



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

Diplomová práce

Vzdělávání a rozvoj kompetencí pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Petra Kráčmarová

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra KRÁČMAROVÁ**
Osobní číslo: **E15570**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Vzdělávání a rozvoj kompetencí pracovníků 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 zhodnocení efektivnosti systému vzdělávání a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci a navržení jeho zlepšení z pohledu zajištění rozvoje vybraných kompetencí pracovníků.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů;
- 2) analýza stávajícího systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci;
- 3) určení a popis kompetencí pracovníků, které by měly být systémem vzdělávání rozvíjeny;
- 4) návrh případných změn systému vzdělávání pracovníků.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika organizace,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr.
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management*. United Kingdom: Palgrave Macmillan.

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

Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.

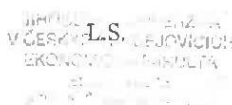
Turecklová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 6. ledna 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2017


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan


UNIVERSITÄT SÜDBOHEMEN
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA


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

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlašuji, že svoji diplomovou 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 diplomové 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.

V Českých Budějovicích dne:

Podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat v první řadě děkanovi Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity, doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a za cenné rady při jejím zpracování. Také bych chtěla poděkovat všem pracovníkům vybrané organizace XY za spolupráci při tvorbě této diplomové práce, zejména pak směnové vedoucí a ředitelce pobočky. A mé největší poděkování patří personální pracovníci, která mi byla cennou poradkyní po celou dobu zpracování mé práce.

Obsah

1 Úvod	4
2 Rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů.....	5
2.1 Firemní vzdělávání.....	5
2.1.1 Rozdíl mezi rozvojem a vzděláváním.....	6
2.1.2 Konkrétní cíle vzdělávání	7
2.1.3 Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků.....	7
2.1.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v rámci moderního personálního managementu	7
2.2 Rozvoj pracovníků.....	9
2.2.1 Složky rozvoje lidských zdrojů.....	11
2.2.2 Přístupy k učení probíhajícímu na pracovišti.....	12
2.2.3 Podpora rozvoje kompetencí pracovníků.....	12
2.2.4 Plánování osobního rozvoje	13
2.2.5 Zaměření na rozvoj osobnosti „do šířky“	14
2.3 Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka organizace	15
2.3.1 Systém formování pracovních schopností	15
2.3.2 Oblast všeobecného vzdělávání	16
2.3.3 Oblast odborného vzdělávání.....	16
2.3.4 Oblast rozvoje	17
2.4 Strategický rozměr vzdělávání a rozvoje.....	17
2.5 Význam a cíle firemního vzdělávání	18

2.6 Kariéra a typologie dle T. B. Deala a A. A. Kennedyho	19
2.7 Základní faktory ovlivňující význam personálního a sociálního rozvoje pracovníků podniku v systému personální práce	21
2.7.1 Personální rozvoj	21
2.7.2 Sociální rozvoj	21
2.7.3 Konkurenceschopnost na trhu práce	22
2.7.4 Přizpůsobení se změnám	23
2.7.5 Spokojenost pracovníků a jejich výkon	24
3 Cíle a metodika.....	26
3.1 Cíl diplomové práce	26
3.2 Metodika práce.....	27
4 Charakteristika organizace.....	29
4.1 Stručný popis společnosti XY	29
5 Analýza stávajícího systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci	30
5.1 Interní vzdělávání zaměstnanců	31
5.1.1 Školení BOZP a PO	32
5.1.2 Přehled zodpovědnosti a úkolů v oblasti BOZP a PO	37
5.1.3 Kontrolní povinnosti vedoucího oblasti prodeje v oblasti BOZP a PO	40
5.2 Externí vzdělávání	41
5.2.1 Vzdělávání technicko-administrativních pracovníků.....	41
5.2.2 Vzdělávání personálních pracovníků	43
5.2.3 Vzdělávání vedoucích pracovníků	44

5.2.4 Speciální vzdělávání	49
5.3 Určení a popis kompetencí pracovníků, které by měly být systémem vzdělávání rozvíjeny a jejich návrhy na zlepšení	51
5.3.1 Kompetence řadových pracovníků.....	51
5.3.2 Kompetence manažerů na střední úrovni.....	57
5.3.3 Kompetence vrcholových manažerů.....	58
5.4 Návrh změn systému vzdělávání pracovníků.....	59
5.4.1 Trendy ve vývoji vzdělávání.....	59
5.4.2 Aplikace interní akademie v daném podniku.....	61
5.4.3 Zavedení projektu „Interní akademie“	63
6 Odpovědi na výzkumné otázky	70
6.1 Zajišťuje stávající systém vzdělávání schopnost všech pracovníků plnit své pracovní povinnosti?.....	70
6.2 Jaká opatření je třeba v podniku provést, aby stávající systém vzdělávání odpovídal potřebám pracovníků?.....	70
6.3 Existuje jiný koncept vzdělávání, který by zvýšil efektivitu vzdělávání v daném podniku a zároveň spokojenost zaměstnanců s tímto konceptem?	70
7 Závěr	72
I. Summary	74
II. Seznam použitých zdrojů	76
III. Seznam obrázků a tabulek	81
IV. Seznam příloh	82

1 Úvod

Tato diplomová práce pojednává o problematice vzdělávání ve vybrané organizaci XY, která je velkoobchodem s potravinami. Tato nadnárodní organizace provozuje po celé republice několik desítek poboček a zaměstnává více než deset tisíc zaměstnanců. Pro tuto práci byla vybrána a analyzována pobočka ve Středočeském kraji.

Vzdělávání pracovníků je pro organizace velmi důležitým aspektem pro prosperitu jejich činnosti. Pokud společnosti nemají dostatečně vyškolený personál, mohou se díky tomu ocitát v problémech, které narušují plynulý chod organizace a které mohou způsobit odliv zákazníků ke konkurenci a s tím spojený pokles zisku. Investice vynaložené do vzdělávání by se měly odrážet v produktivitě a spokojenosti i motivaci zaměstnanců. Je tedy ve vlastním zájmu zaměstnavatele zajistit odpovídající vzdělávání svým pracovníkům, jelikož se mu to v budoucnosti mnohonásobně vrátí.

Organizace XY má propracovaný systém vzdělávání, jehož náročnost se zintenzivňuje vzestupně dle hierarchie pracovního zařazení, ovšem má své nedostatky. Práce se tedy zaměřuje na tzv. „mezery“ ve vzdělávání organizace XY, které je třeba do budoucna zaplnit a na problémy, které organizaci vznikají kvůli nedostatečnému školení/vzdělávání svých zaměstnanců, a to zejména nově přijatých pracovníků, kteří způsobují podniku nadměrnou fluktuaci, která pramení právě z nedostatečného zaškolení do pracovního místa.

Cílem této práce je zhodnocení efektivnosti stávajícího systému vzdělávání a spokojenosti zaměstnanců v organizaci XY a návrh na jeho zlepšení z pohledu zajištění rozvoje vybraných kompetencí pracovníků.

2 Rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů

2.1 Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání je organizovaný proces společnosti, jež zahrnuje vzdělávání přímo v podniku (interní, organizované přímo na pracovišti či ve vlastním vzdělávacím zařízení) či mimo něj (organizované externími subjekty ve specializovaných vzdělávacích zařízeních či školách) (Bartoňková, 2010).

Vzdělávání lidských zdrojů se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu, a to i formování sociálních znalostí potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti (Koubek, 2007).

Lidský faktor je klíčový pro úspěch organizace a její trvale udržitelný rozvoj. Řízení lidských zdrojů a využití jejich potenciálu je podstatou tvorby konkurenční výhody. Využití lidského potenciálu je ovšem velmi složité, ale významně prospěšné pro konkurenceschopnost v podnikatelském prostředí. Potenciál jedince se odráží v jeho osobnosti, odbornosti, přizpůsobivosti a schopnosti manažerů tyto jeho charakteristiky náležitě využít (Janišová & Křivánek, 2013).

Zvyšující poptávka po kvalifikované pracovní síle byla zaznamenána již na přelomu 50. a 60. let 20. století. Důvodem byly především sociální a ekonomické změny jako je rozvoj technologií, globalizace trhu, postupující urbanizace apod. (Šerák, 2009).

V USA se během posledních padesáti let pohybovaly rozdíly průměrných výdělků vysokoškoláků a středoškoláků mezi 40% a 50 %. V méně rozvinutých zemích, jako například i v České republice, bývají výnosy z lidského kapitálu (výnosy z lidského kapitálu jsou součástí mezd a lze je charakterizovat srovnáním mzdy nekvalifikovaného pracovníka se mzdou pracovníka s vyšším vzděláním (Holman, 2005)), dle statistických údajů o průměrných mzdách učitelů, lékařů, vědeckých pracovníků atp. obecně nižší. I tak jsou ale výdělky vzdělanějších lidí, pokud k nim řadíme i maturanty za bankovními přepážkami apod. i v ČR vyšší než průměrné. Rozvoj zaměstnanců ovlivňuje přímo i

rozvoj společnosti, stejně tak jako manažery a vrcholové vedení (Kameníček, 2003), (Janišová & Křivánek, 2013).

Vzděláváním a rozvojem zvyšují jedinci i svou zaměstnatelnost na trhu práce, stejně tak jako svou kvalifikaci a hodnotu. Investice do lidských zdrojů je tou nejpříznivější investicí podniku (Holátová & Doležalová, 2014). Úspěšné společnosti – leadeři trhu – investují do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců 6 – 8% svých přímých mzdových nákladů a jejich zaměstnanci jím stráví v průměru 40 hodin ročně (Folwarczná, 2010). Důležité je, aby měla firma dobře zmapované současné i budoucí potřeby vzdělávání a věděla, že vzděláváním zaměstnanců si neškolí profesionály jen pro sebe, nýbrž pro celý trh práce. Neexistuje zde totiž přímá úměra mezi investicemi do vzdělávání zaměstnanců a jejich loajalitou k zaměstnavateli. Ne jeden zaměstnanec již využil firmu pro vzdělávání, které později zúročil u jiného zaměstnavatele, který mu za jeho znalosti nabídl vyšší plat. Z tohoto důvodu je důležité nalézt rovnováhu mezi investicemi do něj a jeho vlastním úsilím o osobní rozvoj (Janišová & Křivánek, 2013).

2.1.1 Rozdíl mezi rozvojem a vzděláváním

Rozvoj se zaměřuje na vzdělávací aktivity do budoucna a na aktivity, které mají vliv na osobní a profesionální růst, kdežto vzdělávání je zaměřeno zejména na získávání a rozvíjení znalostí, dovedností a schopností pro zlepšení výkonu na nynější pracovní pozici. Rozvoj má dlouhodobý časový rámeček, naopak vzdělávání je orientováno krátkodobě. Rozvoj měří efektivitu dostupných a kvalifikovaných zaměstnanců v případě jejich potřeby a také schopnost vnitřní mobility. Na rozdíl od toho vzdělávání měří efektivitu hodnocení zaměstnanců, analýzu nákladů a přínosů, certifikáty a testování (Holátová, Doležalová et al., 2014).

Plán osobního rozvoje může být orientován na jakoukoliv oblast. Stejně tak nesmí být chápán jako jednou provždy dané schéma, ale jako smlouva mezi dvěma účastníky. Obsah může být v návaznosti na průběh procesu učení upřesňován, doplňován či aktualizován. Je ideální, když je učení plánováno v určitých fázích a na konci všichni aktéři, včetně manažera, zhodnocují svůj vlastní rozvoj, určují úspěchy i nezdary, nastavují a zpřesňují cíle dalšího žádoucího seberozvoje (Bedrnová & Nový, 2002).

2.1.2 Konkrétní cíle vzdělávání

Vzdělávání je nejdůležitějším prvkem oblasti řízení lidských zdrojů. Obecně se jedná převážně o rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování individuálního, týmového a celooorganizačního učení a vzdělávání. Detailní cíle jsou uvedeny níže.

- rozvinout schopnosti a dovednosti zaměstnanců a vylepšit jejich pracovní výkony;
- pomoci jim k tomu, aby v podniku stále rostli a aby se rozvíjeli tak, kdy budoucí potřeba lidských zdrojů v organizaci bude uspokojována pomocí interních zdrojů;
- eliminovat čas zaučení začínajících pracovníků na nových pozicích na minimum, či pracovníků převáděných na jiná pracovní místa nebo pracovníků, kteří jsou povyšováni. Tedy zajistit, aby pracovníci byli připraveni na tyto změny a dokázali na ně rychle reagovat s co nejnižšími náklady (Plamínek, 2004).

2.1.3 Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků

Odborné vzdělávání a výcvik zaměstnanců znamená soustavné přizpůsobování chování učení, k němuž dochází za pomoci vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností. Hlavním záměrem vzdělávání zaměstnanců je to, aby podniku pomohli dosáhnout požadovaných cílů. Pro organizaci to znamená větší investice do lidského kapitálu s tím, že zaměstnanci budou schopni dosahovat lepších výkonů a co nejlépe využívat své schopnosti. (Plamínek, 2004) Investicemi do lidského potenciálu si jedinci zlepšují své schopnosti a dovednosti a zvyšují následně své psychické a peněžní příjmy. Stav a tvorbu lidského kapitálu podstatně ovlivňují dědičné dispozice a také rodinné prostředí (rodinné zvyky a tradice), sociální zázemí (finanční jistoty) a prostředí (škola, přátelé, příbuzní..) v němž se jedinec rozvíjí a žije (Vodák & Kucharčíková, 2011).

2.1.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v rámci moderního personálního managementu

K získání globální konkurenční výhody v moderní organizaci již nestačí pouze udržení nynější míry pracovního výkonu a produktivity. V současnosti se vyžaduje neustálé

rozšiřování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců. Odpovědnost manažerů za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se výrazně zvýšila. Manažeři v zásadě vědí velice dobře, jaké jsou rozvojové potřeby jejich podřízených a jaké jsou požadavky na jejich práce. Síťově orientovaný systém (personální samoobsluha, která využívá interaktivní technologie) poskytuje manažerům jak informace, které musejí znát pro to, aby svým podřízeným umožnili tyto potřeby pokrýt, tak prostředky ke sledování a řízení rozvoje pracovníků (Walker, 2003).

K veškerým rozvojovým aktivitám, od získání primárních dovedností až po plánování následnictví, mají manažeři, kteří užívají obdobný systém bezprostřední, interaktivní přístup k informacím a metodikám, které zahrnují:

- ❖ Informace, které spojují pracovní způsobilosti s danými rozvojovými aktivitami, což jsou kupříkladu internetové vzdělávací kurzy v jazyce Java apod.
- ❖ Informace o rozvíjejících se potřebách pracovníka, a to i s výsledky několika jeho posledních zkoušek a hodnocení a informací o tom, čím se pracovníci v současné době zabývají z hlediska svého dalšího rozvoje a jaké mají budoucí plány.
- ❖ Informace o personálním plánování, včetně plánování následných manažerských pozic v souvislosti s nejdůležitějšími strategickými cíli rozvoje lidských zdrojů, předpokládaná pozitiva a negativa, možnosti rozvoje v jiných podnikových částech či lokalitách a další možnosti personálního rozvoje organizace.
- ❖ Další komunikační a transakční prostředky, od identifikací a získání mentorů, přes vymezení termínů hodnocení zaměstnaneckých výkonů až po žádosti o mimořádné podpory ze vzdělávacího fondu (Walker, 2003).

Dříve znamenala role manažera informovat a pomáhat zaměstnancům při volbě směru a realizaci jejich rozvoje. To vše bylo vázáno na čas a prostor. Hlavním úkolem této role bylo osobní zrevidování pracovního výkonu či poradenský dialog nad dalšími postupy kariéry. A jestliže byly využívány počítače, museli se všichni dívat na totožné informace na monitorech, a to ve stejnou dobu. Dnes může zaměstnanec, který je napojen na síťový systém přes kiosek (stánek s připojením k informační síti), desktop nebo z domova, buď

souběžně pracovat s manažerem nebo tehdy, kdy má čas (stejně podmínky platí i pro manažera), a to z jakéhokoliv místa dnešního propojeného světa (Walker, 2003).

2.2 Rozvoj pracovníků

Kvalita nadřízeného je mnohdy hodnocena nepřímo dle kvality jeho podřízených. Na nich se ukazuje jeho schopnost rozvíjet lidi a směřovat je k cílům propojených s jejich pracovní funkcí a požadavky podniku. K tomu je možné využít mnoha rozvojových aktivit:

- vzdělávání a sebevzdělávání – může mít podobu vědomostního učení, či praktického školení orientovaného na rozvoj dovedností,
- motivování – užívání motivačních prostředků k růstu výkonnosti a rozvoji pracovníka,
- koučování – individuální vzdělávání pracovníka jinou osobou, především nadřízeným, které ovlivní obzvláště jeho dovednosti a postoje,
- změn pracovní náplně – rozšiřování a obohacování pracovních aktivit tak, aby rozvíjely vědomosti, zkušenosti a dovednosti pracovníka, aby v jeho úloze bylo lépe využito jeho schopností,
- změn funkce – zařazení do takové pozice, jež lépe koresponduje s dispozicemi pracovníka (Bělohlávek, 2005).

Jak lze působit na vybrané osobní kvality zaměstnanců? V tabulce 1 je dvacet nejběžnějších problémů, na které narážíme u svých spolupracovníků, a zároveň možné prostředky k řešení těchto problémů dle interních podkladů poradenské a vzdělávací firmy Transform VSA. Pořadí nástrojů rozvoje v pravém sloupci je upraveno dle účinnosti (Bělohlávek, 2005).

Tabulka 1 - Jak působit na osobní kvality zaměstnanců

Odborné kvality	Studium, zařazení do odborných kurzů, samostudium z literatury a časopisů
Jazykové dovednosti	Jazykové kurzy, samostudium
Informační technologie	Koučování, kurzy IT, samostudium
Neschopnost ve funkci	Přeřazení do práce, kde lze uplatnit jiné schopnosti
Obecná neschopnost, hloupost	Zařazení do jednoduché, rutinní práce
Nesmělost	Koučování (zvyšování sebedůvěry), motivování (chválení dobrých výsledků), kurzy asertivity
Arogance, konfliktost, neochota spolupracovat	Koučování (osobní pohovor), motivování (hrozba postihem), kurz týmové práce
Lenost (může vyplývat z nevhodného zařazení)	Motivování (hrozba postihem), zařazení na práci, která je pro pracovníka zajímavější
Detailismus, pomalost	Koučování (trasování, dávání termínů, kontrolování cílů), kurz řízení času
Byrokratická orientace	Poukazování na jiné předpisy, koučování (vedení k flexibilitě), kurz týmové práce
Autokratická orientace	Kurz vedení lidí, asertivity, koučování
Operativnost, nekoncepčnost	Koučování (důraz na priority a na delegování), kurz strategického řízení, kurz delegování
Malá autorita vůči podřízeným	Kurz vedení lidí, asertivity, koučování
Technokratické orientace	Kurzy komunikace, vedení lidí, koučování
Individualismus, neochota ke spolupráci	Koučování (společné úkoly), kurz týmové práce

Dezorganizace, chaos	Koučování (vedení k důslednosti), kurzy řízení času a organizace práce
Nereálné fantazírování	Koučování (důslednost, důraz na priority)
Nepřesvědčivost, nekomunikativnost	Kurzy komunikace a sebereprezentace, koučování (zvyšování sebedůvěry)
Přetížení	Změna pracovní náplně, koučování (organizace práce, delegování), kurzy řízení času a delegování, kurzy relaxace
Nedbalost, nespolehlivost, nekázeň	Koučování (důslednost, častější kontrola), motivování (postihy)

Zdroj: Bělohávek, 2005

Naproti obvyklému názoru, který je založen na odstraňování chyb zaměstnanců, je nyní mnohdy upřednostňován jiný přístup, který se zaměřuje na rozvoj předností zaměstnanců – odstraňovat u dospělého jedince chyby je velmi složité a pravděpodobnost úspěchu je nízká, i když slabé stránky zaměstnance mohou být vyrovnány schopnostmi jiných členů týmu (Bělohávek, 2005).

2.2.1 Složky rozvoje lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů se dělí do několika složek. Zde je výčet těch nejdůležitějších z nich.

Učení se – to definovali Bass a Vaughan (1967) jako „relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností“.

Vzdělávání – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí vyžadovaných zejména obecně ve všech oblastech života, nežli aby šlo o znalosti a dovednosti náležící ke konkrétním odvětvím pracovních činností.

