



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

# Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci

Vypracovala: Kamila Buzková

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2016

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kamila BUZKOVÁ**  
Osobní číslo: **E13445**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybrané společnosti, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M. (1999).** *Personální management.* Praha: Grada.

**Bláha, J. (2013).** *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno: Edika.

**Hroník, F. (2007).** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada.

**Ulrich, D. (2014).** *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti.* Praha: Grada.

**Vodák, J. (2007).** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**

Katedra řízení


Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studená 13 (2b)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

## Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

.....

Podpis

.....

### **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu práce Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Dále děkuji paní Mgr. Šárce Novákové za ochotu a poskytování informací sloužící k vypracování této bakalářské práce.

## **OBSAH**

1 ÚVOD.....	3
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED .....	5
2.1. Rozvoj a vzdělávání pracovníků .....	5
2.1.1. Vzdělávání pracovníků .....	6
2.2. Formování pracovních schopností člověka a pracovníka organizace .....	8
2.3. Systém vzdělávání pracovníků.....	9
2.3.1. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání .....	10
2.3.2. Plánování vzdělávání pracovníků.....	12
2.3.3. Realizace vzdělávání .....	15
2.3.4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	19
2.3.5. Systém metod měření .....	20
3 CÍL A METODIKA.....	25
4 VLASTNÍ PRÁCE .....	27
4.1. Charakteristika společnosti .....	27
4.2. Historie společnosti.....	28
4.3. Současnost společnosti.....	28
4.3.1. Politika jakosti .....	30
4.3.2. Výzkum a vývoj .....	30
4.3.3. Personální oddělení .....	30
4.3.4. Personální politika .....	31
4.4. Vzdělávání v organizaci.....	31
4.5. Systém vzdělávání pracovníků v organizaci .....	32
4.6. Finanční prostředky pro účely vzdělávání .....	35
4.7. Typy školení probíhající v organizaci.....	37
4.7.1. Odborná školení.....	37

4.7.2. Školení povinná ze zákona .....	38
4.7.3. Jazyková školení.....	38
4.7.4. Soft skills .....	39
4.8. Školitelé.....	39
4.8.1. Externí školitelé.....	39
4.8.2. Interní školitelé.....	41
4.9. Dotazníkové šetření.....	41
4.9.1. Výsledky dotazníkového šetření.....	43
4.9.2. Závěrečné shrnutí dotazníkového šetření .....	47
4.10. Návrhy na zlepšení.....	49
4.11. Shrnutí návrhů na zlepšení .....	55
5 ZÁVĚR.....	56
6 SUMMARY .....	58
7 POUŽITÁ LITERATURA .....	59
8 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	
9 PŘÍLOHY	

# 1 ÚVOD

Lidské zdroje jsou pro organizaci jedny z nejdůležitějších aktiv. Mohou zajistit vysoké zisky, plynulou výrobu kvalitních výrobků a odborné poskytování služeb, ale může organizaci přispět také dobrou pověstí, což je v současné době pro společnosti velmi důležité.

Současná moderní doba klade na zaměstnance firem obrovské nároky. Je to způsobeno rychlým technologickým rozvojem, díky němuž musí mít zaměstnanci neustálý přehled o změnách. Ty se však nevztahují pouze k technologickému pokroku, neustálé změny probíhají i například prostřednictvím novel zákonů či sazeb daní. Je proto velice důležité udržet krok s novými trendy a nezůstat na jedné úrovni v organizaci, ale rozvíjet se neustále dále. Pouze ti zaměstnanci, kteří se soustavně vzdělávají, mohou dosáhnout vedoucích pracovních pozic, nebo se ve své práci zlepšovat. Toto může zaměstnancům přinést větší spokojenost s prací, ale i se sebou samými.

Důležitý je však také přístup jednotlivých organizací ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Je tedy samozřejmé, že pokud organizace přistupuje ke svým zaměstnancům individuálně a s péčí, zaměstnanci jsou spokojeni, lépe se identifikují se společností a jejími cíli, pracují efektivněji a mají dobrý pocit z odvedené práce. Z toho tedy vyplývá, že podniky se musí o své zaměstnance dobře starat a naslouchat jejich potřebám, protože pouze spokojený zaměstnanec bude odvádět svou práci kvalitněji a s potěšením.

Pro organizaci však tento individuální přístup a dostatečné vzdělávací kurzy znamenají vysoké investice do lidských zdrojů. Musíme si však uvědomit, že právě tyto investice určené na rozvoj a vzdělávání mohou organizaci přinést vyšší dosahované zisky a získat nové zákazníky díky vyšší kvalifikaci pracovníků. Pro velkou finanční zátěž, která je kladená na oblast vzdělávání, mohou organizace žádat o finanční podporu od Evropské unie. Tyto dotace sebou nesou však i jistá negativa v podobě velmi náročné administrativní zátěže, která musí být striktně dodržována.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a to na část teoretickou a část praktickou. Předmětem teoretické části je výčet pojmů, které jsou důležité pro pochopení zkoumané problematiky, tedy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dále je v teoretické části uveden vzdělávací systém, jehož postup by měly uplatňovat organizace, které chtějí, aby vzdělávání, které probíhá v organizaci, bylo účinné a efektivní.



Praktická část se věnuje především informacím týkajících se šetřené organizace. Zaměřuje se na vzdělávací systém, který je v organizaci uplatňován se všemi jeho částmi, kterými jsou identifikace vzdělávacích potřeb, vzdělávací plán pro určité období, realizace vzdělávání a nakonec vyhodnocování výsledků vzdělávání. Přičemž právě poslední část vzdělávacího systému je velmi důležitá, protože určuje, zda byla vzdělávací aktivita efektivní či nikoliv. Tato praktická část je ukončena dotazníkovým šetřením, jehož cílem bylo zjištění, zda jsou zaměstnanci s nastaveným systémem vzdělávání v organizaci spokojeni, nebo co by popřípadě změnili. Dále měli respondenti možnost uvést do dotazníku, zda si myslí, že organizace poskytuje dostatečný počet vzdělávacích kurzů. V případě, že nejsou s počtem poskytovaných kurzů spokojeni, mohli uvést, jaké kurzy postrádají a jakých by se rádi zúčastnili. Tyto kurzy by mohly přispět k lepšímu fungování organizace jako celku.

Na závěr lze tedy říci, že rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je kontinuální, finančně náročný proces, který ovšem může posléze organizaci přinést jisté výhody. Aby bylo vzdělávání úspěšné, je zapotřebí správně nastavit vzdělávací systém. Pokud bude systém správně nastaven a dodržován, výsledky se dostaví prostřednictvím kvalitně vykonané práce. Je však také důležité, aby organizace maximálně využívala své volné zdroje k zajištění lepšího vzdělávacího systému.

## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1. Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Pro začátek je nutné uvědomit si řadu okolností, které se týkají soudobé moderní společnosti, jež klade jisté požadavky na každého pracovníka. Za samozřejmé se považuje neustálé prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností proto, aby mohl zaměstnanec fungovat jako kvalitní pracovní síla. Vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem. Klade to zajisté i požadavky pro podnik, jehož cílem je trvale udržitelný rozvoj. Podnik musí zaměstnancům nabídnout vhodné podmínky pro vzdělávání a rozvoj a motivovat ho k lepší činnosti tak, aby působil i na životní styl jednotlivého pracovníka. (Váchal, Vochozka, et al, 2013).

Předtím, než se budeme danou problematikou zabývat více, je potřeba si ujasnit, že pojmy vzdělávání, učení se a rozvoj zaměstnanců se od sebe významově liší.

#### ***Definice vzdělávání, rozvoj, učení se***

Mumford a Gold (2004) zdůraznili, že „*vzdělávání je jak proces, tak výsledek týkající se znalostí, dovedností a chápání.*“

„*Vzdělání je cílové orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování, poznávání a změny, které přináší, jsou relativně stabilní. Ke vzdělání dochází, když lidé mohou ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalost pochopení něčeho a také fakta), a když mohou udělat něco, co nemohli udělat předtím.*“ (Williams, 1998)

„*Rozvoj zaměstnance, jako součást celkové organizace v oblasti lidských zdrojů, znamená užitečný příspěvek a organizaci učebních zkušeností na pracovišti tak, že může být zlepšen výkon, mohou být dosahovány pracovní cíle a tak, prostřednictvím zvýšení dovedností, znalostí, učebních schopností a nadšení lidí na každé úrovni, může být v podniku zabezpečen nepřetržitý růst jednotlivce. Rozvoj zaměstnance musí proto být částí širší podnikatelské strategie sladěné s misí podniku a podnikovými cíli.*“ (Harrison, 1993)

Milkovich a Boudreau (1988) považují rozvoj za „*systematický proces změny chování, znalostí a motivace současných zaměstnanců s cílem zlepšit stávající znalosti a dovednosti mezi aktuální úrovní zaměstnance a požadavky, jež jsou na něj kladeny.*“

Učení se je „proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání.“ (Hroník, 2007)

Reay (1994) tvrdí, že „učení a vzdělávání je trvalý a přirozený jev. A nejlepší učení je úzce spojeno s praktickou zkušeností.“

### **2.1.1. Vzdělávání pracovníků**

Filosofie vzdělávání organizace určuje důležitost, kterou organizace vzdělávání přikládá. Winterton a Winterton (2009) uvádějí, že je nesmírně důležité vytvořit v organizaci systém pro podporu rozvoje lidských zdrojů, což vyvolává požadavky na pracovníky, kteří potřebují znát celkovou strategii společnosti. Firmy jsou od sebe však odlišné, některé preferují pasivní přístup ke vzdělávání a doufají, že pracovník se dokáže se svou prací vypořádat sám. Takovéto firmy poté postrádají kvalifikované pracovníky a ty se poté snaží získat od organizací, jež se starají o vzdělání svých zaměstnanců. Další chyby, jež se organizace dopouštějí, tkví například v situaci, kdy se firmě velmi daří a investuje do vzdělávání bez rozmyslu. Naopak když se firma potýká s nepříznivou finanční situací, zcela přestane do vzdělávání zaměstnanců investovat. Avšak organizace s pozitivní filozofií chápou, že konkurenční výhody lze dosáhnout prostřednictvím vyšší kvalifikace pracovníků. Uvědomují si, že do vzdělání je zapotřebí investovat, ale zároveň ví, že potenciální nedostatky v kvalifikaci lidského kapitálu může dojít k budoucímu ohrožení prosperity a rozvoje podniku. (Armstrong, 2002)

#### **Vývojové stupně ke vzdělávání zaměstnanců:**

1. *Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí* – reagují převážně na okamžité potřeby jednotlivců nebo firmy, vedou k vyrovnání rozdílů mezi současnou a požadovanou kvalifikací. Tyto vzdělávací akce nemají díky svému nepravidelnému pořádání skutečný vzdělávací a ani rozvojový efekt.

2. *Systematický přístup* – propojuje firemní a personální strategii se systémem vzdělávání v podniku. Tento přístup klade důraz na to, aby docházelo ke změnám v pracovním chování, týká se tedy i motivace a způsobu motivování zaměstnanců.

3. *Koncepce učící se organizace* – v takovémto typu organizace se její pracovníci učí kontinuálně, většinou z každodenních zkušeností. Je to cíleně řízený proces, který zajišťuje, aby učení probíhalo rychleji a efektivněji. (Turiecková, 2004)

Armstrong (1999) říká, že „*politika, praxe a strategie rozvoje pracovníků v organizaci se musí řídit ekonomickými a personálními potřebami podniku.*“ Dále uvádí, že je zapotřebí věnovat pozornost tomu, jak se lidé učí, a podle toho rozvíjet přístupy k vytváření vzdělávacích a rozvojových příležitostí. Během procesu učení dochází k rozvíjení zpravidla tří oblastí. Těmi jsou znalosti, dovednosti a postoje, které určují, co lidé cítí ve vztahu ke své práci. Každý člověk potřebuje individuální dobu pro nabití určených znalostí a dovedností. Obecně však můžeme určit dobu, kterou potřebuje osoba k dosažení úrovně výkonu, jež je požadována na určitém pracovním místě, prostřednictvím křivky učení. Tato úroveň bývá nazývána „norma zkušeného pracovníka.“ Hroník (2007) dále uvádí, že průběh standardní křivky učení se mění dle charakteru úkolu – zda se jedná o problém, nebo cvičení. Přičemž křivka učení u cvičení bývá jednodušší. Křivku učení ovlivňuje řada okolností, ke kterým bývá řazena náročnost obsahu učební látky a její rozsah. Při učení však působí počet dalších vlivů, které ovlivňují plynulost a soustavnost učení se. Závisí také na zkušenostech, vrozených schopnostech a zájmu se učit. Nejefektivnější je však uplatnění metody postupného učení, která funguje na principu pomalého postupování krok za krokem. Nejprve bývá probrán jeden konkrétní úkol, poté se prostřednictvím zopakování látky zafixuje do paměti a následně se pokračuje v ostatních úkolech.

Kolbův cyklus učení znázorňuje, že proces učení se skládá ze čtyř částí.

***Konkrétní zkušenost*** – bývá plánovaná nebo zcela náhodná.

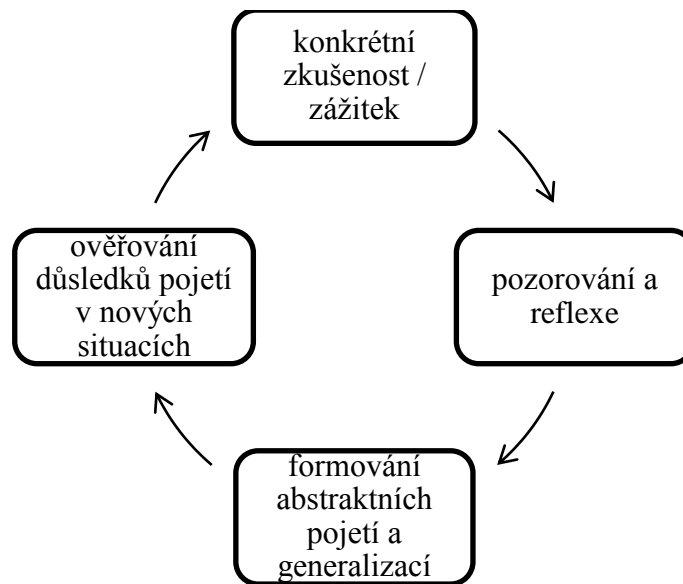
***Reflexivní pozorování*** – účastník aktivně přemýšlí u zkušenosti a jaký pro něj měla význam a přínos.

***Vytváření teorií*** – bývají tvořeny na základě zkušenosti za účelem vytvoření různých myšlenek, které lze aplikovat v podobné situaci.

***Aktivní experimentování*** – testování myšlenek v nových situacích.

Jedná se tedy o model, ve kterém je předvedeno učení vycházející ze své vlastní zkušenosti. To poskytuje možná řešení pro nově vznikající situace a celý koloběh se pak dále opakuje. (Armstrong, 1999)

Obrázek 1: Kolbův cyklus učení



Zdroj: Armstrong, M., *Personální management*, 1999

## 2.2. Formování pracovních schopností člověka a pracovníka organizace

Veber et al. (2000) uvedl, že „*formování pracovních schopností zaměstnanců musí být součástí reakce organizace na neustále se měnící nároky ekonomického okolí.*“

Koubek (2007) poté informuje o rozdílech mezi formováním pracovních schopností člověka a pracovních schopností organizace. K formování pracovních schopností člověka dochází v průběhu celého života. Není důležité, kdy a kde se uskutečňuje a z čí iniciativy. V druhém případě dochází k formování pracovních schopností určitého pracovníka působícího v organizaci. Jde o aktivitu, která se snaží podpořit činnosti spojené s organizací.

System formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

a) **Oblast všeobecného vzdělávání**, ve které dochází k formování základních znalostí a dovedností. Dávají člověku schopnost začlenit se do společnosti a rozvíjet své pracovní schopnosti. V převážné míře se však zaměřuje na sociální rozvoj člověka. Oblast všeobecného vzdělávání je zajišťována státem.

b) **Oblast odborného vzdělávání** zahrnuje fázi přípravy na budoucí povolání jednotlivce. Cílem je formování specifických znalostí a dovedností potřebných pro vykonávání určité pracovní pozice a zároveň jejich obnovení a přizpůsobení se měnícím nárokům kladených na pracovní místo. To znamená, že tato oblast se skládá z několika dílčích částí, nejen příprava na vykonávání pracovní pozice, ale dále zahrnuje

prohlubování kvalifikace a rekvalifikace. V poslední době bývá do této oblasti zahrnována i orientace pracovníků, která znamená snahu o zkrácení času adaptace nového pracovníka organizace. Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2011) uvádějí, že *„Dobrá orientace nového zaměstnance urychluje jeho zapracování, zvyšuje stabilizaci a motivaci k práci.“* Kociánová (2010) dále říká, že orientace pracovníků znamená *„přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce a kultuře organizace.“*

c) **Oblast rozvoje** se zaměřuje na formování osobnosti jedince. Koubek (2007) ve své knize uvádí, že *„rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikace, a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj.“* Rozvoj lze tedy chápat jako rozšiřování znalostí a dovedností nad rámec požadavků pro určité pracovní místo.

### **2.3. Systém vzdělávání pracovníků**

Prostřednictvím tohoto systému dochází k efektivnímu vzdělávání pracovníků organizace. Snaží se zajistit, aby bylo samozřejmostí soustavné vzdělávání zaměstnanců a ne pouze nárazové a nepravidelné vzdělávání, které je neefektivní.

