

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium

2003-2009

Jan Mayer

Systematické vzdělávání v organizaci – systém vzdělávání ve společnosti Siemens Kolejová vozidla s.r.o.

Systematic Education in an Organisation – The System of Education in the Company Siemens Kolejová vozidla s.r.o.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Prohlašuji,

že jsem tuto předloženou diplomovou práci vypracoval zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

OBSAH

Resumé	5
Summary	6
0 Úvod.....	7
1 Systematické vzdělávání v organizaci – teoretická východiska a základní pojmy.....	9
2 Identifikace vzdělávacích potřeb	18
3 Plánování vzdělávání pracovníků	24
4 Metody podnikového vzdělávání, jejich použitelnost a specifika	28
5 Realizace vzdělávacího programu	37
6 Evaluace výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích akcí.....	39
7 Siemens Kolejová vozidla s.r.o. - základní informace.....	43
7.1 Výrobní program	44
7.2 Struktura firmy	44
8 Systém vzdělávání pracovníků v Siemens Kolejová vozidla s.r.o.	46
8.1 Vzdělávání budoucích zaměstnanců	47
8.1.1 Spolupráce se středními a vysokými školami, program ISP	48
8.2 Adaptační vzdělávání	51
8.2.1 Adaptační program	51
8.3 Vzdělávání manažerské	53
8.4 Jazykové vzdělávání.....	56
8.5 Odborné vzdělávání.....	60
8.6 Vzdělávání probíhající na základě platné legislativy	63
9 Identifikace vzdělávacích potřeb v Siemens Kolejová vozidla s.r.o.	66
9.1 Job profile a popis pracovního zařazení	67
9.2 Využití programu SAP jako nástroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb.....	69
9.3 Zjišťování deficitů při přijímacím pohovoru a rozhovoru se zaměstnancem	70
10 Organizační zajištění vzdělávacích akcí v Siemens Kolejová vozidla s.r.o.....	72
10.1 Výběr dodavatelů externích vzdělávacích akcí	72
10.2 Realizace vzdělávacích akcí.....	74
10.3 Hodnocení vzdělávacích akcí, zpětná vazba dodavatelům	76
11 Silné a slabé stránky podnikového vzdělávání v Siemens Kolejová vozidla s.r.o....	81
11.1 Pozitivní aspekty systému podnikového vzdělávání	81

11.2	Negativní aspekty systému podnikového vzdělávání.....	84
12	Závěr.....	88
13	Soupis bibliografických citací	90
14	Bibliografie.....	93
15	Přílohy	94
	Příloha A: Organizační struktura Siemens Kolejová vozidla s.r.o. 2006/2007	94
	Příloha B: Formulář adaptačního programu	95
	Příloha C: Tématické okruhy manažerských školení	97
	Příloha D: Typy mezinárodních svářečských kvalifikací pro vyšší svářečský personál	100
	Příloha E: Třídy a typy motorových vozíků.....	101
	Příloha F: Popis pracovního zařazení v systému SAP	102
	Příloha G: Job profile v systému SAP	103
	Příloha H: Nástupní - změnový lístek.....	105
	Příloha CH: Dotazník - hodnocení vzdělávací akce.....	107
	Příloha I: Karta dodavatele v systému SAP	108
	Evidenční list knihovny.....	109

Resumé

Ústředním tématem práce je pojem „systematické vzdělávání v organizaci“, který je v prvních kapitolách rozebírán nejprve teoreticky. Důraz je kladen na osvětlení tohoto pojmu a přiblížení jeho významu, přičemž autor využívá komparace odborné literatury a srovnává tak vzájemně pohledy různých autorů. Navazující kapitoly se pak zabývají teoretickým popisem jednotlivých fází cyklu systematického vzdělávání v organizaci a jsou v nich dále přibližovány související odborné termíny především z oblasti psychologie, andragogiky a personálního řízení.

Ve své druhé polovině (od kapitoly 7) se práce zabývá konkrétní podobou systematického vzdělávání v organizaci ve společnosti Siemens Kolejová vozidla s.r.o. a zachovává přitom stejný výkladový rámec, jako v části teoretické. To znamená, že čtenáři postupně přibližuje praktickou podobu systematického vzdělávání včetně jeho jednotlivých fází tak, jak je fakticky ve společnosti implementováno. Na teoretickém pozadí tak vzniká analýza systému fungujícího v praxi, čehož autor v jedenácté kapitole využívá k identifikaci silných a slabých stránek systému vzdělávání ve výše uvedené organizaci.

Summary

The central issue of this diploma thesis is the term „systematic education in an organization“ which is first dealt with on theoretical level in the first chapters of the thesis. Particular emphasis is laid on the explanation of the term and a closer approximation of its meaning. The thesis compares various sources of related literature and the views of individual authors. In the subsequent chapters, individual steps of the cycle of systematic education in an organization are described and related technical terms, particularly from the fields of psychology, andragogy and human resources management, are explained.

In its second half (from chapter 7 onwards), the thesis deals with the concrete realization of systematic education in Siemens Kolejová vozidla s.r.o. and uses the same conceptual framework as in the theoretical part of the thesis. This way, the reader becomes familiar with the practical realization of systematic education including its individual steps as they are practically implemented in a company. Based on a theoretical framework, an analysis of a system that operates in practice is designed. In the eleventh chapter, the previous chapters are used for identification of strengths and weaknesses of the education system in the organization mentioned above.

0 Úvod

Jakákoliv organizace, ve smyslu hospodářského subjektu s vnitřní formální i neformální strukturou a se vztahy mezi jednotlivými částmi této struktury, by měla mít snahu obstát v prostředí, ve kterém existuje a nezaostávat tak za svou konkurencí. To je také ostatně jedním z důvodů, pro který organizace existuje. K tomu je třeba, aby organizace maximálně využívala potenciál svých zdrojů, ať už se jedná o zdroje finanční, materiální, informační anebo lidské.

Těžištěm této práce budou, poněkud technicky řečeno, ony „lidské zdroje“, poněvadž právě člověk a jeho potenciál determinuje využívání všech ostatních zdrojů. Jednou z podmínek úspěšnosti organizace je tedy obecné uvědomění si hodnoty a významu lidí v organizaci, kteří jsou, anebo mohou být nositeli know-how, různých znalostí, dovedností a zkušeností. Jak vyplývá již z názvu práce, ústředním tématem bude systematické vzdělávání v organizaci, chápané autorem jako hospodářský subjekt. Po osvětlení teoretických východisek a základních pojmů, majících vazbu na systematické vzdělávání v organizaci, budou v následujících kapitolách postupně popsány všechny fáze systematického vzdělávání nejprve teoreticky, takže bude čtenáři předložena kompilace odborné literatury reflektující toto téma. Od 7. kapitoly se poté práce zaměřuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců firmy Siemens Kolejová vozidla s.r.o., přičemž východiskem bude analýza personálních procesů této firmy, které mají souvislost se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. I když oblast rozvoje zaměstnanců v organizaci není ústředním tématem, a také teorie rozlišuje mezi pojmem „vzdělávání“ a „rozvoj“ pracovníků, nevyhne se autor, v kapitolách popisujících systematické vzdělávání v konkrétní organizaci, reflexi obou těchto pojmů vzhledem k jejich úzkému vztahu, který v praxi tyto dva termíny mezi sebou mají.

Cílem práce je přiblížit pojem „systematické vzdělávání v organizaci“ nejen v rovině teoretické, ale i praktické. Čtenáři je tak předkládán na jedné straně obraz vniklý na základě práce s odbornou literaturou, na straně druhé je seznámen se zcela konkrétním systémem vzdělávání v již zmíněné firmě včetně

procesů, na základě kterých tento systém funguje. Na pozadí takto nastíněných souvislostí autor mapuje všechny fáze procesů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců od identifikace potřeb, resp. zjištění deficitů, přes výběr dodavatelů, samotný proces vzdělávání a rozvoje, až po zpětnou vazbu a identifikaci přínosu, která je poté opět začátkem cyklu dalšího vzdělávání. V předkládané práci jsou použita originální data¹, která jsou dle názoru autora nanejvýš vhodná pro ilustraci toho, „jak to chodí v praxi“, a na základě kterých je možné poukázat na různá specifika a odchylky od teorie, popř. zanalyzovat jejich přínos, výhody ale samozřejmě i možná (či reálná) úskalí, čemuž se autor věnoval v jedenácté kapitole.

Závěrem bych velice rád poděkoval Mgr. Dušanovi Jánskému, vedoucímu oddělení Vzdělávání a rozvoje, za poskytnutí některých dat, která jsou v této práci uvedena a Mgr. Radkovi Cmuntovi, vedoucímu Personálního úseku, za umožnění zpracovat téma systematického vzdělávání ve společnosti Siemens Kolejová vozidla s.r.o. v této diplomové práci. Velký dík patří rovněž PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za metodické vedení a za čas, který této práci věnovala nejen ve svých konzultacích.

¹ Všechna data použitá v této práci pocházejí až na výjimky (pakliže není výslovně uvedeno jinak) z fiskálního roku 2006/2007. Pro tuto skutečnost má autor práce dva důvody a sice za tento fiskální rok jsou data z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců plně zanalyzovaná a jednalo se o poslední fiskální rok, kdy ve společnosti Siemens Kolejová vozidla s.r.o. probíhalo vzdělávání a rozvoj pracovníků v neredukované, tzn. z pohledu autora, pro čtenáře v rozmanité a zajímavé podobě. V obchodním roce 2007/2008 již probíhala úsporná opatření, která nedovolovala další realizaci a implementaci vzdělávacích procesů v dosavadním objemu a v červenci 2008 bylo oznámeno mateřskou společností Siemens AG, že závod bude na konci fiskálního roku 2008/2009 z důvodu nevyužití výrobní kapacity uzavřen, nebo prodán.

1 Systematické vzdělávání v organizaci – teoretická východiska a základní pojmy

Podle Palána (2002, s. 157) je podnikové anebo dnes často užívaný pojem firemní vzdělávání vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání přímo v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace², kterým se snižuje rozdíl mezi jejich subjektivní kvalifikací a požadavky na ně kladenými – tj. kvalifikací objektivní. Cílem podnikového vzdělávání pak není jen předávání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejučinnějšího motivačního nástroje. V podnikovém vzdělávání poté dochází ke sjednocování osobních a podnikových cílů. Palán tak v podnikovém (firemním) vzdělávání, narozdíl od některých dalších autorů, vidí automaticky systematický proces. Naproti tomu Tureckiová (2004, s. 89), která chápe pojem podnikové vzdělávání jako nástroj rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování anebo prohlubování či změny struktury obsahu jejich profesní způsobilosti, rozlišuje tři „vývojové stupně“ podnikového vzdělávání a sice:

- **„organizování jednotlivých vzdělávacích akcí**, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální („reálnou“) a požadovanou kvalifikací a které pro svoji nahodilost (nesystematičnost nebo „chaotičnost“) nemohou mít ani skutečně vzdělávací či rozvojový efekt;
- **systematický přístup**, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce; podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností, respektive jejich prostřednictvím, dochází ke změnám v pracovním chování; dotýká se tak i motivace a způsobu motivování zaměstnanců;

² Pojem organizace je v následujícím textu chápán jako hospodářský subjekt se svou vnitřní strukturou (formální i neformální) a s vazbami mezi jednotlivými částmi této struktury

- **koncepte učící se organizace**, která je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu (někdy se uvádí také posloupnost učící se podnik/firma – učící se organizace – učící se společnost); v takové organizaci se pracovníci učí průběžně (kontinuální rozvoj), také především z každodenní zkušenosti; jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím; firma se prostřednictvím učení svých členů stává způsobilou vytvářet, shromažďovat, přenášet, upravovat a aplikovat znalosti v širokém rámci vnitřního i vnějšího prostředí a dle potřeby modifikovat své chování“.

Výše uvedené příklady ilustrují šíři, jak je možné podnikové vzdělávání definovat a jak na něj jednotliví autoři nahlíží. Přestože pojetí podnikového vzdělávání jako „systematického procesu“ není jediným, v odborné literatuře je toto pojetí, zdá se, zatím většinové, i když se stále častěji diskutují nejnovější teorie jako je koncepte učící se organizace anebo knowledge management – který už se podnikovému vzdělávání v mnoha aspektech vzdaluje³. Systematické podnikové vzdělávání je tak částí autorů vnímáno jako „historické stádium“ podnikového vzdělávání, druzí ho vnímají spíše jako „stádium kvalitativní“, progresivnější a sofistikovanější na rozdíl od vzdělávání nahodilého, nepravidelného a nekonceptního - např. Koubek (2006, s. 244). Zamyslíme-li se

³ Knowledge management neboli management znalostí „je svou podstatou soubor metodických nástrojů a technických prostředků, které umožňují přizpůsobit úroveň a kvalitu know-how organizace potřebám dalšího (úspěšného!) rozvoje jejího působení“ (Barták, 2007a, s. 135). Jinými slovy se jedná o organizované sdílení a aplikaci znalostí ve firmě, které mohou být zdokumentované (kodifikované) anebo nekodifikované (tacitní), které se šíří sdílením zkušeností mezi pracovníky organizace a podle prof. Pítra (in Barták, 2007a) představují významnou složku intelektuálního kapitálu organizace. Intelektuální kapitál organizace má pak tři složky a sice **lidský kapitál**, který představují individuální znalosti jednotlivých pracovníků a je tou složkou intelektuálního kapitálu, která z organizace každodenně odchází; **organizační kapitál**, jež představují kodifikované individuální i organizační znalosti, zaznamenané a uložené v různých podobách, je složkou intelektuálního kapitálu, který v organizaci trvale zůstává; **relační kapitál** představovaný vztahy, které si pracovníci organizace vytvořili mezi sebou navzájem i s externími partnery – částečně v organizaci zůstává, částečně z organizace odchází spolu s jejich nositeli (Barták, 2007a, s. 135).

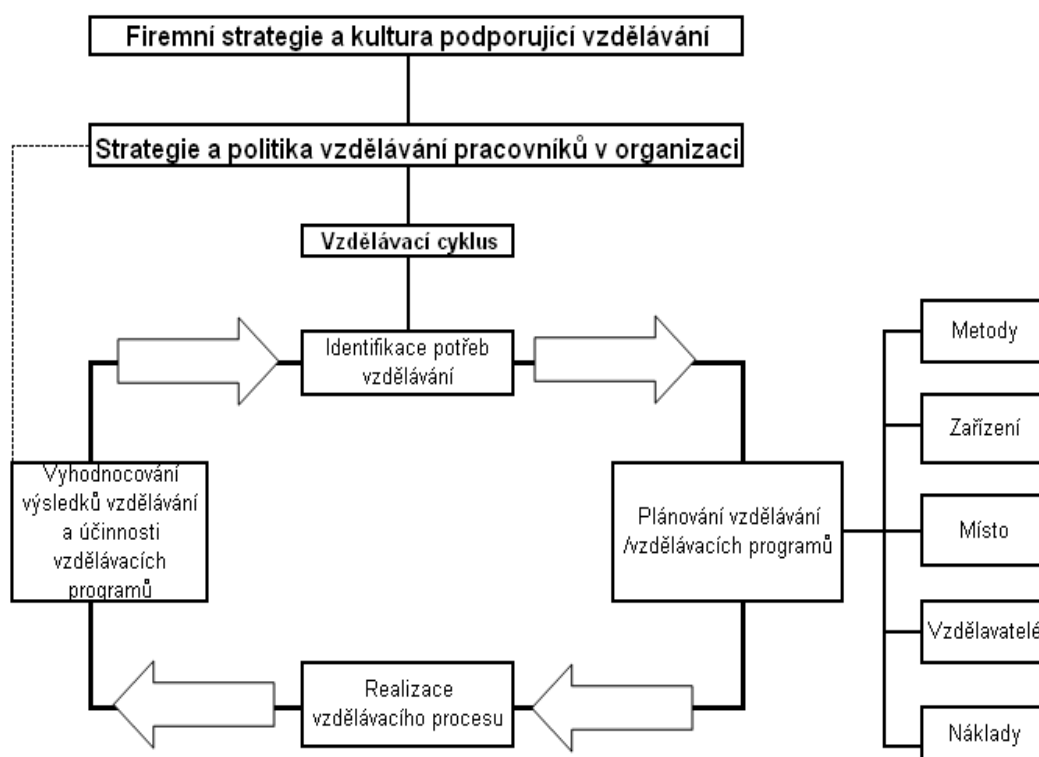
nad oběma pojetími, spíše se doplňují nežli vylučují. Přijmeme-li názor, že i oblast vzdělávání zaměstnanců má v personalistice tendenci posouvat se dále (v důsledku existence koncepce vzdělávání, vyčleněného týmu odborníků určeného ke vzdělávání zaměstnanců, existence benefitů v oblasti vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnanců atd.), ale na druhou stranu přitom vidíme firmy, které ani v současné době nevěnují tomuto tématu valnou pozornost, je existence výše zmíněných pohledů na podnikové vzdělávání logická a legitimní.

Nyní na chvíli odhlédneme od problematiky různosti pohledů na profesní vzdělávání a zaměříme se na osvětlení pojmu „systematické vzdělávání v organizaci“ anebo, chcete-li, „systematické podnikové vzdělávání“. Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci „je neustále opakující se cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující strategie vzdělávání a opírající se pečlivě o vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“ (Koubek, 2006, s. 244). Podle této definice je hlavní charakteristikou systematického podnikového vzdělávání jeho „cykličnost“, která se nepřetržitě opakuje ve fázích: identifikace potřeby - plánování - realizace a vyhodnocování, přičemž zkušenosti z předchozích cyklů se využívají v cyklech následujících a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje. Z Koubkovy definice systémového vzdělávání v organizaci je také patrná provázanost takového vzdělávání na ostatní personální politiky a činnosti, jakými jsou např. nábor, staffing, systém rozvoje⁴ zaměstnanců a ostatně i na firemní strategii a kulturu, ovlivňující systém vzdělávání ve firmě. Takovéto významové pojetí systematického podnikového vzdělávání, tj. jeho cykličnost a provázanost s podnikovou vzdělávací strategií, kulturou a s ostatními personálními procesy vzdělávání sdílí i další autoři jako např. Tureckiová (2004, s. 90) , Armstrong

⁴ V odborné literatuře lze často najít pojem „vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“, přičemž je nutné odlišovat **vzdělávání** zaměstnanců od **rozvoje** zaměstnanců, byť se mohou oba termíny (v závislosti na užitém kontextu) významově velmi blížit. Pojem „rozvoj zaměstnanců“ znamená další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace a je orientován na získání širšího rámce znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. V případě rozvoje zaměstnance se tak jedná spíše o investici do budoucnosti a je více orientován na kariéru pracovníka, protože více formuje potenciál nežli kvalifikaci.

(1999, s. 535) anebo Hroník (2007, s. 127-134). Ostatně jak už samotný název „systematické podnikové vzdělávání“ napovídá, jedná se o uspořádaný celek, soustavu systémů s jejich vnitřními vazbami. Systematické vzdělávání v organizaci je také spojeno s hodnocením pracovníků (jejich pracovního výkonu, kvalifikací a kompetencí). Jen na základě hodnocení pracovníků je totiž možné koncipovat vzdělávání popř. i rozvoj. Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků v organizaci je znázorněn na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Upraveno autorem podle Armstronga (2002, s. 497)

Systematické podnikové vzdělávání by nemělo být pouhým teoretickým konstruktem, ale naopak živoucí koncepcí, pomocí které organizace (podnik) dosahuje svých cílů na poli vzdělávání svých pracovníků. Z definic uvedených na začátku této kapitoly vyplývá, že cílem systematického podnikového vzdělávání jsou vedle změny způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností (odborná způsobilost, kvalifikace) také změny v myšlení a

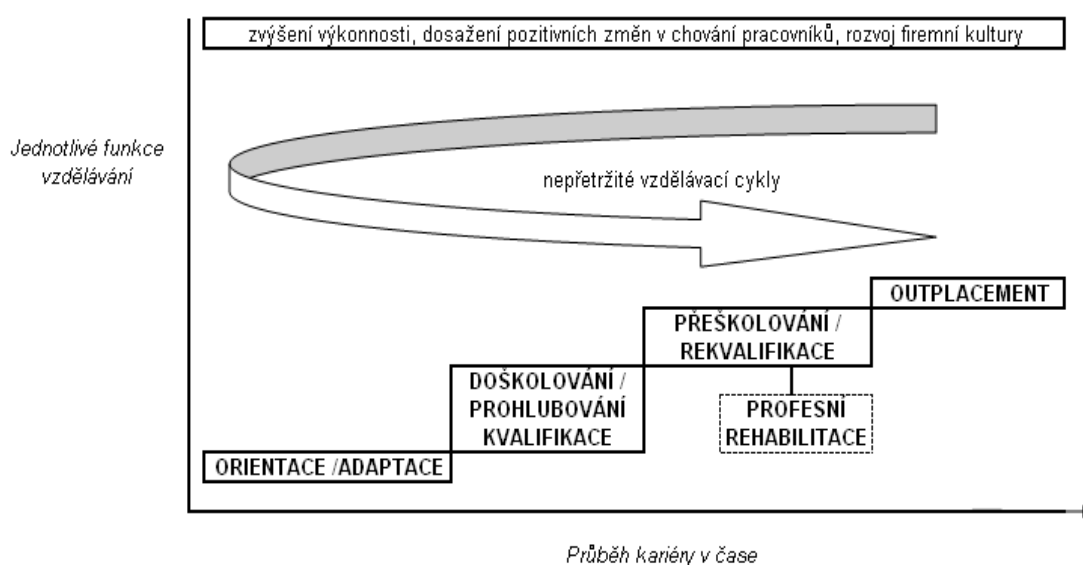
chování pracovníků, kteří jsou takto nahlíženi jako konkurenční výhoda. Pojdme si nyní osvětlit, co se skrývá pod jednotlivými pojmy, které jsou výstupem podnikového vzdělávání:

- **Informace** - „...suma faktů, které dospělý člověk, podnik či jiný společenský subjekt ve své činnosti nemůže ignorovat a bez jejichž znalosti nemůže v hospodářském i širším společenském kontextu bez konfliktů existovat. Jsou to např. zákony, předpisy, marketingové studie apod.“ (Mužík, 1998, s. 25)
- **Vědomosti** - „...je možno definovat jako osvojené a v paměti člověka uložené informace, které jsou nezbytné pro kvalifikovaný výkon určité pracovní činnosti. Z hlediska podniku či jiného hospodářského subjektu mohou pomoci v jeho úspěšné existenci – např. vědomosti o marketingových studiích, obchodních praktikách apod.“ (Mužík, 1998, s. 25)
- **Dovednosti** - „...jisté dispozice prakticky aplikovat určité informace a vědomosti. Jsou nástrojem úspěšného provádění různých pracovních úkolů, zejména v měnících se podmínkách pracovní činnosti.“ (Mužík, 1998, s. 26)
- **Návyky** - „...automatizované dovednosti, resp. prvky dovedností. Projevují se rychle prováděným sledem řady úkonů či operací. V profesním vzdělávání dospělých jsou návyky významné tím, že utvářejí a upevňují vnější způsoby chování lidí. Mohou se rozšířit i na další struktury chování člověka, postupně se zpevňovat ve vlastnosti osobnosti.“ (Mužík, 1998, s. 26)
- **Kvalifikace** - „...pojem vyjadřující vztah člověka a práce, tedy vztah mezi individuálními předpoklady pracovní síly a technicko-organizačními pracovními podmínkami. Kvalifikace pak odpovídá nebo neodpovídá kvalifikačním nárokům konkrétního pracovního místa“ (Beneš, 2003, s. 150)
- **Kompetence** – pojem kompetence je chápán jako širší, odpoutaný od nároků konkrétního pracovního místa, zprostředkování kompetencí se neomezuje jen na znalosti, schopnosti pochopení a dovednosti, ale i na vnitřní připravenost a ochotu naučené použít – zahrnují tedy i motivační stránku osobnosti, Beneš dále dělí kompetence na odborné, metodické a sociální⁵ (Beneš, 2003, s. 151)

⁵ Beneš do **odborných kompetencí** zahrnuje všeobecné odborné a další odborné vzdělání, kompetence získané při výkonu pracovní činnosti, obecné odborné kompetence (jazykové znalosti,

Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci se neorientuje jen na rozvoj výše definovaných pojmů. Cílem je mj. také dosáhnout prostřednictvím zaměstnanců zvýšení výkonnosti. Systematické vzdělávání má podle vzdělávací politiky organizace, která jej vlastně „konstituuje“, funkce orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a motivační. Funkce systematického vzdělávání v organizaci můžeme uspořádat také z hlediska průběhu kariéry v čase (obr. č. 2.) i když je zřejmé, že tento model není funkční pro všechny zaměstnance (např. specialisty, kteří do stádia rekvalifikace popř. profesní rehabilitace nikdy nemusí dospět).

Obrázek č. 2: Uspořádání funkcí vzdělávání v průběhu kariéry



Cílem **orientace** je zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka v organizaci. Jedná se zejména o zprostředkování všech nutných informací vč. specifických znalostí a dovedností, které jsou potřebné pro výkon dané profese.

Doškolením (prohlubováním kvalifikace) je označováno pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje. „Jde tedy o proces

práce na PC atd.), specifické znalosti a pracovní techniky; do **sociálních (týmových) kompetencí** zahrnuje zvládnutí sociálních interakcí, komunikačních strategií, konfliktů, kooperaci a moderaci; pod **metodickými kompetencemi** rozumí schopnost vyhledávat a zpracovávat informace, schopnost úsudku, řešení problémů, vedení projektů, úroveň logického, abstraktního, deduktivního a induktivního myšlení atd.

přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho současného pracovního místa, vyvolaný změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod.“ (Koubek, 2006, s. 241). Je významným nástrojem zvyšování pracovního výkonu a také konkurenceschopnosti pracovníka uvnitř organizace i mimo ni.

Přeškolení (rekvalifikace) je formování nových pracovních schopností člověka, směřující k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, které jsou více či méně odlišné od schopností dosavadních. Pojem rekvalifikace na rozdíl od odborné literatury naprosto explicitně definuje zákon č. 435/2004 Sb., Zákon o zaměstnanosti, v § 108 odst.1: „Rekvalifikací se rozumí získání nové kvalifikace a zvýšení, rozšíření nebo prohloubení dosavadní kvalifikace, včetně jejího udržování nebo obnovování. Za rekvalifikaci se považuje i získání kvalifikace pro pracovní uplatnění fyzické osoby, která dosud žádnou kvalifikaci nezískala...“ (ÚZ č. 660, 2008, s. 123).

Profesní rehabilitace je dle Koubka zvláštním případem rekvalifikace, směřující k opětovnému pracovnímu zařazení osob, kterým jejich současný zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání.