Rozvoj – růst či realizace individuálních schopností a potenciálu díky nabízeným vzdělávacím kurzům a praxím.

Odborné vzdělávání (výcvik) – plánované a trvalé formování chování prostřednictvím příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, jež jednotlivcům umožňují docílit takové míry znalostí, dovedností a schopností, aby svou úlohu na pracovišti byli schopni vykonávat efektivně (Plamínek, 2004).

2.2.2 Přístupy k učení probíhajícímu na pracovišti

Vzdělávání přímo na pracovišti souvisí s učením se na základě pracovních zkušeností. Zaměstnanci se učí během vykonávání své práce a přitom vstřebávají své zkušenosti, aby je správně pochopili a mohli je běžně využívat (Armstrong & Taylor, 2015)

Seminář jako místo, kde dochází k učení. V takovém případě je oddělena práce a učení prostorově a vzdělávání probíhá mimo pracoviště či v jeho blízkosti.

Pracoviště jako prostředí, kde dochází k učení. V tomto případě již probíhá vzdělávání přímo na pracovišti, a to přímo při výkonu práce. K takovému učení dochází plánovitě a záměrně. Je zacíleno především na odborné vzdělávání zaměstnanců.

Učení a práce jsou neoddělitelně promíseny. V takovém případě se zaměstnanci učí z každodenních činností a běžných úkolů. Rozvíjejí tím tak své dovednosti, znalosti a chápání práce. Znalosti a dovednosti je něco, co víme a umíme. Dovednosti jsou bezprostředně vykonatelné v praxi, kdežto ze znalostí získáváme teoretické vědomosti a jsou vykonatelné výhradně zprostředkovaně – přes dovednosti (Plamínek, 2004).

2.2.3 Podpora rozvoje kompetencí pracovníků

Je důležité dávat pracovníkům takové úkoly dle jejich sil a schopností a postupně rozšiřovat jejich kompetence v rozhodování. Nadřízený by měl s pracovníkem probrat jeho rozvoj z pohledu pracovníka a pohledu jeho nadřízeného a společně by se měli shodnout. Nadřízení by měli respektovat, že se mohou nastat určité chyby a opomenutí. Zároveň by měli ale vyžadovat častější reporty o stavu věcí. Pokud si pracovník vede dobře, je vhodné mu přidávat odpovědnost a snižovat četnost kontrol. Zkušení pracovníci také mohou

pomáhat svým méně zkušeným kolegům s plněním jejich rozvojových cílů (Niermeyer & Seyffert, 2005).

2.2.4 Plánování osobního rozvoje

Plánování osobního rozvoje se uskutečňuje pro jednotlivce pod příslušným vedením, s podporou a pomocí manažerů. Osobní rozvoj je zaměřen na kroky, které jsou navrhovány ve prospěch svého vzdělávání jednotlivými zaměstnanci. Přijímají odpovědnost za tvorbu a uskutečnění plánu, ale přitom jim musí být poskytnuta podpora ze strany podniku a jeho manažerů (Armstrong, 2002).

Cílem plánování osobního rozvoje je zvýšení intenzity učení a poskytnutí znalostí a konkrétního souhrnu přenositelných dovedností lidem, jež jim pomohou s jejich kariérním růstem (Armstrong, 2002).

Rozvoj manažerů se ale odlišuje. Manažeři jsou vedeni ke zlepšování výkonů ve svých stálých pozicích a jsou připravováni na vyšší míru odpovědnosti, spojenou s vyššími pozicemi, které budou do budoucna obsazovat. Proces rozvoje manažerů by měl být anticipující (tak, aby manažeři plnili dlouhodobé plány) nebo motivační (odpovídající jednotlivým aspiracím týkající se kariéry) (Armstrong, 2002).

Frederick Herzberg, jehož práce na motivaci manažerů se stala standardem, ukázal, že uznání a úspěch jsou těmi nejúčinnějšími motivátory. Organizace, která investuje do vzdělávání a rozvoje, neuznává jen schopnosti svých zaměstnanců, ale také jim nabízí další příležitosti k úspěchu (Cartwright, 2003).

Pokud chtějí být dnešní odborníci v oblasti lidských zdrojů partnery top managementu, musí více prokazovat hodnotu přínosu práce svých oddělení. Měření návratnosti investic do vzdělávání je vhodným nástrojem pro poskytování údajů o přínosu konkrétních programů v rámci rozvoje pracovníků. Vyhodnocování vzdělávacích programů se tedy může stát složkou celého systému měření a hodnocení výsledků celého podniku (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Bylo řečeno, že dělat „dobrou práci“ je mnohem uspokojivější, než dělat „průměrnou práci“. Při školení odborníků musíme udělat vše, co je v našich silách, abychom v takovém prostředí, ve kterém nejsme spokojeni s průměrností, usilovali o dokonalost. Nejen v oblasti vzdělávání, ale v celé organizaci. To se týká každého, kdo se jakkoliv podílí na školení, vzdělávání či rozvoji zaměstnanců (Sims, 1998).

Management orientovaný na koučování a jemu příslušná kultura vedou k tomu, že pracovníci 250 dní v roce dobře pracují, rozvíjejí se a zvyšuje se jejich sebedůvěra. Manažerův úkol je prostý – zajistit, aby se udělalo, co se udělat má a zabezpečit, v mezích stanovených časovou a finanční náročností, profesionální růst podřízených. Při koučování se uskutečňuje obojí najednou (Whitmore, 2004).

2.2.5 Zaměření na rozvoj osobnosti „do šířky“

Jde o souhrn nejpodstatnějších aspektů, díky kterým daná osoba preferuje pro svůj rozvoj vyhledávání možností, jež nabízí co nejbohatší příležitosti dozvídat se nové informace, transformovat je v dovednosti a co nejvíce se blížit pozici znalce v oboru (Evangelu, 2009).

Takový zaměstnanec se prokazuje význačnou orientací na specializovaný rozvoj jedince v profesní oblasti. Je typický tím, že je hrdý na své technické znalosti a speciální dovednosti. Při popisu své dosavadní kariéry se zaměřuje především na vzdělávání, prohlubování informací z oboru, speciální dispozice k výkonu práce – manažerskou práci podotýká jen okrajově, anebo vůbec (Evangelu, 2009).

Takový pracovník bývá pro společnost přínosem svými znalostmi a nutkáním nezůstat na jedné dosažené úrovni. Na jeho závěry a názory se dá spolehnout. Pozitivem je také jeho schopnost hledat nové příležitosti a vidět možnosti, ale stále výhradně v té oblasti, která je spojena s jeho zájmy a odborností (Evangelu, 2009).

Zaměstnanec, u kterého se tento popis objevuje v malém zastoupení, se profiluje do dvou hlavních směrů: může být orientován na kariérový postup, nebo se řadit mezi typy, které tíhnou ke klidnějšímu, zejména rodinnému životu (Evangelu, 2009).

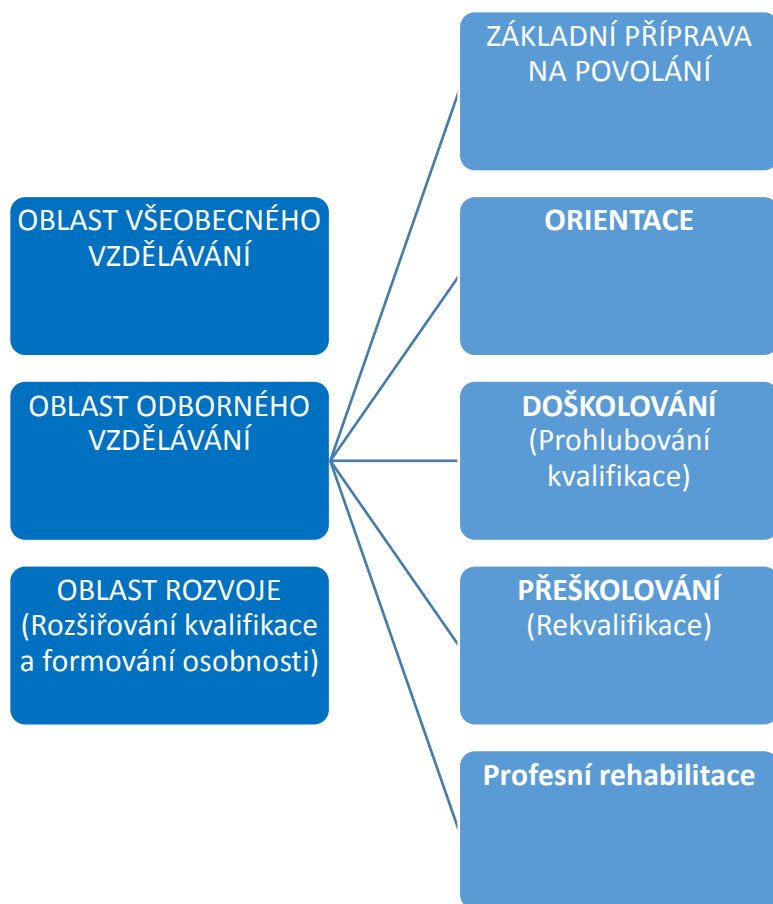
2.3 Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka organizace

Ve spojení s formováním pracovních schopností je nutné odlišovat pojmy jako je „formování pracovních schopností člověka“ a „formování pracovních schopností pracovníka“. V prvním případě se jedná obecně o formování schopností člověka bez ohledu na to, kdy a kde či z jaké iniciativy k tomu dochází. To popisuje ***Obrázek 1 – Systém formování pracovních schopností***. V druhém případě se poté jedná o konkrétní organizace, které formují pracovní schopnosti svých pracovníků. Jde o aktivitu související s prací, kterou zaměstnanec vykonává, anebo s organizací, v níž pracuje, o aktivitu organizovanou, umožňovanou či podporovanou organizací v rámci její sociální a personální práce (Koubek, 2009).

2.3.1 Systém formování pracovních schopností

Pracovní schopnosti jsou na formovány do tří oblastí. Počátek představuje oblast všeobecného vzdělávání. Následuje vzdělávání odborné, jež zahrnuje veškeré aspekty týkající se daného povolání a poslední složkou je oblast rozvoje, která rozšiřuje kvalifikaci a formuje osobnost jedince (Koubek, 2009).

Obrázek 1 – Systém formování pracovních schopností



Zdroj: Koubek, 2009

2.3.2 Oblast všeobecného vzdělávání

Oblast všeobecného vzdělávání je zaměřena převážně na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost. Formulují se základní a všeobecné dovednosti a znalosti, jež člověku umožňují žít ve společnosti. V návaznosti na to získává a rozvíjí specializované pracovní schopnosti a další vlastnosti. Zde nezasahuje aktivita organizací, nýbrž stát (Koubek, 2009).

2.3.3 Oblast odborného vzdělávání

Pro oblast odborného vzdělávání (také vžitou jako oblast formování kvalifikace či oblast odborné/profesní přípravy) se po celém světě vžilo označení training. Pod tímto vzděláváním se skrývá proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a

dovedností, orientovaných na konkrétní zaměstnání. Stejně tak jako jejich aktualizace nebo přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovní pozice. Zahrnuje základní přípravu na povolání – ta se realizuje většinou mimo organizaci. Dále doškolování, což je pokračováním odborného vzdělávání v oboru, v němž člověk pracuje. Doškoluje se především kvůli přizpůsobování pracovního místa, kde vznikají změny technik či technologií, požadavků na trhu, nových objevů v oboru apod. Zvláštním případem je pak přeškolení čili rekvalifikace. Jedná se o osvojení si nových pracovních schopností a dovedností vázaných k novému povolání. Rekvalifikace může být plná nebo částečná – záleží na tom, zda jsou některé dovednosti z původního povolání použity v novém. A stále častěji se do této oblasti zahrnuje i tzv. orientace pracovníků, což je úsilí o zefektivnění a zkrácení adaptace nového zaměstnance na podnik, pracovní kolektiv i konkrétní náplň práce (Koubek, 2009).

2.3.4 Oblast rozvoje

Poslední oblastí formování pracovních schopností člověka je **oblast rozvoje** (prohlubování kvalifikace a dalšího vzdělávání). Jejím úkolem je vzdělat daného člověka v dalších aspektech osobního rozvoje, jež přesahuje znalosti nutné k pracovním úkonům. Významnou částí rozvoje člověka je i formování osobnosti jedince. Lze říci, že rozvoj je orientován spíše na kariéru zaměstnance, nežli na jeho momentálně vykonávanou práci. Utváří více jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a také formuje osobnost jednotlivce tak, aby se lépe podílel na cílech podniku a zlepšoval zde mezilidské vztahy (Koubek, 2009).

2.4 Strategický rozměr vzdělávání a rozvoje

Výdaje na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců znamená dlouhodobou investici, která je zapotřebí při zvyšování výkonu organizace. Občas se stává, že obtížné měřit efektivnost vložených prostředků do vzdělávání a svádí to k náhlému rozhodnutí zrušit je, kdykoliv organizace potřebuje snížit přímé náklady v krátké době. Manažeři, kteří jsou za škrty zodpovědní, totiž mohou vykázat okamžitý výsledek (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Pojmy vzdělávání, trénink, program rozvoje apod. ve světě práce tvoří dojem, že se jedná o personální aktivity směřované k rozvoji dovedností a schopností pracovníků. Rozvoj

zaměstnanců se nepochybně realizuje i mimo rámec formálních procesů personálního řízení. Započítávají se taktéž jakékoliv činnosti, kterými jedinec zvyšuje svou výkonnost a užitečnost v podniku. Může se jednat o činnosti, které:

- se přímo vztahují k dané pracovní pozici – např. osvojit si psaní na klávesnici všemi deseti,
- představují obecně užitečné dovednosti – např. osvojení si základů time managementu,
- nijak nesouvisejí se zaměstnáním – např. organizace sběru příspěvků na charitativní akci (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Organizaci se vrátí prostředky a čas vynaložený na rozvoj pracovníků, pokud jim nabídne příležitosti, díky kterým by mohli dosahovat svých kariérových cílů. Management může založit dlouhodobou výkonnost podniku na intelektuálním kapitálu klíčových pracovníků, pokud přijme pracovníky jako celistvé osobnosti, jejichž kompetence vytváří jak podmínky zaměstnání, tak vnější prostředí. Úspěšné firmy vyspělých zemí soutěží na trhu práce stále více o kvalifikovanou pracovní sílu prostřednictvím nabídek tréninků a šancemi ke zvýšení kvalifikace (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Cíle strategického rozvoje kapitálu jsou založeny na předpokladu, že jednou z důležitých součástí úspěšné organizace je ztotožnění zaměstnanců s cíli podniku, které představují podílení se zaměstnanců na provozu podniku a jeho úspěchu. Ke splnění tohoto cíle je potřeba motivace a kvalifikace zaměstnanců, poskytována celoživotním vzděláváním, což by mělo být za těchto předpokladů povinností (Kasper & Mayrhofer, 2009).

2.5 Význam a cíle firemního vzdělávání

Neustálým vzděláváním zaměstnanců přispívá zaměstnavatel k motivaci pracovníků a zvyšuje i jejich loajalitu k dané společnosti. Zvyšuje tím také dovednost, znalostní potenciál společnosti a také spokojenost pracovníků. Je proto v zájmu zaměstnavatele vzdělávání svým zaměstnancům podniknout, protože se mu to několikanásobně v budoucnu vrátí (Šaur, 2009).

Cíle vzdělávání vycházejí z konkrétní strategie určité společnosti. Obecné cíle vzdělávání se dají popsat takto:

- a) časová optimalizace zaučení nových zaměstnanců
- b) dosažení schopností a pravomocí získaných analýzou firemních potřeb
- c) formování hlavních kompetencí
- d) řízení a plánování kariéry zaměstnanců a podpora jejich osobnostního růstu
- e) rozvoj dovedností a schopností jedinců pro výkon jim určené práce
- f) zkvalitnění služeb poskytovaným zákazníkům
- g) zlepšení image pro potenciální nové zaměstnance
- h) zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu
- i) zvýšení celkové spokojenosti, loajálnosti a totožnosti zaměstnance s firmou (Šaur, 2009).

2.6 Kariéra a typologie dle T. B. Deala a A. A. Kennedyho

Typologie je vytvořena za předpokladu, že vnější vlivy udávají charakter vnitřního prostředí. Tabulka 2 poukazuje na to, že rychlost zpětné vazby trhu je jeden z vlivů, který může reagovat na rozhodnutí velice rychle či s výrazně velkým zpožděním. Druhým vlivem je míra konkurence. Citelná konkurence bývá za předpokladu, že žádná z firem nemůže získat větší tržní podíl, protože se o něj dělí větší počet firem. Cílem je získat jistý náskok před ostatními, který umožňuje podíl větší, tudíž možnost vstoupit do prostoru, kde již nebojuje mezi sebou tolik firem (Hroník, 2007).

Tabulka 2 - Kariéra a typologie dle Deala a Kennedyho

		Míra rizikovosti předmětu podnikání, míra konkurence	
		velká	malá
Rychlost zpětné vazby trhu	Velká	kultura „ostrých hochů“	kultura „přátelských experimentů“
	Malá	kultura „jízdy na jistotu“	kultura „mašliček“

Zdroj: Hroník, 2007

- Kultura „ostrých hochů“, „frajerů“, respektive „vše nebo nic“ je individualistická. Ceněná je zejména tvrdá práce. Každý pracovník je tak dobrý, jako jeho poslední výkon. Zaváhání nebo chybu tolerovat lze pouze za předpokladu, že je ihned napravena a překonána špičkovým výkonem. Kariéra může nabrat rychlého vzestupu, ale také náhlého pádu. V organizaci neexistuje řešení osobních problémů či projevy emocí apod. **Při vzdělávání a rozvoje se bude uplatňovat strategie diferenciacce s maximální lat'kou** (Hroník, 2007).
- Kultura „přátelských experimentů“, respektive „chléb a hry“ je typická pro týmovou práci. Oceňovaný je zejména nápad. Vytváří se mnoho nápadů, zaměstnanci mezi sebou hodně komunikují. Většinou se zde neobjevuje nepřátelství či závist. Zaměstnanci drží pospolu a jsou připraveni rychle reagovat na přání svých zákazníků. Jsou pracovití a kariérní postup pro ně není důležitý. Hovoří mezi sebou i o soukromých záležitostech. **V oblasti rozvoje a vzdělávání je tu podstatný podíl organizačního učení a vyváženosti diferenciacní strategie s bezbariérovou strategií** (Hroník, 2007).
- Kultura „jízdy na jistotu“, „sázky na budoucnost“, respektive „analytického projektu“ je zejména citlivá na chyby. Na rozdíl od kultury „ostrých hochů“, která staví

úspěch na první místo a špičkový výkon a chybu je možné napravit, tato kultura se chyb nedopouští. Postupuje se pomalu. I kariérový postup je pomalý. O soukromých věcech se nemluví a je přesně daný postup, který má překonávat nejistoty a rizika. **Při rozvoji a vzdělávání je často uplatňována rovnováha mezi individuálním a organizačním rozvojem. Všechno je detailně naplánováno a propracováno** (Hroník, 2007).

- Kultura „mašliček“, „postupu“, **respektive procesní kultura** je charakteristická pro organizace, které působí v málo konkurenčním prostředí či v prostředí, kde je kladen důraz na pečlivost, přesnost a správný postup. Formální záležitosti jsou přednější před věcným obsahem. **Při rozvoji a vzdělávání je kladen důraz na certifikované programy, které absolvují zaměstnanci dle svého postavení** (Hroník, 2007).

2.7 Základní faktory ovlivňující význam personálního a sociálního rozvoje pracovníků podniku v systému personální práce

Strategie personálního a sociálního rozvoje těsně souvisí s rozvojem celé organizace. Lidský kapitál se stává zásadním kapitálem pro rozvoj organizace a udržení a zvyšování konkurenceschopnosti. Personální a sociální rozvoj zaměstnanců má za úkol zvyšovat pracovní výkon a zajistit větší uspokojení pracovníků (Čejka, 2010).

2.7.1 Personální rozvoj

Základem personálního rozvoje je řízení znalostí a dovedností zaměstnance a jeho kariéry v souladu se současnými a budoucími požadavky. Zahrnuje také veškeré plánování a řízení kariéry pracovníků, formování jejich pracovních schopností prostřednictvím zvyšování kvalifikace, učením se a vzděláváním (Čejka, 2010).

