



Žadatel: Mobis Automotive Czech s.r.o.

Název projektu: **Vybudování firemních akademií knowledge managementu
ve společnosti MOBIS**

PŘÍLOHA Č. 2

Požadavky na zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v podniku žadatele

Počet listů: 30

Obsah:

1. Identifikace vzdělávacích potřeb podniku a jeho zaměstnanců	3
a) Popište vzdělávací potřeby zaměstnanců, jejichž naplnění přispěje k dalšímu rozvoji podniku.....	3
b) Popište rozdíl mezi stávajícími dovednostmi/znalostmi zaměstnanců a dovednostmi/znalostmi žádoucími (vzdělávacími potřebami), tj. co přinese vzdělávání nového.	12
c) Popište očekávané pozitivní dopady plánovaného vzdělávání na podnik a jeho zaměstnance... ..	16
d) Popište způsob, kterým byly vzdělávací potřeby zjištěny (např. metody sociologického výzkumu - dotazování vedení podniku a zaměstnanců apod.)	18
2. Zhodnocení stávajícího systému vzdělávání v podniku.....	19
a) V návaznosti na identifikaci aktuálních vzdělávacích potřeb popište, jaké nové nároky tyto potřeby kladou na dosavadní způsob vzdělávání v podniku.	19
b) Zhodnoťte stávající způsob/nástroje vzdělávání – tj. dosavadní systém podnikového vzdělávání. Uveďte jeho silná a slabá místa. Zhodnocení strukturujte dle následujících oblastí:	19
3. Návrh úprav vzdělávacího systému a jejich předpokládané dopady na realizované vzdělávací aktivitu a rozvoj podniku.....	29
a) V návaznosti na bod 1-2) navrhnete takové úpravy systému podnikového vzdělávání, jeho koncepte, metod a nástrojů, které lépe zajistí naplnění aktuálních vzdělávacích potřeb podniku a jeho zaměstnanců.....	29
b) Popište, jak konkrétně se navržené úpravy systému vzdělávání promítnou do smysluplnějšího a přínosnějšího vzdělávání v podniku a rozvoje podniku jako celku.....	29

1. Identifikace vzdělávacích potřeb podniku a jeho zaměstnanců

a) Popište vzdělávací potřeby zaměstnanců, jejichž naplnění přispěje k dalšímu rozvoji podniku

1. Identifikace vzdělávacích potřeb

Vzdělávací potřeby zaměstnanců ve společnosti byly identifikovány na základě „Analýzy vzdělávacích potřeb“, která je ve společnosti Mobis postavena na **metodice 360 st.**, tj. metodice, kdy analýza vzdělávacích potřeb vychází z potřeb vzdělávání a rozvoje jak z pohledu a cílů firmy, tak z pohledu nadřízeného i samotného zaměstnance.

Detailní popis identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců je popsán na str. 19.

2. Stanovení priorit v oblasti vzdělávání

Z uskutečněné analýzy a z vyhodnocení výsledků všech jejích zdrojů vyvstala nejvyšší priorita v oblasti vzdělávání a rozvoje u následujících skupin zaměstnanců:

1. **Teamleadrů (Mistrů) a Supervisorů (Předáků)** – 80 zaměstnanců
2. **Specialistů - řídicích zaměstnanců z oblasti** výroby, kvality, IT, logistiky, prodeje, vývoje, HR, a tzn. office zaměstnanců, kteří jsou podporou celého systému řízení výroby – 65 osob

3. Použití kompetenčních modelů

Ve společnosti byly dále vypracovány a vyhodnoceny kompetenční modely, kdy u jednotlivých kompetencí byla stanovena žádoucí úroveň, ohodnocena úroveň, jež zaměstnanci dané skupiny v současné době v průměru dosahují a v případě rozdílu mezi žádoucí a stávající úrovní byl stanoven vzdělávací plán.

V kompetenčních schématech zde uvedených jsou žlutě označeny vybrané kompetence, které v procesu analýzy vzdělávacích potřeb dopadly v hodnocení jako nejvíce nedostatečné a současně jako klíčové pro očekávaný výkon dané pracovní pozice a role interního lektora a kouče, která se nově u těchto pracovních pozic očekává.

Kompetencemi, které považujeme za prioritní, jsou:

- obecné dovednosti
- odborné znalosti
- odborné dovednosti

Kompetence vycházejí z pracovních pozic:

1. **Teamleader (Mistr) , Supervisor (Předák)**
2. **Specialista - řídicí zaměstnanec**

A připravované role:

3. **Interní lektor**
4. **Interní kouč – mentor**

V případě Teamleadrů a Supervisorů se jedná o kompetence vycházející jak z kompetenčního modelu Mistra a Předáka, tak z kompetenčního modelu Interního lektora a kouče.

4. Popisy jednotlivých pracovních činností a kompetencí

4.1 Klíčové kompetence pozic Mistr, předák – TEAMLEADER a SUPERVISOR MOBIS

4.1.1 Pracovní činnosti

- Informování členů pracovního kolektivu o přidělených pracovních úkolech, o podmínkách jejich plnění
- Určování metod a pracovní postupů
- Dohled nad tím, aby jednotliví zaměstnanci měli pro plnění jim uložených dílčích úkolů všechny potřebné vstupy a informace, i nad tím, aby pro jejich plnění disponovali k tomu nezbytnými profesními kompetencemi.
- Kontrola výkonu pracovních činností jednotlivých členů pracovního kolektivu.
- Hodnocení plnění standardů pracovního výkonu i dodržování stanovených norem pracovního chování jednotlivými členy pracovního kolektivu včetně dohledu nad dodržováním zásad BOZP a požární ochrany.
- Zpracování podkladů pro odměňování jednotlivých zaměstnanců.
- Motivování členů pracovního kolektivu
- Zaškolení a zaškolování nových či stávajících zaměstnanců.
- Řešení interpersonálních konfliktů uvnitř pracovního kolektivu i sporů.
- Pravidelná účast na operativních poradách nadřazených a přenos na nich získaných informací do pracovního kolektivu.
- Prezentace výsledků, inovace postupů a řešení
- Navrhování personálních změn

4.1.2. Kompetence

A. Měkké kompetence

Měkké kompetence	Úroveň										Rozdíl = Plán zlepšení celkem					Plán zlepšení projektem				
	Žádoucí					Skutečná														
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Efektivní komunikace																				
Kooperace (spolupráce)																				
Kreativita																				
Flexibilita																				
Uspokojování zákaznických potřeb																				
Výkonnost																				
Samostatnost																				
Řešení problémů																				
Plánování a organizování práce																				
Celoživotní učení																				
Aktivní přístup																				
Zvládání zátěže																				
Objevování a orientace v informacích																				
Vedení lidí (leadership)																				
Ovlivňování ostatních																				

B. Obecné dovednosti

Obecné dovednosti	Úroveň						Rozdíl = Plán zlepšení celkem	Plán zlepšení projekte m		
	Žádoucí			Skutečná				1	2	3
	1	2	3	1	2	3				
Počítačová způsobilost										
Způsobilost k řízení osobního automobilu										
Numerická způsobilost										
Ekonomické povědomí										
Právní povědomí										
Jazyková způsobilost v češtině										
Jazyková způsobilost v angličtině										
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce										

C. Odborné znalosti

Odborné znalosti	Úroveň																Rozdíl = Plán zlepšení celkem	Plán zlepšení projektem								
	Žádoucí								Skutečná									1	2	3	4	5	6	7	8	
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8										
Hodnotící a motivační systémy zaměstnanců																										
Ekologie obecně																										
Management obecně																										
Vedení pracovního kolektivu																										
Management pro nižší manažery																										
Ekonomický (finanční) management, controlling																										
Management jakosti a kvality																										
Sociální psychologie																										

D. Odborné dovednosti

Odborné dovednosti	Úroveň																Rozdíl = Plán zlepšení celkem	Plán zlepšení projektem								
	Žádoucí								Skutečná									1	2	3	4	5	6	7	8	
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8										
Rozvrhování pracovních činností																										
Koordinace výkonu pracovních činností																										
Kontrola plnění uložených pracovních úkolů																										
Volba řídicích zásahů do vývoje pracovní činnosti																										
Stanovování standardů pracovního výkonu																										
Sumarizace dosahovaných pracovních výsledků																										
Zpracování a kontrola rozpočtu																										
Posuzování osobních schopností a dovedností jedince																										
Stanovení potřeb dalšího vzdělávání																										

4.2. Klíčové kompetence pozice SPECIALISTA – ŘÍDÍCÍ ZAMĚSTNANEC oblasti výroby, kvality logistiky, vývoje, HR, It a pod

4.2.1 Pracovní činnosti

- Řízení odborných projektů ve všech jeho fázích - inicializace, plánování, realizace, monitoring a reporting, předání, vyhodnocení a uzavření.
- Řízení komunikace v projektu, podpora a motivování členů projektu k efektivnímu výkonu.
- Koordinace postupů prací a návazností činností v jednotlivých úkolech.
- Reportování stavu realizace projektu směrem dovnitř projektového týmu i směrem ven na stranu zadavatele projektu a vedení
- Řízení změn
- Zajištění předání výstupů a jejich akceptace zúčastněnými stranami.
- Analýza a řízení rizik a příležitostí v projektu.

