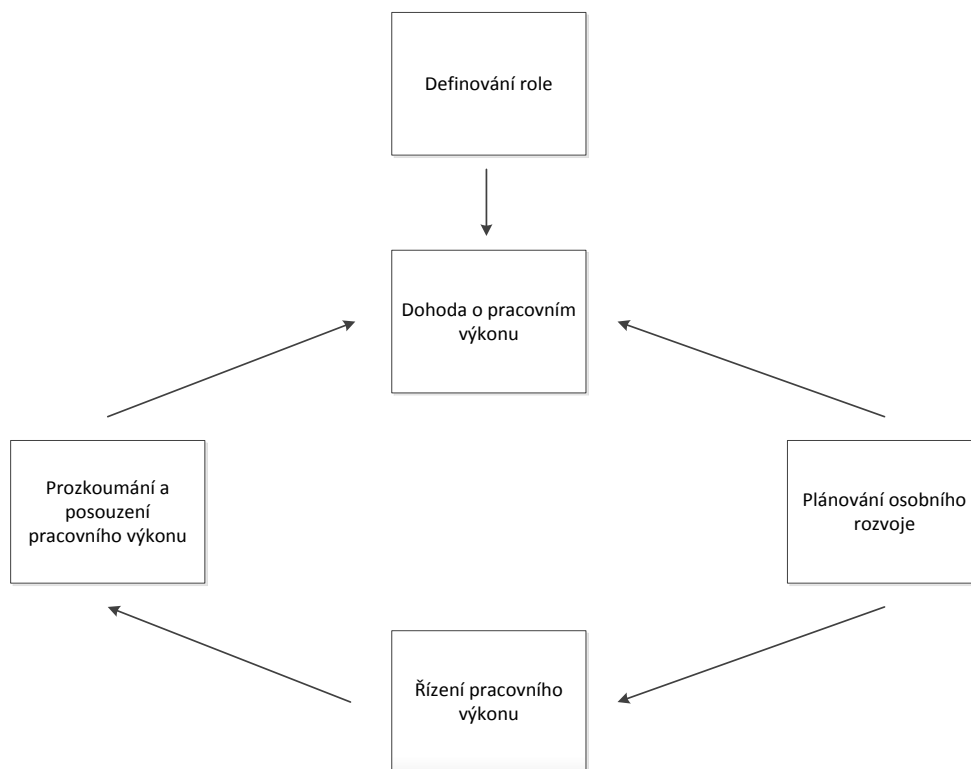
³³ Srov. JANIŠOVÁ, D., a KŘIVÁNEK, M., *Velká kniha o řízení firmy*, s. 229.

3.2 Řízení výkonu a vzdělávání zaměstnanců

Podle Armstronga je řízení pracovního výkonu systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Díky tomuto procesu dochází k odvádění lepších výsledků a to za pomoci řízení a znalostí pracovního výkonu v rámci plánovaných cílů a požadavků, které se týkají schopností. Je to soubor procesů k vytváření společného chápání, vysvětluje, čeho má být dosaženo. Pro řízení a rozvíjení lidí vytváří způsob, který zvyšuje pravděpodobnost, že toho bude v kratší nebo delší budoucnosti dosaženo. Směřuje zaměstnance k tomu, aby dělali správné věci vysvětlováním jejich nastavených cílů.³⁴

Koubek ve své knize *Řízení lidských zdrojů* uvádí, že řízení pracovního výkonu představuje určitý cyklus, kdy vymezuje hlavní aktivity a fáze cyklu, které znázorňuje následující Obrázek 3.

Obrázek 3: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 204.

³⁴ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 413.

Tento proces se skládá z následujících kroků:

Definování role zaměstnance – stanovení hlavních oblastí výsledků a specifikace jeho schopností.

Projednávání a uzavření ústní nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu – jedná se o dohodu, které by měl zaměstnanec se zaměstnavatelem dosáhnout. Probíhá tzv. výkonové měření, což je porovnání schopností zaměstnance k dosažení nastavených výsledků, tzv. plánování pracovního výkonu.

Projednání a uzavření dohody nebo jeho smlouvy o rozvoji schopností zaměstnance - tzn. plán osobního rozvoje zaměstnance. Stanovuje postupy, které musí zaměstnanec zrealizovat v zájmu svého rozvoje a rozšíření svých znalostí a dovedností a zlepšení svého výkonu. Tento plán upřesňuje dohodu nebo smlouvu o potřebách pracovního výkonu a rozvoje pracovníka.

Řízení pracovního výkonu v průběhu nastaveného období – Zahrnuje nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby na výkon, jeho posuzování a rozhovorů o pracovním výkonu. V této fázi jsou podnikány kroky, které vedou k uskutečňování dohody o pracovním výkonu a právě plánu osobního rozvoje zaměstnance.

Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu – formální vyhodnocení, které vede k prozkoumání a posouzení pracovního výkonu za stanovené období, kde se klade důraz na úspěch, pokrok i problém v nastaveném pracovním výkonu. Toto závěrečné prozkoumání vede k jeho úpravě dohody o pracovním výkonu a plánů osobního rozvoje.³⁵

Dále Koubek přikládá mimořádný význam efektivitě řízení pracovního výkonu, soustavnou a efektivní komunikaci mezi pracovníkem a nadřízeným v průběhu nastaveného období. Je důležité se zaměřit na včasné odhalování a řešení naskytnutých problémů v pracovním výkonu. Je nutno identifikovat problém a následně se společnými silami dobrat k jeho řešení. Zaměřit se na odhalení příčin problému a tak nechat vzniknout vzájemnou dohodu vedoucí k rozhodnutí o dalších krocích směřující k překonání nebo zmírnění vzniklého problému. Nadřízení musí vytvořit podmínky pro úspěšné překonání vzniklého problému a dále musí sledovat realizaci vyřešení problému.

Na závěr této kapitoly si velice zjednodušeně shrňme proces řízení pracovního výkonu. Jde o strategicky orientovaný a integrovaný proces, který umožňuje společně,

³⁵ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 205.

aby byly neustále úspěšné a konkurenceschopné, a to v důsledku soustavného prohlubování a rozšiřování schopností jednotlivců a týmů v organizaci.³⁶

3.3 Cíle řízení pracovního výkonu

Co jsou cíle? Podle Armstronga jsou obecnými cíli řízení pracovního výkonu nastolení kultury vysokého výkonu, kdy zaměstnanec a týmy přebírají zodpovědnost za neustálé vylepšování podnikových procesů a dovedností a přínosů v rámci jim poskytovaného efektivního vedení. Dále Armstrong poukazuje na to, že cílem pracovního výkonu je vytváření a rozvíjení schopností pracovníků, naplňování a pokračování očekávání a plné využití svého potenciálu vedoucího k užitku svému a celé společnosti. Řízení pracovního výkonu je důležité proto, že se týká především zabezpečování podpory a vedení potřeb lidí se rozvíjet a neustále se zlepšovat a být tak stále připraveni vykonávat odpovědnější a náročnější práci.³⁷

Podle Bartoňkové patří mezi stěžejní cíle řízení pracovního výkonu soustavné zlepšování výkonu společnosti, a to ve všech oblastech činností a soustavný rozvoj pracovníků, jejich dovedností, schopností a hlavně uspokojení z práce, nastavení dohod, které odstraňují konfliktní situace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky v procesu formálního hodnocení. Dále uvádí, že model řízení pracovního výkonu je založen na předpokladu řízení výkonu společnosti strategickými a klíčovými cíli celé společnosti a tyto cíle jsou rozdělovány do cílů jednotlivých útvarů, týmů i zaměstnanců.³⁸

Vytvoření cílů podle SMART metody

Název vychází z anglického výrazu smart – chytrý, zároveň se jedná o počáteční písmena jednotlivých znaků.