Pojem **outplacement** znamená řízené uvolňování zaměstnanců anebo péče o odcházející zaměstnance při propouštění. Definic outplacementu je nepochybně více, nicméně jeho základní myšlenkou je poskytnutí pomoci propouštěným zaměstnancům. Outplacement má v praxi mnoho podob, od nejjednodušších – kdy zaměstnanci dostávají nadstandardní odstupné a jinou hmotnou podporu, až po sofistikované outplacementové programy, které v sobě zahrnují prakticky orientované vzdělávání s cílem zvýšit šance odcházejících zaměstnanců na trhu práce. Jedná se buď o rozvoj dovedností (jak napsat CV, orientace na serverech nabízejících práci), kompetencí rozhodujících pro uplatnění na trhu práce a o pomoc při zprostředkování informací. Kvalitně provedený outplacement zpravidla posílí pozitivní vnímání společnosti jako zaměstnavatele a může tak být vnímán jako investice do budoucnosti.

Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci je procesem, jehož agenda spadá obvykle do působnosti personálního oddělení, ale aby byl tento proces funkční, je nutná aktivní participace všech vedoucích pracovníků. Je zřejmé, že pro úspěšnost každého vzdělávacího cyklu je nutná úzká spolupráce s vedoucími pracovníky v každé z jeho fází. Personální útvar pak vzdělávání pracovníků organizačně zajišťuje, je autorem procesů usměrňujících oblast vzdělávání zaměstnanců v souladu s personální politikou a v tomto ohledu zejména vedoucí zaměstnanec metodicky vede. Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci by tak mělo s ostatními systémy podniku tvořit integrální celek, a díky této integritě je poté možné identifikovat jeho přínosy:

- Soustavné zlepšování znalostí, dovedností a kvalifikací pracovníků (vč. jejich osobnosti)
- Zlepšení pracovního výkonu, produktivity práce a následně kvality
- Zvyšuje individuální hodnotu pracovníka na trhu práce v organizaci i mimo ni
- Může být efektivním řešením při pokrývání potřeby pracovníků „z vnitřních zdrojů“
- Umožňuje formovat schopnosti pracovníků v souladu s potřebami organizace
- Zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele, možnost částečné integrace vzdělávání do cafeteria systému
- Větší efektivnost investovaných prostředků do oblasti vzdělávání ve srovnání s nekonceptním pojetím firemního vzdělávání
- Zvyšuje motivaci pracovníků, jejich sociální jistoty a vztah k organizaci
- Usnadňuje urychlení personálního rozvoje pracovníků

Výčet výhod systémového vzdělávání není dozajista vyčerpávající a různí autoři-teoretikové i specialisté-praktici budou vždy zdůrazňovat ty pozitivní aspekty systematického vzdělávání, které bezprostředně souvisejí s oblastmi jejich zájmu. Pro ekonomického jednatele se bude jednat hlavně o výši nákladů, specialistu vzdělávání bude zájmat jednodušší a „systémová“ organizace jednotlivých vzdělávacích akcí a vrcholoví personální manažeři, zaměřeni na strategické řízení lidských zdrojů, budou zdůrazňovat konkurenční výhodu firmy

plynoucí z rozvoje lidského kapitálu, vyšší motivaci, posílení firemní kultury a mnoho dalších aspektů.

Systematické vzdělávání v organizaci však může selhat, a pozbyt všech těchto výhod, když nebude správně implementováno a provázáno s ostatními procesy a se strategií organizace (podniku), jak je znázorněno na obrázku č. 1. Proto bude v následujících kapitolách věnována pozornost všem jeho fázím.

2 Identifikace vzdělávacích potřeb

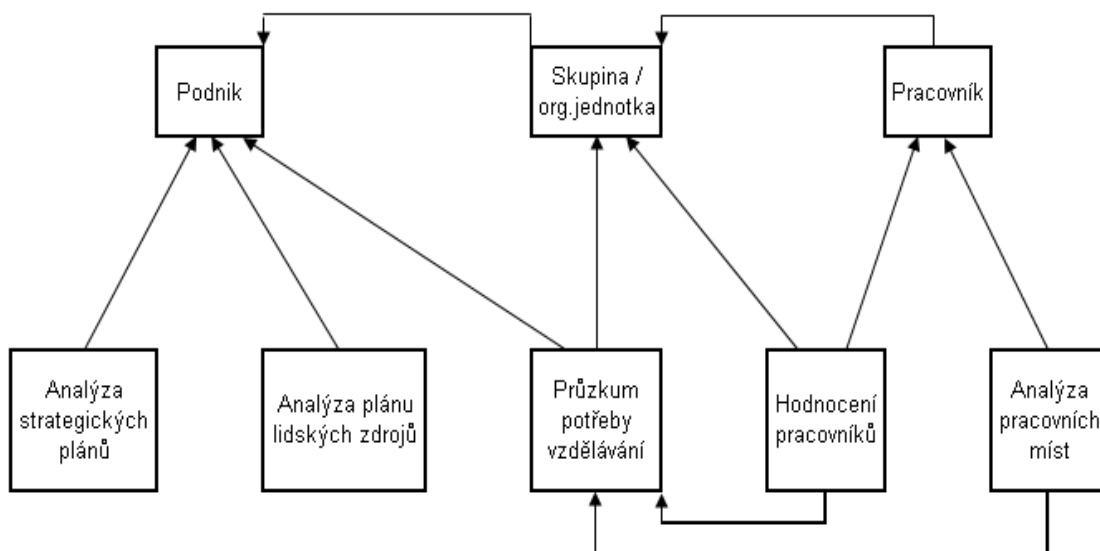
Identifikace vzdělávacích potřeb stojí v procesu systematického vzdělávání pracovníka v organizaci na začátku každého vzdělávacího cyklu. V tomto pojetí plánování podnikového vzdělávání předpokládá systematickou tvorbu analýz vzdělávacích potřeb zaměstnanců.

Hovoříme-li o vzdělávacích potřebách, jsou tímto pojmem myšleny deficiency - identifikované mezery a slabá místa. „V obecném smyslu slova je potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělání představována jakoukoliv disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn“ (Koubek, 2006, s. 246).

Identifikace vzdělávacích potřeb v pojetí systémového vzdělávání by neměla být izolovanou záležitostí vztaženou pouze k jednotlivci – konkrétnímu zaměstnanci. Jedním vstupem by měla být identifikace pracovního výkonu a kompetencí zaměstnance, druhým pak firemní strategie (business strategie) a způsob jejího naplnění. Vracíme se tak zpět k obrázku č. 1, který ukazuje na komplexnost celého systému. Je nutné identifikovat jak individuální potřeby zaměstnance – vzhledem k jeho pracovnímu výkonu, tak potřeby organizace (nebo jejich dílčích celků) v jejich „podnikovém makroměřítku“. Schéma analýzy potřeb vzdělávání ve své komplexní podobě, kdy zahrnuje firemní strategii a z ní vyplývající potřeby organizačních jednotek až po potřeby jednotlivých zaměstnanců znázorňuje obrázek č. 3.

M. Fell tvrdí, že pro identifikaci vzdělávacích potřeb je nutné podrobné posouzení zaměstnance a jeho pracovního výkonu ve vazbě na požadavky, které jsou na něj, a také na jeho současný výkonnostní potenciál (Leistungspotential), kladeny (1978, s. 129). Zároveň uvádí, že nezřídka jsou v podnikové praxi tyto analýzy odmítány s tím, že přeci známe své zaměstnance (tamtéž). Autorka tímto zdánlivě vágním konstatováním naráží v celé záležitosti na velice podstatný problém, kterým je subjektivita, nebo přinejmenším alespoň její velká míra, měření lidských znalostí dovedností a schopností. V současné době neexistuje

Obrázek č. 3 Oblasti analýzy potřeb vzdělávání

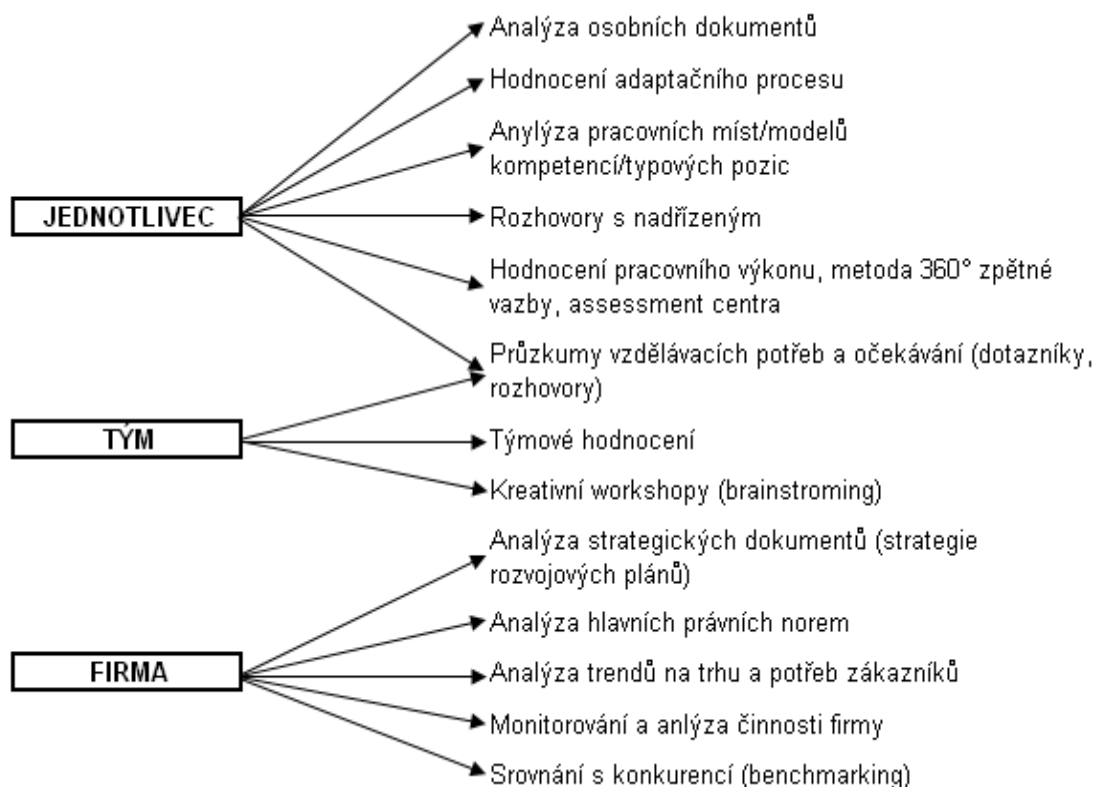


Upraveno autorem dle Armstronga (2002, s . 499)

žádná metoda, kterou by mohli specialisté v podnikovém vzdělávání s maximálně možnou validitou kvantifikovat lidské kvalifikace a kompetence. Situaci nadále komplikuje fakt, že při identifikaci potřeb by měly být brány v úvahu tak „měkké“ proměnné, jako specifické schopnosti, vlastnosti a talent. Teorie praxi odkazuje na celou řadu více či méně aproximativních metod, které budou přiblíženy v následujícím textu.

Za účelem identifikace vzdělávacích potřeb se vždy analyzuje určitá škála údajů, které mají vazbu na organizaci, dílčí organizační jednotky anebo pracovní týmy, či na jednotlivé zaměstnance. Tyto informace získávají specialisté z podnikových informačních systémů anebo pomocí speciálních technik sběru dat (např. anketa, rozhovor, dotazník, šetření atd.). Literatura se shoduje v nutnosti identifikace vzdělávacích potřeb od celofiremní úrovně až po úroveň jednotlivce s tím, že každá úroveň má k dispozici odlišné zdroje dat. Tureckiová uvádí následující schéma úrovní a metod zjišťování vzdělávacích potřeb (2004, s. 101) – obr. č. 4.

Obrázek č. 4: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb



Z analýzy na úrovni jednotlivce je velice důležitá **analýza pracovního místa**. Je-li udělána kvalitně a použije-li se již ve stádiu nábory pracovníků, je dán předpoklad k tomu, aby byla pozice obsazována skutečně kompetentními lidmi. Analýza pracovního místa je procesem zjišťování informací o pracovním místě – název práce, povaha práce, jaké úkoly jsou vykonávány, kdy, kde a proč jsou vykonávány, vymezení odpovědnosti, nadřízenosti a podřízenosti v systému funkcí, vztah pracovního místa k ostatním pracovním místům v organizaci, pracovní podmínky (fyzikální, sociální platové) atd. Druhou částí analýzy pracovního místa je specifikace požadavků na pracovníka – fyzické a duševní požadavky, dovednosti a kvalifikace, pracovní zkušenosti a osobnostní charakteristika.

Analýza osobních dokumentů dovoluje porovnat pouze kvantifikovatelné požadavky organizace resp. konkrétního pracovního místa, nikoli však „měkká data“ v podobě např. specifických schopností. Toto by mohla částečně odstranit

assessment centra, nevýhodou je však jejich cena, a tak je téměř vyloučené jejich využití u nižších pozic anebo v dělnických profesích.

Hodnocení adaptačního procesu má smysl v organizacích, kde není adaptační proces pouhou formalitou, ale skutečným procesem s vlastním obsahem. Adaptační proces by měl v ideálním případě obsahovat seznámení se všemi agendami, které bude mít nový pracovník na starosti včetně agend navazujících. Výsledkem takto provedené adaptace je pracovník, který ví co, jak, kdy a proč má dělat, a uvědomuje si vazby na ostatní činnosti, které bezprostředně nevykonává. **Rozhovor s nadřízeným** může být (ale nemusí) i jakousi tečkou adaptačního procesu. V jiných případech se může jednat o pravidelně periodicky se opakující rozhovory nadřízeného se svými podřízenými. Nadřízený především hodnotí (ne)soulad mezi očekávaným a skutečným výkonem. Odpovědět by si přitom měl podle Hroníka (2007, s. 139) na následující sled otázek: může-zná-umí-chce. Otázkou „může?“ zjišťuje, zda má pracovník všechny podmínky k požadovanému výkonu. Po odpovědi „ano“ následuje otázka „zná?“, která se ptá, jestli má pracovník potřebné znalosti, aby mohl podávat požadovaný výkon. Po odpovědi ano pokračuje otázkou „umí?“, která je zaměřena na identifikaci dovedností. Pokud doposud všechny odpovědi znějí ano, zbývá otázka „chce?“. Zde může být podle Hroníka problém v motivaci nebo s transferem znalostí a dovedností do praxe.

360° zpětná vazba může být doplňkovým nástrojem pro identifikaci individuálních potřeb rozvoje a vzdělávání. Jako kritéria mohou sloužit projevy kompetencí nebo takové projevy chování, které jsou nutné ke zvládnutí úkolů.

Průzkumy vzdělávacích potřeb mezi zaměstnanci slouží k analýze jak na úrovni jednotlivce, tak týmu. V současnosti se tato metoda používá stále častěji, přičemž může mít několik podob. Nejběžnější je podoba dotazníků a rozhovorů.

K identifikaci vzdělávacích potřeb na úrovni firmy slouží **analýzy podnikových plánů** (strategických dokumentů). Jedná se o plány podnikových a personálních strategií, jakož i plánů technických a technologických. Obecně by měly ukazovat na dovednosti a schopnosti, které budou v budoucnu nezbytné. Tyto obecné ukazatele se pak dle Armstronga (2002, s. 500) převádějí do

konkrétnějších plánů, které se zaměřují například na výsledky vzdělávacích programů v podobě lidí se specifickými dovednostmi nebo kombinacemi dovedností (víceoborová či flexibilní kvalifikace).

K základním metodám identifikace potřeb organizace patří i **benchmarking**, který spočívá ve srovnání a hodnocení kompetenční úrovně organizačních jednotek uvnitř jedné organizace anebo několika organizací vzájemně mezi sebou. V případě srovnávání několika cizích organizací je velikým problémem dostupnost dat.

Armstrong (in Walters, 1983) pak zmiňuje devět zdrojů informací, které pomáhají při identifikování priorit vzdělávání:

- *Cíle organizace, podnikové plány* – z cílů organizace se odvozují cíle vzdělávání pracovníků
- *Plánování lidských zdrojů a následnictví* - dává informace o budoucí potřebě vzdělávání manažerů
- *Personální statistika (statistika pracovníků)* – slouží k vytváření kvalifikačních přehledů zaměstnanců, podklad pro rekvalifikace, školení atd.
- *Rozhovory s odcházejícími pracovníky* – možný nástroj pro analýzu fluktuace a role vzdělávání zaměstnanců organizace v ní
- *Konzultace s vyššími manažery* – umožňuje získat názor od osob, které v rámci organizace činí zásadní rozhodnutí
- *Údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu* – mohou odhalit potenciál zlepšení a vypovídat tak o potřebách vzdělávání
- *Změny v podobě útvarů* – jejich predikce je nutná pro budoucí vývoj potřeb vzdělávání
- *Požadavky manažerů na vzdělávání* – vypovídají o jimi vnímaných potřebách
- *Znalost finančních plánů* – poskytují informaci o finančních možnostech vzdělávacích programů

Je tedy zřejmé, že model systematického vzdělávání zaměstnanců v organizaci vyžaduje pro analýzu vzdělávacích potřeb informační zdroje napříč

celou organizací. Odborná literatura (Armstrong, Hroník) popisuje ještě několik dalších metod, jakým způsobem získané informace z výše uvedených zdrojů zpracovat:

Autofeedback – je metodou subjektivní identifikace rozvojových potřeb, která je zaměřena na sebeposouzení v oblasti pracovních aktivit jednotlivce. Její princip spočívá v zaznamenávání si důležitých rozhodnutí a zároveň následků, které mělo vyvolat. Za určitý časový interval (několik měsíců) porovnáváme skutečné výsledky. Tato metoda není jen diagnostickou, ale i „korektivní“. Záznamy lze srovnat i s poznámkami druhých osob (např. nadřízeného). Tato metoda se někdy nazývá „Průběžná analýza klíčových rozhodnutí“, autofeedback prováděný s časovým odstupem je pak označován jako tzv. **retrospektivní autofeedback**.

Metoda **rozvojového plánu** navazuje na dohodu o rozvoji, jež je součástí hodnocení pracovního výkonu. Rozvojový plán v sobě integruje vlastní představu zaměstnance, představu nadřízeného na základě zhodnocení (ne) souladu mezi očekávanými a reálnými výsledky, a plán, který odráží budoucí potřebu znalostí a dovedností.

3 Plánování vzdělávání pracovníků

V konceptu systematického vzdělávání pracovníků v organizaci navazuje fáze plánování vzdělávání pracovníků přímo na fázi identifikace vzdělávacích potřeb (viz. obrázek č. 1).

Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se dle Koubka (2006, s. 249) objevují návrhy plánů nebo jejich předběžné podoby, formulují se první úkoly a priority vzdělávání, ze kterých vznikají návrhy vzdělávacích programů. Všechny tyto návrhy se postupně ve fázi plánování upřeshňují a projednávají, až vznikne definitivní podoba konkrétního vzdělávacího programu včetně jeho rozpočtu. Program se pak dále specifikuje, takže v konečné podobě vymezuje oblasti, na které se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě pak časový plán vzdělávání.

Důležitou roli hraje ve fázi přípravy vzdělávání pracovníků koncepce podnikového vzdělávání, která je podkladem pro přípravu a realizaci jednotlivých vzdělávacích akcí. Ta vede k ujasnění si, jaké jsou prioritní vzdělávací potřeby, jaká bude forma a typ vzdělávání, rozsah vzdělávání a s ním spojené personální, materiální a finanční zajištění.

Na koncepci pak navazuje, a detailněji ji rozvíjí, plán vzdělávání pracovníků, který by měl odpovědět na následující **soubor otázek „8W“** (Dvořáková, 2007, s. 292):

1. „WHAT CONTENT? – Co má být cílem a OBSAHEM vzdělávacího programu?
2. WHO TO? – KDO by měl být vzděláván?
3. WHICH WAY? – Jaké budou nejvhodnější METODY?
4. WHO DELIVERS? – KÝM bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?
5. WHEN AND HOW LONG? – Jaký je ČASOVÝ HORIZONT vzdělávacího programu?
6. WHERE? – KDE se bude vzdělávání odehrávat?
7. WHAT PRICE? – Jaký bude ROZPOČET plánovaného vzdělávání?

8. WAS IT EFFECTIVE? – Jak budeme zjišťovat ÚČINNOST vzdělávacího programu?“

Odpovědi na první dvě otázky by měla poskytnout, existuje-li, firemní strategie související s politikou a strategií vzdělávání. Vždy je nutné, zejména s ohledem na finanční možnosti, plánovat vzdělávání v klíčových oblastech, tzn. vybrat skupiny zaměstnanců, kteří budou vzdělávání přednostně. Před realizací konkrétních vzdělávacích projektů musí být vyjasněn dodavatel, přičemž existují v zásadě tři možnosti:

- „Dodavatelem“ bude sama organizace, kde vzdělávací projekt bude realizován svépomocí, prostřednictvím vlastních lektorů (profesionálních školitelů) nebo zaměstnanců – odborníků v dané problematice. Některé velké podniky či nadnárodní koncerny mají svůj ucelený program vzdělávání pokrývající kompletní činnost organizace či její výrobní portfolio, a za tímto účelem budují vlastní podnikové univerzity, školy či campusy.
- Vzdělávací projekt bude „dodán“ externí vzdělávací společností. Buď se může jednat o koupi standardně nabízeného produktu anebo o produkt přizpůsobený konkrétním představám kupující organizace. Organizace může od externí společnosti nakupovat buď jednotlivé „akce“ anebo jejich ucelené vzdělávací programy.
- Kombinace obou uvedených možností

Otázka metod ve vzdělávacích programech a stejně tak i měření účinnosti (efektivity) těchto programů je předmětem samostatných kapitol této práce (kapitoly 5 a 6).

Časový plán je přímo závislý na obsahu vzdělávacího programu. Jeho tvůrci ho mohou výrazně ovlivnit použitím vhodných vzdělávacích metod. Mluvíme-li o sestavení časového harmonogramu vzdělávacích programů, nejedná se pouze o jejich délku, ale také o koordinaci vzdělávacích aktivit s pracovními procesy. Vzdělávání, i když k němu dochází na pracovišti, zpravidla znamená jistou

„ztrátu“ fondu pracovní doby jak vzdělávaného, tak případného interního školitele. V souvislosti s faktorem času se někdy hovoří o vzdělávacím systému **just-in-time learning** (učení v pravý čas), kdy je vzdělávání úzce spojené s naléhavými potřebami zaměstnanců organizace a s jejich bezprostředními aktivitami. Takovéto vzdělávání je založeno na identifikaci nejnovějších priorit. Zejména v podnikové sféře se jedná o důležitý prvek konkurenceschopnosti.

Problém volby prostředí, kde se bude vzdělávací program odehrávat, rozděluje v tomto ohledu podnikové vzdělávání na vzdělávání probíhající v učebně či mimo ni. Dále je možné také rozlišit „vzdělávání na pracovišti“ a „vzdělávání mimo pracoviště“. U vzdělávání mimo pracoviště se nejčastěji jedná o pronajaté vzdělávací zařízení jiné organizace (například firmy, která dodává vzdělávací program) anebo v případě outdoorových aktivit o prostředí přímo v přírodě (i když jeho část může probíhat v učebně a zároveň mimo pracoviště). Vzdělávání na pracovišti jako je například instruktáž, learning by doing (učení se vlastní činností) se odehrává většinou v konkrétní organizační jednotce či učebnách organizace – zaměstnavatele.

Plán vzdělávacího programu musí vedle výše zmíněných kritérií obsahovat také údaje o finančních nákladech. Právě otázka rozpočtové stránky může být v praxi příčinou, proč nedojde k jeho realizaci, a proto je rozpočet každé vzdělávací akce jedním z klíčových výstupů celé fáze plánování. Mezi nejčastější nákladové položky vzdělávacích programů patří zejména:

- Náklady na realizační tým – tj. sekretariát, specialisté apod.
- Poplatky jiným institucím spolupodílejícím se na realizaci
- Náklady na studijní pomůcky pro účastníky
- Telefony, tiskárny, poštovné, pronájmy parkoviště,
- Náklady na účastníky – přeprava do místa konání, během akce, náklady na jejich stravování, ubytování, speciální pomůcky pro kurz, diety dle Zákoníku práce apod.
- Nájemné za prostory pro výuku a za zařízení
- Náklady na lektory a jejich logistické zázemí
- Náklady na neproduktivní práci zaměstnance

V případě, že bude organizace vzdělávací program poptávat u externí vzdělávací společnosti, je nutné k vyjmenovaným nákladům připočítat ještě marži dodavatelského subjektu. Konečnou cenu navíc posune platba DPH, jejíž sazba je v současnosti stanovena na 19 %.

4 Metody podnikového vzdělávání, jejich použitelnost a specifika

Metoda (z řeckého *met-hodos* – doslova "za cestou", cesta za něčím) je postup nebo návod k určitému cíli. Mužík (1998, s. 149) uvádí, že „V literatuře specializované na didaktiku dospělých se objevují názory, jež definují metodu jako určitý postup, jímž se lektor řídí při vyučování. Jiné, novější pohledy vidí metodu již výrazněji na straně účastníka – jako prostředek, který stimuluje učení dospělého, vede ho k určitému cíli a činí učební proces efektivním“.

Jestliže základ vzdělávací akce tvoří cíl, resp. konkrétní vzdělávací cíle, které jsou determinujícími proměnnými, částečně determinovanými jsou pak metody, formy a techniky vzdělávání. Víme-li, koho máme čemu, v jakém čase a v jaké kvalitě naučit, odvodíme i vhodné metody a formy, jak tento úkol realizovat. Úspěšnost podnikového vzdělávání pak spočívá dle Bartáka (2007b, s. 25) mj. ve schopnosti lektora (manažera vzdělávání) rozvíjet následující atributy vzdělávání:

- **Participace a kooperace** – vycházení ze zkušeností, znalostí a z dovedností účastníků
- **Aktivizace** – rozvíjení iniciativy a potřeb zúčastněných osob
- **Flexibilita** – umění naslouchat, ochota ke změnám
- **Zapojení** – zapojení přímých nadřízených vzdělávaných
- **Facilitace a spoluúčast** – podpora, povzbuzování, aby účastníci byli schopni zvládat úkoly úměrně svým možnostem a schopnostem
- **Individuální přístup** – při respektování cílů a plánů organizace brát v úvahu individualitu vzdělávaných jedinců, jejich specifický, nezaměnitelný přístup ke sdílení firemních záměrů, k jejich motivaci, zainteresovanosti na jejich dalším osobním rozvoji
- **Sepětí teorie s praxí** – všude, kde je to možné a účelné, usilovat o praktické uplatňování získaných vědomostí a rozvíjet dovednosti a návyky účastníků
- **Teambuilding** – vytvářet předpoklady pro zlepšování týmové spolupráce prostřednictvím navozování synergických efektů

Výše uvedené atributy by měly posloužit výběru vhodné metody (anebo jejich kombinaci) ke konkrétní vzdělávací akci. Vždy ale záleží na povaze vzdělávací (anebo rozvojové) akce, a tak není možné taxativně vymezit zaručeně „dobré“ metody od těch „špatných“. Při výběru metody je tedy nutné vzít vždy v úvahu konkrétní situaci, osobnosti účastníků, cíle vzdělávací akce a zejména také fakt, že se učební situace v průběhu výukového procesu mění, a že použití jedné metody nemusí být dostačující.

