



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

Rozvoj a vzdělávání pracovníků ve středně velkém podniku

Vypracovala: Bc. Sabina Peroutková
Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

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

Jméno a příjmení: **Bc. Sabina PEROUTKOVÁ**
Osobní číslo: **E16621**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Rozvoj a vzdělávání pracovníků ve středně velkém podniku**
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:

Zhodnocení současného stavu v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybraném středně velkém podniku. Na základě získaných výsledků navrhnout případná opatření k dalšímu zlepšování současného stavu.

Metodika práce:

Studium odborné literatury, charakteristika vybraného podniku, analýza současné situace v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Vyhodnocení získaných dat, návrh změn pro zlepšení činností v této oblasti.

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practise.* UK: Ashford Colour Press.

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha: Grada.

Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada.


Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**


Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **17. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (25)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2017

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě 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 12.4.2018

.....

Bc. Sabina Peroutková

Chtěla bych tímto poděkovat své vedoucí diplomové práce Ing. Dagmaře Bednářové, CSc., za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce, a za to, že byla neustále k dispozici v případě potřeby. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům, vedení podniku Lira, obrazové lišty a rámy, a.s., a jmenovitě paní Růženě Podskalské za poskytnuté informace a ochotu spolupracovat.

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Literární přehled	4
2.1 Vymezení základních definic	4
2.1.1 Personální práce.....	4
2.1.2 Personální činnosti.....	4
2.1.3 Malý a střední podnik	4
2.1.4 Lidský kapitál	5
2.1.5 Učení (se).....	5
2.1.6 Rozvoj.....	5
2.1.7 Vzdělávání	5
2.2 Vzdělávání pracovníků v malých a středních podnicích	7
2.2.1 Význam vzdělávání pracovníků v malých a středních podnicích	7
2.2.2 Oblasti, na které se orientuje vzdělávání v malých a středních podnicích	8
2.2.3 Koncepce vzdělávání v malých a středních podnicích.....	8
2.3 Cíle vzdělávání	10
2.4 Motivace vzdělávání.....	11
2.5 Metody vzdělávání	13
2.6 Hodnocení vzdělávání	18
2.7 Dotace.....	22
2.8 Trendy poslední doby	25
3 Cíl práce a metodika zpracování.....	27
4 Vlastní práce	29
4.1 Charakteristika vybraného podniku.....	29
4.1.1 Historie	29
4.1.2 Současnost	31
4.1.3 Logo.....	32
4.1.4 Hodnoty a poslání podniku.....	32
4.1.5 Organizační struktura podniku	32
4.1.6 Přehled pracovních pozic a nutného vzdělání	34

4.1.7 Vývoj počtu zaměstnanců.....	34
4.2 Vzdělávání v podniku.....	36
4.2.1 Vstupní školení.....	36
4.2.2 Kurzy a vzdělávání.....	39
4.2.3 Motivace.....	40
4.2.4 Metody vzdělávání.....	41
4.2.5 Financování.....	41
4.2.6 Podíl nákladů na vzdělávání na celkových nákladech podniku.....	42
4.3 Dotazníkové šetření.....	43
4.4 Výsledky nestrukturovaného rozhovoru.....	62
5 Závěr.....	63
5.1 Návrhy a doporučení pro další rozvoj podniku v oblasti vzdělávání.....	63
5.2 Shrnutí.....	66
I Summary.....	68
II Seznam použité literatury.....	69
Literatura.....	69
Elektronické zdroje.....	70
III Seznam obrázků a grafů.....	72
IV Seznam tabulek.....	73
V Seznam příloh.....	74
VI Přílohy.....	75

1 Úvod

Tématem této diplomové práce je „Rozvoj a vzdělávání pracovníků ve středně velkém podniku.“

Citát: „Při práci se potřebujeme učit. Pracoviště je třeba změnit v benzínové čerpadlo pro naše mozky, nejen v závodní dráhu“ (Ridderstrale).

V minulosti jsem se zabývala tématem, „Odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku“, a proto jsem si pro svoji další práci vybrala téma, které spadá také do oblasti řízení lidských zdrojů.

Lidské zdroje společně s kapitálem a půdou patří k tzv. výrobním faktorům každého podniku. Jsou každopádně neopomenutelnou složkou jakéhokoliv podniku, o kterou je nutno pečovat a vážit si jí. V současné době slyšíme, že klesá nezaměstnanost a tedy roste počet volných míst. Podniky se snaží nalákat lidi na svá volná pracovní místa. V souvislosti s tím, musí umět nabídnout lepší podmínky než konkurence. Lidé si tedy aktuálně mohou mezi pracovními pozicemi vybírat, což je změna oproti minulým rokům, kdy převažovala výrazně poptávka po pracovních místech ze strany zaměstnanců. Zaměstnanci si nemohly příliš vybírat, a byly rádi, že mají alespoň nějaké zaměstnání. Podniky se tedy nemusely příliš zabývat otázkou, jak přilákat nové zaměstnance, naopak si mohly vybírat a zároveň ani nemusely tolik přemýšlet nad tím, jak si udržet stávající zaměstnance.

Nyní podniky často pro získání nových pracovníků nabízejí různé formy zaměstnaneckých výhod. Mezi ně můžeme zařadit i podporu zvyšování vzdělávání, např. hrazené jazykové kurzy v rámci pracovní doby. Nicméně teď podnikům nejde pouze o získání nových zaměstnanců, ale také o udržení stávajících pracovníků, o které je třeba pečovat a naslouchat jejich požadavkům, pokud o ně nechceme přijít.

Cílem diplomové práce je zhodnocení současného stavu v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybraném středně velkém podniku. Dále na základě získaných výsledků navrhnout případná opatření k dalšímu zlepšování současného stavu.

V teoretické části této práce je provedena syntéza odborných publikací, jejímž konečným výsledkem je literární přehled. Najdeme zde vysvětlení klíčových pojmů pro zjednodušení pochopení řešené problematiky. Na teoretickou část navazuje praktická část, která sleduje a zkoumá zmíněnou terminologii v praxi.

2 Literární přehled

2.1 Vymezení základních definic

2.1.1 Personální práce

Nejmodernější pojetí personální práce je často označováno jako řízení lidských zdrojů. Charakterizuje se především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje větší pozornost perspektivě, tvoří dlouhodobé, obecné a široce vzaté cíle personální práce propojené s ostatními cíli organizace, hledá a navrhuje cesty vedoucí k jejich dosažení (Koubek, 2011).

2.1.2 Personální činnosti

K dosažení cílů personální práce je třeba uskutečňovat řadu personálních činností. Pořadí těchto činností má svoji logiku:

1. Vytváření a analýza pracovních míst
2. Personální plánování
3. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků
4. Hodnocení pracovníků
5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru
6. Odměňování
7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků
8. Pracovní vztahy
9. Péče o pracovníky
10. Personální informační systém (Koubek, 2011)

2.1.3 Malý a střední podnik

Malé a střední podniky jsou důležitým článkem jakéhokoliv hospodářství. Existuje mnoho znaků, kterými se dané podniky liší od ostatních. K těmto charakteristikám se řadí například obrat, počet zaměstnanců či výše kapitálu.

Rozvoj malých a středních podniků vede také ke snižování nezaměstnanosti. Můžeme říci, že tato skupina lépe a rychleji reaguje na změny poptávky (Veber & Srpová, 2012).

V současnosti je pro stále více malých a středních podniků jedním ze stěžejných faktorů úspěchu kvalita jejich lidského kapitálu. V minulosti bylo možné posuzovat kvalitu lidské práce metodami, které přesně určují jednotlivé výkony a operace např. normování práce. Dnes jsou ale nároky na lidskou práci mnohem vyšší a kvalita lidského kapitálu je brána v širším kontextu (Březinová & Holátová, 2014).

2.1.4 Lidský kapitál

„Lidský kapitál je zásoba znalostí a dovedností ztělesněných v lidech určitého státu, žijících na určitém území; je výsledkem tradice, vzdělání a poznatků získaných praxí, tvoří tzv. kulturní kapitál. Od 70. let 20. století je kulturní kapitál jedním z klíčových pojmů analýzy úlohy systému vzdělávání (Duchon & Šafránková, 2008).“

Podle autorů Manutiho & De Palmy (2014) je finanční kapitál „pouze“ krví podniku. Avšak lidský kapitál, je jeho tělo, jehož prostřednictvím proudí živá krev, která vytváří peníze a nakonec určuje, zda rozmístěné finanční prostředky zvyšují či snižují hodnotu podniku.

2.1.5 Učení (se)

Proces změny, který obsahuje nové vědění a konání. Neučíme se pouze organizovaně, ale také spontánně, aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který obsahuje více než vzdělávání a rozvoj. Z tohoto důvodu hovoříme např. o učící se organizaci, nikoli o vzdělávající se organizaci.

2.1.6 Rozvoj

Dosažení žádoucí změny prostřednictvím učení (se). Rozvoj zahrnuje záměr, který je základní částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů (Hroník, 2007).

Rozvoj zaměstnanců může být definován jako činnost, která se zaměřuje na zvyšování schopností zaměstnanců pro následný růst a rozvoj celé organizace. Při pokusu o lepší práci je nutné zlepšit intelektuální a emocionální schopnosti zaměstnance. To je základ pro rozvoj zaměstnanců (Stevens, c1986).

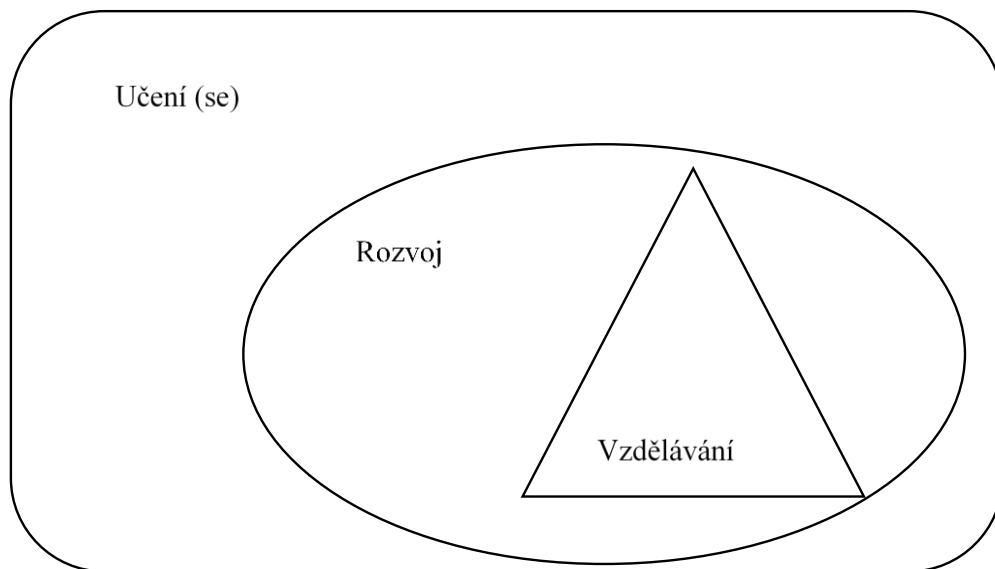
2.1.7 Vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců je personální činností obsahující následující prvky:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovní pozice, tzn. prohlubování pracovních schopností, které je tradičním a často i zásadním úkolem vzdělávání zaměstnanců v podniku.
- b) O nic méně důležité je také zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň okrajově dokázali zvládnout znalosti a dovednosti nutné k výkonu dalších, jiných pracovních míst nebo prací. Tím dochází k rozšiřování pracovních schopností.
- c) Snahu o rozšíření pracovních schopností zlehčují případné rekvalifikační procesy v podniku, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, které daný podnik nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak je pro podnik potřebné (Koubek, 2001).

Hroník (2007) říká, že můžeme chápat vzdělání jako jeden ze způsobů učení (se), který je organizovaný a institucionalizovaný. Vzdělávací činnosti jsou ohraničené – mají svůj začátek a konec.

Obrázek 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník, 2007

Vzdělání je nejsilnější zbraň, kterou můžeme použít ke změně světa (Smith & Porath, 2016).

2.2 Vzdělávání pracovníků v malých a středních podnicích

2.2.1 Význam vzdělávání pracovníků v malých a středních podnicích

Spousta majitelů či manažerů malých a středních firem podceňují potřebu vzdělávání svých zaměstnanců. Mylně předpokládají, že je to něco, co se týká pouze velkých firem.

Je zřejmé, že rozdíly ve formě vzdělávání budou oproti velkým podnikům patrné, ale nemůžeme vzdělávací činnost z menších podniků zcela vyškrtnout. Nepůjde zde o vzdělávání hromadné, kampanovitě, ale spíše o vzdělání, které je zaměřené na jednotlivce, individualizované, vzdělání průběžné a pravidelné. Hovoříme o vzdělávání, v němž podnik hraje spíše roli podporovatele než organizátora.

Ve své podstatě má podnik tři klíčové důvody pro vzdělávání pracovníků:

1. Menší podnik je za běžných okolností na trhu práce poněkud znevýhodněn a je pro něj složitější získávat již náležitě připravené pracovníky. Často musí přijaté pracovníky zaškolovat a doškolovat, případně adaptovat na zvláštnosti, které daná práce vyžaduje.
2. Menší podnik musí být přizpůsobivý a flexibilně reagovat na požadavky trhu. Přizpůsobivost a pružnost nesmí chybět ani jejím pracovníkům. Pracovníci si musejí pružně osvojovat znalosti a dovednosti potřebné k plnění nových a často velmi diferencovaných úkolů.
3. Vzdělávání pracovníků, především rozšiřování a prohlubování jejich kvalifikace, je jeden z nejdůležitějších zdrojů zvyšování produktivity práce, nástroj zvyšování množství a kvality práce, nástroj lepšího hospodaření s materiálem apod.

Vzdělávání zajišťuje, aby zaměstnanci měli znalosti a dovednosti, které jsou potřebné k uspokojivému výkonu práce nejen dnes, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v rámci moderního rozvoje zvyšuje jejich spokojenost a propojení s podnikem (Koubek, 2011).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měli být zahrnuty do celkové strategie a politiky každého podniku. Investice do vzdělávání jsou brány jako návratné – zabezpečují podniku potřebné schopnosti a dovednosti personálu a mohou být chápány také jako výhoda, kterou podnik nabízí svým zaměstnancům (Kocianová, 2010).

2.2.2 Oblasti, na které se orientuje vzdělávání v malých a středních podnicích

- a) Oblast odborného vzdělávání (oblast přizpůsobování pracovníků požadavkům nebo měnícím se nárokům pracovních míst). Konkrétně jde o:
- orientaci = zapracování nového zaměstnance
 - doškolování = jde o pokračování odborné přípravy v oboru, v němž člověk pracuje na svém pracovním místě
 - přeškolení = vede k osvojení si nového povolání, nových schopností, které se více či méně liší od dosavadních
- b) Oblast rozvoje, která je směřována k získání širšího okruhu znalostí a dovedností, než jaké jsou nutné pro výkon současné práce pracovníka v podniku.

Obě uvedené oblasti jsou brány za velmi důležitý nástroj zvyšování pracovního výkonu jednotlivce i celé firmy, nástroj zvyšování úspěšnosti a konkurenceschopnosti.