S (specific/stretching) - konkrétní, náročný, jednoznačný, srozumitelný

M (measurable) – měřitelný, vyjadřuje množství, kvalitu, čas, peníze

A (achievable) – dosažitelný, podnětný, pro schopného jedince

R (relevant) – důležitý, relevantní

T (time-framed) – časově určený³⁹

³⁶ Srov. BARTOŇKOVÁ, H., *Vzdělávací strategie*, s. 33.

³⁷ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 413.

³⁸ Srov. BARTOŇKOVÁ, H., *Vzdělávací strategie*, s. 96.

³⁹ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 220.

„Cíle charakterizují něco, co musí být dosaženo nebo splněno. Stanovování cílů, které vyúsťuje do dohody o tom, čeho držitel role musí dosáhnout, je důležitou součástí procesů definování a řízení očekávání v rámci řízení pracovního výkonu a vytváří jakýsi orientační bod pro zkoumání a posuzování pracovního výkonu.“⁴⁰

Stanovené cíle jednotlivých zaměstnanců se musí především shodovat se strategií nastavenou pro celou společnost tak, aby byly přínosem. V celkovém souhrnu poskytují důležité informace nejen o schopnostech jednotlivých zaměstnanců, ale také i o jejich ochotě se vzdělávat a rozvíjet svůj profesní potenciál.

⁴⁰ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 420.

4 PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ JOHN CRANE SIGMA, A.S.

Aby bylo možné stanovit vhodný model následného vzdělávání po vstupním školení zaměstnanců, bylo potřeba se seznámit s cíli společnosti jako s celkem. Přesněji řečeno tím, čeho chce firma dosáhnout – strategie společnosti, co všechno je potřeba udělat, aby byly vytvořeny správné podmínky pro dosahování tohoto cíle – vize společnosti. A vzhledem k tomu, že bylo pro hodnocení vybráno oddělení nákupu, uvádíme ještě také náplň práce jednotlivých pracovníků, tak aby navrhované modely vzdělání, byly přínosem jak jim, tak i celé společnosti.

Plán vzdělávání ve společnosti byl sestaven tímto způsobem:

1. zjišťování strategických cílů společnosti;
2. selekce klíčových vlastností pracovníků z popisu práce;
3. porovnání zjištěných informací s metodami vzdělávání v teorii;
4. na základě zjištěných informací sestavení vhodného model vzdělávání.

4.1 Vzdělávání ve společnosti John Crane Sigma, a.s.

Z dostupných interních dokumentů bylo zjištěno, že školení ve společnosti JCS v současné době probíhá ve dvou fázích. V první fázi je novému zaměstnanci představena společnost jako celek, ale také je popsána detailně struktura a strategie. Toto školení je vstupní, organizuje jej sama společnost a probíhá v jejích prostorách v místnostech pro toto určených. Lektory jsou pověřeni zaměstnanci jednotlivých oddělení. Vstupní školení probíhá dva dny. Během tohoto období se dostane zaměstnanci pouze základních informací. Konkrétní školení pro jeho pracovní pozici probíhá ve druhé fázi. Průběh druhé fáze není oficiálně zadán, ale závisí na jednotlivých nadřízených, jak nového zaměstnance budou implementovat do týmu a školit pro pracovní výkon.

Po nástupu nového zaměstnance do pracovního poměru je připraveno úvodní školení, zaměstnanec je zde seznámen s pracovním řádem a zároveň jsou vyřizovány formality potřebné k zahájení řádného pracovního poměru. Pověřenou osobou provádějící toto školení je HR Generalist / HR Administrator, doba školení je stanovena na 90 minut. Následující školení je v kompetenci útvaru generálního ředitele, jeho trvání je stanoveno na 30 minut a odpovědnost za něj přebírá Generální ředitel / HR Manager / Finanční ředitel, zde jde především o seznámení se s organizací celé nadnárodní společnosti,

základními pravidly, její vizí do budoucna, konkrétními cíli. Pak je zaměstnanec seznámen s globální politikou celé společnosti, také s protikorupční a protiúplatkovou politikou, kodexem společenské odpovědnosti a obchodní etiky.

Další blok školení je věnován především bezpečnosti práce, celkově se hovoří o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně. Uvedené školení je v kompetenci bezpečnostního technika společnosti a jeho doba je určena na 90 minut. Následně zaměstnanec prochází seznámením se systémem zabezpečení (používání alarmu, elektronické kódování jednotlivých pracovišť, docházkový systém apod.) a zároveň jsou zaměstnanci sděleny podmínky pro používání firemního softwaru a hardwaru a podmínky ochrany dat společnosti. Zodpovědnost za toto školení přebírá Facility & Security Manager / IT Manager a doba jeho trvání je určena na 30 minut.

Následuje školení věnované přímo společnosti John Crane Sigma, a.s., odpovědnou osobou je zde HR Manager / HR Generalist, je zaměřeno na konkrétní data o společnosti, struktuře a propojení jednotlivých oddělení. Určená doba je 45 minut. Navazující školení jsou zaměřena především na strukturu jednotlivých oddělení, specifikaci zákazníků a konkrétní náplň práci jejich zaměstnanců. Doba vymezená pro zvládnutí těchto podstatných údajů se pohybuje v rozmezí 15 – 45 minut. Jedná se o oddělení Technické Oddělení, Customer Service, Mrp Capacity Planning, Purchasing Department, Warehouse, Manufacturing, Assembly, Production Engineering, Quality Department, Data Team, Distribution. Jako poslední absolvuje zaměstnanec školení IT, týkající se práce s hardwarem a softwarem, způsoby přihlášení a odhlášení do jednotlivých počítačů ve společnosti, funkcí helpdesku, ochranou dat. Za toto školení jsou odpovědní IT Manager / IT Assistant a doba trvání je určena na 15 minut.

Pro ucelenost výkladu je nutné uvést, že vrcholové vedení společnosti sestavilo společně s útvarem lidských zdrojů pro vstupní školení speciální prezentaci. Tato prezentace je velmi obsáhlá (cca 80 slidů) a její součástí jsou kromě představení společnosti i technické informace z výrobních postupů. Tato prezentace je používána po celou dobu výše uvedených školení, je rozdělena do několika částí a školitelé z nich využívají vždy jen určitý počet slidů. Pro názornost jsou v příloze práce uvedeny příklady z této prezentace.

Další vzdělávání ve společnosti je již pouze v režii pověřených zaměstnanců, kteří podle změn v pracovním výkonu vyjednávají s útvarem lidských zdrojů a plánují další možnosti ve vzdělávání jednotlivých zaměstnanců. Pro hodnocení zaměstnanců

má společnost vlastní hodnocení 360°. Tento postup hodnocení byl již vysvětlen v kapitole 3.1.4.

Další konkrétní formy vzdělávání již nejsou ve společnosti JCS pevně stanoveny. Proto se v další části zaměříme na vytvoření návrhu vzdělávání pro zaměstnance oddělení nákupu. Tento plán pro nákupčí bude vycházet ze strategie společnosti, která již byla výše popsána.

Z výše uvedeného vyplývá, že společnost JCS věnuje svým zaměstnancům při vstupu do společnosti dostatek času i informací, které jsou potřebné proto, aby se zaměstnanec ve společnosti dobře orientoval, vytvořil si základní představu o jejím fungování, seznámil se s používanou technikou, prostory a alespoň částečně si osvojil způsoby práce ve společnosti. Zároveň je nutné vyzdvihnout především aktéry školení. Jak jsem již bylo výše uvedeno, školení jsou v kompetenci vyššího managementu, a to dává možnost zaměstnanci seznámit se s těmito osobami.