Lektoři dnes mají na výběr nepřehledné množství metod, které se navíc v průběhu času obohacují o metody nové, především díky novým trendům a posouvání technických možností nejen podnikového vzdělávání. Armstrong (1999, s. 545) rozděluje metody na:

- *Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti)*, které se používají v každodenní praxi jako součást speciálně na míru šitého vzdělávacího programu. Zahrnují demonstrování, koučování, rotaci práce, plánované zážitky a mentoring
- *Metody vzdělávání mimo pracoviště*, používané ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních. Zahrnují přednášky, debaty, případové studie, hraní rolí, simulaci, skupinová cvičení, team building, distanční vzdělávání⁶, školení nebo učení se hrou a semináře
- *Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště*, zahrnující instruktáž, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, usměrňované čtení, vzdělávání pomocí počítačů, interaktivní video a video

Demonstrování je metoda, kdy se účastníkům říká či ukazuje, jak mají dělat svou práci a účastníci mají možnost okamžitého vyzkoušení si „v praxi“. Pakliže se tato metoda vhodně uplatňuje (především jasná zpětná vazba od lektora k účastníkům), poskytuje vhodný moment k zapojení účastníků.

⁶ Co se týče distančního vzdělávání, jedná se spíše o didaktickou formu tj. určitý organizační rámec výuky, nežli o didaktickou metodu, proto se distančním vzděláváním tato práce nezabývá.

Koučování (coaching, koučing) je metodou, v níž vystupuje osobnost koučovaného a kouče, který má podpořit rozvoj pracovníka a vést ho tak k samostatnému plnění složitějších úkolů. Jedná se o relativně úzkou interakci, kdy kouč vystupuje jako „rádce“ anebo „pomocník“.

Mentoring „lze považovat za variantu individuálního koučování, mentor vstupuje jednoznačně v pozici rádce..., zkušenějšího a obvykle staršího kolegy, který je nápomocen (někde především) lepší interakci pracovníka do firmy...“ (Tureckiová, 2004, s. 104), rozdíl oproti koučování je v tom, že kouč je obvykle pracovníkovi přidělen.

Rotace práce (plánované zážitky) je metoda, jejímž cílem je rozšířit zkušenost pracovníka pomocí výkonu práce na různých pracovních místech ev. v různých útvarech organizace. Rotace by měla být pečlivě naplánovaná a připravená, aby se rotující nestával při svém pohybu napříč firmou „bezprizorní“, což je asi největší slabina této metody.

Přednáška je metodou vzdělávání s nízkou participací účastníků. Používá se k transferu informací k posluchačům, přičemž má přednášející časovou i obsahovou kontrolu nad jejím obsahem. Efektivnost přednášky závisí zejména na prezentačních schopnostech přednášejícího, její srozumitelnosti, nezanedbatelnou roli zde hraje i použití vhodné didaktické techniky.

Debata je méně formální přednáška pro malou skupinu s velkým množstvím času pro diskusi. Důležité je, aby byla debata pečlivě připravená a řízená, díky tomuto interaktivnímu momentu si účastníci zpravidla uchovají více poznatků, než je tomu u přednášky.

Případová studie je popis nějaké fiktivní situace, kterou mají účastníci vzdělávací akce za úkol analyzovat a hledat vhodná řešení problémů. „Případové studie se používají hlavně v kursech pro manažery a vedoucí týmů, protože jsou založeny na přesvědčení, že manažerské schopnosti a znalosti lze nejlépe získat a rozvíjet prostřednictvím zkoumání skutečných událostí a diskusí o nich“ (Armstrong, 1999, s. 903). Lektoři musí případové studie detailně rozpracovat, aby při jejich řešení účastníci nehledali jen povrchní řešení. Lektoři by měli

podněcovat k aktivitě, stimulovat účastníky ke zdůvodňování úvah a argumentů, podstatné závěry porovnávat s jejich vlastním pracovním prostředím atd.

Hraní rolí je metodou, při níž účastníci simulují určitou situaci, ve které mají definovanou konkrétní roli. Účelem této metody je poskytnout účastníkům obratnost při interakcích „tváří v tvář“. Takto lze trénovat mnoho situací v pracovním životě jako např. projednávání stížností, vedení porad, výběrový pohovor atd. a zároveň poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. Výhodou je nácvik v situaci, kdy nelze nic pokazit. Důležité je, aby lektor poskytoval konstruktivní kritiku a aby účastníci brali své role vážně a nedocházelo k jejich karikování.

Simulace kombinuje metodu případové studie a metodu hraní rolí tak, aby se vytvořilo maximálně realistické prostředí. Cílem je přenést naučené do situací maximálně se podobajících skutečnému životu.

Skupinová cvičení jsou metodou, při které účastníci zkoumají problémy a formulují jejich řešení jako skupina. Cílem této metody je osvojení schopnosti pracovat kolektivně a poznávání skupinového chování při řešení problémů.

Učení se akcí je metodou založenou na předpokladu, že nelze efektivní vzdělávání odtrhnout od provádění aktivit. Stručně ho lze označit za činnostní učení. Jedinec se podle této metody nejlépe učí konkrétní činností, než pomocí verbálně zprostředkovaných obsahů.

Pracovní instruktáž se sestává ze čtyř částí: přípravy, prezentace – vysvětlení a demonstrování, procvičování a testování, a z použití v praxi. Lektor předvede účastníkovi pracovní postup a ten si ho pozorováním a následným napodobováním osvojí.

Pověření úkolem představuje specifický úkol, který účastník vzdělávací akce provádí na žádost lektora či manažera. Dle Armstronga (1999, s. 898) ho lze použít jako test na závěr vzdělávání, a protože jde o realistickou záležitost, mělo by napomoci přenesení toho, co se účastník naučil, do normální pracovní situace. Lektor může i nadále do jisté míry účastníka vést, zejména při obtížích ohrožujících splnění úkolu.

Projekty Armstrong definuje jako v hrubých rysech zpracované studie či úkoly, které mají účastníci řešit - často na základě obecných pokynů lektora.

Projekty mohou být vhodné pro učně, či absolventy, ale i manažery při zkoumání nějakého provozního problému.

Usměrňované čtení je v podstatě „samostudiem“. Jedná se o doporučení literatury (knihy, podnikové materiály atd.), kterou si má školený pročíst a popř. okomentovat.

Vzdělávání pomocí počítačů bychom dnes asi nazvali spíše e-learningem, který Barešová (2003, s. 125) definuje jako „vzdělávací proces, využívající informační a komunikační technologie“. E-learning tj. elektronické vzdělávání označuje různé druhy vzdělávání podporované počítačem nebo počítačovými sítěmi. Mezi výhody e-learningu patří podle Barešové zejména vyšší efektivnost výuky, dostupnost možná kdykoliv, individuální přístup, menší náklady na vzdělávání, větší aktuálnost informací, rychlejší vstřebání informací, lepší zapamatovatelnost, větší možnosti testování, shodný obsah pro všechny studenty, vyšší míra interaktivity, snadná administrace a zvyšování znalostí z informačních technologií. Nevýhodami pak jsou závislost na technologiích, nekompatibilita komponent (Barešová má na mysli kompatibilitu kurzů s ostatními systémy, pozn. autora), nevhodnost pro určité typy kurzů a studentů, špatné řešení interaktivity (neosobnost, absence lidské komunikace, nedostatek inspirace, nejasné či víceznačné instrukce atd.), vysoké počáteční náklady, závislost na lidské podpoře a nízká úroveň obsahu.⁷

Interaktivní video je díky programovému vybavení (nutnost zapojení PC) na rozdíl od **videa** schopné přizpůsobit se potřebám a tempu každého jedince. Pouhé video má omezené možnosti - pasivní povaha dívání se na obrazovku. Nicméně i tak, v případě možnosti nahrávání, poskytuje video okamžitou

⁷ Domnívám se, že výhody a nevýhody této metody (na kterou je někdy nahlíženo také jako na didaktickou formou) tak, jak je popisuje Barešová se budou v průběhu dalšího vývoje měnit. Technika a software bude jistě nabízet stále sofistikovanější aplikace, díky kterým bude možné takto řešit širší spektrum oblastí, přesto určitě zůstanou témata, kde bude hlavním zprostředkovatelem lektor – člověk. Určitě se bude měnit (spíše rozšiřovat) spektrum „studentů“, kteří se touto formou budou vzdělávat, otázkou zůstává, jak bude tato metoda nákladná. Organizace se patrně i tady budou držet ekonomického principu a nepřestanou porovnávat kategorii „cenu/výkon“, která nakonec rozhodne, kde a jakým způsobem bude moci být tato metoda využívána.

zpětnou vazbu zejména v interaktivních dovednostech (komunikace, řízení porad atp.). Interaktivní video však navíc umožňuje více individualistický přístup, třeba v podobě libovolné volby sekvence (proto interaktivní). Výhodou této metody je zejména možnost jejího nasazení tam, kde chybí lektor, interaktivní video může také zkrátit dobu potřebnou k dosažení cílů vzdělávání. Nevýhodou může být cena.

Teambuilding je dle mého názoru z výše uvedených metod metodou nejvíce inklinující k rozvoji pracovníků nežli k jejich vzdělávání. Doslovný překlad je „budování týmu“, nejčastěji na základě vlastních prožitků. Jedná se tedy o zážitkovou metodu, kdy účastníci k řešení náročných situací a úkolů (nezřídka v prostředí, které je jim neznámé a vyjímá je tak ze zaběhnutých stereotypů) zkouší efektivním způsobem použít základní principy spolupráce. Teambuilding by měl napomoci hlubšímu vzájemnému poznání mezi účastníky a upevňovat vztahy v pracovních týmech.

Uvedené Armstrongovo rozdělení a výčet metod podnikového vzdělávání není samozřejmě jediným. Např. Mužík vychází při dělení metod z didaktického principu vztahu k praxi dospělého účastníka výuky. Hovoří pak o teoretických, teoreticko-praktických a praktických metodách.

Tabulka č. 1: Rozdělení didaktických metod (Mužík, 1998, s. 151)

Teoretické	Teoreticko-praktické	Praktické
Klasická přednáška Přednáška ex katedra Přednáška s diskusí Cvičení Seminář	Diskusní metody Problémové metody Programovaná výuka Diagnost. a klasifikační metody Projektové metody	Instruktaž Coaching (mentoring, counseling) Asistování Rotace práce Stáž Exkurze Létající tým
V učebně	V učebně	Na prac. místě

V Mužikově pojetí jsou **přednášky** rozděleny dle participace posluchačů od přednášky ex katedra, kde jde o doslovné předčítání, až po přednášku s diskuzí. Při **cvičení** lektor předvádí řešení praktických příkladů popř. je řeší sami účastníci pod vedením lektora. Pro **seminář** je typické, že si posluchači nastudují zadanou literaturu, vypracují referát který následně za moderace lektora přednášejí.

Z teoreticko-praktických metod byly popsány metody diskusní (debata) a metody problémové (případové studie, manažerské hry, hraní rolí). U **projektových metod** připraví zpravidla lektor zadání konkrétního problému, účastník pak pracuje samostatně, přičemž svá řešení průběžně konzultuje s lektorem. Vždy závisí na individuální povaze projektu. Z **diagnostických a klasifikačních metod** jsou nejznámější assesment a development centra. **Assessment Centre (AC)** se používá hlavně pro výběr budoucích zaměstnanců z většího počtu uchazečů anebo pro plány nástupnictví. Jedná se o celodenní (popř. i několikadenní) akci, sestávající z psychodiagnostické části, týmových her, praktických cvičení, individuálních pohovorů, jejichž cílem je identifikovat a porovnávat kvality uchazečů. **Development Centre (DC)** vychází z principů assesment center. Tento diagnostický program umožňuje vytvoření plánu osobnostního rozvoje směřujícího ke zlepšení výkonu na současném pracovním místě. Charakteristickým znakem je zejména zaměření na schopnosti potřebné v budoucnosti. Účastníci jsou posuzováni prostřednictvím psychodiagnostických metod a technik. Výstupy jsou poté použity k sestavení rozvojového a vzdělávacího plánu na základě konkrétních potřeb každého zaměstnance. Kromě identifikace vzdělávacích potřeb stávajících zaměstnanců může DC sloužit také jako metoda tréninku zaměstnance s možností poskytování okamžité zpětné vazby a možnosti tréninku žádoucího chování. Principem **programované výuky** je vyučovací program, který řídí učební proces. V dnešní době se jedná nejčastěji o výukový software, dříve se jednalo hlavně o výukové automaty. Učivo je „naprogramované“ do malých kroků, které po sobě následují, přičemž je účastník stále aktivizován zpětnou vazbou (špatně x dobře) po každém kroku.

Lektor poskytuje pouze metodické vedení, větší část aktivity leží na účastníkovi, který si tak volí tempo výuky.

Z praktických metod už byly výše popsány instruktáž, coaching a rotace práce. U **asistování** je účastníkovi vzdělávací akce přidělen zkušený kolega, který mu pomáhá s pracovními úkoly a učí ho správným pracovním postupům. **Stáž** spočívá v dlouhodobém studijním pobytu na jednom či více pracovištích. Stážista má možnost pozorovat dění a konzultovat předem stanovené otázky anebo úkoly. Předmětem **exkurze** je podle Mužíka poznání technických, technologických a dalších pracovních či sociálních podmínek výrobního procesu v konkrétní firmě (1998, s. 161). Její organizace se řídí zejména konkrétními podmínkami v navštíveném podniku. Exkurze je vhodná zejména pro uvádění teoretických poznatků do praxe. **Létající tým** je skupina lidí, která jako celek zná konkrétní problematiku, a která se přemísťuje v rámci určité firmy k řešení různých problémů v terénu. Tato metoda je vhodná např. při implementaci nových postupů (změna technologie výroby, aplikace nového software atp.).

Výčet uvedených metod ilustruje, jak široké možnosti má lektor při jejich výběru. Při posouzení vhodnosti použití konkrétní metody by měl lektor kromě výše zmíněných faktů zohlednit vlastní obsah vzdělávací akce. Např. přednáška je jednou z metod vhodnou pro zprostředkování znalostí, ale vůbec ne ke zprostředkování dovedností, kde bychom asi upřednostnili například instruktáž anebo hraní rolí.

Důležité je také při výběru metody respektovat didaktické požadavky. Vzdělávanému musí být jasné, proč a co se učí. *Orientace na praxi a použitelnost učebních obsahů mu musí být, pokud ji sám nerozezná, ozřejmena. Obsah musí být v každém případě smysluplný a prakticky využitelný. Jen za těchto podmínek je aktivizována motivace a může se dostavit odpovídající výsledek. Obsah vzdělávací akce musí být pro účastníka jasně strukturovaný. Stupeň obtížnosti musí stoupat pomalu. Také stupeň komplexnosti obsahu by měl být zachován stále přehledným. Obsah by neměl být prezentován pod časovým tlakem a tempo učení by mělo být přizpůsobeno věku účastníků. Přehlednost*

usnadňuje schopnost „vštípit si“ si prezentované a vytváří také motivaci a novou energii pro postup vpřed (Kuypers, 1982, s. 99).

5 Realizace vzdělávacího programu

Fází realizace vrcholí celý cyklus vzdělávání. Tato část vzdělávacího cyklu představuje dle Dvořákové (2007, s. 294) organizační zajištění vzdělávacích akcí a patří sem zejména:

- Rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, popř. jmenovitý výběr školitelů
- Vyjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv
- Zajištění lokality, patřičného zařízení a přiměřeného množství studijních materiálů a pomůcek
- Zajištění dopravy a ubytování (v případě nutnosti)
- Včasné informování účastníků školení
- Distribuci instrukcí ke kurzu apod.

Hroník (2007, s. 162) se domnívá, že vzdělávací program je z fáze plánování sice „nadesignován“ včetně rozpočtu (je již připraven), přesto ale není připraven k realizaci, kterou rozděluje do tří fází: **příprava, vlastní realizace a transfer.**

Připraven musí být nejen lektor ale i účastník. V případě přípravy účastníka se jedná hlavně o jeho informování o základních informacích ohledně vzdělávací akce/kurzu a o jejím průběhu, dále pak o přípravu ubytování atd.

U rozsáhlejších a dlouhodobějších programů může být prospěšné úvodní setkání s lektorem(ry), čímž je možné vypustit delší úvodní „rozehřívání“. Těsně před vlastní realizací může být u účastníků proveden tzv. pretest, který často více nežli k identifikaci potřeb (ty jsou ostatně identifikovány již předtím, takže se více méně jedná o jakési „dokreslení“), slouží k vybuzení zájmu účastníků.

Příprava lektora se pak liší v závislosti na skutečnosti, zda se jedná o „standardizovaný“ kurz či o „zakázkové řešení“. Standardizované kurzy mají jasný harmonogram, který je nezbytné dodržet (obsahově i časově). Naproti tomu individuální zakázková řešení mají sice jasně stanovené cíle, které jsou definovány objednavatelem – zadavatelem, ale harmonogram mají rámcový. Taková vzdělávací akce je pak při své realizaci téměř vždy originálem.

Některé vzdělávací akce anebo vzdělávací programy nevyžadují pouze jednoho lektora, ale více lektorů (popř. lektora s vlastním teamem). Lektor často ve spolupráci s teamem musí připravit skripta, powerpointové prezentace, pracovní sešity, učební pomůcky a podobně. V pracovních sešitech je vytvářen prostor pro samostatnou práci, zatímco skripta obsahují v podstatě hotové informace.

Fáze „vlastní realizace“ začíná zahájením, v němž by mělo dojít k vzájemnému představení se a seznámení účastníků s programem. Zahájení je také fází, ve které by měl lektor vzbudit vzájemný respekt a důvěru a rovněž by měly být vyřešeny různé organizační záležitosti včetně oslovování se mezi sebou. V průběhu vzdělávací akce pak lektor řídí tempo a rytmus vč. přestávek na odreagování, přičemž má u vzdělávacích akcí na zakázku více prostoru, nežli při standardizovaném kurzu. Kromě naplnění obsahu kurzu je lektor zodpovědný za vytvoření aktivního prostředí a za efektivní práci v samotném kurzu. Snaží se uplatnit individuální přístup a eliminuje faktory tlumící aktivitu účastníků, takže účastníky motivuje a facilituje jejich „úspěch“. Lektor se v této fázi musí také vyrovnat s případnou nevyváženou skladbou účastníků (lidé s různou praxí apod.), nebo s účastníkem, který kurz záměrně narušuje. Někteří účastníci mohou být „pasivní“, takže lektor musí odhalit zdroje pasivity (obavy z neznámého prostředí, obavy z chyb, skutečný nezájem atd.). Mužík uvádí (1998, s. 57-59), že v didaktické teorii existují různé modely učebních jednotek, standardním modelem je pak šestifázový model sestávající ze **vstupu** (úvodní fáze), **formy prezentace/zpracování tématu**, **uvedení souvislostí**, **fáze použití**, **fáze kontroly výsledků** a z **fáze shrnutí**. Na stejném místě dodává, že „ne všechny fáze jsou pro každou látku, resp. pro každou skupinu účastníků stejně důležité“.

Po přípravě a vlastní realizaci následuje podle Hroníka ještě tzv. transfer, kterým označuje fázi upevnění nově získaných poznatků anebo zkušeností, založený často na ověření či vyzkoušení si naučeného v praxi během prvních týdnů po kurzu.

6 Evaluace výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích akcí

Zpětná vazba o efektivitě vzdělávacích aktivit je nedílnou součástí cyklu vzdělávání v jeho systematickém pojetí. Již v kapitole zabývající se identifikací vzdělávacích potřeb je zmíněna obtížnost, s jakou lze kvantifikovat kvalitativní charakteristiky jako například vzdělání a kvalifikace. Základním problémem je skutečnost, že se účinky vzdělávání projeví až po nějakém časovém úseku, který je proměnný a tudíž ho neznáme, a že nejsme schopni jasně určit souvislost mezi vzdělávacími aktivitami a změnami v chování či v pracovním výkonu.

Problémy s měřením efektivity vzdělávání zmiňuje mimo jiné Korndörfer (1989, s. 282): Úspěchy ve vzdělávání jsou exaktně méně vystihnuteľné. Dají se sice relativně snadno stanovit u zaměstnanců při provádění manuálních, opakujících se pracovních postupech (díky ukazatelům produktivity); dlouhodobě se projevující účinky rozvojových opatření u vedoucích pracovníků jsou naproti tomu jen stěží stanoviteľné, protože se dá období jejich působení jen zřídka určit. Mimo to při kvantifikaci přínosu vzdělávání vyvstávají značné komplikace: Úspěch dalšího vzdělávání se u vedoucích pracovníků vymaňuje z větší části exaktním metodám. To platí pro úspěch/přínos ve formě rozšíření stavu vědomostí, pro zlepšení celkové struktury osobnosti a pro změnu chování v interpersonálním kontaktu; ještě více to však platí pro pochopení ekonomického úspěchu, který se bezprostředně odráží ve zvýšení potenciálu výkonu, stoupající produktivitě, rentabilitě a hospodárnosti.

Abychom eliminovali určitou nedokonalost měřících nástrojů, je třeba vhodně zkombinovat dostupné měřící/evaluační metody. Při jejich výběru by pak měly být zodpovězeny otázky, jak budeme výsledné efekty kvantifikovat, kdy budeme zkoumat efektivnost (bezprostředně, či s časovým odstupem) a na jakém základě budou stanovena měřící kritéria. Přitom bychom měli zohlednit fakt, že vyhodnocení efektivnosti vzdělávání

sleduje podle Morgana, Holmese a Dundyho (1976, s. 219) několik základních cílů:

- 1) určuje, nakolik účastník popř. skupina účastníků dosáhli cílů, které byly vytyčeny
- 2) měří rychlost pokroku, který účastníci udělají v rámci vzdělávací akce v daném čase
- 3) určuje efektivnost vyučovacích metod, materiálů a aktivit
- 4) poskytuje informace, které jsou užitečné pro studenty i lektory (zpětná vazba – pozn. autora)

Evaluace tedy plní funkci kontrolní, kdy se ověřuje, zda byl vzdělávací proces tím nejefektivnějším z nabízených možností a dále měří vliv/účinek na pracovní chování a pracovní proces anebo změnu v nich. Fáze procesu hodnocení se tak sestává s dílčími kroky, které zahrnují kromě stanovení hodnotících kritérií určení metod hodnocení, vlastní sběr dat, následně jejich analýzu, na základě které se přijmou vhodná opatření do dalšího vzdělávacího cyklu.

Rozšířeným a známým členěním metod měření je Kirkpatrickův model úrovnového vyhodnocování vzdělávání, přičemž každá další (vyšší úroveň) v sobě implicitně obsahuje úroveň předchozí. Armstrong (2002, s. 514-515) popisuje následující 4 Kirkpatrickovy úrovně vyhodnocování:

- **Úroveň reakce (1)** – na této úrovni se zkoumá reakce účastníků na vzdělávání, nejčastěji formou dotazníků
- **Úroveň hodnocení poznatků (2)** – tato úroveň hodnotí splnění vzdělávacích cílů, testují se znalosti a zjišťuje se rozsah předaných informací
- **Úroveň chování (3)** – v této úrovni se hodnotí změna chování, do jaké míry absolventi uplatňují získané znalosti, dovednosti a příp. postoje při výkonu práce
- **Úroveň hodnocení výsledků (4)** – jde hlavně o měření dopadu vzdělávání do reálné výkonnosti, posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska vynaložených nákladů (zvýšení

produktivity, přírůstek prodeje, snížení úrazů atd.). I zde vyvstává problém jednoznačné kauzality, resp. souvislosti těchto jevů s proběhlým vzděláváním

Hroník (2007, s. 178) pak rozeznává ještě **úroveň postojů (5)**, stejně tak jako Tureckiová (2004, s. 107), která tuto úroveň nazývá **hodnotovou**, pod kterou myslí vliv/účinek vzdělávání na rozvoj firemních cílů.

V odborné literatuře lze najít několik typů hodnocení vzdělávání dle různých kritérií:

- **Časové kritérium** – podle času, kdy je hodnocení prováděno, je možné porovnávat vstupní testy účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Koubek (2006, s. 258) upozorňuje, že výsledky těchto dvou testů ale mohou být rozdílné v důsledku mentálního rozpoložení testovaného anebo i okolnostmi, za kterých testování probíhá.
- **Osoba hodnotitele** – přičemž rozlišujeme *hodnocení interní*, zaměřující se na hodnocení spokojenosti a nárůstu znalostí a dovedností; *hodnocení externí*, prováděné externími hodnotiteli, zaměřující se kromě výše uvedeného také na změny chování absolventů a na přínos, který měla vzdělávací akce pro firmu; *komplexní hodnocení*, kdy se jedná o komplexně pojatou efektivitu podnikového vzdělávání (Tureckiová, 2004, s. 106).

Mezi nejčastější metody hodnocení patří: *dotazníky, autofeedback, dopis lektorovi, 360° zpětná vazba, assessment/development centre, pozorování, elektronické testování, měření návratnosti investic a statistické záznamy výkonů*.

Dotazník – (dotazník spokojenosti) je technikou sběru dat, která přináší subjektivní hodnocení účastníka. Hodnocení spokojenosti s kurzem je dobré provádět s mírným odstupem, nikoliv na závěr kurzu, kdy mohou být účastníci pod vlivem různých haló efektů.

Autofeedback – účastník si po určité době (několik měsíců) poskytuje sám sobě zpětnou vazbu (sebehodnocení), jejímž předmětem je vyhodnocení vztahu změny a kvality profesního a osobního rozvoje (vzdělávání).

Dopis lektorovi – je obdoba dotazníku spokojenosti, kdy účastníci dle určité návodné struktury vyjadřují s krátkým odstupem času hodnocení vzdělávací akce (dotazník využívá na rozdíl od dopisu pouze jinou metodologii – struktura otázek, použití škál atp.).

360° zpětná vazba – je v tomto případě zaměřena na pokrok od zahájení výcvikového či rozvojového programu, jedná se o vícezdrojové hodnocení. Nevýhodou je přílišná „byrokracie“ a někdy také neupřímnost hodnotitelů.