Malé podniky v zahraničí se zaměřují hlavně na takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace nových pracovníků, doškolování současných pracovníků, v poslední době pak i na rozvoj pracovníků (např. podpora jazykových kurzů, kurzy zaměřené na práci s osobními počítači). Malou pozornost věnují naopak rekvalifikačním programům, protože jde většinou o programy nákladné a časově a organizačně náročné.

Střední podniky, především ty, které se zaměřují na nepříliš kvalifikovanou práci, se v podstatě chovají stejně jako podniky malé. Střední podniky orientované na náročnější práci přebírají naopak modely praktikované ve velkých podnicích.

Velké podniky zpravidla provádějí tzv. systematické vzdělávání (= nepřetržitě se opakující cyklus rozpoznání potřeby vzdělávání, plánování, realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocování výsledků) (Koubek, 2011).

2.2.3 Koncepte vzdělávání v malých a středních podnicích

Při vytváření koncepte vzdělávání v malém a středním podniku, jde uplatnit i některé nejaktuálnější přístupy ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Konkrétně se jedná o koncepci učení se v organizaci a koncepci učící se organizace.

Koncepcí učení se v organizaci je zaměřena na vytváření a předávání nových znalostí, dovedností a úhlů pohledu. Dochází k němu většinou spontánně v souvislosti se vztahy

v organizaci. Jde o kolektivní proces vytváření, sdílení a přebírání metod, znalostí a postupů.

Koncepce učící se organizace se soustřeďuje k organizaci, která je díky zkoumání a analýze svých vlastních zkušeností a díky učení se z probíhajících procesů schopna objevovat, co je efektivní. Řečeno jinými slovy, jde o organizaci, která vytváří klima povzbuzující lidi ke vzdělávání a rozvoji (Koubek, 2011).

2.3 Cíle vzdělávání

Cíle vzdělání určíme na základě definovaných potřeb vzdělávání. Je vhodné rozdělit cíle do dvou skupin, programové cíle a cíle jednotlivé vzdělávací akce.

- a) programové cíle obsahují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu definování potřeb vzdělávání
- b) cíle kurzu zahrnují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou v sobě zahrnovat ještě další dílčí cíle

V praxi je nutné odlišovat od sebe cíl a záměr. Záměr vyjádří, co chce lektor během lekce dělat, proč chce probírat dané téma. Cíle říkají, co budou schopni účastníci kurzu po jeho absolvování činit.

Pro přinesení správného naplnění cílů a záměrů je vhodné:

- aby se účastníci mohli seznámit se záměry a cíli kurzu předem, což může napomoci ke zvýšení jejich motivace
- aby záměry a cíle kurzu v souznění se strategií a cíli podniku odpovídaly konceptu celého systému lidských zdrojů
- aby cíle měly základní atributy cíle, tzn., aby byly měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní, časově vymezené (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Cílem rozvoje schopností pracovníků je podpořit lidi, aby se nebáli brát na sebe odpovědnost. Aby pracovníci dělali samostatná rozhodnutí v oblasti, za kterou jsou odpovědní, musí být dostatečně dopředu informováni o tom, co se má v budoucnu dít a proč. Každý jednatel musí mít jistotu, že může bez jakýchkoliv obav vyjádřit svůj vlastní názor (Hagemann, 1995).

2.4 Motivace vzdělávání

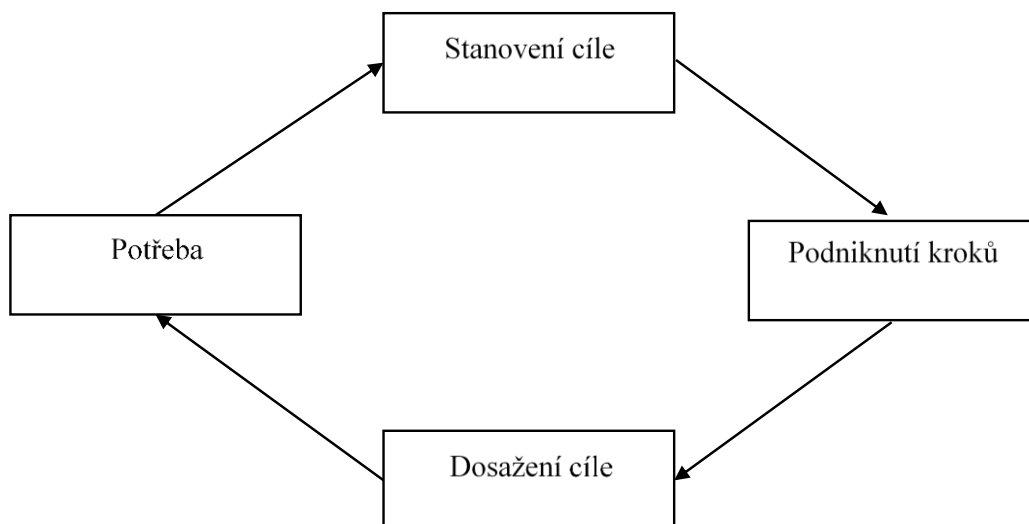
„Motivace je definována jako všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy atd. Je chápána jako vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu. Z pohledu manažera osoba, která je motivována:

- pracuje pilně
- její píle nezná výkyvy
- je automaticky směřována na podstatné cíle.“

Motivace obsahuje také úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání člověka provádět výkon. Existující výkon je také tím, co můžou manažeři využít pro hodnocení, pokud chtějí nepřímo rozpoznat přání pracovníka (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997).

Pro dospělého jedince je podstatné, aby pro něj dosažení výsledků vzdělávání, kvalifikace, představovalo podstatný cíl, kterého chce dosáhnout. Teprve tehdy zaměří své úsilí k dosažení daného cíle, což můžeme vidět na obrázku č. 2. Faktorem, který můžeme považovat za důležitým v motivaci, je odměna, kterou člověk očekává za předpokladu, že se bude vzdělávat (Rabušicová & Rabušic, 2008).

Obrázek 2: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2007

Na motivaci ke vzdělávání působí také vnější a vnitřní faktory. K vnějším faktorům patří např. působení sociálního okolí, vnější očekávání, společenské vztahy, dosažený stupeň vzdělání, pracovní pozice apod. K vnitřním faktorům patří zase např. osobnostní charakteristika, uvědomování si vlastních hodnot, zájem o danou problematiku apod. (Mužík, 2004).

„Pracovní motivace (motivace k pracovní činnosti) je pojem, kterým se rozumí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (motivů). Většinou se ještě uvažuje v této souvislosti také o postojích člověka k práci, ať už myslíme obecný postoj (vztah) k práci jako takové, nebo k práci v určité firmě či typu organizace.“

Při analýze pracovní motivace jsou pozorovány především motivy, kterou směřují k volbě určitého druhu pracovní činnosti. Z tohoto hlediska rozlišujeme:

- a) přímé (vnitřní) motivy: sem patří např. potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s dalšími lidmi, vlastní rozhodování, touha po moci a seberealizaci atd. – zde je práce sama zdrojem uspokojení;
- b) nepřímé (vnější) motivy: sem se řadí např. mzda, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti atd. – práce je zde prostředkem k uspokojení jiných potřeb (Tureckiová, 2004).

2.5 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání můžeme rozdělit dle místa vzdělávání a to na:

a) Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

Mezi nejčastěji využívané patří:

- Instruktaž při výkonu práce – nejsnadnější způsob zapracování nového pracovníka, při němž zkušený zaměstnanec nebo bezprostředně nadřízený ukáže pracovní postup a školený si sledováním a zkoušením osvojuje danou činnost (Váchal & Vochozka, 2013).
- Coaching – proces koučování je odstartován jako dialog mezi koučem a pracovníkem, v jehož rámci jsou definovány cíle. Proces se řadí do dlouhodobých cílů rozvoje kariéry pracovníka a často se stane součástí dlouhodobé strategie organizace. Pracovník vykonává určitý úkol a následně v rámci ročního či půlročního hodnocení formálním nebo neformálním způsobem podává zprávu nadřízenému. Diskutují a dohodnou se (vždy k dohodě dojít nemusí) na výsledcích současného programu. Jelikož je koučování neustále pokračující proces, zrealizují nové kolo plánování dalších aktivit (Belcourt & Wright, 1998).
- Monitoring – jedná se o obnovu coachingu s tím, že iniciativa a odpovědnost spadá na samotného školeného pracovníka, který si sám vybírá svůj osobní vzor (tzv. mentora).
- Counselling – zjednodušeně jde o konzultování, které zamezuje jednosměrnosti vztahu mezi školeným a školitelem. Školený přináší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že má názory k problémům své práce (Váchal & Vochozka, 2013).

Rao (1991) popisuje poradenství jako proces, kterým je struktura jako taková uvolněná pro klientovo bezpečný vztah s terapeutem, a dříve odmítnuté zkušenosti jsou vnímány a poté integrovány do pozměněného já.

- Asistování – školený pracovník je přiřazen zkušenému zaměstnanci, napomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj různé pracovní postupy.

Pomalou se zapojuje do práce stále s větší a větší samostatností, až do doby, kdy získá takové znalosti a zkušenosti, že může práci vykonávat sám.

- Pracovník je pověřen úkolem – pracovník má určité kompetence a má za cíl splnit daný úkol. Při plnění úkolu je sledován. Pracovník je tímto způsobem motivován a rozšiřuje si své pole působnosti.
- Rotace práce – školený pracovník postupně prochází veškerými pracovními úkoly v odlišných částech podniku a tím si rozšiřuje své schopnosti a zkušenosti a získává představu o podniku jako celku.
- Pracovní porady – v jejich průběhu se pracovníci seznamují s problémy, které se týkají nejenom vlastního pracoviště, ale i organizace jako celku. Klade se zde důraz na výměnu názorů, čímž se zvyšuje informovanost všech zaměstnanců a dále vzniká pocit sounáležitosti (Váchal & Vochozka, 2013).

Vzdělávání na pracovišti při vykonávání práce má celkově následující výhody:

- je levné, ačkoliv může vést i k tomu, že se výkon školitele sníží, protože musí věnovat svůj čas na vzdělávání nového pracovníka
- je většinou individuální a jeho průběh se může přizpůsobit přímo vlastnostem a schopnostem vzdělávaného člověka
- přináší vzdělávanému pracovníkovi praktické zkušenosti, dovednosti, snadněji si osvojí svěřenou činnost
- učí se ve skutečných podmínkách firmy, učí se pracovat s konkrétní technikou a používat pracovní postupy.

K nevýhodám patří:

- ve firmě nejsou vždy k dispozici schopní a vhodní školitelé
- nemáme vždy vyhovující podmínky pro to, aby vzdělávání mohlo probíhat nerušeně
- plně vytížení pracovníci nemohou být zároveň školiteli, kteří by mohli pracovat s novým pracovníkem soustavně
- část práce školitele, kterou sám z důvodu vytížení se školeným člověkem nezvládne, musí udělat někdo jiný, což vzbuzuje nelibost pracovníků, kterým se rozšiřují jejich povinnosti (Koubek, 2011).

b) Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

- Přednáška – je cílena na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí. Její výhodou je rychlost předání informací. Naopak za nevýhodu můžeme považovat převažující jednosměrnost toku informací.
- Demonstrování – můžeme chápat jako názorné či praktické vyučování, které zprostředkovává znalosti a dovednosti ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v jiných vyhovujících prostorech pro předvedení správných pracovních postupů. Výhoda je praktičnost školení a za nevýhodu lze považovat odlišnost podmínek od reálného provozu (Dvořáková, 2007).
- Semináře – jde o metodu zprostředkovávající spíše znalosti. V rámci diskuze se objevují nápady a různá řešení problémů a účastníci jsou vedeni k aktivitě. Je důležité, aby byl seminář dobře připraven a vhodným stylem moderován.
- Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) – v malých a středních firmách se jedná o velice oblíbenou metodu. Může mít různou podobu, od jednoduchého vkládání informačních a vzdělávacích materiálů do firemní počítačové sítě, čímž se nahrazují přednášky, až k promyšleným interaktivním a multimediálním programům se zpětnou vazbou. Výhodou této metody je např. to, že je relativně levná, zábavná, je možné individuální tempo vzdělávání. Za nevýhody lze brát např. to, že v menších firmách nemají všichni přístup k počítačům (Koubek, 2011).
- Vědomostní balíčky – shromáždění vědomostních materiálů, jehož obsahem může být přímé čtení, aktivity, zvukový záznam, rozbor určitého případu, stanovení úkolů atd. Je používán většinou u jednotlivých posluchačů jako druh dálkové výuky. Mezi výhody můžeme zařadit např. možnost použití u široce rozptýlené cílové populace a dále možnost atraktivního obsahu balíčku vede k lepší motivaci. Naopak nevýhodou může být např. nemožnost efektivního a bezpečného využití pro školení zručnosti (Buckley & Caple, 2004).

Některé střední podniky v zahraničí, především ty, jež uplatňují koncepci systematického vzdělávání, využívají vlastní školící zařízení s vybavenými učebnami, případně mohou takové zařízení sdílet s jinými podniky.

Menší firmy mají možnost, posílat své zaměstnanec do různých vzdělávacích institucí. Především je vhodné na tyto akce posílat specialisty a řídicí pracovníky.

Vzdělávání mimo pracoviště má celkově následující výhody:

- kurzy jsou většinou vedeny zkušenými odborníky
- účastníci získají nejaktuálnější informace, dovednosti a znalosti
- přijdou do kontaktu s nejnovějšími stroji a zařízeními
- mohou si vyměnit zkušenosti s pracovníky z jiných organizací
- zanesou do podniku nové myšlenky, nápady a přístupy.

Na druhé straně jsou určité nevýhody:

- většinou je drahé (poplatek vzdělávací instituci, cestovní a ubytovací náklady, stravné apod.)
- bývá zaměřené na teoretické poznatky, které nejdou uplatnit v úplně každém podniku
- kurzy, které vzdělávací instituce nabízejí, nemusí být v souladu s potřebami firmy
- firma může mít potíže s uvolňování pracovníků.

Za poslední dobu začaly malé a střední podniky v zahraničí používat i tzv. distanční metody vzdělávání (Koubek, 2011).

Distanční vzdělávání = forma vyučování, ve které je učící se fyzicky vzdálen od učitele (Malach, 2005). Většinou jde o korespondenční kurzy. Účastník obdrží učební materiály (knihy, DVD, CD) a v daných hodinách může telefonicky kontaktovat příslušného školitele a konzultovat s ním, co potřebuje. V dnešní době se k tomu využívá nejvíce počítačová síť. Vzdělávání je buď plně hrazeno podnikem, nebo se na úhradě podnik částečně podílí.

Výhody distančního vzdělávání:

- pracovníci se vzdělávají většinou ve svém volném čase a mohou se tedy plně věnovat své práci
- vzdělávání mívá náležitou odbornou úroveň
- náklady jsou obvykle nižší než při vzdělávání mimo podnik.

Nevýhody distančního vzdělávání:

- někdy bývá příliš teoretické
- pracovníci nejsou tolik motivováni, protože jim zabírá volný čas
- chybí bezprostřední kontakt, bezprostřední kontrola a zpětná vazba mezi vzdělávaným a školitelem (Koubek, 2011).