4.2 Specifikace náplně práce a požadavků vzdělanosti pro pracovní pozice oddělení nákupu

Již bylo zmíněno, že v oddělení nákupu v současné době pracuje 12 zaměstnanců, kteří jsou přiřazeni na jednotlivé pracovní pozice. Veškeré informace pochází z interních zdrojů. Struktura oddělení je následující: vedoucí oddělení, zástupce vedoucího oddělení, nákupčí.

Pro analýzu kvalifikačních potřeb v následujícím textu jsou uvedeny náplně pracovní pozice pro všechny tři úrovně. V příloze jsou uvedeny další údaje z pracovních náplní, které byly dostupné z interních dokumentů.

Vedoucí oddělení

Náplní práce vedoucího je vedení oddělení nákupu s cílem zajištění nákupu požadovaného materiálu za účelem podpory výroby a prodeje v požadovaném termínu, kvalitě, množství a ceně.

Pracovní náplň

- Definování strategie a cílů oddělení nákupu, tvorba obchodního plánu a zajištění jeho realizace
- Vedení pracovního týmu, plánování a rozdělení práce, delegování, kontrola, řešení personálních otázek, motivace a pravidelné hodnocení

- Pravidelná kontrola dlouhodobých strategických úkolů a jejich revize dle zadaných parametrů
- Pravidelná kontrola operativních úkolů a jejich realizace
- Vyhledávání a výběr vhodných dodavatelů, analýza alternativních zdrojů a dodavatelů
- Vedení jednání s dodavateli
- Sledování a vyhodnocování dodavatelů podle zadaných ukazatelů v souladu s obchodními cíli společnosti a požadavky zákazníka
- Kontrola dat o materiálu a jejich aktualizace, kontrola klíčových ukazatelů pro nákup (cena, kvalita, dodací termíny) a akce pro neustálé zlepšování v této oblasti
- Řízení centrálního skladu a zodpovědnost za jeho dostupnost.
- Pravidelná komunikace a porady s nadřízenými a podřízenými pracovníky
- Zajištění spolupráce a koordinace s oddělením Capacity Planning, a dalšími odděleními v rámci John Crane Sigma i s odděleními nákupu John Crane obecně.

Vedoucí oddělení nákupu – v této pozici pracuje především s podřízenými zaměstnanci, uplatňuje tedy svou autoritu. Zároveň je nutné, aby byl dobrým řečníkem, dobře zvládal stresové situace a práci pod tlakem. Je důležité, aby byl dostatečně kritický, jak sám k sobě, tak i k podřízeným zaměstnancům. V jednání se zákazníky a dodavateli řeší už jen složité a vypjaté situace odpovídající jeho postavení, proto je nezbytností asertivní jednání a vhodně zvolená metoda komunikace.

Zástupce vedoucího oddělení

Náplní práce je zajištění nákupu materiálu - vyhledávání, identifikace a kvalifikace nových dodavatelů, měsíční sledování výsledků stávajících dodavatelů a tvorba analýz spotřeb, úspor, výhledů a strategií nákupu jednotlivých komodit. Komerční jednání s dodavateli.

Pracovní náplň

- Zajištění nákupu materiálu
- Zastřešení nákupu surového materiálu
- Řízení skladu CZW a jeho dostupnosti
- Kontrola dat o materiálu a jejich aktualizace
- Hodnocení a výběr vhodných dodavatelů
- Tvorba a zaslání poptávky
- Vystavení objednávky

- Přijetí potvrzené objednávky do systému
- Urgence dodavatele při řešení nesrovnalostí, částečných dodávek, zpoždění apod.
- Vyhledávání nových odběratelů a výhodných cen
- Pravidelná komunikace a porady týmu
- Sledování a vyhodnocování dodavatelů podle zadaných ukazatelů
- Zastupování vedoucího oddělení v případě jeho nepřítomnosti včetně plánování, organizace a kontroly práce nákupčích

Zástupce oddělení vedoucího nákupu – v nepřítomnosti vedoucího jej plně zastupuje, tato situace však nenastává příliš často, proto je tato pozice spíše podpůrnou pozicí pro vedoucího oddělení. Nadřízen nákupčím schvaluje a potvrzuje výběr dodavatelů a zboží. U této pozice je potřeba být především dobrým organizátorem, zvládat práci ve stresu. Vzhledem k zastupování vedoucí pozice je nutné dokázat se plynule přizpůsobit změně situace.

Nákupčí

Jsou dále rozděleni podle jednotlivých segmentů výroby. Jejich pracovní náplní je nákup kooperací - požadovaného zboží a služeb za účelem podpory výroby a prodeje v požadovaném množství, čase, kvalitě a ceně.

Pracovní náplň

- Příjem požadavků ze zákaznického servisu na zboží a služby
- Určení a výběr vhodného dodavatele
- Tvorba a zaslání poptávky
- Vystavení objednávky
- Přijetí potvrzené objednávky do systému
- Přijetí dodávek do systému SAP
- Kontrola přijatých dodávek v systému, následná urgence dodavatele, řešení nesrovnalostí a zpoždění
- Vyhledávání nových odběratelů a výhodných cen
- Pravidelná komunikace s nadřízeným a ostatními nákupčími, odděleními výroby

Nákupčí – je nejbližší dodavatelům, proto je pro tuto pozici maximálně důležitá efektivní komunikace a prodejní dovednosti. Tyto schopnosti využívá jak při nákupu

zboží, kdy se snaží získat nejvýhodnější nabídku, tak zároveň i při řešení reklamací, kdy je potřeba dobře naslouchat a orientovat se ve vzniklé situaci.⁴¹

V této kapitole jsou uvedeny charakteristiku náplně práce jednotlivé pracovní pozice, které jsou zahrnuty v návrhu vzdělávání. V bodech jsou načrtnuty vykonávané činnosti jednotlivých pracovníků a závěrem je u každého z nich uvedena charakteristika nejdůležitějších potřebných vlastností. Pro vypracování návrhu vzdělávání pro jednotlivé pracovní pozice je vycházeno z výše uvedených pracovních činností a charakteristiky nejdůležitějších vlastností pracovníků.

4.3 Stanovení potřeb pro vzdělávání

Na základě analýzy pracovních pozic na oddělení nákupu a cílů stanovených společností je pro budoucí vzdělávání nejdůležitějším faktorem rozvíjení tzv. soft skills (měkké dovednosti). Jsou to dovednosti osobnostního charakteru, které jsou nezbytné pro dobré pracovní výsledky a plnění pracovních cílů. Jedná se především o efektivní komunikaci, prezentační dovednosti, tvůrčí nebo týmové řešení problémů, prodejní dovednosti a asertivní chování. Cílem plánu vzdělávání je právě rozvíjení těchto vlastností tak, aby byly v souladu s potřebami společnosti. Tím by mělo zároveň docházet k zvyšování produktivity zaměstnanců, ale i jejich osobního rozvoje.

Specifické cíle na základě cílů stanovených společností

- Bezpečnost - prohlubovat povědomí o bezpečnosti při práci.
- Zaměstnanci - zavedení studijních výměnných pobytů v rámci nadnárodních vztahů. Předpokladem je čerpání zkušeností ze stejného oboru, ale v jiném státě. Důležitou roli zde hraje právě charakteristický přístup jednotlivých národností k vykonávané práci.
- Kvalita – pravidelným produktovým školením vést zaměstnance k aktivní účasti při odhalování nekvalitních dodávek už na samém počátku a motivace k eliminaci výroby zmetků.
- Náklady - zvýšení motivace k plnění cílů formou následného profesního vzdělávání, zaměřit se především na prohlubování soft skills.

⁴¹ Interní dokumenty John Crane Sigma, a.s.

- Dodávky - zefektivnění komunikace mezi zaměstnanci jednotlivých spolupracujících oddělení, které jsou na včasných dodávkách materiálu závislí. Mapování sítě dodavatelů a schopnost vyhodnotit nejefektivnější variantu.
- Neustále zlepšování - rozvíjení osobnosti zaměstnanců (sebevědomí, asertivní chování).