Assessment/development centre – je vhodné použít při diagnostice zejména „měkkých“ manažerských a prodejních dovedností.

Pozorování – pozorování provádí pověřený pracovník anebo externista. Má dvě formy: Buď se jedná o přímé pozorování samotné vzdělávací akce, anebo pozorování pracovníka před a po vzdělávacím programu, přičemž se poté porovnávají záznamové archy.

Elektronické testování – je vhodné zejména k testování znalostí. Nemusí se jednat jen o pouhé přenesení „papírových“ testů do elektronické podoby. Tato forma může využívat např. různých animací a simulátorů dialogu.

Měření návratnosti investic – (metoda ROI – return of investment, návratnost investic) je metoda, která zkoumá ekonomickou efektivitu. Na jedné straně existují vstupy v podobě finančních nákladů (přepočtené časové a personální náklady), které se na straně druhé porovnávají s „příjmy“ ve formě zvýšení výkonnosti a produktivity, zvýšením obratu (např. u prodejních týmů). Značně obtížně lze ale vyčíslit související snížení např. míry fluktuace anebo spokojenost zákazníka.

Výběr vhodné metody je podmíněn splněním požadavku umožnit sledovat rozdíl mezi vstupem a výstupem, pakliže chybí vstup, měla by umožňovat benchmarking a dále obsahovat možnost jak subjektivního, tak objektivního hodnocení. V praxi je častá kombinace několika metod.

7 Siemens Kolejová vozidla s.r.o. - základní informace

Společnost Siemens Kolejová vozidla s.r.o. formálně vznikla změnou zápisu v obchodním rejstříku dne 11. září 2002. Předtím se jednalo o právní subjekt Společnost kolejových vozidel, který vznikl 12. června 2000. Za 2 roky existence této společnosti se podařilo úspěšně dovést do konce všechna jednání se správcem konkurzní podstaty ČKD Dopravní systémy a.s., která vyvrcholila podepsáním smlouvy o koupi vybraných věcí, práv a jiných majetkových hodnot z konkurzní podstaty úpadce. Poté, co se staly veškeré smlouvy účinné a poté, co proběhla ona změna zápisu v obchodním rejstříku, mohla společnost Siemens Kolejová vozidla s.r.o. zahájit v plném rozsahu svou činnost v novém sídle v Ringhofferově ulici v Praze - Zličíně.

Siemens Kolejová vozidla je tedy svým výrobním zaměřením pokračovatelem ČKD, na které byl v roce 2000 uvalen konkurz. Siemens ovšem změnil strukturu firmy, zavedl nové procesy do většiny firemních činností a výrobu zahájil s podstatně menším počtem lidí – z ČKD přešlo k novému zaměstnavateli přibližně 800 lidí (stav v r. 2002). Z bývalého ČKD se tak stala pobočka Siemens TS TR⁸ s přibližně 80.000m² výrobní plochy v převážně dobrém technickém stavu s cca 600.000 hodinami výrobní kapacity za rok (dnes je to již 1.200.000 výrobních hodin), s přímo navázanou infrastrukturou v podobě různých železničních spojů, dálnice a metrem přímo na hranici pozemku závodu. Siemens odkoupil také velké zásoby náhradních dílů a polotovarů (až po celá hotová vozidla) a samozřejmě také lidský potenciál ve formě inženýrů, technologů a dalších výrobních odborníků. Siemens Kolejová vozidla se tak stal vlastníkem mnoha licencí vztahujících se na výrobní portfolio ČKD a s tím také znalostí spojených s uživateli z převážně východních regionů včetně zkušeností především s robustními, jednoduchými tramvajemi s ocelovou konstrukcí, zvládnutí technologie použití hliníku ve vozidlech pro místní

⁸ TS TR – transportní systémy (divize Trains)

dopravu a také znalostí speciálních norem a předpisů s možností provádění zkoušek a testování.

7.1 Výrobní program

Velmi obecně lze výrobní program Siemens Kolejová vozidla shrnout do následujících oblastí⁹:

- Odbyt, projektový management, engineering a výroba kolejových vozidel
- Výroba mechanických komponentů technologií hliníku a oceli pro kolejová vozidla v subzakázce pro úseky Rolling Stock divize Transportation Systems (TS)
- Kompetenční centrum, vývoj, engineering a výroba pro příměstská vozidla jakož i odbyt a projektový management ve východní Evropě
- Engineering a výroba hrubých staveb pro ocelová vozidla a konečná montáž kolejových vozidel po dohodě s úseky TS
- Rekonstrukce vozidel metra a stávajících výrobků ČKD jakož i příslušných náhradních dílů po dohodě s úseky TS.

7.2 Struktura firmy

Poté, co Siemens odkoupil ČKD z konkurzu, čímž došlo také k převodu několika set bývalých zaměstnanců ČKD, byla vytvořena zcela nová organizační struktura s cílem zoptimalizovat výrobní procesy a zároveň tyto procesy nastavit podle ostatních závodů v divizi Trains tak, aby odpovídaly požadavkům koncernu Siemens. Tato struktura se v průběhu času mění v důsledku reflexe změny prostředí jak uvnitř, tak vně firmy. Její podobu (stav ve 4. kvartálu r. 2007) uvádím pro ilustraci v příloze A – Organizační struktura Siemens Kolejová vozidla s.r.o. 2006/2007. Ze schématu vyplývá, že v čele závodu stojí

⁹ Dostupné na intranetu Siemens Kolejová vozidla s.r.o. z

<http://intranet.skv.siemens.cz/pages/firma_vyrobní_program.html> [cit. 2009-01-05; 17:23]

dva jednatele a sice jednatel technický-výrobní a jednatel ekonomický. Každému pak podléhají konkrétní úseky, jež se dále člení na oddělení a ta dále, v případě výroby, na skupiny.

Z výše uvedeného je patrné, že společnost Siemens Kolejová vozidla s.r.o. je firmou, která navzdory svému ryze výrobnímu zaměření potřebuje k výrobě také úseky, které zajistí plynulé a optimální množství výrobních zdrojů, ať už se jedná o nákup a s ním spojenou logistiku a dispozici materiálu, dále optimální stav a alokaci zdrojů personálních, jiný úsek zajišťuje kvalitu včetně managementu dodavatelů a v neposlední řadě potom také specifické činnosti jako finanční controlling, účetnictví a dále engineering. Z široké palety činností vyvstává pro Personální úsek úkol zajistit odborníky včetně jejich dalšího profesního vzdělávání, které je na mnoha pozicích ve společnosti navíc určováno nařízeními a vyhláškami (jedná se převážně o pozice ve výrobě a s tím spojená zákonná - periodická školení). Školení a další odborný rozvoj ostatních zaměstnanců tvoří na jedné straně konkurenční výhodu pro samotnou společnost (lidé jako nositelé know-how), dále se jedná o nezanedbatelný benefit, který obecně na trhu práce slouží jako stabilizační moment (snížení míry fluktuace) a přispívá k pozitivnímu ovlivnění firemní kultury.

8 Systém vzdělávání pracovníků v Siemens Kolejová vozidla s.r.o.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků by mělo patřit k prioritám vedení společnosti, neboť jen s jeho pomocí je možné sledovat další trendy, které se neustále vyskytují na poli, kde firma působí a v neposlední řadě vzdělávání samo o sobě napomáhá procesu rychlejších změn. Cílem této kapitoly bude tedy seznámit čtenáře se systémem vzdělávání v Siemens Kolejová vozidla. Podkladem pro tyto informace bude zejména směrnice Personální procesy, Katalog vzdělávacích akcí a okrajově dokumenty koncernu Siemens (Siemens Kolejová vozidla s.r.o. je součástí koncernu Siemens AG z čehož vyplývá povinnost implementovat a sdílet vybrané procesy platné celosvětově pro celý koncern). Vně firmy je pak část vzdělávacích potřeb dána platnou legislativou, které bude věnována také pozornost. Posledním informačním zdrojem budou analýzy a koncepce vypracované pro interní potřebu.

Vzdělávací akce probíhající v Siemens Kolejová vozidla jsem pro potřeby tohoto textu rozdělil do šesti okruhů a sice na **vzdělávání budoucích zaměstnanců Siemens Kolejová vozidla**, kde se jedná zejména o tzv. Individuální studijní program (program ISP) zaměřený na studenty ČVUT Fakulty strojní Ústavu kolejových vozidel a poté o vzdělávání učňů, **vzdělávání adaptační**, kdy v procesu adaptace nového zaměstnance probíhají procesně řízená školení, **vzdělávání odborné** – zaměřené na prohloubení kvalifikace potřebné pro výkon profese, **vzdělávání probíhající na základě platné legislativy** (často se nevyklučuje se vzděláváním odborným, přičemž se jedná hlavně o periodická školení a školení BOZP), pátým okruhem je **vzdělávání manažerské** (určeno zejména pro vedoucí pracovníky od úrovně jednatelů společnosti přes vedoucí úseků po vedoucí oddělení a mistry), a posledním okruhem je **vzdělávání jazykové**. Každému okruhu bude v následujícím textu věnována podkapitola, v níž budou jednotlivé vzdělávací okruhy konkretizovány na pozadí širších souvislostí.

8.1 **Vzdělávání budoucích zaměstnanců**

V roce 2006 se společnost nacházela z hlediska personálního stavu a vytíženosti výroby v jednom ze svých nejlepších období. Další růst výroby byl podmíněn kvantitativním a zejména kvalitativním rozvojem pracovních sil. Na základě výsledků vnitropodnikové analýzy vzniklé i za podpory výrobních úseků dospělo vedení Personálního úseku k závěru, že¹⁰:

- „patřičně kvalifikované pracovní síly, které byly na trhu v pražském regionu k dispozici, již Siemens Kolejová vozidla odčerpal
- není snadné získávat pracovní síly ze vzdálenějších regionů s vyšší nezaměstnaností, neboť mzda za práci snížená o náklady na bydlení v Praze není vyšší, než sociální podpora mínus náklady na bydlení v pohraničí
- po řadu let ustala odborná příprava technických profesí, neboť průmysl procházel krizí a nové pracovníky nepotřeboval
- kromě Siemens Kolejová vozidla mají zájem o kvalifikované pracovníky i další zahraniční firmy investující v České republice, například automobilky (Mladá Boleslav, Kolín, Nošovice)
- státní instituce nevyvíjí žádné výrazné aktivity k rekvalifikaci občanů v Praze
- spolupráce s učňovskými školami, kterou jsme již v minulosti zahájili, rovněž nepokryje potřebu firmy. Řešením je přistoupit k vlastní výuce a výchově dospělých dělníků v potřebných profesích“

Na základě těchto zkušeností byl přijat závěr, že nelze spoléhat jen na trh pracovních sil, ale že je nutné přistoupit k vlastnímu programu zvyšování jejich kvalifikace.

¹⁰ Autorkou Koncepte profesního vzdělávání zámečnicků svářečů a rovnačů (Koncepte profesního vzdělávání.doc; 17.5.2006 – interní dokument SKV) byla Ing. Ludmila Knapová, t.č. personální ředitelka společnosti. Dále k jejímu vzniku přispěli zaměstnanci úseků Engineeringu, Hrubé stavby a Úseku řízení jakosti.

8.1.1 Spolupráce se středními a vysokými školami, program ISP

Siemens Kolejová vozidla začal v r. 2004 spolupracovat s ČVUT – Fakultou strojní na přípravě potenciálních zaměstnanců, zejména v pozicích konstruktér a technolog. Vzájemnou smlouvou mezi těmito 2 subjekty byl vytvořen tzv. Individuální studijní program (ISP), do kterého byli po náročném výběrovém řízení (Assessment centre) vybíráni studenti 2. ročníku – v rámci ISP pak studovali po zbytek studia na ČVUT (tzn. 3., 4., 5. ročník plus poslední 11. semestr). ISP¹¹ se skládá z těchto částí: jazyková příprava, výuka počítačové podpory konstrukčních prací (program CAD), kurzy odborné technické kvalifikace moderních kolejových vozidel a ze stáží/praxí u společnosti Siemens v Praze, Krefeldu a Erlangenu. Program je v praxi rozšířením běžného kurikula na ČVUT o pět hodin výuky, dále o odborné praxe (1 měsíc během prázdnin) a o tvorbu diplomových prací za participace konzultanta ze Siemens Kolejová vozidla. Student má kromě možnosti studia finančně náročného programu možnost dosáhnout na prospěchové stipendium (až 6000 Kč/měsíc). Po ukončení studia má jako absolvent perspektivu zaměstnání na 3 roky (vázáno smluvně). ČVUT rozšířenou výuku programu ISP pokrývá částečně odborníky ze Siemens Kolejová vozidla, částečně pak svými personálními rezervami.

Společnost začala, v zájmu zajistit kvalifikované pracovníky také do dělnických profesí¹² (především se jednalo o profese zámečnick, klempíř, lakýrník a svářeč), s aktivní spoluprací také se středními odbornými učilišti a s informační kampaní již na základních školách v Praze 5 a okolí. Vzdělávací program učňů dostal název Moderní kolejová vozidla. Byly zorganizovány Dny

¹¹ Program ISP běží nepřetržitě od roku 2004, v r. 2008 však nebyli přijati žádní studenti do prvního ročníku ISP, takže dobíhají jen ročníky vyšší. Z důvodu plánovaného zavření či prodeje továrny podepsal Siemens Kolejová vozidla s ČVUT dohodu o přerušení platnosti Smlouvy o vzájemné spolupráci.

¹² Obecně lze říci, že zaměstnanecká struktura se v průběhu času výrazným způsobem nemění tzn., že podle personálního plánu a v závislosti na objemu výroby roste (anebo klesá) počet zaměstnanců v poměru stejně jak v dělnických, tak v THP profesích. Tento poměr se dlouhodobě pohybuje cca v relaci 50:50, přičemž produktivních dělníků je přibližně 70%, zbylých 30% jsou dělníci neproduktivní.

otevřených dveří pro žáky 9. tříd ZŠ a jejich rodiče, a dále pak prezentace společnosti v rámci Dnů otevřených dveří na jednotlivých učilištích. Tomu předcházela analýza spolupráce s učilišti, která vyhodnocovala vhodnost jednotlivých učilišť pro potřeby společnosti. Mezi zvažovanými učilišti bylo SOU Ohradní s oborem 3letého zámečnicka, Integrovaná střední odborná škola technická s 3letými obory zámečnick a obráběč kovů, Střední odborné učiliště technické – Dubečská s 3letými obory zámečnick a obráběč kovů a Střední odborná škola dopravní, střední odborné učiliště - Plzeňská s 3letými obory lakýrník a klempíř. Druhé a čtvrté jmenované učiliště pak bylo vybráno díky své vybavenosti dílen, ochotě komunikovat a podílet se na další spolupráci.

Siemens Kolejová vozidla spolufinancoval také vydávání informačních brožur vybraných učilišť, kde si zároveň ponechal prostor pro sebe prezentaci. Prezentoval se také na webových stránkách SOU a při Dnech otevřených dveří těchto SOU. Dále proběhla celá řada exkurzí pro žáky 1. ročníků SOU.

Vlastní spolupráce mezi společností a vybranými učilišti zahrnovala odborný výcvik - od 2. ročníku - učební obor zámečnick a klempíř a od 3. ročníku – učební obory obráběč kovů a lakýrník. Dále pak poskytnutí odpadového materiálu pro výuku 1. a 2. ročníků SOU učebních oborů zámečnick, klempíř a obráběč kovů (cca 150 – 200 kg / rok) a zbytkových barev pro výuku lakýrníků (cca 30 kg / rok), individuální praxe po ukončení 2. ročníku – 14 dní (povinná, placená), vybraným učňům oboru zámečnick umožnila společnost ve 3. ročníku vykonat svářečské zkoušky ve vlastní svářecí škole zdarma (učni uč. oboru klempíř byli proškoleni ve vlastní svářecí škole SOU). Siemens Kolejová vozidla poskytli účelové sponzorské dary (strojní vybavení, počítačové vybavení) v dohodnuté výši minimálně 50.000,- Kč / rok.

Ve výběru učně byl zohledněn prospěch na SOU a doporučení SOU. Výše daru / stipendia byla v prvním ročníku stanovena jednotně 500,- Kč měsíčně, dále se pohybovala v závislosti na prospěchu učně, tj. vždy dle dosaženého aritmetického průměru za poslední ukončené pololetí a mimo to učňům příslušela odměna za produktivní práci v rámci odborného výcviku na základě vyhlášky MŠMT 325/198 sb. a v souladu se zněním Školského zákona č.

561/2004 Sb., kde se nárok na odměnu pohybuje v rozpětí 30-150 % minimální mzdy mladistvého zaměstnance.

Dle Učebních dokumentů schválených MŠMT s účinností od 1. září 2003 byly schváleny charakteristiky profilů absolventů vybraných učebních oborů:

Zámečník - po ukončení přípravy, úspěšném vykonání závěrečné zkoušky a po příslušné praxi je absolvent schopen samostatně ručně nebo strojně zhotovovat součásti strojů, zařízení a prvků stavebních konstrukcí, provádět montáž, údržbu a opravy strojů, strojních celků a zařízení využívaných v nejrůznějších oblastech průmyslu, stavebnictví, zemědělství, dopravě, zařízení domácností apod.

Obráběč kovů - po ukončení přípravy, úspěšném vykonání závěrečné zkoušky a po příslušné praxi je absolvent schopen samostatně provádět nastavení, obsluhu a údržbu základních druhů obráběcích strojů (soustruh, frézka, bruska, vrtačka, vyvrtávačka apod.), obsluhovat a řídit proces obrábění na obráběcích strojích s číslicovým řízením, kontrolovat a měřit obrobky a ošetřovat běžné pracovní nástroje. Absolvent může být připraven jako univerzální obráběč s širokou profilací, a nebo na výkon činností v určité technologii strojního obrábění.

Lakýrník - absolvent je schopen po ukončení přípravy, úspěšném vykonání závěrečné zkoušky a po příslušné praxi samostatně zhotovovat lakýrnické, malířské a písmomalířské práce na všech běžných druzích podkladů s použitím vhodných nátěrových a nástřikových barev, vč. vodou ředitelných barev, laků a dalších aplikačních látek.

Klempíř - po skončení přípravy v učebním oboru klempíř a po úspěšném vykonání závěrečné zkoušky se absolvent uplatňuje v průmyslové i živnostenské sféře. Absolvent umí při výrobě a montáži jednoduchých částí a dílů z jemných plechů pořídit jednoduché náčrty výrobků a stanovit spotřebu materiálu, vrtat, pájet, nýtovat apod.

8.2 Adaptační vzdělávání

„Vzdělávání nově přijatých zaměstnanců je zahájeno tzv. adaptačním programem, který sleduje především pracovní a sociální integraci zaměstnance ve firmě. Vedoucí příslušné organizační jednotky (dále OJ) určí na své OJ mentora, což je osoba zodpovědná za odborné zaškolení a soc. integraci nového zaměstnance. Délka adaptačního programu je zpravidla shodná s délkou zkušební doby, tzn. 3 měsíce. Průběh a výsledky adaptace a integrace zaměstnance jsou zachyceny na formuláři „Adaptační program /Integrationsprogramm“ (viz. příloha B – Formulář adaptačního programu, pozn. autora). Za provádění adaptačního programu odpovídá příslušný nadřízený, přičemž Personální úsek poskytuje metodickou podporu. Nedílnou součástí adaptačního programu je zejména vstupní školení, školení BOZP a PO a dále seznámení nového zaměstnance s konkrétními požadavky, procesy a činnostmi na příslušném pracovním místě“ (Mayer, 2008, s. 8).

8.2.1 Adaptační program

Nový zaměstnanec získává základní znalosti důležité pro výkon své činnosti v rámci adaptačního programu. Tento program zpracovává příslušný nadřízený podle popisu pracovní náplně a zároveň určuje, jakým způsobem si zaměstnanec potřebné znalosti osvojí.

Součástí programu je vždy

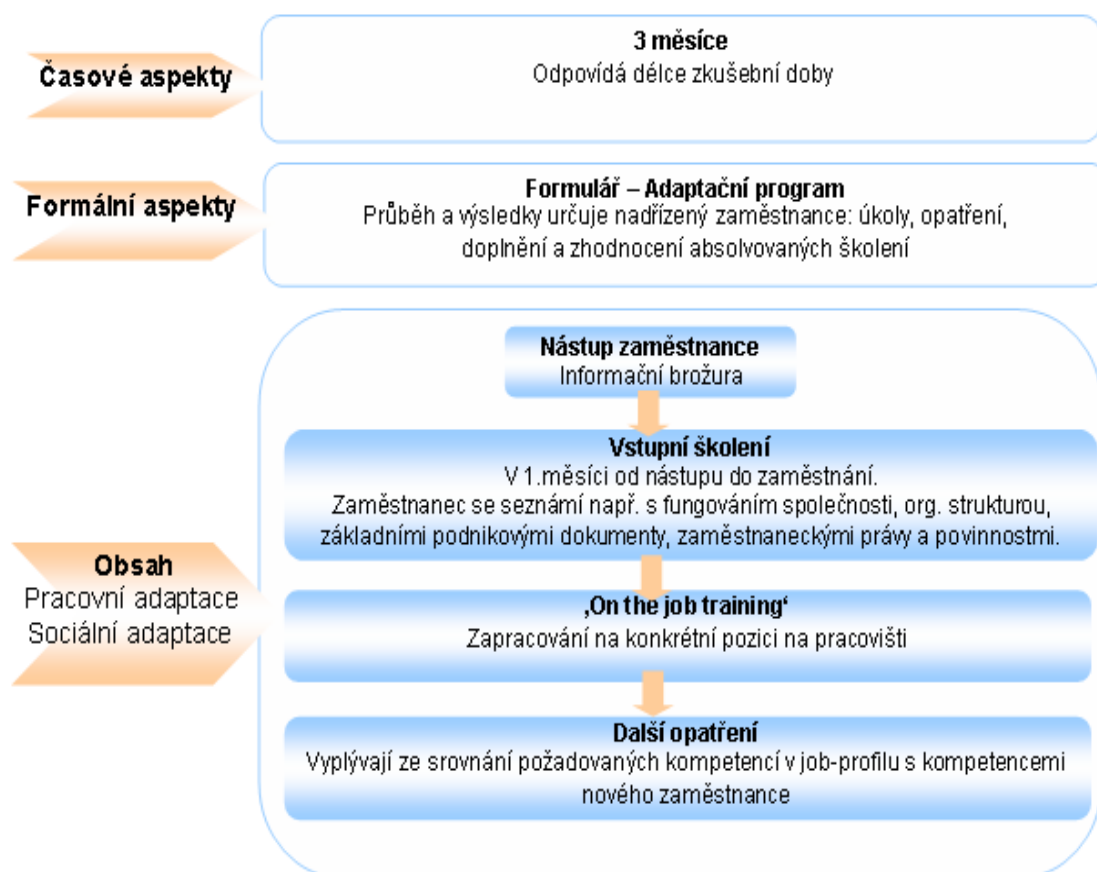
- vstupní školení
 - základní produktové školení
- podle potřeby pak
- základní školení SAP

Nedílnou součástí bývá i tzv. „kolečko“ u spolupracovníků v dané org. jednotce a kooperujících org. jednotek.

Významnou část adaptačního programu tvoří tzv. „on the job training“, zapracování zaměřené na konkrétní činnosti, za které rovněž odpovídá přímý nadřízený a organizuje ho obvykle přímo na pracovišti.

Adaptační program je v Siemens Kolejová vozidla procesem začlenění nového zaměstnance sestávajícím ze 3 aspektů tak, aby reflektovaly personální procesy firmy a zároveň přitom odpovídaly skutečným vzdělávacím potřebám společnosti výrobního charakteru. Jedná se o aspekt časový (důraz na co nejrychlejší začlenění jednotlivce), aspekt formální (adaptační vzdělávání má procesuální charakter) a aspekt kurikulární (obsah adaptačního programu). Na obrázku č. 5 je zobrazen adaptační program graficky.

Obrázek č. 5: Grafická podoba adaptačního programu (Sládková, 1996, s. 4)



Jako první se nový zaměstnanec setká s **informační brožurou**, souborem základních informací o společnosti, kterou dostává společně s pracovní

smlouvou v den nástupu. Zároveň je pozván na tzv. **vstupní školení**, které se koná zpravidla jednou za měsíc. Úkolem tohoto školení, určeného pro všechny nové zaměstnance, je podat těmto pracovníkům základní informace o firmě, její organizaci, stejně jako o základních právech a povinnostech zaměstnanců, o zaměstnaneckých výhodách a sociálním zázemí společnosti. Mezi stálé body vstupního školení, trvajících cca 6 hodin jsou informace o začlenění společnosti Siemens Kolejová vozidla v rámci koncernu Siemens, pravidla interní komunikace, seznámení s podnikovou kulturou, představení organizace společnosti, bezpečnost informací a základní informace o systému SAP, řízení jakosti vč. norem ISO, podrobnosti o kolektivní smlouvě, pracovním řádu a mzdovém předpisu, seznámení s programem PROMEHS¹³, BOZP¹⁴ a požární ochranou. Školení je pak zakončeno základními informacemi o oboru kolejových vozidel.

8.3 Vzdelávání manažerské

V roce 2003 byla definována žádoucí podniková kultura a požadavky na styl řízení. Současně byl proveden sociologický průzkum, kterým byly zjištěny převládající rysy stávající podnikové kultury, z čehož byly vyvozeny problémové oblasti.

Prostřednictvím průzkumu a výsledků development center, kterých se zúčastnili vedoucí pracovníci, byly zjištěny nedostatky potřebných manažerských dovedností a z toho vyplynula potřeba definovat i optimální

¹³ Process Management for Environment, Health and Safety – systém řízení procesů bezpečnosti práce, ochrany zdraví a životního prostředí je program celosvětově implementovaný v koncernu Siemens jehož cílem je zajistit bezpečné pracovní prostředí pro zaměstnance, podpora ochrany zdraví zaměstnanců, šetrné zacházení s přírodními zdroji a produkce ekologicky bezpečných výrobků.

¹⁴ BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci by měla ve výrobních závodech patřit k prioritám top managementu. Zákoník práce a související předpisy nařizují zaměstnavateli seznámit nového zaměstnance s pravidly a systémem požární ochrany bezprostředně po nástupu do pracovního poměru.

system manažerského vzdělávání, který by požadované kompetence a dovednosti na jednotlivých stupních řízení posílil.

System byl vypracován a vedením Siemens Kolejová vozidla odsouhlasen takto:

Úroveň mistrů a výše:

- a) personální a pracovně právní minimum,
- b) sociální kompetence,
- c) týmová práce,
- d) styl řízení, motivace.