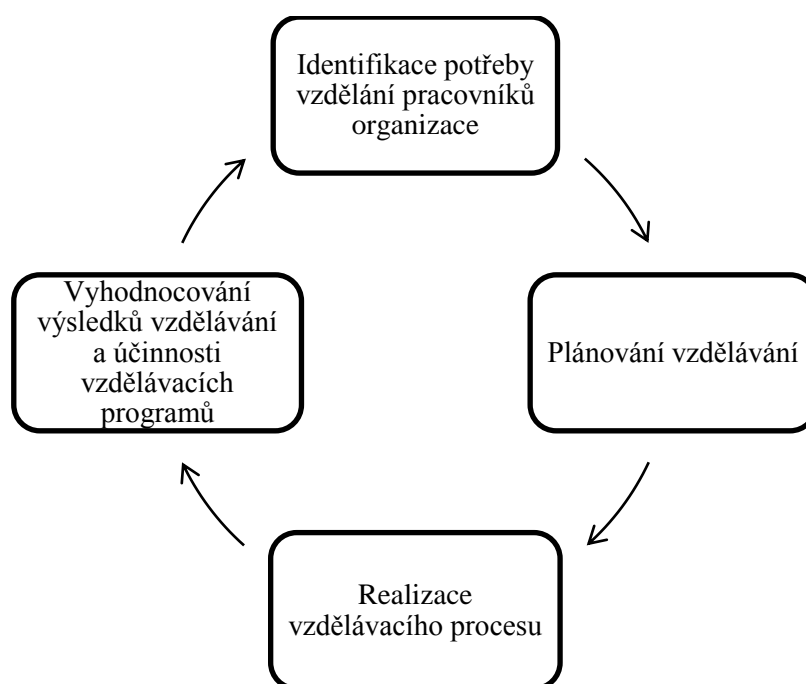
Do systému vzdělávání pracovníků patří vzdělávací aktivity, kterými jsou například doškolování, přeškolování, orientace na pracovníka, a rozvoj orientovaný spíše na kariéru pracovníka než na současně vykonávanou práci. Do vzdělávacího systému se ve většině případů zapojují vedoucí pracovníci či odbory, dále pak personální útvar a spíše ve velkých firmách se v některých případech zřizují i zvláštní komise určené ke vzdělávání pracovníků. Důležitá je zároveň existence vzdělávacích programů, vhodných podmínek pro vzdělávání na pracovišti a úměrně vybavené zařízení pro vzdělávání mimo pracoviště.

Primárním úkolem systému je tedy neustálé obohacování pracovníků jak o teoretické, tak i o praktické poznatky týkající se určitého pracovního místa a vytvářet vhodné podmínky pro individuální rozvoj. Z toho vyplývá, že hlavním cílem systému vzdělávání pracovníků je zvýšení výkonnosti pracovníků, čím se zvyšuje i konkurenceschopnost a prosperita podniku. Ve finále každý podnik, který uplatňuje efektivní systém vzdělávání pracovníků zjistí, že je systém výhodný pro podnik i zaměstnance. Mezi nesčetné množství výhod patří zejména, že podnik neustále

disponuje pracovníky, kteří mají potřebnou kvalifikaci i znalosti a dále se rozvíjí. Tito pracovníci jsou i více motivovaní pro naplňování firemních strategií a celkově se s firmou identifikují. (Koubek, 2007)

Kucharčíková, Vodák (2011) znázorňují, že systém vzdělávání pracovníků se skládá ze 4 částí. Těmito částmi jsou identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání. Urban (2012) také doplňuje, že dochází ke zvyšování efektivity vzdělávání zaměstnanců, pokud jsou tyto 4 oblasti pevně stanoveny a dodržovány.

Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, 2007

### 2.3.1. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

„Analýza potřeb spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.“ (Kucharčíková, Vodák, 2011). Autor Beaulieu (1987) také považuje za velmi důležité si předem identifikovat potřeby vzdělávacího procesu a zároveň si určit cíle, kterých má společnost dosáhnout.

Dle Koubka (2007) je identifikace potřeby vzdělávání dosti náročný proces z důvodu obtížně kvantifikovatelné úrovně kvalifikace a vzdělání. Kvalifikaci či vzdělání můžeme měřit pouze primitivními prostředky, jako je například úroveň dosaženého

vzdělání nebo vyučení v oboru. Proto je identifikace potřeb založena převážně na odhadech.

Zjednodušeně řečeno je potřeba dalšího vzdělávání určena jistou disproporcí mezi stávajícím vzděláním, dovednostmi pracovníka a požadavky na něj kladenými.

Proces identifikace potřeby vzdělání začíná analýzou údajů získaných z běžného informačního systému organizace či z jiného šetření (strukturovaný rozhovor, pozorování, dotazník, participace, skupinová diskuse). Většinou se jedná o tři hlavní skupiny údajů:

a) *Údaje týkající se celé organizace*

- Údaje o struktuře organizace, výrobním programu, programu činnosti, zdrojích (vybavení podniku, finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřeba). Významné místo tu mají údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace, pracovní doby a podobně.

b) *Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností*

- Jedná se o jednotlivé popisy pracovních míst a jejich bližší specifikace, vyjadřuje přesné požadavky, jaké jsou kladeny na pracovníky, úroveň požadovaného vzdělání. Informace o stylu vedení a kultuře pracovních vztahů.

c) *Údaje o jednotlivých pracovnících*

- Tyto informace je možné dohledat v personální evidenci či ze záznamů hodnocení pracovníka či dosaženém vzdělání pracovníka, druhu absolvovaných kurzů nebo zvláštních dovedností pracovníka.

Při identifikaci potřeby vzdělávání je nutno zajistit tyto veškeré informace. V žádném případě se nelze opírat o informace týkající se pouze organizace, nebo pouze pracovníků. Častým jevem bývá to, že potřeba vzdělávání je odvozena od požadavků bezprostředních nadřízených, ale i řadových pracovníků. Důležité je průběžné hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu. Čím detailnější je toto hodnocení, tím lépe poté poslouží pro odvození budoucí potřeby vzdělávání. (Koubek, 2007)



Kucharčíková a Vodák (2011) tvrdí, že proces identifikace vzdělávacích potřeb probíhá ve třech etapách:

1. etapa – probíhá analýza cílů daného podniku. Je zapotřebí sledovat strategii a cíle podniku a také to, aby vzdělávání bylo efektivní. Důležitá je znalost pracovníků firemní strategie a identifikace s cíli i strategiemi organizace. Nutné je také přihlížet k podnikové kultuře a celkovému hodnotovému systému organizace. Úkolem analýzy je zjištění rozdílů mezi skutečností a požadovanou výkonností a určuje, jak lze snížit rozdíly prostřednictvím vzdělávání.

2. etapa – jsou analyzovány konkrétní úkoly, vědomosti, schopnosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců. Údaje vhodné pro analýzu je snadné získat například z charakteristik pracovního místa. Získané údaje jsou porovnávány s požadovanými schopnostmi, vzděláním pracovníků a skutečným stavem. Výsledkem je zjištění informací o potřebě budoucího vzdělávání. Každý zaměstnanec má však individuální potřeby vzdělání a musí se tak přihlížet k pracovnímu místu, dále pak ke schopnostem, dovednostem a úrovni požadovaného vzdělání u každého ze zaměstnanců zvlášť. Nutné je brát v potaz i potřeby týmů.

3. etapa – je zaměřená na konkrétní charakteristiky zaměstnanců, které jsou porovnávány s nastavenými požadavky podniku. Údaje se zpravidla získávají ze záznamů o hodnocení pracovníka, o jeho dosaženém vzdělání, kvalifikaci, certifikátech.

### **2.3.2. Plánování vzdělávání pracovníků**

Výsledkem fáze identifikace potřeb vzdělání je návrh vzdělávacího plánu. Tento návrh je však pouze předběžný a ve fázi plánování se tyto návrhy upřesňují a sestavují se reálné rozpočty. Vzdělávací program se tedy doplní o informace vymezující oblasti vzdělávání, zároveň se stanoví, kteří pracovníci se vzdělávacích programů zúčastní. Dále se určí metody použité ke vzdělávání a časový fond.

*Proces tvorby plánu zahrnuje tři fáze:*

a) Přípravná fáze – určuje specifikaci potřeb, výběr účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu.

b) Realizační fáze – jedná se o určení postupu, jakým bude veškeré vzdělávání probíhat. V počátcích této fáze je nutné stanovit vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Při volbě technik je zapotřebí zohlednit počet účastníků či priority podniku.

c) Fáze zdokonalování – tato fáze zajišťuje průběžné hodnocení vzdělávání a porovnávání výsledků s cíli podniku. Poté jsou hledány možnosti zdokonalení vzdělávacího plánu za pomoci hodnotících modelů a hodnotících kritérií. Základním předpokladem je, že plánování lidských zdrojů může mít pozitivní vliv na produktivitu zaměstnanců, jejich nákladové efektivnosti a rozvoje řízení lidských zdrojů.

Vzdělávací plán by měl ve finální verzi obsahovat odpovědi na otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
- Komu? – Zda budou vzdělávání jednotlivci nebo skupiny pracovníků. Určí se kritéria pro rozhodování, kdo se účastní vzdělávání.
- Jakým způsobem? – Jaké metody vzdělávání se budou uplatňovat, jaké didaktické pomůcky budou zapotřebí.
- Kým? – Kdo bude vzdělávat, zda zajistí vzdělávání sama organizace, nebo externí vzdělavatelé.
- Kdy? – Stanovuje přesný termín, kdy bude vzdělávání uskutečňováno.
- Kde? – Určuje místo konání, zda se bude jednat o vzdělávání probíhající v organizaci či mimo organizace.
- Za jakou cenu, s jakými náklady?
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?

Dalším z velmi důležitých kroků je určení metod vzdělávání, které budou sloužit ke vzdělávání pracovníků.

### ***Metody vzdělávání***

Postupným vývojem se vytvořilo poměrně početné množství metod sloužících pro vzdělávání zaměstnanců. Tyto metody se dělí do dvou základních skupin. První je metoda „on the job“ a druhá metoda sloužící pro vzdělávání se nazývá „off the job“. Přičemž metoda „on the job“ představuje metody používané ke vzdělávání pracovníků na pracovišti přímo při výkonu práce. Tato metoda je více využívána ke vzdělávání dělníků. Oproti tomu metoda „off the job“ představuje naopak metody vzdělávání uplatňované mimo pracoviště a využívá se spíše při vzdělávání vedoucích pracovníků

a specialistů. Bláha, Mateciuc, Kaňáková (2005) uvádějí, že volba vzdělávacích metod se odvíjí od cílů a obsahu vzdělávacího programu. Důležité ovšem také je přizpůsobit předávání poznatků individuálnímu stylu vzdělávajících se.

Koubek (2011) uvádí některé metody vzdělávání:

Metody používané zpravidla ke **vzdělávání pracovníků na pracovišti** patří:

a) Instruktaž při výkonu práce – nejčastěji používaná metoda. Funguje tak, že zkušený pracovník, nebo bezprostřední nadřízený přímo předvede pracovní postup pracovníkovi. V případě potřeby je možno postup zopakovat. Výhodou je, že nadřízený pracovník hned vidí a může zároveň zkontrolovat, zda zaměstnanec výklad pochopil či ne.

b) Coaching – *„Systematický rozvoj dovedností a zkušeností účastníka, který řídí nadřízený plánovitým zadáváním úloh a průběžným hodnocením.“* (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

c) Mentoring – jistá obdoba coachingu. V tomto případě si vzdělávaný pracovník vybere sám osobu (mentora), po které chce, aby ho vedla, vzdělávala ho a pomáhala v rozvoji kariéry. Pracovník však musí věnovat velkou pozornost tomu, aby vybrala vhodného mentora.

d) Counselling – novější metoda formování pracovních schopností. Oboustranné konzultování a vzájemné ovlivňování probíhající mezi pracovníkem a vzdělavatelem.

e) Asistování – vzdělávaný pracovník je přiřazen ke zkušenému pracovníkovi. Učí se od něj například pracovním postupům nebo způsobům plnění úkolů. Vrcholem asistování je obdržení samostatného úkolu pro vzdělávaného pracovníka.

f) Rotace práce – pracovník vystřídá většinu pracovních míst v organizaci, a tak získá komplexnější přehled o fungování organizace. Morris (1956) dále říká, že rotace práce stimuluje rozvoj jednotlivce a přináší širší obraz o společnosti jako celku.

g) Pracovní porady – pracovníci se dovídají informace o organizaci, rozšiřuje jejich znalosti týkající se organizace.

Metody používané ke **vzdělávání mimo pracoviště**:

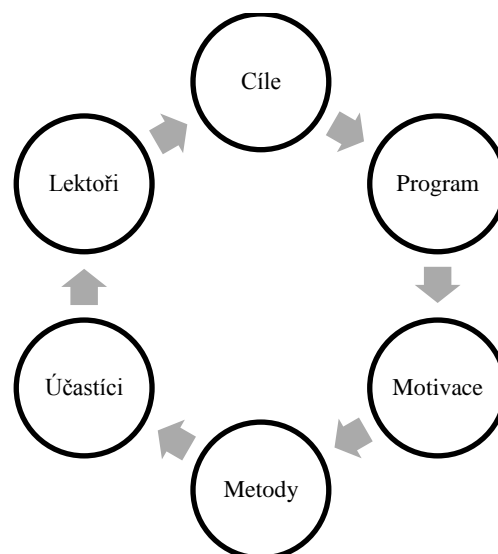
a) Přednáška – jednosměrné předávání praktických či teoretických znalostí pracovníkům.

- b) **Demonstrování** – praktické vyučování za pomoci použití audiovizuální techniky, počítačů, trenážerů či dalších technologií.
- c) **Případové studie** – ve většině případů slouží ke vzdělávání manažerů. Jedná se o skutečná či fiktivní informace týkající se nějakého organizačního problému. Cílem je prostudování problému a konečného návrhu na vyřešení situace.
- d) **Workshop** – týmové řešení problémů z praxe. Vhodný k formování schopností práci v týmu.
- e) **Brainstorming** – na brainstormingu se podílí více osob, každá osoba přispěje svým názorem, návrhem na řešení či zlepšení situace. Poté probíhá diskuze a hledá se nejúčinnější řešení.
- f) **Assessment centre** – moderní metoda sloužící k vzdělávání zpravidla manažerů. Vzdělávaný musí plnit různé úkoly a řešit problémy tvořící pracovní náplň manažerských povinností. Počítač zároveň vyhodnocuje řešení situace manažerem.
- g) **E-learning** – vzdělávání za pomoci použití počítače. Počítače umožňují poskytování velkého množství informací, znázornění situace pomocí tabulek a grafů, umějí simulovat pracovní situaci. Stále více přibývají různé programy, které poskytují testy či cvičení, a vzdělávaný si může ověřovat nabitě znalosti.

### **2.3.3. Realizace vzdělávání**

Kucharčíková a Vodák (2011) uvádějí základní prvky procesu realizace vzdělávání:

Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání



*Zdroj: Kucharčíková, A., & Vodák, J., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011*

## **Cíle vzdělávacího procesu**

Cíle vzdělávání je nutno určit již na základě předem stanovených potřeb vzdělávání. Tyto cíle se mohou rozdělit do dvou kategorií, na cíle programové a cíle vzdělávací akce. Přičemž programové cíle zahrnují celkové cíle, a do cílů vzdělávací akce se zařazují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Při stanovení cílů je velmi důležité brát ohled na jejich reálný počet. Nesmí se přecenit schopnosti účastníků, zatížit je velkým množstvím informací a materiálů v časově krátkém úseku. Pokud nastane takovýto případ, může učení způsobit více škody nežli užitku.

## **Program**

Program konkrétní vzdělávací akce musí být jasně přizpůsoben tomu, aby docházelo k efektivnímu vzdělávání a aby se účastníci skutečně něco naučili. Takovýto program obsahuje časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky. Pro naplnění programu je potřeba zajistit, aby se každý z účastníků vyjádřil ke všem částem programu a co od programu očekává. Zamezí to případným nejasnostem, dochází k doplnění programu či vyškrtnutí aktivit v souladu s cíli programu. Je vhodné, aby lektoři vymezili dostatečnou časovou rezervu k uskutečnění závěrečných činností, na zopakování všeho, co se během kurzu probíralo, jaké jsou pocity účastníků po skončení programu, zda se něco naučili a jsou s tímto výsledkem spokojeni.

## **Motivace**

Motivace zaměstnanců ke vzdělávání, je velmi důležitým prvkem vzdělávacího procesu. Učit se je vlastně ochota pracovníků zdokonalit své znalosti, schopnosti a dovednosti a velmi ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Pokud zaměstnanec není dostatečně motivován, výrazně se to projeví na výsledcích učení se. Plamínek (2002) definoval motivaci jako „*harmonizaci potřeb lidí a zájmů firmy*.“ Na motivaci v nejvyšší míře působí to, jakou má pro zaměstnance vzdělání hodnotu a jaké jsou okolnosti vzdělávání. Vysoká motivace pracovníka se poté projeví v pozitivním vztahu ke vzdělávání a zároveň k celé organizaci. Zaměstnanci budou schopni využívat nově získané informace a budou se vyznačovat vysokým stupněm flexibility.

V době globalizace a neustálých změn je zapotřebí udržovat vědomosti a dovednosti zaměstnanců na potřebné úrovni a každý podnik by proto měl mít vypracovaný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Tento systém by měl vycházet z celkové strategie

podniku, respektovat potřeby a schopnosti zaměstnanců nebo například reagovat na společenskou situaci v zemi.

Ke zvýšení motivace účastníků ve fázi realizace vzdělávacího plánu je vhodné uplatňovat některé zásady. Nejprve je zapotřebí seznámit účastníky se záměry a cíli, zohlednit očekávání účastníků. Vhodné je rovněž zapojit do procesu vzdělávání management společně s ostatními zaměstnanci. Vysoká pozornost by měla být věnována tomu, aby byl zajištěn soulad s dosavadními zkušenostmi a přístupem a celkovou náplní vzdělávání. Důležitý je i správný výběr lektora. Lektor by měl být schopen navodit příjemnou atmosféru a budovat s účastníky partnerský vztah. Motivaci účastníků zvyšuje i schopnost lektorů vyjádřit respekt k účastníkovi, zpětná vazba a schopnost rozvíjení dobrých stránek. Mirvis (1993) provedl výzkum, ve kterém dospěl k závěru, že pokud organizace nabízí příležitosti ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, dokáže to zaměstnance motivovat k lepším pracovním výkonům a snaze identifikovat se s organizací.

## **Účastníci**

Účastníci patří ke klíčovým prvkům vzdělávání v podniku, protože právě pro ně je veškeré vzdělávání určeno. Každý člověk má však k učení se jiný přístup a preferuje jiný styl učení. Těmito styly učení se zabývali Foot a Hook (2002), kteří ve finále definovali čtyři základní styly učení: aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik.

*Aktivisté* mají snahu vyniknout v krátkodobých krizových situacích. Rádi se účastní nových výzev, a zároveň dokážou být znuděni dlouhodobě vykonávanou činností. Nejlépe se učí v případech, kdy se rovnou mohou účastnit krátkodobých aktivit, nebo mohou řešit složitý úkol.

Osoba *reflektora* se raději drží v pozadí. Nejraději nejprve pozorují ostatní, analyzují získané informace a vyznačují se především opatrností. Na vše potřebují dostatečné množství času a každé rozhodnutí důkladně překontrolují.