2.6 Hodnocení vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj manažerů i zaměstnanců jsou na počátku 21. století jedním z nejzásadnějších faktorů zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti organizací, který je svým významem srovnatelný s vlivem technologických změn a inovací. Výzkumy vyspělých ekonomik dokazují, že investice firem do rozvoje lidských zdrojů mají kladný vztah k dlouhodobému vývoji jejich zisků i akciových kurzů. Potřeba vzdělávat a rozvíjet zaměstnance se týká samozřejmě všech organizací, nejen těch, které působí v oblasti technologie. V současnosti je povinností zaškolit nově zaměstnance, stále jim předávat nové znalosti a dovednosti spojené s urychlujícími se technologickými, organizačními i strategickými změnami i s ohledem na potřebu delegování složitějších a odpovědnějších činností na zaměstnance. Podstatnou úlohu, kterou nese vzdělávání a rozvoj, hrají při zvyšování výkonu organizací, zobrazují údaje o rozsahu těchto aktivit ve vyspělých zemích. Prosperující společnosti (lídři trhu) investují do vzdělání a rozvoje 6-8 % svých přímých mzdových nákladů a jejich pracovníci jimi stráví v průměru 40 hodin ročně.

Efektivita vzdělávání a rozvoje potřebuje systematický přístup (Folwarczná, 2010).

Hodnocení podnikového vzdělávání nepatří k jednorázovým aktivitám, ale naopak je souborem navazujících činností, který se neomezuje hlavně na závěr cyklu vzdělávání. Etapy vlastního procesu hodnocení postupují většinou v následujícím sledu kroků, určených základními činnostmi:

1. plánování procesu hodnocení včetně definování účelu hodnocení
2. příprava – určení kritérií a standardů hodnocení
3. vytváření nástrojů pro sběr dat
4. sběr dat
5. analýza získaných údajů
6. příprava a zpracování závěrečné zprávy
7. provedení případných úprav v cyklu podnikového vzdělávání a monitoring systému.

Druhy hodnocení můžeme vymežit následovně:

- a) **na základně toho, kdy se hodnotící akce uskutečňují, potom členíme hodnocení na:**

- úvodní nebo formativní hodnocení – realizované před začátkem vzdělávací akce (zjišťování vstupní úrovně znalostí či dovedností), má funkci základny pro srovnání;
- závěrečné nebo souhrnné hodnocení – ověřování znalostí a dovedností až po ukončení vzdělávací akce (bezprostředně a poté opakovaně, nejčastěji po jednom a třech měsících – tzv. následné hodnocení), je určeno ke stanovení změny ve složení znalostí a dovedností, je jedním z měřítek hodnocení efektivity podnikového vzdělávání;
- průběžné hodnocení – nachází se mezi předchozími uvedenými hraničními body

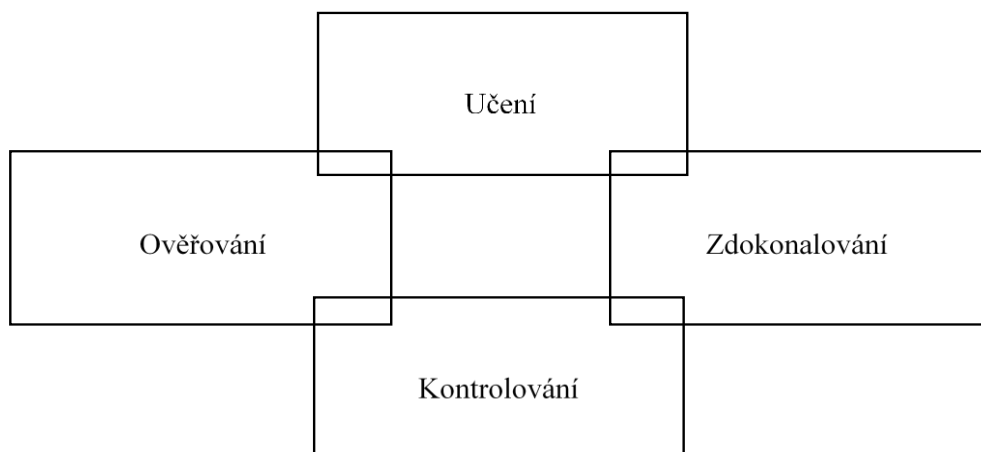
b) na základě osob hodnotitelů a uvažovaných úrovní hodnocení:

- interní hodnocení – realizované hodnotiteli „z interních zdrojů“ a zaměřující se zejména na hodnocení spokojenosti a nárůstu znalostí a dovedností;
- externí hodnocení – realizované externími hodnotiteli a zaměřující se také navíc na změny v chování účastníků vzdělávacích akcí a na zisk, který měla akce pro podnik;
- komplexní hodnocení – jde o všestranné hodnocení díky složení hodnotícího týmu a také pojetí a zaměření hodnocení (Tureckiová, 2004).

Proč provádíme hodnocení

Podle Prokopenka (1996) existují čtyři hlavní důvody, proč provádíme hodnocení vzdělávání (viz obrázek č.3).

Obrázek 3: Čtyři hlavní důvody hodnocení vzdělávání



Zdroj: Prokopenko, 1996

Obrázek č. 3 ukazuje tyto čtyři důvody jako částečně se přesahující plochy. Tím se vyjadřuje, že ve většině vytyčených hodnoceních existuje více než jeden důvod pro hodnocení, a zároveň vyjadřuje to, že jeden či druhý důvod většinou převládá. Prázdný prostor uprostřed je vynechán záměrně. Tento prostor zobrazuje nesmyslný rituál hodnocení bez jasného záměru, proč ho provádíme.

Ověřování je obecně bráno za ideální důvod pro hodnocení. Hodnotící analýza může být zkonstruována tak, aby potvrdila či vyvrátila, že měl daný kurz určitý klad pro účastníky, a že peníze a čas do něj vynaložený nebyly zbytečné. Tento důvod bude zajímat zejména sponzory. Mezi nejčastější sponzory patří vrcholoví manažeři, majitelé firem, ministerstvo a mezinárodní nadace.

Kontrolování. Po schválení programu či kurzu sponzory následuje předání expertům, kteří mají na starost zpracování projektu a vyhodnocení jeho realizace. Je to zejména v případech, kdy program uskutečňují jiní lidé než ti, kteří jej zpracovávali. Sleduje se, zda je realizace prováděna dle pokynů zpracovatelů. Kontrola je většinou zpracována do hodnotících technik, které využívají hlavně velké podniky.

Zdokonalování. Má sloužit ke zdokonalování procesu vzdělávání a jeho výsledků. Proces hodnocení se zde zabývá zdokonalováním některých detailů struktury a náplně

kurzu, a přináší prostor účastníkům, kteří mohou přispívat návrhy, jak by se věci měly změnit a přizpůsobit, aby lépe splňovaly potřeby všech.

Učení. Do této skupiny patří konečně samotní účastníci kurzů. Tento důvod je často zapomínán. Zde můžeme rozlišit krátké a dlouhé kurzy.

U dlouhého kurzu (např. jednoroční či dvouletý dálkový kurz) je možné, aby hodnotící činnosti vyústily v určitá zlepšení, která budou lepší pro účastníky. Můžeme zde chápat hodnocení jako prostředek, kterým se zlepšuje kurz „za pochodu“. Je také možné doporučit takový systém hodnocení, při němž se posuzují vědomosti účastníků samotných.

V případě krátkých kurzů, kdy se výsledky nikam neposílají, je také možné navrhnout proces hodnocení tak, aby účastníkům umožnil vzít na vědomí, co se naučili (např. diskuze v malé skupině) (Prokopenko, 1996).

2.7 Dotace

Dotací se rozumí peněžní prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktiv nebo Národního fondu poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel (Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla): Pojmy, 2000).

Dotiční programy EU

Příspěvek ve výši až šest milionů korun ročně mohou vytežit zaměstnavatelé, kteří chtějí investovat do vzdělávání svých zaměstnanců. Úřad práce ČR (ÚP) odstartoval příjem žádostí o finanční podporu v rámci projektu „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II“ (POVEZ II) dne 31. 3. 2016.

Program POVEZ II následuje projekty POVEZ a „Vzdělávejte se pro růst!“, které ÚP ČR uskutečnil v rámci Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. V této činnosti proto pokračuje i během další programové etapy prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost. Nynější projekt probíhá do 30. 11. 2020.

V souvislosti s projektem POVEZ II zaměstnavatelé mohou získat finanční příspěvky na zvyšování odborných znalostí a dovedností současných a budoucích pracovníků. Program napomáhá také těm, kteří právě nastoupili a potřebují více času na zaučení. Zařadit se do něj mohou i osoby samostatně výdělečně činné, a to jak se zaměstnanci, tak i bez nich. Podporu mohou nyní vyzískat také nově vytvořené podniky. ÚP ČR má k dispozici pro tento projekt téměř 3,5 mld. Kč.

Schválení příspěvku a jeho výše je v kompetenci konkrétní krajské pobočky Úřadu práce ČR. Během posuzování žádostí bere mimo jiné v úvahu, zda poskytnutá podpora pomůže zlepšit situaci na konkrétním trhu práce nebo zda bude mít vzdělávání pozitivní účinek na firmu i samotného pracovníka.

Příspěvek na vzdělávací činnost může sahat až k 85 % skutečně vynaložených nákladů. Příspěvek na mzdu jednoho zaměstnance pak nanejvýš 176 Kč za hodinu, včetně odvodů na zdravotní a sociální pojištění. Žadatel může v průměru získat až 500 tis. Kč měsíčně. Maximální poskytnutá roční suma nesmí přesáhnout 6 mil. Kč.

Projekt nově směřuje také k podpoře vzdělávání zaměstnanců nad 54 let. Tito pracovníci patří totiž mezi skupiny ohrožené dlouhodobou nezaměstnaností (“Dotace a financování: Státní dotace a programy podpory: Malé a střední podniky:

Zaměstnavatelé mohou opět žádat o příspěvek na podporu vzdělávání zaměstnanců”, 2016).

POVEZ II

Projekt POVEZ II se zaměřuje na problematiku adaptability pracovní síly v podnicích a na neustále se měnící stav na trhu. Pro zvýšení konkurenceschopnosti a rozšíření činnosti musí zaměstnavatelé mít k dispozici kvalifikovanou pracovní sílu. Projekt POVEZ II řeší jednak problém rozporu mezi zručnostmi a kvalifikačními předpoklady nabízenými a požadovanými, tedy nedostatečnou flexibilitu pracovní síly (včetně flexibility profesní), a dále problém nevěle zaměstnavatelů vložit peněžní prostředky do vzdělávání vlastních zaměstnanců.

„Cílovou skupinou projektu jsou zaměstnavatelé ve smyslu § 7 Zákoníku práce, a to prostřednictvím svých zaměstnanců či potenciálně nových zaměstnanců. Cílovou skupinou jsou rovněž fyzické osoby – OSVČ a nestátní neziskové organizace.

Příspěvek nebude možné poskytnout žadatelům, jimž nelze poskytovat příspěvky v rámci aktivní politiky zaměstnanosti (APZ) a rovněž těm, kteří již čerpají finanční prostředky z veřejných zdrojů na stejný účel, případně těm zaměstnavatelům, u nichž to vylučují pravidla poskytování veřejné podpory. Vyloučení jsou rovněž zaměstnavatelé, kteří mají sídlo na území hl. m. Prahy (zapojit se však mohou pobočky stejného zaměstnavatele sídlící mimo území hl. m. Prahy).

Zaměstnavateli bude hrazeno určité procento nákladů vynaložených na odborný rozvoj zaměstnanců zapojených do projektu. Výše poskytovaného příspěvku se bude odvíjet dle pravidel poskytování veřejné podpory de minimis a blokové výjimky. Vzdělávání bude realizováno na území ČR, případně mimo ČR, pro zaměstnance provozoven zaměstnavatele (s výjimkou provozoven na území Hlavního města Prahy), kteří jsou občany ČR, EU/EHP a Švýcarska či pro občany třetích zemí s trvalým pobytem na území ČR.

Vzdělávání bude moci být zajištěno:

- *externím vzdělávacím zařízením (uznatelným nákladem bude pouze kurzovné),*
- *interními lektory zaměstnavatele (uznatelným budou mzdové náklady lektora, který zajišťuje odborný rozvoj. Příspěvek bude odpovídat skutečně vynaloženým mzdovým nákladům lektora podle evidence vzdělávací aktivity*

(či obdobného dokumentu) za dobu lektorské činnosti (počet hodin) v rámci vzdělávací aktivity, na kterou je příspěvek poskytnut. Proplácený příspěvek však bude omezen maximální hodinovou sazbou, která bude v projektu uznatelná. Stanovený limit bude vycházet z průměrného výdělku vnitropodnikových lektorů v ČR.

Vzdělávání bude moci být realizováno jako vzdělávání obecné i specifické a to jak v akreditovaných, tak neakreditovaných kurzech. Rovněž bude umožněno realizovat vzdělávání přímo na pracovišti zaměstnavatele, a to včetně praktické přípravy (“Projekty ESF: Projekty v realizaci: Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II)”, 2015).“

Dotiční program - Multioborové vzdělávání I

Jde o dotaci, o kterou mohou žádat všechny typy podniků (malé, střední, velké) a zaměstnavatelé (např. státní podniky, podnikatelské subjekty atd.).

Cílovou skupinou jsou zaměstnanci (včetně potenciálních nových zaměstnanců).

Výše alokace je 1.500.000.000 Kč. Podporu lze získat na další profesní vzdělávání zaměstnanců podporované zaměstnavateli, zaměřené na odborné i klíčové kompetence. Vzdělávání poskytované v oblasti IT, jazyků, softs skills a odborných dovedností.

Podává se jeden komplexní projekt za celou společnost, který je možné realizovat po dobu následujících 2 - 3 let. Je možné získat grant/dotaci ve výši až 85 % vynaložených nákladů. Existují zde ale určité zvláštnosti a omezení (např. vzdělávání jde uskutečnit v rámci celé ČR mimo hlavní město Praha) (“Dotace a granty: Dotace podle účelu: Dotace EU - vzdělávání a školení”).

2.8 Trendy poslední doby

Celoživotní vzdělávání je všeobecně bráno za jeden z klíčových činitelů zvyšování konkurenceschopnosti podniků. Prosperující firmu tvoří kvalifikovaní zaměstnanci, proto firmy vkládají do jejich vzdělávání nemalé peněžní prostředky. *„Doba, kdy většina lidí vystačila s jednou profesí celý život, je již minulostí. Celoživotním vzděláváním se prohlubují, obnovují, rozšiřují znalosti a dovednosti a profesní kvalifikace. A zároveň se zvyšuje možnost uplatnění a zvýšení vlastní ceny na trhu práce,“* uvádí Soňa Dóžová, lektorka vzdělávání dospělých. V současnosti je právě celoživotní vzdělávání metoda, jak se přizpůsobit stále se měnícím podmínkám. *„Klasické vzdělávání dospělých, jaké známe z minulosti – na bázi přednášky se spoustou teorie a nezáživných slajdů bez interakce – se přežilo. Do vzdělávání se začínají promítat moderní technologie a jiné formy, například živá výuka se kombinuje se stále více oblíbenými webináři. Vzdělává se zábavnou interaktivní formou s vlastním prožitkem účastníků školení,“* vypočítává Dóžová. Podle ní se zvyšuje zájem o zážitkové kurzy, často se jedná o školení zaměřené na osobní rozvoj, realizovaného alternativní formou.