Úroveň vedoucích oddělení a výše pak navíc:

- e) komunikační a prezentační dovednosti,
- f) česko-německá komunikace,
- g) organizace a vedení pracovní porady,
- h) duševní hygiena a sebeřízení (stressmanagement),
- i) time management,
- j) ekonomicko-správní minimum.

Úroveň vedoucích projektů pak navíc:

- k) projektmanagement

Po převzetí funkce by měl pracovník na manažerské pozici nejpozději v průběhu dvou let absolvovat uvedená školení/kurzy. Jestliže jeho nadřízený potvrdí, že příslušnou kompetencí pracovník disponuje, není jeho účast nutná.

Pořadí, ve kterém vedoucí pracovník absolvuje jednotlivé vzdělávací akce, může jeho nadřízený pracovník ovlivnit stanovením priorit. V závislosti na potřebě organizuje Personální úsek od každého kurzu 2-3 běhy ročně, přičemž termíny dává předem na vědomí a zve přihlášené manažery k účasti na těchto akcích. Níže uvádím bližší údaje k jednotlivým manažerským školením, přičemž jsou jejich konkrétní tématické okruhy uvedeny v příloze C – Tématické okruhy manažerských školení, zpracované dle Katalogu vzdělávacích akcí (Sládková, 2006).

Personální a pracovně právní minimum

Školení poskytuje vedoucím pracovníkům podporu pro jejich personální práci, která jim usnadní orientaci v zákonem daných právech a povinnostech. Školení se zaměřuje na pracovní právo, zejména s ohledem na praktické způsoby jeho aplikace ve společnosti a seznamuje účastníky se základními pracovně

právními záležitostmi, které vyplývají ze Zákoníku práce a dalších souvisejících předpisů

Sociální kompetence

Školení rozvíjí tyto manažerské dovednosti: asertivita, empatie, prosazení, navazování, udržování a využívání kontaktů. Účastníci řeší modelové situace, nacvičují si sociální dovednosti, komunikaci, způsoby argumentace a vyjednávání

Týmová práce

Školení je zaměřeno na rozvoj týmové práce, diagnostiku jednotlivých účastníků na základě testu a řešení případových studií.

Styl řízení, motivace

Školení rozvíjí tyto manažerské dovednosti: řízení, schopnost rozhodovat se, schopnost motivovat. Zahrnuje výklad pojmů, autodiagnostiku, řešení konkrétních případů a příklady z praxe.

Komunikační a prezentační dovednosti

Školení rozvíjí tyto manažerské dovednosti: komunikace, prezentace.

Česko-německá komunikace

Školení rozvíjí manažerské dovednosti jako např. navazování, udržování a využívání kontaktů.

Organizace a vedení pracovní porady

Školení rozvíjí tyto manažerské dovednosti: organizační schopnosti, plánování. Školení je obsahově zaměřeno tak, aby u uchazečů zakotvilo principy efektivního vedení pracovní porady a způsob využití porady jako kontrolního i motivačního nástroje. Důraz je kladen také na zpětnou vazbu mezi jeho členy (význam zpětné vazby a její pravidla, zpětná vazba při neplnění úkolů, motivace členů týmu pro plnění úkolů, opatření při opakovaném neplnění úkolů, personální opatření).

Stressmanagement

Školení se věnuje problematice stresu a jeho zvládání. V programu se střídají bloky určené praktickému nácviku relaxačních a aktivizačních technik, jejichž cílem je zmírnit dopady stresu a zvýšit odolnost vůči zátěži, s bloky věnovanými identifikaci zdrojů stresu a nacházení cest k jeho odstranění.

Time management

Školení pomůže účastníkům rozeznávat priority činností a úkolů. Seznámí je s praktickým využíváním metody úspory času a s hospodařením s časem.

Projektmanagement

Školení napomáhá osvojit si techniky řízení projektů dle systematiky Siemens Learning Campus pro stupeň PM3.¹⁵ Po absolvování všech částí programu a úspěšném složení testu obdrží účastník certifikát, který odpovídá interně stupni PM3 pro projekty typu C dle systematiky Siemens Learning Campus.

8.4 Jazykové vzdělávání

Cílem jazykového vzdělávání je v Siemens Kolejová vozidla zvýšení úrovně znalosti cizího jazyka(ků) zaměstnanců společnosti ve všech oblastech tzn. v porozumění, psaní, čtení a v mluveném projevu. Organizována je výuka němčiny, angličtiny a češtiny¹⁶.

Jazykové kurzy probíhající ve skupinách jsou rozděleny dle jazykové úrovně účastníků do 5 úrovní. Pokud je na stejné úrovni více skupin, jsou i uvnitř úrovní účastníci řazeni dle stupně jazykových znalostí. Skupiny jsou složeny z 8-10 posluchačů a výuka probíhá v různé intenzitě, zpravidla 1 x 2 vyučovací dvouhodiny v týdnu. V případě, kdy je potřeba rychle zvýšit jazykovou úroveň zaměstnanců, zajišťují se i „crash-kurzy“, tj. nárazové, velmi

¹⁵ Siemens Learning Campus je školicí středisko koncernu Siemens. Vzdělávací akce jsou „šité na míru“ organizačnímu členění koncernu a podporují všechny segmenty a divize. Školení se týkají všech firemních oblastí. Více informací o školení projektového managementu se čtenář může dozvědět na <https://intranet.learning-campus.siemens.com/lc/s8498> a <https://intranet.learning-campus.siemens.com/lc/s9941> (2.3.2009, 17:28)

¹⁶ Německý jazyk, přestože oficiálním jazykem koncernu Siemens je angličtina, si v Siemens Kolejová vozidla zachoval dominantní postavení díky tomu, že v divizi Transportation – Trains jsou koncentrovány závody převážně z německy mluvících zemí. Čeština je vyučována díky značnému počtu přítomných expatriotů, který se v obchodním roce 2006/2007 pohyboval kolem čtyřiceti.

intenzivní jazykové kurzy. Výuka je zajišťována formou skupinových kurzů, individuálních kurzů a v několika případech také pomocí e-learningu.

Tabulka č. 2: Skupiny pro jazykovou výuku v Siemens Kolejová vozidla v roce 2006/2007

Jazyk	Úroveň	Stávající počet skupin
Němčina	Konverzace	1
	Pokročilí	5
	Středně pokročilí	6
	Mírně pokročilí	4
Angličtina	Konverzace	1
	Pokročilí	1
	Středně pokročilí	2
	Mírně pokročilí	2
	Začátečníci	1
Čeština	Dle aktuální úrovně posluchačů	dle aktuální potřeby

Na jazykovou výuku má zaměstnanec nárok po zkušební době, kdy si přes svého přímého nadřízeného podá žádost na oddělení PEW (oddělení Vzdělávání a rozvoje). Nutný je tedy souhlas nadřízeného, který posoudí, zda je žádost jeho podřízeného relevantní. Vodítkem přitom může být tzv. Job profile¹⁷. Po schválení žádosti je uchazeč o výuku na základě testu přiřazen do příslušné úrovně, přičemž je možné toto zařazení kdykoli změnit (v případě, kdy je posluchač ve skutečnosti na vyšší či nižší úrovni, než kam byl zařazen).

¹⁷ Job profile je nástroj, kterým se v Siemens Kolejová vozidla sledují kvalifikační nároky na konkrétní pracovní místo. Spolu s popisem pracovního zařazení je Job profile produktem analýzy pracovního místa, na základě které jsou ke každému pracovnímu místu (nezaměňovat s profesí, protože i na stejné profesi např. zámečnicka mohou vyvstat různé požadavky na kvalifikaci v závislosti na jeho zařazení do konkrétního výrobního úseku) definovány základní kvalifikace, které pracovní místo (jedinečným číselným kódem definovaná pozice v organizační struktuře) vyžaduje. Vše je vedeno v informačním systému SAP, modulu PD (Personal developmet), takže je možné kdykoli vyhledat pro konkrétní místo příslušné požadované kvalifikace a zároveň, v případě že jimi pracovník nedisponuje, tvořit přehledy deficitů, na jejichž základě budou organizována školení tak, aby mohlo dojít k jejich odstranění.

Dodavatelé jazykových kurzů průběžně sledují docházku a jednou za půl roku je proveden tzv. progress test, sledující míru pokroku jednotlivých studentů. Oddělení PEW pak vede centrální evidenci studentů včetně jejich studijních výsledků. Historicky je tak možné vysledovat průběh studia jednotlivých osob, přičemž základními daty je roční písemné hodnocení studenta lektorem a určení jazykové úrovně studenta (na základě odhadu lektora a výsledku progress testu) podle společného evropského referenčního rámce pro jazyky¹⁸, vymezujícího tři (resp. 6) základních úrovní užívání jazyka (Hubáčková, 1998):

- **„A - uživatel základů jazyka**

Stupeň A1: Rozumí známým každodenním výrazům a zcela základním frázím, jejichž cílem je vyhovět konkrétním potřebám, a umí tyto výrazy a fráze používat. Umí představit sebe a ostatní a klást jednoduché otázky týkající se informací osobního rázu, např. o místě, kde žije, o lidech, které zná, a věcech, které vlastní, a na podobné otázky umí odpovídat. Dokáže se jednoduchým způsobem domluvit, mluví-li partner pomalu a jasně a je ochoten mu/jí pomoci.

Stupeň A2: Rozumí větám a často používaným výrazům vztahujícím se k oblastem, které se ho/jí bezprostředně týkají (např. základní informace o něm/ní a jeho/její rodině, o nakupování, místopisu a zaměstnání). Dokáže komunikovat prostřednictvím jednoduchých a běžných úloh, jež vyžadují jednoduchou a přímou výměnu informací o známých a běžných skutečnostech. Umí jednoduchým způsobem popsat svou vlastní rodinu, bezprostřední okolí a záležitosti týkající se jeho/jejích nejnáléhavějších potřeb.

- **B – samostatný uživatel**

Stupeň B1: Rozumí hlavním myšlenkám srozumitelné spisovné vstupní informace týkající se běžných témat, se kterými se pravidelně setkává v práci, ve škole, ve volném čase atd. Umí si poradit s většinou situací, jež mohou nastat při cestování v oblasti, kde se tímto jazykem mluví. Umí napsat jednoduchý souvislý text na témata, která dobře zná nebo která ho/ji osobně zajímají. Dokáže

¹⁸ angl. zkratka CEFR, tj. Common European Framework of Reference for Languages

popsat své zážitky a události, sny, naděje a cíle a umí stručně vysvětlit a odůvodnit své názory a plány.

Stupeň B2: Dokáže porozumět hlavním myšlenkám složitých textů týkajících se jak konkrétních, tak abstraktních témat včetně odborně zaměřených diskusí ve svém oboru. Dokáže se účastnit rozhovoru natolik plynule a spontánně, že může vést běžný rozhovor s rodilými mluvčími, aniž by to představovalo zvýšené úsilí pro kteréhokoliv účastníka interakce. Umí napsat srozumitelné podrobné texty na širokou škálu témat a vysvětlit své názorové stanovisko týkající se aktuálního problému s uvedením výhod a nevýhod různých možností.

- **C – zkušený uživatel**

Stupeň C1: Rozumí širokému rejstříku náročných a dlouhých textů a rozpozná implicitní významy textů. Umí se plynule a pohotově vyjadřovat bez zjevného hledání výrazů. Umí jazyka užívat pružně a efektivně pro společenské, akademické a profesní účely. Umí vytvořit srozumitelné, dobře uspořádané, podrobné texty na složitá témata, čímž prokazuje ovládnutí kompozičních útvarů, spojovacích výrazů a prostředků koheze.

Stupeň C2: Snadno rozumí téměř všemu, co si vyslechne nebo přečte. Dokáže shrnout informace z různých mluvených a psaných zdrojů a přitom dokáže přednést polemiku a vysvětlení v logicky uspořádané podobě. Dokáže se spontánně, velmi plynule a přesně vyjadřovat a rozlišovat jemné významové odstíny dokonce i ve složitějších situacích“.

Siemens Kolejová vozidla jazykovou výuku podporuje dále prostřednictvím materiálového zabezpečení a infrastrukturou, kdy je možné využívat 4 učebny a zapůjčit si učebnice a pracovní sešity nutné k výuce.

8.5 Odborné vzdělávání

Do oblasti odborných školení spadají v Siemens Kolejová vozidla taková školení, která potřebují zaměstnanci k výkonu své práce, ke zvýšení, udržení či prohloubení své kvalifikace. Společnost tak organizuje **speciální odborná školení pro jednotlivce**, která jsou v naprosté většině zajišťována externími subjekty (různé vzdělávací společnosti) s nimiž udržuje Personální úsek kontakt. Vzdělávací potřeba je přitom vždy konzultována jak s daným zaměstnancem, tak s příslušným vedoucím úseku. Oddělení PEW pak zajišťuje veškerou administrativu (přihlášení, zaplacení účastnického poplatku, zpětnou vazbu atd.). Pro ilustraci se jedná o školení například v těchto oborech (Sládková, 2006, s. 21):

- Archivní a spisová služba
- BOZP a PO (pro pracovníky z oboru)
- Defektoskopie
- Ekologie
- Ekonomika, finance, účetnictví, daně
- Energetika
- Informatika
- Investice
- Jakost
- Logistika a transport
- Marketing
- Metrologie
- Normování
- Personalistika a mzdy
- Podpora managementu
- Právní předpisy (právní problematika pro jednotlivé obory - zejména při změně legislativy)
- Produktivita práce
- Skladové hospodářství
- Technologie a výrobní procesy

Vedle odborných vzdělávacích akcí pro jednotlivce jsou organizovány **odborné vzdělávací akce pro větší počet účastníků**, jež bývají zpravidla zajišťované interními i externími lektory, přičemž zejména interně organizované kurzy související s problematikou podniku (implementace nových procesů, nutnost seznámit s odbornými postupy více zaměstnanců, změna legislativy – kde je odborníkem zaměstnanec společnosti) snižují náklady na vzdělávání.

Vzdělávací akce tohoto typu se konají především dle potřeby. Kvůli tvorbě rozpočtu na vzdělávací akce vznáší své požadavky a tipy na vzdělávací akce vedoucí jednotlivých úseků na začátku obchodního roku (toto však nelze striktně dodržovat, proto rozpočet počítá s rezervou). O připravovaných akcích pak PEW uvědomí všechny ostatní vedoucí úseků, aby měli možnost přihlásit své zaměstnance, a aby jednotlivá školení byla prováděna efektivně. PEW pak vzdělávací akci zajistí po organizační stránce. Jako příklad mohou posloužit již proběhlá školení (Sládková, 2006, s. 22):

- Daňové předpisy
 - Změny DPH po vstupu do EU
- Personalistika a mzdy
 - Docházkový systém
- Ekonomika, finance, účastnictví
 - Školení na téma zajištění měny
 - Asset Management
 - Financial Excellence
- Logistika a transport
 - Objednávání letenek
 - Kurýrní zasilatelské služby
 - kontrolní seznam/Damex
 - Intrastat
- Normování
 - Kurz normování pro technology
- Technologie – výrobní procesy
 - Lepení
- Právní předpisy
 - Smluvní právo
- Obchodní dovednosti
 - Claimmanagement
 - Rozvoj nákupu, operativní, projektový
 - Jednání se zákazníkem
- Školení instruktorů učňů
- Školení školitelů

Zcela specifickou oblastí na poli odborného vzdělávání v Siemens Kolejová vozidla jsou **školení zaměřená na program SAP** – software řídicí v této společnosti veškeré firemní procesy. Jelikož program SAP potřebují ke své každodenní práci fakticky skoro všichni technicko-hospodářští pracovníci, byl zaveden systém „key-userů“, kteří jsou detailně proškoleni interními lektory z úseku OI a EN (úsek Organizace a informatiky, úsek Engineering) a ti dále zaškolují zaměstnance na pracovišti v příslušné organizační jednotce na

konkrétní činnosti. Po seznámení se základní obsluhou systému SAP organizuje Personální úsek základní školení SAP, přičemž speciální moduly systému školí dle aktuální potřeby interní lektoři OI nebo EN. Historicky proběhly desítky školení na různé oblasti SAPu, které zde nebudu detailně popisovat. Pro představu o komplexnosti školení na program SAP však uvádím jednotlivé oblasti, kde je využíván a tudíž i proškolen: Finanční účetnictví (účetnictví hlavní knihy, účetnictví dodavatelů a odběratelů, bankovní styk, účetní závěrka a výkaznictví); controlling režijních nákladů; řízení investic, investiční požadavky; cestovní náhrady; řízení projektů; materiálové hospodářství – požadavky na objednávky, dodavatelé; inventury skladů, nevýrobní sklady; materiálová dispozice, kmenová data materiálů; controlling nákupu, controlling zásob; kmenová data konstrukce, technologické postupy, změnová řízení; controlling hlášení jakosti; HR modul – docházkový systém, kmenová data zaměstnanců, mzdové účetnictví, vzdělávání zaměstnanců; logistika; odbyt materiálu, vrácení dodávky dodavateli, vrácení dodávky zákazníkem (reklamace, servis), dodávky práce - kooperace atd.

Z dalších odborných vzdělávacích akcí jsou pak stěžejní zejména:

Kurzy pro svářeče ČSN a EN, které jsou organizovány pro pracovníky, kteří manipulují s elektrodami a svářecím hořákem. Základní a zaškolovací zkoušky jsou organizovány podle ČSN. Po absolvování kurzu (1 – 4 týdny dle typu zkoušky) obdrží pracovník svářečský průkaz či osvědčení. V oblasti sváření probíhají také **školení pro vyšší svářečský personál** dle typu požadované kvalifikace, které jsou uvedeny v příloze D – Typy mezinárodních svářečských kvalifikací pro vyšší svářečský personál.

Řidič motorových vozíků – cílovou skupinou tohoto školení jsou pracovníci obsluhující malý dopravní vozík na účelových komunikacích (ČSN 268805, ČSN ISO 3691). Obsah je přizpůsoben typu vozíku, absolvent získá průkaz obsluhy manipulačních vozíků viz. příloha E – Třídy a typy motorových vozíků.

8.6 **Vzdělávání probíhající na základě platné legislativy**

Jak již bylo zmíněno v úvodních kapitolách této práce, Siemens Kolejová vozidla je výrobním závodem, kde přibližně polovina zaměstnanců pracuje v dělnických profesích. Tento fakt představuje vysoké nároky nejen na vzdělávání odborné, ale také na vzdělávání v souvislosti s platnou legislativou, které je ve společnosti souhrnně označováno jako **zákonné – periodické školení** (jak praví název, periodické opakování je předepsáno zákonem jako podmínka k výkonu příslušné činnosti).

Základním vodítkem pro zaměstnavatele v této oblasti je zákon č. 262/2006 Sb., označovaný jako Zákoník práce, který zejména ve své 5. části „Bezpečnost a ochrana zdraví při práci“ vymezuje povinnosti zaměstnavatelů vůči zaměstnancům ve sféře zákonných školení¹⁹. Svou povahou je však Zákoník práce úpravou obecnou, zaměstnavatelům proto vyplývají jejich povinnosti především z konkrétních nařízení vlády, Českých státních norem, z vyhlášek ČÚBP (Českého úřadu bezpečnosti práce), vyhlášek ČBÚ (Českého báňského úřadu) vyhlášek ČNI (Český normalizační institut) a dalších subjektů popř. zákonů.

V následujícím textu budou stručně naznačena zákonná-periodická školení probíhající v Siemens Kolejová vozidla, přičemž základním pramenem bude Katalog vzdělávacích akcí (Sládková, 2006). Jelikož však probíhají v praxi desítky těchto školení (lišících se často pouze výkonem a typem stroje, pro které jsou organizovány), zaměřím se pouze na jejich jednotlivé okruhy.

Školení o bezpečnosti práce a požární ochraně zajišťuje podle Organizačního řádu Siemens Kolejová vozidla (2008, s. 36)²⁰ oddělení ASU (Oddělení bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí). Tato školení jsou

¹⁹ Není náhodou, že právě zákonná – periodická školení se týkají oblasti bezpečnosti práce. Hlavním motivem zákonodárce byl patrně zájem nepřipustit, aby zaměstnanec prováděl práce, jejichž náročnost neodpovídá jeho schopnostem, zdravotní způsobilosti a příslušné kvalifikaci (odkaz na § 103 odst. 2 příslušného zákona).

²⁰ Organizační řád je jedním ze základních dokumentů společnosti. Popisuje a definuje funkce, odpovědnosti a role všech organizačních jednotek včetně vazeb mezi nimi.

zároveň součástí adaptačního programu každého nově příchozího zaměstnance. Školení o bezpečnosti práce se pak opakuje u všech zaměstnanců 1x ročně, stejně jako školení o požární ochraně.

Jeřábník – školení je určeno pro osoby ovládající jeřáb při pohybu a manipulaci s břemeny. Základem je teorie včetně praktické ukázky (3 dny) a praktický výcvik (36-40 hodin) probíhající na příslušném pracovišti pod dozorem jeřábníka s minimální praxí 2 roky a oprávněním pro ovládání daného typu jeřábu. Výstupem je jeřábnický průkaz, perioda činí 1 rok.

Obsluha plynových a nízkotlakých kotlů – školení je určeno pro pracovníky obsluhující plynové nízkotlaké kotle dle vyhlášky č. 91/1993 Sb. Koncipováno je na 6 hodin, školení vede k získání osvědčení o způsobilosti topiče k samostatné obsluze nízkotlakých kotlů. Je zde úzká souvislost se školením **Obsluha plynových zařízení** podle normy ČSN 6420 a ČSN EN 12186, 386417). Perioda je 1x za 3 roky.

Obsluha pojízdných zdvihacích pracovních plošin – školení je určeno pracovníkům obsluhujících zdvihací pracovní plošiny dle ČSN 280, přičemž teorii jsou věnovány 3 hodiny, min. 5 hodin pak praktické činnosti pod dohledem pracovníka s již získanou kvalifikací. Absolvent získává průkaz obsluhovatele pojízdných zdvihacích pracovních plošin. Perioda je 1x za 3 roky.

Obsluha regálových zakladačů – školení je určeno pro zaměstnance, kteří obsluhují regálový zakladač a jsou znalí ukládání břemen na zdvižné plošině (ČSN EN 528, ČSN 267407, ČSN 267408, Vyhláška č. 19/1979 Sb.). Délka je 6 hodin, absolventi získají průkaz obsluhy regálového zakladače. Existuje zde úzká souvislost s obsluhou zvedáků. Perioda je 1x ročně.

Obsluha tlakových nádob – jedná se o školení pracovníků, kteří mají kvalifikaci na obsluhu vyhrazených tlakových zařízení dle ČSN 690012 a ustanovení Vyhlášky č. 18/1979 Sb. Perioda je zde 1x za 3 roky.

Vazač – školení pro pracovníky zodpovídající za uvázání a odvázání břemene za použití vhodných vázacích a závěsných prostředků a zodpovídajících za zahájení a řízení bezpečného pohybu jeřábu. Perioda je zde 1x ročně.

Práce ve výškách – školení je určeno pro pracovníky, kteří jsou při práci ohroženi pádem z výšky do hloubky, propadnutím nebo sesuvem (Nařízení vlády č. 362/2005). Teoretický základ trvá přibližně 4 – 8 hodin, praktický zácvik pak 8 hodin, absolventi získají osvědčení.

Školení dle vyhlášky ČÚBP č. 50/1978 Sb. – je určeno pracovníkům zabývajícím se obsluhou elektrických zařízení nebo pracemi na těchto zařízeních, či pro pracovníky, kteří řídí činnosti nebo projektování elektrických zařízení v organizaci. Perioda je 1x za tři roky.

Z dalších periodických školení se dále v Siemens Kolejová vozidla provádí školení **Nedestruktivní zkoušení, defektoskopie** (1x za 5 let), **Topič** (1x za pět let), **Vstřelovač** (k získání kvalifikace na obsluhu vstřelovacích přístrojů pro upevňování ocelových předmětů a konstrukcí do betonu – 1x za dva roky), **Obsluha výtahů** (pracovník získá kvalifikaci obsluhy nákladního výtahu, 1x ročně), **Řidič referent** (pro pracovníky řídící soukromé nebo podnikové vozidlo pro služební účely, 1x ročně), **Řidič z povolání** (pro získání kvalifikace na řízení nákladního automobilu nad 7,5 tuny dle zákona č. 247/200 Sb.) a **školení pro řidiče motorových vozíků** (k získání kvalifikace na obsluhu malého dopravního vozíku na účelových komunikacích, 1x ročně).

9 Identifikace vzdělávacích potřeb v Siemens Kolejová vozidla s.r.o.

Ideální stav, který se v praxi téměř nevyskytuje je obsazení všech pracovních míst v organizaci lidmi, kteří jsou přímo „na míru“ vybaveni takovými znalostmi, kvalifikacemi a kompetencemi, které to či ono místo vyžaduje. Obvyklejší je spíše stav, kdy organizace sice disponuje odborníky, kterým je ale třeba buďto dosaženou kvalifikaci neustále zvyšovat anebo nesplňují stoprocentně všechna kritéria, která jsou na konkrétním pracovním místě organizací vyžadována. Příkladem tak může být špičkový konstruktér, který by namísto základní znalosti angličtiny potřeboval angličtinu na komunikativní úrovni, anebo technolog, který má sice mnohaleté zkušenosti z oboru, ale chybí mu jistý stupeň svářečské zkoušky, či jinak velice schopná asistentka, která ale nikdy neměla možnost pracovat se systémem SAP.

V závislosti na vývoji trhu práce jsou tak do organizace přijímáni lidé, kteří splňují hlavní kritéria výběrového řízení vč. osobnostních předpokladů. U ostatních kritérií (často v inzerátech na pracovní pozice označovaná jako „výhodou je“) pak na sebe obvykle bere přijímající organizace „závazek“ nové zaměstnance v dané oblasti doškolit. Výše uvedený příklad ilustruje situaci, kdy organizace přijímá pracovníka a priori s nějakým deficitem, další deficity pak ale běžně vznikají u zaměstnanců stávajících (nutnost reakce na změnu legislativy, výrobních procesů, změna výrobního portfolia atd.).

Pro efektivní řízení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je nezbytné, aby organizace disponovala funkčním systémem vzdělávání, který nejenže nabídne adekvátní počet vzdělávacích akcí v odpovídající kvalitě, prvotně je ale třeba definovat deficitní oblasti jednotlivých zaměstnanců, jinými slovy jasně vymežit, kdo a co by se měl ještě naučit. Za tímto účelem existuje v Siemens Kolejová vozidla několik nástrojů usnadňujících tuto diagnostiku.