*Teoretici* oceňují především logiku a racionalitu. Zkoumají různé teorie, principy, modely a systémy. Vyžadují účastnění se komplikovaných situací a jejich pochopení.

*Pragmatici* často hledají nové myšlenky, které si poté mohou ihned vyzkoušet v praxi. Vznikající problémy a příležitosti na ně působí jako výzva, kterou chtějí okamžitě řešit. Důležité je pro ně vědomí, že jim je poskytována zpětná vazba od jakéhokoliv

odborníka. Neméně důležité je i to, že vidí jasné spojení mezi probíranou látkou a vykonávaným zaměstnáním.

V případě, že se podaří dokonale skloubit způsob vzdělávání se stylem učení, jsou si jednotlivci schopni odnést mnohem více informací a zkušeností, než kolikrát sami předpokládají. Výše uvedené styly učení kladou důraz především na získávání zkušeností a praktické pochopení celé věci.

Je všeobecně známé, že každý člověk si přeje mít vše pod kontrolou. Toto tvrzení platí i v případě vzdělávání se. Důsledkem toho však může být, že v procesu vzdělávání budou vznikat různé bariéry, které budou stát v cestě k požadovanému výsledku. Bariéry tkví ve skutečnostech, kdy člověk potřebuje být dokonalý, nebo již zažil nějakou negativní zkušenost spojenou se vzděláváním. Za další bariéru můžeme považovat situaci, kdy nejsou dostatečně vymezeny cíle, či byla zvolena nevhodná výzva. Nutné je i obnovovat způsoby myšlení, a ne se ubírat pouze stereotypními způsoby myšlení. (Foot, Hook, 2002)

### **Metody vzdělávání**

Poté, co si organizace stanovila cíle, jichž chce prostřednictvím vzdělávacího systému dosáhnout, je potřeba zvolit vhodnou metodu vzdělávání tak, aby bylo těchto cílů dosaženo. Volba bude záviset především na obsahu vzdělávání, okolnostech vzdělávání a potřebám jednotlivců a skupin. Metody musí být rovněž přizpůsobeny celosvětovým trendům v technickém a ekonomickém vývoji. V současné době by měly vzdělávací metody rovněž zajišťovat rozvoj flexibility, tvůrčího myšlení a rychlosti reagovat na změny.

### **Lektoři**

Lektoři, kteří realizují vzdělávání, jsou převážně vybíráni pro své vědomosti a technologické znalosti. Zapomíná se však na osobní a pedagogické předpoklady, kterými by měl každý lektor disponovat. Vědomosti lektorů jsou převážně na velmi vysoké úrovni, potřeba umění sdělit a předat informace vzdělaným je však neméně důležitá. Dobrý lektor musí umět zaujmout svým výkladem a zajistit si respekt a důvěru. Vhodné je ovšem udržovat přiměřený odstup, zvláště ve vypjatých situacích. Lektoři mohou v průběhu vzdělávací akce uplatňovat různé styly vzdělávání. Autoři Kucharčíková a Vodák (2011) představují tyto čtyři styly vzdělávání: behaviorální, funkcionalistický, strukturalistický a humanistický styl vzdělávání. Dále uvádějí,

*že dobrý lektor hodně poslouchá, podporuje, povzbuzuje účastníky v aktivitách, poskytuje jim reálnou zpětnou vazbu, je trpělivý a nebagatelizuje snahu účastníků o učení, případně dovysvětlení nejasností. Poskytuje dostatek času na přemýšlení a ujasňování, nedává příliš snadné ani příliš těžké úkoly, snaží se podněcovat tvořivou a pozitivní atmosféru k učení a respektuje individualitu každého z účastníků.*

Lektorovým záměrem je především, aby zaměstnanci pochopili, jak významnou roli vzdělávání má, a že je zároveň hlavním nástrojem k dosažení podnikových cílů. (Kucharčíková, Vodák, 2011)

#### **2.3.4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání**

Cílem veškerých vzdělávacích aktivit je samozřejmě zvýšení pracovního výkonu. Aby tato změna byla zachycena, je nutno stanovit hodnotící kritéria, podle kterých je poté možné zjistit změnu vyvolanou vzděláváním.

Koubek (2007) říká, že kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo. Ve své knize též uvádí některé metody vyhodnocování vzdělávání. První takovou metodou je porovnání výsledků prostřednictvím vstupních testů s testy výstupními. Je ovšem velmi náročné sestavit oba testy tak, aby měly nějakou vypovídací schopnost o míře vzdělání. Další metoda je monitorování vzdělávacího procesu a programu, ta je ale ještě méně spolehlivá než metoda předchozí. Jiná možnost, jak zhodnotit výsledky vzdělání, je za pomoci ekonomických ukazatelů. Tím je myšleno například zvýšení produktivity práce či zvýšení prodeje.

Musí být brán zřetel i na to, zda se jedná o vzdělávání vedoucích nebo řadových pracovníků. U vedoucích pracovníků, kteří vykonávají náročnější práci, mohou být změny ve vzdělávání pozorovány jako menší než změny, které proběhnou u řadových pracovníků.

Další otázkou je, kdy bude nejlepší zkoumat efektivitu vzdělávání. Buď přímo po ukončení procesu, nebo s jistým odstupem. Výsledky mohou však být ovlivněny i dalšími faktory, jako je například motivace pracovníků ke vzdělávání. Je tedy zřejmé, že hodnocení vzdělávání bývá zkreslené a nepřesné. Neexistuje žádná metoda, která by určila přesnou změnu vyvolanou vzděláváním. I na úkor toho však nesmí být hodnocení vzdělávání opomínáno.



Zpětná vazba o efektivitě vzdělávacích aktivit je snad nejdůležitější částí z celého vzdělávacího cyklu a upozorňuje na to, že toto téma bývá v mnoha publikacích zmíněno jen okrajově. Problematika měření hodnocení může nastat hned z několika důvodů. Mezi takové důvody patří například to, že vzdělávání působí s velkým zpožděním, a proto není možné zcela určit podíl všech možných vlivů na vzdělání. (Hroník, 2007)

Turiecková (2004) ve své knize uvádí, že fáze vlastního procesu hodnocení probíhají obvykle v následujících krocích, vymezených základními činnostmi:

- plánování procesu hodnocení včetně stanovení účelu hodnocení,
- příprava – stanovení kritérií a standardu hodnocení,
- vytváření nástrojů pro sběr dat,
- sběr dat,
- analýza získaných údajů,
- příprava a zpracování závěrečné zprávy,
- provedení případných úprav v cyklu podnikového vzdělávání a monitoring systému.

### **2.3.5. Systém metod měření**

Metody je možno dělit dle různých hledisek a kritérií. Nejčastěji jsou však děleny dle toho, zda následují hned po vzdělávací aktivitě, nebo s určitým odstupem. Nebo také podle toho, kdo je autorem hodnocení. Tímto se více zabýval Donald Kirkpatrick, který vytvořil takzvaný Kirkpatrickův model. Hroník (2007) a Turiecková (2004) se tímto modelem zabývali také a upravili ho do následující podoby:

- Úroveň reakce – vyjadřuje spokojenost účastníka s programem i lektorem nebo naopak vyjadřuje spokojenost lektora s účastníky. Ta může být vyjádřena dotazníky spokojenosti apod.
- Úroveň učení – hodnocení nově získaných znalostí a množství předaných informací prostřednictvím testování znalostí.
- Úroveň chování – vyhodnocování nových nebo rozvinutých nynějších dovedností, které jsou poměřovány se změnou chování pracovníka po návratu na pracoviště.
- Úroveň výsledků – Tyto efekty jsou poměrně těžko měřitelné. Způsobuje to, že lze obtížně rozlišit efekt vzdělání od ostatních vlivů. Jedná se zpravidla o měření dopadu do reálné výkonnosti. To pro organizaci znamená dosahování

strategických plánů firmy, lepší využívání technických prostředků a technologií, zlepšení komunikace uvnitř firmy i mezi zákazníky a dodavateli, lepší pracovní výsledky jednotlivců i týmů.

- Úroveň postojů (hodnotová) – vliv na rozvoj firemních cílů a vliv na vnější společenské prostředí.

Tabulka 1: Metody dle autorství hodnocení a časového horizontu

		Horizont hodnocení	
		krátkodobý	dlouhodobý
Hodnocení	<b>Subjektivní (hodnotí sám účastník)</b>	Hodnocení spokojenosti Dopis sobě a lektorovi	Autofeedback Rozvojový plán 360° zpětná vazba – část sebehodnocení
	<b>Objektivní (hodnotí provozovatel)</b>	Test-retest, případové studie, mystery shopping, AC/DC	Rozvojový plán (část), hodnocení nadřízeným, mystery shopping, 360° zpětná vazba (hodnocení druhými), trend výsledků, benchmarking, MBO, BSC

*Zdroj: Hroník, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007*

Za krátkodobý časový horizont se obvykle považuje období maximálně jednoho měsíce. Dlouhodobý je tedy měsíc a více, nejčastěji s tří až šesti měsíčním odstupem.

#### *Subjektivní hodnocení*

Subjektivní hodnocení znamená hodnocení samotnými účastníky vzdělávání. Následuje buď po dokončení vzdělávací aktivity, nebo s časovým odstupem.

Subjektivní metody, které se uplatňují zpravidla s kratším časovým odstupem, mají podobu průzkumu veřejného mínění. Nejvíce jsou však používány **dotazníky spokojenosti**, které vyjadřují zpětnou vazbu poskytnutou právě účastníky vzdělávání. Nejvhodnější je tyto dotazníky provádět zhruba tři až sedm dnů po skončení kurzu, kdy už na účastníky nepůsobí žádné okolní vlivy. Dále jsou využívány **dopisy lektorovi/dopisy sobě**. Tyto dopisy opět fungují jako zpětná vazba, ale také napomáhají přenosu znalostí a dovedností do praxe.

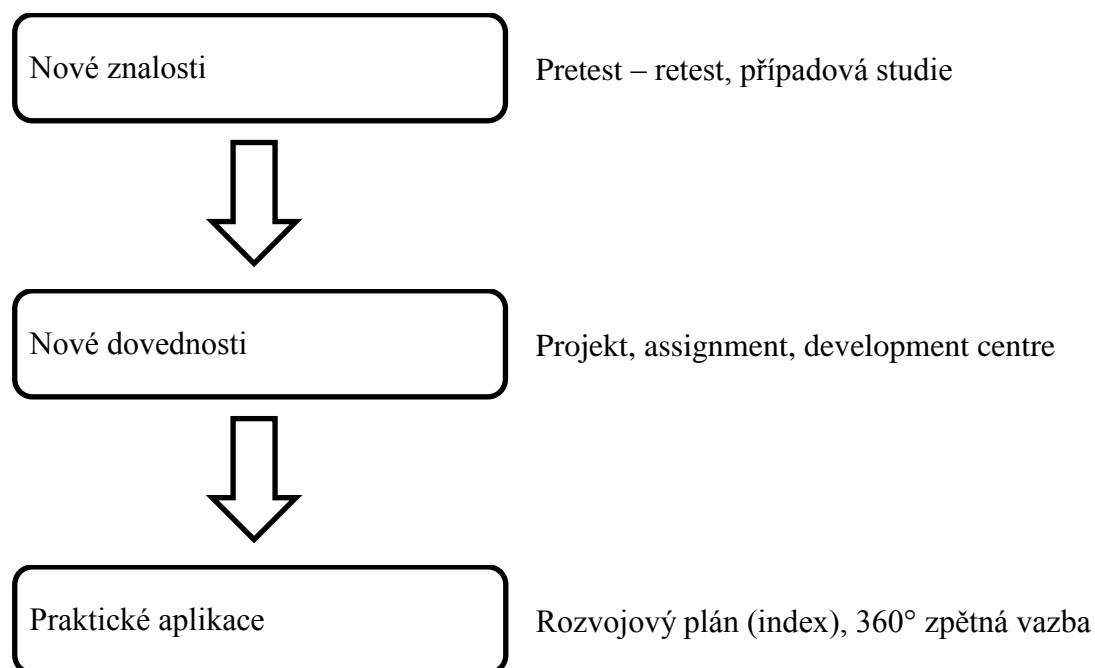
Subjektivní metody uplatnitelné s delším časovým efektem mají tu výhodu, že jistý časový odstup dává možnost mnohem hlubšímu a kritičtějšímu poznání a myšlení. Mezi

tyto metody se nejčastěji řadí autofeedback, rozvojový plán a 360° zpětná vazba. **Autofeedback** znamená poskytování zpětné vazby účastníka sobě samému. Účastník zcela sám a pro sebe vyhodnotí vztah změny a kvality v profesním a osobním rozvoji. V **rozvojovém plánu** účastník sleduje míru přírůstku nových znalostí a dovedností. Tyto přírůstky sleduje nejen číselně, ale především na konkrétních případech. **360° zpětná vazba – část sebehodnocení** je prakticky odpověď na otázky, které jsou zacíleny na pokrok od doby zahájení výcvikového programu. Daný pokrok se hodnotí, jednak čísla, ale dále musí účastník přiložit komentáře, které odpovídají právě na jednu otázku: „Podle čeho to druzí mohou poznat?“

#### *Objektivní hodnocení*

Objektivní hodnocení znamená hodnocení druhými lidmi. Změny spojené v souvislosti se vzděláváním je vhodné strukturovat v modelu znalosti – dovednosti – praktické aplikace. Model v první řadě vyjadřuje to, že ke každé změně je zapotřebí mít určitou poznatkovou základnu, která je nezbytná pro získání nových dovedností.

Obrázek 4: Hierarchie změny



*Zdroj: Hroník, F., Vzdělávání a rozvoj pracovníků, 2007*

- Znalosti

Soubor rozličných znalostí dohromady vytváří poznatkovou základnu, která je využívána při určitém jednání. **Pretest – retest** jsou testy, které jsou uskutečňovány při zahájení školení a zároveň i při skončení školení, nejčastěji však s jistým časovým odstupem po ukončení školení. Tento odstup je nutný pro to, aby nebyla měřena pouze krátkodobá paměť. V testech se nacházejí takové otázky, které odrážejí pochopení celého významu věci a ne zapamatování detailu. V pretestu a retestu nemusejí být stejné otázky. Poté však nastává vysoká náročnost srovnatelnosti těchto testů. **Případové studie** se využívají pro ověřování komplexnějších znalostí. Pro zjištění úrovně znalosti není vhodné tyto dvě metody kombinovat, účinnější je použít pouze jednu metodu.

- Dovednosti

Pokud jsou měřeny dovednosti, lze je prokázat prostřednictvím **assessment (development) centre**. Tato metoda vyjadřuje praktickou ukázkou práce či praktickou zkoušku. Je také vhodná pro posouzení takzvaných „měkkých“ manažerských dovedností, které vyjadřují osobnostní a charakterové vlastnosti každého člověka individuálně. Metodu většinou provádí dva a více pozorovatelů, přičemž se může jednat o pozorovatele z vlastní firmy nebo mohou být přizváni externí pozorovatelé. Další dovednosti lze prokázat pomocí **vyhotovení plánu projektu** nebo **vypracování assignmentu**.

- Praktické aplikace

Praktickými aplikacemi je hodnocen přenos znalostí a dovedností do praxe. K pozorovatelnému transferu dochází až po určité době od ukončení kurzu. Někdy je zapotřebí absolvování více kurzů, které se tematicky doplňují, aby byly změny pozorovatelné. **360° zpětná vazba**, kde je v roli hodnotitele nejčastěji nadřízená osoba, kolega nebo zákazník, probíhá tak, aby minimálně zatěžovala organizaci z hlediska času. Ideální forma se tomuto hodnocení věnuje 20 až 25 minut. **Rozvojový plán** slouží především k projekci rozvoje, kterým se bude organizace ubírat a také zaznamenává dosažený pokrok. Rozvojový plán se nejčastěji nachází v elektronické podobě. **Pozorování při práci** provádí vždy nadřízený anebo pověřený člověk. Není možné provádět pozorování bez přípravy, nutné je připravit si podklady pro usměrnění, co má být vlastně předmětem pozorování.

Hodnocení bývá zpravidla zaznamenáváno na papír nebo elektronicky. Hodnocení na papír bývá používáno u dotazníků spokojenosti nebo při hodnocení nadřízeným. Tyto metody jsou však již v dnešní době zcela na ústupu a bývají nahrazovány elektronickou formou. Přičemž elektronické testování usnadňuje informování o výsledcích všem účastněným osobám. (Hroník, 2007)

Kucharčíková a Vodák (2001) sdělují některé výhody a nevýhody vyhodnocování výsledků. Mezi *nevýhody* řadí například náročnost na získávání potřebných informací, přičemž výsledky jsou posuzovány subjektivně. Dále pak uvádí, že vyhodnocování vyžaduje spoustu úsilí a času, vynaložení dodatečných finančních prostředků, úzkou spoluúčast lektorů, účastníků vzdělávání i managementu. Naopak jako *výhody* uvádějí přispívání k efektivitě podnikání, podporu těsné vazby mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli podniku. Dále vyhodnocování pomáhá rozhodovat o prioritách, zaměřuje pozornost managementu na lidské zdroje a určuje způsob, jak lze dosáhnout lepšího výsledku.

#### ***Návratnost investic do vzdělávání***

Samozřejmě prvotním cílem vzdělávání je zvýšení znalostí a praktických zkušeností zaměstnanců a přenosu jejich zkušeností do praxe. Dalším cílem je však zhodnocení investovaných finančních prostředků. Tento transfer musí přinášet hodnotu pro zákazníka, což se dozajista zobrazí v hospodářských výsledcích firmy. Toto měření je velmi obtížně proveditelné. Usnadňují to dvě proměnné: nárůst variabilních složek mzdy a míra fluktuace. Ovšem Walker (2003) říká, že „*investice do vzdělávání vede jednoznačně k vyšší produktivitě než navýšení kapitálu nebo časového fondu pracovníků.*“ Z čehož zřetelně vyplývá, že investice do vzdělávání jsou v převážně míře velmi výhodné.

### 3 CÍL A METODIKA

Cílem bakalářské práce je provést analýzu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci a poté navrhnout možné způsoby zlepšení stávající situace. V bakalářské práci má být zachyceno, jak je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců uplatňován v milevské společnosti ZVVZ MACHINERY, a.s., zdali je efektivní a zaměstnanci této společnosti mají zájem o dodatečné vzdělávací kurzy zvyšující jejich kvalifikaci.