4.4 Návrh vzdělávání pracovníků oddělení nákupu

Návrh vzdělávání je založen na cílech pro oddělení nákupu, které byly určeny v předchozí kapitole. Návrh vychází z analýzy potřeb tohoto oddělení a náplní pracovních pozic. V této části budou navrženy formy a metody vzdělávání. Návrh vzdělávání nebude konkrétně oslovovat externí a outsourcingové společnosti a zabývat se cenovým návrhem.

4.4.1 Nastavení plánu vzdělávání podle strategických cílů oddělení nákupu

Metodika zpracování návrhu

Zpracování návrhu vzdělávání bylo vytvořeno pomocí přehledných tabulek. První řádek je pouze popisný, jsou v něm uvedeny pojmy – konkrétní téma, jednotlivé pracovní pozice, metodika, čas a forma.

Ve druhém řádku je již věnován prostor konkrétním tématům. Nejdříve jsou označeny pozice, pro které je školení určeno, dále použitá metoda vzdělání, způsob, jakým má být provedena, následuje určení času nebo frekvence opakování a jako poslední je uvedeno, zda má být školení vykonáváno na pracovišti nebo mimo ně.

Třetí řádek obsahuje cíl navrhovaného školení, konkrétně specifikuje, jaké schopnosti a jakým způsobem mají být proškoleny pro jednotlivé pozice. Cíl vzdělávání je popsán zvlášť pod každým tématem vzdělávání.

Takto je postupováno ve všech tabulkách týkajících se návrhu školení pro strategické cíle.

Návrh plánu vzdělávání pro strategický cíl bezpečnost

Pro téma bezpečnost práce přicházejí v úvahu dvě školení, která jsou uvedena v Tabulce 2.

Tabulka 2: Téma školení: Bezpečnost

Téma Bezpečnost	Vedoucí	Zástupce	Nákupčí	Metodika	Čas	Forma
Zákonné povinné školení BOZP a PO	x	x	x	přednáška	1x ročně	interní/externí na pracovišti, školící místnost
✓ Školení BOZP a PO - ze zákona povinné školení BOZP a PO, dodržování metodiky bezpečnosti práce.						
Prezentace ochranných pomůcek	x	x	x	seminář workshop	2x ročně	interní školení, na pracovišti, školící místnost
✓ Prezentace ochranných pomůcek - zaměstnancům jsou prezentovány pomůcky, které mají k dispozici pro bezpečnou práci, zároveň jsou nastaveny pravidla pro jejich používání a sankce v případě nedodržení stanovených postupů. Vzhledem k pravidelnosti školení, je pravděpodobné, že tyto informace nebudou zaměstnanci zapomenuty a proces dodržování těchto pokynů a předpisů se pro ně stane zcela automatickým.						

Zdroj: vlastní zpracování

Návrh plánu vzdělávání pro strategický cíl zaměstnanci

Pro profesní rozvoj zaměstnanců jsou zvoleny 3 typy školení uvedené v Tabulce 3.

Tabulka 3: Téma školení: Zaměstnanci

Téma Zaměstnanci	Vedoucí	Zástupce	Nákupčí	Metodika	Čas	Forma
Pracovní výměnné pobyty	x	x	x	rotace práce instruktáž	1x za dva roky (dvoutýdenní pobyt)	interní školení (konzultace cílové země s nadřízeným)
<p>✓ Pracovní výměnné pobyty - umožnit zaměstnancům vycestovat v rámci výměnného programu do zahraničí, jiné prostředí a jiné národnostní zvyklosti přinesou zaměstnancům nový pohled na vykonávanou práci. Je pravděpodobné, že tento pobyt bude přínosem jak pro domovskou společnost, tak i pro společnost, ve které je hostem.</p>						
Vzdělávání a hodnocení mezi zaměstnanci	x	x	x	seminář	1x ročně	externí organizace (dlouhodobá spolupráce)
<p>✓ Vzdělávání a hodnocení mezi zaměstnanci - seznámení s metodou, formou (databáze, aplikace) a průběhem celkového hodnocení zaměstnanců bude přínosem. Zaměstnanci sami v průběhu pracovního roku díky tomuto školení odhadnou, jak se hodnocení vyvíjí. Zároveň budou schopni aktivně spolupracovat při výsledné hodnotící proceduře, budou lépe a reálněji schopni stanovit své cíle pro budoucí období.</p>						
Odborné školení pro nové zaměstnance	x	x	x	přednáška instruktáž	Dle rozvrhu pracovní doby (stanoveno nadřízeným)	interní školení na pracovišti
<p>✓ Odborné školení pro nové zaměstnance - to znamená více odborných školení v rámci zkušební doby, lepší možnost přizpůsobit se a rychleji se zapracovat. Pro zaměstnavatele možnost zjistit, zda nově přijatý zaměstnanec odpovídá stanoveným požadavkům a bude pro společnost přínosem.</p>						

Zdroj: vlastní zpracování

Návrh plánu vzdělávání pro strategický cíl kvalita

Pro strategický cíl kvalita byl vybrán jeden typ školení uvedený v tabulce 4.

Tabulka 4: Téma školení: Kvalita

Téma Kvalita	Vedoucí	Zástupce	Nákupčí	Metodika	Čas	Forma
Produktová školení	x	x	x	přednáška instruktáž	1x za měsíc	interní školení
✓ Produktová školení - běžní zaměstnanci jsou informováni o aktuálních standardech přicházejících výrobků – nevznikají zde dohady, jaké aktuální standardy jsou.						

Zdroj: vlastní zpracování

Návrh plánu vzdělávání pro strategický cíl náklady

Pro strategický cíl náklady je vybráno 1 druh školení, návrh v Tabulce 5.

Tabulka 5: Téma školení: Náklady

Téma Náklady	Vedoucí	Zástupce	Nákupčí	Metodika	Čas	Forma
Motivační vzdělávání zaměstnance	x	x	x	semináře, workshop, přednáška, koučování, e- learning	Individuální podmínky (dle nastavené ho cíle) – trvání max. 3 roky od spuštění akce	interní/ externí školení konzultace a schválení nadřizený
✓ Motivační vzdělávání - vytvoření vlastního programu pro vzdělávání a následné odměňování. Kritéria odměňování jsou absolvovat minimálně tři školení a získat certifikát o absolvování během tří let. Po úspěšném absolvování programu motivační odměna. Právě díky dalšímu profesnímu vzdělávání si zaměstnanci více uvědomují a vnímají svou práci. Po osvojení nových metod mohou přicházet s inovativními zlepšeními, která mohou pomoci snížit firmě náklady. Formu školení, si daný zaměstnanec zvolí.						