2.7.2 Sociální rozvoj

Sociálním rozvojem se rozumí péče dané organizace o své zaměstnance v oblasti pracovního prostředí a pracovních podmínek, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,

pracovních vztahů a zaměstnaneckých výhod – jako jsou služby pro zaměstnance a jejich rodiny (Čejka, 2010).

Sociální rozvoj se odráží v organizační kultuře. Důraz je kladen zejména na význam komunikace vedoucích pracovníků se svými podřízenými. Vytváří to vřelé vztahy, které jsou potřeba k tvorbě hodnot. Je nutnost zjišťovat a rozlišovat sociální potřeby jednotlivců, protože každý pracovník je jiný (Čejka, 2010).

2.7.3 Konkurenceschopnost na trhu práce

Personální a sociální rozvoj pracovníků se výrazně promítá do konkurenceschopnosti na trhu práce. Konkurenceschopnost podniku lze rozdělit na dvě části. První částí je konkurenceschopnost dodávaných výrobků a služeb. Druhou částí je konkurenceschopnost na trhu práce, která je představována především kvalitou manažerů, specialistů a výkonných pracovníků, jež ve firmě pracují. Pokud se kvalita dodávaných výrobků nezlepšuje, časem je ostatní firmy doženu a podnik se dostane do problémů. Jestliže se nezlepší kvalita manažerů a pracovníků, situace bude stejná. Rozdíl bude pouze v tom, že v prvním případě tento problém můžeme identifikovat a změřit. U zaostávání rozvoje lidských zdrojů spatříme až následky tohoto problému (Němec, 2002).

Už mnoho let vedou společnosti v USA zběsilý boj, aby si přetáhly ty nejschopnější pracovníky, speciálně v oblasti vyspělé technologie. Lovci mozků soupeří o talenty. Ti se ale nespokojí již jen s dostatečnou odměnou. Žádají uvolněnou pracovní atmosféru, volný rozvrh a mnoho dalších výhod. Hlavně jsou připraveni společnost opustit, pokud se jim přestane líbit. Tento fakt ovšem zastínila nezaměstnanost ve Francii, a to i přesto, že nabídka pracovních míst stoupla. Čím dál tím více tedy odjíždí „mozky Francie“ do zahraničí (Stacke, 2005).

Organizace potřebují neustále zvyšovat svou výkonnost a dosahovat úspěchů oproti konkurenci v rámci budoucího vývoje. Pracovní výkon členů organizace je kombinován tak, aby působil jako celek v rámci výkonu celé organizace. Výhody nabídek školení pro zaměstnance jsou takové, že zaměstnanci jsou schopni vybudovat větší loajalitu zákazníků, vyšší úroveň spokojenosti zákazníků a vytvořit zdravou ziskovou marži (Kasanoff, 1999).

Vzdělávání zaměstnanců by se mělo odvíjet od celkové strategie podniku a politiky organizace (Kocianová, 2010).

Potřebu vzdělávání a rozvoje mohou ve společnosti vyvolat především následující budoucí změny:

- ❖ Nové zákony (bezpečnostní, environmentální...)
- ❖ Restrukturalizace firmy a tvorba nových kombinací pracovních úkonů
- ❖ Krizové období společnosti, které klade vyšší pozornost na sledování nákladů
- ❖ Expanze
- ❖ Automatizace či zavedení nových technologií
- ❖ Strategické partnerství či fúze, jež může přinést nové kulturní a jazykové bariéry (Janišová & Křivánek, 2013).

Pro zajištění maximálního přínosu vzdělávání a učení pro všechny zainteresované strany je užitečné vždy hledat společný zájem a stavět na reciprocitě, loajalitě a vzájemné důvěře (Kirovová, 2005). V této souvislosti se hovoří o tzv. nové psychologické smlouvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Checchi, 2006).

2.7.4 Přizpůsobení se změnám

Po rozšíření EU se trh práce stal nejen evropským, ale také globálním. Výroba se přesouvá tam, kde jsou pro ni nejvýhodnější podmínky. Důležitým faktorem úspěšnosti firmy je rychlost přizpůsobení se změnám, jež souvisí i se sociálním a personálním rozvojem zaměstnanců (Němec, 2002).

Úroveň získaného vzdělání je mnohdy stěžejním faktorem při uplatnění na trhu práce. Návaznost systému vzdělávání na pracovní trh je časem čím dál více chápána jako hlavní nástroj při budování evropské znalostní ekonomiky, což je také jeden z hlavních cílů Lisabonské strategie (Vyhnánková, 2007).

Odpovědnost za svůj rozvoj si nese každý manažer, specialista i řadový pracovník sám. Důvodů je hned několik. Například konkurenceschopnost na trhu práce. Podniky si již

mohou vybírat zaměstnance z různých zemí, a tudíž mohou zvyšovat své požadavky na jejich kvality, protože je jich dostatek (Němec, 2002).

Stejně tak jako rostou nároky zaměstnavatelů na zaměstnance, děje se tak i opačně. I zaměstnanci zvyšují své nároky na mzdové odměňování, tak jako i na to nemzdové – tj. personální a sociální péče, vyšší úroveň reprodukce jejich pracovní síly a další. Dříve (před rokem 1990) byl platový výměr měřen pomocí věku a počtu odpracovaných let. V současné době záleží zejména na vzdělání a schopnostech pracovníka (Němec, 2002).

Změna kariérového rozvoje je spojena především s přechodem z hierarchické organizační struktury na plochou a s přechodem z funkční odpovědnosti na projektovou. To mění kariéru z postupných kroků na časově omezené projekty. Práce v jednom podniku po celý život již dávno není aktuální (Němec, 2002).

Rozšíření informačních technologií v podniku povede k přesunu z personálních oddělení k řízení lidských zdrojů přímo na pracovišti. Povede to ovšem k prohloubení znalostí manažerů tak, aby zvládali více profesních dovedností. Řada personálních činností bude zajišťována také prostřednictvím outsourcingu (Němec, 2002).

2.7.5 Spokojenost pracovníků a jejich výkon

Úroveň personálního a sociálního rozvoje pracovníků má vliv na jejich spokojenost, a ta má za určitých podmínek vliv na jejich výkon. K vysvětlení tohoto vztahu mezi spokojeností a výkonem pracovníka slouží výkonová rovnice pracovníka. Ta ukazuje vztah mezi schopnostmi pracovníka, dostatečnou mírou motivace a výkonem (Němec, 2002).

$$V = M \times S / P$$

V = výkon

M = motivace

S = schopnosti

P = za jistých pracovních podmínek

Pokud je motivace pracovníka nulová, pak i výkon bude nulový, i když schopnosti mohou být více než dostačující. Schopnostmi se myslí dovednosti a znalosti pracovníka.

Dovednosti se odvíjí od konkrétních zkušeností a znalosti závisí na přístupu k informacím a jejich kvalitě (Němec, 2002).

Hodnocení výkonu – hodnocení současných a potenciálních úrovní výkonnosti zaměstnanců umožňuje manažerům, aby se objektivně rozhodovali v oblasti lidských zdrojů (Pride, Hughes & Kapoor, 2013).

3 Cíle a metodika

3.1 Cíl diplomové práce

Hlavním cílem této práce je zhodnocení efektivnosti systému vzdělávání ve vybrané organizaci a zjištění spokojenosti zaměstnanců. Vyústěním práce je návrh na případné změny v systému vzdělávání z pohledu zajištění rozvoje vybraných kompetencí jednotlivých pracovníků.

Dílčí cíle této práce jsou:

- a) zjištění a popis systému vzdělávání v dané organizaci,
- b) určení tzv. „slabých míst“ či „mezer“ ve vzdělávání zaměstnanců hierarchicky dle organizační struktury,
- c) návrh na zlepšení stávající situace v podniku,
- d) doporučení k nápravě pro budoucí fungování podniku.

K vypracování této práce jsou stanoveny následující výzkumné otázky:

- 1) Zajišťuje stávající systém vzdělávání schopnost všech pracovníků plnit své pracovní povinnosti?
- 2) Jaká opatření je třeba v podniku provést, aby stávající systém vzdělávání odpovídal potřebám pracovníků?
- 3) Existuje jiný koncept vzdělávání, který by zvýšil efektivitu vzdělávání v daném podniku a zároveň spokojenost zaměstnanců s tímto konceptem?

3.2 Metodika práce

Práce byla vyhotovena v následujících etapách:

- 1) K vyhotovení teoretické části této diplomové práce bylo nezbytné studium odborné literatury na téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Kromě knižních zdrojů byly využity i internetové publikace na dané téma.
- 2) Organizace XY zkoumaná v této diplomové práci je dle CZ-NACE (klasifikace ekonomických činností) velkoobchodem s potravinami, jež dle klasifikace spadá pod kód G Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel. Detailnější členění klasifikace této společnosti se nachází pod kódem 46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel (Nace, 2017).

Přesná klasifikace se nalézá pod kódem 46.3 Velkoobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky. Velkoobchod je posledním článkem v prodeji zboží a zabývá se nákupem a prodejem bez dalšího zpracování, což souvisí s prováděním činností spojených s obchodem, jako jsou např. klasifikování a sestavování zboží, třídění, míchání zboží, balení, skladování, vybalování a přerozdělování na menší množství (Nace, 2017).

- 3) Pro vypracování praktické části byly použity následující metody:
 - a) Metoda pozorování – autorka v dané organizaci pozorovala pracovníky při své práci a zjišťovala jejich potřeby ve vzdělávání. Také se účastnila několika interních školení a následného vyhodnocení porozumění školení ze strany zaměstnanců.
 - b) Metoda řízených rozhovorů – řízené rozhovory byly prováděny se třinácti řadovými zaměstnanci, z každého oddělení jeden zaměstnanec. Dále se dvěma technicko-hospodářskými pracovníky, s personální pracovnicí, se směnovou vedoucí a nakonec s ředitelkou pobočky. Rozhovory trvaly zpravidla od deseti do čtyřiceti minut v závislosti na náročnosti pracovní náplně. Otázky z jednotlivých rozhovorů jsou uvedeny v přílohách 5 – 8. Výjimkou pak byla personální pracovnice, se kterou byla autorka v neustálém kontaktu a dotazování probíhalo v závislosti na potřebě, po

dobu několika měsíců. Díky řízeným rozhovorům měla autorka možnost získat odpovědi i na otázky, které ve vytvořených šablonách zmíněny nebyly.

Z provedených rozhovorů je zřejmé, že vzdělávání v tomto podniku hraje důležitou roli, ovšem má určité nedostatky. Řadovým pracovníkům chybí znalosti, jak se chovat správně ke svým zákazníkům. Také nedodržují některé předpisy týkající se BOZP, a to i když mají pravidelná školení na toto téma. Co se týče technicko-hospodářských pracovníků, nejsou schopni se vzájemně zastupovat, i když to mají v popisu své práce. Chybí jim školení v této oblasti. Směnoví vedoucí mají problém ovládat počítače, zejména pak programy MS Word a Office.

- c) Využití interních materiálů společnosti – díky interním materiálům získala autorka ještě podrobnější informace zejména o školení BOZP a PO, které je pro tuto organizaci stěžejní. Také propůjčené materiály z externího školení vedoucích pracovníků byly pro tuto práci velice důležité.

4 Charakteristika organizace

4.1 Stručný popis společnosti XY

Organizace XY je mezinárodní společností zabývající se velkoobchodním prodejem potravin. Po celé ČR zaměstnává více než 10 000 zaměstnanců, ovšem pro tuto práci bude zkoumaným subjektem pobočka s přibližně sedmdesáti zaměstnanci zaměstnanými na hlavní pracovní poměr a padesáti zaměstnanci zaměstnanými formou dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce.

Společnost se snaží stále se zdokonalovat ve svých aktivitách a ustavičně se modernizuje a rozšiřuje. Dbá také na společenskou odpovědnost a hlavní prioritou je spokojený zákazník. Z důvodu zachování anonymity této společnosti autorka uvádí pouze všeobecné informace týkající se dané organizace. Společnost nesouhlasila se zveřejněním údajů v této práci. Danou organizaci si autorka vybrala z toho důvodu, že v ní již několik let pracuje na částečný pracovní úvazek.

5 Analýza stávajícího systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci

Vzdělávání dané organizace má velmi propracovaný systém. Počínaje od základního interního školení pro všechny zaměstnance, přes externí školení zaměstnanců vybraných pracovních pozic (specifických pro daný podnik a školení manažerů a vrcholových manažerů), až po speciální programy pro absolventy a generální ředitele.

Společnost má zájem o své zaměstnance a snaží se rozvíjet jejich potenciál poskytováním kvalitního vzdělávání a motivováním kariérního růstu dle výsledků pracovníka. Pracovníci jsou také jednou za rok hodnoceni na základě porovnání hodnocení zaměstnance samého s hodnocením nadřízeného. Hodnotí se známkami od jedné do pěti, přičemž jedna je nejlepší a pět je nejhorší. Vedoucí pracovník se zaměstnancem prodiskutuje výsledky a zhodnotí jeho výkonnost. V případě špatného výsledku ze strany nadřízeného (tedy známka čtyři a hůře) je pracovníkovi doporučena jiná pracovní pozice či v nejkrajnějším případě výpověď ze strany zaměstnavatele.

Zaměstnanci této organizace dostali i možnost hodnotit „anonymně“ svou spokojenost v podniku a poukázat na to, co by se mohlo pro jejich spokojenost zlepšit. Každý zaměstnanec dostal speciální kód, kterým se přihlašoval do systému, kde mohl provést zhodnocení. Díky tomuto kódu, který byl pro každého zaměstnance jiný, se stalo hodnocení spokojenosti neefektivním. Jelikož pro vedení bylo snadno dohledatelné, kdo má jaký kód, pracovníci již neměli odvahu vznést jakékoliv připomínky pod svým „kódem“ (jménem).

Organizace využila ke vzdělávání podpory z fondů EU, konkrétně z Evropského sociálního fondu, OP Lidské zdroje a zaměstnanost v letech 2007 -. 2013. Název projektu daného programu byl Posílení profesních dovedností a adaptability zaměstnanců dané organizace. Finální platba byla organizaci poskytnuta v roce 2009, a to ve výši necelých šesti milionů korun (Evropský sociální fond, 2017). V současném programovém období na rok 2014 – 2020 společnost zatím nežádala o finanční podporu (Dotace EU, 2017).

Jak je vzdělávání strukturované napříč danou organizací, vzestupně dle hierarchie je popsáno v následující tabulce 3. Navíc je zde zmíněno i vzdělávání pro budoucí vedoucí pracovníky, které je popsáno v kapitole „speciální vzdělávání“.

Tabulka 3 - Vzdělávání dle pracovních pozic

	Interní vzdělávání	Externí vzdělávání	Speciální vzdělávání
Řadoví pracovníci	x		
Technicko-hosp. pracovníci	x	x	
Personální pracovnice	x	x	
Vedoucí oddělení	x	x	x
Vedoucí pobočky	x	x	x
Budoucí vedoucí pracovníci	x	x	x

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1 Interní vzdělávání zaměstnanců

Počátkem veškerého školení zaměstnance při přijímání do pracovního místa je stručné seznámení s pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Nový zaměstnanec musí vyplnit následně test s potvrzením, že pravidlům rozumí a bude se jimi řídit. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana a první pomoc jsou stěžejním školením pro řadové zaměstnance. Proto autorka považuje za důležité se o něm zmínit podrobněji v následující části kapitoly „Interního vzdělávání zaměstnanců“.

Další fází je zaškolení do pracovního místa. Pokud se jedná o řadového zaměstnance, je seznámen stručně s chodem celé organizace a poté je mu na místě jeho pracoviště vysvětlena jeho pracovní náplň. Toto školení provádí pracovně nejstarší pracovník na oddělení či vedoucí daného oddělení, ke kterému byl pracovník přiřazen na základě vstupního pohovoru. Školení probíhá jak slovně, tak i názorně. Pokud se ovšem jedná o odborného pracovníka, zařazení do pracovního místa probíhá stejně, pouze s výjimkou, že se vzdělává navíc i externě. O externím vzdělávání bude autorka pojednávat v nadcházející kapitole. Každý přijatý pracovník na hlavní pracovní poměr dostane při nástupu do

zaměstnání „plán zapracování“, kde jsou vypsané jednotlivé body, se kterými musí být seznámen. Pokud něco z toho nebude znát, je jeho povinností požádat svého vedoucího o doplnění.

Je důležité zmínit, že vzdělávání pracovníků v počátcích této společnosti bylo četnější a obsáhlejší. Systém je totiž nastaven tak, že vůbec první zaměstnanci byli vzděláváni různými specialisty (externě), kde se zabývali jak jednotlivými pracovními pozicemi a jejich úlohou, tak týmovou kulturou. Pracovníkům byla vysvětlována i problematika psychologie na pracovišti. Řešila se témata jak se chovat ke svým podřízeným, jak zvládat krizové situace či jak se chovat k zákazníkům. Postupem času veškerá tato školení pro nové zaměstnance zanikla a od té doby to funguje na takovém principu, že starší a zkušenější pracovník předává informace novým zaměstnancům.

Interním vzděláváním je i e-learning. Absolvování e-learningového školení je povinné pro všechny zaměstnance. Probíhá v pracovní době, v klidné místnosti s počítačem, kde je zaměstnanec sám a nikdo ho zde nesmí rušit. Témata tohoto vzdělávání jsou: „Třídění odpadu“, „Vstřícnost k zákazníkovi“ či „Trvale udržitelné zacházení s energií“. Zmíněná témata jsou stejná pro všechny zaměstnance, ovšem další testy se mohou lišit dle pracovní pozice zaměstnance. Nejprve je zaměstnancům ve videu vysvětleno téma a jeho problematika a poté následuje několik minutový test na zodpovězení otázek týkajících se dané oblasti. Test je počítačem ihned vyhodnocen. Pokud pracovník test nezvládl, musí si téma zopakovat a absolvovat ho znovu.

Dalším interním vzděláváním jsou operativní školení týkající se dané situace. Například průběh inventur, zavedení čipového systému docházek, nové pracovní postupy apod. Toto školení má na starost personální pracovnice či některá/ý z vedoucích.

5.1.1 Školení BOZP a PO

Po zaškolení do pracovního místa jsou všem pracovníkům dané společnosti zajišťována povinná interní školení, týkající se zejména BOZP a PO (tj. bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana). Školení BOZP, PO, první pomoc (například poslední školení

první pomoci obsahovalo následující témata: základy péče o zraněné, vyšetření zraněného, masivní krvácení, bezvědomí a bezdeší, poranění, šok, zlomeniny, poranění na pracovišti, popáleniny a omrzliny, úpal a úžeh, interní onemocnění a otravy a nakonec přemístění a převoz) a obsluha manipulační techniky provádí externí firma.

Zodpovědnost za dodržování směrnic a zásad a jejich provádění má ředitel národní společnosti. Pravidla jsou platná pro společnosti ve všech zemích. Samozřejmě musí být náležitě upravena dle zákonů dané země a zohledňovány jsou i aktuálně platné směrnice a vyhlášky. Aktualizace probíhá každý jeden rok k datu 1.3. Zodpovědnost za BOZP a PO má zaměstnavatel a na pracovišti ho zajišťuje vedoucí pobočky. Ten má na starost také údržbu technických zařízení užívaných k podpoře ochrany zaměstnanců při práci a k ochraně zdraví. Musí tato zařízení sledovat, kontrolovat a zodpovídat za ně. Vedoucí pobočky také může přesunout úkoly spojené s BOZP a PO na odborně vhodné a vyškolené pracovníky, ale celková zodpovědnost za implementaci patřičných zásad a pokynů, tedy i dodržování termínů zůstává na vedoucím pobočky. Mezi jeho další úkoly týkající se BOZP a PO patří:

➤ ***opatření k prevenci rizik***

➤ ***realizace organizačního plánu pro nouzové případy***

→ jmenování pomocných sil, a to: hlídka první pomoci, požární preventivní hlídka a pořádková služba

→ počet členů pomocných sil se stanoví dle zákona

→ musí být zajištěno vyškolení a jejich jmenování

➤ ***krizový management/plán pro odvrácení nebezpečí***

→ neočekávané události se dělí na: zvláštní případy s již definovaným standardním řešením, mimořádné případy a krizové případy

- mimořádné a krizové případy musí být ihned hlášeny bezpečnostnímu managementu
- zaměstnanci jsou pravidelně školeni o pravidlech chování při událostech ohrožujících bezprostředně zdraví (těmito událostmi se rozumí: vydírání, vyhrožování bombovým útokem, přepadení či vloupání a krádež)

➤ ***jmenování odborných pracovníků v oblasti BOZP a PO***

- jmenování provozních pracovníků na pozice požární preventista a preventista bezpečnosti práce

Úkolem preventisty požární ochrany jsou měsíční obchůzky a zapsání organizace, dohledu a provádění protipožárních kontrol; dohled nad protipožárními technickými zařízeními; stanovení náhradních opatření při výpadku anebo v době, kdy protipožární zařízení nejsou v provozu; kontrola nouzových východů a únikových cest; odpovědnost za kontakt s úřady/HZS; motivace, informace, vyškolení a instruktáž ostatních pracovníků; podílení se na plánu preventivních a zabraňujících protipožárních opatření.