V současné urychlené době, která vytváří tlak na výkon, řada společností volí raději formu elektronického vzdělávání, nicméně jedno či vícedenní školení, a dokonce i výjezdní zasedání mají stále své místo v pestré produktové škále kurzů a vzdělávání. *„Využíváme formu klasického e-learningu, webinářů, audioknih, selflearningu a podobně,“* prozrazuje Kiril Ribarov, manažer útvaru rozvoje lidských zdrojů energetického giganta ČEZ. *„Prezenční tréninky připravujeme v kratším formátu a s ohledem na vytíženost zaměstnanců. Formát půldenních workshopů zaměstnanci vítají,“* dodává manažer. Firma ČEZ podporuje také kurzy orientované na soft skills a tzv. otevřené kurzy pro získání aktuálního know-how. Společnost Metrostav též realizuje různorodé formy vzdělávání. Podporuje např. i výjezdní zasedání, která vnesou účastníkům řadu výhod (CFOworld – el. zdroj, Vítková, 2014).

Zaměstnavatelé v dnešní době obecně preferují profesně zacílené vzdělávání zacílené na prohloubení praktických zkušeností, a většinou ho ze svých prostředků i plně financují. Pracovníci Raiffeisenbank mají nárok jak na odborná vzdělávání, tak i na rozvoj vlastních schopností a kompetencí. *„Každý zaměstnanec si sám sestavuje svůj rozvojový plán po dohodě se svým nadřízeným,“* uvádí mluvčí RB Tomáš Kofroň. *„Dbáme na kvalifikaci odbornou, vyžadovanou typem vykonávané profese. Pro různé kategorie zaměstnanců nabízíme interně vytvořené projekty, ať už jednorázové, nebo v cyklech. Kromě těchto*

povinných kurzů připravujeme rovněž aktivity zaměřené na rozvoj manažerských dovedností, soft skills, tj. měkkých dovedností, IT/ICT a podobně,“ uvádí mluvčí stavební společnosti Metrostav František Polák a dodává, že v odvětví stavební výroby je vzdělávání u většiny profesí vyžadováno přímo zákony. Většinou se k nárokům na zvyšování odbornosti připojují požadavky na jazykovou vybavenost, zejména v mezinárodních firmách. Ty pak zprostředkovávají svým zaměstnancům i jazykové vzdělávání, které je jinak více privátní aktivitou jednotlivců. Občas podniky dovolí pracovníkovi krátkodobou stáž v zahraničí i studium na zahraniční univerzitě, jako to dělá např. mezinárodní společnost CBRE.

Můžeme tedy říci, že vzdělávání je investicí a v podstatě celoživotní potřebou. Podniky si to uvědomily a vydávají na něj značné prostředky. *„Částky do vzdělávání jsou řádově výrazně nižší než zisky, které společnost může ze vzdělávání mít,*“ komentuje Kiril Ribarov. I když s nastávající krizí většina firem jako první rušila v rozpočtech finance na vzdělávání. Společnosti, které přes recesi dál vzdělávaly své zaměstnance, vyhrály velký náskok před konkurencí. Vývoj ale bude pravděpodobně směřovat k e-learningu a moderním metodám a prostředkům komunikace, ale přece potřeba rozvíjení měkkých dovedností a sebekoučinku bude s vývojem specializovaných dovedností nabývat na důležitosti, a to jako protiváha, a jako součást manažerských obratností, jež si nemůžeme koupit, ale můžeme se je naučit (CFOworld – el. zdroj, Vítková, 2014).

3 Cíl práce a metodika zpracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnocení současného stavu v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybraném středně velkém podniku. Na základě získaných výsledků navrhnout případná opatření k dalšímu zlepšování současného stavu.

Metodika zpracování:

Analýza vzdělávání a rozvoje pracovníků je provedena v rámci středního podniku s názvem Lira, obrazové lišty a rámy, a.s.

V teoretické části je zmíněná terminologie týkající se vzdělávání a rozvoje pracovníků, rozebrány jsou zde kapitoly: vymezení základních definic, vzdělávání pracovníků v malých a středních podnicích, cíle vzdělávání, motivace vzdělávání, metody vzdělávání, hodnocení vzdělávání, dotace a trendy poslední doby.

Praktická část této práce se zabývá zkoumáním rozvoje a vzdělávání v rámci podniku Lira, obrazové lišty a rámy, a.s., který se zaměřuje na výrobu a distribuci obrazových lišt a ráků.

V rámci diplomové práce byly zvoleny dvě metody výzkumu.

První metodou je metoda kvantitativní, a to dotazníkové šetření napříč pracovními pozicemi. Tento způsob výzkumu byl zvolen na základě toho, že se snáze vyhodnocuje a dá se graficky zobrazit.

Druhou metodou výzkumu je metoda kvalitativní, a to nestrukturovaný rozhovor s manažerkou lidských zdrojů. Tento rozhovor neměl předem pevně stanovené otázky a strukturu.

Dotazník

Dotazník obsahuje 20 otázek se zaměřením na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Je anonymní a skládá se ze 14 uzavřených otázek, kdy zaměstnanci zaškrtaávají jednu či v určitých případech více možností, a z 6 otevřených otázek, kdy zaměstnanec sám uvede, co považuje za vhodnou odpověď.

Převažují tedy uzavřené odpovědi. A to proto, že se lépe analyzují a vyhodnocují. U některých uzavřených otázek je navíc vložena varianta, u které se může vyjádřit sám zaměstnanec, pokud si nevybere z navržených možností.

Dotazník byl navržen jasně a srozumitelně se snahou zajistit, co nejmenší časovou náročnost k jeho vyplnění. Zaměstnanci jej vyplnili během své polední přestávky.

O distribuci dotazníků v podniku se postarala manažerka lidských zdrojů. Celkem bylo rozdáno 70 dotazníků, z nichž bylo vyplněno 95 %. Tedy 67 pracovníků ochotně vyplnilo dotazník. Dotazníky byly vyplňovány ručně, protože všichni zaměstnanci nemají přístup k počítači.

Za výhody dotazníkového šetření mohou být brány, nižší časová náročnost a vysoká míra anonymity pro respondenty, dále například vyšší úroveň objektivity.

Nevýhodou může být omezená možnost vyjádření názoru.

Nestrukturovaný rozhovor

Rozhovor s manažerkou lidských zdrojů probíhal v její kanceláři v budově podniku Lira, obrazové lišty a rámy, a.s. Otázky nebyly předem připraveny a rozhovor probíhal formou diskuze. Díky odpovědím byly získány bližší informace o tom, jak podnik funguje. Došlo také k předání podpůrných materiálů, ze kterých byly zjištěny další údaje. Sběr dat byl realizován formou vlastních poznámek.

Následující komunikace byla vedena prostřednictvím emailové a telefonní komunikace.

K výhodám nestrukturovaného rozhovoru patří možnost navázání důvěry a následné získání většího množství informací. Díky plynoucímu neformálnímu rozhovoru vzniká prostor pro více otázek.

Nevýhodou je větší časová náročnost. Tazatel potřebuje více času na rozbor získaných dat.

V závěru práce je provedena analýza výsledků a následné doporučení případných změn a možností pro podnik.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybraného podniku

4.1.1 Historie

Rok 1881 – 1918

V oboru působili zruční řemeslníci a v kraji byl dostatek kvalitního dřeva. Na okraji města Český Krumlov vybudovali v roce 1881 sourozenci Leonard a Ludvík Schönbauerové továrnu na výrobu lišt a ráků. Výroba se dobře rozvíjela a podnik exportoval lišty a ráky do evropských zemí i do Orientu.

Již v 70. letech 19. století truhláři, řezbáři, natěrači a pozlacovači tvořili zlacené lišty a ráky.

Nová továrna bojovala s konkurencí, dále s importem lišt z Francie a Německa, a také s dopravními problémy. Po následném překonání hospodářské krize se Schönbauerovi nedařilo. První světová válka poškodila spousty průmyslových odvětví, včetně výroby lišt. Na majitele podniku byl vyhlášen konkurs. Vše bylo odkoupeno společníkem a příbuzným Juliusem Tschunkem.

Rok 1918 – 1948

V tomto období docházelo k zúžení obchodních příležitostí. Ztráta trhů vedle k další exekuci. Pan Julius Tschunko se stal v roce 1923 výhradním vlastníkem podniku. Krize v roce 1929 zasáhla i výrobu lišt. Majitel podniku se hodně zadlužil, i když se snížil počet zaměstnanců a pro podnik to nebylo lehké období. Celá rodina Tschunkova musela šetřit. Během 2. světové války zabralo Německo a válečné události nepřály umělecké výrobě, což vedlo ke stagnaci. V roce 1943 byla uzavřena i podniková prodejna. Po skončení války byla na podnik uvalena národní správa. Správcem továrny se stal František Perník. Dosavadní majitel v továrně nějaký čas působil ještě jako dělník. V té době měla továrna pouze 8 zaměstnanců (LIRA, obrazové lišty a ráky, a.s., 2011).

Rok 1948 - 1960

1. 1. 1948 došlo ke znárodnění továrny a začlenění do podniku Koh-i-noor Hardtmuth. Podnik se po mnoho let potýkal s nejrůznějšími organizačními změnami. Hrozilo mu i

přesunutí výroby do Telče, ale to se neuskutečnilo. Bylo ale více než jasné, že podnik potřebuje stabilitu.

Rok 1961 - 1989

V tomto období tehdejší ministerstvo průmyslu rozhodlo, že některé závody převede do působnosti národních výborů. 1. 1. 1961 byl usnesením rady Okresního národního výboru (ONV) v Českém Krumlově zřízen Okresní podnik místního průmyslu LIRA. Podnik mohl konečně vyrábět v plném rozsahu. Pro výstavbu nového závodu byl vybrán pozemek v Domoradicích. Plný provoz začal v roce 1968.

Rok 1989 – 2008

Po revoluci se podnik těšil velkého úspěchu. Jeho jméno se stalo pojmem na světovém trhu. V roce 1990 se stal ředitelem podniku pan František Jenerál, od roku 1994 byl členem představenstva akciové společnosti. V kritickém období se snažil udržet podnik při životě a zachovat jeho technickou úroveň. V letech 1995 a 1996 byla společnost vyhlášena nejlépe řízeným podnikem dřevozpracujícího průmyslu v České republice. Rok 1990 přinesl příznivé i nepříznivé skutečnosti. Mezi nepříznivé skutečnosti patřil zánik dosavadních tuzemských monopolních prodejců. Liře začala hrozit platební neschopnost. Na základě návrhu vedení Okresního úřadu v Českém Krumlově byl zrušen podnik LIRA bez likvidace a majetek i závazky byly převedeny do akciové společnosti LIRA, obrazové lišty a rámy, a.s., Český Krumlov. Podnik vstupoval do těžkého období. Došlo až na přípravu privatizace podniku. Nakonec byla provedena se společností Magnolia Group. Smlouva byla podepsána v roce 1994. Kupující se zavázal, že po dobu 5 let všechny zisky použije na zkvalitnění a modernizaci majetku Liry. Společnost Magnolia se ale během následujících let dostala do finančních potíží a byla koupena americkou společností Larson – Juhl. Lira se tedy stala součástí největší světové firmy obchodující s obrazovými lištami a rámy.

Významným rozhodnutím v historii bylo rozdělení výroby do dvou proudů. První proud nadále vyrábí složité, na ruční práci náročné exklusivní lišty a druhý proud vyrábí co nejvíce mechanizované a cenově přijatelnější lišty (LIRA, obrazové lišty a rámy, a.s., 2011).

4.1.2 Současnost

LIRA, obrazové lišty a rámy a.s. je česká právnická osoba. Její základní jmění je ve výši 87.945.000,- Kč a skládá se z 87.945 akcií na majitele o jmenovité hodnotě 1.000,- Kč. Rozhodnutím valné hromady dne 14. 5. 1997 byla zrušena veřejná obchodovatelnost akcií společnosti. Majoritním akcionářem je Arqadia Limited z Velké Británie, která drží 83.409 akcií. Prostřednictvím této firmy je LIRA součástí nadnárodní korporace Larson Juhl International L.L.C. z USA. Celá skupina je vlastněna firmou Berkshire Harhaway.

Hlavním předmětem činnosti je výroba obrazových lišt a ráků, rámování, nákup a prodej potřeb pro rámaře. V uplynulém období se na prodejích podílely obrazové lišty 76 procenty, obrazové rámy 4, zakázkové rámování 9, dřevěné brikety 3 a ostatní prodeje 8 procenty. Výrobky s vysokým podílem práce a tuzemské suroviny jsou určeny převážně pro vývoz, jehož podíl představuje zhruba tři čtvrtiny celkových prodejů. V roce 2010 to bylo 74 procent produkce, z toho bylo 57 procent dodáno do skupiny Larson – Juhl. Účast v této nadnárodní skupině přináší stabilitu exportu a pokrok ve vývoji nových výrobků.

Společnost svým domácím i zahraničním zákazníkům přináší kompletní sortiment výrobků a služeb. Vedle prodeje lišt, ráků a napínacích ráků a rámování pro zákazníky jde o rámovací techniku, spotřební materiál, pasparty, obrazové reprodukce, závěsné systémy a sklo. LIRA neprovozuje aktivity v oblasti výzkumu s výjimkou pravidelného vývoje nových výrobků pro obohacení prodejních kolekcí.

V České republice má čtyři podnikové prodejny určené pro sběr zakázek a prodej výrobků tuzemským koncovým spotřebitelům (LIRA, obrazové lišty a rámy, a.s., 2011).

4.1.3 Logo

Obrázek 4: Logo



Zdroj: vnitropodnikové informace

4.1.4 Hodnoty a poslání podniku

Hodnoty podniku

Zákazník je vždy na prvním místě.

Slušně a poctivě v každém jednání.

Úcta ke každému jednotlivci.

Znamení výrobky a služby.

Odměny vázané na výkon.

Vedení je vždy příkladem.