Prvním krokem k uskutečnění této práce bylo samozřejmě studium tuzemské i zahraniční odborné literatury, přičemž toto studium bylo prvotním podkladem pro celkové porozumění dané problematice a snazšímu pochopení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v praxi. Pro získání základních informací o zkoumané společnosti bylo zapotřebí prostudování interních dokumentů společnosti a webové stránky.

Po prostudování odborné literatury byla vypracována literární rešerše, která specifikuje klíčové pojmy týkající se dané problematiky. Dále jsou předmětem literární rešerše informace o systému vzdělávání zaměstnanců, který se skládá z identifikací potřeb, plánu a realizaci vzdělávání a následném vyhodnocení výsledků.

Následně byla vypracována analýza týkající se stávající situace ve vybrané organizaci. Bylo zjištěno, jaké typy vzdělávání se v organizaci i mimo ni uskutečňují, kolik je ročně vyčleněno finančních prostředků na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a kdo má tyto činnosti na starost. Na závěr této praktické části byl sestaven dotazník, jehož cílem bylo zjistit, zdali jsou zaměstnanci se systémem vzdělávání ve společnosti spokojeni, popřípadě co by uvítali či změnili, a jestli nabízené možnosti vzdělávání využívají a za jakým účelem.

Pro účely dotazníkového šetření bylo vybráno 41 respondentů, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni na pozici technickohospodářských pracovníků. Před samotným uskutečněním dotazníkového šetření byl proveden pilotní výzkum na třech zaměstnancích, aby bylo zamezeno případným nesrovnalostem v dotazníku a aby byly všechny otázky pochopeny správně a jednoznačně.

Pilotní šetření prokázalo, že všechny otázky byly pochopeny správně a k žádným nesrovnalostem by tedy v průběhu dotazníkového šetření nemělo docházet. Dotazník

byl pouze doplněn o dvě otázky, které pro své potřeby doplnila specialista personálního útvaru. Obsahem dotazníku bylo tedy dvanáct otázek zaměřených převážně na spokojenost zaměstnanců, absolvované vzdělávací kurzy a návrhy na inovaci.

Šetření probíhalo prostřednictvím tištěných dotazníků a zaměstnanci společnosti měli na jejich vyplnění zhruba dva týdny. V dotazníku byly převážně obsaženy otázky s výběrem jednoznačných odpovědí, některé otázky bylo možno doplnit i o jiné varianty, než byly varianty navrhované. Několik otázek bylo s možností otevřené odpovědi. Tyto otázky se týkaly například toho, jaké kurzy zaměstnanec absolvoval, popřípadě napsat osobní názor na to, jakou změnu by v systému firemního vzdělávání uvítal.

Po obdržení vyplněných dotazníků nazpět je bylo možné vyhodnotit. Vzhledem k papírové formě dotazníků musely být výsledky zpracovány ručně.

Následně po vyhodnocení výsledků bylo možné zhodnotit stávající situaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Bylo zjištěno, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současnou úrovní vzdělávacího systému a jaké změny by uvítali. Díky otevřenosti pracovníků byly získány informace, které by mohly být nápomocné při potenciálních změnách systému vzdělávání k větší spokojenosti zaměstnanců. Informace obsažené v dotaznících a konzultace s vedoucí personálního útvaru ukazují, že zaměstnanci organizace ZVVZ MACHINERY, a.s., mají o vzdělávání a rozvoj velký zájem a jsou zainteresováni v zájmech společnosti. Je proto velice důležité se tomuto vzdělávacímu systému dlouhodobě věnovat a popřípadě ho inovovat.

Závěr bakalářské práce je věnován návrhům na zlepšení stávajícího vzdělávacího systému, což by mohlo posléze vést k vyšší efektivitě a prosperitě společnosti. Zároveň by změny mohly přispět k větší spokojenosti zaměstnanců s prací ve společnosti.

## 4 VLASTNÍ PRÁCE

### 4.1. Charakteristika společnosti

ZVVZ MACHINERY, a.s., je výrobní společnost, která náleží do holdingového uskupení ZVVZ GROUP se sídlem v Milevsku. Hlavní výrobní program společnosti je zaměřen na ventilátory, filtry, odlučovače, sušárny a zařízení pro pneumatickou dopravu sypkých materiálů. Tato společnost disponuje vlastním know – how, realizuje kompletní návrhy a dodávky zařízení nebo jejich celků v oblasti vzduchotechniky a strojní výroby, zajišťuje dokonce i výrobu dle cizí dokumentace.

Hlavním předmětem podnikání společnosti je engineering, vývoj, výroba a servis zařízení pro podporu životního prostředí, zejména čištění vzduchu, likvidaci odpadů, větrání, klimatizaci a pneumatickou dopravu, včetně cisternových návěsů, nádržkových kontejnerů a tlakových nádob.

Technický rozvoj společnosti je především zaměřen na vývoj prvků a systémů větrání, filtračních stanic, ventilátorů, výrobky pro jadernou energetiku, klapky, tlakové nádoby, přepravníky, kontejnery, vývoj unikátních řešení pro aerodynamické a klimatické tunely.

Tabulka 2: Základní údaje o společnosti

Obchodní firma	ZVVZ MACHINERY
Právní forma podnikání	Akciová společnost
Datum vzniku	1. 9. 2010
Sídlo	399 01 Milevsko, Sažinova 888
Základní kapitál	180 000 000 Kč
Počet zaměstnanců	506
IČO	28127625

*Zdroj: Vlastní tvorba*



## **4.2. Historie společnosti**

ZVVZ MACHINERY, a.s., je současný název společnosti. Než se ovšem společnost dopracovala k tomuto názvu, proběhlo spoustu změn, které se týkaly názvu společnosti, změny předmětu podnikání či počtu divizí podniku.

První zmínka o podniku se objevila 16. ledna 1948, kdy bylo rozhodnuto o zřízení podniku těžkého strojírenství pro zhruba 500 zaměstnanců. První zaměstnanci začali do podniku nastupovat již na konci roku 1949. První název společnosti byl: národní podnik JANKA, v této době měl podnik 5 závodů, mezi které patřil například závod Liberec s provozovny Hanychov a Chrastava a slévárna Chrastava. Již v 60. letech 20. století se podnik zabýval vzděláváním svých zaměstnanců. Nejprve prostřednictvím večerního studia na odborném učilišti, později i na průmyslovce.

Za nejúspěšnější období podniku se dá považovat období 70. až 80. let 20. století. V této době činil počet zaměstnanců přes 4000, budovaly se nové prostory autodílen a kanceláří. V souvislosti s vysokým rozvojem firmy se kladl velký důraz na kvalifikaci zaměstnanců a podnik jim umožnil dokončit vysokoškolský titul na ČVUT. V 90. letech došlo k velkým změnám, které se týkaly počtu pracovníků a rozvoji výpočetní techniky. V tomto období tedy začal proces celkového zeštíhlování firmy, reorganizace, rušení některých pracovišť a snižování počtu pracovních míst.

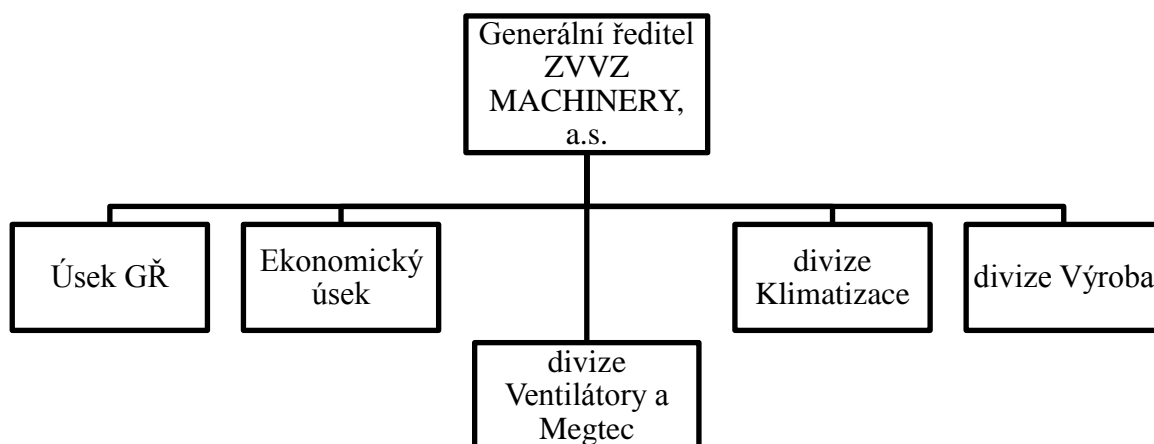
V současné době podnik zaměstnává přes 500 pracovníků a soustavně se stará o jejich budoucí rozvoj.

## **4.3. Současnost společnosti**

### ***Organizační struktura***

V této společnosti je organizační struktura členěna na úsek generálního ředitele, pod postem generálního ředitele se nacházejí další ředitelské pozice a ekonomický úsek. Jak již bylo zmíněno výše, společnost má tři divize, které spadají do organizační struktury.

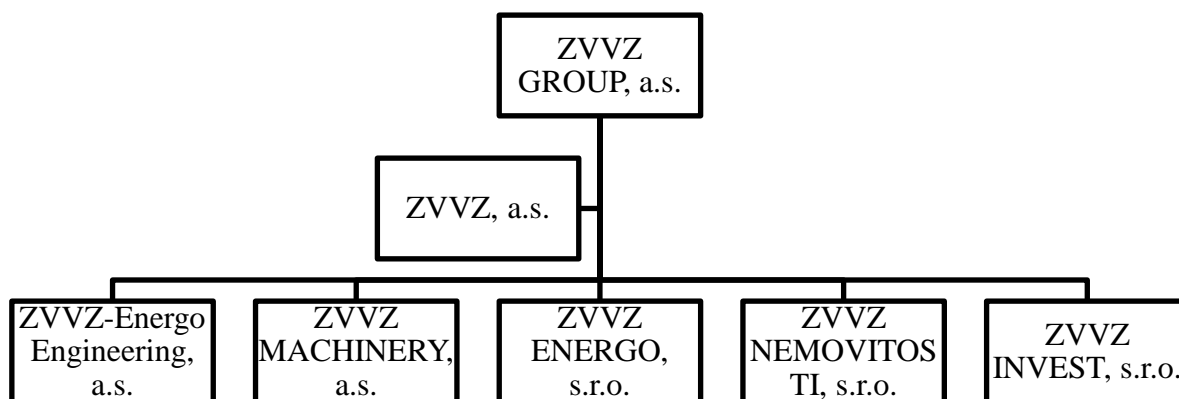
Obrázek 5: Zjednodušená organizační struktura



*Zdroj: Interní dokument společnosti*

Společnost je členem holdingového uskupení ZVVZ GROUP, a.s., do kterého náleží další společnosti, kteří vyvíjejí vlastní činnost. Pro tyto společnosti funguje pouze jedno personální oddělení, které má na starost personální činnosti pro celé holdingové uskupení. Celkový počet zaměstnanců ZVVZ GROUP, a.s. je něco málo přes 800 zaměstnanců. Samotné ZVVZ MACHINERY, a.s. zaměstnává 506 zaměstnanců.

Obrázek 6: Holdingové uskupení ZVVZ GROUP, a.s.



*Zdroj: Interní dokument společnosti*

Dále jsou zaměstnanci v organizační struktuře pro účely vzdělávání rozděleni do čtyř skupin:

- TOP management,
- Střední management,
- Technicko-hospodářští pracovníci – specialisté,
- Výrobní a režijní dělníci.

#### **4.3.1. Politika jakosti**

Součástí strategického záměru firmy je soustavné rozšiřování a vylepšování současných výrobků a služeb a zavádění nových na trh. Jedním z velmi důležitých požadavků vedení společnosti je trvalé zlepšování kvality produktů s minimálním dopadem na životní prostředí.

K naplnění tohoto strategického plánu je ovšem zapotřebí mít v organizaci zaměstnané vysoce kvalifikované pracovníky, kteří se snadno přizpůsobí změnám v organizaci.

#### **4.3.2. Výzkum a vývoj**

V zájmu společnosti je taktéž i soustředění se na výzkum a vývoj, do kterého investovala v druhé polovině roku 2010 téměř 5 000 000 Kč. Finance byly určeny pro předem stanovené činnosti, které měly vyřešit problémy například s přepravou výrobků. Dále byly finance investovány do vývoje zaměřeného na ventilátory, kde probíhaly vývojové práce v oboru osových a radiálních ventilátorů.

#### **4.3.3. Personální oddělení**

Součástí personálního oddělení společnosti je celkem šest zaměstnanců. Dvě pracovnice vykonávají pozice personalistek, jež mají na starost celkovou agendu spojenou s pracovním místem. Dále se starají o rozvoj a vzdělávání pracovníků, přidělování benefitů, nástup a odchod zaměstnanců. Další tři pracovnice vykonávají pozici mzdových pracovnic, které mají na starost vyplácení mezd a jejich správný výpočet. A jako poslední pracovní pozice je personální ředitel, jehož starostí je například dohled na veškeré fungování personálního oddělení, dále se stará o nastavování personální a mzdové politiky a kolektivní smlouvy.

#### **4.3.4. Personální politika**

Společnost si plně uvědomuje, jak moc jsou kvalitní zaměstnanci důležití pro chod společnosti, ale zároveň i její další rozvoj. Proto se snaží k zaměstnancům přistupovat individuálně a s co největší péčí. Zaměstnancům poskytuje benefity ve formě důchodového připojištění, příspěvků na stravování, příspěvek na dopravu a 5 dní dovolené navíc. Jako benefit mohou někteří zaměstnanci vnímat i možnost vzdělávání a zvyšování své kvalifikace. Mohou to brát jako svůj vlastní osobní, ale i profesní rozvoj. Vzdělávání je poskytováno prakticky všem zaměstnancům, od vrcholového managementu až po výrobní dělníky.

#### **4.4. Vzdělávání v organizaci**

Jako společnost, s dlouholetou tradicí si firma uvědomuje, že za jejím úspěchem stojí hlavně kvalitní zaměstnanci. Proto nenechávají nic náhodě a s podporou vzdělávání začínají již u studentů. Společnost podporuje účast partnerské školy SOŠ a SOU Milevsko v projektu nazvaném Rozvoj technického vzdělávání v Jihočeském kraji. Cílem tohoto projektu je vzbudit v žácích a studentech zájem o technická povolání. Společnost v těchto žácích vidí budoucí spolupracovníky a potenciál svého vlastního rozvoje.

Tímto však zájem o kvalifikované pracovníky nekončí. Ročně je vyčleňováno poměrně vysoké množství finančních prostředků určených právě ke vzdělávání. Aby společnost nemusela veškeré prostředky uvolňovat pouze ze svých zdrojů, pravidelně žádá o dotace na vzdělávání z Evropské unie. Tyto dotace si s sebou však nesou i požadavek vysoké administrativní náročnosti a povinnosti dokazování, na co byly finanční prostředky použity.

Vzdělávání se dotýká všech divizí společnosti, tudíž i zaměstnanců ze všech úrovní organizační struktury. Nejvíce je však vzdělávání zaměřeno na technickohospodářské pracovníky, přičemž nejvíce vzdělávacích kurzů je zaměřeno na odborné vzdělávání pracovníků. Jazykové kurzy jsou uskutečňovány pouze v menší míře. Dále je pak vzdělávání soustředěno na výrobní dělníky, kteří musí být schopni podřídit se změnám ve výrobě či změnám technologií. U těchto pracovníků je tedy vzdělání zcela nevyhnutelné a potřebné pro zajištění soustavné výroby v podniku.

## **4.5. Systém vzdělávání pracovníků v organizaci**

### ***Identifikace potřeby vzdělávání***

Identifikace potřeby vzdělávání v organizaci ZVVZ MACHINERY, a.s., probíhá tak, že vedoucí pracovník je povinen jednou ročně, zpravidla v únoru, popřípadě v březnu, vést hodnotící pohovory se zaměstnanci. Z těchto pohovorů by mělo vyplynout, zda daný člověk pro svou činnost potřebuje nějaké dodatečné vzdělání. Je zapotřebí, aby bylo popřípadě určeno, jaké vzdělávání je v následujícím roce potřeba. Informace získané z pohovorů musí poté vedoucí pracovník zadat do informačního systému za každého pracovníka jednotlivě. Vedoucí pracovníci i personální útvar tak mají jasný přehled o potřebě dodatečného vzdělávání.

Významným problémem však je, že kritéria pro hodnotící pohovory jsou pro všechny zaměstnance, pracovní skupiny a všechny divize stejné, tudíž mají nízkou vypovídací schopnost a jen stěží jejich prostřednictvím může být určena další potřeba vzdělávání. Vedoucí pracovník sice vede rozhovor s každým individuálně, ale následovně má povinnost tyto informace zadat do informačního systému, který má jednotou podobu a nemůže se tak přizpůsobit prvkům individuality.

Společnost si tyto nedostatky zcela uvědomuje a v nejbližší době chystá zavedení nových hodnotících kritérií, která budou různá, podle toho, na jaké pozici se daný zaměstnanec nachází. Měla by se tudíž zlepšit vypovídací schopnost těchto dotazníků a následně identifikace potřeby vzdělání by měla být snáze určitelná.

V podniku je však i spousta pracovníků, kteří vzdělávání vnímají jako jistou formu benefitu a chtějí se sami dobrovolně vzdělávat. Takovíto zaměstnanci sdělí svoje požadavky nadřízenému pracovníkovi, ten jejich návrh zváží a rozhodne o tom, zda na svoji pracovní pozici dodatečné vzdělání potřebují či nikoliv.

### ***Plánování vzdělávání***

Plánování vzdělávání se tvoří ve většině případů na jeden rok. To se týká jak vymezení finančních prostředků, tak i určení vzdělávacích kurzů, které se budou nastávající rok uplatňovat. O vyčlenění finančních prostředků se stará ekonomický úsek společnosti, který vychází z informací z předcházejícího roku.

Plán budoucího vzdělávání vzniká na základě podkladu z identifikace potřeby vzdělávání, po vyplnění formuláře o hodnocení zaměstnance vedoucím pracovníkem. Následně poté, co vedoucí pracovník tento formulář vyplní, systém automaticky

vygeneruje potřebu dalšího vzdělávání. Tento plán se ovšem musí poté ještě prokonzultovat s danými lidmi, kterých se vzdělávání týká. Popřípadě se zaměstnanci, kteří mají o vzdělávání zájem a nebyli vybráni, mohou o vzdělání dodatečně přihlásit.