Úkolem preventisty bezpečnosti práce je podpora nadřízených; pro tyto úkoly jsou školeni a dále vzděláváni např. na seminářích profesních sdružení či interních akcích; pokud si bezpečnostní pověřenci všimnou v provozu nějakých bezpečnostně-technických závad či dostanou informace od svých kolegů – musí neprodleně předat informaci o závadách kompetentnímu nadřízenému, který závady posoudí a odstraní je v souvislosti s rozsahem možného ohrožení a podle priorit; bezpečnostní pověřenci jsou přítomni při provozních inspekcích úředníků technického dozoru a účastní se i vyšetřování úrazů, jejichž oznámení podepisuje vedoucí pobočky či vedoucí pracovník, případně preventista bezpečnosti práce.

Shrnutí funkcí a kompetencí provozních pověřenců je uvedeno v příloze č. 1 – Provozní pověřenci společnosti.

➤ ***školení***

- školení zaměstnanců probíhá při nástupu nového zaměstnance do pracovní pozice, při zavádění či změnách pracovních prostředků a při zavádění nových technických zařízení
- školení je třeba provádět tak, aby bylo srozumitelné pro všechny zaměstnance, musí být zajištěno porozumění všech skutečností ze strany zaměstnanců a školení musí být přizpůsobeno národním zákonům
- vedoucí pobočky či osoba jím pověřená zodpovědností za školení, pořádá školení a školí zaměstnance přiměřenou formou, obsahy školení musí být kontrolovatelné

➤ ***evidence***

- veškeré náležitosti BOZP a PO musí být řádně a dle předpisů uloženy do přesně stanovených pořadačů

➤ ***údržba bezpečnostní techniky a technických zařízení***

- vlastní inspekce, externí údržba, provádění oprav, dokumentace a následná kontrola

Centrálně zajišťované služby týkající se BOZP a PO

Vedoucí pobočky musí kontrolovat a dokumentovat jejich implementaci a dodržování termínů. Pokud zjistí nedostatky, musí zajistit nápravná opatření a sledovat jejich realizaci. Přehled veškerých úkolů a povinností centrálnou zajišťovaných služeb v oblasti BOZP a PO se nachází v tabulce 4 níže.

Tabulka4 - Přehled úkolů a povinností vedoucích poboček a centrálně zajišťovaných služeb v oblasti BOZP a PO

Úkoly a povinnosti vedoucích poboček a centrálně zajišťovaných služeb v oblasti BOZP a PO	Kontrola revize	1x ročně posouzení rizik bezpečnostní revizí
	Povinné kontroly odbornou oblastí	Kontroluje provoz
Předpisy, pravidla informační povinnosti při změně zákonů <ul style="list-style-type: none"> • revize - povinné informování o zákonech • provoz - změny zákonů 	Organizace v oblasti BOZP a PO <ul style="list-style-type: none"> • závodní lékař • bezpečnostní revizor • preventista požární ochrany a bezpečnosti práce 	
BOZP a PO <ul style="list-style-type: none"> • všeobecná školení zaměstnanců • bezpečnostní školení • zdravotní prohlídky 	Technika <ul style="list-style-type: none"> • vlastní a cizí údržba 	
Organizace pro nouzové případy Pomocné síly <ul style="list-style-type: none"> • pořádková služba • požární preventivní hlídka • hlídka první pomoci 	Organizace <ul style="list-style-type: none"> • bezpečnostní a krizový management • jednání při mimořádných událostech (přepadení/vloupání, vydírání, vyhrožování bombovým útokem, krádež) 	

Zdroj: Interní materiály

➤ **informace o změnách zákonů BOZP a PO**

→ v takovém případě pobočka obdrží informace týkající se této skutečnosti, ovšem pobočka sama je zodpovědná za realizaci a dodržování národních zákonů, pravidel a směrnic vztahujících se k BOZP a PO

➤ ***zhodnocení rizik***

→ provádí se minimálně jedenkrát za rok v oblastech pracoviště, technických zařízení, bezpečnosti objektu a bezpečnost pozemků

➤ ***pracovně lékařské služby***

→ preventivní prohlídky zaměstnanců

➤ ***kontrakty o technických zařízeních a bezpečnostní technice***

→ kontroly znalců, externí údržba, zadání k provedení opravy a dokumentace

➤ ***povinnost zabezpečení pozemků přiléhajících k objektu – budov, dopravních cest, parkovacích ploch a zelených ploch***

→ zimní služba, zadání k provedení opravy, čištění, odstraňování sněhu ze střech, péče o zelené plochy

5.1.2 Přehled zodpovědnosti a úkolů v oblasti BOZP a PO

V tabulce 5 níže jsou veškerá školení týkající se BOZP a PO a jejich četnost. Jsou zde vyjmenována jednotlivá témata úkolů a odpovědnosti vedoucího pobočky a pracovníci, na které jsou přeneseny dílčí úkoly svěřené jejich nadřízeným/nadřízenou.

Tabulka 5 - Oblast odpovědnosti uvnitř podniku v rámci BOZP a PO

Úkoly a oblast zodpovědnosti vedoucího pobočky (prosazení, dodržování a kontrola)				
Téma	Počet pracovníků dle zákona	Základní školení	Opakované školení	Zákonem stanovený počet trvale přítomných pracovníků během otevírací doby
Bezpečnostní organizace - funkce				
Preventista požární ochrany	1 pracovník na každé pobočce	Zákon č.133/1985 Sb. Zákon o požární ochraně/externí	1x za rok	Nemusí být trvale přítomen
Preventista bezpečnosti práce	1 pracovník na každé pobočce	Školení OZO BOZP a PO	1x za rok	Nemusí být trvale přítomen
Organizace nouzových případů - funkce				
Pořádková služba	10 % z celkového počtu zaměstnanců	Vedoucí pobočky/preventista požární ochrany	1x za rok	Dle počtu únikových východů
Požární preventivní hlídka	10 % z celkového počtu zaměstnanců	Zákon č. 133/1985 Sb. Zákon o požární ochraně	1x za rok	Podle počtu požárních úseků, minimálně však 3 na směnu
Hlídka první pomoci	10 % z celkového počtu zaměstnanců	Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce/externí	1x za rok	Minimálně 1 na směnu
Obecné poučení pracovníků				

<p>Obsah:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zákoník práce a požární ochrana - bezpečnost na pracovišti - zvedání, nošení – manipulace s břemeny - zacházení s nebezpečnými látkami - jednání v nouzovém případě 	Všichni pracovníci	Před zahájením činnosti	1x za dva roky	-
Poučení o bezpečnosti				
Přepadení/vydírání/hrozba bombovým útokem/vloupání/krádež	Vedoucí pracovníci	Před zahájením činnosti	1x za rok	-
Požární preventivní hlídka	10 % z celkového počtu zaměstnanců	Před zahájením činnosti	1x za rok	-
Pořádková služba	10 % z celkového počtu zaměstnanců	Před zahájením činnosti	1x za rok	-
Hlídka první pomoci	10 % z celkového počtu zaměstnanců	Před zahájením činnosti	1x za rok	-

Zdroj: Interní materiály

5.1.3 Kontrolní povinnosti vedoucího oblasti prodeje v oblasti BOZP a PO

Vedoucí prodeje, jenž je nadřízený vedoucím poboček, má za úkol kontrolovat dodržování povinností v oblasti BOZP a PO, které přísluší každému vedoucímu pobočky. Plánování a realizace dané kontroly/povinného dohledu je rozdělena do čtyř kontrolních čtvrtletních seznamů. Ty obsahují všechna témata závažná pro BOZP a PO všech interních i externích kontrol. Pro vedoucího prodeje jsou tyto seznamy návodem pro plnění jeho kontrolních povinností a zároveň tuto činnost dokumentují.

Kontroly jsou rozděleny do těchto 4 bloků:

1. čtvrtletí: **Provozní a vedlejší prostory/únikové cesty a nouzové východy**

- kontrolní prohlídka únikových cest, provozních, vedlejších cest a sanitární místnosti

2. čtvrtletí: **Školení/plány pro odvrácení nebezpečí**

- kontrola školení, namátkové kontroly pracovníků, plány pro odvrácení nebezpečí

3. čtvrtletí: **Inventurní bezpečnost**

- kontrola předávání klíčů, zamykání a kontrola opouštění pobočky, denní alarmy

4. čtvrtletí: **Technika/kontrola státními institucemi**

- kontrola techniky, protokoly z kontrol státních institucí

V průběhu obchodního roku musí být každý jeden seznam na každé pobočce minimálně jednou vyplněn dle odpovídajícího čtvrtletního tématu. Povinný kontrolní dohled musí provádět osobně bez jakékoliv výjimky na místě a dokumentovat příslušný vedoucí oblasti prodeje. Toto vždy stvrdí svým podpisem. Při zjištění odchylek od plánu musí příslušný vedoucí prodeje navrhnout opatření po dohodě se zodpovědným vedoucím pobočky a s předepsaným termínem vyřízení vše zdokumentovat. Vedoucí prodeje také přizpůsobuje adekvátně činnost svých kontrol dle zjištěných závad.

5.2 Externí vzdělávání

Prvopočátkem externího vzdělávání je již zmíněné vzdělávání zaměstnanců před otevřením pobočky. Zhruba před deseti lety to ve společnosti fungovalo tak, že přijatí uchazeči do zaměstnání v této organizaci byli školeni jak na jiných pobočkách dané organizace, kde se vzdělávali přímo v terénu do pracovního místa, tak externě (v jiných městech, v hotelech apod.) na témata související s pracovní pozicí, stykem se zákazníky, jednání s nadřízenými/podřízenými apod. Aby se zajistilo porozumění daného školení, na konci byl školeným zadán test na dané téma a jeho vyplněním stvrdili, zda tématu porozuměli či nikoliv.

V současnosti se externě školí vedoucí poboček, vedoucí úseků a kancelářští pracovníci jako je personalista či technicko-administrativní pracovníci, kteří se starají o nastavování zásob, objednávek, inventurní vývoj, účtování a další.

Externího školení s postupem času a rozšiřováním poboček ubývá. Je to proto, že na počátku bylo potřeba zaměstnance školit, ale nebyl nikdo, kdo by jim předal své zkušenosti. Proto se zajišťovalo expertní externí školení. Nyní s přibýváním poboček probíhá školení napříč společnostmi – tedy jeden zaměstnanec školí druhého. Z hlediska nákladů je to mnohonásobně levnější a rychlejší, ale nezajišťuje spolehlivost školení. Existují i školící pobočky, které jsou podmíněny dlouholetým fungováním, aby byly schopny předávat kvalitní vzdělání.

5.2.1 Vzdělávání technicko-administrativních pracovníků

Úkolem těchto pracovníků je práce s informačním systémem, starají se o přeskladnění, reklamace, odpisy, inventurní vývoj, účtování aj. Konkrétní pracovník této pobočky byl na tuto pozici školen bývalou zaměstnankyní dané pozice a to v čase jednoho týdne. Další týden strávila daná osoba na jiné pobočce, kde opět probíhalo školení do pracovního místa. Pro danou pozici by měl pracovník ovládat i práci zaměstnance, který se stará o nastavování zásob. Bohužel v době nástupu do pracovního místa byla na dané pobočce

nouze o pracovníky těchto pozic, proto není zaměstnanec dostatečně vyškolen a ovládá pouze svou práci. Není tedy možné, aby pracovník zastupoval druhého.

Dalším externím vzděláváním je školení týkající se inventur podniku. Tohoto školení se daný pracovník účastnil jedenkrát za rok. Nyní tato forma vzdělávání není povinná pro danou pozici. Je na dobrovolné bázi. Bývalá pracovníce této pozice absolvovala externí školení inventur a poté se školila přímo v terénu při inventuře jiné pobočky. Když byl změněn informační systém pro inventury, musela absolvovat další školení a opět byla na zkušební inventuře na jiné pobočce. (Veškeré pilotní systémy se spouští na pěti pobočkách. Tam se půl roku testují a odstraňují se chyby. Nakonec se spouští na všech pobočkách a poté se provádí hromadná školení.) Dalším typem školení na této pozici je speciální školení týkající se vývoje podniku v dalších letech. Například různé přestavby na pobočkách, noví dodavatelé apod.

Další pracovník této pozice, který se stará o nastavování zásob, byl školen personalistkou na dané pobočce, co se týče informačního systému, se kterým pracuje. Bohužel i zde je problém nezastupitelnosti prvního (výše zmíněného) pracovníka, jelikož daný pracovník nebyl školen na nic jiného, pouze na svou konkrétní pozici.

Návrh na nápravu

Školení do pracovní pozice, kde by se dotyčné pracovníce navzájem vzdělávaly po dobu jednoho týdne (což vyplynulo z rozhovoru s nimi), po půldenních intervalech, aby byla odvedena práce obou pracovníc. Tedy 0,5 týdne školení pro obě. Celkové vyčíslení by byla průměrná hodinová mzda 123,30 Kč * (20h * 2) = 4 932 Kč. Tyto náklady jsou jednorázového charakteru. Pokud nedojde k nápravě a pracovníce nebudou schopné zastupovat jedna druhou, budou náklady mnohonásobně vyšší. V současné době to ve společnosti funguje tak, že pokud jedna pracovníce není přítomna, druhá za ni odvede cca 10 % práce (tabulky nutné zpracovávat každý den a korekce). Práce jí ovšem trvá déle a její práce tzv. „stojí“. Kdyby došlo k dlouhodobé nepřítomnosti (z důvodu nemoci či

rodičovské dovolené), budou náklady dvojnásobné či vyšší, jelikož bude nutné zaučovat pracovníci, která zůstane + nového pracovníka, který nastoupí na její místo.

5.2.2 Vzdělávání personálních pracovníků

Pro personální pracovníky/pracovnice této společnosti se konají speciální školení dvakrát ročně. Školení je dvoudenní a probírají se zde veškeré náležitosti personální práce. Zákoník práce, předpisy týkající se minimální mzdy, zdanění mezd, systém odměňování obecně, pracovní doba, náležitosti pracovní smlouvy, přijímání pracovníků a mnoho dalšího. Obsahem školení je také prezentace od externí společnosti, kde vysvětlují, jak často zaměstnanci musí podstupovat zdravotní prohlídky či jak se objednávat u závodní lékařky. Další je přednáška o BOZP. Ta se týká ochranných pracovních pomůcek, vyřizování pracovních úrazů atd. Probírají se zde také nejčastější dotazy z právního oddělení a také dotazy, které si personální pracovníci sami připraví. V období září/říjen probírají na školení DPH a roční zúčtování daní.

Personální pracovnice této pobočky byla vypomáhat se školením na dvou dalších pobočkách, kde byly přijaty nové personální pracovnice a nyní zapracovává novou personální pracovníci, přijatou na pražskou pobočku, přímo na svém pracovišti. Sama byla zaučena předchozí personalistkou, poté absolvovala dvoudenní školení s garantkou personálního oddělení přímo na centrále společnosti. Zde jí byly vysvětleny základy, jako mzdové předpisy, daně, překážky v práci, pracovní neschopnost a vysvětlení pracovních cest.

Noví personální pracovníci jsou nyní školeni přímo na centrále dané společnosti a to po dobu dvou dnů. Zde je jim vysvětlována práce s informačním systémem, zadávání nástupu do zaměstnání, pracovní smlouvy a dohody, ukončování pracovního poměru, absence, inzerce v tisku a médiích a další náležitosti, které pracovníci tohoto oddělení musí znát.

Sama personální pracovnice je zároveň školitelkou na dané pobočce. Velmi stručně školí na BOZP a PO při přijetí do pracovního místa. Také má povinnost informovat o pracovních pomůčkách, docházkách a nakládání s chemickými látkami. Podrobné informace o

chemických látkách a nakládání s nimi je možné nalézt v zázemí pobočky, kde jsou rozšířená pravidla a jednotlivé chemické výrobky.

5.2.3 Vzdělávání vedoucích pracovníků

Vedoucí pracovníci této společnosti se dělí na vedoucí jednotlivých oddělení a vedoucí pobočky (ředitelka pobočky). Vedoucí pracovníci musí být důkladně zaškoleni do své pracovní pozice. Toto školení probíhá zejména na jiné pobočce. Školící osoba je pracovník stejné pozice, ovšem služebně starší. Školení musí vycházet z tzv. „plánu zapracování“. Tento plán pro vedoucí oddělení je rozdělen do několika témat:

- 1) První den musí pracovník nastudovat vstupní příručku, směrnice, seznámí se s pracovištěm a jeho strukturou, s plány směn a čeká ho školení BOZP.
- 2) Další týden se seznamuje s příručkou k jeho oddělení, studuje zásady, cíle a ekonomické ukazatele daného oddělení.
- 3) Poté 8 týdnů absolvuje tzv. „kolečko“ – tedy tráví čas na všech odděleních podniku, aby porozuměl chodu organizace. Učí se objednávky, seznamuje se se sortimentem atd.
- 4) Následující dva týdny se učí s informačním systémem, kde vytváří objednávky, kontroluje stav zásob a sortiment.
- 5) Pokračuje dva týdny školením na inventuru, a to jak na dílčí, tak na celkovou. Také se účastní příjmu zboží.
- 6) Další týden plánuje směny personálu a věnuje se činnostem, které bude mít ve vztahu ke svým podřízeným, a to školení, BOZP, plánování dovolené a seznámení se směrnicemi.
- 7) Jeden týden se věnuje klíčové službě a nouzovým situacím a signálům.

- 8) Předposledním úkolem je práce vedoucího směny, kde se setkává s běžným chodem organizace, tedy kontakt se zákazníkem, klíčová služba, reklamace a nouzové situace.
- 9) Nakonec stráví poslední čtyři týdny pod záštitou vedoucí (ředitelky) pobočky a vykonává svou práci tak, jak se ji naučil a ředitelka je mu oporou v neznámých situacích.

Další externí školení pro vedoucí pracovníky po zaučení do pracovního místa je školení inventur a školení zaměřené na vedení zaměstnanců. Při přechodu řadového zaměstnance na místo vedoucího zaměstnance se pracovník dostává do speciálního týmu a školí se externě. O speciálním vzdělávání se autorka zmiňuje v níže uvedené kapitole. Vedoucí pracovníci jsou samozřejmě i součástí běžných interních školení, stejně jako ostatní zaměstnanci.

Externí školení pro vedoucí oddělení bývalo od počátků působení společnosti v České republice velmi intenzivní. Do roku 2011 se od března do listopadu jednou měsíčně konala externí školení pro vedoucí, kteří byli doporučeni řediteli poboček z celé ČR. Obsahem těchto školení byla motivace lidí, vedení lidí, přímý kontakt s podřízenými a se zákazníky, stresové a krizové situace. Školení provádělo pět externích školitelů a personální garantka. Vybraní vedoucí byli provedeni celým chodem podniku (a to i v různých částech republiky), od nákupu až po centrální sklad. Na posledním takovém školení v roce 2011 bylo 11 vybraných vedoucích z celé ČR a 6 z nich jsou nyní vedoucími poboček. V současnosti školení pro vedoucí oddělení probíhá jeden až dvakrát za rok. Nyní se připravuje nový koncept vedení, kde týmová spolupráce je na prvním místě. Dbá hlavně na vysoký výkon, dynamiku a férovost. Zásady pro vedoucí jsou:

- a) Komunikovat srozumitelně a objasňovat souvislosti – komunikovat jednoduše a přímo a vyjadřovat se jasně, otevřeně a včas reagovat na konflikty a konstruktivně je řešit. Komunikovat jako rovný s rovným.