4.2.2. Kompetence

A. Měkké kompetence

Měkké kompetence	Úroveň										Rozdíl = Plán zlepšení celkem					Plán zlepšení projektem				
	Žádoucí					Skutečná														
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Efektivní komunikace																				
Kooperace (spolupráce)																				
Kreativita																				
Flexibilita																				
Uspokojování zákaznických potřeb																				
Výkonnost																				
Samostatnost																				
Řešení problémů																				
Plánování a organizování práce																				
Celoživotní učení																				
Aktivní přístup																				
Zvládání zátěže																				
Objevování a orientace v informacích																				
Vedení lidí (leadership)																				
Ovlivňování ostatních																				

B. Obecné dovednosti

Obecné dovednosti	Úroveň						Rozdíl = Plán zlepšení celkem			Plán zlepšení projektem		
	Žádoucí			Skutečná								
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Počítačová způsobilost												
Způsobilost k řízení osobního automobilu												
Numerická způsobilost												
Ekonomické povědomí												
Právní povědomí												
Jazyková způsobilost v češtině												
Jazyková způsobilost v angličtině												
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce												

C. Odborné znalosti

Odborné znalosti	Úroveň																Rozdíl = Plán zlepšení celkem								Plán zlepšení projektem															
	Žádoucí								Skutečná																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8								
Vyhodnocování ekonomické efektivity investic a projektů																																								
Finanční plánování																																								
Komerční právo, smluvně závazkové vztahy, obchodní společnosti, obchodní zákoník																																								
Vedení pracovního kolektivu																																								
Hodnocení výkonu																																								
Personální management																																								
Ekonomický (finanční) management, controlling																																								
Management jakosti a kvality																																								
Management rizik																																								
Time management																																								

D. Odborné dovednosti

Odborné dovednosti	Úroveň																Rozdíl = Plán zlepšení celkem								Plán zlepšení projektem														
	Žádoucí								Skutečná																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8							
Řízení integrace projektu																																							
Řízení rozsahu projektu																																							
Finanční řízení projektu																																							
Řízení změn v projektu																																							
Řízení časového rámce projektu																																							
Řízení jakosti projektu																																							
Řízení rizik projektu																																							
Řízení zdrojů projektu																																							
Řízení informací a dokumentace v projektu																																							

4.3. Klíčové kompetence pozice INTERNÍ LEKTOR MOBIS

Lektor specialista je vysoce kvalifikovaný zaměstnanec, který zajišťuje koncepční a metodickou činnost při realizaci odborných kurzů ve firemním prostředí.

4.3.1 Pracovní činnosti

- Zodpovědnost za správu svěřených výukových a technických prostředků.
- Provádění konzultační a hospitační činnosti.
- Hodnocení odborné úrovně zaměstnanců.
- Metodické i přímé řízení výuky a výcviku.
- Studium nových poznatků v oboru a jejich aplikace do výukových programů.
- Zpracování plánu a rozvrhu výuky.
- Spolupráce při definování požadavků na materiální a personální zajištění výuky a výcviku.
- Stanovení závazných pravidel, postupů a dokumentace pro výuku a výcvik.
- Lektorská činnost včetně ověřování znalostí účastníků kurzu.
- Vedení příslušné dokumentace.

4.3.2 Kompetence

A. Odborné znalosti

Odborné znalosti - TL+S	Úroveň															
	Žadoucí								Skutečná							
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
Výuka odborných disciplín																
Metody a postupy lektorství v odborných kurzech																
Didaktika a didaktická technika																
Hodnocení, testování a měření ve vzdělávání																
Pedagogické projektování a vývoj kurikula																

Rozdíl = Plán zlepšení celkem								Plán zlepšení projektem							
1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8

Odborné znalosti - specialista - řídicí zam.	Úroveň															
	Žadoucí								Skutečná							
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
Výuka odborných disciplín																
Metody a postupy lektorství v odborných kurzech																
Didaktika a didaktická technika																
Hodnocení, testování a měření ve vzdělávání																
Pedagogické projektování a vývoj kurikula																

Rozdíl = Plán zlepšení celkem								Plán zlepšení projektem							
1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8

Odborné znalosti - interní lektor	Úroveň																Rozdíl = Plán zlepšení celkem								Plán zlepšení projektem							
	Žádoucí								Skutečná																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
Výuka odborných disciplín																																
Metody a postupy lektorství v odborných kurzech																																
Didaktika a didaktická technika																																
Hodnocení, testování a měření ve vzdělávání																																
Pedagogické projektování a vývoj kurikula																																

B. Odborné dovednosti

Odborné dovednosti - TL + S	Úroveň																Rozdíl = Plán zlepšení celkem								Plán zlepšení projektem							
	Žádoucí								Skutečná																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
Vyučování formou příkladů, problémových situací, vedení k vlastnímu objevování, organizace samostatné činnosti žáků (studentů)																																
Rozložení učebních osnov a vzdělávacích cílů do jednotlivých témat a úkonů																																
Rozpracování vyučovacích témat a úkonů do příprav pro jednotlivé vyučovací hodiny																																
Provádění výkladu nové látky, jeho přizpůsobení schopnostem studujících																																
Zjišťování, jak žáci (studenti) pochopili učivo																																
Řízení diskuzí																																
Tvorba kurikula vzdělávacích programů																																
Projektování vzdělávacích akcí dalšího profesního vzdělávání, stanovení a plánování personálního a materiálně technického zabezpečení kurzů																																
Navrhování metod výuky v oblasti dalšího profesního vzdělávání																																
Koncipování kurzů dalšího profesního vzdělávání																																
Analyzování účinnosti vzdělávání																																

Odborné dovednosti - specialista - řídící zam.	Úroveň																Rozdíl = Plán zlepšení celkem								Plán zlepšení projektem							
	Žádoucí								Skutečná																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
Vyučování formou příkladů, problémových situací, vedení k vlastnímu objevování, organizace samostatné činnosti žáků (studentů)																																
Rozložení učebních osnov a vzdělávacích cílů do jednotlivých témat a úkonů																																
Rozpracování vyučovacích témat a úkonů do příprav pro jednotlivé vyučovací hodiny																																
Provádění výkladu nové látky, jeho přizpůsobení schopnostem studujících																																
Zjišťování, jak žáci (studenti) pochopili učivo																																
Řízení diskuzí																																
Tvorba kurikula vzdělávacích programů																																
Projektování vzdělávacích akcí dalšího profesního vzdělávání, stanovení a plánování personálního a materiálně technického zabezpečení kurzů																																
Navrhování metod výuky v oblasti dalšího profesního vzdělávání																																
Koncipování kurzů dalšího profesního vzdělávání																																
Analyzování účinnosti vzdělávání																																

B. Odborné dovednosti

Odborné dovednosti -TL + S	Úroveň																Rozdíl = Plán zlepšení celkem								Plán zlepšení projektem							
	Žádoucí								Skutečná																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
Kladení koučovacích otázek																																
Vedení koučovacího rozhovoru																																
Využívání dostupných zdrojů k docílení klientova vytyčeného výsledku																																
Metodické stanovování cílů																																
Aktivní naslouchání v průběhu koučovacího rozhovoru																																
Udržení koučovací pozice v procesu																																
Stanovení a dosahování předem stanovených reálných cílů pozitivních pro																																
Využívání koučovacích nástrojů																																