Zdroj: vlastní zpracování

Návrh plánu vzdělávání pro strategický cíl dodávky

Tabulka 6: Téma školení: Dodávky

Téma Dodávky	Vedoucí	Zástupce	Nákupčí	Metodika	Čas	Forma
Efektivní komunikace	x	x	x	přednáška e-learning workshop simulace koučování	1x za rok (z metod vytvořit cyklus opakování)	externí školení, dlouhodobá spolupráce s možností koučování
<p>✓ Efektivní komunikace - intenzivní školení na osvojení <i>soft skills</i> pomůže zaměstnancům osvojit si metody efektivní komunikace, budou si jistější v obtížných situacích při vyjednávání s dodavateli. Zároveň budou schopni použít vhodné slovní obraty tak, aby protistranu dostali tam, kam chtějí. Nabyté schopnosti jim pomohou lépe se orientovat ve složitých situacích, kde zvolený typ komunikace a vystupování hraje hlavní roli (např. řešení reklamací). Vytvoření dlouhodobějšího plánu školení s rozvíjením ústní i písemné, verbální i neverbální formy jednání. Toto školení povede ke zkvalitnění práce v týmu, dále k lepší komunikaci mezi zaměstnanci a povede k rozvíjení komunikačních dovedností pro efektivní jednání s dodavateli.</p>						

Zdroj: vlastní zpracování

Návrh plánu vzdělávání pro strategický cíl neustálé zlepšování

Tabulka 7: Téma školení: Neustálé zlepšování

Téma Neustálé zlepšování	Vedoucí	Zástupce	Nákupčí	Metodika	Čas	Forma
Osobnost zaměstnance	x	x	x	hraní rolí koučování outdoor training	1x za rok	externí školení
<p>✓ Rozvoj osobnost zaměstnance - školení povede k celkově pozitivnímu vlivu na zaměstnance. Získávají další dovednosti a zkušenosti, které mohou uplatnit v zaměstnání. Nabyté vzdělání je motivuje k dosažení vyšších cílů, což je pro společnost maximálně přínosné. Předmětem školení bude rozbor osobnostní analýzy (přiznání vlastních chyb, morální jednání), posílení prezentačního vystupování, asertivní chování a návrhy pro další rozvoj.</p>						

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 Nastavení plánu vzdělávání podle náplně pracovních pozic

Metodika zpracování návrhu

Metodika zpracování návrhu je v tomto případě stejná jako u nastavení vzdělávání podle strategických cílů. První řádek je pouze popisný, jsou v něm uvedeny pojmy – téma, metodika, čas a forma.

Ve druhém řádku se již nachází konkrétní témata. Nejdříve je stanovena metoda vzdělávání, pak způsob, jakým má být provedena, následuje určení času nebo frekvence opakování a jako poslední je uvedeno, zda má být školení vykonáváno na pracovišti nebo mimo ně.

Další řádek obsahuje cíl navrhovaného školení, konkrétně specifikuje, jaké schopnosti a jakým způsobem mají být proškoleny pro jednotlivé pozice.

Takto je postupováno ve všech tabulkách týkajících se návrhu školení pro jednotlivé pozice oddělení nákupu dle pracovní náplně.

Vedoucí oddělení

Pro zlepšení pracovních schopností vedoucího oddělení jsou navrženy školení, uvedeny v Tabulce 8 a Tabulce 9.

Tabulka 8: Téma školení: Vedení týmu

Téma	Metodika	Čas	Forma
Vedení týmu	workshop	1x ročně	externí školení, mimo pracoviště, s ostatními vedoucími
<ul style="list-style-type: none">✓ Schopnost lépe hájit a prosazovat zájmy své, svého týmu, zlepšit své vztahy s druhými lidmi, lépe čelit manipulativnímu jednání.✓ Definovat příčiny konfliktů a jejich vliv na efektivitu týmu, vytvářet strategie jejich účinného zvládnání, podporovat a řídit konstruktivní konflikty ve svém týmu, hledat cesty pro zlepšení podmínek.✓ Analyzovat své chování v zátěžové situaci, účinně se prosazovat při plném respektování svého okolí a lépe zvládat své emoce v zátěžových situacích.			

Zdroj: vlastní zpracování, <http://www.cegos.cz/>

Tabulka 9: Téma školení: Prezentační dovednosti

Téma	Metodika	Čas	Forma
Prezentační dovednosti	seminář	1x ročně	externí školení, mimo pracoviště, s ostatními vedoucími
<ul style="list-style-type: none">✓ Prezentační dovednosti - identifikovat účel prezentace a cíl, jehož chce dosáhnout, prezentaci logicky strukturovat, připravit si přesvědčivé argumenty, přizpůsobit prezentaci typu a potřebám posluchačů, vybrat a připravit nejvhodnější vizuální prostředky dané prezentace, zlepšit své řečnické dovednosti včetně reakcí na otázky a lépe psychicky zvládnout vystupování na veřejnosti			

Zdroj: vlastní zpracování, <http://www.cegos.cz/>

Zástupce vedoucího

Pro zlepšení pracovních schopností zástupce oddělení jsou představeny školení, v Tabulce 10.

Tabulka 10: Téma školení: Komunikační dovednosti

Téma	Metodika	Čas	Forma
Komunikační dovednosti	koučování	1x ročně	externí školení, mimo pracoviště, s ostatními zástupci vedoucích
<ul style="list-style-type: none">✓ Poskytnout účastníkům v praxi úspěšně uplatňované know-how na přípravu, řízení průběhu a vyhodnocení vyjednávání s dodavateli.✓ Naučit se dokonale připravit na vyjednávání s využitím podrobné osnovy. Příprava tvoří 80 % úspěchu.✓ Naučit se získávat informace o dodavatelích a jejich trhu před vlastním vyjednáváním a umět je využít.✓ Získat praktické dovednosti z kombinace využití klasického s elektronickým vyjednáváním.			

Zdroj: vlastní zpracování, <http://www.cegos.cz/>

Nákupčí

Pro zlepšení pracovních schopností nákupčího jsou doporučeny školení podle Tabulky 11.

Tabulka 11: Téma školení: Tvorba poptávky

Téma	Metodika	Čas	Forma
Tvorba poptávky	hraní rolí seminář	1x ročně	externí školení, mimo pracoviště, s ostatními nákupčími
<ul style="list-style-type: none">✓ Tvorba poptávky - definice rizikových míst procesu nákupu a možné varianty jejich řešení.✓ Zdokonalit se v přípravě na jednání.✓ Naučit se připravovat a efektivně užívat argumenty v průběhu jednání.✓ Prohloubit umění vést efektivně jednání a dosahovat svých cílů.			

Zdroj: vlastní zpracování, <http://www.cegos.cz/>

Navrhované vzdělávání zaměstnanců v sobě odráží spojení strategie a vize společnosti a strategie obchodního oddělení. Vzdělávání bylo navrženo tak, aby výsledným výstupem bylo zefektivnění práce, získání větší profesní sebejistoty a samozřejmě díky nově nabytým zkušenostem také nadšení k další práci.

ZÁVĚR

Závěrem je možno říci, že společnost John Crane Sigma, a.s. zajišťuje vzdělávání zaměstnanců v rámci vlastní společnosti, využívá tedy interní zdroje. Vstupní školení je velmi dobře organizováno, zahrnuje vše potřebné, s čím je nutné zaměstnance seznámit a je zajištěno školiteli z řad dlouholetých zaměstnanců této společnosti. Jak bylo již v předchozím textu zmíněno, je toto školení pro nově příchozího zaměstnance velkým přínosem. Za prvé pro jeho komplexní pojetí – seznámení s během celé společnosti. Za druhé pro osoby školící – hned v úvodu se zaměstnanec seznamuje s vedením společnosti. V průběhu se otevírá prostor pro osobní komunikaci a poskytuje pocit, že i v tak velké společnosti je kladen důraz na jedince. Toto je možné ověřit si i na procesu vytváření vize, kdy společnost využila vlastní kapacity, dala prostor vlastním zaměstnancům k vyjádření jejich názoru, spolupracovala s nimi a vize byla tvořena tak, aby byla vizí každého z nich.

Celkově je možné shrnout přístup společnosti ke vzdělávání zaměstnanců a k jejich rozvoji jako pozitivní. V této práci jsem pouze nastínila, jakým směrem a jakými školeními dále rozvíjet zaměstnance. Při zpracování návrhu jsem pracovala s interními materiály, které mi společnost pro vypracování mé bakalářské práce zapůjčila, měla jsem možnost své dotazy konzultovat s pověřenými osobami v této společnosti a spolupráce s nimi byla pro mne velkým přínosem. Proto by pro mne bylo velkým potěšením, pokud by společnost JSC využila některé z navrhovaných školení a pokud by toto školení bylo pro ně takovým přínosem, jaký byl určen v cíli této práce.