9.1 *Job profile a popis pracovního zařazení*

Siemens Kolejová vozidla je organizace zaměstnávající momentálně 936 kmenových zaměstnanců a 142 kooperantů²¹. Organizační struktura (viz. příloha A) je tvořena několika rovinami a jejími základními stavebními kameny jsou jednotlivá plánovaná pracovní místa – nositelé jedinečných číselných kódů, majících v organizační struktuře nezaměnitelné, jednoznačně identifikovatelné a specifické postavení. Tyto kódy (jednotlivá pracovní místa) vytvářejí v systému SAP, konkrétně v modulu HR PA (personal administration), organizační strukturu celé organizace se všemi vazbami mezi jednotlivými pracovními místy. V praxi se jedná vlastně o jakýsi „rozvětvený strom“ znázorňující vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami (úseky, oddělení, skupiny), detailně rozpracovaný až do „nejnižších“ pater – jednotlivých pracovních míst. Pracovní místa jsou tak vůči sobě jednoznačně organizačně vymezená a zároveň jsou definovaná na základě analýzy pracovního místa.

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl ono konkrétní pracovní místo zastávat. Analýza pracovního místa je výstupem procesu zjišťování a třídění informací o úkolech, metodách, odpovědnostech a vazbách na jiná pracovní místa, o podmínkách, za nichž je práce vykonávána a o dalších důležitých souvislostech, týkajících se pracovního místa.

Na základě analýzy pracovních míst je systémem SAP spravována rozsáhlá databáze informací o jednotlivých pracovních místech, mající dvojí podobu, a sice **podobu tzv. popisu pracovního zařazení a podobu tzv. job profile**.

Popis pracovního zařazení je stěžejním dokumentem, který definuje základní oblasti a okruhy činností daného pracovního místa. V Siemens Kolejová vozidla je popis pracovního zařazení také součástí pracovní smlouvy, neboť fakticky odkazuje na pracovní náplň konkrétního zaměstnance. Tento dokument (viz. příloha F – Popis pracovního zařazení v systému SAP) nese ve své hlavičce informace o pracovním místě z hlediska organizační struktury tzn.

²¹ Stav k 16.2.2009

název pracovního místa, jedinečný číselný kód v SAPu, zařazení do organizační jednotky a název přímé nadřazené pozice. Mimo těchto informací jsou v popisu pracovního zařazení taxativně vymezené nejdůležitější body náplně práce, přičemž celý systém popisu pracovních míst funguje ve společnosti kaskádovitě. Znamená to, že pro každého zaměstnance jsou v SAPu nadefinované základní úkoly (pro všechny stejné) pojmenované jako „obecné povinnosti zaměstnance“, které se pak podle postavení pracovního místa v organizační struktuře dále rozšiřují například o „obecné povinnosti vedoucího oddělení“ či např. o „obecné povinnosti asistentky“. Obecné povinnosti jsou vždy nadefinované plošně (ať už pro všechny zaměstnance či o stupeň níže pro všechny pracovníky na dané profesi) a na konkrétních pracovních místech pak Personální úsek na základě analýzy definuje další specifické úkoly typické pouze pro konkrétní místo - pozici.

Job profile je na rozdíl od popisu pracovního zařazení dokument vymezující požadované kvalifikace na danou konkrétní pracovní pozici (pracovní místo). V praxi job profile funguje na obdobných principech jako popis pracovního zařazení, to znamená, že na základě analýzy pracovního místa jsou do SAPu zadávána data (druhy a typy požadovaných kvalifikací), která se opět v jistých „trsech“ váží na konkrétní profesi, kam se tyto kvalifikace automaticky okamžitě „propisují“. Specifické kvalifikace dané konkrétním pracovním místem (i když stále v rámci té samé profese) doplňuje Personální úsek po konzultaci s vedoucím organizační jednotky, kde se job profile pracovní pozice utváří – tím je zajištěna kontinuální aktualizace jednotlivých job profilů. Systém SAP tak umožňuje v jeden moment plošně změnit například všechny kvalifikace definované u profese „zámečnick“, dílčí kvalifikace na jednotlivých pracovních pozicích (zámečnicků je ve společnosti zaměstnaných několik desítek) už je nutné měnit jednotlivě, protože každá jednotlivá pozice (konkrétní pracovní místo) je detailněji rozpracovaná a definovaná než nadřazená profese, která je v tomto ohledu jakousi základní nadstavbou - trsem jednotlivých pracovních pozic. Konkrétní vzhled job profile znázorňuje příloha G – Job profile v systému SAP. Pro zajímavost dodám, že pro správné fungování funkce job profilů je nutné

neustále aktualizovat a detailně zadávat všechny nadefinované kvalifikace na úrovni jednotlivých pracovních míst (pozic). V Siemens Kolejová vozidla existuje „katalog kvalifikací“ obsahující stovky názvů kvalifikací, které se teoreticky v nekonečném množství kombinací mohou při definici konkrétního job profilu vyskytovat. Každé z nich je přiřazen jedinečný číselný kód, pod kterým se kvalifikace vyskytuje v SAPu.

9.2 Využití programu SAP jako nástroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb

V předcházející podkapitole byl popsán „job profile“ jako základní dokument určující kvalifikační nároky zaměstnance na konkrétní pozici. Z tohoto důvodu je pro detailní analýzu důležitý i popis pracovního zařazení (tzn. konkrétní pracovní úkoly zaměstnance na dané pozici) ze kterého příslušný job profile vyplývá. Ten tak v sobě, podle konkrétní pozice, zahrnuje požadavky na zákonná – periodická školení, znalosti cizích jazyků, požadavek určitých znalostí až po sociální kompetence. Vzájemná propojenost a vazba mezi oběma dokumenty je tak patrná na první pohled.

Systém SAP, konkrétně jeden z jeho HR modulů (HR PD – personal development), ale neplní jen jakousi výše pospanou funkci databáze požadovaných kvalifikací a pracovních úkolů. Jeho využití v oblasti podnikového vzdělávání je v praxi mnohem širší a v závislosti na úrovni jeho implementace ve firmě a znalostí jeho koncových uživatelů (obvykle pracovníků Personálního útvaru) skýtá mnohem větší možnosti. U každého pracovníka se v tomto systému vede jeho „vzdělávací historie“, to znamená, že je elektronicky evidováno každé interní i externí školení zaměstnance. Vzniká tak nová databáze již absolvovaných školení, která je vlastně protiváhou školení požadovaných (ty vyplývají z job profilu). V jeden jediný okamžik lze porovnat „skutečnost“ s „požadavky“ a identifikovat tak deficity. Tato funkce je velice praktická u zákonných školení, kdy je nutné vzdělávací potřebu identifikovat

s předstihem a pracovníky proškolit tak, aby nedošlo k porušení zákona či vyhlášky v důsledku překročení délky periody. Ostatní vzdělávací akce lze poté plánovat podle jejich závažnosti s ohledem na kariérní rozvoj, ale také s ohledem na plánovaný (leckdy daný) rozpočet. V následujícím textu bude upřesněna úloha SAPu v oblasti evaluace, organizace a zajištění vzdělávacích akcí.

9.3 Zjišťování deficitů při přijímacím pohovoru a rozhovoru se zaměstnancem

U nově přijímaných pracovníků plní diagnostickou funkci do jisté míry **různá kola přijímacích pohovorů**, kde se blíže vyjasňují kvalifikace, znalosti a zkušenosti kandidátů. Jakmile je rozhodnuto, že konkrétní kandidát nastupuje do organizace, je nutné vyplnit **tzv. nástupní – změnový lístek** (příloha H – Nástupní-změnový lístek), který je mimo jiné nositelem informací o případném nesouladu kvalifikací (standardně pak tento formulář obsahuje informace o pracovním místě – č. plánovaného místa v organizační struktuře, název organizační jednotky, podpisy nadřízených, datum nástupu, pozici a mzdové hodnocení).

Vzhledem ke specifické povaze situace, ve které výběrový pohovor probíhá je nutné brát výstupy tohoto pohovoru s rezervou (jedná se hlavně o výběr kandidátů z vnějších zdrojů, se kterými nemá organizace vlastní zkušenost), neboť uchazeči, kandidáti na obsazované místo, mají přirozenou tendenci své znalosti a zkušenosti přeceňovat (anebo podceňovat). Toto se netýká jen tak často diskutovaného „přeceňování se“ v oblasti znalosti cizích jazyků, ale například i oblasti počítačové gramotnosti ale samozřejmě i oblasti sociálních kompetencí, jejichž případná absence se mnohdy projeví až přímo na pracovišti v konkrétních pracovních situacích a podmínkách²². Nicméně i přes

²² Při náboru na klíčová místa v organizaci lze tento nedostatek výběrových pohovorů odstranit jejich doplněním o assessment centra, jejichž závěry by měly být zpravidla pro jejich větší komplexnost více přesnější.

tato „úskalí“ běžného výběrového pohovoru s uchazečem se daří odhalovat slabá místa a deficity jednotlivých kandidátů a v případě, že tyto nedosahují pro firmu nepřijatelných rozměrů, lze s nimi vhodným způsobem dále pracovat – odstraňovat je, například v první fázi už formou výše zmíněného adaptačního programu, načasovaného na období zkušební doby a dalšími navazujícími vzdělávacími a rozvojovými programy.

Další příležitostí, jak u zaměstnance identifikovat kvalifikační deficity je v Siemens Kolejová vozidla tzv. Personální rozhovor se zaměstnancem (Mitarbeitergespräch). Tento rozhovor by měl absolvovat každý zaměstnanec se svým přímým nadřízeným minimálně jednou za rok. Hlavním cílem tohoto rozhovoru je vedle zhodnocení pracovních výsledků a posouzení splnění pracovních úkolů zaměstnance také nastínění budoucích představ vlastního rozvoje. Tento řízený rozhovor ve své struktuře pamatuje mimo jiné na identifikaci příčin nesplnění definovaných úkolů ze strany zaměstnance včetně návrhu možností jejich budoucího odstranění. Tím nezděravka dochází k identifikaci dalších vzdělávacích potřeb zaměstnance a návrhům na konkrétní vzdělávací opatření, buďto v podobě účasti na interně organizovaných školeních anebo na školeních probíhajících mimo organizaci. Pozitivním momentem na personálním rozhovoru je v tomto ohledu fakt, že zaměstnanec může aktivně participovat na pojmenování svých slabších míst a tím tak dává možnost jejich potencionálního odstranění anebo může být spolutvůrcem svého rozvojového plánu, například v případě řízení kariéry, kde je možné využít i pracovníkovu zvýšenou motivaci.

10 Organizační zajištění vzdělávacích akcí v Siemens Kolejová vozidla s.r.o.

Doposud měl čtenář možnost seznámit se s různými druhy a typy vzdělávacích akcí, které pro své zaměstnance Siemens Kolejová vozidla zajišťuje, včetně metod identifikace jejich potřebnosti. K dosažení maximální efektivity podnikového vzdělávání je ale nutné učinit více, než jen dosud popsané kroky, které jsou pouze jednou z částí celého vzdělávacího cyklu. Proto bude v následujícím textu přiblížen také způsob organizačního zajištění jednotlivých vzdělávacích akcí, které ve společnosti po celý rok probíhají. Pozornost bude věnována zejména způsobu výběrových řízení na různá školení, způsobu organizace vzdělávací akce a její následné evaluaci – zhodnocení jejího přínosu a také tzv. „řízení dodavatelů“. Posledně jmenovaný bod do určité míry zahrnuje oblast výběrových řízení zejména s ohledem na řízení nákladů a následně pak oblast kvality, úzce související s vyhodnocením již proběhlé vzdělávací akce.

10.1 Výběr dodavatelů externích vzdělávacích akcí

Vzhledem ke skutečnosti, že každá firma, Siemens Kolejová vozidla nevyjímaje, je hospodářským subjektem jehož hlavním úkolem je dosažení zisku, musí také podnikové vzdělávání sledovat princip ekonomické racionality. Jinými slovy jde o to zajistit požadované kvalifikace zaměstnanců v žádoucí kvalitě za přijatelnou, pokud možno za nejnižší možnou cenu. Za tímto účelem jsou u objemově větších vzdělávacích akcí organizována výběrová řízení, jejichž obecná pravidla definuje v Siemens Kolejová vozidla interní směrnice č. 8/08 „Výběr, uvolnění a hodnocení dodavatelů“. Účelem této směrnice je stanovit metodiku pro výběr, uvolnění a hodnocení dodavatelů podle systému managementu jakosti. Přitom se hodnotí, zda budou splněny všechny požadavky stanovené Kupní smlouvou a obecně platnou legislativou.

Výběr a hodnocení dodavatelů se provádí z důvodu nutnosti zjistit, zda je dodavatel schopen řádně splnit všechny požadavky stanovené zákazníkem a dané Všeobecnými obchodními podmínkami Siemens Kolejová vozidla a obecně platnou legislativou, a zda jsou u dodavatele vytvořeny všechny požadavky pro dodávání kvalitních dodávek (Dyškant, 2008, s. 6).

Výběrové řízení se provádí vždy při zahájení nového projektu či nákupu nové služby, nebo z nutnosti změny dodavatele na základě špatného hodnocení z minulosti. Při výběru dodavatele je nutné individuálně zvažovat rozsah výběrového procesu podle důležitosti a konkrétní charakteristiky dodávky²³.

Výběr vzdělávacích akcí podléhá v Siemens Kolejová vozidla procesu výběru služeb a investic. Postup pro výběr a hodnocení služeb je obdobný, jako u dodávky hmotné povahy, zpravidla se ale nevykonávají externí audity dodavatelů služeb, a kritéria pro výběr a hodnocení mají svoje specifika (nelze na ně uplatňovat stejná kritéria, jako při výběru hmotného materiálu – např. dohled nad přejímkou zboží atp.). Nového dodavatele vybírá pověřený zaměstnanec organizační jednotky (v našem případě oddělení Vzdělávání a rozvoje) kompetentní k nakupování, za možné asistence oddělení nákupu. Přitom vybírá nejčastěji dle Dyškanta (2008, s. 8-9):

- z katalogů firem
- z inzerátů
- podle zveřejněných informací jiných zákazníků
- podle zkušeností s podobnou službou v minulosti apod.

Kritéria pro výběr nového dodavatele jsou:

- způsobilost splnit objednávku (Kupní smlouvu)
- dosažení certifikace
- akreditace (v případě, že je požadována)
- termín plnění (časový horizont schopnosti dodání)
- další kritéria požadovaná ze strany Siemens Kolejová vozidla
- cena

²³ Dodávkou se rozumí hmotné nebo nehmotné plnění závazku dodavatele ve formě produktů, materiálu a investic nebo služeb, dle objednávky nebo kupní smlouvy.

Shora uvedená kritéria jsou pak podkladem pro tzv. rozhodovací tabulku. Její podstata je v tom, že každému z jednotlivých kritérií je přiřazena určitá váha, která je určena pomocí stupnice důležitosti založené na párovém porovnání těchto kritérií. Párovým srovnáním všech kritérií tak vznikne váha – koeficient důležitosti daného kritéria. Jednotliví dodavatelé jsou poté v uvedených kritériích bodováni a součinem jednotlivých vah s kritérii u konkrétního dodavatele se zjistí celkový počet bodů. Rozhodovací tabulka je ovšem jen jedním z parametrů výběrového řízení. Konkrétní výsledek řízení je stanoven pružně jako výsledek diskuse odborníků výběrového týmu, jež je podložen závěrečnou zprávou. Výstupem celého řízení je dodavatel s globálně nejlepšími předpoklady.

10.2 Realizace vzdělávacích akcí

Podle Organizačního řádu Siemens Kolejová vozidla je za realizaci (organizační zajištění) vzdělávacích akcí odpovědná organizační jednotka PEW (oddělení Vzdělávání a rozvoje). Základem pro bezchybnou organizaci vzdělávacích akcí je jejich evidence a aktualizace v databázi – konkrétně v systému SAP. V něm jsou totiž propojené kvalifikační nároky na zaměstnance (viz. job profile) a systém automaticky hlídá např. zákonné periody. Personalista tak má možnost zjistit všechny zaměstnance mající se školit v oblasti XX. Systém automaticky generuje prezenční listiny na základě kterých je organizována účast na školení – formou pozvánek rozesílaných outlookem, které zároveň slouží jako relevantní doklad pro náhradu mzdy v případě absence zaměstnance v důsledku účasti na takovémto školení²⁴. U neperiodických vzdělávacích akcí komunikují personalisté s vedoucími jednotlivých organizačních jednotek o kurzech či školeních, která jsou „šitá na míru“

²⁴ Tento případ je explicitně vymezen a popsán v § 230 Zákonníku práce (Jakubka, 2009, s. 58), kde odstavec 3 říká, že účast na školení za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce.

jednotlivým zaměstnancům popř. skupinám zaměstnanců, a definují vzájemně své požadavky a cíle, které mají být splněny.

Oddělení PEW tedy vzdělávací akce plánuje, zajišťuje vhodného dodavatele, následně pak administruje založení objednávky a po celou dobu je koordinačním a kontaktním centrem pro zaměstnance na jedné straně a dodavateli na straně druhé. Nežádá se stává, že je nutné změnit a včas oznámit nové datum již avizované vzdělávací akce, řešit situace při náhodném „výpadku“ lektora, anebo jednoduše tlumočit připomínky a náměty druhé strany straně první.

Úspěšná realizace jakékoli vzdělávací akce se neobejde bez svého „logistického“ zabezpečení. PEW je v tomto ohledu odpovědný za vybavení učeben didaktickým materiálem, pomůckami a technikou včetně jejich správy (zajištění dobrého technického stavu, provádění fyzických inventur hmotného majetku atd.) a péče o ně. Jedná se zejména o jazykové učebny, počítačovou učebnu a prostor svářecí školy.

Další z funkcí nutných pro organizační zajištění vzdělávací akce je správa dokumentů vzniklých v průběhu jednotlivých akcí, zejména archivace různých osvědčení, průkazů, certifikátů a diplomů, jež jsou obvykle hmatatelné výstupy podnikového vzdělávání. Tyto se musí jednak archivovat, a také se vkládají do elektronické databáze a jsou tak podkladem pro další vzdělávací cyklus.

Proces realizace jednotlivých vzdělávacích akcí se v hrubých rysech sestává z fáze přípravy (definování požadavků, termínů atd.), fáze realizace (organizační spolupráce s lektorem, logistické zabezpečení atd.) a z fáze hodnocení, i když tato bude popsána v samostatné, následující kapitole. Jednotlivé fáze procesu zajištění vzdělávací akce jsou detailně uvedené v tabulce č. 3 na následující straně.

Tabulka č. 3: Fáze procesu zajištění vzdělávací akce:

Fáze	Činnost
Příprava	1 Sestavení požadavku na vzdělávací akci
	Požadavek vedoucího
	Končící kvalifikace
	Rezervace z minulého období
	2 Stanovení termínů
	Externí: lektor, dodavatel
	Interní účastníci
	3 Booking zasedací místnosti / učebny
	4 Zajištění občerstvení
	5 Evidence akce v systému SAP
	6 Založení akce
Tisk výkazu	
Prezenční listina	
Hodnotící dotazníky	
7 Rozeslání pozvánek	
Tisk materiálů	
Realizace	8 Kontrola pořádku v zasedací místnosti
	9 Zajištění technických prostředků
	10 Předání materiálů lektorovi
	11 Zajištění vrácených předaných materiálů včetně vyplněných hodnotících listů
Hodnocení	12 Zpracování účasti, kvalifikací a hodnotících dotazníků do SAP
	13 Zaslání hodnotícího reportu na vedoucího pracovníka

10.3 Hodnocení vzdělávacích akcí, zpětná vazba dodavatelům

V obchodním roce 2006/2007 proběhlo v Siemens Kolejová vozidla celkem 734 vzdělávacích akcí, jichž se zúčastnilo 8152 zaměstnanců (kumulativní hodnota)²⁵. Jedná se o školení v nejrůznějších oblastech, které již byly v této práci popsány. Toto číslo zahrnuje jak školení interních, tak externích lektorů (popř. externích firem), a aby bylo možné zjistit přínos všech těchto vzdělávacích akcí, podíváme se na způsob jejich evaluace.

²⁵ V průměru se tedy zaměstnanec zúčastnil 6,27 vzdělávacích akcí za rok.

Nejjednodušším nástrojem uplatňovaným v Siemens Kolejová vozidla (často v kombinaci s dalšími nástroji) je přímá zpětná vazba od každého účastníka vzdělávací akce. Za tímto účelem existuje tzv. „Dotazník – hodnocení vzdělávací akce“ (příloha CH – Dotazník-hodnocení vzdělávací akce). Tento dotazník je ve své podstatě baterií otázek, které zkoumají názor účastníka v tématech náplně kurzu, rozsahu zprostředkovaných informací, osobnosti lektora (přednášejícího), kvality studijních podkladů a organizace zabezpečení vzdělávací akce. Respondent, v tomto případě účastník vzdělávací akce, se při odpovědích na jednotlivé otázky pohybuje na číselné škále od 5 do 0 (5 znamená nejlepší, 0 pak nejhorší hodnocení daného kritéria). Svou podstatou se tak jedná o kvantitativní metodu sběru dat, jejíž výstupy jsou pracovníkem oddělení PEW zaneseny do systému SAP, kde má každý dodavatel vedenou tzv. dodavatelskou kartu, ve které se průběžně evidují výsledky hodnocení všech vzdělávacích akcí, které dodavatel pořádá. Na základě dat vedených v kartě dodavatele (získaných od respondentů) lze identifikovat nejen slabé a silné stránky dodavatele, ale i srovnávat „úspěšnost“ jednotlivých vzdělávacích akcí od stejného dodavatele, ale i mezi skupinami dodavatelů navzájem. Přílohu I – Karta dodavatele v systému SAP tvoří grafický vzhled karty dodavatele v SAPu.

Byť se evaluační dotazník používá při každé vzdělávací akci a u každého účastníka, je pouze jedním z více nástrojů hodnocení vzdělávacích akcí. Jeho výhodou je plošnost (zpětná vazba od každého účastníka), ale musíme si uvědomit, že se v podstatě jedná pouze o subjektivní (i když exaktní - ve smyslu kvantifikace) pocity účastníka. Z tohoto důvodu se v praxi přihlíží také k certifikátům a obdobným výstupům ze vzdělávacích akcí. Nutno však podotknout, že ne každá vzdělávací akce je koncipována k získání certifikátu, osvědčení atp. Většinou se jedná o zákonná a některá odborná školení, u kterých je možnost využít při evaluaci procentní poměr úspěšnosti v získání té či oné kvalifikace. Způsob, jakým vyhodnocovat vzdělávací akce je do jisté míry závislý na charakteru oné akce, neboť např. u vstupního školení, které si klade za cíl seznámit nového zaměstnance se základními informacemi o firmě, jejím chodu, členění a její kultuře, se nelze opřít prakticky o nic jiného, než o názory

účastníků. Naproti tomu u školení, která vyžaduje zákon, či u zákonem stanovené míry odbornosti se organizátor může více opřít o „tvrdá“ data v podobě zákonem předepsaných výstupů (které ostatní vzdělávací akce nemají a ani za tímto účelem nemusejí být organizovány).

Specifickou oblastí v hodnocení vzdělávacích akcí je oblast jazykové přípravy zaměstnanců. Její specifičnost je dána zejména tím, že se v obchodním roce 2006/2007 pod organizací Siemens Kolejová vozidla dále jazykově vzdělávalo přes 220 zaměstnanců (cca. 20%) a to po celý rok a jazykové vzdělávání bylo tak i co do objemu finančních prostředků nejvýraznější oblastí. V tomto případě byly běžné evaluační mechanismy nahrazené mechanismy jinými, vytvořenými ve spolupráci s jazykovými školami. Vzhledem ke komplexnosti jazykové výuky byl sestaven hodnotící dotazník, který je jiný než běžně používaný formulář hodnocení vzdělávací akce, resp. je přesně zaměřen na oblast jazykového vzdělávání. Je rozdělen do čtyř základních oblastí a sice *Spokojenost s výukou* (respondenti se vyjadřují k pokroku v poslechu, čtení, psaní a mluvení), *Spokojenost s lektorem* (hodnotí se včasný začátek výuky dle plánu, připravenost, tvořivost a motivace lektora), *Spokojenost s využitím učebních materiálů* (hodnotí se rozmanitost a tématická šíře používaných materiálů) a *spokojenost s komunikací se zástupci jazykové agentury* (vlastně se jedná o hodnocení „klientského“ přístupu ze strany agentury). Každá ze 4 výše zmíněných oblastí obsahuje baterii otázek ve formě hodnotících škál, přičemž je využita 4 stupňová škála s tzv. nuceným výběrem (ano, spíše ano, spíše ne, ne).

Tento dotazník slouží především k evaluaci dodavatele jazykových kurzů, nicméně zaměstnavatel má zájem sledovat rozvoj jazykových kompetencí svých zaměstnanců, a proto se u zaměstnanců navštěvujících jazykovou výuku jednou za obchodní rok provádí testování jazykových znalostí – tzv. progress test. Na základě jeho výsledků jsou studenti hodnoceni na pozadí společného evropského referenčního rámce pro jazyky (více v kapitole 8.4). U každého zaměstnance navštěvujícího jazykovou výuku je zapsán výsledek do sledovací tabulky a doplněn o slovní hodnocení lektora. Takto lze u jednotlivých zaměstnanců

sledovat vývoj i za několik posledních let (od r. 2003/2004), pakliže tak dlouho navštěvovali jazykovou výuku.

V roce 2006 proběhl v Siemens Kolejová vozidla také rozsáhlý sociologický výzkum s cílem zmapovat názory zaměstnanců na nejrůznější oblasti pracovního života. Výzkum proběhl formou dotazníkového šetření. Z celkového počtu 1255 zaměstnanců bylo vráceno 758 vyplněných dotazníků, účast tak byla 60,4%. Dotazník byl rozčleněn do 9 tématických oblastí, které pokrývají všechny podstatné stránky fungování firmy a vztahu zaměstnanců k ní. Jedna z těchto oblastí nesla název „profesní rozvoj zaměstnanců“.