Toto plánování je však samozřejmě ovlivněno finančními zdroji, které si může společnost dovolit do vzdělávání investovat. Podle mého názoru si společnost maximálně uvědomuje důležitost vzdělávání a tomu odpovídá i roční částka uvolňovaná na podporu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

### ***Realizace vzdělávání***

Realizace vzdělávání se člení z toho hlediska, zda se vzdělávací kurzy uskutečňují v areálu společnosti či mimo něj. V areálu se ve většině případů uskutečňuje vzdělávání povinné ze zákona. Pod tímto vzděláváním si můžeme představit například poučení o BOZP, neboli poučení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, poučení o požární ochraně a dále třeba školení jeřábníků, vazačů.

Dále realizace vzdělávání probíhá zpravidla prostřednictvím otevřených kurzů či kurzů na míru.

Termín otevřené kurzy označuje vzdělávací kurzy, které jsou určeny pro širokou veřejnost. Probíhají vždy mimo půdu společnosti, pořádají je vzdělávací agentury, které sídlí ve většině případů buď v Praze, nebo v Českých Budějovicích, kam musí zaměstnanci společnosti dojíždět. Tyto kurzy mají pro zaměstnance několik nevýhod, které se týkají jak dopravy, tak i samotné efektivity vzdělávání. Lektor není dopředu seznámen s tím, jací lidé přijdou, tudíž se na to nemůže připravit a hovoří vždy v obecné rovině. Proto se otevřených kurzů využívá například pro seznámení účetních se změnami v zákoně, kde není zapotřebí žádného individuálního přístupu. Dále bych jako nevýhodu uvedla také to, že lektor nemůže předpokládat, kolik lidí se zúčastní. Kurzy jsou vybírány prostřednictvím serveru [educity.cz](http://educity.cz), kde si zaměstnavatel může vyhledat ideální variantu, která odpovídá přímo jeho požadavkům. Kurzy jsou pro přehlednost rozděleny podle oborů, tudíž zaměstnavatel může jednoduše vyhledat vzdělávací aktivitu, přečíst si osnovu, podle které se bude vyučovat, a ihned prostřednictvím internetu objednat a zaplatit. Výhodou tedy je, že může být ušetřeno spoustu času a že zaměstnanci, kteří kurz absolvují, budou mít jasnou představu o tom, co bude hlavním předmětem výuky.

Jako efektivnější varianta vzdělávacích aktivit se tedy ukazuje výuka prostřednictvím kurzů na míru. Může se stát, že ve středních nebo velkých podnicích může občas docházet ke komunikačnímu šumu. V oblasti vzdělávání to může znamenat, že například jeden zaměstnanec si zažádá nebo je poslán na otevřený kurz sám, i když jsou ve firmě i další zaměstnanci, kteří by stejné vzdělávání taktéž potřebovali. Je proto zapotřebí, aby manažeři i zaměstnanci mezi sebou komunikovali, dochází tak k úspoře času i finančních prostředků. Pokud je více zaměstnanců, kteří potřebují dodatečné vzdělání, je pro ně i pro firmu výhodné objednat si kurz na míru. Je to výhodné i z toho hlediska, že lektor má přesný přehled, kdo se jeho kurzu zúčastní, a co přesně má být předmětem výuky. Lektor je lépe připravený a může snáze i upravit osnovu výuky. Další výhodou je, že kurzy jsou mnohem individuálnější a zároveň dochází i k větší efektivitě ve vzdělávání. Může to mít za dopad i stmelení kolektivu a podpoření lepší spolupráce v týmu. Lektor většinou přijede do místa, kde se firma nachází, ale výuka se přesto neuskutečňuje přímo v sídle firmy. V případě společnosti ZVVZ MACHINERY, a.s., se uskutečňuje ve městě Milevsko.

#### ***Vyhodnocování výsledků vzdělávání***

Vyhodnocování výsledků vzdělávání ve společnosti probíhá ve dvou základních rovinách. Za prvé se vyhodnocují finanční prostředky, kterých bylo potřeba pro uskutečnění a zrealizování výukových aktivit, a za druhé je zapotřebí vyhodnotit samotné vzdělávací aktivity.

V případě vyhodnocování výsledků z finančního hlediska se porovnávají plánované náklady s náklady skutečně vynaloženými. V mnoha situacích se stane, že je zcela nemožné naplánovat vzdělávací aktivity tak, aby je pokryla vyčleněná část finančních prostředků. Pokud nastane situace, že skutečné náklady převyšují plánované, samozřejmě je to stále financováno společností. Společnost si pro větší přehlednost vede údaje o těchto plánovaných a skutečně vynaložených nákladech. Údaje jsou seskupeny do tabulek, kde můžeme na první pohled vidět celkově vynaložené finanční prostředky. Kurzy jsou děleny na jazykové kurzy, kurzy odborné způsobilosti a profesní školení. Tyto kurzy jsou pak dále děleny. To znamená, že například jazykové kurzy jsou dále děleny na výuku anglického, německého a ruského jazyka. Pod těmito kurzy můžeme poté snadno dohledat, kdo se těchto kurzů zúčastnil, kolik finančních prostředků spotřeboval a jestli popřípadě zaměstnanec obdržel certifikát.

Za druhé jsou vyhodnocovány samotné vzdělávací aktivity. Tyto aktivity hodnotí zaměstnanci, kteří se jich přímo zúčastnili, prostřednictvím formulářů. Tyto výsledky se poté zanesou do informačního systému společnosti, kde je pak podle složek oborů možné dohledat, který zaměstnanec jaký kurz absolvoval a jaké je jeho současné dosažené vzdělání. Společnost má údaje velmi přehledně zpracované a v případě, že se objeví například nový úkol, na který je potřeba speciálně vzdělaných zaměstnanců, mohou to jednoduše podle těchto složek dohledat.

#### **4.6. Finanční prostředky pro účely vzdělávání**

##### *Finanční prostředky vyčleněné ze zdrojů firmy*

O veškeré finance podniku se stará ekonomický útvar. Má na starost správu finančních prostředků a výši jejich vymezení pro jednotlivá střediska podniku. Zamezuje také zbytečnému plýtvání financí a zároveň má dohled nad tím, k jakému účelu budou dané peněžní prostředky použity.

Jak bylo již řečeno, finance podniku jsou vymežovány pro každé středisko zvlášť. Dochází tak k větší přehlednosti nad rozdělenými penězi. Zpravidla se peněžní prostředky rozdělují podle toho, kolik jich bylo zapotřebí v předcházejícím období.

Poté, co se finanční prostředky rozdělí, každé středisko se podle těchto možností musí zařídit. Nadřízení se svými podřízenými musí prokonzultovat, jaké vzdělávací kurzy budou nejvhodnější a kolik zaměstnanců tyto kurzy absolvuje.

V roce 2014 společnost uvolnila za účelem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ze svých zdrojů přes 1 400 000 Kč a v roce 2015 to byla částka mírně přesahující 1 940 000 Kč, z čehož 800 000 Kč bylo určeno na školení svářečů, 583 000 jazykové kurzy a další profesní vzdělávání 569 000 Kč, což jsou odborná školení. Z toho tedy můžeme usoudit, že společnost si maximálně uvědomuje potřebu vzdělávání a podle toho přizpůsobuje investované finanční prostředky.

##### *Dotace z EU*

Aby společnost nemusela veškeré vzdělávací aktivity a projekty financovat sama, žádá o finanční podporu z Evropské unie. Zajišťování a dodržování administrativní správnosti těchto dotací má na starost personální útvar. Dotace z Evropské unie mají samozřejmě řadu výhod, ale bohužel i několik nevýhod. Mezi výhody bych zařadila přítok finančních prostředků pro zrealizování projektů a podporu pro vzdělání a rozvoj



zaměstnanců. Bohužel tyto dotace s sebou nesou i jisté nevýhody, jako je například vysoká administrativní zátěž a možná kontrola od Evropské unie.

Společnost nežadá o dotace v žádných pravidelných intervalech, ale záleží na výši vypsaných dotací pro daný obor. Pokud se podnik rozhodne, že bude o dotace žádat, zpravidla komunikuje s úřadem práce v Písku. S tímto úřadem posléze sepíše dohodu týkající se dané dotace.

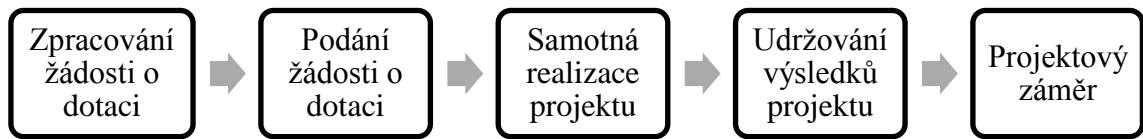
Již jsem se zmínila o vysoké administrativní náročnosti, které s sebou finanční prostředky ze zdrojů EU nesou. Pro účely získání dotací je zapotřebí mít uschované tyto dokumenty: dohodu sepsanou s úřadem práce o tom, že bude vzdělávací aktivita uskutečněna, plánovaný harmonogram vzdělávací akce, seznam zaměstnanců, kteří se aktivit zúčastní, smlouvu o zrealizování vzdělávací aktivity mezi dodavatelem a společností. Pro potřeby Evropské unie se musí dále vypracovat prezenční listina s docházkou zaměstnanců na vzdělávací aktivitu a musí být rovněž zpracována listina, na co byly finanční prostředky přesně vynaloženy. Dotace poté podléhají kontrole auditora.

Pro příklad bych ráda uvedla, za jakým účelem společnost v minulosti žádala o dotace z EU. V roce 2015 žádala společnost o poskytnutí podpory de minimis v rámci realizace projektu financovaného z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Tyto dotace byly mířeny na vzdělávací aktivity, přímo na tzv. projekt POVEZ neboli podpora odborného vzdělávání zaměstnanců. Projekt byl zaměřen na přeškolení zaměstnanců, přímo bylo v žádosti uvedeno: mezinárodní svářečský praktik – instruktor svařování. Tento projekt probíhal ve čtyřech tocích a společnost získala dotaci ve výši téměř 50 000 Kč. Další žádost se zabývala projektem: Vzdělávejte se pro růst v Jihočeském kraji 2. Z tohoto programu společnost dosáhla téměř stejný finanční obnos, tedy 50 000 Kč.

Z tohoto vyplývá, že i když je s dotacemi z EU spojována jistá náročnost na zpracování dotace, společnosti se stále vyplatí o tyto dotace žádat. Může být uskutečněno více vzdělávacích aktivit, než jaké by byly realizovány při financování pouze z vlastních zdrojů podniku. Dochází k efektivnějšímu vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, což může vést k vyšší prosperitě a ziskovosti podniku.

Na obrázku můžeme vidět, co vše je nutné zpracovat pro obdržení dotace.

Obrázek 6: Projektový cyklus

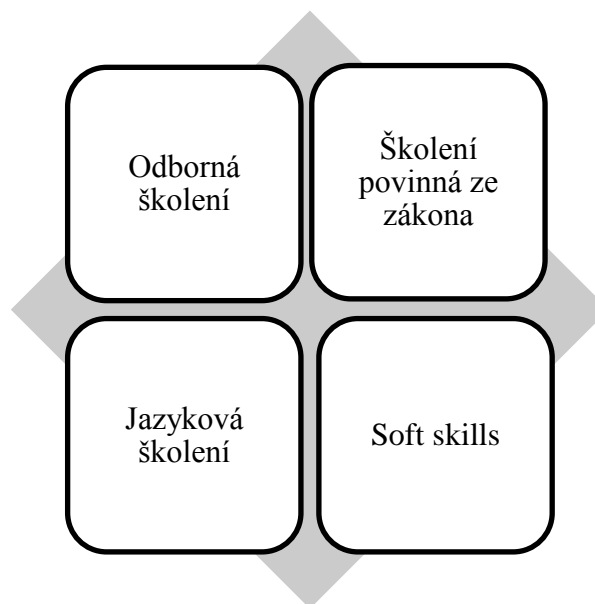


*Zdroj: Mířková, T. (2011). Základní kroky potenciálního žadatele spojené s podáním žádosti o dotaci [online]*

#### 4.7. Typy školení probíhající v organizaci

Organizace velmi pečlivě dbá na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Pro větší přehlednost rozděluje toto vzdělávání do čtyř základních kategorií.

Obrázek 6: Typy školení probíhající v organizaci



*Zdroj: Vlastní tvorba*

##### 4.7.1. Odborná školení

V případě tohoto druhu školení je velký důraz kladen právě na vedoucí pracovníky. Ti musí znát perfektně své podřízené i jejich potřeby týkající se budoucího vzdělávání. Právě tyto vedoucí pracovníci mají na starost tvorbu vzdělávacího plánu pro své podřízené. Problém může nastat tehdy, pokud má nadřízený pracovník velký počet

podřízených. Aby se zamezovalo nepřehledným situacím, musí vést každoročně vedoucí pracovník se svými podřízenými pohovor o potřebách budoucího vzdělávání.

Pro příklad odborného vzdělávání bych ráda uvedla například vzdělávání účetních. Ti mají za povinnost se každoročně účastnit otevřených kurzů a informovat se o novelách a změnách v zákoně za uplynulý rok. Odborná školení musí podstupovat taktéž IT pracovníci, protože v oblasti moderní technologie dochází k neustálému progresu a je tedy zapotřebí zvyšovat odbornou kvalifikaci pracovníků.

Odborného školení se nemusí účastnit pracovníci na seniorských pozicích v případě, že nedošlo k žádným změnám v oblasti jejich působení a mají již rozsáhlé životní zkušenosti, ze kterých mohou čerpat pro svoji pracovní činnost.

#### **4.7.2. Školení povinná ze zákona**

Školení podléhají všichni pracovníci organizace, v převážné míře však pracovníci ve výrobě. Jedná se zpravidla o poučení BOZP – bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a poučení o požární ochraně. U pracovníků ve výrobě je považováno za velmi důležité dodržování bezpečnostních pravidel a je tedy na místě, aby se pracovníci účastnili školení pravidelně alespoň jednou za rok.

Dále v rámci tohoto typu školení probíhají i lékařské prohlídky. Časové intervaly prohlídek se odlišují podle toho, na jaké pracovní pozici se zaměstnanec nachází. Častěji prohlídky navštěvují výrobní dělníci oproti technickohospodářským pracovníkům. Výrobní dělníci absolvují lékařské prohlídky zpravidla jednou za čtyři roky, zatímco technickohospodářští pracovníci jednou za šest let.

#### **4.7.3. Jazyková školení**

V rámci společnosti se jazyková školení vnímají spíše jako jistá forma benefitu. Obchodní partneři společnosti se z 80% nacházejí na území České nebo Slovenské republiky, tudíž není potřeba jazykového vzdělávání v tak rozsáhlé formě.

Ovšem je samozřejmostí, že manažeři, ředitelé a vedoucí pracovníci jsou povinni ovládat komunikační schopnosti v cizím jazyce. V organizaci je tedy 90 zaměstnanců, kteří se pravidelně účastní výukových kurzů, ať už jsou to ředitelé nebo řadoví pracovníci, kteří mají o vzdělávání zájem a mohou pak nabyté znalosti uplatnit v praxi.

Zaměstnanci se účastní výuky anglického, německého a ruského jazyka.

#### **4.7.4. Soft skills**

K těmto vzdělávacím aktivitám dochází pouze ve výjimečných případech. Můžeme sem zařadit například výuku prezentačních nebo manažerských dovedností. Tyto aktivity jsou však velmi individuální. Zaměstnanci se o tyto kurzy musí hlásit samostatně.

O výuku prezentačních dovedností žádají ti zaměstnanci, kteří musí vystupovat a vést prezentace před větším počtem lidí, nejsou si jistí svým výkonem a mají zájem o to být lepší.

Dále o výuku manažerským dovedností mají zájem například zaměstnanci, kteří jsou na manažerské pozici krátkou dobu a potřebují získat zkušenosti s takto zodpovědnou prací. Nebo v případě, že se vyskytne nějaký problém s podřízenými pracovníky a manažer neví, jak by tuto situaci měl správně vyřešit.

#### **4.8. Školitelé**

Jak jsem již zmiňovala, společnost využívá služeb pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců prostřednictvím externích, ale i podnikově vyškolených, tedy interních školitelů.

##### **4.8.1. Externí školitelé**

Ve společnosti převládá využívání externích školitelů. Může to být způsobeno tím, že podnik nedisponuje takovým množstvím vyškolených pracovníků k tomu, aby mohli dále vzdělávat. Může to však být způsobeno i nižšími finančními náklady na tyto externí kurzy oproti zaměstnání specializovaného pracovníka na tyto vzdělávací aktivity.

Pro příklad bych uvedla několik externích školitelů, kteří se aktivně a pravidelně podílejí na vzdělávání a rozvoji pracovníků společnosti. Externí školení probíhá ve třech oblastech, odborná školení, soft skills a jazykové kurzy.

##### ***Odborná školení:***

*CAD studio ČB* - v organizaci pomáhá se zavedením CAD, GIS, PDM a multimedia aplikací, zvyšuje produktivitu práce a úspěšní absolventi CAD školení získají celosvětově platný certifikát,

*Asociace pracovníků tlakových zařízení* – tato asociace sdružuje výrobce, dovozce, konstruktéry, provozovatele, autorizované osoby, revizní techniky vyhrazeného

tlakového zařízení. Svým členům poskytuje odbornou pomoc, zejména v oblasti projektů, návrhů, výroby, montáže, údržby a oprav tlakových zařízení jakož i v oblasti vzdělávací,

*ATG, s.r.o.* – poskytují pro společnost služby v oblasti NDT = nedestruktivní testování, a to v rozsahu školení, kvalifikace a certifikace pracovníků úrovně I, II, III,

*BIC Plzeň* – pořádá semináře a další odborné vzdělávací akce pro vyhledání partnerů pro obchodní, výrobní či vývojovou spolupráci,

*TÜV SÜD Czech s.r.o.* – nabízí vzdělávací aktivity a posléze certifikaci v oblasti IT,

*DNV – GL Business assurance* – pro společnost poskytuje školení pro bezpečnost a ochrany zdraví při práci,

*ROVS – Rožnovský vzdělávací servis* – vede semináře na téma bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana,

*Český svářečský ústav s.r.o.* – ve společnosti vede doškolovací aktivity určené především pro udržování odbornětechnické úrovně. Zaškolují například na úroveň IWE = mezinárodní svářečský inženýr nebo IWT = mezinárodní svářečský technolog,

*Svaz účetních* – poskytuje pro společnost poradenské služby v oblasti účetnictví,

*AUTO EDU s.r.o.* – nabízení poskytování služeb v oblasti školení řidičů, získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel,

### ***Soft skills:***

*Studio W* – společnost využívá tuto organizaci pro výuky a rozvoj obchodních dovedností,

*BOVA Praha* – tato společnost pomáhá zaměstnanců ZVVZ MACHINERY s výukou projektového řízení s využitím myšlenkových map a timemanagement s využitím myšlenkových map,

### ***Jazykové kurzy:***

*Globis* – ve společnosti probíhá výuka anglického, německého či ruského jazyka buď na území Českých Budějovic, nebo v místě sídla společnosti,

*Cambridge centre České Budějovice* – taktéž poskytuje pro společnost výuku anglického, německého a ruského jazyka.