Odborné dovednosti -specialista - řídicí zam.	Úroveň																Rozdíl = Plán zlepšení celkem								Plán zlepšení projektem							
	Žádoucí								Skutečná																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
Kladení koučovacích otázek																																
Vedení koučovacího rozhovoru																																
Využívání dostupných zdrojů k docílení klientova vytyčeného výsledku																																
Metodické stanovování cílů																																
Aktivní naslouchání v průběhu koučovacího rozhovoru																																
Udržení koučovací pozice v procesu																																
Stanovení a dosahování předem stanovených reálných cílů pozitivních pro																																
Využívání koučovacích nástrojů																																

Odborné dovednosti - int. lektor	Úroveň																Rozdíl = Plán zlepšení celkem								Plán zlepšení projektem							
	Žádoucí								Skutečná																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
Kladení koučovacích otázek																																
Vedení koučovacího rozhovoru																																
Využívání dostupných zdrojů k docílení klientova vytyčeného výsledku																																
Metodické stanovování cílů																																
Aktivní naslouchání v průběhu koučovacího rozhovoru																																
Udržení koučovací pozice v procesu																																
Stanovení a dosahování předem stanovených reálných cílů pozitivních pro klienta																																
Využívání koučovacích nástrojů																																

b) **Popište rozdíl mezi stávajícími dovednostmi/znalostmi zaměstnanců a dovednostmi/znalostmi žádanými (vzdělávacími potřebami), tj. co přinese vzdělávání nového.**

1. Popis rozdílů mezi stávajícími dovednostmi/znalostmi zaměstnanců a dovednostmi/znalostmi žádanými

Rozdíl mezi žádanou a skutečnou úrovní kompetencí je graficky znázorněn v kapitole 1a). Stávající úroveň obecných dovedností, odborných znalostí a dovedností byla u prioritních pracovních skupin (TL a S) a Specialistů vyhodnocena jako nedostatečná. **Žlutě** je označena úroveň, již bychom chtěli dosáhnout v průběhu dvou let realizací projektu.

2. Popis žádaných úrovní dle pracovních pozic

2.1. MISTR a PŘEDÁK – tzn. TEAMLEADER a SUPERVISOR

2.1.1. Kompetence – obecné dovednosti:

a) Počítačová způsobilost

Zaměstnanci této kategorie dosahují v průměru úrovně 1(základní) z 3 úrovně škály.

- Jedná se o schopnost obecných dovedností práce s PC a se základním SW vybavením (MS Windows a MS Office – Word, PowerPoint, Excel) potřebným pro běžnou administrativní práci v podniku. Jde o schopnost pracovat s HW, s běžným SW (MS Office), s elektronickou poštou a s IS (informačními systémy).
- **Cílová skupina je v současné době na 1. úrovni, tzn. základní, kdy ovládají základní funkce počítače (ovládání jednoduchých programů – Word, Excel). Připravuje se však přechod celé společnosti na novou, modernější verzi MS Office (2010, 2012), která vyžaduje již náročnější uživatelskou orientaci v prostředí MS Windows .**
- **Požadovanou úroveň** u této cílové skupiny - aby mohla naplňovat očekávané výstupy, rychlost práce, profesionální vytváření dokumentů apod.- je **úroveň 2 - běžná**, tzn. schopnost běžného ovládání programů pro běžné kancelářské práce (zejména texty, tabulky, elektronická pošta, internet, prezentace), schopnost manipulovat se soubory (vyhledávání, kopírování, ukládání, přesun, mazání).

Cestou ke zlepšení budou školení na uživatelské využívání základních klíčových programů Word, Excel a PowerPoint v rámci novější verze Microsoft Office (2010, 2012), na který se bude ve firmě přecházet.

b) Právní povědomí

Zaměstnanci této kategorie v průměru dosahují úrovně 1 z 3 úrovně škály.

- Jedná se o schopnost zvládat, posoudit a vysvětlit zásady právně přípustného jednání (co je z hlediska platných zákonů, zejména zákoníku práce přípustné a co nikoliv), zvládat práci s informacemi v oblasti práva (kde nalézt informace, na jaké instituce se v případě potřeby obrátit).
- **Cílová skupina je v současné době na 1. úrovni**, kdy zvládají porozumět základním právním dokumentům a normám, zejména zákoníku práce, který je klíčovým pro výkon jejich pracovních pozic a jsou schopni se chovat v souladu s nimi. Nemají potřebný rozsah znalostí a dovedností ohledně právního povědomí co a jak umožňuje zákoník práce vzhledem k využití pro práci s jejich podřízenými. Doposud se nejčastěji obraceli na HR oddělení, které však již

některým důsledkům plynoucím z neznalosti mistrů či předáků nemohlo zabránit (např. odchod zaměstnance, vznik škody apod.)

- **Cílem je tedy sladit jednotně úroveň právního povědomí na úroveň 2**, tzn. budou schopni posoudit a vysvětlit zásady právně přípustného jednání (co je z hlediska platných zákonů přípustné a co nikoliv), zvládat práci s informacemi v oblasti práva (kde nalézt informace, na jaké instituce se v případě potřeby obrátit) a orientovat se v základech legislativy soukromého podnikání (daně, zákoník práce, pracovně právní vztahy apod.).
- **Cestou ke zlepšení** budou školení zaměřená na využití zákoníku práce v práci Teamleadra a Supervisora.

2.1.2. Kompetence – odborné znalosti:

a) Hodnotící a motivační systémy zaměstnanců

b) Management jakosti a kvality

Zaměstnanci této kategorie v průměru dosahují úrovně 1 z 8 úrovně škály.

- Jedná se o schopnost posuzovat kvalitu odváděné práce jak své, tak svěřeného týmu a pozitivně motivovat zaměstnance k překonávání problémů a neustálé inovaci a zlepšování stávajících postupů včetně hledání efektivnějších způsobů, jak zvýšit produktivitu a kvalitu výstupů na každém pracovišti vč. kvality vzájemné komunikace.
- **Cílová skupina je v současné době na 1. úrovni**, kdy je schopna odhadnout důsledky nekvality či nedostatečné produktivity práce, avšak velmi těžce posunuje produktivitu a práci ostatních podřízených směrem k vyšší kvalitě.
- **Cílovým stavem je díky projektu posunout stávající úroveň odborných znalostí na žádanou úroveň 2**, tzn. na schopnost nejen posuzovat práci svou a svých podřízených, ale také přicházet s návrhy na zvyšování kvality a uspořádání pracoviště tak, aby směřovalo k vyšší produktivitě a efektivitě, poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu k jejich výkonům tak, aby byla motivující k procesu zlepšování produktivity a kvality práce každého zaměstnance.

Cestou ke zlepšení tak budou školení zaměřená na seznámení se s metodami a principy myšlení a chování dle zásad lean managementu, Kaizen, 5S a taktéž na využití logistických metod ke zvýšení efektivity vykonávaných činností a uspořádání pracovišť ve výrobě, tzn. jak budovat a rozvíjet firemní systém logistiky, jak správně organizovat logistiku, správně identifikovat kritická místa materiálového toku a efektivně s nimi pracovat, jak pracovat s moderními koncepty typu SCM a jak získat přehled o informačních technologiích pro logistiku.

2.1.3 Kompetence – odborné dovednosti:

a) Stanovování standardů pracovního výkonu

b) Posuzování osobních schopností a dovedností jedince

c) Stanovení potřeb dalšího vzdělávání

Zaměstnanci této kategorie v průměru dosahují úrovně 1 z 8 úrovně škály

- Jedná se o schopnost posuzovat kvalitu a zvyšovat náročnost na standard vykonávané práce všech podřízených zaměstnanců, schopnost posuzovat jejich individuální dispozice z hlediska vhodnosti pro výkon dané pracovní pozice, posuzovat schopnost rozvoje daného jedince do budoucna, do nových projektů apod. a dle těchto dispozic naplánovat jeho individuální rozvoj.
- **Cílová skupina je v současné době na 1. úrovni**, kdy je schopna odhadnout důsledky nekvality či nedostatečné produktivity práce, avšak velmi těžce posuzuje osobní schopnosti jedince a stanovené požadavky na rozvoj neodpovídají skutečným potřebám. Je zde nutná stálá přítomnost nadřízených, kteří je v těchto dovednostech musí vést a tedy i zastupovat.