Metodicky respondenti vyjadřovali souhlas či nesouhlas s formulovanými tvrzeními, a to na nabídnuté 4 stupňové škále (1 pozitivní, 4 negativní). Při výpočtu průměrných hodnot byla vyloučena hodnota „0“ (vyjadřující skutečnost, že respondent neodpověděl), aby „nestahovala“ celkový průměr k lepší/nížší hodnotě. Průměry tak byly zpracovány pouze z odpovědí 1 až 4.²⁶

Z oblasti „profesního rozvoje zaměstnanců“ byly pro hodnocení systému vzdělávání klíčové následující otázky:

- V Siemens Kolejová vozidla funguje kvalitní systém dalšího vzdělávání umožňující zaměstnancům další profesní rozvoj.
- Jsou mi poskytována školení potřebná pro plnění mých úkolů
- Při posledním personálním rozhovoru byly prodiskutovány všechny stanovené oblasti (dosažení cílů, zhodnocení pracovního výkonu, sjednané další cíle, profesní rozvoj).²⁷

²⁶ Celý sociologický výzkum proběhl pod organizací Prof. Ivana Nového, který pak Siemensu poskytl veškerá výstupní data, z nichž některá uvádím v tabulce č. 4

²⁷ Více informací o personálním rozhovoru nalezne čtenář v kapitole 9.3

Tabulka č. 4: Výsledky průzkumu v oblasti systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Siemens Kolejová vozidla:

Profesní rozvoj	celkový průměr	Průměr					
		Profesní zařazení			Věk		
		D	THP	VP	18-30	31-50	51-...
Při posledním personálním rozhovoru byly prodiskutovány všechny stanovené oblasti (dosažení cílů, zhodnocení prac.výkonu, sjednané cíle, profesní rozvoj).	2,34	3	1,8	2,09	2,2	2,36	2,45
Ve společnosti funguje kvalitní systém dalšího vzdělávání umožňující zaměstnancům další profesní rozvoj	2,27	2,39	2,16	2,26	2,38	2,31	2,1
Jsou mi poskytována školení potřebná pro plnění mých úkolů	2,01	1,9	2,12	2	2,23	1,99	1,84

Poznámka: D – zaměstnanci v dělnických profesích; THP – technickohospodářští pracovníci; VP – zaměstnanci ve vedoucích pozicích

Na základě výsledku sociologického výzkumu lze konstatovat, že se zaměstnanci vyjádřili ke všem otázkám souvisejícím s oblastí profesního rozvoje zaměstnanců kladně (hranice mezi kladnými a zápornými odpověďmi je na škále 1 až 4 hodnota 2,5). Je ovšem patrné, že zaměstnanci nejsou zcela spokojeni, jelikož se průměr u všech otázek pohyboval od 2,01 až po hodnotu 2,34! Přitom však nelze přehlédnout rozdílná hodnocení pracovníků v různém profesním zařazení (zaměstnanci dělnických profesí, technickohospodářských profesí a vedoucích profesí).

11 Silné a slabé stránky podnikového vzdělávání v Siemens Kolejová vozidla s.r.o.

Až doposud jsem se v této práci zabýval popisem systému vzdělávání v Siemens Kolejová vozidla od nabízených vzdělávacích akcí přes určení vzdělávacích potřeb, jejich plánování, organizaci a realizaci, až po evaluaci - zhodnocení jejich přínosu. Utvořil jsem tak základní přehled o celém systému, včetně interních podnikových procesů, kterými je tento systém regulován a popsal jsem nástroje, které jsou využívány k řízení a správě tohoto systému. Na základě těchto informací se pokusím celý systém vzdělávání tak, jak ve společnosti funguje, kriticky zhodnotit, tj. identifikovat jeho slabá a silná místa.

11.1 Pozitivní aspekty systému podnikového vzdělávání

V obchodním roce 2006/2007 proběhlo v Siemens Kolejová vozidla celkem 734 vzdělávacích akcí, jichž se zúčastnilo 8152 zaměstnanců (kumulativní hodnota), což představuje nemalé nároky na organizační a správní zajištění. Aby bylo možné takovýto počet vzdělávacích akcí zajistit bez navýšení počtu pracovníků oddělení Vzdělávání a rozvoje (školeními a organizací vzdělávacích akcí se t.č. zabývali 3 lidé na plný pracovní úvazek), bylo nutné již v počátcích firmy (rok 2002) využít i v podnikovém vzdělávání informační technologie, které zároveň zajistí vazbu na ostatní podnikové procesy a vytvoří tak širokou platformu pro sdílení dat, která je možno dále dle různých kritérií třídít, vyhledávat, porovnávat a aktualizovat. Tuto úlohu převzal, stejně jako v jiných závodech koncernu Siemens, podnikový software SAP. Ten konkrétně umožňuje propojit rozsáhlé databáze dat (spravované v jeho jednotlivých modulech HR Administration, HR Development atd.) zahrnující oblasti personální administrativy, analýzy pracovních míst, analýzy kvalifikačních požadavků na profesi či plánované místo, stejně jako oblast údajů o dodavatelích, hodnocení dodavatelů a analýzy nákladů dle dodavatele či účetního rozvrhu. Systém SAP se

tak stal základním pomocníkem v oblasti řízení podnikového vzdělávání, přičemž díky jednotné architektuře operačního systému zůstala vazba na ostatní firemní procesy, takže jsou reflektovány všechny vzdělávací potřeby, které jsou procesně popsány anebo vyplývají z platné legislativy²⁸. Tato návaznost na ostatní oblasti, a skutečnost, že jsou data navzájem komplementární je neocenitelná v oblasti zákonných - periodických školení anebo v odstraňování deficitů jednotlivce vyplývajících z popisu pracovních míst, jelikož je tato softwarová aplikace mnohem rychlejší a spolehlivější než lidský faktor, co se týče automatického hlídání délky periody a jejího konce, či porovnávání souladu anebo případného nesouladu kvalifikací, ať už při nástupu nového zaměstnance, či převodu stávajícího na jiné plánované místo. Jelikož je SAP celkově relativně náročný pro koncového uživatele, existuje na každém úseku tzv. „SAP key user“, speciálně vyškolený pro danou oblast tak, aby byl schopen poskytnout podporu ostatním kolegům – běžným uživatelům.

Mezi další přednosti podnikového vzdělávání v Siemens Kolejová vozidla patří skutečnost, že je plánované a procesně řízené. Hlavním dokumentem popisujícím vzdělávací proces je Směrnice 28/08 Personální procesy, která stanovuje základní pravidla a odpovědnosti mj. i v oblasti podnikového vzdělávání. Jak jsem již uvedl v kapitole 10.1, je explicitně popsán i systém výběrových řízení na vzdělávací akce většího objemu. Právě charakteristika vzdělávacího procesu v kombinaci s jeho kodifikací (kdy je proces explicitně popsán v interních dokumentech společnosti, kterými jsou např. směrnice, pokyny atd.) napomáhá tomu, že jsou prostředky na vzdělávání věnovány účelněji, než-li by tomu bylo naopak. Tento stav není samozřejmě 100% zárukou účelnosti a efektivnosti podnikového vzdělávání, protože každý, byť sebedokonalý systém může být nerespektován, či dokonce obcházen. Poskytuje však kdykoli možnost kontroly (interní či externí audit), a co je nejpodstatnější, možnost permanentní revize, zlepšovacích návrhů, odstranění duplicit, možnost

²⁸ Detailněji jsou zákonná – periodická školení zanalyzována v kapitole 8.6. Ostatní deficity však SAP nereflektuje a ani je, vzhledem k jejich povaze, reflektovat nemůže, jelikož se o nich buďto neví anebo nejsou v SAPu popsány – více o tomto tématu nalezne čtenář v kapitole 11.2

jeho optimalizace při změně výchozích podmínek atd. Je nutné si totiž uvědomit, že organizace výrobního charakteru s přibližně 1300 zaměstnanci má určité vnitřní členění, z kterého vyplývají různé zájmy a priority různých částí této organizace. Způsobem, jak udržet takovýto celek funkční a kompaktní, je právě nastavení efektivních procesů, založených na analýze podniku a všech jeho činností s cílem poskytnout ucelený přehled v podobě podrobného popisu jednotlivých úkolů, odpovědností, definice kompetencí a identifikace souslednosti jednotlivých kroků, aby bylo možné poskytnout nějakou objektivně závaznou normu, kterou budou členové organizace respektovat.

Dalším faktorem pozitivně ovlivňujícím kvalitu vzdělávacích aktivit je spolupráce s ostatními závody Siemens, hlavně pak s regionální společností Siemens s.r.o. Těžištěm této spolupráce je hlavně sdílení a výměna zkušeností z nejrůznějších vzdělávacích akcí od široké palety dodavatelů. Jako účelné se v minulosti ukázalo ověřování referencí přímo u ostatních závodů Siemens, popř. konzultace v oblasti vzdělávacích potřeb s pracovníky ostatních vzdělávacích útvarů firmy Siemens (obzvláště výrobní závody mají specifické potřeby týkající se výroby).

Kladně se do oblasti vzdělávání promítla nákupní strategie, kdy je možné efektivním načasováním dosáhnout slevy z obratu a takto ušetřené finanční prostředky použít na další vzdělávání. Její aplikace není možná vždy, zejména u specifických školení, kde navíc není možnost časově školení posunout (a kumulovat do většího objemu). Naopak oblastí, kde takto společnost ušetřila je oblast jazykové výuky a periodických školení, kde díky pravidelnosti a velkému objemu zakázky bylo možné docílit slev a nadstandardních služeb, které dodavatel jinak neposkytuje (detailnější reporting a individuální hodnocení studentů, zpracování docházky a progress testů, výběr z více lektorů atd.).

Zajímavým rysem, v pozitivním slova smyslu, je orientace vzdělávacího systému mj. na vzdělávání budoucích zaměstnanců, tzn. na výuku učňů a studentů technických vysokých škol. Existence dvou rámcových smluv o vzájemné spolupráci s Fakultou strojní ČVUT a Dopravní fakultou Univerzity Pardubice vytváří příznivé podmínky pro řešení celé řady technických problémů

na akademické úrovni. Není náhodou, že někteří zaměstnanci jsou částečně zaměstnání také jako vědečtí pracovníci zmíněných univerzit a tak kurikulum vzdělávacího programu ISP odráží ve svém obsahu praktické potřeby oboru kolejových vozidel, ať už z oblasti konstrukce anebo technologie. Spolupráce jde i nad rámec zmíněných smluv, takže se během roku konají různá setkání odborníků z obou stran, přednášky a semináře. Studentům je také umožněno věnovat se řešení praktických i teoretických problémů ve svých diplomových pracích, samozřejmě za podmínek dodržení mlčenlivosti o technickém know-how firmy a na základě smlouvy definující práva a povinnosti obou stran při objevení patentu, průmyslového vzoru atd.

Další pozitivní stránkou je jistě také skutečnost, že má Siemens Kolejová vozidla certifikovaný management jakosti – ISO 9001:2000 týkající se všech firemních procesů, ochrany zdraví při práci a životního prostředí (ISO 14001:2004, ISO 18001:1999) a mj. i systému vzdělávání v oblasti lidských zdrojů.

11.2 Negativní aspekty systému podnikového vzdělávání

Navzdory snaze vybudovat co nejefektivnější systém vzdělávání pracovníků existuje celá řada problémů, se kterými se musí nejen zaměstnanci oddělení Vzdělávání a rozvoje, ale i ostatní spolupracovníci napříč celou firmou, protože vzdělávání zaměstnanců se poměrně úzce dotýká všech úrovní vedení a v podstatě každého spolupracovníka, vypořádat.

V kapitole 11.1 byl vyzdvihnut přínos podnikového software SAP v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tento systém umí být sice na jedné straně nápomocen při archivaci, třídění, řazení, vyhledávání a generování dat včetně variant jejich sestav²⁹, to ho ovšem na straně druhé výrazně limituje. Primárně to

²⁹ Pojmem sestava dat se v souvislosti s programem SAP označují různá uskupení dat vygenerovaná na základě specifických, proměnných požadavků. Vztáhneme-li tento pojem na oblast vzdělávání zaměstnanců, můžeme ze systému generovat teoreticky nekonečně mnoho sestav např. absolventi

není samozřejmě chyba software jako takového, ten lze ostatně na přání zákazníka vždy upravit jeho představám a potřebám³⁰, ale spíše náročnosti „údržby dat“. Pakliže by měla společnost využít všech možností SAPu, znamenalo by to ruční zadávání prakticky všech dat. Jestliže se někdy něco opomene, jsou sestavy informačně deficitní. Z tohoto pohledu se jeví jako prioritní správa účasti jednotlivce na vzdělávací akci, protože jedině tak je možné uchovávat v patrnosti, kdo, kdy a co absolvoval, popř. kdy končí perioda. Naproti tomu méně významnou informací je např. hodnocení interního lektora ze stany účastníků. Velice časově a organizačně náročná, přitom však nutná, je správa dat týkajících se popisu pracovních zařazení a job-profilů. Tato data jsou přitom klíčová pro identifikaci vzdělávací potřeby, protože jejich porovnáváním (má x nemá) se zjišťuje, zda-li zaměstnanec disponuje konkrétními kvalifikacemi definovanými na konkrétní plánované pracovní místo. Obojí je výsledkem analýzy pracovního místa, která je svou podstatou teamovou prací pracovníků Personálního úseku a vedoucích zaměstnanců odborných organizačních jednotek. Pro ty pak tato činnost často není prioritou pracovního dne (tento fenomén bude patrně ve firmách výrobního zaměření běžný), což má za následek obtížnou komunikaci a zpoždění celé analýzy. Bohužel jsou tato data stále „živá“ – nikdy nedojde k jejich úplnosti, a tak se budou aktualizovat (více či méně pomalu, což je často problém), přinejmenším v důsledku vzniku úplně nového plánovaného místa anebo při desítkách změn pracovního zařazení jednotlivců, ke kterým v průběhu roku dojde.

Držme se ještě chvíli „technických“ aspektů vzdělávání zaměstnanců a podívejme se blíže na jeden ze zdrojů kvantitativních dat, Dotazník-hodnocení vzdělávací akce (příloha I). Na první pohled je zřejmé, že autor dotazníku zvolil jednoduchou a velice univerzální formu sběru dat, krátký dotazník ve formě baterie otázek se škálovým hodnocením. Univerzálnost a jednoduchost

vzdělávací akce podle organizačních jednotek, podle data konání atd. Záleží pouze na tom, jak sestavu nadefinujeme a jaká zvolíme třídící a řadící kritéria.

³⁰ V této souvislosti mě jako prakticky každodenního uživatele napadá určitá „těžkopádnost“ systému, který by mohl být více „user friendly“ a práce s ním by mohla být ve větší míře intuitivnější a grafické prostředí přehlednější.

dotazníku je vcelku logická, uvědomíme-li si, že je používán v podstatě na všechny vzdělávací akce (i když někdy je pouze jedním ze zdrojů hodnocení viz. kapitola č. 10.3). Přes tuto skutečnost by jeho podoba při zachování jednoduchosti mohla být sofistikovanější, kdyby škála nebyla omezena na volby s hodnotami „0“, „3“ a „5“. Při výběru z těchto možností neleží varianta „3“ uprostřed řady (jak by tomu bylo na škále 1 až 5), protože spodní interval je omezen nulou. Vhodnější by tedy bylo použít klasickou škálu v intervalu 1 až 5, která by byla zároveň senzibilnější. Dále se domnívám, přestože je jednoduchost dotazníku namísto, že je možná až příliš stručný a zjišťuje pouze kvantitativní data. Kvalitativní data by se totiž problematicky transformovala do SAPu, ale určitě by v dotazníku neměl chybět prostor pro celkový komentář či připomínky účastníka, které by mohly být impulzem ke zlepšení vzdělávací akce v případě, že by se opakovala. Současná podoba dotazníku tento komentář, a tím možnost účastníka se k akci volně vyjádřit, neumožňuje.

Na začátku této práce jsem se okrajově zmínil o tom, jak některé firmy (často velikostí srovnatelné se Siemens Kolejová vozidla) vnímají vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako benefit. Důvodů pro to může být hned několik. Jednak to může být běžná součást podnikové kultury, kdy neodmyslitelně ke jménu firmy patří potřeba neustále se vzdělávat a rozvíjet. Dále může být tato oblast předmětem konkurenční výhody na stále se vyvíjejícím trhu práce. V posledních letech nabývá na popularitě zejména tzv. cafeteria systém, což je systém odměňování zaměstnanců založený na svobodné volbě „namíchat“ si určitý mix bonusů, směnitelných nejčastěji za poukázky, které firma svým zaměstnancům poskytuje. Právě oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců tvoří vedle různých příspěvků, sportovních a kulturních akcí nejčastější náplň těchto motivačních systémů³¹. Uspokojování potřeb zaměstnanců (i vzdělávacích) může vést k vyšší spokojenosti se zaměstnavatelem a tím nepřímo i k nižší míře fluktuace.

³¹ Podle společnosti Sodexo je oblast „vzdělávání a kurzy“ 4. nejčastěji využívaným benefitem (21%) po stravenkách, příspěvku na penzijní připojištění a příspěvku na životní pojištění. Dostupné z <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/zamestnanecke-vyhody.asp>> [cit. 2009-04-13; 12:50]

Bohužel, v Siemens Kolejová vozidla neexistuje žádný cafeteria systém, který by navíc podporoval vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Všechny benefity mají podobu čistě finančních příspěvků a vzdělávání zaměstnanců tak není touto formou podporováno. Vzdělávání je zde prakticky pouze činností odstraňující deficity ve vztahu k příslušnému pracovnímu místu anebo profesi, a vše, co je nad rámec těchto požadavků, je považováno za zbytečné. Příčiny tohoto stavu lze hledat jednak v omezeném rozpočtu v této oblasti na jednotlivé obchodní roky a domnívám se také v tom, že výrobní závod, jakým Siemens Kolejová vozidla je, usiluje primárně o splnění hospodářských kritérií spojených s výrobou a se zajištěním nezbytných činností a procesů k tomu potřebných, a vše co přesahuje tento rámec je vnímáno jako sekundární záležitost, která by se v „makroekonomickém měřítku firmy“ nepromítla do ekonomických ukazatelů podniku.

Nevyužitý potenciál má ve společnosti ještě oblast e-learningu, který je okrajově aplikován pouze ve výuce jazyků či odborných software. Naproti tomu by mohl být poměrně dobře využit, jak je tomu také u jiných organizací Siemens (např. Siemens s.r.o.), v oblasti periodických školení řidič-referent.

12 Závěr

V Siemens Kolejová vozidla je vzdělávání zaměstnanců každodenní záležitostí, přestože je jeho činnost orientována primárně na výrobu kolejových vozidel. Bez kvalifikovaného personálu by nebylo možné takto specifickou výrobu efektivně provozovat, vyvíjet nová technická a technologická řešení a být dodavatelem komplexních dopravních systémů, včetně přepravních prostředků.

Ústředním tématem, kterým se tato práce zabývala bylo „systematické vzdělávání v organizaci“, což je pojem, který je různými autory v oblasti teorie personálního řízení chápán nejčastěji jako systematický vzdělávací proces vycházející ze zásad politiky vzdělávání a firemní strategie, jehož cílem je změna pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, a který tak má celou řadu funkcí jako např. funkci adaptační, integrační, kvalifikační, motivační a inovační. Jeho hlavními charakteristikami jsou provázanost s ostatními firemními procesy a politikami, a jeho „cykličnost“, která spočívá v permanentním opakování se jednotlivých cyklů vzdělávání sestávajících se z fáze identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích programů/akcí, jejich realizace a v konečné fázi také jejich evaluace.

Cílem této práce byla mimo teoretického rozboru systematického vzdělávání v organizaci na základě komparace odborné literatury také analýza zcela konkrétního (existujícího v praxi) systému vzdělávání zaměstnanců společnosti Siemens Kolejová vozidla, který funguje pod správou oddělení Vzdělávání a rozvoje. Tento systém je popsán v interních směrnících, pokynech a dalších dokumentech společnosti, a vytváří tak komplexní soubor definovaných, na sebe navazujících činností. Pro jeho značnou tématickou šíři ho autor v této práci rozdělil do šesti hlavních okruhů a sice na vzdělávání budoucích zaměstnanců, adaptační vzdělávání, odborné vzdělávání, jazykové vzdělávání, vzdělávání v souvislosti s platnou legislativou a na manažerské vzdělávání. Generelně přitom nelze určit preferenci žádného z těchto

„subsystemů“, protože se mezi sebou vzájemně doplňují, čímž tvoří kompaktní celek.

Ideálnímu stavu (kterému se organizace vždy snaží přiblížit, ale každé přiblížení odstartuje na svém konci cyklus další fáze), kdy na sebe v rámci systému vzdělávání logicky navazují jednotlivé kroky, a kdy vhodně a cíleně zvolené vzdělávací akce mají pozitivní výstupy v udržení či prohloubení kvalifikace, znalostí anebo dovedností, je možné napomoci důkladnou analýzou vzdělávacích potřeb, která v podmínkách Siemens Kolejová vozidla čerpá především z analýz pracovních míst, jejichž produktem jsou pak popisy pracovních zařazení a tzv. job profily. Nástrojem pracujícím přímo s jednotlivcem a nikoli s pracovní pozicí, kterou zastává, je pak rozhovor se zaměstnancem a u nových pracovníků i přijímací pohovor. Autor pak vidí veliký přínos informačního systému SAP především ve správě a dalším třídění všech takto získaných dat, která by jinak byla obtížně zpracovatelná. Naproti tomu je to stále lidský faktor, který přináší do systému vzdělávání největší přidanou hodnotu, přičemž je však tentýž lidský faktor v každodenní realitě také zdrojem brzdících tendencí, ať již ve formě konzervativního přístupu k novým technologiím, vzdělávacím metodám, preference „statusu quo“ ve svém stavu poznání atd.

Úkolem Personálního úseku resp. oddělení Vzdělávání a rozvoje je tedy neustálé mapování vzdělávacích potřeb, a pokud to umožňuje rozpočet, také vytváření vzdělávacího programu nad rámec nutných vzdělávacích akcí tak, aby se oblast vzdělávání zaměstnanců stala plnohodnotnou součástí výrobního závodu a vedle podpory výroby a přidružených aktivit byla také zdrojem růstu osobnosti zaměstnanců, čímž by dozajista přispěla k jejich větší spokojenosti i motivaci a zpětně by se pozitivně odrazila i na jejich pracovních výkonech.

13 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

BAREŠOVÁ, Andrea. 2003. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: VOX, 2003. 174 s. *Edice konference*. ISBN 80-86324-27-3

BARTÁK, Jan. (redaktor). 2007a. *Knowledge management v organizacích* [Sborník ke konferenci]. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského Praha, 2007. 180 s. ISBN 978-80-86723-43-3

BARTÁK, Jan. 2007b. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6

BENEŠ, Milan. 2003. *Andragogika teoretické základy*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. 216 s. *Edice andragogika*. ISBN 80-86432-23-8

CMUNT, Radek. (editor). 2007. *Informační brožura pro zaměstnance*. Praha: Siemens Kolejová vozidla s.r.o., 2007. 16 s.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana aj. 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

DYŠKANT, Martin. 2008. *Směrnice 8/08 QMS 16.02 Výběr, uvolnění a hodnocení dodavatelů*. 2. vyd. Praha: Siemens Kolejová vozidla s.r.o., 2008. 20 s.

FELL, Margaret. 1978. *Betriebliche Weiterbildung als erwachsenenbildnerische Disziplin*. Bonn, 1978. 255 s. Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde der Philosophischen Fakultät der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität zu Bonn. Gutachter Prof. Dr. phil. F. Steinbacher

HRONÍK, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-1457-8

HUBÁČKOVÁ, Jitka. Stupně pokročilosti ovládnání cizího jazyka podle Evropského referenčního rámce [online] 23.září 2009 [cit. 2009-01-09; 14:04]. Dostupné z www <<http://www.portaljazyku.cz/texty/clanky/evropsky-referencni-ramec.html>>

JAKUBKA, Jaroslav. 2009. *Zákoník práce 2009 s výkladem*. 10. vyd. Praha: Grada, 2009. 96 s. ISBN 978-80-247-3019-6

KNAPOVÁ, Ludmila. *Koncepce profesního vzdělávání.doc* [online] 17. května 2006 [cit. 2009-02-25; 17:26]. Dostupné na disku „K“ v počítačové síti Siemens Kolejová vozidla s.r.o.

KOUBEK, Josef. 2006. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

SLÁDKOVÁ, Vladimíra. (editor). 2006. *Katalog vzdělávacích akcí*, 2006. Praha: Siemens Kolejová vozidla s.r.o., 2006. 48 s.

KORNDÖRFER, Wolfgang. 1989. *Unternehmens-Führungslehre Einführung. Entscheidungslogik. Soziale Komponenten*. 7. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 1989. 308 s. ISBN 3-409-38178-3

KUYPERS, Harald; LEYDENDECKER, Bernd. 1982. *Erwachsenenbildung in der Praxis*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, 1982. 139 s. ISBN 3-7815-0495-6

MAYER, Jan. 2008. *Směrnice 28/08 QMS 10.01 Personální procesy*. 3. vyd. Praha: Siemens Kolejová vozidla s.r.o., 2008. 31 s.

MORGAN, B., HOLMES, Glenn E., BUNDY Clarence E. 1976. *Methods in Adult Education*. 3rd ed. s. 1.: The Interstate Printers & Publisher, 1976. 282 s. Library of Congress Katalog Card No. 75-16894

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

Organizační řád. 2009. 3. vyd. Praha: Siemens Kolejová vozidla s.r.o. 2009. 56 s.

NOVÝ, Ivan. *Materiály k sociologickému výzkumu v Siemens Kolejová vozidla* [online] 2006 [cit. 2009-05-05; 18:33]. Dostupné na disku „K“ v počítačové síti Siemens Kolejová vozidla s.r.o.