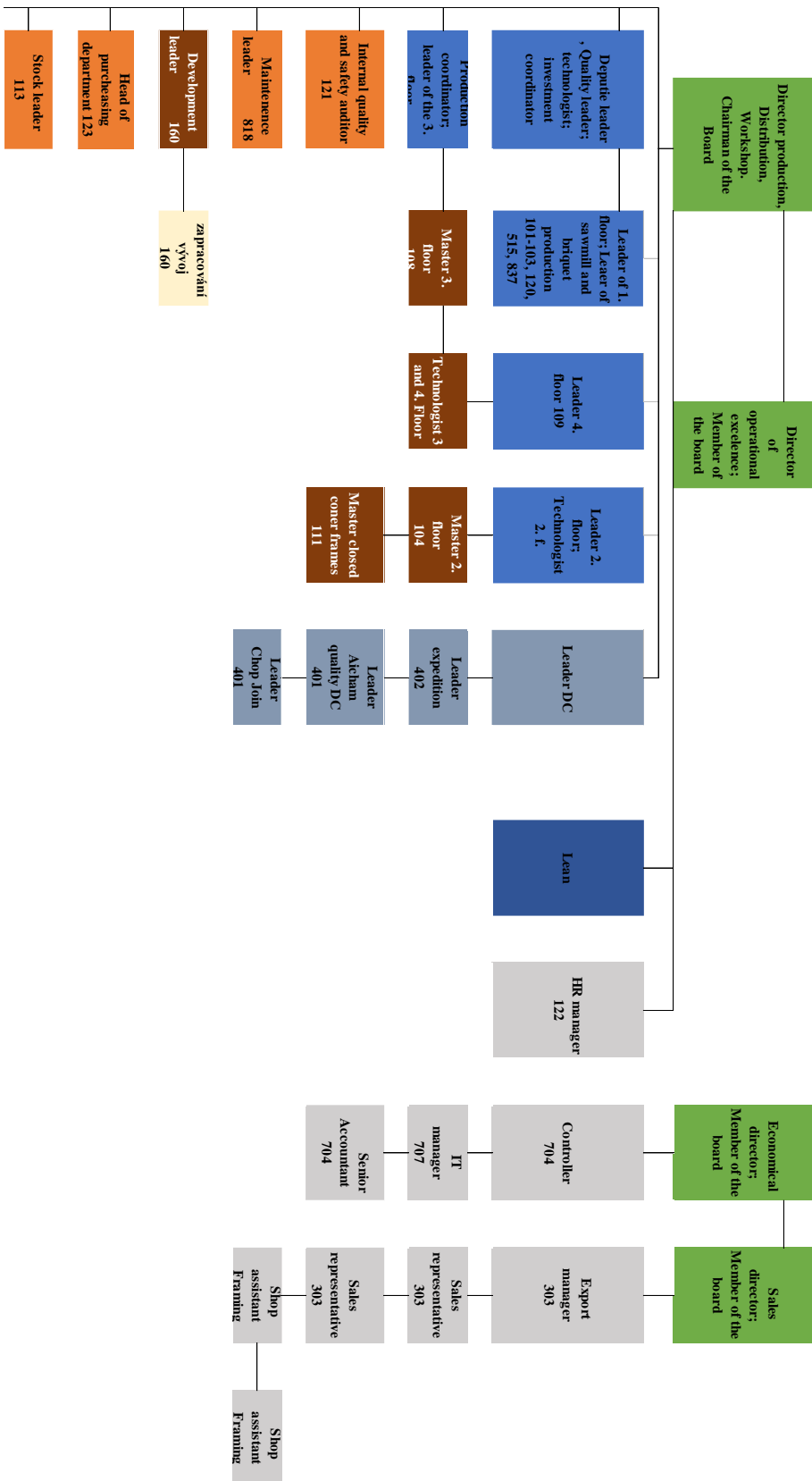
Poslání podniku

„Být vedoucím světovým dodavatelem kvalitních výrobků a služeb pro rámování obrazů, uspokojovat své zákazníky, dávat svým spolupracovníkům příležitost k uplatnění svých schopností a zdokonalovat svět, ve kterém žijeme.“

4.1.5 Organizační struktura podniku

Organizační struktura je zobrazena na další straně.

Obrázek 5: Organizační struktura



Zdroj: vnitropodnikové informace

Z obrázku č. 5 je patrné, že se v podniku nachází spousta různých pracovních pozic. Jedná se o funkcionální (funkční) organizační strukturu.

Personální oddělení zde zastřešuje pouze jeden zaměstnanec, a to manažerka lidských zdrojů. Tento model funguje již od začátku podniku.

4.1.6 Přehled pracovních pozic a nutného vzdělání

Tabulku veškerých pracovních pozic a nutného vzdělání najdeme v příloze č. 2, této diplomové práce.

Z tabulky je možno vyčíst, že podnik nabízí celkem 77 různých pracovních pozic.

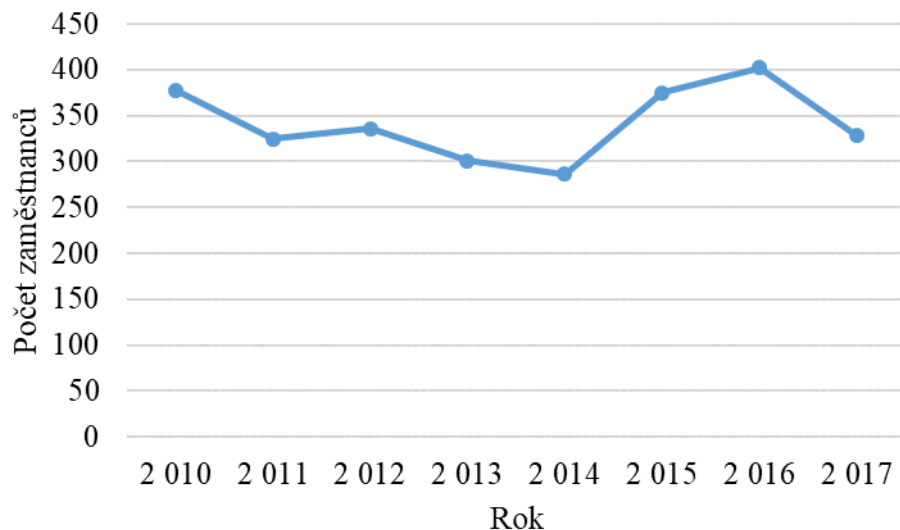
*Zkratka REP – označení pro zaměstnance, jehož pracovní náplní je starat se o odběratele.

Nejvíce pracovních pozic zastupují dělníci, kteří musí být nejméně vyučeni, aby mohli vykonávat svoji pracovní náplň. Vyučení stačí dále na pozice správce chaty, řidiče, specialisty pro servisní středisko Aicham, vedoucího servisního střediska, účetního provozu, mistra, skladníka, prodavačky a vedoucího kontroly distribučního centra.

Zbylé pracovní pozice musí mít minimálně maturitu, nejlépe vysokoškolské vzdělání.

4.1.7 Vývoj počtu zaměstnanců

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: vnitropodnikové informace

Z grafu č. 1 je možné vyčíst, že vývoj zaměstnanců je proměnlivý. Nejvyšší počet byl za posledních 7 let v roce 2016 (402), naopak nejnižší v roce 2014 (286). Nyní podnik zaměstnává 328 pracovníků.

4.2 Vzdělávání v podniku

4.2.1 Vstupní školení

Školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a Požární ochrany

Při nástupu nového zaměstnance probíhá v den nástupu školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) dle § 103 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a Požární ochrany (PO). Poté následuje školení na konkrétní pracovní pozici, které již probíhá přímo na pracovišti.

Školení BOZP a PO se realizuje formou prezentace a je zakončeno krátkým testem, z důvodu ověření znalostí zaměstnance.

Školení na pracovišti se děje za pomoci provozní dokumentace k danému stroji.

Prezentace vstupního školení BOZP, PO a první pomoci

Povinnosti zaměstnanců

- Do zaměstnání vždy nastupovat tělesně i duševně připraven.
- Pracovat podle svých sil, znalostí a schopností.
- Počínat si tak, aby neohrozili zdraví spolupracovníků.
- Dodržovat předpisy a pokyny zaměstnavatele k zajištění BOZP, řídit se zásadami bezpečného chování na pracovišti a vnitropodnikových cestách.
- Řídit se dopravními a bezpečnostními značkami nacházející se v objektech.
- Oznamovat nadřízenému nedostatky a závady na pracovišti, které by mohli ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci.
- Bezodkladně oznamovat nadřízenému pracovní úraz, pokud to jeho zdravotní stav dovolí a pracovní úraz jiné osoby.
- Při zdravotních obtížích, nevolnosti a užívání léků nebo meteorotropní závislosti ohlásit svůj stav nadřízenému.
- Používat při práci ochranná zařízení a předepsané osobní ochranné prostředky, chránit před poškozením a pečovat o jejich běžnou údržbu.
- Podrobit se vyšetření, které provádí zaměstnavatel nebo příslušný orgán státní správy, aby zjistil, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.

Zákazy zaměstnanců

- Přinášet a požívat alkoholické nápoje, zneužívat návykové látky v areálu zaměstnavatele v pracovní době.
- Kouření tabákových výrobků na pracovištích a místech označených zákazovými značkami.
- Vstupovat na pracoviště a do prostorů a zařízení kam nebyli pracovně vysláni.
- Odstraňovat nebo poškozovat bezpečnostní zařízení, kryty či značky.
- Pracovat bez pověření se strojními, elektrickými a jinými zařízeními, se kterými nejsou obeznámeni.
- Opravovat a čistit stroje za chodu.
- Rozptylovat jakýmkoliv způsobem pozornost zaměstnanců, především u strojů.

Povinnosti zaměstnanců při práci s paletovými vozíky

- Smí obsluhovat jen proškolené osoba.
- Vozíky musí být vždy doprovázeny.
- Je přísně zakázáno na vozících jezdit.

Povinnosti zaměstnanců z hlediska Požární ochrany

- Povinnosti vyplývající ze zákona o Požární ochraně, zákon č. 133/1985 Sb.
- Počínat si tak, aby nezavinil vznik požáru a aby přispěl podle svých sil k řádnému plnění úkolů v požární ochraně, zejména poskytnutím potřebné osobní a věcné pomoci.
- Zaměstnanci jsou povinni v případě zpozorování požárů, pokusit se požár uhasit a v případě, že požár je natolik rozsáhlý, že není schopen požár uhasit, je povinen ihned vyhlásit poplach či přivolat jednotku požární ochrany.
- Vyžadovat poučení o požárním nebezpečí z hlediska technologické výroby nebo provozu, jakož i poučení o vlastnostech látek a materiálů, se kterými pracují.
- Zúčastnit se odborné přípravy (školení a výcviku) požární ochrany a podrobit se předepsaným stanoveným zkouškám. Již při nástupu je každý zaměstnanec

upozorněn, že v případě potřeby s ním bude počítáno jako s členem požární hlídky či jednotky.

- Dodržovat předpisy a pokyny o zajištění bezpečnosti při práci proti vzniku požáru.
- Oznámit svému nadřízenému nebo příslušnému zaměstnanci – osobě odborné způsobilé v oblasti požární ochrany závady, které by mohli ohrozit bezpečnost a zdraví a podle svých schopností a možností se činně zúčastnit při jejich odstraňování.
- Dodržovat zákaz kouření na pracovištích.
- Bez potřebného zaškolení nepracovat s tlakovými láhvemi.
- Hořlavé materiály ukládat jen na vyhrazená místa.
- Dodržovat přísný zákaz používání soukromých elektrických, plynových nebo jiných spotřebičů, zvláště s otevřeným ohněm.
- Neprovádět opravy elektrické instalace a spotřebičů, k nimž je povolán pouze odborník.
- Neznemožňovat jakýmkoli materiálem přístup k rozvaděčům energií, hasicím prostředkům, únikovým cestám, nouzovým východům.
- Odpojit před odchodem z pracoviště – pracovního prostoru elektrické spotřebiče od sítě!
- Při vytápění kamny na tuhá paliva, naftu nebo plyn uhasit oheň před odchodem ze zaměstnání.
- Při zapalování ohně v kamnech nepoužívat žádné snadno zápalné látky (benzín apod.) a nevyhrabávat žhavý popel z kamen.

Dále jsou v prezentaci uvedeny druhy hasicích přístrojů, jejich použití, vysvětlení různých symbolů a popis, jak funguje elektrická požární signalizace.

Součástí prezentace jsou také vysvětlivky jednotlivých značek a symbolů, které zaměstnanec na pracoviště najde, viz příloha č. 3, 4.

Poslední částí prezentace je popis první pomoci, viz příloha č. 5.

Certifikáty PEFC a FSC

Podnik je držitelem certifikátů PEFC a FSC. Zaměstnanci jsou informováni o tom, co držení certifikátů pro podnik znamená a o aktualitách, které se podniku týkají.

PEFC: *„PEFC je celosvětově nejrozšířenější systém certifikace lesů. Standardy hospodaření v lesích podle systému PEFC se snaží změnit způsob, jakým jsou lesy spravovány na lokální i globální úrovni (‘‘PEFC’’, 2017). ‘‘*

FSC: *„Základní ideou nevládní neziskové organizace Forest Stewardship Council (FSC) je podporovat ekologicky šetrné, sociálně prospěšné a ekonomicky životaschopné obhospodařování lesů, a tím napomoci chránit ohrožené a devastované světové lesy.*

FSC vytvořilo prestižní mezinárodní systém certifikace lesů a podniků, které dřevo z certifikovaných lesů zpracovávají ve výrobky (‘‘FSC Česká republika’’, 2009). ‘‘

Další součástí vstupního školení a kurzů jsou zákonné požadavky např. na řízení motorových či ručně vedených vozíků, obsluhy výtahů, motorových pil, profesní průkazy.

Tato školení absolvují pouze ti zaměstnanci, kteří potřebují uvedené prostředky pro výkon své pracovní pozice.

4.2.2 Kurzy a vzdělávání

Aktuálně v podniku probíhají kurzy dvou jazyků, anglického a německého.

Studenti musí splnit podmínku minimálně 70% účasti. Dále jsou 1x za půl podrobeni všeobecnému testu a je vyhodnoceno, zda se zaměstnanec někam posouvá. Toto studium není umožněno všem, ale pouze zaměstnancům, kteří jazyk využijí při své práci. Studium je zaměstnancům částečně hrazeno. Symbolická částka, kterou za kurz zaměstnanci platí, je z psychologického důvodu ponechána. Zaměstnanci platí za jazykové kurzy částku 150,- Kč měsíčně.

Momentálně tyto kurzy navštěvuje 16 zaměstnanců ze středního managementu.

Dále zaměstnanci navštěvují školení nutná pro jejich profesi, tzv. hard skills (novely zákonů apod.).

Školení hard skills

- Referentské školení – všichni, co řídí služební automobil

- Školení řidičů manipulačních vozíků - skladníci
- Školení obsluhy zdvihacích zařízení – dělníci ve výrobě
- Školení a přezkoušení vyhláška č. 50 - elektrikáři
- Svařovací kurz - údržba
- Obsluha vysokotlakých nádob - údržba
- Zákoník práce – personální manažer, mzdová účetní
- Účetnictví a daně – mzdová účetní + ekonomické oddělení
- Intrastat – ekonomické + obchodní oddělení

V oblasti soft skills začal podnik v roce 2016 pracovat na vzdělání v oblasti Lean managementu. Na toto vzdělávání byla čerpána dotace z projektu POVEZ. Dotace byla podniku poskytnuta v celkové výši 40.000,- Kč. Z této částky bylo určeno 15.000,- Kč jako náhrada mzdy a 25.000,- Kč na uhrazení školení Lean managementu v plné výši.

Nově byl zaveden i systém vzdělávání jednotlivců. Kde si nadřízený a podřízený stanovují cíle, kterých chtějí dosáhnout a kam by se měl zaměstnanec v rámci stanoveného časového úseku posunout.

V podniku se využívá informační systém ESO9. Pro zaměstnance jsou uspořádána školení pro práci v tomto systému, a to prostřednictvím pracovnice, která má na starost celé oddělení Informační technologie. Těchto školení se opět zúčastní pouze ti pracovníci, kteří v uvedeném programu pracují.

4.2.3 Motivace

Podnik motivuje své zaměstnance k všeobecnému zvyšování kvalifikace především prostřednictvím financí. Dále také možností profesního růstu, pokud to daná pozice umožňuje. Když zaměstnanec na vyšší pozici uspěje, odrazí se to na jeho finančním ohodnocení.

U výše zmíněných jazykových kurzů, pokud nedojde k žádnému prokazatelnému posunu zaměstnance, může zaměstnanec využívat hodiny navíc, ty si ale už musí hradit sám.

4.2.4 Metody vzdělávání

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

Pro zapracování svých zaměstnanců využívá podnik asistování, konzultace a pracovní porady. Vše je řízeno mistrem daného pracoviště.

Pokud jde o technickohospodářské pracovníky, využívají se zejména porady a demonstrování.