- **Cílovým stavem je díky projektu posunout stávající úroveň odborné znalosti na úroveň 3**, tzn. na schopnost využívat techniky, kterými budou moci posoudit osobní schopnosti a dispozice jedinců a budou umět stanovit potřebnost jejich dalšího rozvoje a umět je vést a zaškolovat dle jejich individuálních potřeb. A rovněž budou schopni nést odpovědnost za svá rozhodnutí v těchto oblastech.

Cestou ke zlepšení budou školení zaměřená na vykonávání role interního lektora a kouče, která jim pomohou se naučit techniky, jak rozvíjet a vzdělávat druhé, jak správně předávat informace tak, aby byly co nejvíce srozumitelné a pochopitelné a jaký styl učení bude nejvíce k danému zaměstnanci vhodný tak, aby byl dosažen maximální efekt předávaných informací.

2.2. SPECIALISTA – ŘÍDÍCÍ ZAMĚSTNANEC

2.2.1. Kompetence - obecné dovednosti:

a) Počítačová způsobilost

Zaměstnanci této kategorie v průměru dosahují úrovně 2 z 3 úrovněové škály.

- Jedná se o schopnost obecných dovedností práce s PC a se základním SW vybavením (MS Windows a MS Office – Word, PowerPoint, Excel) potřebným pro běžnou administrativní práci v podniku. Jde o schopnost pracovat s HW, s běžným SW (MS Office), s elektronickou poštou a s IS (informačními systémy).
- **Cílová skupina je v současné době na úrovni 2, tzn. běžné**, tzn. že ovládají běžné programy pro standardní kancelářské práce (zejména texty, elektronická pošta, internet, prezentace), mají schopnost ovládat manipulaci se soubory (vyhledávání, kopírování, ukládání, přesun, mazání).
- **Požadovanou úroveň**, kterou potřebujeme u této cílové skupiny, aby mohla naplňovat očekávané výstupy, rychlost práce, profesionalistu vytvářených dokumentů apod., **je však min. 3, tzn. pokročilejší ovládání počítače** (převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů), používání nových aplikací, uvědomování si analogií ve funkcích a ve způsobu ovládání různých aplikací, využívání funkcí jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace) tak, aby vytvořený výstup vypadal profesionálně, na vyšší úrovni a bez základních uživatelských chyb (např. nevhodné písmo, nevhodná velikost, neprovázanost s jinými programy apod.).

Cestou ke zlepšení budou školení na vyšší uživatelské využívání základních klíčových programů Word, Excel a PowerPoint v rámci novější verze Microsoft Office (2010, 2012), na který se bude ve firmě přecházet.

V rámci analýzy vzdělávacích potřeb byla u zaměstnanců HR a mzdové účtárny identifikovaná potřeba dalšího vzdělávání v oblasti znalosti a využívání všech funkcionalit **systemu SAP** a to z toho důvodu, že systém byl ve společnosti implementován korejským týmem, který uživatele řádně nezaškolil.

2.2.2. Kompetence – odborné znalosti:

a) Personální management

Zaměstnanci této kategorie v průměru dosahují úrovně 5 z 8 úrovněové škály.

- **Cílová skupina je v současné době na úrovni 5**, což odpovídá současnému systému procesu vzdělávání a očekává se, že vytvářením a budováním podnikové školy interních lektorů a koučů budou zvýšeny nároky na Specialisty - HR zaměstnance, kteří jsou v tuto chvíli plně zodpovědní za přípravu a rozvoj firemních zaměstnanců na tuto roli a budou muset připravit takové firemní prostředí, které bude umožňovat realizaci těchto nových rolí - rolí interního lektora a kouče.

- **Cílovým stavem je díky projektu posunout stávající úroveň odborných znalostí na žádoucí úroveň 7**, aby byli schopni např. upravit směrnice, popisy pracovních míst, naplánovat realizovaná školení či fungování koučů a vytvořit jim podmínky pro možnost budování knowledge managementu ve firmě.

Cestou ke zlepšení budou školení či spíše konzultace pro zaměstnance HR oddělení na téma budování knowledge managementu ve firmě, nastavení podmínek pro efektivní a kvalitní fungování interních lektorů a koučů ve firmě.

2.3. INTERNÍ LEKTOR A KOUČ

Kompetence - interních lektorů a koučů, tzn. kompetencí Teamleadrů, Supervisorů a Specialistů - řídicích zaměstnanců v těchto pro ně nových rolích se jedná o požadované úrovně následujících kompetencí, které vycházejí z kompetenčních modelů interního lektora a kouče:

2.3.1. Kompetence – odborné znalosti interní lektor:

- a) **Výuka odborných disciplín**
- b) **Metody a postupy lektorství v odborných kurzech**
- c) **Hodnocení, testování a měření ve vzdělávání**

2.3.2. Kompetence – odborné dovednosti interní lektor:

- a) **Vyučování formou příkladů, problémových situací, vedení k vlastnímu objevování, organizace samostatné činnosti žáků (studentů)**
- b) **Rozložení učebních osnov a vzdělávacích cílů do jednotlivých témat a úkonů**
- c) **Řízení diskuzí**
- d) **Koncipování kurzů dalšího profesního vzdělávání**
- e) **Analyzování účinnosti vzdělávání**

2.3.3. Kompetence - odborné dovednosti interní kouč:

- a) **Kladení koučovacích otázek**
- b) **Vedení koučovacího rozhovoru**
- c) **Aktivní naslouchání v průběhu koučovacího rozhovoru**
- d) **Udržení koučovací pozice v procesu**

V současné době jsou zaměstnanci na pozicích Teamleadrů a Supervisorů na úrovni 1, tzn. základní znalost a spíše orientace v oblasti zvládnutí lektorských dovedností. Nemají dovednost sestavit si kvalitní obsah či osnovu kurzu tak, aby odpovídaly zásadám kvality výuky.

- **Požadovanou úroveň** u Teamleadrů a Supervisorů je úroveň **3** tzn. schopnost využít tyto techniky pro práci interního lektora a kouče na svých pracovištích ve výrobě tak, aby byli schopni zaučovat a zaškolovat svůj pracovní tým v klíčových znalostech a dovednostech, které jsou klíčové z hlediska kvality na pracovišti a předávání know how služebně mladším či nově přichozím a uměli si sami sestavit svůj kurz včetně struktury, osnovy, náplně i materiálů tak, aby splňovaly základní prvky kvality a efektivity výuky, tzn. uměli zvolit správné metody a formy vzdělávání s ohledem na školenou skupinu a školené téma.
- **Specialisté - řídicí zaměstnanci** zvládají a znají tyto kompetence na úrovni **2- běžné** orientace a faktických základních znalostí vč. schopnosti pochopit podstatu a význam těchto znalostí a dovedností, schopnost částečného využití při práci s lidmi, ovšem chybí schopnost profesionálnějšího využití pro výkon role interního lektora, kouče či mentora vč. analyzování účinnosti a efektu realizovaného vzdělávání.

V případě skupiny **Specialistů - řídicích zaměstnanců** je zájmem o zvýšení z úrovně 2 na úroveň 4, tzn. schopnost vést semináře a školení pro ostatní manažery a THP zaměstnance včetně využívání evaluačních metod, dodržování zásad učebního cyklu apod.

Mezi zaměstnanci je však skupina již **aktivních odborných lektorů**, kteří již působí v roli interního lektora zejména pro oblast BOZP, kontroly jakosti a v rámci adaptačního procesu, avšak jejich školení jsou spíše realizována v roli mentorské a konzultační, než-li v roli lektorské – trenérské či koučovací.