- b) Odhalovat a rozvíjet potenciál svých zaměstnanců – výsledky zaměstnanců a jejich rozvoj jsou měřítkem úspěchu společnosti.
- c) Být výkonným a dynamickým vedoucím – nepřestat se zlepšovat, hledat nové cesty k vyšší efektivitě.
- d) Jednat férově a důvěryhodně – jednat uznale a bez předsudků, respektovat každého zaměstnance a jeho schopnosti.
- e) Chovat se odpovědně a jít příkladem – jednat v podnikatelském duchu. Dělat taková rozhodnutí, jako by se jednalo o vlastní firmu. S finančními prostředky nakládat účelně.

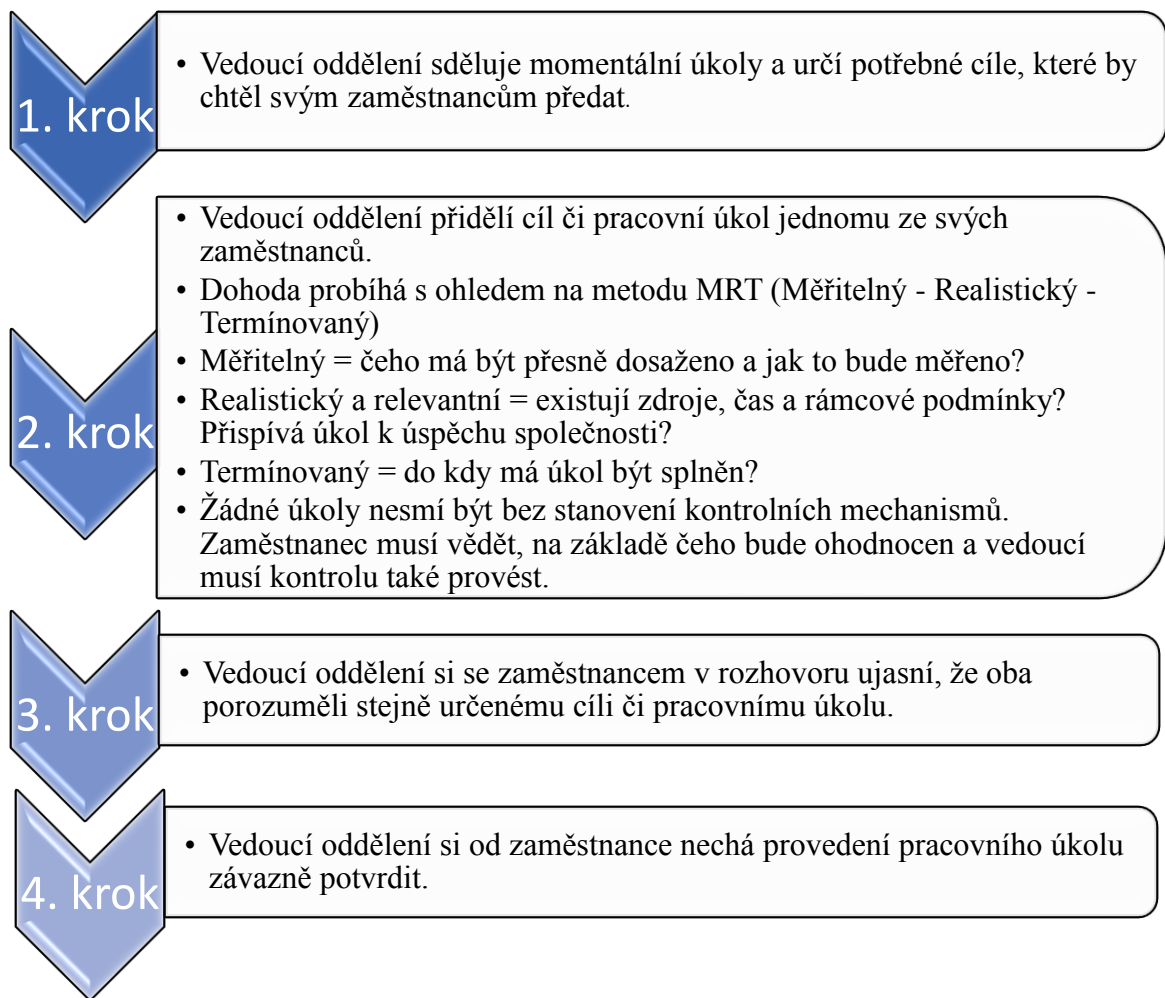
Ovšem stávající „Model vedení“ aplikovaný v dané organizaci je jakýmsi návodem pro vedoucí, jak vést pracovníky v daném podniku. Tento model je zaměřen na komunikaci s podřízenými a jejich rozvoj. Plán rozvoje zaměstnanců oddělení je uveden v příloze 3.

Model je rozdělen do pěti zásad:

1) Dohodnout cíle/zadávat úkoly

Sjednat si cíle a úkoly je důležitým předpokladem pro jednání orientované na cíl – viz obrázek 2. Dohoda může probíhat ústně či písemně.

Obrázek 2 - Čtyři kroky zadávání cíle/úkolů



Zdroj: Interní materiály

2) Nechat samostatně provést

Vedoucí oddělení zaměstnanci nechá dostatek času na splnění cíle/úkolů. Pokud je to zapotřebí, zaměstnance podpoří. Vedoucí nesmí připustit vrácení úkolu (vědomý či nevědomý pokus zaměstnance přenést úkol zpět na vedoucího), ani nesmí úkol sám vyřizovat.

3) Kontrolovat výsledky a sledovat jednání

Každý cíl/úkol vyžaduje také kontrolu, zda se výsledky zlepšují, zda je způsob provedení přiměřený ve vztahu k vynaložené práci a přístupu k zaměstnancům a zákazníkům. Výsledky jsou kontrolovány na základě kontrolních seznamů, ukazatelů a samotného pozorování na místě. Vedoucí pracovník je povinen také pravidelně sledovat jednání svého zaměstnance při práci.

4) Projednat aktuální stav

Vedoucí oddělení vede pravidelně rozhovory se svými zaměstnanci, a to:

a. Chvála

V okamžiku, kdy zaměstnanec splní pracovní úkol/cíl. Chvála dává zaměstnanci zpětnou vazbu při dobrých výkonech a směřuje ho k osobnímu rozvoji.

b. Koučink

Tehdy, pokud zaměstnanec neodvedl práci, která od něj byla očekávána. Vedoucí v tomto případě podporuje schopnosti zaměstnance. 7 kroků koučinku je uvedeno v příloze 4.

c. Kritika

V okamžiku, kdy zaměstnanec po několika koučinkových rozhovorech nedosáhne požadovaného stavu a jediným možným důvodem je, že cíle nechce dosáhnout.

5) Cíl/úkol společně uzavřít

V závěrečném rozhovoru zhodnotí vedoucí a jeho zaměstnanec konečné výsledky a jednání zaměstnance. Odpoví si na otázky, zda cíle bylo dosaženo a s jakým výsledkem je cíl uzavřen.

Všechny tyto zásady musí budovat důvěru mezi pracovníky a vedoucím oddělení. Úspěšní pracovníci si budují důvěru tak, že se zajímají o osobu svého zaměstnance a prozradí i něco o sobě. Různé zaměstnance je třeba vést odlišně.

Vzdělávání vedoucího pobočky zahrnuje také „plán zapracování“, který je realizován po dobu 26 týdnů. Podrobný plán zapracování je uveden v příloze č. 2. „Plán zapracování vedoucího pobočky“. Tento plán podepisují mentoři i školený, aby stvrdili jeho realizaci. Dále probíhají meetingy pro vedoucí poboček na různá témata, jako je péče o zaměstnance, řešení krizových situací, personální školení (zkrácené) a právní záležitosti.

5.2.4 Speciální vzdělávání

Pro vedoucí poboček, vedoucí oddělení a budoucí vedoucí poboček existují speciální týmy a programy vzdělávání. Tým pro vedoucí poboček může být označen dále jako „tým X“ a tým pro vedoucí oddělení může být dále označen jako „tým Y“. Program pro budoucí vedoucí poboček je určen pro absolventy, bude tedy označen jako „program pro absolventy“.

Do týmu X se dostávají vedoucí (ředitelé) poboček po odpracovaném 1 roce. Tým Y je určen pro nové vedoucí oddělení či stávající, kteří přecházejí z jedné vedoucí pozice na jinou vedoucí pozici. Školení pro oba týmy se zasílá formou pozvánek na e-maily ředitelů poboček a je platný pro všechny nové vedoucí. Takové školení je zajišťováno centrálně. Jak pro tým X, tak pro tým Y je školení prováděno externí společností. Školení probíhá na témata „Jak se chovat k podřízeným“, „Jak komunikovat se zákazníky“, „Jak zvládat krizové situace“ apod. Dříve bylo pro oba týmy školení i na podnikový informační systém, ale nyní je tento typ školení na bázi dobrovolnosti.

Pro takové vedoucí oddělení, kteří mají potenciál stát se vedoucími poboček, jsou vyhrazeny ještě zvláštní programy, které trvají dva roky. Jeden a půl roku tráví na centrále společnosti s revizí a zbývajících půl roku se zapracovávají na jedné z poboček po boku vedoucího pobočky – viz příloha 2 – plán zapracování pro vedoucí poboček.

Program pro absolventy je koncipován na vyhledávání nových vedoucích (ředitelů) z externích zdrojů. Z názvu je patrné, že se o místo mohou ucházet pouze absolventi vysokých škol (nejlépe po absolvování magisterského studijního programu). Z rozhovoru s úspěšnou absolventkou tohoto programu bylo zjištěno, že uspět u výběrového řízení je velmi náročné. Uchazeči podstupují několik přijímacích kol řízení. Jedná se jak o pohovory, tak o logické testy. V roce 2015 bylo přibližně 500 uchazečů a pouze 7 jich bylo do programu přijato. Po přijetí následuje dvouletý školící plán, kde půl roku vybraný uchazeč tráví na jedné pobočce, dalšího půl roku na jiné pobočce a nakonec tráví čas po boku vybraného vedoucího pobočky a učí se od něj každodenním pracovním povinnostem. Mezitím je vybraný uchazeč zkoušen ze znalostí, které získal, a to převážně oblastními řediteli. Pokud uchazeč úspěšně absolvuje dva roky školení a napíše o tom konečný report v cizím jazyce, je rozřazen buď na centrálu společnosti či do pobočky jako její vedoucí.

5.3 Určení a popis kompetencí pracovníků, které by měly být systémem vzdělávání rozvíjeny a jejich návrhy na zlepšení

V této kapitole bude autorka rozebírat kompetence pracovníků hierarchicky dle organizační struktury, a to řadových pracovníků, kteří jsou stěžejní pro plynulý chod podniku. Dále manažerů na střední úrovni, jež zajišťují každodenní chod organizace a řeší jak operativní, tak strategické problémy a nakonec kompetence vedoucí (ředitelky) pobočky, která má největší zodpovědnost a svým vedením by měla zajistit prosperitu a prestiž podniku, který se bude neustále zlepšovat ve svých procesech a bude naplňovat cíle dané organizace.

5.3.1 Kompetence řadových pracovníků

Kompetence, které by měly být u řadových pracovníků rozvíjeny, se utvářejí již u zařazení do pracovního místa. Problémem je, že kvůli „nedostatku času“ zaučujících pracovníků na zaučovaného vzniká asymetrie informací o povinnostech nového zaměstnance. Neznalost pracovních postupů a povinností se poté zrcadlí do nesprávně odvedené práce, za kterou je pracovník napomínán a tím i demotivován. Tento tzv. „začarovaný kruh“ – viz obrázek 3, způsobuje podniku vysokou fluktuaci zaměstnanců a je třeba se z něj vymanit.

Obrázek 3 - Problém vysoké fluktuace zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na nápravu vs. stávající náklady

Pro vymanění se z kruhu nadměrné fluktuace zaměstnanců je třeba věnovat jim při nástupu do pracovního místa dostatek času na zaškolení. Noví pracovníci mají na zaučení zkušební dobu, tedy tři měsíce. Ovšem organizace musí vidět schopného pracovníka již za kratší dobu, aby byla schopna sjednat případná opatření. Uvádí se, že nejdůležitější je dojem pracovníka z prvních čtyř týdnů po nástupu do zaměstnání a až do šesti měsíců hrozí vysoké riziko jeho odchodu (Kociánová, 2010).

Pokud by se novému zaměstnanci věnoval střídavě vedoucí a stávající pracovník na daném oddělení po dobu 4 týdnů, náklady při průměrné podnikové měsíční mzdě by činily přibližně 18 000 Kč. Pokud by fluktuace stále pokračovala, náklady na neustálé přijímání nových pracovníků jsou nespočetné. Jedná se o náklady na vstupní pohovory, administrativu, zaškolení a další náležitosti.

Náklady na reklamní noviny v daném regionu, kde jsou i nabídky pracovních míst, činí 23 000 Kč měsíčně. Danému regionu náleží 114 obcí, z nichž 9 má statut města. Jeden výtisk činí náklady 6 Kč. Za Billboardy platí organizace náklady ve výši 5000 Kč za pronájem plochy, 499 Kč za výtisk. Ve dvou vyhotoveních tak celkové náklady činí 10 998 Kč měsíčně. Uchazeči o zaměstnání vyplňují formulář pro uchazeče, ze kterého vybírá vedoucí pobočky či vedoucí daného oddělení. Náklady činí mzdu dvou hodin $123,30 * 2 = 246,60$ Kč. U přijímacího pohovoru musí být vždy dvě osoby dle interního nařízení. Pohovor trvá přibližně 0,5h. Náklady tedy činí průměrnou hodinovou mzdou 123,30 Kč. Náklady na administrativu, kterou má na starosti personální pracovnice činí také 123,30 Kč, jelikož s jedním kandidátem stráví cca 1 hodinu při nástupu do pracovního místa. Náklady na vstupní lékařskou prohlídku na jednoho kandidáta činí 300 Kč. Zaškolení pracovníka po dobu přibližně jednoho týdne, jak je tomu doposud, činí průměrně 4 500 Kč. Veškeré náklady na fluktuaci a náklady na nápravu stávajícího stavu jsou vyznačeny v tabulce 6 níže.

$$fluktuace = \frac{\text{počet zaměstnanců, kteří v daném období odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců za dané období}} * 100$$

Za přijatelnou fluktuaci se považuje ta, která je do 10% (Management mania, 2017). Některé zdroje uvádí zdravou fluktuaci dokonce ve výši 5 – 7 % (HR monitor, 2013).

Fluktuace v daném podniku za rok 2016:

$$fluktuace = \frac{16}{70} * 100 = 22,86 \%$$

Rozdíl mezi stávajícími náklady na vysokou fluktuaci ve výši 492 667,20 Kč a náklady na vymanění se z vysoké fluktuace do normy ve výši 369 538,40 Kč je znatelný. Přičemž by stačilo se novému zaměstnanci věnovat alespoň 1 měsíc a společnost by ušetřila téměř 123 000 Kč.

Tabulka 6 - Náklady na fluktuaci zaměstnanců v roce 2016 vs. náklady na nápravu

Reklamní noviny v daném regionu/měsíc	23 000,00 Kč
Billboardy v daném regionu/měsíc	10 998,00 Kč
Náklady na výběr uchazeče	246,60 Kč
Náklady na přijímací pohovor	123,30 Kč
Administrativní náklady	123,30 Kč
Vstupní lékařská prohlídka	300,00 Kč
Náklady celkem (bez reklamních tiskovin a billboardů)	12 691,20 Kč
Odchod zaměstnanců za rok 2016	16
Náklady na zaučení v délce 1 týdne	4 500,00 Kč
Náklady na fluktuaci 2016	492 667,20 Kč
Jednorázové náklady na zaučení	18 000,00 Kč
Zdravá míra fluktuace 10 %	7
Náklady na nápravu	369 538,40 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Školení BOZP a ochranné pracovní pomůcky

Dalším problémem, i když je školení o BOZP velice podrobné, jsou ochranné pracovní pomůcky. Zaměstnanci nedbají především na správnou pracovní ochrannou obuv, jež má mít pevnou špičku a uzavřenou patu. Je to zejména proto, aby byli chráněni při manipulaci se zdvižným a vysokozdvižným vozíkem. I když jsou o této povinnosti správného obutí informováni jak ze strany personální pracovnice a externích školitelů, tak pomocí nástěnek v zázemí organizace, na příjmu zboží i v úklidovém prostoru. Nyní mají pracovníci nově i možnost si o správnou obuv požádat bezplatně u personální pracovnice, ale i přesto tuto možnost využilo přibližně 29% zaměstnanců. Organizace se kvůli tomuto faktu ocitá v problémech při externích kontrolách o BOZP.

Návrh na nápravu

Povinná ochranná pracovní obuv pro všechny zaměstnance, kteří přicházejí do styku se zdvižnými a vysokozdvižnými vozíky a tím pádem vyvarování se problémům při externích kontrolách. Při nákupu 70 párů pracovních bot za částku 1 395 Kč (Profi oděvy, 2017) jsou náklady na nápravu ve výši 97 650 Kč.

Dle právního předpisu § 104 odstavce 1 zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., 2017) je zaměstnavatel povinen poskytnout osobní ochranné pracovní prostředky, pokud není možné rizika odstranit či dostatečně omezit. Osobní ochranné pracovní prostředky musí chránit zaměstnance před riziky, nesmí ohrožovat zdraví zaměstnanců a nesmí bránit výkonu práce. Pokud tak zaměstnavatel neučiní, hrozí mu podle zákona o inspekci práce č. 251/2005 Sb. §30 h) pokuta až ve výši 2 mil. Kč (Pokuty a sankce za neplnění povinností v oblasti BOZP, PO, 2017).

Pracovní úrazy

Ze záznamů o pracovních úrazech dané společnosti bylo zjištěno, že hlavním problémem jsou úrazy při manipulaci a vybalování zboží. Úrazy vedou od těch nejmenších, tedy pořezání odlamovacím nožičkem, až po ty těžší, kdy při špatné manipulaci se zbožím, konkrétně při manipulaci se zbožím umístěným ve velké výšce, došlo ke zlomeninám a v tom nejhorším případě i k dlouhotrvajícímu poranění zad. Důsledkem jsou poté vysoké náklady společnosti na pracovní úraz. V nejhorších případech má zaměstnavatel povinnost zaměstnanci platit náhradu za ztrátu výdělku, bolestné, odškodnění za ztížení společenského uplatnění, účelně vynaložené náklady na léčení a náhradu věcné škody (Pracovní úraz, 2017).

V případě, kdy má zaměstnanec pracovní úraz jako v této společnosti a je dočasně v pracovní neschopnosti, vzniká mu nárok na náhradu škody ve formě ztráty na výdělku. Zaměstnavatel má tedy povinnost mu tuto náhradu platit jedenkrát měsíčně (Pracovní úraz, 2017).

Výpočet: průměrný hrubý výdělek za rozhodné období - plná výše nemocenské

pozn. rozhodné období je poslední kalendářní čtvrtletí před úrazem (Pracovní úraz, 2017).

Pracovní úraz zaznamenaný v roce 2016 na daném oddělení vznikl pracovníci ZZ 5. února 2016. V pracovní neschopnosti byla do 9. června 2016, tedy 86 pracovních dní. Rozhodné období je v tomto případě říjen, listopad a prosinec 2015. Náklady na pracovní úraz a náklady na nápravu jsou vyznačeny v tabulce 7.

Aby se předcházelo takovým těžkým úrazům, je třeba vymezit jasné předpisy, do jaké výšky je možné zboží ukládat a také jak se zbožím ve výšce zacházet. Jedná se zejména o mrazicí místnost náležící konkrétnímu oddělení v organizaci.

Návrh na opatření

Nákup reflexní červenobílé samolepící pásky v kotouči 10 x 15 m v nákladech 398 Kč (e-safetyshop, 2017). Zboží by bylo nutné ukládat jen do dané výše označené reflexní páskou. Opakované školení BOZP a zvýšená kontrola ze strany zaměstnavatele za dodržování předpisů.