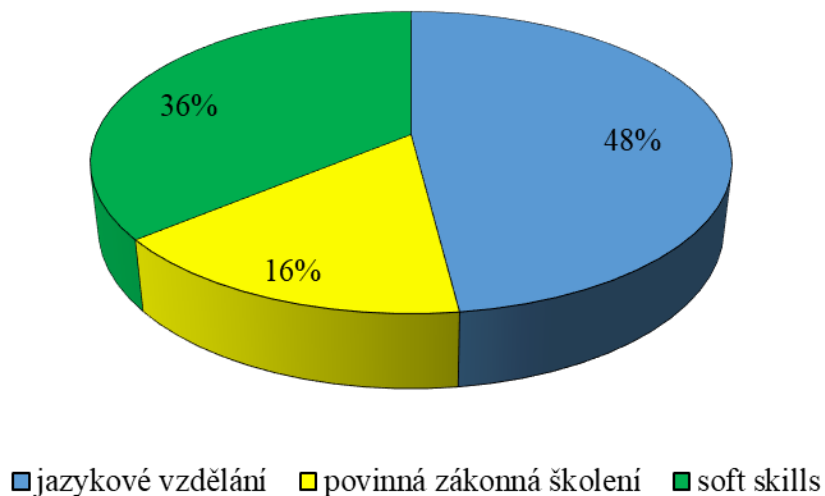
Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

Zde se jedná zejména o různé semináře, přednášky či workshopy.

4.2.5 Financování

Pro představu, jak podnik nakládá se svým rozpočtem na vzdělávání, je uveden graf č. 2.

Graf 2: Rozpočet na vzdělání

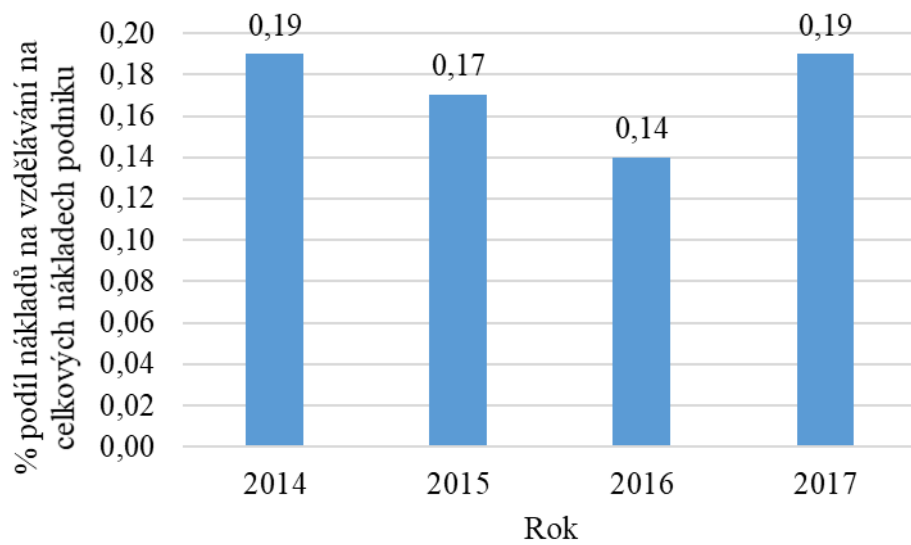


Zdroj: vnitropodnikové informace

Z grafu č. 2 vyplývá, že nejvíce financí je investováno do jazykového vzdělání, naopak nejméně do povinných zákonných školení.

4.2.6 Podíl nákladů na vzdělávání na celkových nákladech podniku

Graf 3: Podíl nákladů na vzdělávání na celkových nákladech podniku v procentech



Zdroj: vnitropodnikové informace

V grafu č. 3 je přehledně znázorněné, jaký procentuální podíl nákladů, z celkových nákladů podnik, vynaloží ročně na vzdělávání.

V uplynulých 4 letech podnik vynaložil na vzdělávání největší podíl v roce 2014 a 2017, a to 0,19 %.

4.3 Dotazníkové šetření

Jak již bylo v diplomové práci zmíněno, v podniku bylo rozdáno celkem 70 dotazníků. 67 dotazníků bylo řádně vyplněno. Z těchto 67 dotazníků je provedena analýza systému rozvoje a vzdělávání ve vybraném podniku.

Dotazník obsahuje 20 otázek, z nichž 14 otázek je uzavřených a 6 otázek otevřených. O roznesení dotazníků napříč pracovními pozicemi se postarala manažerka lidských zdrojů.

Pro lepší orientaci jsou ke každé otázce uvedeny grafy a přehledné tabulky.

Prvních 5 otázek obsahuje identifikační otázky. Od 6. otázky následují již otázky směřované na analýzu systému rozvoje a vzdělávání.

U otázek otevřených zaměstnanci mnohdy nechávali otázku bez odpovědi. Jiní zaměstnanci byli naopak kreativní a napsali odpovědi více. Efektivněji jsou tedy hodnoceny otázky uzavřené.

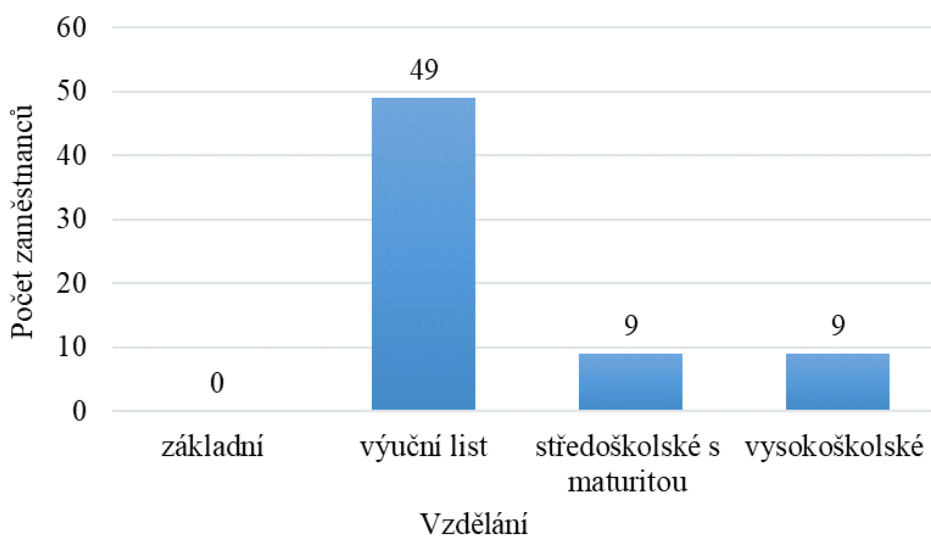
Otázka č. 1: Pohlaví

Z dotazovaných 67 pracovníků jich 78 % (52) tvoří muži a 22 % (15) ženy.

Celkem podnik zaměstnává aktuálně 328 pracovníků. Jelikož se jedná o výrobní podnik, kde hlavní náplní práce je výroba obrazových lišt a rámců, je zřejmé, že zde převažuje počet mužů. Ženy, ve výrobě, ale také zaujímají řadu pracovních pozic.

Otázka č. 2: Dosažený stupeň vzdělání.

Graf 4: Dosažený stupeň vzdělání.



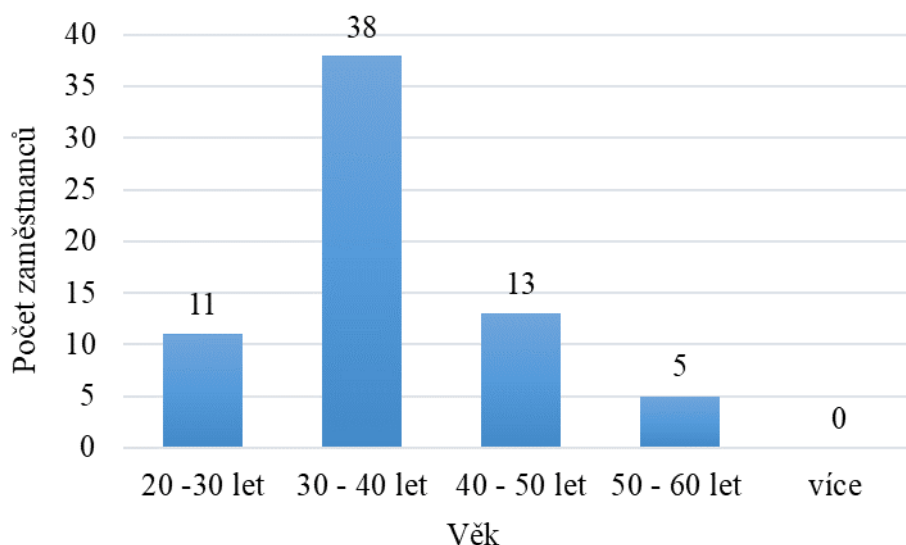
Zdroj: vlastní práce

Z grafu č. 4 můžeme vidět, že nejvíce dotazovaných pracovníků má výuční list. 9 pracovníků má středoškolské vzdělání s maturitou a 9 vysokoškolské vzdělání. Pro zhotovování obrazových lišt a rámců je nutné mít výuční list, jelikož se jedná o řemeslnou výrobu. Navíc se požaduje jistá zručnost a šikovnost. Tu získá pracovník především praxí. Na pozici dělníka je praxe nutností.

U kancelářských pozic praxe nutností není. Podnik tedy přijímá i čerstvé absolventy. Vyžadována je také pečlivost, samostatnost a chuť učit se novým věcem.

Otázka č. 3: Věk

Graf 5: Věk



Zdroj: vlastní práce

Z grafu č. 5 můžeme vidět, že nejvíce z dotazovaných zaměstnanců je ve věku v rozmezí 30-40 let (38). Naopak nejméně zaměstnanců je ve věku v rozmezí 50-60 let (5). V rozmezí 20-30 let je 11 dotazovaných a 40-50 let je 13 dotazovaných. Více než 60 let není nikomu.

Otázka č. 4: Vaše pracovní pozice. Napište.

U této otázky měli zaměstnanci uvést název své pracovní pozice.

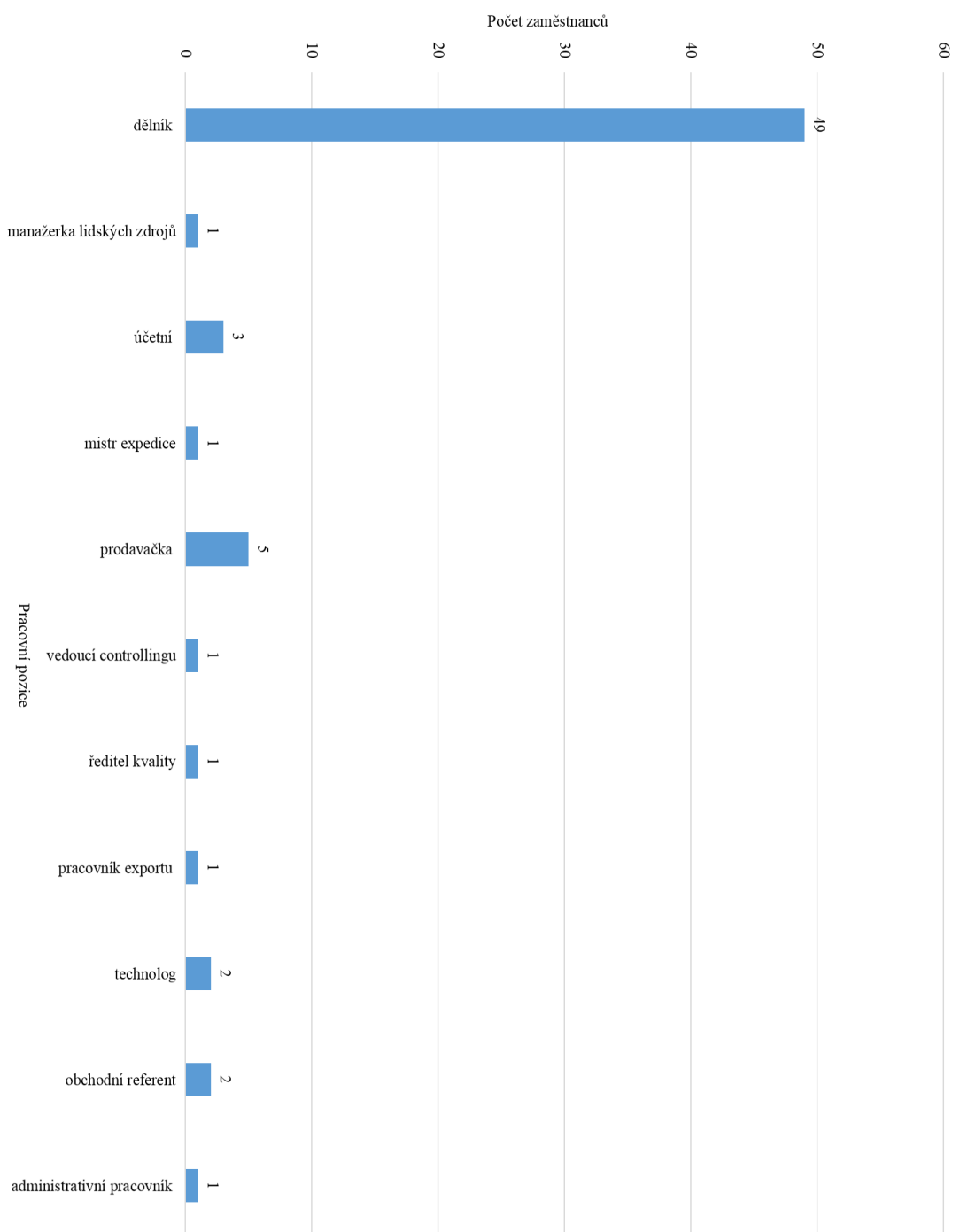
Tabulka 1: Pracovní pozice

Pracovní pozice
dělník
manažerka lidských zdrojů
účetní
mistr expedice
prodavačka
vedoucí controllingu
ředitel kvality
pracovník exportu
technolog
obchodní referent
administrativní pracovník

Zdroj: vlastní práce

V tabulce č. 1 můžeme přehledně vidět pracovní pozice dotazovaných zaměstnanců.

Graf 6: Pracovní pozice



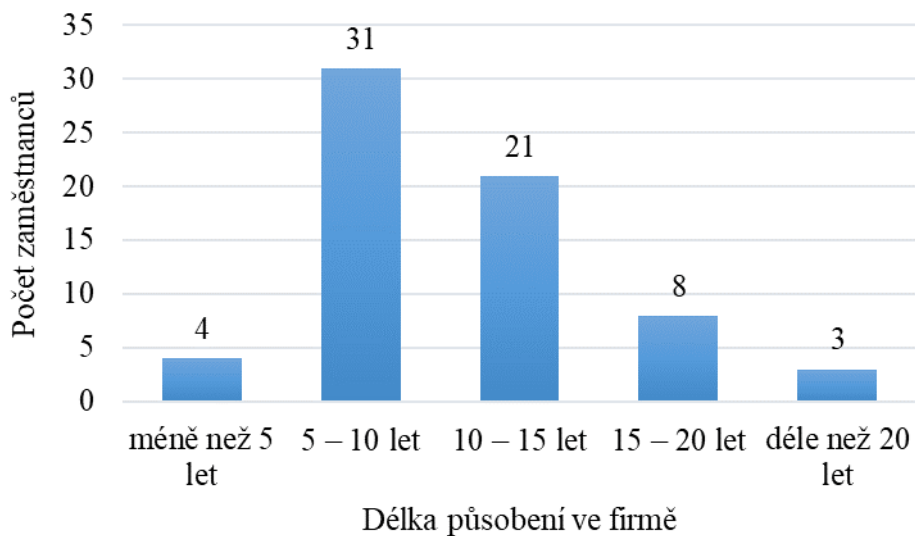
Zdroj: vlastní práce

Z grafu č. 6 jsou vidět pozice dotazovaných zaměstnanců včetně počtu, kolikrát se v dotaznících objevily.