V případě skupiny interních lektorů, kteří již mají určitou zkušenost s realizací odborného vzdělávání ve firmě je zájmem je posunout **z úrovně 3 na úroveň 5**, tzn. úroveň interního lektora zkušenostního učení a interního kouče, tzn. jsou schopni si inovovat svůj vzdělávací program dle zásad učebního cyklu a učebních stylů, jsou schopni zvládnout analýzu vzdělávacích potřeb a využívat vhodné interaktivní techniky pro zefektivnění výuky a přejít tak z formy mentorské do role lektorské, trenérské či koučovací.

c) Popište očekávané pozitivní dopady plánovaného vzdělávání na podnik a jeho zaměstnance.

1. Pozitivní dopady na podnik:

1.1 Odbornost

Realizací odborných akademí pro klíčové zaměstnance a specialisty se zvýší jejich erudovanost a odbornost na dané pracovní pozici. Zaměstnanci jsou zde vystavováni vysoké zahraniční konkurenci a jsou neustále srovnáváni nejen s úrovní zaměstnanců společnosti Hyundai, která je jejich klíčovým odběratelem, ale také v rámci celého koncernu MOBIS ve světě. Jakékoliv snížené hodnocení odborné způsobilosti zaměstnanců české pobočky MOBIS je vnímáno vedením společnosti jako velmi rizikové z hlediska dlouhodobé perspektivy společnosti.

1.2 Sdílení informací

Vzhledem k vysoké fluktuaci, která je dána vysokým pracovním zatížením a zátěží ve výrobním procesu, je důležité, aby získané zkušenosti a znalosti se neztrácely s odchodem zaměstnanců a bylo zajištěno, že informace budou více sdíleny, vedoucí oddělení a vedoucí zaměstnanci ve výrobě budou zodpovědní více za personální práci, tzn. budou odborně vybaveni k tomu, aby případným odchodům mohli předcházet a byli zodpovědní za školení svých pracovních týmů a maximum dobré praxe a know how tak sdíleli. Lepší personální práci a zvýšením vzdělávání zaměstnanců tak bude zvyšován i tlak na individuální rozvoj zaměstnanců a vyšší všímavost vedoucích ohledně individuálních dispozic a potřeb zaměstnanců. Tímto se docílí jak přínosu z hlediska vyšší motivace zaměstnanců a tedy nižší fluktuace a současně snížení ztrátovosti firemního know how v případě odchodu zaměstnanců ze společnosti.

1.3 Vyšší profesionální počítačová komunikace

Proškolení zaměstnanci tak získají na vyšší profesionalitě v komunikaci emailové a počítačové - elektronické, která vzhledem k tomu, že komunikace s Korejskou mateřskou společností je telefonicky velmi problémová, je často prvním rozhodujícím dojmem komunikace elektronická. V případě těchto klíčových zaměstnanců jsou tyto kompetence velmi významné.

1.4 Zlepšení personální práce

Rovněž školení v oblasti odborného vzdělávání logistiky, právního minima a zásad štihlé výroby přinesou podniku zlepšení personální práce s lidmi, snížení velmi vysoké fluktuace dané náročností

výrobních provozů a často důsledkem neznalostí a nemožností prodiskutovat řešení přímo se svým vedoucím zaměstnancem, zvýšení produktivity a snížení ztrátovosti a zmetkovosti, která je daná neekonomickým přístupem a chováním či postojem některých zaměstnanců ve výrobě.

1.5 Ekonomický přínos

Již samotný ekonomický přínos bude nemalý, i kdyby se jednalo o pouhé 1% zlepšení. Toho dosáhneme např. snížením fluktuace (tak že selepší komunikace, vzájemné porozumění všemi úrovněmi řízení a díky práci interních trenérů a koučů dojde i ke zlepšení rozvoje a motivace všech zaměstnanců). Zaučení nového zaměstnance na 1 pozici je vysoce nákladné a je přínosem pro firmu až po min. 8-měsíčním odpracování na dané pracovní pozici.

1.6 Budování podniku přátelského k rodině

Klíčové aktivity zaměřené na podporu rovných příležitostí, inovaci stávajících systémů RLZ a uplatňování inovativních forem pracovních úvazků a přístupu k individuálním potřebám zaměstnanců z hlediska zajištění rodinných a osobních potřeb pomohou podniku vytvářet atraktivnější postavení zaměstnavatele v regionu. Vyšší spokojenost zaměstnanců se promítne do vyšší loajality, vlastní proaktivity a sounáležitosti s firmou a do budování zdravé podnikové kultury respektující nejen potřeby své, ale také svých zaměstnanců.

2. Pozitivní dopady pro jednotlivé zapojené zaměstnance:

2.1 Odborná kvalifikace

Zapojení zaměstnanci si díky tomuto projektu zvýší a rozšíří svou odbornou kvalifikaci a způsobilost o nové odborné znalosti a dovednosti z oblasti počítačové způsobilosti, kvality a efektivity práce (logistika, lean výroba) a zvýší svou kvalifikaci o nové kompetence interního lektora a kouče.

2.2 Konkurenceschopnost

Díky tomuto vzdělávání si zvýší svou konkurenceschopnost a hodnotu nejen na trhu práce, ale především také u svého zaměstnavatele – tedy žadatele projektu, kde budou moci budovat svou kariéru, ať již funkční či specializační a přinese jim to příležitost pracovního postupu a ocenění jejich přínosů.

2.3 Motivace

Rovněž v případě úspěšné realizace všech připravených akademií v rámci projektu bude připravena motivační složka v podobě kreditního systému, kdy za účast na naplánovaném školení a za jeho úspěšné absolvování získají určitý počet kreditů, na jejichž základě budou finančně oceněni.

2.4 Adaptace, koučování

Dalším motivačním faktorem je osobní příležitost zaměstnanců podílet se na rozvoji firmy, příležitost, kdy svou práci ovlivňují úspěšnost firmy i kvalitu zaškolených zaměstnanců, která se promítá jak do úspěšnosti firmy na trhu a v rámci koncernu, tak k dosahování stanovených cílů, kterými je zvýšení kvality, snížení fluktuace, zvýšení produktivity a efektivity práce. Ve společnosti je preferován přístup interní výchovy vlastních personálních náhrad před nábořem z externích zdrojů. Tím, že zaměstnanci jsou většinou mladí – absolventi, bude pro ně školení směrem k internímu lektorování a koučování velmi přínosné z pohledu vlastního zdokonalování se v manažerských technikách, které jim umožní efektivnější rozvoj svých podřízených, efektivnější předávání znalostí při zaškolování zaměstnanců a dá jim to příležitost vychovávat si kvalitní tým. Bez jakýchkoliv předchozích pracovních zkušeností tak tito Teamleadři či Specialisté nemají žádné jiné lektorské či manažerské vzory než-li současný styl

řízení lidí, avšak tento způsob práce není postaven na principech kvality, efektivity či knowledge managementu, ale především na uspokojení zákazníka. Zákazník ale bude uspokojen pouze tehdy, bude-li spokojen nejen s kvalitním výrobkem, ale také s kvalitním přístupem a komunikací, za kterou stojí právě kvalitní personální práce a rozvoj a růst zaměstnanců ve svých kompetencích.

2.5 Sladování pracovního a osobního života

Díky tomuto projektu získají zaměstnanci vybraných úseků firmy možnost využít inovativní přístupy v oblasti sladování pracovního a rodinného života, tzn. možnost např. flexibilnějších forem úvazků práce, individuální řešení své rodinné situace apod.

d) Popište způsob, kterým byly vzdělávací potřeby zjištěny (např. metody sociologického výzkumu - dotazování vedení podniku a zaměstnanců apod.)

1. Strategii společnosti, která je stanovena mateřskou společností v Koreji, upravena na lokální prostředí ČR a dále se rozpadá na dílčí cíle jednotlivých oddělení společnosti Mobis Automotive Czech, s.r.o.:

- snížení reklamací o 50% do roku 2015,
- zvyšování kvality realizovaných procesů – být číslem 1 do roku 2020 v oblasti kvality,
- snížování zmetkovosti,
- snížování fluktuace,
- vyšší stabilizace stávajících týmů zaměstnanců a zvyšování a rozšiřování kvalifikační úrovně jednotlivých zaměstnanců
- zvýšení profesionality stávajících interních lektorů a rozšíření této role na všechny klíčové vedoucí zaměstnance, kteří by měli v rámci svého oddělení zajišťovat školení svých podřízených zaměstnanců a svěřených specializovaných týmů.