#### **4.8.2. Interní školitelé**

Miroslav Vachulka – je mistrem na učilišti v Milevsku, má na starost vzdělávání ve svářečské škole, zaučování studentů učiliště v podniku a vede kurzy pro již zaměstnané svářeče,

Radek Cichra.

#### **4.9. Dotazníkové šetření**

Ve společnosti ZVVZ MACHINERY, a.s., bylo provedeno dotazníkové šetření za účelem zjištění vztahu zaměstnanců k současně uplatňovanému systému vzdělávání v organizaci. Výsledky tohoto dotazníkového šetření by pak mohly být dále nápomocné pro návrhy případných změn a inovací ve vzdělávacím systému pro ještě efektivnější fungování veškerých činností probíhajících v organizaci.

Na dotazník bylo ochotno odpovědět celkem 41 respondentů z 50. Dotazník se skládá z dvanácti otázek, jejichž hlavním cílem je získat odpovědi na otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním, které je poskytováno organizací. Otevřené otázky pak dávaly zaměstnancům prostor pro vlastní návrhy na zlepšení systému, nebo mohli uvést, jaké další vzdělávací kurzy by ocenili a zároveň je mohli využít pro zkvalitnění odváděné práce.

##### ***Charakteristika výběrového souboru***

Konečný počet dotazovaných je tvořen 41 respondenty, kteří jsou zaměstnání na pozicích technickohospodářských pracovníků. Tito respondenti byli vybráni specialistou personálního útvaru. Nachází se na různých pracovních pozicích, ale všichni spadají do linie technickohospodářských pracovníků, kteří tedy využívají vzdělávací kurzy poskytované organizací nejvíce.

Finální poměr týkající se zastoupení mužů a zastoupení žen ve výběrovém souboru je tvořen 68% mužů a zbývajících 32% respondentů tvoří ženy.

Věkové rozmezí těchto respondentů je velmi různorodé. Nejvíce respondentů se však nachází ve věkovém rozmezí od 41 až do 50 let, a to v zastoupení 39%. Další významná věková kategorie je od 51 do 60 let. Tato skupina je zastoupena celými 29 %. Poté dle počtu je významná věková skupina od 31 do 40 let, a to v zastoupení 20 %. Dalšími méně významnými věkovými kategoriemi jsou 18 až 30 let a 61 a více let, v zastoupení 5 % a 7 %.

Dosažené vzdělání respondentů není v žádném případě nižší než vzdělání středoškolské. Středoškolské vzdělání má celých 75 % respondentů. Vyšší odborné vzdělání má 7 % a vysokoškolské vzdělání 18 % zaměstnanců organizace, což svědčí o vysoké odbornosti a kvalitaci respondentů.

Trvání zaměstnání respondentů v organizaci se pohybuje různě. Nejčastěji jsou však naši respondenti v organizaci zaměstnání déle než 16 let, a to v zastoupení 71 % z výběrového souboru. Méně než rok je ve společnosti pouze 5 % zaměstnanců a taktéž 5 % je zastoupena kategorie pracovníků pracujících pro společnost 11 až 15 let. V rozmezí 1 až 5 let společnost zaměstnává 7 % z celkového počtu dotazovaných. Druhou nejvýznamnější kategorií pracovníků jsou ti, kteří pracují pro organizaci v rozmezí 6 až 10 let, a to v zastoupení 12 %. Pro větší přehlednost budou předcházející informace uvedeny do tabulky.

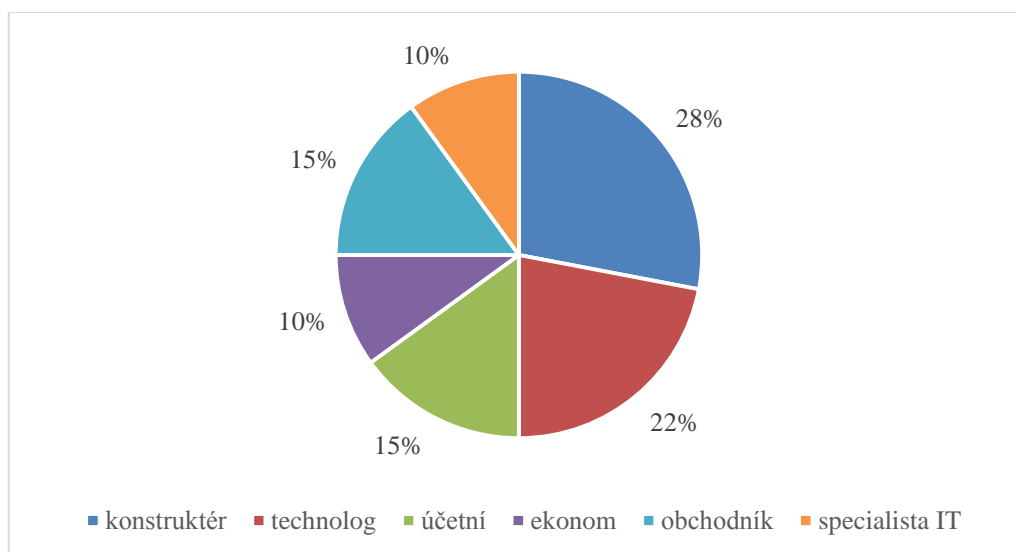
Tabulka 3: Délka trvání zaměstnání v organizaci

Délka zaměstnání	Procentuální vyjádření
Méně než 1 rok	5 %
1 – 5 let	7 %
6 – 10 let	12 %
11 – 15 let	5 %
16 let a více	71 %

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Jak již bylo řečeno, respondenti byli vybráni ze sektoru technickohospodářských pracovníků, avšak škála těchto pracovních pozic je velmi pestrá. Nejvíce našich respondentů pracuje pro organizaci jako konstruktér, technolog, popřípadě účetní. Další významně zastoupené pracovní pozice jsou obchodníci, referenti obchodu a ekonomové, do jejichž činnosti patří i vypracování cenových nabídek pro potenciální zákazníky. Důležitými respondenti jsou i zaměstnanci pracující na úseku IT. Přesněji specialisté na tyto IT technologie a správci sítě. Pro větší přehlednost budou tyto informace uspořádány do grafu.

Graf 1: Pracovní pozice respondentů



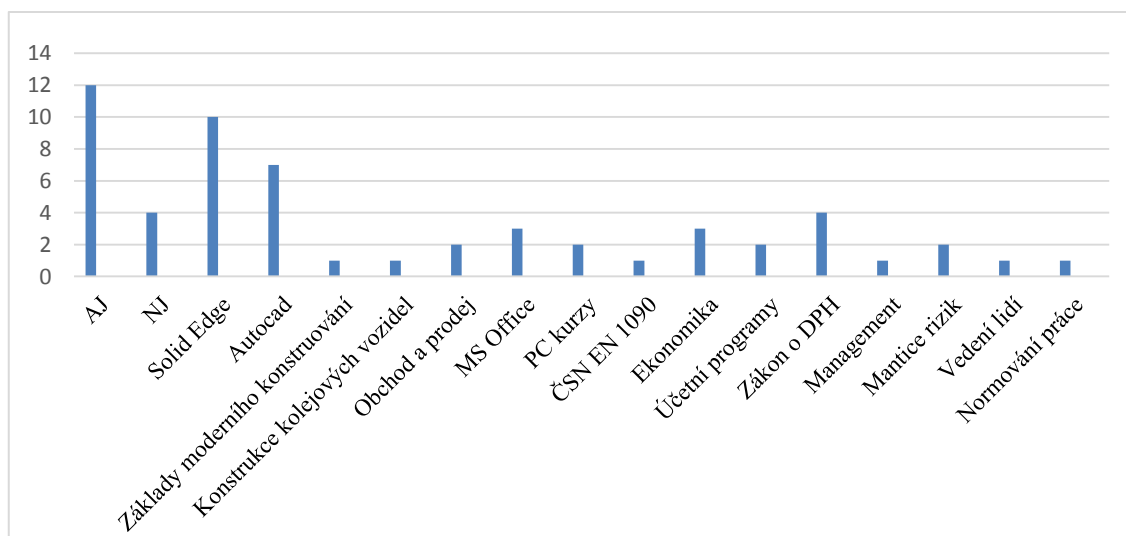
Zdroj: Vlastní výzkum

#### 4.9.1. Výsledky dotazníkového šetření

Výsledná čísla ukazují, že 78 % dotazovaných se v minulosti již nějakého vzdělávacího kurzu zúčastnilo a pouze 22 % nikoliv. Neúčast na vzdělávacích kurzech může být zapříčiněna tím, že daný zaměstnanec má již dostatečnou kvalifikaci na vykonávanou práci a další vzdělání již není zapotřebí.

Naprostá většina se však vzdělávacích kurzů aktivně účastní. Společnost pro tyto zaměstnance uskutečňuje vysoký počet vzdělávacích kurzů ročně, popřípadě zaměstnanci mohou sami navrhnout, jaký vzdělávací kurz by pro ně byl nejvhodnější.

Graf 2: Vzdělávací aktivity



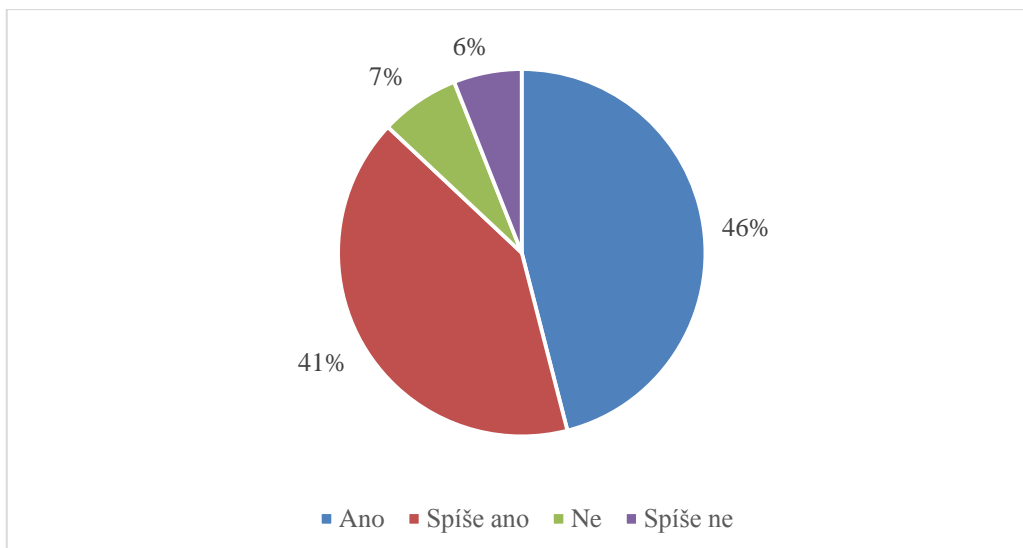
Zdroj: Vlastní výzkum



Z grafu je viditelná rozmanitost poskytovaných vzdělávacích aktivit z různých pracovních oblastí. Společnost se snaží zamezovat případům, kdy se zaměstnanec zúčastní kurzu, který nakonec ke své práci vůbec nevyužije. Zaměstnanci jsou proto vybíráni individuálně nebo na vlastní žádost.

Je samozřejmé, že vzdělávání týkající se programů Solid Edge a Autocad, se účastní konstruktéři, kteří to potřebují ke své vykonávané práci. Stejně tak i kurzů týkající se různých ekonomických zaměření, účetních programů a například zákonu o DPH se účastní převážně ekonomové, obchodníci a účetní. Dále jsou tu pak i kurzy, kterých se účastní zaměstnanci napříč pracovních pozic. Jedná se například o anglický a německý jazyk či počítačové kurzy.

Graf 3 : Používání nově získaných informací respondenty



*Zdroj: Vlastní výzkum*

Z grafu je patrné, že téměř 87 % respondentů, kteří se zúčastnili nějakého vzdělávacího kurzu, využívají nově získané informace. Což svědčí o tom, že vzdělávací kurzy jsou výhodné jak pro společnost, tak pro zaměstnance. Pro zaměstnance to může mít za následek, že bude práci vykonávat efektivněji a v některých případech i rychleji. Zaměstnanci mohou nově získané informace přinést i radost z dobře vykonané práce.

Tabulka 4: Dostačující počet poskytovaných kurzů

Dostatek vzdělávacích kurzů	Procentuální vyjádření
Ano	24 %
Spíše ano	46 %
Ne	17 %
Spíše ne	13 %

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Z tabulky vychází informace vypovídající o tom, že respondenti jsou s počtem vzdělávacích kurzů spíše spokojeni, ale ocenili by i některé další vzdělávací kurzy, které by jim pomohly usnadnit vykonávanou práci. To dává příležitost společnosti, aby tuto informaci využila a začala poskytovat více vzdělávacích aktivit, které by jejich zaměstnanci uvítali.

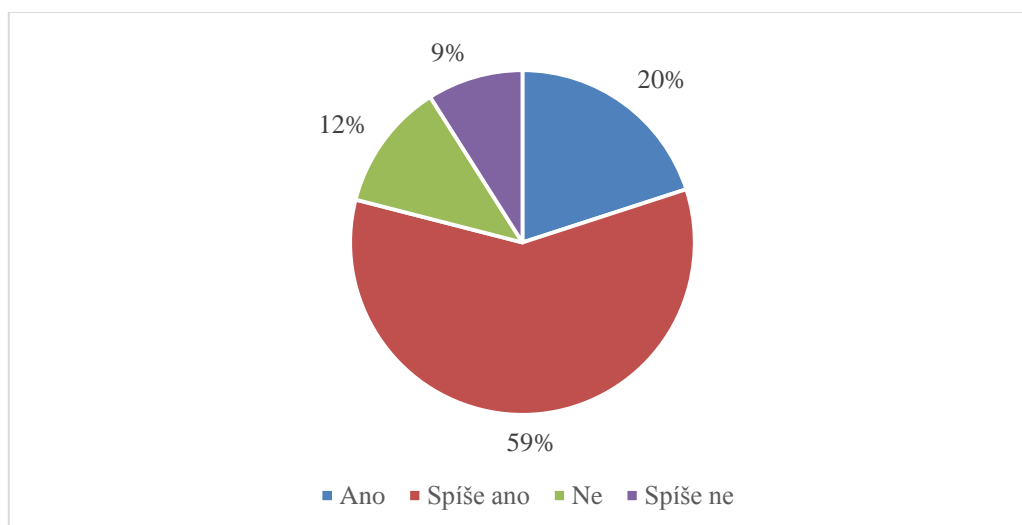
Respondenti dále uvedli, které vzdělávací kurzy v nabídce kurzů postrádají a které by rádi podstoupili k usnadnění a zkvalitnění své práce.

Kurzy, které by naši respondenti uvítali v budoucnu, a které jim v organizaci chybí:

- Kurzy v oboru konstrukce, převážně zaměřené na výpočty,
- Kurzy na zvýšení kvalifikace nových poznatků z oboru konstruktér,
- Kurzy na rozšíření znalostí v kreslicích softwarech,
- Kurzy na základy statických výpočtů,
- Kurzy zaměřené na používaný software, který je v organizaci spravován,
- Kurzy týkající se obchodu a marketingu,
- Kurzy zaměřené na daně,
- Kurzy věnující se řízení nákladů.

V dotazníku se však objevila i odpověď, že zaměstnanci spíše než větší nabídku vzdělávacích kurzů postrádají obecnou podporu vzdělávání. To si můžeme vyložit tak, že zaměstnancům chybí motivace a celkově pozitivní přístup k absolvování některých vzdělávacích kurzů nebo v absolvování vzdělávacích kurzů zkrátka nevidí žádný smysl.

Graf 4: Efektivita současného vzdělávacího systému

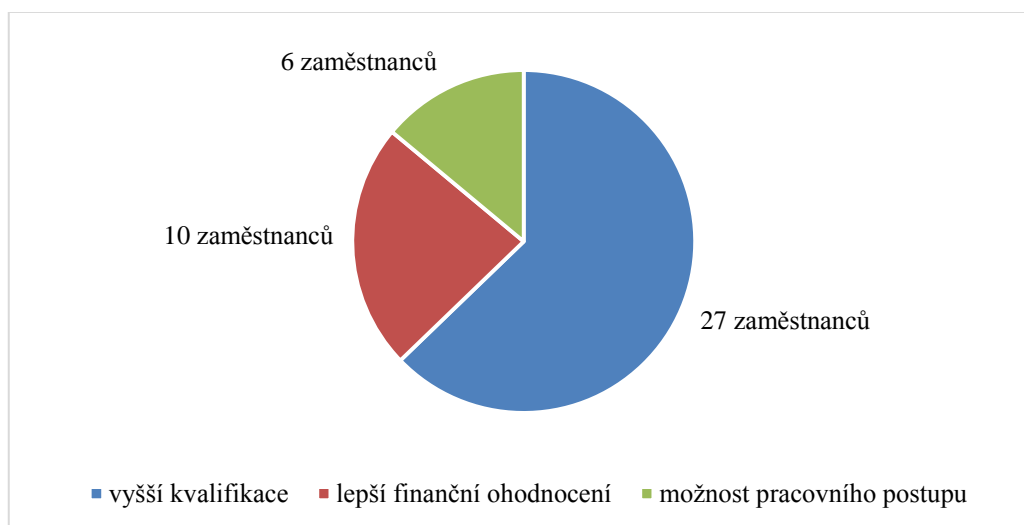


*Zdroj: Vlastní výzkum*

Z grafu lze vyčíst, že nejvíce volená byla odpověď, že respondenti jsou se systémem vzdělávání spíše spokojeni. Což si nejlépe můžeme vyložit tak, že respondenti jsou z větší části spokojeni, ale zároveň by uvítali nějaké změny systému, které by mohly přispět ke zkvalitnění celkového systému a vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Respondenti poté uvedli návrhy na zlepšení systému a zároveň to, co by vnímali jako pozitivní změnu. Někteří respondenti by změnili počet vzdělávacích kurzů a někteří nejsou spokojeni s opakujícím se vzděláváním bez žádného cíle a perspektivy. Respondenti dále uvedli, že je ve společnosti velmi nedostačující zaškolování nových zaměstnanců. Nový zaměstnanec nedostane základní školení a seznámení s firmou jako celkem. Respondentům chybí takzvané „kolečko“. Někteří zaměstnanci, kteří uvedli, že počet vzdělávacích kurzů je nedostatečný, by uvítali větší množství vzdělávacích kurzů zaměřených zpravidla na pravidelné školení v oblasti právních a obchodních dovedností, kurzů ekonomiky a informace o nových zákonech. Jiní respondenti uvedli, že organizace by se měla zaměřit spíše na vzdělávání, které souvisí s oborem činnosti daného pracovníka. Nebude tak docházet k plýtvání a vzdělávacích kurzů se budou účastnit pouze ti zaměstnanci, kteří je potřebují pro svou pracovní činnost. Pouze jeden respondent odpověděl, že celý systém je nastaven špatně, bohužel už nenavrhl žádné nápady na zlepšení.