Je zde potřeba připomenout, že právě spolupráce s externími agenturami, kterou částečně navrhuji, je velmi užitečná a pro zaměstnance i společnost zajímavá. Především externí školitelé přinášejí nové poznatky, pracují odlišným způsobem. Své znalosti čerpají z mnoha jiných školení, které organizovali pro jiné společnosti, mají jiný, mnohdy lepší náhled na danou situaci a dokážou ji hodnotit nestranně. Zároveň je dané školení jejich profesí, proto mají lepší přehled o nových školících metodách než školitelé interní.

Pokud by se společnost John Crane Sigma, a.s. vydala cestou vzdělávání zaměstnanců, kterou jsem výše navrhla, doporučila bych se u oddělení nákupu věnovat především komplexně komunikačním dovednostem. Vzdělávání by mělo obsáhnout celý proces pracovní náplně se zaměřením na komunikaci s dodavateli. Je důležité podotknout, že se jedná pouze o nástin plánu vzdělávání a doporučení. Společnost John Crane Sigma,

a.s. se tímto směrem ve vzdělávání nemusí vydat. Dovolím si pouze podotknout, že absolvování mnou navrhovaných školení by pracovníkům oddělení nákupu pomohlo usnadnit jejich práci. Především komunikační školení, které učí, jak vhodně volit slova v rozhovoru, jak zvládnout vyhrocenou situaci nebo jak vést úspěšný hovor vedoucí k dosažení cíle. Použití vhodné komunikační metody usnadňuje vedení i velmi komplikovaných hovorů. Zvládnutí techniky efektivní komunikace přináší zaměstnanci sebejistotu a pomáhá mu lépe dosáhnout vytyčeného cíle.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Hochmannová Radka
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Návrh plánu vzdělávání pro administrativní pracovníky společnosti John Crane Sigma, a.s.
Název práce v anglickém jazyce:	The Proposal Plan of Education Programme for Administrative Employees in John Crane Sigma, a.s.
Vedoucí práce:	PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.
Počet stran:	66
Počet příloh:	4
Rok obhajoby:	2014
Klíčová slova v českém jazyce:	strategie a vize společnosti, plán vzdělávání, řízení pracovního výkonu, návrh vzdělávání
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Strategy of the Company and Vision, Education Programme, Performance Management, Proposal Education

Tato bakalářská práce má za úkol navrhnout plán vzdělávání pro společnost John Crane Sigma, a.s., konkrétně pro oddělení nákupu. V první části se práce zaměřuje na charakteristiku vybrané společnosti a objasňuje její strategii a vizi. Další část práce se zabývá vysvětlením pojmů vzdělávání a řízení pracovního výkonu. Stěžejní částí práce je analýza oddělení nákupu, které předchází zmapování jednotlivých pracovních náplní na oddělení a ze které vychází stanovení potřeb nutných pro naplánování vzdělávání. Právě na základě těchto potřeb je navrhnout plán vzdělávání pro zaměstnance na oddělení nákupu, tak aby byl zároveň v souladu s již zmíněnou strategií a vizí společnosti.

This work aims to design a training plan for the company John Crane Sigma, a.s., specifically for the purchasing department. The first part focuses on the characteristics of the selected company and clarifies its strategy and vision. The next part deals with the explanation of the terms education and performance management. The main section is an analysis of the purchasing department, which precedes the mapping of individual job descriptions to the department from which a determination of needs for planning education. Based on these needs is designed training plan for employees of the purchasing department, to be in line with the previously mentioned strategies and vision of the company.

POUŽITÁ LITERATURA

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- 2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3) BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- 4) BARTOŇKOVÁ, Hana. *Vzdělávací strategie: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 135 s. ISBN 978-80-244-3569-5.
- 5) BELCOURT, Monica. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada, 243 s. ISBN 80-716-9459-2.
- 6) BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- 7) FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- 8) HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 9) Interní dokumenty společnosti Johne Crane, a.s.
- 10) JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- 11) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 12) TURECKIOVÁ, Michaela a VETEŠKA, Jaroslav. *Trendy v oblasti profesního vzdělávání dospělých*. Praha: Rozlet, 2011, 60 s. ISBN 978-80-904824-3-2.
- 13) VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

- 14) VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- 1) DUFEK, Petr. *Recese skončila, nezapomeňte...* In: Svět průmyslu [online]. 2014 [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.svetprumyslu.cz/insight/recese-skoncila-nezapomente.html>
- 2) *Gradua-CEGOS* [online]. 2014 [cit. 2014-03-21]. Dostupné z: <http://www.cegos.cz/katalog-kurzu.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obrázek 1 Fáze vzdělávání
- Obrázek 2 Schéma metod zjišťování vzdělávacích potřeb
- Obrázek 3 Cyklus řízení pracovního výkonu

SEZNAM TABULEK

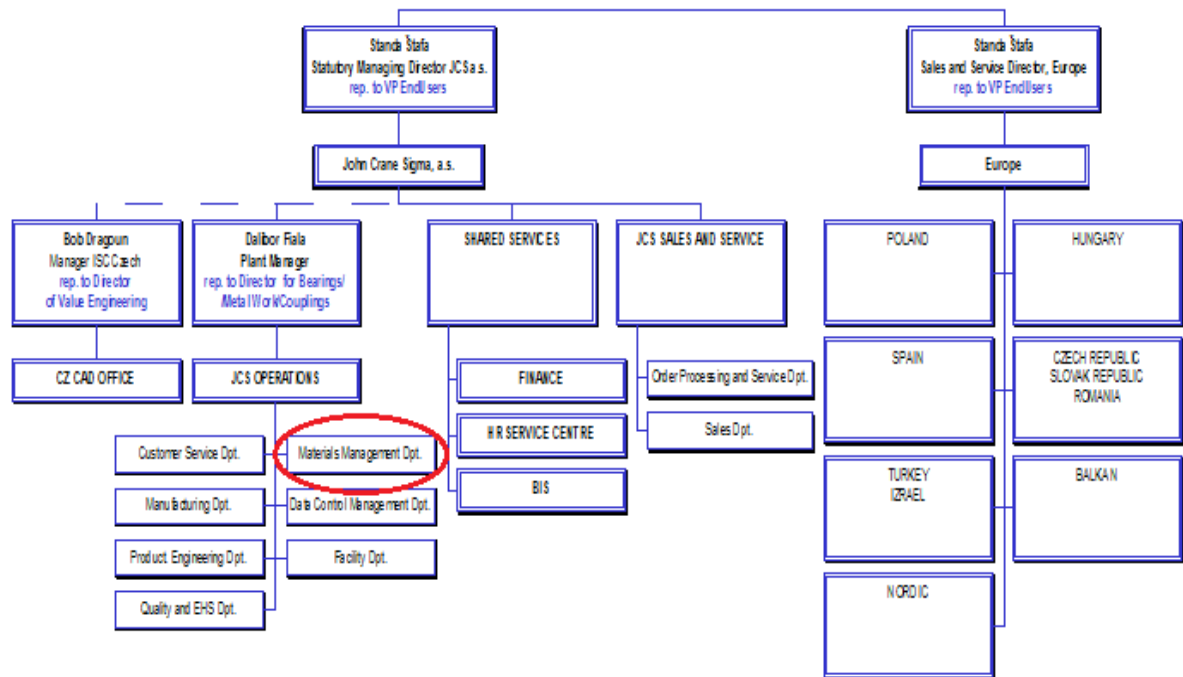
Tabulka 1	SWOT analýza
Tabulka 2	Téma školení: Bezpečnost
Tabulka 3	Téma školení: Zaměstnanci
Tabulka 4	Téma školení: Kvalita
Tabulka 5	Téma školení: Náklady
Tabulka 6	Téma školení: Dodávky
Tabulka 7	Téma školení: Neustálé zlepšování
Tabulka 8	Téma školení: Vedení týmu
Tabulka 9	Téma školení: Prezentační dovednosti
Tabulka 10	Téma školení: Komunikační dovednosti
Tabulka 11	Téma školení: Tvorba poptávky