2. Procesem hodnocení zaměstnanců, který probíhá kontinuálně v průběhu roku. Klíčovým výstupem jsou výsledky hodnotících pohovorů nadřízených zaměstnanců s podřízenými zaměstnanci.

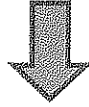
3. Individuálními požadavky jednotlivých zaměstnanců a projevem zájmu o osobní rozvoj, který vychází z jejich kariérového či specializačního plánu rozvoje. Individuální kariérové a specializační plány rozvoje se zpracovávají jednou ročně a tvoří základ plánu vzdělávání na další období.

4. Realizovaným celopodnikovým auditem vzdělávacích potřeb. Auditorská firma Deloitte prováděla hloubkové šetření podnikových vzdělávacích potřeb napříč všemi odděleními. Výstupem byl sběr požadavků na vzdělávání ze všech oddělení firmy včetně doporučení z hlediska přidělených priorit, tzn. přidělení významnosti jednotlivých požadavků na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

5. Průzkumem spokojenosti zaměstnanců, který probíhá každoročně a jehož součástí jsou i otázky směřující k definování potřeb a postojů vůči svému osobnímu rozvoji ze strany samotných zaměstnanců.

6. Stanovením priorit a cílů vč. úrovně rozvoje u klíčových skupin zaměstnanců dle popisu požadovaných kompetencí, které vychází a jsou v souladu s kompetenčními modely Národní soustavy povolání.

Analýza vzdělávacích potřeb tak **reflektuje princip metodiky 360 st.**, tzn. cílem analýzy vzdělávacích potřeb je sběr potřeb vzdělávání a rozvoje jak z pohledu a cílů firmy, nadřízeného, tak samotného zaměstnance.



2. Zhodnocení stávajícího systému vzdělávání v podniku

a) V návaznosti na identifikaci aktuálních vzdělávacích potřeb popište, jaké nové nároky tyto potřeby kladou na dosavadní způsob vzdělávání v podniku.

1. Vybudování podnikových interních lektorů a koučů a jimi vytvářených vzdělávacích programů bude znamenat samozřejmě **zvýšené nároky** na systém řízení lidských zdrojů a celkové pojetí fungování koncepce řízení ve společnosti, postavení a role jednotlivých vedoucích apod.
2. **Dosavadní způsob vzdělávání**, který byl řešen zejména externím nákupem, **se musí proporcionálně změnit**, a to ve prospěch interního vzdělávání samotnými teamleadry, supervizory a specialisty.
3. Musí být vypracována **nová jednotná metodika** fungování interních lektorů a koučů (stanovena role lektora a kouče ve společnosti a cíleně upraveny kompetenční modely interních lektorů a koučů).
4. Po definování přínosů pro zaměstnance bude nutné **ve firmě představit a komunikovat** tuto **novou koncepci** fungování interních lektorů a koučů, seznámit zaměstnance s očekáváním od této role a přínosu pro ně vč. významu z hlediska rozšiřování firemního know how a sdílení zkušeností, tzn. uplatňování metod knowledge managementu organizace.
5. HR oddělení bude následně **sestavovat tematický plán** vzdělávání, schémata školení (kurzů), která budou realizovat jednotliví lektori a kouči. Bude se muset **vybudovat systém** dalšího rozvoje a vzdělávání interních lektorů, sdílení zkušeností, resp. způsobu vzájemného učení se a inspirace.
6. Rovněž se bude **připravovat systém evaluace**, tzn. hodnocení efektů a účinnosti jejich aktivit, a to jak v roli lektorské, tak kouče.

b) Zhodnoťte stávající způsob/nástroje vzdělávání – tj. dosavadní systém podnikového vzdělávání. Uveďte jeho silná a slabá místa. Zhodnocení strukturujte dle následujících oblastí:

I. Zhodnocení použitých metod vzdělávání:

Typ vzdělávání	Metody vzdělávání	Silná místa (+)	Slabá místa (-)
školení daná zákonem	interní	nízká cena	nízká efektivita daná nízkou úrovní lektorských dovedností
	externí	dobrá efektivita daná dobrou úrovní lektorských dovedností	vyšší cena
odborná školení	interní	nízká cena, rozvoj týmové spolupráce a vnitropodnikové komunikace, sdílení zkušeností	nízká efektivita daná nízkou úrovní lektorských dovedností, není inspirace z okolních firem
	externí	inspirace z okolních firem, dobrá efektivita daná dobrou úrovní lektorských dovedností	finanční náročnost, omezení počtu vyslaných zaměstnanců
školení soft skills	interní	nerealizováno	nerealizováno
	externí	inspirace z okolních firem, dobrá efektivita daná dobrou úrovní lektorských dovedností	vysoká finanční náročnost, omezení počtu vyslaných zaměstnanců
jazykové kurzy	interní	nerealizováno	nerealizováno
	externí	dobrá efektivita daná dobrou úrovní lektorských dovedností	vyšší cena

II. Zhodnocení použitých metod identifikace potřeb vzdělávání:

Metody identifikace	Druh identifikace	Silná místa (+)	Slabá místa (-)
strategie společnosti	interní	jasné dáno zaměření na vzdělávání společnosti jako celku dle priorit mateřské společnosti	pouze obecné požadavky, není detailní rozpad požadavků pro lokalitu na vzdělávání dle konkrétního oddělení - představa mateřské společnosti se může lišit od představy lokálního vedení
stanovení priorit a cílů	interní	vychází ze strategie mateřské společnosti a dále zahrnuje konkrétní požadavky lokálního vedení společnosti; jasné dány požadavky rozvoje u klíčových skupin zaměstnanců, které vychází a jsou v souladu s kompetenčními modely Národní soustavy povolání	požadavky jsou většinou vyšší, než umožňuje rozpočet na vzdělávání
hodnocení zaměstnanců	interní	údaje od všech zaměstnanců, vysoká vypovídací schopnost - vyjadřuje se jak nadřizený, tak zaměstnanec, možnost zjistit potřeby na vzdělávání dle názoru zaměstnance	manažeři a vedoucí zaměstnanci nemají dostatečné znalosti, jak definovat potřebnost vzdělávání a jak odhadnout potenciál rozvoje zaměstnance; je zde problém s konkrétním definováním vzdělávacích požadavků
průzkum spokojenosti	interní	vyjádření od většiny zaměstnanců, ověřování celkové spokojenosti s oblastí vzdělávání a osobním rozvojem	nezúčastní se úplně všichni zaměstnanci, anonymita průzkumu, oblast vzdělávání není nosnou částí průzkumu, ale jedna z mnoha
individuální požadavky	interní	sledování osobního přístupu zaměstnanců ke svému rozvoji, možnosti rychle reagovat na aktuální požadavky vzdělávání (např. při zavádění nových technologií)	nutnost vytvořit speciální část rozpočtu pro tyto případy, požadavek zaměstnance na vzdělávání nemusí se rovnat jeho potřeba
audit vzdělávacích potřeb auditorskou společností	externí	údaje od všech nadřizených ze všech oddělení, pohled auditorů "zvenku"	vyšší cena, absence individuálních vyjádření zaměstnanců