Graf 5: Motivace k absolvování vzdělávacích kurzů



*Zdroj: Vlastní výzkum*

V grafu můžeme vidět, že pro respondenty je nejdůležitější dosáhnout vyšší kvalifikace. To však může víceméně souviset i s možností pracovního postupu i lepším finančním ohodnocením.

Respondenti měli možnost vybrat i jinou odpověď a mohli sami dopsat, co je pro ně největší motivací k absolvování dodatečných vzdělávacích kurzů. Ti, kteří uvedli jinou odpověď, připsali, že je pro ně motivace i to, že budou mít větší přehled o dění kolem sebe a přibudou jim nové poznatky. Dalším respondentům nové vzdělání přináší dobrý pocit z vykonané práce a lepší ohodnocení.

Někteří respondenti však uvádějí, že absolvování vzdělávacích kurzů a dosažení tak vyšší kvalifikace nevedou k lepšímu finančnímu ohodnocení ani kariéernímu postupu. Což může vést k značné demotivaci pracovníků účastnit se vzdělávacích kurzů.

#### **4.9.2. Závěrečné shrnutí dotazníkového šetření**

- 68% respondentů tvoří muži a zbývajících 32 % tvoří samozřejmě ženy a nejvíce zastoupená věková kategorie je rozmezí od 41 do 50 let, a to 39 %.
- Středoškolské vzdělání má ukončeno 75 % respondentů, což je naprostá většina, zbývajících 25 % respondentů má ukončeno vyšší než středoškolské vzdělání, a to buď vyšší odborné, nebo vzdělání zakončené vysokoškolským titulem.
- 16 a více let pracuje pro společnost celých 71 % respondentů, což může být zapříčiněno spokojeností respondentů ve společnosti nebo například i nízkou pracovní nabídkou v místě existence společnosti.

- Respondenti zastupují širokou škálu pracovních pozic z úseku technickohospodářských zaměstnanců. Nejvíce zastoupená skupina vykonává pracovní pozici konstruktér, technolog, účetní, ekonom a obchodník.
- Zhruba 78 % našich respondentů se za dobu své existence ve společnosti zúčastnilo nějakého vzdělávacího kurzu, zbývajících 22 % se z několika rozličných důvodů rozšiřujícího vzdělání nezúčastnilo.
- Nejvíce našich respondentů, kteří se v minulosti zúčastnili nějakého vzdělávacího kurzu, podstoupili kurzy jazykové, a to hlavně kurz anglického a německého jazyka. Dále respondenti absolvovali kurzy, které potřebují pro svou práci, což jsou například pro ekonomy a účetní kurzy ekonomického směru, účetní programy a zákon o DPH. Pro technology a konstruktéry je vhodný kurz na program Solid Edge nebo například Autocad. Dále manažeři absolvovali kurz týkající se vedení lidí.
- 87 % respondentů, kteří absolvovali vzdělávací kurz, používají při své práci nově získané informace, což svědčí o kvalitě poskytovaných kurzů.
- 70 % respondentů, z toho 47 % mužů a 23 % žen, si myslí, že počet vzdělávacích kurzů nabízených organizací je zcela dostačující, a pouze 30 % respondentů není s počtem nabízených kurzů spokojeno.
- Respondenti, kteří nejsou s počtem nabízených kurzů zcela spokojeni, tedy 30 % respondentů, z toho 9 % žen a 21 % mužů, by uvítali více kurzů z oblasti konstrukcí, vzdělávání týkající se nových softwarů, PC kurzy a kurzy zabývající se obchodem a marketingem.
- 79 % respondentů je s podnikovým systémem spokojeno nebo spíše spokojeno, což značí i mírné nedostatky ve vzdělávacím systému společnosti. Spokojeno je 25 % žen a 54 % mužů z těchto 70 %. Nejvíce je potom spokojeno žen ve věkové kategorii od 51 do 60 let a u mužů je největší spokojenost se systémem ve věkové hranici od 41 do 50 let.
- 21 % respondentů však není zcela se vzdělávacím systémem spokojeno a uvítalo by jisté změny. Z toho 7 % žen, nejvíce zastupující věkovou kategorii 31 až 40 let. V zastoupení mužů je nespokojeno 14 % nejvíce ve věkové kategorii 41 až 50 let.
- Největší motivací k absolvování vzdělávacích kurzů je pro 66 % respondentů dosažení vyšší kvalifikace. Pro dalších 24 % je důležité vědomí vyššího

finančního ohodnocení plynoucí z absolvování vzdělávacího kurzu a pro dalších 15 % je důležitá i možnost pracovního postupu a tím pádem i kariérního rozvoje.

Na úplný závěr dotazníkového šetření lze říci, že zaměstnanci šetřené organizace mají o dodatečné vzdělávání a zvyšování kvalifikace velký zájem. Je proto nesmírně důležité, aby vzdělávací systém byl nastaven dobře a efektivně a co největšímu množství zaměstnanců vyhovoval.

Společnost se tedy snaží jednat tak, aby byla většina zaměstnanců spokojena a je ochotna uplatňovat i individuální přístup ke každému zaměstnanci. To vede k efektivnímu užívání vzdělávacích kurzů pro ty, kteří to nejvíce potřebují.

#### **4.10. Návrhy na zlepšení**

Vzhledem k dlouholeté existenci zkoumané společnosti na trhu je zde vytvořen celkem kvalitní systém vzdělávání. Díky rychlému vývoji na trhu je však důležité neustále inovovat a starat se o tento systém, který může společnosti přispět k rychlejšímu rozvoji a přinést spoustu dalších výhod, což může mít samozřejmě vliv i na výši budoucích zisků.

Aby vzdělávání ve společnosti ZVVZ MACHINERY, a.s., fungovalo ještě lépe než doposud, jsou uvedeny následující návrhy. Jelikož má však společnost několik let vypracovaný kvalitní vzdělávací systém není zapotřebí nijak závratně obnovovat.

##### ***Elektronická databáze vzdělávacích kurzů***

Tento návrh spočívá zejména v zamezení potenciálnímu komunikačnímu šumu, kdy v průběhu nebo po skončení uskutečňovaného kurzu mohou i ostatní zaměstnanci zjistit, že účast na takovém vzdělání potřebují také. Proto by bylo vhodné ve společnosti vytvořit elektronickou databázi, kde by byly uvedeny všechny vzdělávací kurzy, které se v následujícím období uskuteční. U těchto kurzů by bylo uvedeno, pro jaké zaměstnance jsou určeny a bylo by u nich i kapacitní omezení. Tato databáze by pro přehlednost mohla být zpracována formou „stromu“, kde by byly uvedené základní kategorie vzdělávání, tedy kategorie odborného vzdělávání, jazykového školení, soft skills a kategorie IT. Po otevření těchto složek by se zobrazily podkategorie vzdělávacích kurzů a po otevření těchto podkategorií by se zobrazila celková nabídka s uvedeným odkazem na kurz, kde by si mohl každý zaměstnanec vybrat právě ten, který nejlépe vyhovuje jeho požadavkům. Tento takzvaný strom školení by byl vytvářen

externím pracovníkem a na základě požadavků ostatních zaměstnanců by posléze mohl být doplňován o požadované kurzy ze strany zaměstnanců. Tvorba vzdělávacích aktivit v databázi by musela být zajisté podřízena finančnímu rozpočtu na budoucí období. Školení a vzdělávání by bylo napojeno na kurzy externí, kterých se účastní i zaměstnanci jiných organizací popřípadě široká veřejnost.

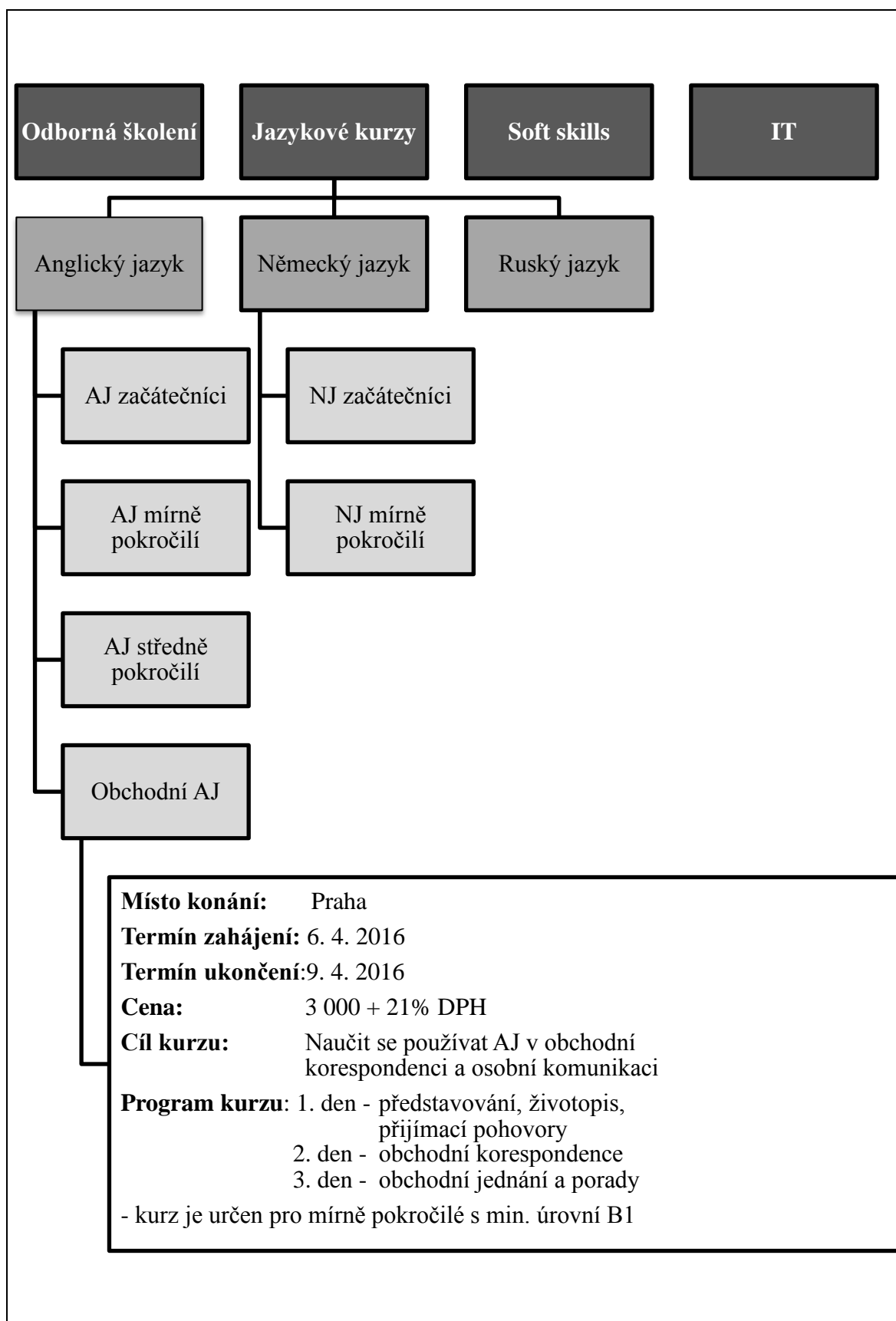
Pracovníci, kteří si v nabídce plánovaného vzdělávání vybrali pro ně nejefektivnější variantu, by poté byli na tyto kurzy přihlašováni svými nadřízenými po přechozí konzultaci o potřebě vzdělání.

Tento návrh však bude náročný jak na zavedení, tak na celkovou správu. Bude muset být zavedena elektronická databáze vzdělávacích kurzů, které budou muset být nejprve vybrány a vhodně sestaveny. Zavedení této databáze od externí firmy by však vyžadovala velké množství finančních prostředků. Navrhuji tedy, aby se v organizaci vyškolili dva pracovníci z úseku IT, a ti by posléze tuto databázi sestavili. Školení pro dva pracovníky z jedné organizace by stálo 11 761 Kč bez DPH. Dále bude potřeba najmout externího pracovníka, který by se pravidelně staral o změny týkající se obsahu této databáze, popřípadě by zajišťoval návrhy přijímané ze strany ostatních zaměstnanců a o tyto návrhy posléze databázi upravoval. Tomuto pracovníkovi by mohla být vyplácena měsíční odměna zhruba ve výši 1000 Kč. Musel by však být plně informován o vnější situaci na trhu, to znamená, že by musel mít přehled o tom, jaké kurzy jsou v nabídkách poskytovatelů vzdělávacích aktivit a za jakou cenu. Popřípadě by mohl projednávat množstevní slevy při vyšší účasti na kurzech.

Tento návrh požaduji za velmi přínosný, a to tedy hlavně z důvodu přehlednosti nabídky poskytovaných vzdělávacích aktivit, kterých se mohou zaměstnanci účastnit v nadcházejícím období. Za nevýhodu by však mohla být považována administrativní náročnost a celkové uskutečňování správy této databáze.

Na následujícím obrázku bude zobrazena struktura „stromu školení“, který by mohl být začleněn do systému organizace.

Obrázek 7: Elektronická databáze vzdělávacích kurzů



Zdroj: Vlastní tvorba



## *E-learning*

Další návrh pro usnadnění vzdělávání zaměstnanců se týká zavedení takzvaného e-learningu do společnosti. E-learning můžeme nejlépe chápat jako vzdělávání prostřednictvím počítače. Společnosti to může ušetřit náklady za lektory a celkové náklady na vzdělání, mezi které může být započítáno i cestovné nebo pronájem prostor ke vzdělávání. Prostřednictvím tohoto systému dochází nejvíce ke vzdělávání v oblasti školení povinných ze zákona nebo k prostudování interních předpisů. Ale samozřejmě je využíváno i k dalším vzdělávacím kurzům.

Vzhledem k tomu, že většina pracovníků pracuje pro organizaci již dlouhou řadu let, není jisté, zda by byli ochotni a přístupni takto velkým změnám v organizaci, a proto navrhuji pouze částečnou formu e-learningu, a to prostřednictvím hostingu. To znamená, že by systém e-learningu nebyl do organizace zaveden v celé své formě, ale pouze by byly placeny některé kurzy prostřednictvím měsíčního paušálu. V nabídce těchto kurzů prostřednictvím hostingu jsou obsaženy například kurzy školení řidičů, kurz určený k výuce ovládání a spravování e – learningu, jazykové kurzy anglického a německého jazyka. Jazykové kurzy by však byly spíše určené pro zaměstnance, kteří již dosáhli vyšší úrovně a využívali by tyto kurzy spíše k udržení vědomostí a procvičení, než aby byly považovány za náhradu komplexní výuky s lektorem. Tento e-learning hosting by byl zprvu zaveden pouze jako průzkum, zdali mají zaměstnanci o tuto formu výuky zájem a jestli se tedy vyplatí komplexní zavedení systému e-learning do společnosti.

Na školení povinná ze zákona bych však doporučila využít nabídky společnosti Prevent, která díky svému vzdělávacímu nástroji zvanému Instruktor zprostředkovává právě školení povinná ze zákona, mezi která jsou řazena školení bezpečnosti ochrany a zdraví při práci, požární ochrana, školení řidičů a první pomoc. Zaměstnanec se může kdykoliv přihlásit právě do tohoto systému, kde si může nastudovat materiály ke splnění testu a následovně tento test přímo vyplnit. Po úspěšném vyplnění zaměstnanec obdrží osvědčení o splnění. Tyto testy se musí většinou vyplňovat jednou nebo dvakrát do roka. Za výhodu považuji, že tento systém popřípadě upozorní na dobu, kdy zaměstnanec musí test vyplnit znovu. Další výhodou spatřuji ve vysoké flexibilitě, jednoduché administraci, přehlednosti a možnosti kontroly o splnění testů ze strany personálního oddělení.

Za nevýhodu ve společnosti považují nejistotu v tom, zda zaměstnanci tento nový systém přijmou a dojde k plnému využití a zhodnocení investic. Na druhou stranu je však e-learning součástí každé větší společnosti, která se snaží držet krok s moderními trendy. Pouze tyto společnosti mají nadále větší potenciál k rozvoji na trhu. Především zaměstnanci, kteří se věnují výuce cizích jazyků, ale i dalších oborů vzdělávání, si musí uvědomit, že základem úspěchu je právě domácí příprava, a proto je výhodné zřídit ve společnosti jistou formu e-learningu, která by této výuce přispěla k vyšší úspěšnosti.

Tento návrh však bude vyžadovat každoroční odliv finančních prostředků. Pro větší přehlednost budou tyto finanční informace shrnuty do tabulek.