SEZNAM PŘÍLOH

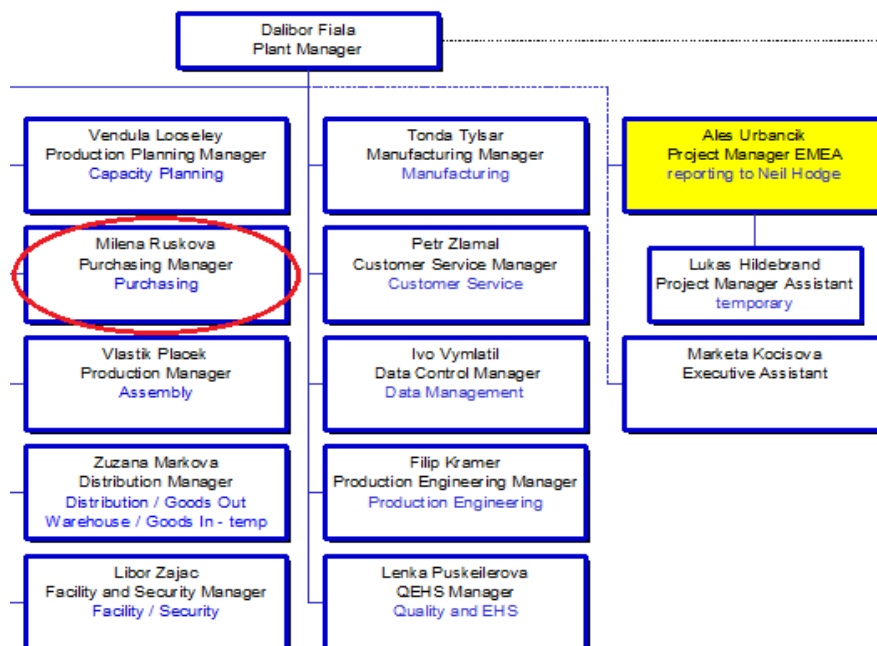
- Příloha 1 Struktura John Crane Sigma a.s.
- Příloha 2 Pracovní náplně zaměstnanců oddělení nákupu
- Příloha 3 Rozpis vstupního školení
- Příloha 4 Ukázka z prezentace ze vstupního školení

PŘÍLOHA 1

Struktura John Crane Sigma a.s.



Kacy Litzy
 Director of Operations Management for Bearings/Metal Work/Couplings
 John Crane Global Operations



PŘÍLOHA 2

Pracovní náplně zaměstnanců oddělení nákupu

Vedoucí oddělení

Základní požadavky	Potřebné vlastnosti
<ul style="list-style-type: none"> • VŠ vzdělání (ekonomické/ technické) • AJ úroveň 5 • Uživatelská znalost SAP • Internet • Excel úroveň 2 • Outlook úroveň 2 • Word úroveň 2 • ŘP sk. B • Powerpoint 	<ul style="list-style-type: none"> • Nadání v technické oblasti • Vyvážené globální a analytické myšlení • Logické myšlení a rozhodování • Ekonomické zaměření při hodnocení běžných situací • Praktické zaměření v myšlení a jednání • Cílové zaměření (na rozdíl od zaměření na vztahy) • Organizační schopnosti v oblasti zdrojů, procesů a lidí • Asertivní až dominantní jednání a komunikace • Schopnost vyjednávat • Znalosti a dovednosti v individuální i týmové motivaci • Profesní vyzrálost • Psychická aktivita ve smyslu orientace na změnu a zlepšování
Vymezení odpovědnosti	Vymezení pravomocí
<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění materiálu pro výrobu v požadovaném termínu, kvalitě, množství a ceně • Správnost objednávek materiálu • Včasnost dodávek • Výběr vhodného dodavatele • Vyhodnocení dodavatelů • Vedení týmu podřízených, plánování a kontrola jejich práce, řešení 	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr dodavatele • Jednání s dodavateli jménem společnosti • Stanovení smluvních podmínek • Schválení a výběr ceny, kvality, dodacího času a dalších podmínek spolupráce • Součinnost při náboru pracovníků, návrhu organizační změny,

<p>personálních otázek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zajištění úsporných opatření a opatření pro neustálé zlepšování činností v oddělení nákupu • Zajištění kontraktů s dodavateli • Dodržování bezpečnostních, protipožárních a environmentálních předpisů v řízeném oddělení • Zajištění neprodleného ošetření v případě úrazu a ohlášení úrazu v souladu s interními předpisy 	<p>součinnost při plánování ohodnocení pracovníků</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autorizace plateb v souladu s interními předpisy
---	--

Zástupce vedoucího oddělení

Základní požadavky	Potřebné vlastnosti
<ul style="list-style-type: none"> • SŠ vzdělání (strojní/ekonomické) • AJ úroveň 4 • Uživatelská znalost SAP • Internet • Excel úroveň 2 • Outlook úroveň 2 • Word úroveň 2 • ŘP sk. B • Powerpoint 	<ul style="list-style-type: none"> • Nadání v technické oblasti • Vyvážené globální a analytické myšlení • Logické myšlení a rozhodování • Ekonomické zaměření při hodnocení běžných situací • Praktické zaměření v myšlení a jednání • Cílové zaměření (na rozdíl od zaměření na vztahy) • Organizační schopnosti v oblasti zdrojů, procesů a lidí • Asertivní až dominantní jednání a komunikace • Schopnost vyjednávat • Znalosti a dovednosti v individuální i týmové motivaci • Profesionální vytrvalost
Vymezení odpovědnosti	Vymezení pravomocí
<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění materiálu pro výrobu v požadovaném termínu, kvalitě, množství a ceně • Správnost objednávek materiálu • Včasnost dodávek • Výběr vhodného dodavatele • Vyhodnocení dodavatelů • Zajištění úsporných opatření • Zajištění kontraktů s dodavateli • Dodržování bezpečnostních, protipožárních a environmentálních předpisů v řízeném oddělení • Zajištění neprodleného ošetření v případě úrazu a ohlášení úrazu 	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr dodavatele • Stanovení smluvních podmínek • Schválení a výběr ceny, kvality • Možnost změny objednávky, stanovení alternativ nebo ukončení objednávky • Autorizace plateb v souladu s interními předpisy

v souladu s interními předpisy	
--------------------------------	--

Nákupčí

Základní požadavky	Potřebné vlastnosti
<ul style="list-style-type: none"> • SŠ vzdělání (strojní/ekonomické) • AJ úroveň 2 • Uživatelská znalost SAP • Internet • Excel úroveň 2 • Outlook úroveň 2 • Word úroveň 1 • ŘP sk. B 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyvážené extrovertní a introvertní zaměření • Nadání v technické oblasti • Analytické myšlení • Logické myšlení a rozhodování • Výborný time-management • Ekonomické zaměření při hodnocení běžných situací • Praktické zaměření v myšlení a jednání • Organizační schopnosti v oblasti zdrojů a procesů (nikoliv lidí) • Asertivní jednání • Schopnost vyjednávat
Vymezení odpovědnosti	Vymezení pravomocí
<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění materiálu pro výrobu v požadovaném termínu, kvalitě, množství a ceně • Správnost objednávek materiálu • Včasnost dodávek • Výběr dodavatele 	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr dodavatele • Schválení a výběr ceny, kvality • Optimalizace objednávek (sloučení, prioritizace) • Autorizace plateb v souladu s interními předpisy