Nejvíce pracovníků, kteří dotazník vyplnili, jsou dělníci. Je to patrné i z grafu č. 4, ze kterého vyčteme dosažené vzdělání.

Otázka č. 5: Jak dlouho pracujete v podniku?

Graf 7: Jak dlouho pracujete v podniku?



Zdroj: vlastní práce

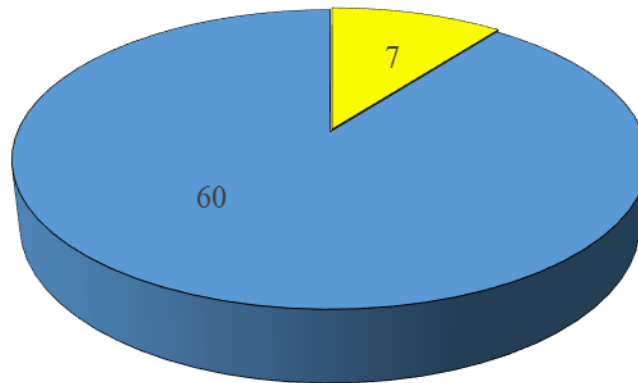
Podnik má dlouholetou tradici a jeho historie sahá až do 19. století.

Z grafu č. 7 můžeme vyčíst, že je zde nízká fluktuace zaměstnanců. Pouze 4 pracovníci pracují v podniku méně než 5 let, zbytek pracovníků minimálně 5 let. Nejvíce zaměstnanců zde působí v rozmezí 5-10 let. 10-15 let působí v podniku 21 pracovníků, 15-20 let 8 pracovníků a déle než 20 let jsou z dotazovaných v podniku 3 pracovníci.

Podnik si váží svých zaměstnanců a snaží se si je udržet. Po zapracování se každému zaměstnanci zvyšuje jeho mzda. Existuje zde i celá řada zaměstnaneckých benefitů (např. 5 týdnů dovolené, příspěvek na penzijní/životní připojištění, závodní stravování, bonusy/prémie, nadstandardní lékařská péče).

Otázka č. 6: Byl/a jste během působení v tomto podniku povýšen/a?

Graf 8: Byl/a jste během působení v tomto podniku povýšen/a?



■ ano ■ ne

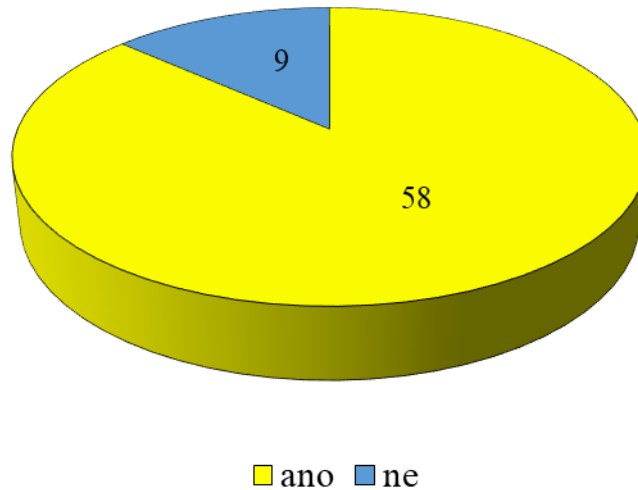
Zdroj: vlastní práce

Z grafu č. 8 můžeme vidět, kolik z dotazovaných zaměstnanců během svého působení v podniku povýšilo. K povýšení došlo v 6 případech, a to na pozice manažerka lidských zdrojů, vedoucí účetní, mistr expedice, vedoucí controllingu, ředitel kvality, technolog a administrativní pracovník.

K povýšení došlo u 2 žen a 5 mužů.

Otázka č. 7: Je pro Vás možnost povýšení motivující?

Graf 9: Je pro Vás možnost povýšení motivující?



Zdroj: vlastní práce

Z grafu č. 9 je možné vidět, že většina dotazovaných je motivována k povýšení. Pouhých 9 pracovníků odpovídalo ne. Jeden z nich uvedl jako důvod, že je na stávajícím pracovišti spokojen a práce ho baví a další konkrétní odpověď byla: „nejsem kariérní typ“.

Odpovědi tedy odkazují na to, že povýšení je pro zaměstnance příjemná vize. Zároveň je pozitivní, že žádný z pracovníků neodpověděl „ne, chci podnik opustit“.

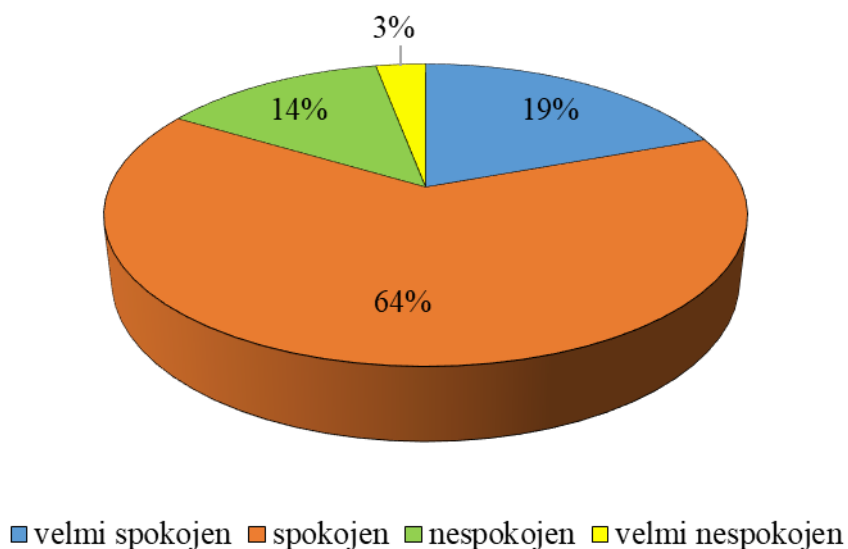
Můžeme tedy vyvodit jistou spokojenost zaměstnanců v podniku.

Všechny dotazované ženy odpověděly ano, 9 mužů odpovědělo ne a 43 mužů ano.

Pokud se v podniku hledá pracovník na pozici, která je na úrovni středního managementu či managementu první linie je nejprve vypsáno výběrové řízení interně. Tedy každý zaměstnanec má možnost se přihlásit a šanci vyhrát. Teprve v případě, že se nenajde vhodný kandidát, je vypsáno výběrové řízení externě.

Otázka č. 8: Jak jste spokojen/a se systémem vzdělávání v tomto podniku?

Graf 10: Jak jste spokojen/a se systémem vzdělávání v tomto podniku?



Zdroj: vlastní práce

Z grafu č. 10 je patrné, že většina dotazovaných odpovídala, že jsou spokojeni nebo velmi spokojeni se systémem vzdělávání. 17 % pracovníků uvedlo, že jsou nespokojeni či velmi nespokojeni.

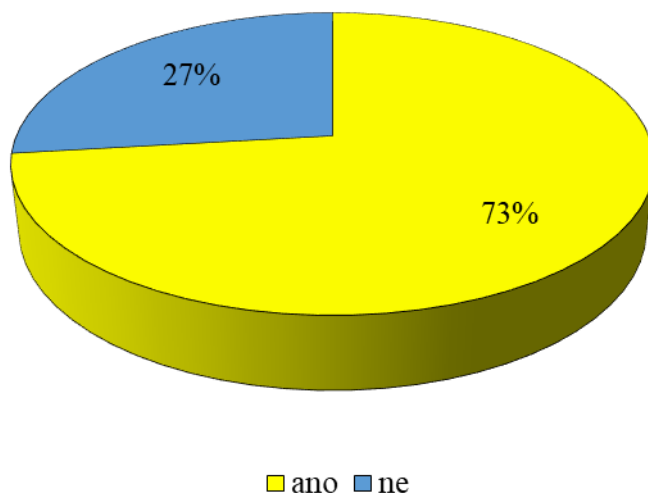
Odpovědi se dají hodnotit jako pozitivní pro podnik, nicméně uvedených 17 % nespokojených zaměstnanců by se nemělo brát na lehkou váhu.

Určitá optimalizace vzdělávacího systému bude na místě.

Více záporných odpovědí měli muži. Ženy jsou převážně spokojené, až na tři pracovnice.

Otázka č. 9: Organizuje Váš podnik vzdělávací kurzy?

Graf 11: Organizuje Váš podnik vzdělávací kurzy?



Zdroj: vlastní práce

U otázky č. 9 byla odpověď překvapující. Všichni dotazovaní zaměstnanci zde neodpovídali stejně. Můžeme vyvodit, že všichni zaměstnanci nejsou plně informováni o systému vzdělávání v podniku.

Někteří zaměstnanci dokonce uvedli jako odpověď, že o žádném systému neví.

Otázka č. 10 : Podle jakých kritérií jsou pracovníci vybíráni do vzdělávacích kurzů?

Tato otázka je další otevřenou otázkou.

Tabulka 2: Kritéria výběru do vzdělávacích kurzů (dle zaměstnanců)

Kritéria výběru do vzdělávacích kurzů (odpovědi)
1. pracovní pozice
2. pracovní výkon
3. iniciativa samotného zaměstnance
4. pracovní zaměření vůči tématu
5. nevím
6. dle potřeby

Zdroj: vlastní práce

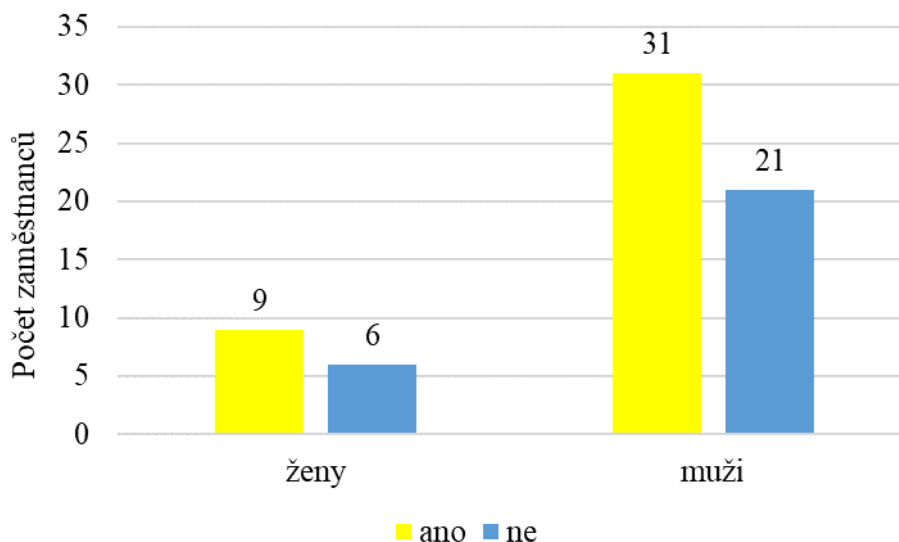
Reakce pracovníků zde byly emotivní. Často zůstala odpověď prázdná, proškrtnutá či doplněná o poznámku typu: „nevím“, „otazník“, „otázka spíše pro personalistu“.

Můžeme tedy konstatovat, že pracovníci nemají o kritériích výběru do vzdělávacích kurzů ucelené a jednoznačné informace.

Když už některý zaměstnanec na tuto otázku odpověděl, byl to pracovník spadající do top managementu či středního managementu podniku.

Otázka č. 11: Zúčastnil/a jste se vzdělávacího kurzu?

Graf 12: Zúčastnil/a jste se vzdělávacího kurzu?



Zdroj: vlastní práce

Z grafu č. 12 můžeme vyčíst, že většina zaměstnanců se již nějakého vzdělávacího kurzu v podniku zúčastnila. Z dotazovaných 67 pracovníků odpovědělo ne 27 zaměstnanců.

Tento výsledek příliš příznivý není. Podle předchozích výsledků je možné říci, že zaměstnanci jsou nedostatečně informováni.

Dotazované ženy se účastnily vzdělávacích kurzů v počtu 9. Jen 6 žen uvedlo jako odpověď ne. Zajímavé je, že z pohledu procentuální účasti s ohledem na počet dotazovaných mužů a žen, se účast pohybuje u obou pohlaví okolo 60 %. Nemůžeme tedy jasně říci, že by měli větší zájem o vzdělávací kurzy muži či ženy.

Otázka č. 12: Jaké vzdělávací kurzy hodnotíte jako nejlepší? Vypište.

Další z otevřených otázek, kde zaměstnanci měli prostor vyjádřit svůj názor.

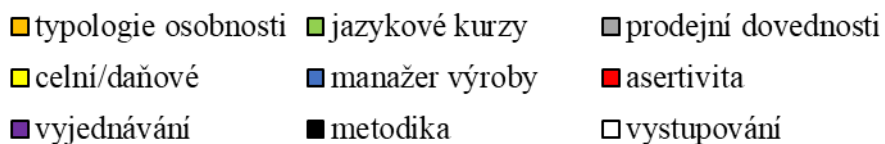
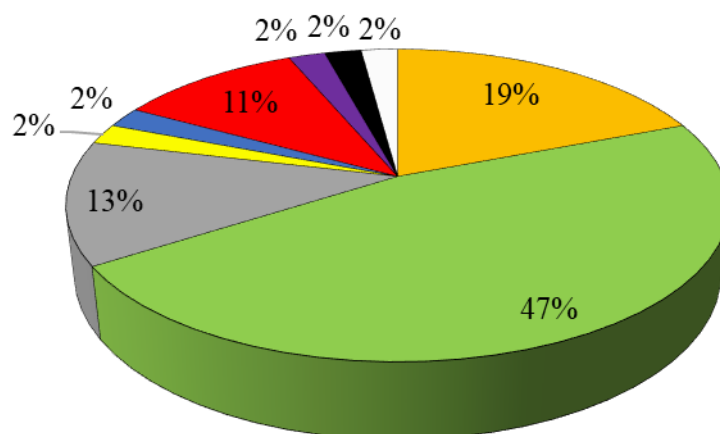
Tabulka 3: Nejlepší vzdělávací kurzy

Nejlepší vzdělávací kurzy (odpovědi)
typologie osobnosti
jazykové kurzy
prodejní dovednosti
celní/daňové
manažer výroby
nemám možnost srovnání
všechny nabízené
asertivita
vyjednávání
metodika
vystupování

Zdroj: vlastní práce

Tabulka č. 3 nabízí přehled veškerých odpovědí zaměstnanců. Bohužel zde opět většina zaměstnanců nebyla ochotna na tuto otázku odpovědět a nechala pole prázdné. Naopak jiní zaměstnanci byli aktivnější a vyplnili hned několik kurzů.

Graf 13: Nejlépe hodnocené kurzy



Zdroj: vlastní práce

Graf č. 13 byl přidán pro přehledné zobrazení toho, jaké kurzy jsou pro zaměstnance nejzajímavější.

Nejčastější odpovědi byly jazykové kurzy a následně typologie osobnosti. Naopak nejméně časté byly kurzy: celní/daňové, manažer výroby, vyjednávání, metodika a vystupování.