Tabulka 5: Cena za využití e-learningu

	50 zaměstnanců	100 zaměstnanců	500 zaměstnanců
E-learning hosting (cena za měsíc)	500 Kč	1 000 Kč	5 000 Kč
E-learning hosting (cena za rok)	6 000 Kč	12 000 Kč	60 000 Kč

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Tabulka 6: Cena za využití kurzů povinných ze zákona

	1 zaměstnanec	50 zaměstnanců	100 zaměstnanců	500 zaměstnanců
Balíček kurzů	140 Kč	7 000 Kč	1 400 Kč	70 000 Kč
Jednotlivé kurzy	70 Kč	3 500 Kč	7 000 Kč	35 000 Kč

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Z tabulek vyplývají ceny, které by musela společnost zaplatit v případech, že by se vzdělávání účastnil uvedený počet zaměstnanců. Navrhují, aby byla zvážena potřeba e-learningu prostřednictvím hostingu, především aby byli vybráni zaměstnanci, kteří tuto vzdělávací formu využijí a zároveň mají o toto vzdělání zájem.

V druhém případě, při absolvování kurzů povinných ze zákona prostřednictvím společnosti Prevent, navrhují, aby tuto formu vzdělání využíval co nejvyšší počet pracovníků. Ve společnosti tak dojde k úspoře finančních prostředků, které by v jiném případě musela vynaložit na zaplacení lektorů.

### ***Individuální rozhovory***

Díky výsledkům, které byly získány z dotazníkového šetření, bylo zjištěno, že si pracovníci organizace přejí, aby jim bylo ze strany vedení více nasloucháno, protože ne všem nastavení současného vzdělávacího systému vyhovuje. Právě kvůli tomu navrhuji, aby byly pravidelně pořádány schůzky zaměstnanců s jejich nadřízeným, kde by byla projednávána budoucí potřeba vzdělávání všech zaměstnanců. Každý pracovník by tak mohl vyjádřit svůj názor, popřípadě jakékoliv návrhy na zlepšení nebo požadavky na vzdělávací systém. Díky takovýmto schůzkám by se zaměstnanci účastnili pouze vzdělávacích aktivit, které potřebují nebo se jich chtějí dobrovolně účastnit, přímo ke své vykonávané činnosti v organizaci, nebo by se popřípadě zaměstnanci účastnili vzdělávání společně, čímž by mohly být ušetřeny finanční zdroje náležící organizaci. Takovéto pravidelné schůzky a diskuze by mohly samozřejmě přispět k větší spokojenosti zaměstnanců a mohly by v nich vyvolat pocit součinnosti s organizací a větší motivaci k lepším výkonům v rámci jejich pracovní pozice. Tato forma návrhu na zlepšení se však dá považovat pouze za doplňkovou. Za největší výhodu tohoto návrhu na vylepšení systému se dá považovat hlavně nákladová stránka, protože na uskutečnění tohoto návrhu by se nemusely uvolňovat žádné finanční zdroje. Jediné, co je zapotřebí vynaložit, aby se tyto schůzky vyplatilo pořádat, je ochota vedoucích pracovníků naslouchat potřebám svých podřízených pracovníků a věnovat těmto aktivitám v pravidelných intervalech čas. Dále bude zapotřebí také motivace pracovníků ke komunikaci s nadřízenými a snaha o to, dosáhnout nějakých změn ve vzdělávacím systému.

### ***Motivace zaměstnanců***

Poslední návrh spočívá v tom, aby společnost své zaměstnance více motivovala k rozvojovým a vzdělávacím aktivitám. Zkrátka aby zaměstnanci měli větší zájem podílet se na svém osobním rozvoji a zároveň celkovému rozvoji organizace, což může mít vliv i na její úspěch na trhu. Aby měli zaměstnanci zájem o účasti na vzdělávacích kurzech, je zapotřebí je nějakým způsobem motivovat. Pro každého zaměstnance však motivace znamená něco jiného, i to je zapotřebí brát v potaz, a vedoucí pracovník by se měl o tuto potřebu motivace zajímat. Pro některého zaměstnance může být nejvíce motivující jistota finanční odměny, pro někoho to může být například možnost pracovního postupu nebo dosažení vyšší odbornosti. Tyto všechny typy však vedou k dosažení finanční odměny, což bývá i největší motivací k absolvování vzdělávacích

kurzů. Navrhuji, aby při pravidelných schůzkách, kde se řeší potřeba budoucího vzdělání, byla vyřešena i potřeba motivace, neboli toho, co zaměstnanci očekávají nebo za jakou podmínkou jsou ochotni se vzdělávacích aktivit účastnit. Může to zamezit případnému zklamání nebo demotivaci zaměstnanců účastnit se dalších kurzů v případě, že nebude splněno to, co očekával od účasti na předešlých vzdělávacích kurzech.

#### **4.11. Shrnutí návrhů na zlepšení**

Z výše uvedených návrhů na zlepšení stávajícího systému vzdělávání považuji za velmi přínosné postupné zavádění *e-learningu* do společnosti. Tento návrh by mohl urychlit proces vzdělávání, ušetřit finanční prostředky a taktéž by mohl v lidech vyvolat kladný vztah ke vzdělávání prostřednictvím počítače.

Zavedení *elektronické databáze* přinese společnosti větší přehlednost nabízených kurzů, které budou uskutečňovány v následujícím období. Zaměstnanci si tak budou moci sami vybírat vzdělávací kurzy, které jim budou vyhovovat nejvíce.

*Individuální rozhovory a motivační sezení* se zaměstnanci považují pouze za doplňkovou aktivitu, která ovšem může mít vliv na pozitivní vztah mezi podřízenými a nadřízenými pracovníky.

## 5 ZÁVĚR

Bakalářská práce je soustředěna na problematiku týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Stěžejním cílem práce bylo především provedení analýzy vzdělávacího systému, který je uplatňován ve společnosti ZVVZ MACHINERY, a.s. Posléze se práce věnovala možným návrhům na zlepšení, které by mohly přispět k efektivnějšímu fungování vzdělávacího systému ve společnosti.

Práce je tvořena teoretickou a praktickou částí, přičemž teoretická část je zaměřena na vysvětlení a objasnění základních pojmů a souvislostí týkajících se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V souladu s teoretickou částí byla vytvořena část praktická, která se věnuje vzdělávacímu systému a ostatním vzdělávacím aktivitám probíhajícím v organizaci.

Šetřená společnost ZVVZ MACHINERY, a.s., má díky své dlouholeté tradici na českém trhu vypracovaný poměrně kvalitní vzdělávací systém, který funguje již řadu let. To ovšem neznamená, že není zapotřebí inovovat a vylepšovat stávající systém. Tak jako v každé společnosti i zde může docházet k jistým stereotypům a může ubývat snaha na vylepšování systému vzdělávání. Je proto zapotřebí takzvaně udržet krok s novými trendy v oblasti vzdělávání a podřídit se jim. Mezi tyto inovativní trendy může být zařazeno vzdělávání za využití počítačů, neboli e-learning. Vzdělávací materiály mohou být díky e-learningu téměř okamžitě předány všem zaměstnancům, kteří je potřebují, a může se tak ovlivnit celkový proces vzdělávání.

Jako nejlevnější možnost zkvalitnění systému vzdělávání se jeví řádné naslouchání potřebám zaměstnanců a pravidelné meetingy sloužící k vypracování vzdělávacího plánu na následující období. Zdá se to jako samozřejmé, ale toto chování nemusí být vždy zcela uskutečňováno. Přitom to může vést k úspoře finančních zdrojů a lepší organizovanosti. Může to však mít i daleko hlubší účinek než pouze zjištění budoucí potřeby vzdělání, může to vést i k větší identifikaci pracovníka se společností a celkově vyšší spokojeností s vykonávanou prací, což se může odrazit i na výsledcích práce. Nehledě na to, že tato individuální komunikace mezi nadřízenými a podřízenými může vést k lepší organizovanosti a přehlednosti v systému.

Je také velmi důležité pro zaměstnance a zároveň i pro společnost, aby byl zaměstnanec identifikován s podnikovými cíli a celkovou podnikovou kulturou. Pokud pracovník vykonává svou práci bez rozmyslu a bez snahy zlepšovat se ve své práci, bude to mít

vliv na jeho osobní rozvoj, ale bohužel také na celkový rozvoj společnosti. Společnost proto musí také brát ohled a věnovat se motivaci zaměstnanců k rozvoji a osvojování si nových dovedností ve svém oboru. Každý zaměstnanec však vnímá motivaci jinak a motivující faktory jsou individuální, čemuž je tedy taktéž zapotřebí věnovat pozornost.

Za velkou výhodu zkoumané společnosti se dá považovat velký zájem o vzdělávací aktivity ze strany zaměstnanců, čehož by měla společnost v budoucnu velmi využívat. Velká část z nich je v organizaci zaměstnána již řadu let, ale zájem o vzdělání a snahu vykonávat svou práci kvalitně a efektivně u nich neklesl. Nesmí být proto upouštěno od uskutečňování vzdělávacích aktivit a společnost musí uvolňovat dostatek finančních prostředků na provedení tohoto vzdělávání. Musí být tak samozřejmě realizován dostatečný počet vzdělávacích kurzů a nabídka těchto kurzů musí být neustále obměňována a doplňována dle potřeb a požadavků zaměstnanců.

Což ovšem nesmí být chápáno tak, že každý zaměstnanec by se měl účastnit všech vzdělávacích kurzů, které on sám požaduje. Vzdělávání by se mělo přidělovat zaměstnancům s rozmyslem, samozřejmě hlavně těm, kteří toto vzdělání opravdu potřebují ke své každodenní činnosti, a vzdělání bude mít vysoký přínos jak pro samotného zaměstnance, tak i pro organizaci, které se tak vrátí finance investované do vzdělávacích aktivit.

Pokud by se společnost i nadále starala o systém vzdělávání jako doposud, popřípadě by doplnila a začlenila některý z návrhů do každodenní činnosti, myslím, že má velmi vysoký potenciál rozvíjet svou činnost na trhu. Což může mít ostatně vliv i na motivaci zaměstnanců, ale například to může ovlivnit i spokojenost zákazníků s dobře odvedenou službou, která jim byla poskytnuta. A to je vlastně koneckonců cíl všech společností produkujících služby a statky, a tím je samozřejmě spokojený zákazník.

## **6 SUMMARY**

This bachelor thesis was focused on problems connected with education and development of employees. The main purpose of this work was to analyse a system of education which is implemented in organization and suggested some improvements for better function of all system. For this research was chosen manufacture company ZVVZ MACHINERY, a.s. situated in Milevsko.

The whole work is divided to two main parts. The first is theoretical part which deals with the most important concepts. The knowledge of these theoretical concepts is absolutely necessary for understanding how the whole system of education in some organization works in reality. The second practical part focuses on function of education and development in specific organization and consists of questionnaires which can describe satisfaction of all employees of this organization with current system of education. These questionnaires include 12 questions. The first half of questions asks for basic demographic information, for example sexual, age, educational attainment and so on. The second group of questions is interested in opinion of respondents about current education system. After that respondents can suggest better function of the system or tell their opinion about the best motivation to take part in education courses.

The final part is dedicated to suggestions of improvement of current education system used by this organization.

Key words: education, development, system of education, learning methods, human resources, employees

## **7 POUŽITÁ LITERATURA**

- 1.** Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání (1. vyd.). Praha: Grada.
- 2.** Armstrong, M. (1999). Personální management (Vyd. 1.). Praha: Grada.
- 3.** Armstrong, M. (2006). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. London: Konan Page.
- 4.** Armstrong, M. (2002). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.
- 5.** Beaulieu, R. (1987). Study guide for use with Human resource management (2. ed.). Homewood: Irwin.
- 6.** Belcourt, M., & Wright, P. (1998). Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing.
- 7.** Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). Management (1. vyd.). Olomouc: Rubico.
- 8.** Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). Personalistika pro malé a střední firmy (Vyd. 1.). Brno: CP Books.
- 9.** Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). Řízení lidských zdrojů (1. vyd.). Praha: C.H. Beck.
- 10.** Foot, M., & Hook, C. (2002). Personalistika (Vyd. 1.). Praha: Computer Press.
- 11.** Gold, J., & Mumford, A. (2004). Management Development: Strategies for Action. London: CIPD.
- 12.** Harrison, R., (1993). Human Resource Management: Issues and Strategies. London: Addison – Wesley.
- 13.** Hroník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků (Vyd. 1.). Praha: Grada.
- 14.** Interní zdroje společnosti
- 15.** Kocianová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce (Vyd. 1.). Praha: Grada.
- 16.** Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (4., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.



- 17.** Koubek, J. (2011). Personální práce v malých a středních firmách (4., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.
- 18.** Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). Efektivní vzdělávání zaměstnanců (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.
- 19.** Mířková, T. (2011). Základní kroky potenciálního žadatele spojené s podáním žádost o dotaci [online]. Dostupné z <http://www.tzb-info.cz/evropska-unie/7250-zakladni-kroky-potencialniho-zadatele-spojene-s-podanim-zadosti-o-dotaci>
- 20.** Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1988). Personnel - human resource management: a diagnostic approach (5. ed.). Plano: Business Publications.
- 21.** Mirvis, P. (c1993). Building the competitive workforce: investing in human capital for corporate success ; Ed. Philip H. Mirvis. New York: Wiley.
- 22.** Morris, J., (1956). The Journal of Business: Job rotation. Dostupný z: <http://www.jstor.org/stable/2350810>
- 23.** Nkomo, S., (2009). Strategic Management Journal: Human Resource Planning and Organization Performance: An Exploratory Analysis. Dostupný z: <http://www.jstor.org/stable/2486021>
- 24.** Plamínek, J. (2002). Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu (1. vyd., dotisk 2003). Praha: Grada Publishing.
- 25.** Reay, D., (1994). Identifying Training Needs: Finding Out what People Need to Know and why. London: Kogan Page.
- 26.** Stýblo, J. (2003). Personální řízení v malých a středních podnicích (1. vyd.). Praha: Management Press.
- 27.** Tureckiová, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- 28.** Urban, J. (2013). Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu (2., rozš. vyd.). Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- 29.** Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). Podnikové řízení (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- 30.** Veber, J. (2000). Management: základy, prosperita, globalizace (1. vyd.). Praha: Management Press.

- 31.** Walker, A. J., & Collins, D. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- 32.** Winterton, J., & Winterton, R. (2009). *Developing managerial competence*. London: Routledge.Routledg

## **8 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH**

### **Obrázky**

Obrázek 1: Kolbův cyklus učení.....	8
Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace .....	10
Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání .....	15
Obrázek 4: Hierarchie změny .....	22
Obrázek 5: Zjednodušená organizační struktura .....	29
Obrázek 6: Typy školení probíhající v organizaci.....	37
Obrázek 7: Elektronická databáze vzdělávacích kurzů .....	51

### **Tabulky**

Tabulka 1: Metody dle autorství hodnocení a časového horizontu .....	21
Tabulka 2: Základní údaje o společnosti .....	27
Tabulka 3: Délka trvání zaměstnání v organizaci.....	42
Tabulka 4: Dostačující počet poskytovaných kurzů .....	45
Tabulka 5: Cena za využití e-learningu .....	53
Tabulka 6: Cena za využití kurzů povinných ze zákona .....	53

### **Grafy**

Graf 1: Pracovní pozice respondentů.....	43
Graf 2: Vzdělávací aktivity.....	43
Graf 3 : Používání nově získaných informací respondenty .....	44
Graf 4: Efektivita současného vzdělávacího systému.....	46
Graf 5: Motivace k absolvování vzdělávacích kurzů.....	47

### **Přílohy**

Příloha 1: Dotazníkový formulář

Příloha 2: Hodnotící formulář

## 9 PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazníkový formulář

### Dotazník – Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Dobrý den, jmenuji se Kamila Buzková a jsem studentkou Jihočeské Univerzity. Chtěla bych Vás tímto poprosit o vyplnění anonymního dotazníku, jehož zpracování poté použiji do své bakalářské práce, která se zabývá tématem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Předem děkuji za Vaši spolupráci.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2) Kolik je Vám let?

- 18 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 61 let a více

3) Jaké máte nejvýše dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4) Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 15 let
- 16 let a více

5) Jaká je Vaše pracovní pozice?

Napište.....

6) Zúčastnil (a) jste se nějakého vzdělávacího kurzu?

- Ano
- Ne
- Pokud ano, jakého.....

7) Pokud jste se kurzu zúčastnil (a), využíváte nyní nově získaných informací?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

8) Myslíte si, že společnost poskytuje dostatek vzdělávacích kurzů?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

9) Jestliže Vaše odpověď na předchozí otázku byla *ne* či *spíše ne*, napište prosím, jaké kurzy byste uvítali.

10) Myslíte si, že systém firemního vzdělávání je ve společnosti dobře nastaven?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

11) V případě, že jste na předchozí otázku odpověděli *ne* či *spíše ne*, můžete uvést konkrétní případ toho, co byste změnili.

12) Co je pro Vás největší motivací k absolvování vzdělávacích kurzů?

- Vyšší kvalifikace
- Lepší finanční ohodnocení
- Možnost pracovního postupu
- Jiné, napište.....

Příloha 2: Hodnoticí formulář

**ÚČAST NA VZDĚLÁVACÍ AKCI**

**SPOLEČNOST:** .....  
**JMĚNO:** ..... **ÚTVAR:** .....  
**OSOBNÍ ČÍSLO:** ..... **STŘEDISKO:** .....  
**NÁZEV AKCE (téma):** .....  
**TERMÍN:** ..... **MÍSTO KONÁNÍ:** .....  
**POŘADATEL:** ..... **NÁKLADY NA ŠKOLENÍ:** .....

**VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE**

**a) Hodnocení účastníka akce (vyznačte křížkem)**

Hodnocení školení	1-výborné	2-dobré	3-dostatečné	4-nedostatečné
technické vybavení místnosti				
prostředí				
učební materiály				
jak kurz splnil vaše očekávání				
přípravenost kurzu				
přínosnost kurzu				
obsah kurzu z hlediska aktuálnosti informací				
množství nových poznatků				
celkové hodnocení kurzu				
Hodnocení školitele- lektora.....	1-výborné	2-dobré	3-dostatečné	4-nedostatečné
srozumitelnost				
kvalita a odbornost přípravy				
tvůrčí přístup				
příjemné vystupování				
zodpovězení dotazů				
výkon lektora				
celkové hodnocení lektora				

**Uveďte získané poznatky, náměty pro další využití ve společnosti:**

**Bylo vystaveno profesní osvědčení:** ano / ne

Účastník akce: ..... Datum a podpis: .....

**b) Hodnocení nadřízeného pracovníka**

**Hodnocení:** Stanovený cíl školení ..... splněn.  
**BYL / NEBYL**

**Poznámky (navržená opatření):**  
 .....  
 .....

Vedoucí útvaru: ..... Datum a podpis: .....

**Prosíme o vyplnění a předání na personální útvar!!!**