Tabulka 7 - Náklady zaměstnavatele na pracovní úraz paní ZZ vs. náklady na nápravu

Průměrný hrubý výdělek za rozhodné období	19 270,00 Kč
Pracovní neschopnost od 5.2. - 9.6. 2016 (v pracovních dnech)	86
Vyměřovací základ - čistá mzda/den	479,00 Kč
Vyměřovací základ - nemocenská	343,00 Kč
Prvních 14 dní neschopnosti - platí zaměstnavatel (14*479)	6 706,00 Kč
Den 15 - 86 (71 dní) - platí ČSSZ (343*71)	24 353,00 Kč
Náhrada škody za ztrátu výdělku - platí zaměstnavatel ((479-343)*71)	9 656,00 Kč
Náhrada za zraněného zaměstnance	18 000,00 Kč
Celkové náklady zaměstnavatele	34 362,00 Kč
Nákup reflexní červenobílé samolepící pásky	398,00 Kč
Školení BOZP pro zaměstnance daného oddělení (3 zaměstnanci) (PO a BOZP, 2017)	100,00 Kč
Školení BOZP pro vedoucí zaměstnance (5 zaměstnanců) (PO a BOZP, 2017)	200,00 Kč
Celkem školení BOZP (PO a BOZP, 2017)	1 300,00 Kč
Zvýšené kontroly (2 x týdně 10 minut)	20,55 Kč
Roční vyčíslení zvýšené kontroly (52 týdnů)	2 137,20 Kč
Celkové náklady na nápravu	3 835,20 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednání se zákazníky

Také jednání se zákazníkem je pro řadu nových zaměstnanců problémem. I když by vstřícnost měla být samozřejmostí, bohužel tomu tak u nových zaměstnanců není. Kvůli špatnému jednání se zákazníky vznikají stížnosti, které mohou vést k odlivu zákazníků ke

konkurenci. Zaměstnanci, kteří zde pracují již deset a více let, toto školení podstoupili a za léta praxe ví, jak správně jednat se zákazníky. Dokonce společnost navštěvovaly v minulosti i kontroly, které se vydávaly za zákazníky a monitorovaly, jak jsou k nim pracovníci vstřícní.

Návrh na nápravu

Školení vstřícnosti k zákazníkům by mohlo být součástí interní akademie, kterou autorka zmiňuje v kapitole návrhů na zlepšení. Zvolený školitel by toto školení mohl provádět ráno před otevřením pobočky a dle požadované délky školení a rozvrhl by ho popřípadě do dvou či více dnů dle potřeby.

5.3.2 Kompetence manažerů na střední úrovni

Z důvodu nynějšího nedostatku vedoucích pracovníků na některých pobočkách jsou zkracovány doby jejich „plánu zaškolení“. I když se to nezdá být velkým problémem, opak je pravdou. Konkrétní příklad se stal i na sledované pobočce. Z externích zdrojů byla přijata nová vedoucí denní směny a nebyla schopna provést objednávku, nevěděla, jak se dělají odpisy atd. Zkrátka jí chyběly základní schopnosti vést denní směnu.

Plán zaškolení je pro vedoucí oddělení koncipován do čtyř a půl měsíčního konceptu. Poslední přijatá vedoucí oddělení byla školena přibližně necelé tři měsíce. Po návratu ze školící pobočky ovšem nebyla schopna vykonávat běžné povinnosti.

Návrh na nápravu

Doškolení nové vedoucí na dané pobočce v rámci interní akademie, kde by se jí věnoval interní školitel. Více viz projekt interní akademie.

Chybějící znalosti MS Word a Office

Manažeři, kteří na pobočce působí již mnoho let, postrádají základní znalosti práce s programy Microsoft Office. Ke své práci potřebují MS Word a MS Excel, ale jelikož neví, jak se s těmito programy pracuje, musí žádat o pomoc ostatní pracovníky, kteří tuto

práci zvládají. Ztrácí tak čas nejen vedoucí, ale i pomocný personál. Náklady na školení programů MS Word a MS Excel jsou uvedeny v tabulce 8. Ceny jsou uvedeny za 1 osobu bez DPH. E-learningové školení pro všechny vedoucí (5 osob) činí 8 900 Kč a externí školení 15 240 Kč.

Tabulka 8 - Náklady na školení MS Word a MS Excel

Poskytovatel služeb	Forma výuky	Cena za MS word	Cena za MS Excel	Počet výukových hodin	Dodatečné náklady	Cena celkem
GOPAS	e-learning	890	890	60	0	1780 Kč
NICOM	externí školení	2890	2980	32	cestovné ve výši 576 Kč	6356 Kč
C-agency	externí školení	2200	2710	28	cestovné ve výši 576 Kč	5486 Kč
Jubela	externí školení	cena za celek		12	cestovné ve výši 288 Kč	3048 Kč
Computer help	externí školení	2450	2450	22	cestovné ve výši 576 Kč	5476 Kč
PC kurzy	externí školení	2450	2450	20	cestovné ve výši 576 Kč	5476 Kč

Zdroj: Gopas, Nicom, C-agency, Jubela, Computer help & PC kurzy, 2017

5.3.3 Kompetence vrcholových manažerů

V první řadě je nutné podotknout, že ředitelé poboček nezůstávají na též pobočce zpravidla déle, než několik málo let. Každý je jiný a každý zavádí svá pravidla. Zaměstnanci nyní pozvolna a neoficiálně přecházejí na nový koncept práce, kde by všichni měli být schopní zastat práci ostatních. Některá pracovní místa se dokonce mají slučovat či úplně rušit. Pracovníci jsou tedy v této situaci nejistí a chtějí znát fakta. To je to, co očekávají od vrcholového vedení.

Návrh na nápravu

Z rozhovorů vyplynulo, že by zaměstnanci ocenili ranní porady, které tu už jeden ředitel pobočky zavedl. Zaměstnancům se to líbilo. Už proto, že byli uvědoměni o dění v podniku a taktéž o zásadních změnách. Dokonce na pobočce jedenkrát proběhlo sezení s oblastním

ředitelem, který měl zodpovídat na veškeré dotazy ze strany zaměstnanců. To se bohužel neosvědčilo. Oblastní ředitel zodpovídal dotazy nepřímou a slíbil i to, co později nedodržel. I když jsou vrcholoví manažeři samozřejmě školeni na to, jak jednat s podřízenými, školení či krátká přednáška o tom, jak jednat napřímou a jak sdělovat blízkí se změny v podniku by zvýšilo jistě spokojenost zaměstnanců v podniku. Ovšem stejně tak to může znamenat, že vedoucí pobočky schválně zatajuje fakta, která mohou být prozatím firemním tajemstvím.

5.4 Návrh změn systému vzdělávání pracovníků

5.4.1 Trendy ve vývoji vzdělávání

Na diskusním setkání HR živě, které proběhlo v roce 2011 v Praze, uspořádaném vzdělávacím a poradenským portálem Educuity ve spolupráci se vzdělávacími společnostmi Image Lab, Cadet Go, Interquality a vzdělávacím centrem společnosti Hewlett-Packard, se řešila témata interního vzdělávání a koučinku, systém odměňování, talent management a HR business partnerství. Na konferenci se specialisté v oblasti HR zabývali tématem interní akademie. Jejím smyslem je předávání znalostí mezi kolegy z různých oddělení, podpora kariérního rozvoje a networkingu mezi zaměstnanci (HR news, 2017).

Tento koncept realizovala společnost Telefonica, která díky tomu dosáhla úspor nákladů v řádech desítek procent, oproti externímu vzdělávání. Interní akademie vychází z předpokladu, že za rozvoj zaměstnanců odpovídají linioví manažeři, nikoliv HR. Dává jim také možnost stát se interními školiteli. Díky tomuto konceptu dosáhla Telefonica nejen úspory nákladů, ale také lepšího sdílení know-how, zvýšení zapojení zaměstnanců, naplňování rozvojových plánů, kariérního rozvoje a posílení networkingu (HR news, 2017).

Témata pro interní vzdělávání určují buď samotná oddělení, linioví manažeři, či průzkum aktuálního vzdělávání na trhu a také se mapují problémy v oblasti spolupráce mezi týmy či odděleními. Otázkou zůstává, jak motivovat interní lektory. Peníze nehrají tak zásadní roli, jako spíše prestiž daného lektora. Tito lektoři jsou podporováni v oblasti dalšího vzdělávání

a jsou jim nabízeny benefity. Lektory je možné vybírat i uspořádáním soutěže mezi zájemci (HR news, 2017).

Ale jak myšlenku interní akademie „prodat“ vedení? Hlavní je informovat o tom, jaké výhody přinese interní kouč, následně obhájit úsporu nákladů. Vysvětlit, že to pomůže rozvíjet interní školitele, je třeba manažera aktivně vtáhnout do role školitele a navrhnout 2 – 3 kurzy na zkoušku. Na velikosti společnosti pro zavedení konceptu interní akademie nezáleží. Velkou motivací pro interní lektory je možnost ukázat kolegům, v čem jsou unikátní. Dopomáhají k tomu i interní soutěže a certifikáty či takové maličkosti jako je umístění na firemní nástěnce či visačka s popisem „interní trenér“. Podpora interních koučů spočívá v poskytnutí podpůrných materiálů, školení prezentačních a lektorských dovedností a v podpoře zevnitř firmy. Je třeba také zvážit myšlenku, zda je vhodné, aby byl kouč zároveň nadřízeným koučovaného (HR news, 2017).

Možné podoby interního školení

- 10 – 20 minutový blok (přednáška)
- Půldenní kurz (seminář)
- Společná diskuze či snídane (na jakémkoliv téma)
- Krátký vstup či blok na poradě (v menší skupině)
- 2 – 3 denní kurzy, školení interními kouči
- E-learning, e-vzdělávání, intranet či sociální síť (HR news, 2017).

Koncept interní akademie je projevem učící se organizace. Dle Petera M. Sengeho lze nalézt v organizaci mnoho projevů učení v organizaci. Zjistil taktéž, že jejich aplikace je velice individuální. Lze tedy spatřit i dvě velmi podobné organizace, z nichž ale každá používá odlišných nástrojů pro podporu trvalého učení. Nástroje mohou být:

- Těsné spojení učení se a praxe.
- Začít tam, kde se organizace právě nachází a s kýmkoli, kdo je zde taktéž.
- Osvojení si dvojí kultury.

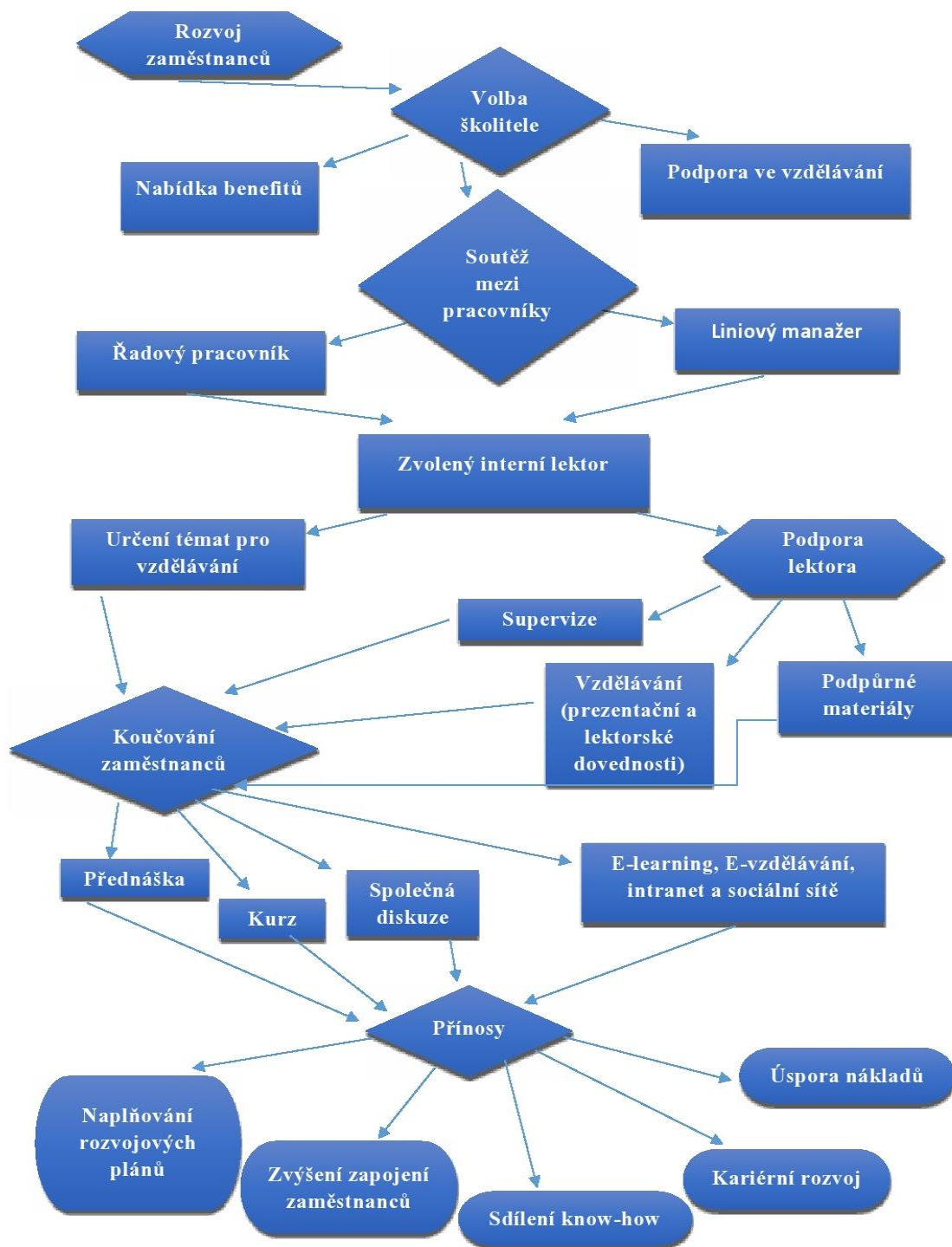
- Vytváření tréninkových hřišť.
- Poznání podstaty organizace.
- Tvorba učících se společenství.
- Spolupráce s ostatními a rozvoj infrastruktur učení (Henych, 2015).

5.4.2 Aplikace interní akademie v daném podniku

Z rozhovoru se směnovou vedoucí a řadovými zaměstnanci vyplynulo, že v podniku už proběhla snaha předat informace z externího školení ze strany vedoucí právě řadovým zaměstnancům. Problémem bylo, že na to v organizaci nebyl vyčleněný čas a nebyli přítomni všichni zaměstnanci. Zkrátka nebylo to konkrétně naplánováno. Školení tedy probíhalo za provozu, kdy se zaměstnanci nesoustředili na školení, nýbrž na dění kolem a ani nebyli přítomni všichni. Myšlenka se tedy setkala s neúspěchem, ovšem správné načasování by vedlo k efektivitě zavedení interní akademie a ke spokojenosti zaměstnanců.

Na obrázku 5 níže je možné vidět, jak lze aplikovat interní akademii v daném podniku. Proces začíná volbou školitele. Ideální cestou zvolení školitele by byla soutěž mezi uchazeči o místo školitele. Aby byli potenciální školitelé motivováni, byla by jim nabídnuta samozřejmě podpora ve vzdělávání a také další nabídka benefitů. O místo školitele by se mohli ucházet jak řadoví pracovníci, tak linioví manažeři. Zvolenému školiteli by byla přidělena témata školení, na která by následně vzdělával zaměstnance formou přednášek, kurzů, společné diskuze, tvorbou e-learningových kurzů či e-vzdělávání či tvorbou školení na sociálních sítích. K tomu by školiteli byly poskytnuty podpůrné materiály, odpovídající školení (včetně prezentačních a lektorských dovedností, pokud je tak zapotřebí) a jednou za určitý časový úsek i supervize ze strany nadřízeného či profesionálního lektora. Přínosem tvorby interní akademie v daném podniku by bylo naplňování podnikových plánů, větší zapojení zaměstnanců a sdílení know-how, kariérní rozvoj nejen pro školitele a úspora nákladů.

Obrázek 4 - Proces rozvoje zaměstnanců interní akademii



Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.3 Zavedení projektu „Interní akademie“

Pro konkrétní zavedení projektu bylo nutné stanovit jeho aktivity a seřadit je časově do harmonogramu. Následně je nezbytné projekt také vyčíslit, tedy stanovit jeho celkové náklady.

Na obrázku 5 níže je možné vidět také Ganttův diagram vytvořený v programu MS Excel. Znárodnuje sled činností, které budou nutné k realizaci projektu, jejich souslednost v čase a také grafické znázornění jednotlivých aktivit. Projekt počíná datem 5.6.2017 a končí koncem roku, tedy 29.12.2017. Délka trvání celého pilotního projektu je přibližně šest a půl měsíce. Některé aktivity se překrývají, např. volba školitele a určení témat pro vzdělávání a aktivity jako vzdělávání školitele a koučink zaměstnanců probíhá souběžně s aktivitou průběžné kontroly projektu.

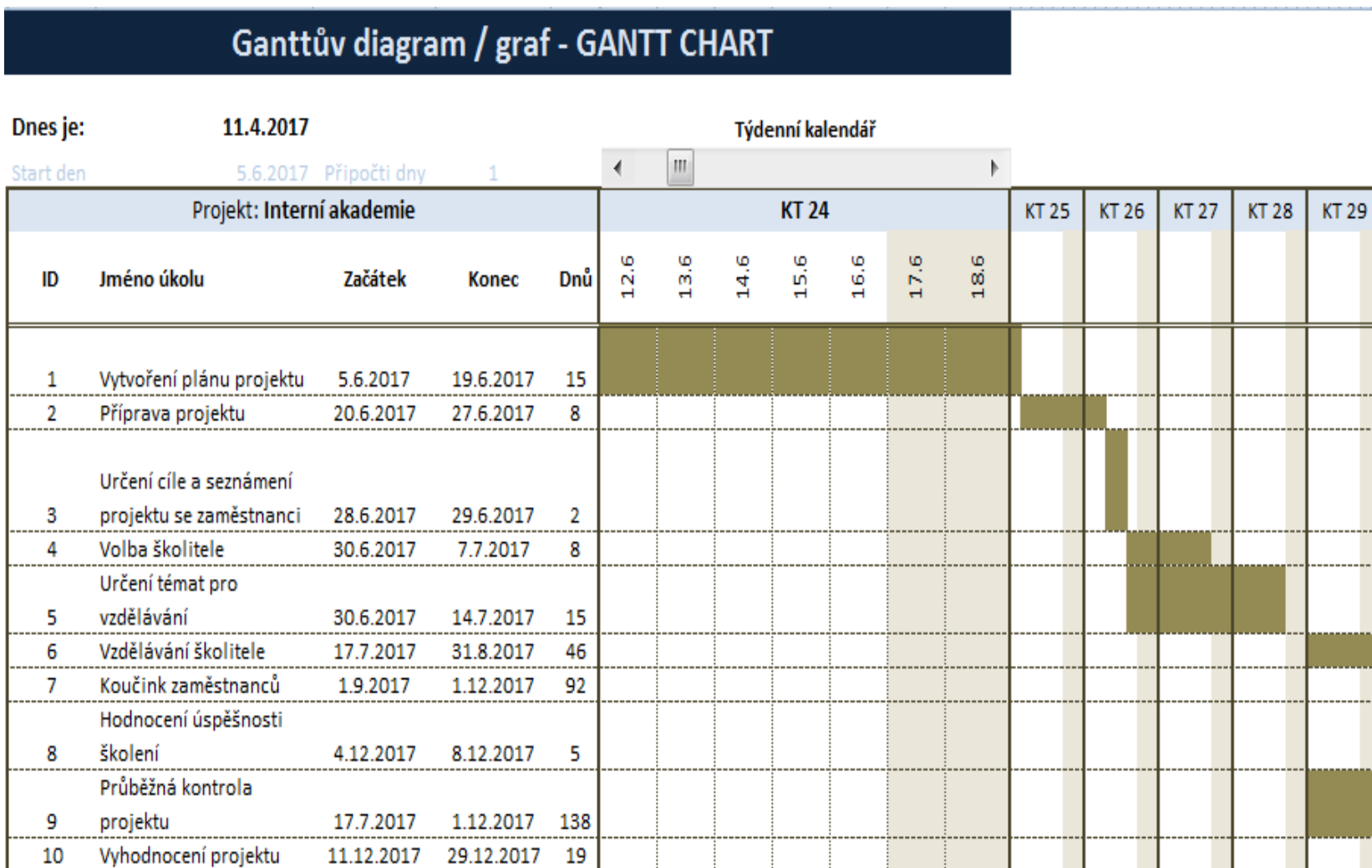
Dále je zde uveden rozpočet projektu na obrázku 6, jehož celková částka činí 260 361 Kč. Poměrová částka rozpočtu na jednoho zaměstnance je tedy 3 719 Kč. Náklady jsou rozděleny na náklady na vzdělávání, personální náklady ve výši průměrné hodinové mzdy a administrativní náklady ve výši průměrné měsíční mzdy. V rozpočtu položky „vzdělávání školitele je zahrnuto školení jak osobnostní, na dosažení správných lektorských a prezentačních dovedností, tak školení dle potřeby témata, kde je zahrnut kurz profesionální péče o zákazníka, náklady na zaškolení zaměstnance do pracovního místa, náklady na doškolení vedoucího pracovníka na pobočce v rozmezí 1,5 měsíce, školení MS Word a Excel a nakonec školení na téma restrukturalizace, pokud by vedení mělo oprávnění sdělovat zásadní chystané změny v podniku. Administrativní náklady jsou poté rozpočítány ve finální tabulce na dny dle Ganttova diagramu a dle pracovních dní v daném měsíci. V grafu na obrázku 7 jsou následně zobrazeny celkové náklady měsíční a kumulativní náklady za celý projekt. Náklady v rozpočtu jsou propojeny s Ganttovým diagramem a jeho jednotlivými činnostmi v rámci projektu.