PALÁN, Zdeněk. 2002. *Výkladový slovník lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6

Úplné znění č. 660 Pracovněprávní předpisy Zaměstnanost, Odbory, Inspekce Práce (dle stavu k 11.2.2008). 2008. Ostrava-Hrabůvka: Sagit, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7208-671-9

<http://intranet.skv.siemens.cz/pages/firma_vyrobni_program.html>
[cit. 2009-01-05; 17:23]

<<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darkey/zamestnanecke-vyhody.asp>>
[cit. 2009-04-13; 12:50]

14 Bibliografie

MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 107 s. ISBN 80-86432-00-9

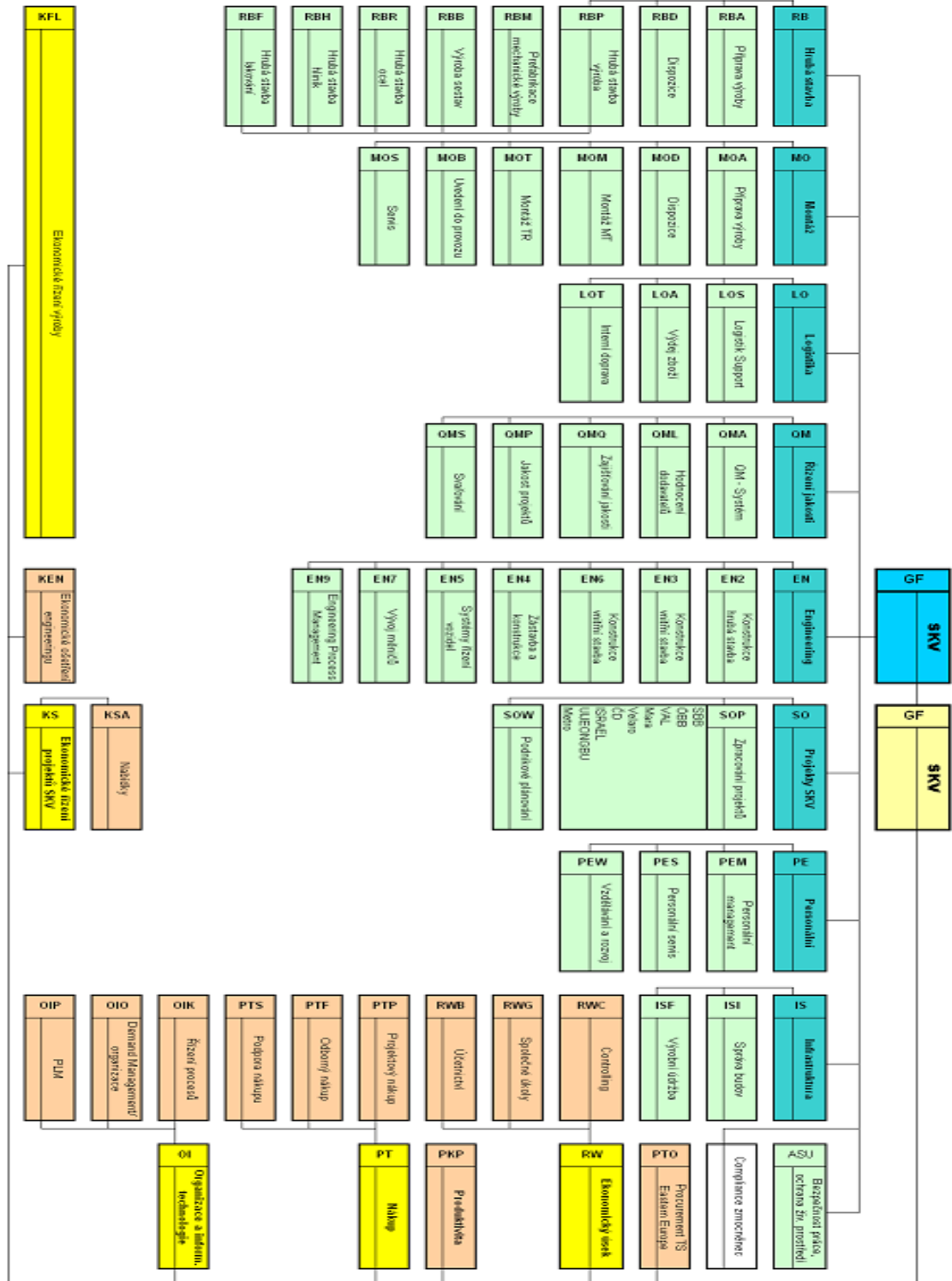
MUŽÍK, Jaroslav. *Edukace řídicích dovedností*. Praha: ASPI, 2008. 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6

PROKOPENKO, Joseph., KUBR Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3

15 Přílohy

Příloha A: Organizační struktura Siemens Kolejová vozidla s.r.o. 2006/2007



Zdroj: Cmunt (2007, s. 14)

Příloha B: Formulář adaptačního programu

Adaptační program Integrationsprogramm

Siemens
Kolejová vozidla s.r.o.

Formulář se v podbarvené části vyplňuje při nástupu, v druhé části po ukončení adaptačního programu, tj. 3 měsíce po datu nástupu.

Das Formblatt wird im gefärbten Teil bei Antritt, im zweiten Teil nach Beendigung des Integrationsprogramms, d.h. 3 Monate nach dem Antrittsdatum, ausgefüllt.

Jméno, příjmení pracovníka: Vorname, Familienname des Mitarbeiters:
Osobní číslo / Personalnummer:
Pracovní zařazení / Arbeitseinstufung:
Organizační jednotka / Organisationseinheit:
Datum nástupu / Antrittsdatum:
Jméno, příjmení mentora*: Vorname, Familienname des Mentors*:

Návrh průběhu adaptace Úkoly Vorschlag des Verlaufs der Integration Aufgaben	odpovědná osoba Verantwortlicher	splněno ano/ne Erfüllt Ja/Nein	datum a podpis odp. osoby Datum und Unterschrift des Verantwortlichen
Vstupní školení / Eintrittsschulung Školení BOZP, PO, PROMEHS Seznámení se s prací ostatních pracovníků a org. jednotek (tzv. kolečko) / Kennenlernen der Arbeitstätigkeiten anderer Mitarbeiter und Organisationseinheiten (sog. Kennenlernrunde)	PE ASU		
Podpis vedoucího: Unterschrift des Leiters:	Podpis pracovníka: Unterschrift des Mitarbeiters:	Podpis mentora: Unterschrift des Mentors:	

U ved. úseků, ved. oddělení, ved. projektů / Bei Bereichs-, Abteilungs-, Projektleitern
Podpis jednatele / Unterschrift des GF:
Podpis ved. úseku PE / Unterschrift des PE Leiters:

*Osoba odpovědná za odborné zaškolení a sociální integraci (pověřena vedoucím příslušné organizační jednotky)

Die für die fachliche Einschulung und soziale Integration verantwortliche Person (wird vom Leiter der jeweiligen Organisationseinheit beauftragt)

Vyhodnocení průběhu a výsledků adaptace

Auswertung des Verlaufs und der Ergebnisse der Integration

Výsledek adaptačního programu se promítá do prvního osobního hodnocení.

Das Ergebnis des Integrationsprogramms wird in die erste Personalbewertung einfließen.

Podpis vedoucího:

Podpis pracovníka:

Podpis mentora:

Unterschrift des Leiters:

Unterschrift des Mitarbeiters:

Unterschrift des Mentors:

Pro více informací se prosím obraťte na oddělení PE
Für mehr Information wenden Sie sich bitte an PE

Zdroj: Příloha ke směrnici 28/08 QMS 10.01 Personální procesy (Mayer, 2008, s. 24-25)

Příloha C: Tématické okruhy manažerských školení

Personální a pracovně právní minimum – tématické okruhy:

- > Úvod: ochrana osobních údajů, zákaz diskriminace
- > Vznik a změny pracovního poměru
- > Způsoby skončení pracovního poměru
- > Pracovní doba a odměňování
- > Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- > Péče o zaměstnance, pracovní podmínky žen a mladistvých
- > Náhrady škod

Sociální kompetence – tématické okruhy:

- > Osobnost (vedoucího pracovníka) a její struktura
- > Komunikace, interakce
Asertivita, vyjednávání
- > Pracovní skupina, ovlivňování, vedení lidí
Motivace, řešení sociálních situací
- > Řešení konkrétních situací vedoucích pracovníků

Týmová práce – tématické okruhy:

- > Představení, program, uvedení do problematiky
- > Týmová práce, výhody a rizika týmové práce, zásady týmové práce
- > Test týmových rolí a jeho vyhodnocení
- > Týmové role a využití jejich potenciálu v týmu
- > Vedení týmu (bariéry týmového rozhodování, konflikt v týmu, konsensus v týmu a cesty jeho dosažení)
- > Řešení problémů v týmu
- > Kritéria efektivnosti týmové práce

Styl řízení, motivace – tématické okruhy:

- > Styl řízení, vysvětlení pojmu
- > Kompetence manažera a styl řízení
- > Styl řízení v souvislostech podnikové kultury firmy, struktury, a dynamiky pracovní skupiny, situačního řízení
- > Diagnostika vlastního stylu řízení manažera
- > Motivace, motivační profil, motivační program jako nástroje ovlivňování pracovníků
- > Motivace v kontextu stylu řízení manažera
- > Možnosti a meze poznání motivačního profilu pracovníka

Komunikační a prezentační dovednosti – tématické okruhy:

- Verbální složky komunikace
- Nonverbální komunikace
- Práce s prezentační technikou
- Styling a design manažera
- Faktory zapamatování informace a akceptování myšlenky
- Aktivní naslouchání
- Asertivita při řešení konfliktu
- Krizová komunikace
- Případové studie práce ve dvojici, jedinec před skupinou, skupina vs. skupina
- Vyjednávací techniky
- Případová studie: výcvik Win-Win techniky vyjednávání

Česko-německá komunikace – tématické okruhy:

- Interkulturní management, interkulturní komunikace
- Kulturní standardy, kulturní dimenze
- Česko - německé standardy ve vzájemném srovnávání
- Případové studie, příklady
- Analýza, diskuze
- Interkulturní kompetence a její rozvoj

Organizace a vedení pracovní porady – tématické okruhy:

- Efektivní vedení porad (zásady pro vedení porady, role vedoucího při poradě, pravidla komunikace, tvorba a přijímání řešení, sdělování rozhodnutí a závěrů, struktura pracovní porady, řešení obtížných situací při týmové poradě, nároky ze strany nadřízených, kompetence a pravomoci)
- Návčik vedení pracovních porad (modelová situace, video-trénink vedení porad a komunikace ve skupině)

Stressmanagement – tématické okruhy:

- Úvod do stresu (co je stres, jak se projevuje, zdroje a příčiny vzniku stresové situace)
- Stresory a já (mapování vlastních stresorů, hledání cest k jejich odstranění)
- Jacobsonova progresivní relaxace – nácvik
- Výkonnost a osobní dispozice
- Syndrom vyhoření a jeho prevence
- Bioenergetické cvičení vleže – nácvik
- Různost jako zdroj stresu – MBTI
- Práce s dechem jako první pomoc při zvládnání stresu – nácvik
- Zvládnání negativních emocí, jak na agresi
- Schulzův autogenní trénink – nácvik

Time management – tématické okruhy:

- Identifikace vlastního způsobu řízení času, sebepoznání (osobnost a řízení času, "řídíme události, nebo jsme ve vleku toho, co se děje?")
- Stanovení priorit a delegace (jak přiřazujeme priority, jak poznáme, co je opravdu důležité, závislost na naléhavosti; určení důležitosti úkolu)
- Plánování a řízení času (co vše lze plánovat, na jak dlouho a kdy své plány měnit; perspektiva týdne; návyky časového plánování)
- Time management 4. generace (souhra zaměstnání a osobního života - jaké jsou naše osobní "role", cíle v roli manažera, rodiče, partnera; využití plánování a dlouhodobých cílů; řízení času při pracovním tlaku; nestandardní situace v plánování; aktivní odbourávání stresujících situací)

Zdroj: Sládková (2006, s. 4-8)

Příloha D: Typy mezinárodních svářečských kvalifikací pro vyšší svářečský personál

Typ	Délka/hodiny	Podmínky pro účast	Diplom
Evropský / Mezinárodní / svářečský inženýr	446	VŠ vzdělání tech. směru a min. 1 rok praxe v oboru svařování	Diplom EWE/IWE
Evropský / Mezinárodní / svářečský technolog (EWT/IWT)	340	úplné střední tech.vzdělání a min. 3 roky praxe ve svařování nebo VŠ vzdělání tech. směru a 1 rok praxe	Diplom EWE/IWE
Evropský / Mezinárodní / svářečský specialista (EWS/IWS)	222	SŠ vzdělání tech. směru a 3 roky praxe v oboru, příp. střední odborné učiliště s maturitou a 5 let praxe. V případě středního odborného učiliště bez maturity je nutná dlouholetá praxe v oboru a vstupní test podle směrnic EWF a technických pravidel CWS ANB	Diplom EWE/IWE
Evropský / Mezinárodní / svářečský praktik (EWP/IWP)	146	střední odborné učiliště a 2 roky praxe v oboru, min. věk 20 let, držitel Osvědčení podle EN 287-1, resp. ČSN EN ISO 9606 v poloze H- L045 v jedné z hlavních metod svařování nebo evropský svářeč trubek podle příslušných směrnic EWF: MMA, MIG/MAG, TIG, plamen	Diplom EWE/IWE
Instruktor svařování	35	certifikát instruktora svařování, platné osvědčení svářeče pro dvě metody (min. jedna zkouška podle ČSN EN 287)	Certifikát CWS ANB Instruktor svařování

Zdroj: Sládková (2006, s. 29)

Příloha E: Třídy a typy motorových vozíků

Třída	Druh	Specifikace motorových vozíků
I. Elektrovozíky	A	Ručně vedené, plošinové nízkozdvížné a tahače
	B	Plošinové nízkozdvížné a tahače s pákovým řízením
	C	Plošinové nízkozdvížné a tahače s volantovým řízením
	D	Vysokozdvížné ručně vedené
	E	Vysokozdvížné s pákovým řízením
	F	Vysokozdvížné s volantovým řízením
	G	Vysokozdvížné řízené ze zdvihací plošiny
II. Motovozíky	H	Plošinové, nízkozdvížné a tahače ručně vedené
	I	Plošinové, nízkozdvížné a tahače s pákovým řízením
	J	Plošinové, nízkozdvížné a tahače s volantovým řízením
	K	Vysokozdvížné ručně vedené
	L	Vysokozdvížné s pákovým řízením
	W1	Vysokozdvížné s volantovým řízením – do 5t
	W2	Vysokozdvížné s volantovým řízením – nad 5t
N	Vysokozdvížné řízené ze zdvihací plošiny	
III. Zvláštní vozíky	Z	Zvláštní vozíky

Zdroj: Sládková (2006, s. 27)

Příloha F: Popis pracovního zařazení v systému SAP

Organizační struktura Zpracování Skok View Nastavení Systém nápověda

Profil úkolů Změna

Úloha Skupina úloh Role Kompetence Profese

Varianta plánu 01 Aktuální plán 27.02.2009 - 31.12.9999

			Období objektu	Období propojení
P	89201046	Brunclík Jiří Ing.	07.10.2002 - 31.12.9999	
S	12025440	6AD-FE.proje projektant	01.08.2002 - 31.12.9999	07.10.2002 - 31.12.9999
T	14000906	Projektant Povinnosti projektanta	01.02.2002 - 31.12.9999	01.11.2005 - 31.12.9999
T	14000908	Dokumentace Zpracov.projekt.dokumentaci výrob. ploch	01.02.2002 - 31.12.9999	01.02.2002 - 31.12.9999
T	14000909	Požadavky Posuzuje požadavky na technol.projekty	01.02.2002 - 31.12.9999	01.02.2002 - 31.12.9999
T	14000910	Podklady Zadává podkl.pro popt.řiz.z hl.vyr.ploch	01.02.2002 - 31.12.9999	01.02.2002 - 31.12.9999
T	14000911	Vyhod.poptáv Spolup.při vyhodn.poptávek na vyr.zařiz.	01.02.2002 - 31.12.9999	01.02.2002 - 31.12.9999
T	14000912	Schválení Zajiš.schvál.technol.projektů uživatelem	01.02.2002 - 31.12.9999	01.02.2002 - 31.12.9999
T	14000913	Spolupráce Spolup.při jednání s orgány stát. správy	01.02.2002 - 31.12.9999	01.02.2002 - 31.12.9999
T	14000914	Tech.projekt Předává technolog.projekty k realizaci	01.02.2002 - 31.12.9999	01.02.2002 - 31.12.9999
T	14000915	Invest.návrh Spolupracuje při návrhu nových investic	01.02.2002 - 31.12.9999	01.02.2002 - 31.12.9999
C	11000641	6AD-tlog.pro technolog - projektant	01.04.2002 - 31.12.9999	01.08.2002 - 31.12.9999
O	10004562	SOW Odd. SOW podnikové plánování	01.11.2005 - 31.12.9999	01.11.2005 - 31.12.9999
T	14003063	Obecné Obecné povinnosti zaměstnance	01.01.1900 - 31.12.9999	01.11.2005 - 31.12.9999
T	14000005	Vnitřní řád Řídí se vnitřními předpisy	05.02.2002 - 31.12.9999	05.02.2002 - 31.12.9999
T	14000006	Ostatní Plní ostatní úkoly uložené mu nadřízeným	05.02.2002 - 31.12.9999	05.02.2002 - 31.12.9999
T	14000007	Dobré jméno Chrání dobré jméno firmy vně i uvnitř	05.02.2002 - 31.12.9999	05.02.2002 - 31.12.9999

S16 (1) 020 espux030 ING 17:23

Zdroj: Vygenerováno autorem ze systému SAP dne 26.2.2009

Příloha G: Job profile v systému SAP

Siemens Kolejová vozidla s.r.o.

Job profile

Číslo plánovaného místa: 12042534

Název plánovaného místa: personální referent

Org. jednotka: Odd. PEW vzdělávání a rozvoj

V současné době obsazeno:

Osobní číslo: 89202365

Požadované kvalifikace:

- Obor vzdělání SKV
 - Ekonomický Vysokoškolské
 - Humanitní Vysokoškolské

 - Právní Vysokoškolské

- Praxe SKV
 - Odborná - specifická 3 roky

- Zákonná - periodická SKV
 - Požární ochrana má
 - Bezpečnost práce má

- Jazyky SKV
 - Němčina výborná
 - Angličtina základní

- Počítačová příprava SKV
 - MS Excel
 - MS Outlook
 - MS Word
 - Základní školení SAP má
 - HR - personalistika má

- Vstupní školení SKV
- Vstupní školení má

- Osobnostní předpoklady SKV
- Komunikace má
- Organizační schopnosti, plánování má
- Samostatnost má

- Směnnost SKV
- Jednosměnný má

- Speciální - odborná SKV
- Personalistika a mzdy má

- Produktové školení SKV
- Základní informace o oboru má

Dne: 02.03.2009

.....
Podpis nadřízeného:

Zdroj: Vygenerováno autorem ze systému SAP dne 26.2.2009

Příloha H: Nástupní - změnový lístek

Nástupní-změnový lístek/ Eintritts-/ Änderungsbogen

označtel Kreuzen

- nástup do firmy / Eintritt in die Firma
- převod mezi organizačními jednotkami /
Überführung zwischen Organisationseinheiten
- změna profese / Berufsänderung
- změna plán. místa / Änderung der Planstelle
- změna nákladového střediska /
Änderung der Kostenstelle
- změna tarifního stupně / Änderung der Tarifstufe
- změna var. podílu mzdy/Änderung des variablen Lohnanteiles

Příjmení, jméno, titul / Name, Vorname, Titel	Osobní číslo /	Datum změny, nástupu / Änderungs-, Eintrittsdatum

DOSAVADNÍ PRACOVISŤE (ZAŘAZENÍ) - nevyplňuje se při nástupu / BISHERIGE ARBEITSSTELLE (EINSTUFUNG) - bei Eintritt wird nicht

Profese, funkce / Beruf, Funktion	Org. jednotka / Organisation s-einheit	Plán.místo * (číslo) Planstelle * (Nummer)	Nákl. středisko / Kostenstelle	Riziko A/N / Risiko J/N **	Typ prac. doby / Art der Arbeitszeit	Tar. stupeň + var. podíl mzdy/ Tarifstufe + Variabler Lohnanteil
<i>Celkem CZK / Summe CZK</i>						
* plán. místo / * Planstelle	<input type="checkbox"/> zrušit / auflösen <input type="checkbox"/> ponechat / erhalten <input type="checkbox"/> převést / überführen					
** riziko/Risiko	<input type="checkbox"/> hluk / Lärm <input type="checkbox"/> prach / Staub <input type="checkbox"/> vibrace / Vibrationen					
Potvrzují, že převáděný zaměstnanec splnil všechny závazky. / Ich bestätige, daß der überführte Mitarbeiter alle Verpflichtungen erfüllt hat.						
Jméno: / Name:						
Datum: / Datum: Podpis: / Unterschrift:.....						

NOVÉ PRACOVISŤE (ZAŘAZENÍ) - NÁSTUPNÍ PRACOVISŤE / NEUE ARBEITSSTELLE (EINSTUFUNG) - ANGETRETENE STELLE

Profese, funkce / Beruf, Funktion	Org. jednotka / Organisation s-einheit	Plán.místo * (číslo) Planstelle * (Nummer)	Nákl. středisko / Kostenstelle	Riziko A/N / Risiko J/N **	Typ prac. doby / Art der Arbeitszeit	Tar. stupeň + var. podíl mzdy/ Tarifstufe + Variabler Lohnanteil
<i>Celkem CZK / Summe CZK</i>						
Při nástupu a změně profese přiložit vyjádření závodního lékaře! / Beim Eintritt und Berufswechsel ist die Stellungnahme des Betriebsarztes beizulegen!						
* plán. místo / * Planstelle	<input type="checkbox"/> již existuje / bereits vorhanden <input type="checkbox"/> bude převedeno / wird überführt <input type="checkbox"/> nové schváleno dne / neu,					
** riziko/Risiko	<input type="checkbox"/> hluk / Lärm <input type="checkbox"/> prach / Staub <input type="checkbox"/> vibrace / Vibrationen					

PE - 03

NESOULAD - KVALIFIKACE / NICHTÜBEREINSTIMMUNG - QUALIFIKATION	
Rozdíl mezi kvalifikačními požadavky na plán. místo a kvalifikací zaměstnance - určí a zapíše vedoucí org. jednotky ve spolupráci se zaměstnancem PE / Unterschied zwischen den Qualifikationsanforderungen der Planstelle und der Qualifikation des Mitarbeiter	
Zjištěný nesoulad: / Festgestellte Nichtübereinstimmung:	
Návrh opatření: / Vorgeschlagene Maßnahme:	

Ved. oddělení: / Abteilungsleiter:	Ved. úseku: / Bereichsleiter:
Jméno: / Name:	Jméno: / Name:
Datum: / Datum:	Datum: / Datum:
Podpis: / Unterschrift:	Podpis: / Unterschrift:

Vyjádření vedoucího personálního úseku / Stellungnahme des Personalleiters

Datum: / Datum: Podpis: / Unterschrift:

Zaměstnanec: / Mitarbeiter:
Souhlasím s pracovním zařazením a s navrhovanými kvalifikačními opatřeními. / Ich bin mit der Arbeitseinstufung und mit den vorgeschlagenen Qualifikationsmaßnahmen einverstanden.
Datum: / Datum: Podpis: / Unterschrift:.....

Opatření PE / Maßnahme der PE

- 1) Změna v SAP provedena / Änderung in SAP durchgeführt
- dne:/ am: podpis: / Unterschrift:
- 2) Změna pracovní smlouvy, příp. mzdového výměru / Änderung des Arbeitsvertrages, bzw. der Lohnbemessung
- není nutná / nicht nötig
- provedena / durchgeführt
- dne:/ am: podpis: / Unterschrift:

Zdroj: Příloha ke směrnici 28/08 QMS 10.01 Personální procesy (Mayer, 2008, s. 18-19)

Příloha CH: Dotazník - hodnocení vzdělávací akce

Dotazník - hodnocení vzdělávací akce / Fragebogen - Bewertung der Bildungsveranstaltung

Jméno účastníka / Name des Teilnehmers	Osobní číslo / Personalnummer	Útvar / Abteilung

Žádáme Vás o hodnocení kurzu (semináře), který jste právě absolvoval(a). Zakroužkujte v níže uvedené stupnici vždy tu číslici, která dle Vašeho názoru nejlépe vyjadřuje úroveň kurzu (semináře). / Wir bitten Sie um die Bewertung des Kurses (des Seminars), an dem Sie teilgenommen haben. Kreisen Sie in der unten angeführten Skala immer die Zahl ein, welche dem Kursniveau Ihrer Meinung nach am besten entspricht.

Kritéria / Kriterien	Hodnocení / Bewertung		
Náplň kurzu / Kursinhalt	<i>vhodná / geeignet</i> 5	<i>částečně vhodná / teilweise geeignet</i> 3	<i>nevhodná / nicht geeignet</i> 0
Rozsah informací / Informationsumfang	<i>přiměřený / entsprechend</i> 5	<i>částečně přiměřený / teilweise entsprechend</i> 3	<i>nepřiměřený / nicht entsprechend</i> 0
Přednášející / Vortragende	<i>zaujal / interessant</i> 5	<i>zaujal částečně / teilweise interessant</i> 3	<i>nezaujal vůbec / gar nicht interessant</i> 0
Studijní podklady / Unterlagen	<i>přiměřené / ausreichend</i> 5	<i>částečně přiměřené / teilweise ausreichend</i> 3	<i>nepřiměřené / nicht ausreichend</i> 0
Organizační zabezpečení / organisatorische Absicherung	<i>velmi dobře / sehr gut</i> 5	<i>dobře / gut</i> 3	<i>nedostatečné / mangelhaft</i> 0
Celkový součet / Gesamtsumme			

Vyplní zaměstnanec PE / Füllt der PE Mitarbeiter aus

Počet bodů celkem / Punkteanzahl insgesamt	Počet % celkem / % insgesamt	Výsledek hodnocení / Bewertungsergebnis

PE - 5

Zdroj: Příloha ke směrnici 28/08 QMS 10.01 Personální procesy (Mayer, 2008, s. 22)

Příloha I: Karta dodavatele v systému SAP

Seznam Zpracování Skok Systém Nápověda SAP

HR: Karta dodavatele

Evidenční číslo: 36000290

Karta dodavatele

IČO:	63911035	Telefon:	267154900
Jméno firmy:	60PAS, a. s.	Fax:	267154949
Sídlo:	Kodaňská, 10000, Praha 10	E-mail:	
Kontaktní osoba:		Internet:	

Datum Hodnocení	Podklad pro hodnocení		Hodnocení kritérií					Výsledek hodnocení			Hodnotitel	OJ
	Doklad	Číslo	1	2	3	4	5	Bodů	%	Kat		
02.07.2007 - 03.07.2007	32009455	PowerPzák1ad	5,0	5,0	5,0	4,3	5,0	24,3	97,33	A	Hrom. účast	
01.08.2007 - 03.08.2007	32009456	Excel pokroč	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	25,0	100,00	A	Bartošová Pavlína	
05.09.2007 - 06.09.2007	32009453	MS Word pokr	5,0	5,0	3,7	4,3	4,3	22,3	89,33	A	Hrom. účast	
17.12.2007 - 19.12.2007	32010922	Project2000	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	25,0	100,00	A	Januš Jaroslav In	
21.01.2008 - 23.01.2008	32010880	Project2000	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	25,0	100,00	A	Jorda Vladimír In	
23.06.2008 - 26.06.2008	32012079	AUTOCAD	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	25,0	100,00	A	Jirotková Marcela	
25.11.2008 - 25.11.2008	32011914	Excel pokroč						0,0	0,00	X	Hrom. účast	

S16 (3) 020 | espux030 | INS

16:00

Zdroj: Vygenerováno autorem ze systému SAP dne 26.2.2009

Evidenční list knihovny

Diplomové/Bakalářské práce
se půjčují pouze prezenčně

Uživatel

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou/ bakalářskou práci
Mayer, J.: Systematické vzdělávání v organizaci – systém vzdělávání ve společnosti Siemens Kolejová vozidla s.r.o.

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný dokument.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra/ pracoviště	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatelé, bydliště	Katedra/ pracoviště	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