III. Použité metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání

Kurz/lektor	Metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání		Silná místa (+)	Slabá místa (-)
hodnocení lektora	<p>pisemné hodnocení lektora kurzu do standardizovaného formuláře</p> <p>účastníci hodnotí kurz ihned po absolvování kurzu na formulář, který podepisuje vedoucí zaměstnanec a předává jej na personální oddělení, které vede evidenci veškerých školení</p>	<p>Účastníci hodnotí lektora odpovědmi na otázky: Byl/a jste spokojen/a k úrovni lektora? Byl program prezentován srozumitelně a zajímavě? Byly použity k prezentaci vhodné pomůcky?</p>	<p>zpětná vazba na lektora, možnost pružně reagovat na změnu lektora pro další školení</p>	
hodnocení kurzu	<p>pisemné hodnocení kurzu do standardizovaného formuláře</p> <p>1. účastníci hodnotí kurz ihned po absolvování kurzu na formulář, který podepisuje vedoucí zaměstnanec a předává jej na personální oddělení, které vede evidenci veškerých školení</p>	<p>Obsah hodnotícího formuláře:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. účastníci hodnotí zda byly zodpovězeny všechny jejich dotazy během kurzu a zda byli spokojeni s organizačním zajištěním akce 2. účastníci se vyjadřují k aplikaci získaných poznatků a dovedností do své firemní praxe (účastníci hodnotí kurz z obsahového hlediska odpovědmi na otázky: Splnila akce vaše očekávání? Přispěla akce k rozšíření vašich znalostí? Jsou získané poznatky uplatnitelné v praxi? Které poznatky uplatníte v praxi? 3. návrh na zavedení, zlepšení či změnu procesu. 	<p>rychlá zpětná vazba účastníka školení na absolvované školení, včetně hodnocení zážemí školení, možná změna procesu, postupu apod.</p>	
rozhovor nadřízeného s účastníkem kurzu		<p>Do 5 pracovních dnů od absolvování kurzu proběhne rozhovor nadřízeného s podřízeným o možnosti aplikovat získané znalosti a dovednosti do firemní praxe</p>	<p>seznámení nadřízeného s názorem zaměstnance, s jeho spokojeností/nespokojeností s kurzem</p>	<p>nadřízený by měl absolvovat stejný nebo podobný kurz, aby měl odpovídající znalosti a mohl vést pohovor</p>
testy		<p>Po absolvování kurzu mohou následovat testy v případě rozvoje znalostí (hlavně u odborných školení)</p>	<p>ověření skutečně nabytých poznatků</p>	<p>časová a odborná náročnost příprava testů</p>
zhodnocení nabytých poznatků do stand. formuláře		<p>Po 6 měsících nadřízený hodnotí, jak zaměstnanec uplatnil nabyté znalosti v praxi</p>	<p>ověření skutečně nabytých poznatků s odstupem času, toto je potřebné pro možné vzdělávání dalších zaměstnanců</p>	

IV. Zhodnocení motivace cílové skupiny ke vzdělávání

Cílová skupina	Motivace ke vzdělávání	Silná místa (+)	Slabá místa (-)
zaměstnanci	osobní rozvoj zaměstnance	okamžitě zúčtkování nabytých zkušeností, možnost lepšího postavení ve společnosti	někdy nezájem ze strany zaměstnanců
	sdílení zkušeností s kolegy z ostatních firem	možnost poznat se s jinými lidmi, možnost navázat kontakty	je třeba definovat, co je duševní vlastnictví firmy
	vyšší finanční ohodnocení	velmi populární motivace, spokojení zaměstnanci, lepší pracovní výkon, lepší výsledky společnosti	není ihned po školení, zaměstnanec musí své vědomosti prokázat
	pracovní postup (povyšení)	jasná názornost, jednoduchost v očích zaměstnance	je třeba definovat přesné kariérní plány, někdy až nezdravá konkurence-rivalita mezi zaměstnanci
	zvýšení odbornosti zaměstnanců	lepší pracovní výsledky zaměstnanců, lepší výsledky společnosti, více fin. prostředků pro odměňování zaměstnanců	nároky na vzdělávání zaměstnanců - finance, přístup zaměstnanců, přístup nadřízených
	zvýšení kvality všech procesů ve firmě	lepší pracovní výsledky zaměstnanců, lepší výsledky společnosti, více fin. prostředků pro odměňování zaměstnanců	nároky na vzdělávání zaměstnanců - finance, přístup zaměstnanců, přístup nadřízených
zaměstnavatel	vyšší kredit zaměstnavatele u svých zaměstnanců	více kvalitních uchazečů o práci, lepší pracovní výsledky zaměstnanců, lepší výsledky společnosti, více fin. prostředků pro odměňování zaměstnanců	nároky na vzdělávání zaměstnanců - finance, přístup zaměstnanců, přístup nadřízených
	získání konkurenční výhody v době připraveném personálu	lepší pracovní výsledky zaměstnanců, lepší výsledky společnosti, více fin. prostředků pro odměňování zaměstnanců, více spokojení zaměstnanci	nároky na vzdělávání zaměstnanců - finance, přístup zaměstnanců, přístup nadřízených
	vyšší kredit společnosti v okolí	více kvalitních uchazečů o práci, lepší pracovní výsledky zaměstnanců, lepší výsledky společnosti, více fin. prostředků pro odměňování zaměstnanců	nároky na vzdělávání zaměstnanců - finance, přístup zaměstnanců, přístup nadřízených

V. Zhodnocení - lektori, personální zajištění

Hodnocení lektorů		Silná místa (+)	Slabá místa (-)
interní lektori	v rámci společnosti funguje jedna skupina cca 8-mi interních lektorů, kteří školí odborné kurzy především daných ze zákona, interní procesy a interní dokumentaci a v rámci adaptačního procesu nové zaměstnance	zajištění alespoň části potřebných kurzů ze zákona vlastními zaměstnanci, úspora nákladů, motivace zaměstnance - lektora	nedostatek lektorů, nižší úroveň lektorských zkušeností lektorů, nedostatečně využitý potenciál klíčových zaměstnanců, nedostatečné sdílení zkušenosti z ostatních firem, nevyřešena stránka odlivu zkušenosti a know how v případě odchodu významného resp. zkušeného zaměstnance
externí lektori	externí dodavatelé – trenéři měkkých dovedností, odborných školení, jazyků	dobrá efektivita daná uspokojivou úrovní lektorských dovedností, sdílení informací z okolních firem	finanční náročnost, omezení počtu vyslaných zaměstnanců

VI. Zhodnocení programu vzdělávání

a) časový harmonogram

Program vzdělávání		Silná místa (+)	Slabá místa (-)
časový harmonogram	školení daná zákonem	četnost je dána zákonem	jasné dání počet a druh školení, jednoduché plánování rozpočtu
	odborná školení	školení se plánují na konci roku s tím, že budou probíhat v roce následujícím, výjimečně i v průběhu roku - pokud je schváleno vedením společnosti (např. při zavedení nových technologií, změně zákonů apod.)	naplánován rozpočet na konci roku, který se však může měnit dle aktuální situace ve společnosti, změn v legislativě a požadavků jednotlivých oddělení, na externí školení omezení počtu vyslaných zaměstnanců - finanční náročnost
	školení soft skills	školení se plánují na konci roku s tím, že budou probíhat v roce následujícím	možnost naplánovat školení dopředu
	jazykové kurzy	kurzy probíhají mimo prázdniny	možnost být připraven na operativní změnu v případě změn v procesech ve společnosti účastníci kurzu přes prázdniny mohou zapomenout nabyté jazykové znalosti.

VI. Zhodnocení programu vzdělávání

b) témata vzdělávání

Program vzdělávání		Silná místa (+)	Slabá místa (-)
témata vzdělávání	školení daná zákonem	BOZP, PO, vysokozdvížné vozíky, elektrikáři, plynové zařízení, kotle, školení řidičů referentských vozidel, školení první pomoci	zákonem dané termíny školení - časová náročnost účastníků kurzu i pro zaměstnavatele
	odborná školení	školení zaměstnanců jednotlivých oddělení – např. školení personálního oddělení (zákoník práce, mzdové aktuality, závodní lékařská péče atd.), školení účetního oddělení (daně, IFRS atd.), školení oddělení vývoje dílů (APQP, PPAP, interní auditor, zvládnání konfliktů), školení oddělení vnitřních záležitostí (např. IT dovednosti, archivní a spisová služba, řízení dokumentace atd.) atd	_____
	školení soft skills	osobní rozvoj manažerů koučování, školení hodnocení, prezentační dovednosti, komunikační dovednosti, řízení času, motivace	_____
	jazykové kurzy	výuka angličtiny	_____