Jelikož tato společnost již čerpala z Evropského sociálního fondu dotace z Evropské unie na vzdělávání svých zaměstnanců, projekt by mohl být opět financován z rozpočtů EU pro

období 2014-2020. Společnost zatím o dotace nežádala, ale tento projekt by mohl být příležitostí nejen pro danou pobočku, ale i pro ostatní pobočky, kde by zjistili své slabé stránky a realizovali nápravu právě pomocí interní akademie.

Pokud by školení lektora probíhalo centrálně, náklady pobočky by byly pouze za cestovné. Ovšem autorka počítala s takovými náklady, kdy by se pobočka rozhodla realizovat interní akademie nezávisle na centrále podniku.

Obrázek 5 - Ganttův diagram projektu interní akademie



Zdroj: Vlastní zpracování

Ganttův diagram / graf - GANTT CHART

Dnes je: **11.4.2017**

Týdenní kalendář

Start den: 5.6.2017 Připočti dny: 7

Projekt: Interní akademie					KT 30						KT 31	KT 32	KT 33	KT 34	KT 35	
ID	Jméno úkolu	Začátek	Konec	Dnů	24.7	25.7	26.7	27.7	28.7	29.7	30.7					
1	Vytvoření plánu projektu	5.6.2017	19.6.2017	15												
2	Příprava projektu	20.6.2017	27.6.2017	8												
3	Určení cíle a seznámení projektu se zaměstnanci	28.6.2017	29.6.2017	2												
4	Volba školitele	30.6.2017	7.7.2017	8												
5	Určení témat pro vzdělávání	30.6.2017	14.7.2017	15												
6	Vzdělávání školitele	17.7.2017	31.8.2017	46												
7	Koučink zaměstnanců	1.9.2017	1.12.2017	92												
8	Hodnocení úspěšnosti školení	4.12.2017	8.12.2017	5												
9	Průběžná kontrola projektu	17.7.2017	1.12.2017	138												
10	Vyhodnocení projektu	11.12.2017	29.12.2017	19												

Zdroj: Vlastní zpracování

Ganttův diagram / graf - GANTT CHART

Dnes je: **11.4.2017**

Týdenní kalendář

Start den: 5.6.2017 Připočti dny: 10

Projekt: Interní akademie					KT 33							KT 34	KT 35	KT 36	KT 37	KT 38
ID	Jméno úkolu	Začátek	Konec	Dnů	14.8	15.8	16.8	17.8	18.8	19.8	20.8					
1	Vytvoření plánu projektu	5.6.2017	19.6.2017	15												
2	Příprava projektu	20.6.2017	27.6.2017	8												
3	Určení cíle a seznámení projektu se zaměstnanci	28.6.2017	29.6.2017	2												
4	Volba školitele	30.6.2017	7.7.2017	8												
5	Určení témat pro vzdělávání	30.6.2017	14.7.2017	15												
6	Vzdělávání školitele	17.7.2017	31.8.2017	46												
7	Koučink zaměstnanců	1.9.2017	1.12.2017	92												
8	Hodnocení úspěšnosti školení	4.12.2017	8.12.2017	5												
9	Průběžná kontrola projektu	17.7.2017	1.12.2017	138												
10	Vyhodnocení projektu	11.12.2017	29.12.2017	19												

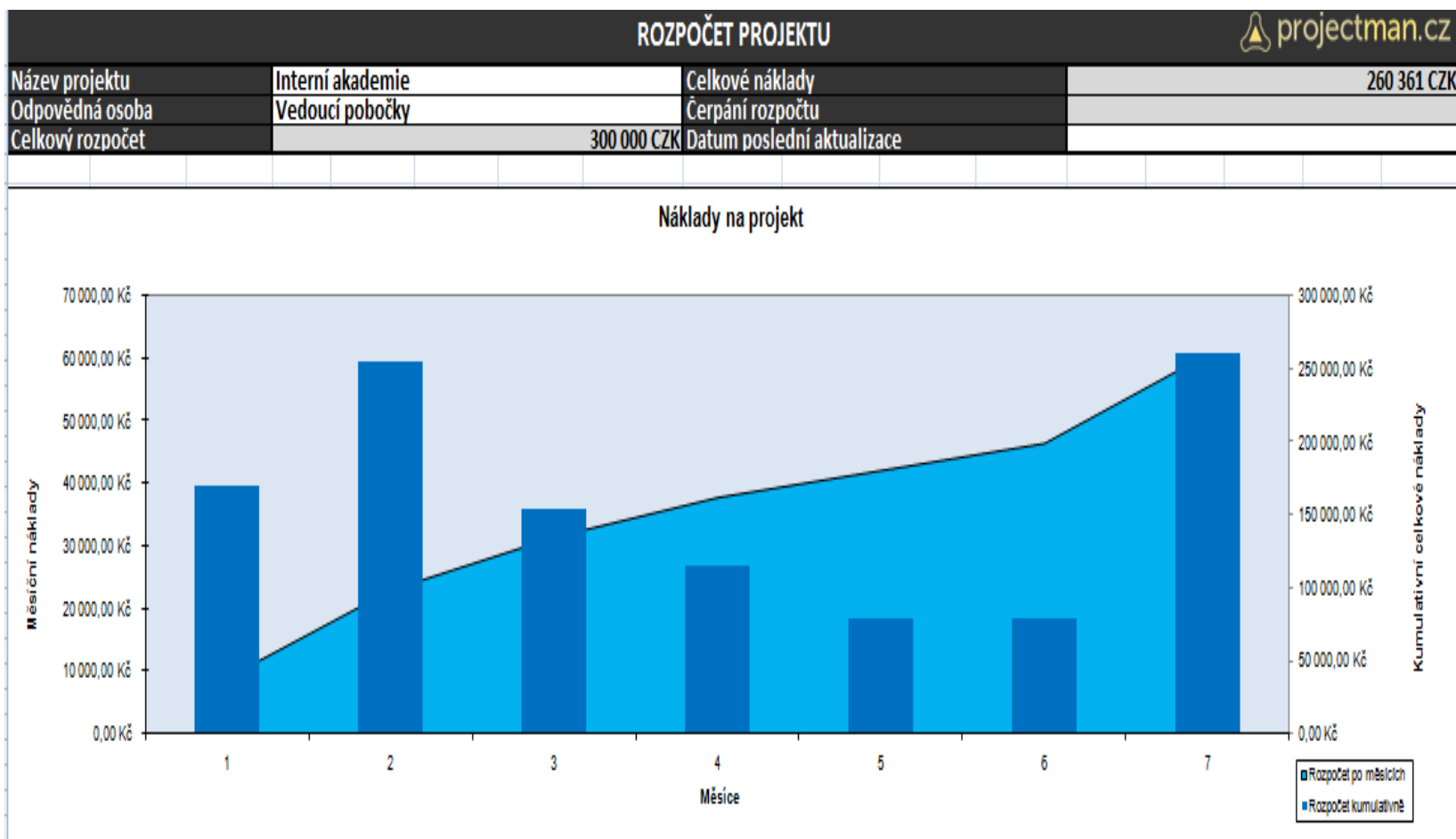
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 6 - Rozpočet projektu interní akademie

Rozpočet											
Položka	Nákladová skupina	Taxa za jednotku	Jednotek měsíčně	Cena za měsíc	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Tvorba plánu	Administrativní náklady	18 000,00 Kč	2	36 000,00 Kč	24 545,45 Kč						
Příprava projektu	Administrativní náklady	18 000,00 Kč	1	18 000,00 Kč	6 545,45 Kč						
Určení cíle a seznámení projektu se zaměstnanci	Personální náklady	123,30 Kč	70	8 631,00 Kč	8 631,00 Kč						
Volba školitele	Personální náklady	123,30 Kč	35	4 315,50 Kč		4 315,50 Kč					
Určení témat pro vzdělávání	Administrativní náklady	18 000,00 Kč	5	90 000,00 Kč		37 894,74 Kč					
	Personální náklady	123,30 Kč	65	8 014,50 Kč		8 014,50 Kč					
Vzdělávání školitele	Osobnostní vzdělávání	17 980,00 Kč	1	17 980,00 Kč		8 990,00 Kč	8 990,00 Kč				
	Vzdělávání dle potřeby témat		1	53 049,00 Kč			26 524,50 Kč	26 524,50 Kč			
Koučink zaměstnanců	Vzdělávání	18 000,00 Kč	3	54 000,00 Kč					18 000,00 Kč	18 000,00 Kč	18 000,00 Kč
Hodnocení úspěšnosti školení	Administrativní náklady	18 000,00 Kč	5	23 684,21 Kč							23 684,21 Kč
Průběžná kontrola projektu	Personální náklady	123,30 Kč	4	493,20 Kč		493,20 Kč	493,20 Kč	493,20 Kč	493,20 Kč	493,20 Kč	493,20 Kč
Vyhodnocení projektu	Personální náklady	123,3	19	18 741,60 Kč							18 741,60 Kč
Celkem za měsíc					39 721,91 Kč	59 707,94 Kč	36 007,70 Kč	27 017,70 Kč	18 493,20 Kč	18 493,20 Kč	60 919,01 Kč
Kumulativně					39 721,91 Kč	99 429,85 Kč	135 437,55 Kč	162 455,25 Kč	180 948,45 Kč	199 441,65 Kč	260 360,66 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (Projectman.cz, Top vision, ACZ Vzdělávací centrum & Hamko.cz, 2017)

Obrázek 7 - Graf rozpočtu měsíčních a celkových kumulativních nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování (Projectman.cz, Top vision, ACZ Vzdělávací centrum & Hamko.cz, 2017)

6 Odpovědi na výzkumné otázky

6.1 Zajišťuje stávající systém vzdělávání schopnost všech pracovníků plnit své pracovní povinnosti?

Stávající systém vzdělávání je pěkně propracovaný, ovšem z rozhovorů s vedoucími a řadovými pracovníky bylo zjištěno, že nezajišťuje schopnost všech pracovníků plnit své povinnosti. V systému existují mezery napříč organizací, jako je nedodržování předpisů BOZP, neschopnost správně jednat se zákazníkem, nesprávné zaučení do pracovního místa či chybějící znalosti MS Word a Excel. Všechny tyto nedostatky mohou podniku způsobovat problémy jak personální, tak finanční.

6.2 Jaká opatření je třeba v podniku provést, aby stávající systém vzdělávání odpovídal potřebám pracovníků?

V podniku je třeba zjednat nápravu, tedy uspořádat dodatečné školení a vzdělávání v problémových oblastech. Náklady stávajícího stavu, který je nevyhovující, jsou mnohonásobně vyšší než náklady na nápravu těchto opatření. Je třeba, aby si podnik stanovil priority jak personální, tak finanční a zjednal trvalou nápravu stávajícího systému vzdělávání. Ideálně, aby tato náprava byla dlouhotrvajícím konceptem, který bude průběžně zajišťovat veškerá potřebná školení, a to všem zaměstnancům v podniku.

6.3 Existuje jiný koncept vzdělávání, který by zvýšil efektivitu vzdělávání v daném podniku a zároveň spokojenost zaměstnanců s tímto konceptem?

Koncept, který by podniku pomohl je tzv. „interní akademie“. Tento koncept je vhodný pro učící se organizace. Jeho průběh je následovný: zaměstnanci si zvolí interního školitele z řad svých či z řad vedoucích zaměstnanců, který bude předávat potřebné znalosti a zkušenosti a zajistí tak zároveň i spokojenost zaměstnanců. Bude tedy absolvovat školení nejen své osoby, aby byl výborným školitelem, ale také ta školení, která budou v podniku

potřebná. Veškeré získané znalosti pak může předávat ostatním zaměstnancům interně přímo v podniku. Pilotní projekt tohoto konceptu by podnik stál přibližně 260 000 Kč v trvání šest a půl měsíce. Pro danou organizaci není tato částka enormní, proto by bylo vhodné aplikaci vyzkoušet a ušetřit tím vysoké náklady na nadměrnou fluktuaci pracovníků a na pracovní úrazy spojené s nedostatečným školením BOZP.

7 Závěr

I když je systém vzdělávání ve zkoumané organizaci dobře vypracovaný, má své nedostatky. Na počátku fungování této organizace byl vzdělávací systém velmi podrobný a i řadoví zaměstnanci byli důkladně školeni téměř ve všech aspektech co vedoucí oddělení. V současné době se učí pracovní mladší zaměstnanci od pracovní starších. Tento systém sice šetří náklady na vzdělávání, ovšem kvůli nedostatečnému zaškolení do pracovního místa a neochotě předávat své poznatky pracovní starších zaměstnanců těm nově příchozím, dochází k nadměrné fluktuaci v podniku, což stojí společnosti mnohem více, než právě důkladné vyškolení.

Ve společnosti nastává i problém nedodržování předpisů BOZP, i když právě toto školení patří mezi ty stěžejní v podniku, pro řadové zaměstnance. Tento druh školení je ve společnosti velmi podrobný a koná se pravidelně. Pokud by společnost nezjedнала nápravu, hrozí jí pokuta za nedodržení předpisů BOZP a také vysoké náklady na hrazení pracovního úrazu vzniklého právě neplněním pokynů z hlediska bezpečnosti. Dalším nedostatkem je také nedostatečné vzdělání, co se týče jednání se zákazníkem. To by bylo možné doplnit právě konceptem interní akademie.

Nedostatkem v oblasti vzdělávání u vedoucích pracovníků jsou nedostačující znalosti práce s počítačem, konkrétně s programy MS Word a Excel. Vedoucí zaměstnanci s těmito programy musí pracovat, ale jelikož na to nemají dostatečné školení, musí vždy žádat o pomoc ostatní pracovníky. Zdržují tak nejen práci svou, ale i práci pomocného personálu. Tento nedostatek by se ovšem dal jednoduše napravit dodatečným školením na práci s těmito počítačovými programy.

Co se týče vedoucí pobočky, přicházející změny v podniku způsobují mezi zaměstnanci nejistotu pracovního místa. Vedoucí pobočky by měla mít způsobilost oznamovat blížící se změny v podniku. K tomu by bylo vhodné využití vzdělávacího kurzu na téma restrukturalizace podniku. Ale stejně tak to může být záměr, zatím žádné informace podřízeným nepředávat.

Podniku by pomohlo, kdyby se změnil celkový koncept vzdělávání. Poměrně novým moderním způsobem je v dnešní době tzv. interní akademie. Jedná se o zvolení interního lektora, který bude školen na určená témata a své získané znalosti bude předávat v podniku dál, právě prostřednictvím interní akademie. Všichni zaměstnanci by tak rázem měli možnost vzdělávat se interně a získat tak dodatečné potřebné školení. To by samozřejmě zvýšilo i jejich spokojenost a pravděpodobně i produktivitu. Pilotní projekt interní akademie by měl trvání šest a půl měsíce v rozpočtu 260 361 Kč. Náklady nejsou vysoké, a pokud by to podniku opravdu pomohlo a koncept se osvědčil, zvýšila by se tak efektivita systému vzdělávání a zároveň i spokojenost zaměstnanců.

Podnik si zřejmě neuvědomuje, o kolik peněz měsíčně přichází jenom proto, že nedostatečně vzdělává/školí své zaměstnance. Z této práce je zřejmé, že vzdělávání je pro podnik opravdu důležité a je možné vzdělávat pomocí interní akademie s nízkými náklady a vysokou efektivitou, která vede navíc i ke spokojenosti zaměstnanců.

I. Summary

Even though the education system in studied organization is well developed it has its own weaknesses. In the beginning of organization's business the educational system was very detailed and every employer was thoroughly trained in almost all aspects same like department head. In this time junior employers are educated from senior employers. This system saves the cost of education but because of the lack of training in the work place from senior workers and their unwillingness to share their knowledge the excessive fluctuations is created in this company and it costs much more for the company than just a thorough training.

The problem of non-compliance of OHS arises in the company even when this training is the most pivotal in this company for all employers. This kind of training is very detailed and it takes place regularly. If the company fails to cure it threatens penalty for non-compliance of OHS and the high cost of payment of accident at work which is caused just by failure to comply with instructions for safety. Another drawback is the lack of education in terms of dealing with customers. It would be possible to add it to the concept of internal academy.

The lack of manager training is insufficient computer skills, specifically dealing with MS Word and Excel programs. Managers have to work with those programs but they have no qualifications so that they must ask for help other employers. They abstain not only their work but also the work of other staff. However this shortcoming could be simply corrected by additional training of these computer programs.

Regarding the branch manager coming changes in this organization cause job insecurity among staff. Branch manager should have the capability to report the upcoming changes in the company. This would be appropriate to use a training course with topic of restructuring the company. But equally it may be the intention not to disclose the informations for staff.

It can be helped to the company if its going to change the whole concept of education. Relatively new modern way of nowadays is called internal academy. This means the

internal lecturer will be elected and he is going to be trained for selected themes and share it with other staff through internal academy. All the employers would suddenly have the opportunity to educate themselves internally and get the additional training required. Of course this would increase the satisfaction of the staff and probably their productivity as well. The pilot project of an internal academy would last for six and a half months in the budget of 260 361 CZK. Those costs are not high if it can help the company so that it would increase the efficiency of the education system as well as the employee satisfaction.

The company seemed unaware of how much money comes a month just because inadequately educated / trained employees. This thesis shows it is clear that education is really important for the company and it is possible to educate through internal academy with low cost and high efficiency, which leads moreover to the satisfaction of employees.

Key words: educational system, occupational health and safety, training, cost of education, internal academy.