PŘÍLOHA 3

Rozpis vstupního školení

PERSONÁLNÍ ÚTVAR	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	HR Generalist / HR Administrator
CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	Seznámení s pracovním řádem, formality k zahájení pracovního poměru aj.
DOBA TRÉNINKU	90 min
ÚTVAR GR	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	Generální ředitel / HR Manager / Finanční ředitel
CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	John Crane Sigma a.s. – organizace, vize, cíle firmy a její pravidla Smith Group, John Crane UK – Úvod do globální politiky, Protikorupční a protiuplatkové politiky, Kodex společné odpovědnosti a obchodní etiky
DOBA TRÉNINKU	30 min
OBLAST BOZP, PO	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	Bezpečnostní technik / HR Generalist
CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci Požární ochrana
DOBA TRÉNINKU	90 min
ALARM	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	Facility & Security Manager / IT Manager
CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	Objasnění významu kódování, používání alarmu, zakódování, odkódování, kódované místnosti, postup při falešném poplachu, docházkový systém. Ochrana dat, nakládání s HW / SW.
DOBA TRÉNINKU	30 min
VÝROBA (pouze pro dělnické pozice)	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	Training + LIFE Coordinator / Production Engineer
CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	Seznámení s pracovními povinnostmi, systém odměňování, OOE + předání pracovních pomůcek, oblečení
DOBA TRÉNINKU	15 min
SMITHS/JCS	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	HR Manager / HR Generalist
CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	Úvod o organizaci, skupině a John Crane, struktura, propojení
DOBA TRÉNINKU	45 min
CAD OFFICE	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	CAD Office Manager / Senior Designer
CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	Struktura oddělení, zákazníci, náplň práce
DOBA TRÉNINKU	15 min
TECHNICKÉ ODDĚLENÍ	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	Application Engineer / Application Engineer

CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	Hlavní náplň činnosti technického oddělení, mechanické ucpávky - základní typy a aplikace v průmyslu, základní materiály pro jednotlivé komponenty, technické výkresy – informace, druhy
DOBA TRÉNINKU	45 min

CUSTOMER SERVICE	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	Customer Service Manager / HR Manager
CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	Interní zákazníci, JCS Operations
DOBA TRÉNINKU	10 min
MRP CAPACITY PLANNING	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	Production Planning Manager / Production Planner
CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	Struktura týmu, náplň práce, návaznost na další procesy
DOBA TRÉNINKU	15 min
PURCHASING DEPARTMENT	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	Purchasing Manager / Senior Buyer
CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	Struktura týmu, náplň práce, návaznost na další procesy
DOBA TRÉNINKU	20 min
WAREHOUSE	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	Warehouse Leader / Distribution Manager
CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	Struktura týmu, náplň práce, návaznost na další procesy
DOBA TRÉNINKU	30 min
MANUFACTURING	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	Manufacturing Manager / Training + LIFE Coordinator
CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	Struktura týmu, náplň práce, návaznost na další procesy
DOBA TRÉNINKU	30 min
ASSEMBLY	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	Production Manager / Product Leader
CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	Struktura týmu, náplň práce, návaznost na další procesy
DOBA TRÉNINKU	45 min

PRODUCTION ENGINEERING	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	Production Engineering Manager / Production Engineer
CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	Struktura týmu, náplň práce, návaznost na další procesy
DOBA TRÉNINKU	20 min
QUALITY DEPARTMENT	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	IMS Manager / QEHS Manager
CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	Struktura týmu, náplň práce, návaznost na další procesy
DOBA TRÉNINKU	20 min

DATA TEAM	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	Data Control Manager / Product Routes Administrator
CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	Matice činností a produktů, návaznost na další procesy
DOBA TRÉNINKU	20 min
DISTRIBUTION	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	Distribution Manager / Despatch Operator Invoicing
CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	Struktura týmu, náplň práce, návaznost na další procesy
DOBA TRÉNINKU	15 min
LEAN / CONTINUOUS IMPROVEMENT	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	Continuous Improvement Engineer / MF Manager / PE Manager
CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	Lean / continuous improvement projekty
DOBA TRÉNINKU	30 min
IT	
ODPOVĚDNÁ OSOBA	IT Manager / IT Assistant
CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI	Práce s HW/SW, přihlášení do PC, helpdesk, ochrana dat
DOBA TRÉNINKU	15 min

PŘÍLOHA 4

Ukázka z prezentace ze vstupního školení

John Crane Sigma – historie a současnost



- 1993 společný podnik TI Group a John Crane – John Crane Sigma a.s.
- 1996 ISO 9001 první certifikace
- 1996 John Crane se stal 100%ním vlastníkem
- 1998-1999 stali jsme se centrálou pro východní Evropu
strategický plán expanze výroby (nárůst výrobní kapacity, investice do budov a strojů, transfer znalostí)
- 2000 založena kancelář CAD / konstrukce
Růst výrobní kapacity na 90 000 hodin
Výroba ucpávky typu 4610
Investice více než 1m £ do strojového parku
- 2001 Prodej divize Vacuum Filtration a Automotive
John Crane se stává členem Smiths Group plc.
- 2001 – 2007 další expanze výrobní kapacity
Přes 100 obráběčů pracuje na více než 30 strojích
V roce 2006 se stáváme evropskou centrálou pro montáž spojek
Další/rozvoj týmu konstrukce na 25 konstruktérů
- 2008 Project UNIFY – implementace SAPu a nového pracovního stylu
Projekty neustálého zlepšování
Další/rozvoj výroby spojek – transfer z Itálie a Německa
- 2009 Projekt Atlantic – transfer výroby dílů pro Gas Seals z V. Británie
- 2010 Projekt Atlantic – transfer výroby dílů na ucpávky a ložiska z Německa
Zodpovědnost za Rusko – jednotka v Moskvě a nový podnik v Permi
Další expanze výrobní kapacity, investice do nových CNC strojů, nábor
Výstavba nové administrativní budovy, plán rozšíření výroby Gas Seals,
rozšíření týmu konstrukce, více než 300 zaměstnanců, 65 CNC strojů
Rozšíření výrobních prostor, stavba administrativní budovy, úprava pracovišť, nábor nových zaměstnanců – nyní máme více jak 430 lidí,
transfer strojů, transfer výroby z Německa, Finska
- 2013

smiths
imaging technology solutions

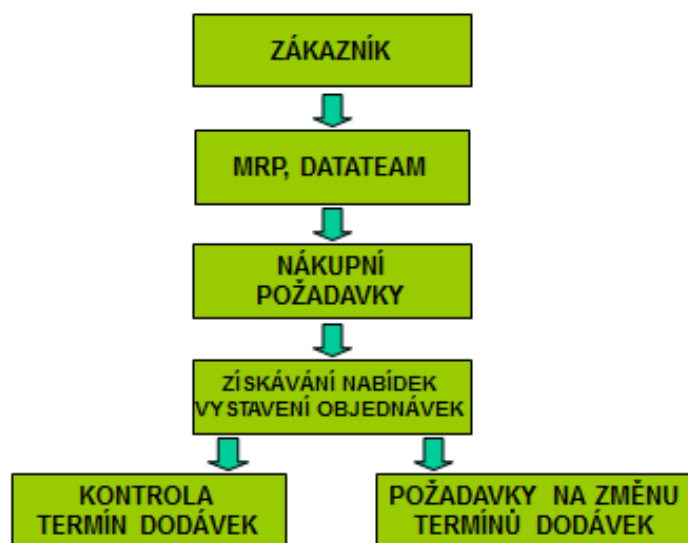
© John Crane

John Crane Sigma Vize – představena zaměstnancům v 12/2013



smiths
imaging technology solutions

© John Crane



Konstrukce

▪ Mokroběžné klasické ucpávky