VI. Zhodnocení programu vzdělávání

c) pomůcky

Program vzdělávání		Silná místa (+)	Slabá místa (-)
pomůcky	školení daná zákonem	při externím školení dostávají účastníci materiály od lektora přímo na kurzu, při interním školení je účastníkům předán materiál vytvořený personálem oddělení a oddělením vnitřních záležitostí	při interních školeních zatím není jednota materiálů od jednotlivých oddělení při externích školeních nemožnost ovlivnit obsah pomůcek, navíc úroveň pomůcek je při externích školeních někdy velmi špatná
	odborná školení	při externím školení dostávají účastníci materiály od lektora přímo na kurzu, při interním školení je účastníkům předán materiál vytvořený školitelem, který školení vede	při interních školeních zatím není jednota materiálů od jednotlivých oddělení při externích školeních nemožnost ovlivnit obsah pomůcek, navíc úroveň pomůcek je při externích školeních někdy velmi špatná
	školení soft skills	materiály dostávají účastníci od lektora přímo na kurzu	při externích školeních nemožnost ovlivnit obsah pomůcek, navíc úroveň pomůcek je při externích školeních někdy velmi špatná
	jazykové kurzy	učebnice si účastníci kurzu kupují z vlastních zdrojů, ostatní potřebné materiály zajišťuje lektor	vyšší vstupní náklady účastníka kurzu

VII. Zhodnocení dosud stanovených cílů vzdělávání

Dosud stanovený cíl	Silná místa (+)	Slabá místa (-)
u klíčových skupin zaměstnanců dosáhnout úrovně znalostí dle kompetenčních modelů	přesné a individuálně definované cíle pro všechny zaměstnance, možnost správnými školeními připravit co nejlepší podmínky pro dosažení cíle	velká finanční náročnost, požadavky na ochotu každého zaměstnance vzdělávat se
snížit náklady na školení zvýšením počtu interních školitelů	nízké náklady na školení, pružnější plánování školení, školení se budou moci zúčastnit všichni zaměstnanci, kteří ho potřebují, využití již pořízené školicí techniky v prostorách společnosti, zisk společnosti	budoucí časová náročnost pro školitele
zvýšit kvalitu školení interními lektory, kouči	kvalitní lektori, kvalitní interní školení	časová a finanční náročnost vyškolit všechny interní lektory v co nejkratší době
dodržet každoroční plány školení v rozsahu, v jakém byly schváleny na základě identifikace potřeb vzdělávání	zvýšení spokojenosti zaměstnanců, splnění požadavků na zákonná školení, snaha společnosti o každoroční vzdělávání zaměstnanců, zvyšovat kvalitu práce, zlepšovat výsledky společnosti	časová náročnost pro zaměstnance a zaměstnavatele
pružně reagovat na potřeby trhu - aktualizace znalostí všech zaměstnanců účastí na školeních	konkurence schopní zaměstnanci, konkurence schopná společnost	nutnost být připraven na změnu, možné zvýšené náklady na školení během roku

Pokud dosavadní vzdělávání v podniku některé z výše uvedených prvků nezahrnuje, uveďte popis těch prvků, které zahrnuje a minimálně pak popis nástrojů a kurzů, které jsou při vzdělávání zaměstnanců v podniku využívány a jak jsou zjišťovány vzdělávací potřeby zaměstnanců.



3. Návrh úprav vzdělávacího systému a jejich předpokládané dopady na realizované vzdělávací aktivity a rozvoj podniku

a) V návaznosti na bod 1-2) navrhnete takové úpravy systému podnikového vzdělávání, jeho koncepce, metod a nástrojů, které lépe zajistí naplnění aktuálních vzdělávacích potřeb podniku a jeho zaměstnanců.

1. Úpravu systému vzdělávání sledujeme především v těchto oblastech:

1.1 Koncepce

- Koncepce fungování podnikových interních lektorů a koučů a jejich vzdělávacích programů, sladění požadavků kvality na externí i interní poskytovatele vzdělávání.

1.2 Metody a nástroje

- Rozšíření metod z mentoringu do **lektorování metodou a formami zkušenostního učení a koučinku**, a to zejména u školeních realizovaných vlastními zaměstnanci.
- **Doplnění testů a evaluačních mechanismů** do výuky v případě znalostních školení.
- Doplnění evaluačních metod v případě tréninků dovedností – **závěrečné zkoušky** např. u rozvoje interních lektorů – prokázání výstupů školení a posunu rozvíjených dovedností.
- Výraznější zapojení manažerů jakéhokoliv stupně řízení do **naplňování personálních rolí**, tzn. odhalování a rozvoje potenciálu podřízených vč. definování požadavků na vzdělávání více cíleněji a přesněji dle kompetenčních modelů dané pracovní pozice.
- **Kreditní systém** - zvýšení motivace zavedením kreditního systému, zaměstnanci získají za dosažené znalosti a využívání znalostí v praxi kredity, kreditní systém bude provázaný se systémem hodnocení, odměňování a povyšování.
- Školení formou inovativní metody e-learning – **Learning management system**, která bude součástí školení klíčových lektorských kompetencí.

b) Popište, jak konkrétně se navržené úpravy systému vzdělávání promítnou do smysluplnějšího a přínosnějšího vzdělávání v podniku a rozvoje podniku jako celku.

1. **Výraznější zapojení zaměstnanců do procesu vzájemného učení** přispěje celé organizaci směrem k výraznému **sdílení dobré firemní praxe**, odpadnou bariéry a značné finanční ztráty spojené s odchody zaměstnanců a tím i ztráta znalostí, zkušeností a know how uvnitř firmy.

2. **Pro různé typy vzdělávání je nutné zacílit vhodnou formu rozvoje**, která bude maximálně efektivní. Musíme respektovat jak přístup skupinový, kdy bude zajišťováno školení pro skupiny zaměstnanců, tak v některých případech je nutné respektovat individuální přístup. Proto je nutné použít pro výuku lektorů různé druhy učení – např. znalostní, dovednostní, koučovací či konzultační.
3. Každá metoda je vhodná pro určitý typ znalosti a dovednosti. Cílem inovace systému RLZ tak bude naučit lektory zvolit k danému typu rozvíjené oblasti či kompetence **vhodný styl a formu vzdělávání**.
4. Jednoznačně **nejefektivnější formou učení je, když učíme druhé**. Tzn. jestliže do procesu interního lektorování zapojíme maximum nadřízených, zvýšíme tím výrazně jak jejich odbornost a prestiž, tak zajistíme, že se budou podílet na rozvoji svých podřízených a budou tak sdílet dobrou praxi a know how a tím i naplňovat koncepci *učící se organizace*.
5. **Vybudováním interních lektorů a koučů** tak umožníme manažerům, aby se více naučili o procesu fungování procesu RLZ a stali se tak nadřízenými, kteří budou zajišťovat nejen koordinaci činností v rámci jejich oddělení, ale budou **zodpovědní za rozvoj a růst svého týmu**.
6. Vybudováním podnikových lektorů **znásobíme efekt z finančních investic do vzdělávání**.
7. **Znásobíme počty proškolených osob** za minimálních nákladů a výrazně se posuneme v odborné specializaci a nově přichozí zaměstnanci se budou rychleji aptovat do nového prostředí a náplně práce.
8. **Zlepší se výrazně spolupráce HR manažerů s nadřízenými**, protože budou mnohem lépe rozumět procesu rozvoje, metodice vzdělávání a připravované plány rozvoje tak budou cílenější směrem k opravdovým potřebám zaměstnanců a firmy.
9. Systém vzdělávání bude rovněž nastaven motivačně, tzn. vytvoří se **Kreditní systém** s cílem vzbuzovat, podporovat a oceňovat zájem zaměstnanců o svůj osobní rozvoj a za úspěšně absolvovaná školení budou získávat kredity, za které budou v rámci procesu hodnocení také odměňováni.
10. Společnost rovněž zavede tzv. **systém závěrečných zkoušek**, kdy u systematického vzdělávání budou přizváni na jeho ukončení také přími nadřízení školených zaměstnanců, aby shlédli to, jaké poznatky účastníci na školení získali a lépe tak uměli vyžadovat v každodenní firemní praxi aplikaci toho, co se účastníci na školení naučili.
11. Dojde k výraznější provázanosti systému vzdělávání a schopnosti aplikovat poznatky do firemní praxe jednotlivců.

V Nošovicích dne:..... 20.8. 2012

Podpis:

Ki Kab KIM, President