II. Seznam použitých zdrojů

1. ACZ Vzdělávací centrum. (n.d.). Retrieved March 21, 2017, from <http://www.acz-kurzy.cz/profesni-kurzy/kurz-profesionalni-pece-o-zakaznika>
2. Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
4. Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
5. Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Mnagement Press.
6. Bělohávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi: Testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books.
7. C-agency. (n.d.). Retrieved March 15, 2017, from <http://www.c-agency.cz/produkty/skoleni-a-kurzy/microsoft-office/>
8. Cartwright, R. (2003). *Training and Development Express: Training and Development 11.1*. Oxford, United Kingdom: Capstone Publishing Limited.
9. Computer help. (n.d.). Retrieved March 15, 2017, from <http://www.computerhelp.cz/pocitacove-kurzy>
10. CZ NACE. (n.d.). Retrieved February 27, 2017, from <http://www.nace.cz/>
11. Čejka, R. (2010). *Rozvoj lidských zdrojů*. Retrieved February 5, 2017, from https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-opory-bc/so_rlz_cejka.pdf. Vysoká škola ekonomie a managementu
12. České dráhy. (n.d.). Retrieved March 15, 2017, from <https://www.cd.cz/eshop/volba-ceny/>
13. DigiMates. (n.d.). *Projectman.cz*. Retrieved March 20, 2017, from <http://www.projectman.cz/sablony?page=2>

14. Dotace EU. Retrieved March 10, 2017, from <http://www.dotaceeu.cz/cs/Informace-o-cerpani/Seznamy-prijemcu>
15. Edua Group, s.r.o. (n.d.). *Top vision*. Retrieved March 19, 2017, from http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/lektorske-dovednosti/?sort=datum&filtry=oblast_32;oblast_124&search=#vypis-kurzu
16. Evangelu, J. E. (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada.
17. Evropský sociální fond ČR. (n.d.). Retrieved March 10, 2017, from <https://www.esfcr.cz/projekty/seznam-prijemcu>
18. Fluktuace zaměstnanců. (2015, April 3). Retrieved March 20, 2017, from <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>
19. Folwarczna, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada.
20. GOPAS. (2013, August 1). Retrieved March 15, 2017, from <https://www.gopas.cz/News/E-learningove-kurzy-Microsoft-Office-2010.aspx>
21. Hamko.cz. (n.d.). Retrieved March 21, 2017, from <http://www.hamko.cz/kalendar/restrukturalizace-50.htm>
22. Henych, M. (2015, June 16). *Učíci se organizace - jak se pozná?* Retrieved March 24, 2017, from <http://www.management.cz/ucici-se-organizace-jak-se-pozna/>
23. Holátová, D., Doležalová, V., et al. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Společenská odpovědnost, rozvoj a vzdělávání, fluktuace a motivace pracovníků, finanční výkonnost*. Žilina: GEORG
24. Holman, R. (2005). *Dějiny ekonomického myšlení*. Praha: C.H. Beck.
25. HR Monitor. (2013, April 17). Retrieved April 1, 2017, from <http://www.hr-monitor.cz/>
26. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

27. Checchi, D. (2006). *The Economics of Education: Human Capital, Family Background and Inequality*. Cambridge: Cambridge University Press.
28. Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada.
29. Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada. doi:http://www.grada.cz/velka-kniha-o-řízení-firmy_6828/kniha/katalog/
30. Jubela. (n.d.). Retrieved March 15, 2017, from <http://www.jubela.cz/pocitacove-vzdelavani/kurz/kancelarske-minimum-word-excel-internet-e-mail/>
31. Kameníček, J. (2003). *Lidský kapitál: Úvod do ekonomie chování*. Praha: Karolinum.
32. Kasanoff, B. (1999). *Preparing employees for mass customization. The 1999 ASTD Training and Performance Yearbook*, (pp. 120-132). New York: McGraw-Hill, 1999.
33. Kasper, H. and Mayrhofer, W. (2009). *Personalmanagement - Führung - Organisation*. Wien: Linde Verlag.
34. Kirovová, I. (2005). *Tradiční a současná psychologická smlouva. Psychologie v ekonomické praxi*, 2005, roč. 40, č. 3, s. 135-144.
35. Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
36. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
37. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.

38. Kosnarová, K. (2011, December 5). *HR živě: tisíc a jedna tvář interního vzdělávání*. Retrieved March 15, 2017, from <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/hr-zive-tisic-a-jedna-tvar-interniho-vzdelavani-id-1501599>
39. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
40. Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (Vol. 4). Praha: Management Press
41. Němec, O. (2002). *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha: Oeconomica.
42. Němeček, M. (2012). *PO a BOZP*. Retrieved March 20, 2017, from <http://www.poabozp.eu/cenik/>
43. NICOM. (n.d.). Retrieved March 15, 2017, from <https://www.nicom.cz/skoleni-ms-office/>
44. Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada.
45. Oficiální stránky Českého statistického úřadu. (n.d.). Retrieved February 27, 2017, from <http://www.czso.cz>
46. PC kurzy. (n.d.). Retrieved March 15, 2017, from <http://www.pckurzy.cz/ceny/>
47. Peníze.cz. (n.d.). Retrieved March 20, 2017, from <http://www.penize.cz//kalkulacky/nemocenska#nemocenska>
48. Plamínek, J. (2004). *Sebeřízení: Praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. Praha: Grada.
49. Pokuty a sankce za neplnění povinností v oblasti BOZP, PO. (n.d.). Retrieved March 20, 2017, from <http://www.envipo.cz/pokuty-a-sankce-za-neplneni-povinnosti-v-oblasti-bozp-po/>
50. Pracovní úraz. (n.d.). Retrieved March 17, 2017, from <http://www.pracovni-uraz.cz/>

51. Pride, W. M., Hughes, R. J. & Kapoor, J. R. (2013). *Foundations of Business. 3rd ed.* South-Western, USA: Cengage Learning.
52. Profi oděvy. (n.d.). Retrieved March 20, 2017, from <https://www.profi-odevy.cz/obuv-puma-64-089-0-s1p-en-iso-20349.html>
53. Sims, R. R. (1998). *Reinventing training and development.* Westport, CT: Quorum
54. Stacke, E. (2005). *Koučování pro manažery a firemní týmy* (L. Desbrosseová & E. Černá, Trans.) Praha: Grada.
55. Šaur, J. (2009, March 15). *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců - část 1.* Retrieved December 2, 2016, from <https://jindrich.saur.cz/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-cast-1/>
56. Šerák, M. (2009). *Zájmové vzdělávání dospělých.* Praha: Portál.
57. TRAIVA. (n.d.). *Bezpečnostní tabulky a výrobky pro bezpečnost.* Retrieved March 20, 2017, from http://www.e-safetyshop.eu/product.asp?P_ID=2485
58. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada.
59. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada. Retrieved from http://www.grada.cz/efektivni-vzdelavani-zamestnancu_6499/kniha/katalog/
60. Vyhnánková, K. (2007). *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
61. Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie.* Praha: Grada.
62. Whitmore, J. (2004). *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti* (Vol. 2) (A. Lisa, Trans.). Praha: Management Press.
63. Zákon č. 262/2006 Sb. (2017, February 28). Retrieved March 20, 2017, from <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p104>

III. Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Systém formování pracovních schopností.....	16
Obrázek 2 – Čtyři kroky zadávání cíle/úkolů.....	47
Obrázek 3 – Problém vysoké fluktuace zaměstnanců.....	52
Obrázek 4 – Proces rozvoje zaměstnanců interní akademii.....	62
Obrázek 5 – Ganttův diagram projektu interní akademie.....	65
Obrázek 6 – Rozpočet projektu interní akademie	68
Obrázek 7 – Graf rozpočtu měsíčních a celkových kumulativních nákladů.....	69

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Jak působit na osobní kvality zaměstnanců.....	10
Tabulka 2 – Kariéra a typologie dle Deala a Kennedyho.....	20
Tabulka 3 – Vzdělávání dle pracovních pozic.....	31
Tabulka 4 – Přehled úkolů a povinností vedoucích poboček a centrálně zajišťovaných služeb v oblasti BOZP a PO.....	36
Tabulka 5 – Oblast odpovědnosti uvnitř podniku v rámci BOZP a PO.....	38
Tabulka 6 – Náklady na fluktuaci zaměstnanců v roce 2016 vs. náklady na nápravu.....	54
Tabulka 7 – Náklady zaměstnavatele na pracovní úraz paní ZZ vs. náklady na nápravu.....	56
Tabulka 8 – Náklady na školení MS Word a MS Excel.....	58

IV. Seznam příloh

Příloha 1 – Provozní pověřenci organizace

Příloha 2 – Plán zapracování vedoucího pobočky

Příloha 3 – Vzorový plán rozvoje zaměstnanců oddělení

Příloha 4 – 7 kroků koučinku

Příloha 5 – Otázky pro řadové zaměstnance

Příloha 6 – Otázky pro vedoucí pobočky

Příloha 7 – Otázky pro personální pracovníci

Příloha 8 – Otázky pro vedoucí oddělení

Příloha 1

Provozní pověření organizace

Název a právní základ	Jmenovací povinnost - interní rozhodnutí v provozu	Jmenování	Funkce	Kompetence
<p>Preventista bezpečnosti práce</p> <p>Zákon 262/2006 Sb. Zákoník práce</p>	<p>Interní rozhodnutí</p>	<p>Písemné jmenování nadřízeným pracovníkem</p>	<p>Podpora, kontrola, poradenství a poučení. Podpora vedoucích poboček a dalších nadřízených v rámci provádění zákona na ochranu práce i zdraví</p>	<p>Žádné zvláštní provozní postavení, žádný nadřízený. Zůstává i nadále se svou hlavní činností ve své oblasti a přebírá navíc jen další úkoly. Žádné zvláštní odborné kvalifikace. Vyškolení a další vzdělávání prostřednictvím profesního sdružení či interního školení.</p>
<p>Preventista požární ochrany</p> <p>Zákon 133/1985 Sb. Zákon o požární ochraně</p>	<p>Na všech pobočkách</p>	<p>Písemné jmenování nadřízeným pracovníkem</p>	<p>Minimální požadavky = kontrola dodržování úředních nařízení z protipožárního konceptu a požadavků povinných náležitostí katalogu čtvrtletními obchůzkami (včetně vypracování zprávy pro vedení daného stanoviště).</p>	<p>Kvalifikace = běžné vzdělání v dané zemi/vhodnost pro danou činnost s ohledem na úkoly. Předpoklady pro jmenování = vyškolení na preventistu požární ochrany</p>

Zdroj: Interní materiály

Příloha 2

Plán zpracování vedoucího pobočky

Časové rozmezí	Témata zpracování	Pracovní materiál	Mentor
Den nástupu	Vstupní informace, školení BOZP a PO a směrnice	Vstupní příručka, podklady ke školení BOZP a PO a směrnice	
2 - 3 týdny	1. oddělení	Příručka 1. oddělení	
2 týdny	Samostatné vedení 1. oddělení	Příručka 1. oddělení	Pracovník 1. oddělení
6 - 7 týdnů	2. oddělení	Příručka 2. oddělení	
1 týden	Technicko-administrativní oddělení/práce s informačním systémem podniku	Uživatelská příručka informačního systému	Technicko-administrativní pracovník
1 den (v průběhu prvních 4 měsíců)	Povinnosti vedoucího dne - jednodenní hromadné školení pro vedoucí poboček v zapracování	Jednodenní hromadné školení pro vedoucí poboček v zapracování	Interní lektor
3 týdny	3. oddělení	Příručka 3. oddělení	
2 týdny	Samostatné vedení 3. oddělení	Příručka 3. oddělení	Manažer 3. oddělení
2 týdny	4. oddělení	Příručka 4. oddělení	
1 týden	Samostatné vedení 4. oddělení	Příručka 4. oddělení	Pracovník 4. oddělení
2 týdny	5. oddělení	Příručka 5. oddělení	
1 týden	Oddělení příjmu zboží + činnosti domovního technika a práce s informačním systémem	Příručka domovního technika a informačního systému	

1 týden	Personalistika - plánování a evidence pracovní doby, pracovní smlouvy, pracovně-právní legislativa, nástup a výpověď zaměstnance, hodnocení, komunikace, pohovory po návratu z nemoci, motivace, uchazeči o zaměstnání, ochrana osobních údajů, zákoník práce a interní předpisy	Personální příručka, manuál vedení personálních pohovorů, směrnice	
1 den	Aktivní účast u personálních pohovorů	Příručka vedení personálního pohovoru	
5 dní	Pracovní cesta s konkrétním mentorem		Konkrétní mentor
1/2 dne	Seznámení s reporty vedoucího pobočky		Vedoucí pobočky
1/2 dne	Tréninkový tábor	Protokol tréninkového tábora	Oblastní ředitel
3 týdny	Činnost vedoucího pobočky	Příručka vedoucího pobočky	Vedoucí pobočky
1/2 dne	Vyhodnocení tréninkového tábora	Protokol tréninkového tábora	Oblastní ředitel
2 dny	Zákaznické dny vedoucích poboček - kolečko po hlavních sídlech společnosti		
14 dní	Zpracování revize poboček		
1 - 3 měsíce	Projekt samostatného vedení největšího oddělení		Oblastní ředitel

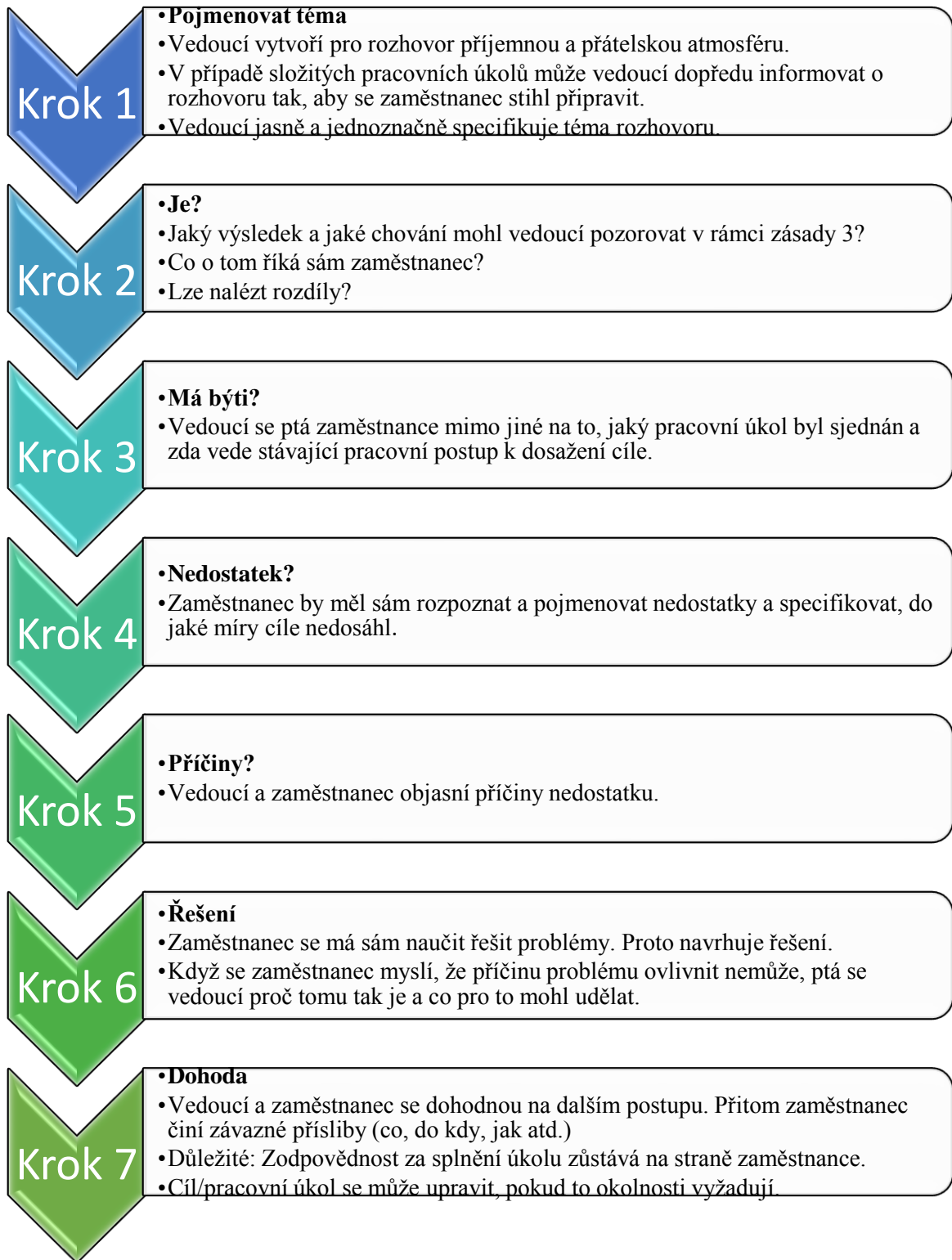
Zdroj: Interní materiály

Příloha 3 – Vzorový plán rozvoje zaměstnanců oddělení

Vzorový plán rozvoje zaměstnanců oddělení					
KDO Jméno	CO Cíl	DO KDY Termín	JAK Rozvojová opatření - kroky	JAK ČASTO Provádí ve- doucí oddě- lení	KDE Průběžné hodnocení
Pracovník oddělení 1	Samostatnost při plnění pracov- ních úkolů. OK stav oddělení (průměrná známka 2 až 2-). Schopnost zastupovat vedoucího oddělení.	12/2016	Protokoly o stavu oddě- lení vytváří zaměstnanec jako součást svého roz- voje. Chvála, koučink.	Jeden až dva- krát za měsíc.	Rozvojová část výsledko- vého rozhovoru mezi ve- doucím pobočky a vedou- cím oddělení (jedenkrát měsíčně).
Pracovník oddělení 2	Důslednost v objednávkách. Zlepšení inventurní diference.	8/2016	Inventura. Přítomnost vedoucího oddělení.	Jedenkrát měsíčně.	Úsek oddělení 2.
Pracovník oddělení 3	Samostatnost zastupovat vedou- cího oddělení.	8/2016	Model vedení.	Jedenkrát měsíčně.	Úsek oddělení 3.

Zdroj: Interní materiály

Příloha 4 – 7 kroků koučinku



Zdroj: Interní materiály

Příloha 5 – Otázky pro řadové zaměstnance

1. Na jaké pozici pracujete?
2. Jakého vzdělávání jste se v podniku účastnila?
3. Která školení byla externí a která interní?
4. Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?
5. Co považujete za stěžejní školení pro Vás?
6. Jak probíhá kontrola porozumění školení?
7. Jste za svou práci hodnocen/a?
8. Máte možnost zhodnotit svou spokojenost se vzděláváním?
9. Jaké školení byste uvítal/a?
10. Co je stěžejním problémem v této společnosti v oblasti školení/vzdělávání?
11. Jak probíhalo zaučení do pracovního místa?
12. Jste spokojen/a s dosavadním způsobem vzdělávání?
13. Zvýšil by nový koncept vzdělávání Vaši spokojenost?

Příloha 6 – Otázky pro vedoucí pobočky

1. Jak společnost vzdělává své zaměstnance?
 - a. Jaká jsou interní a externí školení?
 - b. Jak probíhá zaučení do pracovního místa a jaká jsou následná školení dle pracovních pozic?
 - c. Jaká jsou společná školení pro všechny zaměstnance?
 - d. Jak jste byla školena Vy?
 - e. Jak dlouho jste u této společnosti?
2. Jak se hodnotí úspěšnost školení?
3. Bylo v minulosti školení rozsáhlejší?
 - a. Proč některá školení zanikla?
4. Rozvíjí podnik své zaměstnance?
 - a. Probíhají hodnocení a následná doporučení pro další růst v podniku?
 - b. Jaké jsou výsledky z hodnocení zaměstnanců a jsou užitečné?
5. Zjišťujete spokojenost svých zaměstnanců?
 - a. Jaká je zpětná vazba?
6. Jaké existují v podniku trainee programy?
 - a. Dáváte jako nadřizená doporučení pro zařazení zaměstnance do trainee programu?
7. Jak by podle Vás měl být nastaven systém vzdělávání, aby společnost více prosperovala?
8. Zvýšil by dle Vás nový koncept vzdělávání spokojenost zaměstnanců?

Příloha 7 – Otázky pro personální pracovníci

1. Jaká školení absolvujete?
2. Jaká školení mají technicko-hospodářští pracovníci a vedoucí oddělení?
3. Jaká byla témata e-learningových testů?
4. Ocitla jste se někdy v roli školitelky?
5. Kdo Vás zapracovával do pracovního místa?
6. Jak vypadá plán zapracování pro jednotlivé zaměstnance?
7. Jak se vzdělávají týmy X a Y?
8. Jaký je program pro absolventy?
9. Jak dlouho trvá zaučení zaměstnance do pracovního místa?
10. Jaká je průměrná mzda zaměstnanců?
11. Kolik zaměstnanců využilo možnosti bezpečnostní pracovní obuvi zdarma?
12. Dodržela nově přijatá vedoucí oddělení plán zapracování nebo ho nesplnila?
13. Jaký je průměrný počet zaměstnanců?
14. Kolik zaměstnanců dalo v loňském roce výpověď?
15. Jste spokojena s dosavadním způsobem vzdělávání?
16. Zvýšil by nový koncept vzdělávání Vaši spokojenost?

Příloha 8 – Otázky pro vedoucí oddělení

1. Na co jste kdy byla školená?
2. Jak dlouho pracujete pro organizaci?
3. Jak se vzdělávání v organizaci změnilo za tu dobu, po kterou pracujete u společnosti?
4. Byla jste součástí týmu X?
5. Máte informace, zda nově přijatá vedoucí oddělení absolvovala kompletní plán zpracování?
6. Kdo byli Vaši lektori při externím školení?
7. Bylo pro Vás nějaké školení nevýznamné?
8. Jaká školení byste pro sebe jako pro vedoucí ocenila?
9. Jsou nějaká školení pro vedoucí poboček, které by bylo užitečné i pro Vás, jako vedoucí oddělení?
10. V čem nalézáte největší problém ve školení či vzdělávání v dané organizaci?
11. Jste spokojena s dosavadním způsobem vzdělávání?
12. Zvýšil by nový koncept vzdělávání Vaši spokojenost?