Otázka č. 13: Jaké vzdělávací kurzy Vám připadají naopak zbytečné? Vypište.

Tabulka 4: Zbytečné vzdělávací kurzy

Zbytečné vzdělávací kurzy (odpovědi)
žádné

Zdroj: vlastní práce

V případě otázky č. 13 byly odpovědi jednoznačné. Žádný zaměstnanec zde nevyjmenoval ani jeden kurz. Všichni se shodli na tom, že podnik žádné nadbytečné kurzy nenabízí.

Otázka č. 14: Jaké další vzdělávací kurzy by byly pro Vás přínosem? Vypište.

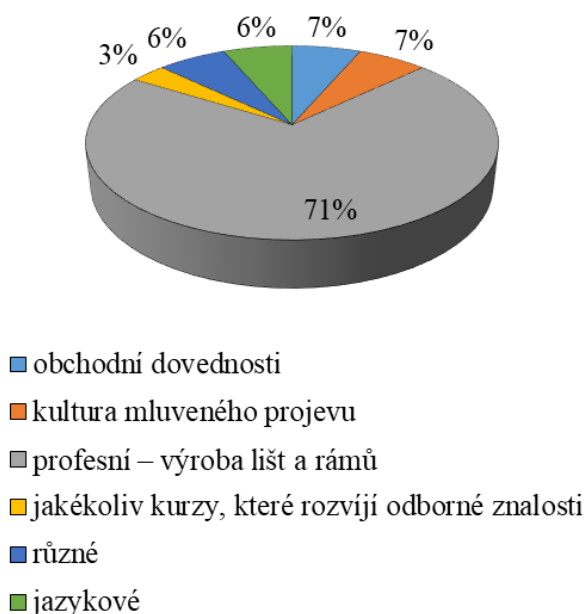
Tabulka 5: Návrhy vzdělávacích kurzů

Návrhy vzdělávacích kurzů (odpovědi)
obchodní dovednosti
kultura mluveného projevu
profesní – výroba lišt a rámců
jakékoliv kurzy, které rozvíjí odborné znalosti
různé
jazykové

Zdroj: vlastní práce

V tabulce č. 5 jsou uvedené veškeré odpovědi dotazovaných zaměstnanců.

Graf 14: Návrhy vzdělávacích kurzů

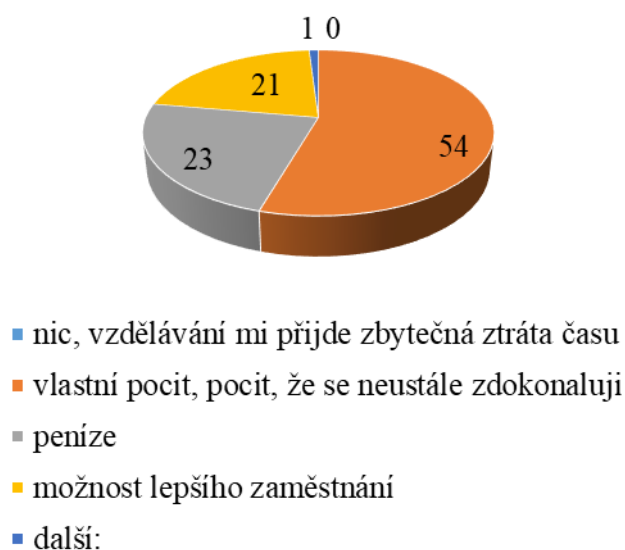


Zdroj: vlastní práce

Z grafu č. 14 je možné vyčíst procentuální zastoupení odpovědí jednotlivých pracovníků. Nejčastější odpovědí byly profesní kurzy. Naopak nejméně častou odpovědí jakékoliv kurzy rozvíjející odborné znalosti.

Otázka č. 15: Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání? Můžete zaškrtnout více možností.

Graf 15: Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání?



Zdroj: vlastní práce

Z grafu č. 15 vidíme, že nejvíce motivuje zaměstnance vlastní pocit a na druhém místě peníze. Těsně za penězi se objevuje možnost lepšího zaměstnání a jedna žena uvedla jako další odpověď: „nestagnuji“.

Zajímavý je pohled z hlediska pohlaví. Ženy mají v pořadí na posledním místě peníze. Muži mají na posledním místě možnost lepšího zaměstnání a peníze na místě druhém.

Můžeme konstatovat, že největším motorem pro vzdělání každého dotazovaného zaměstnanec je vlastní pocit, pocit neustálého zdokonalování.

Pro každého z nás je rozvíjení svých schopností a dovedností důležité. V dnešním světě ani není možné vzdělávání ignorovat. Ten, kdo na sobě neustále pracuje, je vždy o krok napřed oproti ostatním a otevírá se mu více možností.

Protože zaměstnanci odpovídali na eventualitu povýšení velice pozitivně je logické, že nesmí mít ke vzdělání a dalšímu rozvoji své osobnosti negativní přístup.

Otázka č. 16: Čím Vás motivuje ke vzdělávání konkrétně Váš zaměstnavatel? Vypište.

Tabulka 6: Motivy ke vzdělávání

Motivy ke vzdělávání (odpovědi)
finančně
podporou vzdělávání
organizováním kurzů na pracovišti
ničím
tím, že vůbec umožňuje vzdělávací kurzy

Zdroj: vlastní práce

Z tabulky č. 6 přehledně vidíme jednotlivé reakce pracovníků.

Graf 16: Motivy ke vzdělávání



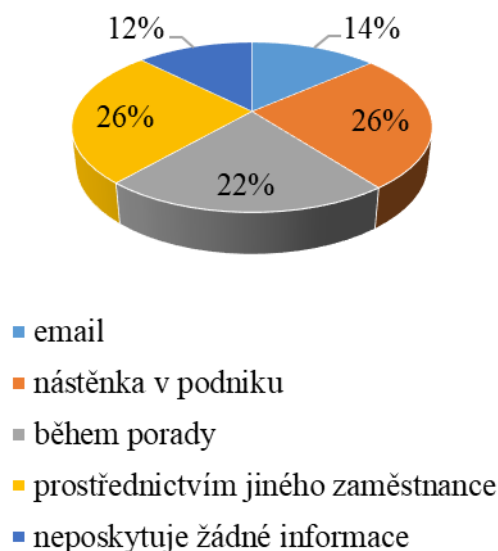
Zdroj: vlastní práce

Z grafu č. 16 můžeme vyčíst, že nejčastěji se objevující odpovědí je odpověď finančně. Na další pozici je odpověď podporou vzdělávání a nejméně častá odpověď je tím, že vůbec vzdělávací kurzy umožňuje.

Podnik částečně finančně přispívá na vzdělávací kurzy a z odpovědí je patrné, že to je pro zaměstnance motivující.

Otázka č. 17: Jakým způsobem Vám dává zaměstnavatel vědět o aktuální nabídce vzdělávacích kurzů?

Graf 17: Jakým způsobem Vám dává zaměstnavatel vědět o aktuální nabídce vzdělávacích kurzů?



Zdroj: vlastní práce

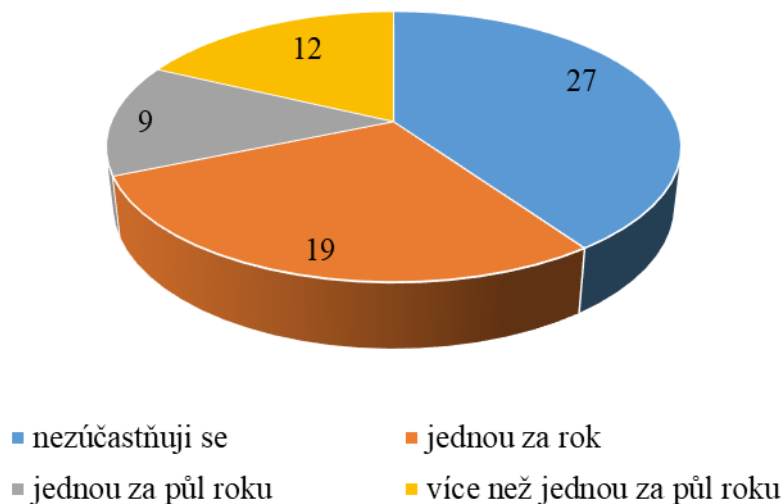
Z grafu č. 17 vidíme, že nejčastěji se zaměstnanci dozvídají o aktuální nabídce vzdělávacích kurzů během porad, z nástěnky podniku a prostřednictvím jiného zaměstnance.

Jelikož většina pracovníků nemá přístup k počítači během své práce je informování přes nástěnku a během porady ideální způsob. Fakt, že se často dozvídají pracovníci o těchto věcech od jiného zaměstnanec je znepokojivý. Několik zaměstnanců uvedlo jako odpověď pouze tuto skutečnost či uvedlo, jako odpověď neposkytuje žádné informace. Nasvědčuje to tomu, že je v podniku nedostatečná informovanost pracovníků. Pracovníci by měli být lépe informování a nejlépe jednotnou formou.

Způsob získávání informací skrz email se týká zaměstnanců, kteří zaujímají kancelářské pozice.

Otázka č. 18: Jak často se zúčastňujete vzdělávacích kurzů?

Graf 18: Jak často se zúčastňujete vzdělávacích kurzů?



Zdroj: vlastní práce

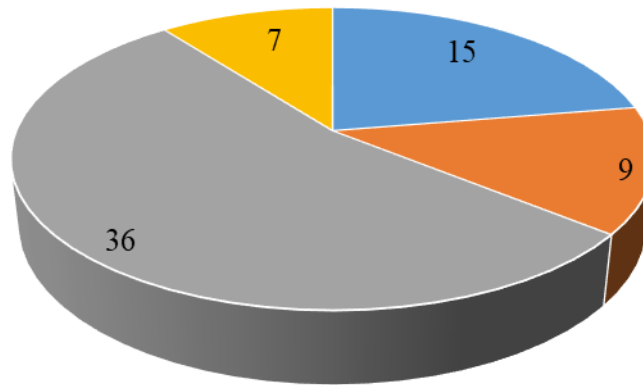
Z grafu č. 18 vidíme, že 27 pracovníků se nezúčastňuje vzdělávacích kurzů, což nám koresponduje s grafem č. 12.

Nejčastěji se účastní kurzů pracovníci jednou za rok a nejméně jednou za půl roku. Více než jednou za půl roku uvedlo jako odpověď 12 zaměstnanců.

Pohlaví tuto skutečnost nijak neovlivňuje. Pořadí je stejné jak u mužů, tak u žen.

Otázka č. 19: Jaká si myslíte, že je úspěšnost vzdělávacích kurzů u Vás v podniku?

Graf 19: Jaká si myslíte, že je úspěšnost vzdělávacích kurzů u Vás v podniku?



■ méně než 40 % ■ 40 – 60 % ■ 50 – 70 % ■ více než 70 %

Zdroj: vlastní práce

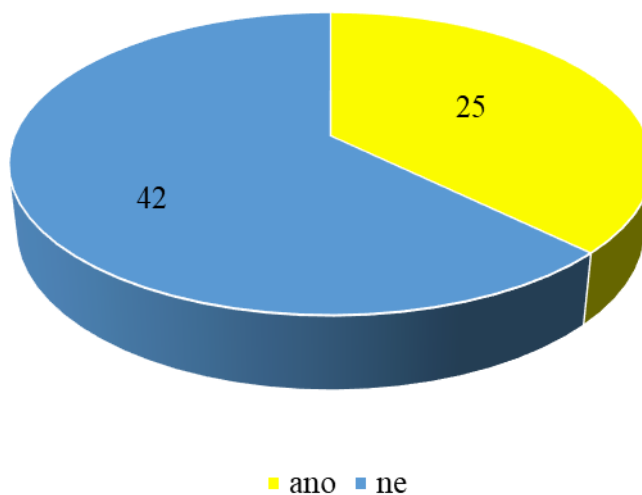
Z grafu č. 19 můžeme vyčíst, jak zaměstnanci věří, že jsou kurzy úspěšné. Pozitivnější předpoklady zde mají ženy. Muži jsou v názoru více rozptýlenější.

Žádná žena neuvedla jako odpověď úspěšnost menší než 40 %. Většina žen uváděla úspěšnost 50-70 %. 15 mužů odpovědělo úspěšnost méně než 40 %, 5 mužů 40-60 %, 4 muži více než 70 % a nejvíce mužů, konkrétně 28, 50-70 %.

Dá se říci, že se s ženami shodli na stejném výsledku.

Otázka č. 20: Vzděláváte se i mimo podnik? Případně uveďte jak.

Graf 20: Vzděláváte se i mimo podnik?



Zdroj: vlastní práce

Z grafu č. 20 je zřejmé, že většina zaměstnanců se už mimo podnik nevzdělává. Zaměstnanci nejspíše nemají čas a energii ještě ve svém volném čase věnovat pozornost dalšímu vzdělání.

S ohledem na pohlaví se více vzdělávají mimo podnik ženy. Z celkových 15 dotazovaných žen se jich vzdělává 9. U mužů je to menšina. Z celkových 52 dotazovaných mužů se jich vzdělává mimo podnik 16.

U odpovědi ano mohli zaměstnanci uvést, jak se vzdělávají. V následující tabulce č. 7 jsou k dispozici jejich odpovědi.

Tabulka 7: Vzdělávání mimo podnik

Vzdělávání mimo podnik (odpovědi)
lektor zdravotvědy
jazyk
literatura
tvoření
gastronomie
kurzy osobnostního rozvoje
samostudium

Zdroj: vlastní práce

4.4 Výsledky nestrukturovaného rozhovoru

Nestrukturovaný rozhovor byl uskutečněn v podniku Lira, obrazové lišty a rámy, a.s. Rozhovor byl veden s manažerkou lidských zdrojů. Během diskuze byly probírány následující témata: vstupní školení, kurzy a vzdělávání, motivace zaměstnanců a metody vzdělávání.

Dále byly poskytnuty podklady pro zpracování grafu č. 1, 2 a 3.

Prostřednictvím následné emailové komunikace byly získány zbylé informace uvedené v kapitole č. 4.1 a 4.2.

Rozhovor doplnil výsledky dotazníkového šetření. Na základě těchto dvou výzkumných metod byla vyvozena opatření pro další rozvoj podniku.

5 Závěr

5.1 Návrhy a doporučení pro další rozvoj podniku v oblasti vzdělávání

Na základě získaných informací, prostřednictvím dotazníkového šetření a nestrukturovaného rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů, byl zjištěn závěr, že podnik vyžaduje optimalizaci systému rozvoje a vzdělávání.

Pro další rozvoj podniku jsou doporučena následná opatření.

Sledování nových trendů

Personální oddělení, v tomto případě 1 pracovník, manažerka lidských zdrojů, bude sledovat trendy, které se v poslední době objevují a snažit se je dostat do podniku. Ne všechno je zcela reálné a je třeba brát v úvahu velikost podniku a jeho zaměření. Veškeré úsilí nebude pouze na manažerce lidských zdrojů. Podněty budou přicházet ze stran všech zaměstnanců. Vedoucí jednotlivých oddělení budou na poradách vzdělávání probírat, a sami se dotazovat svých podřízených, co by pro ně bylo efektivní, a dalo by jim to možnost vykonávat lépe svoji práci a rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Zapisovatelé porad budou dělat poznámky toho, co zaměstnanci navrhnou. Poznámky se dále stanou předmětem diskuze při jednání s manažerkou lidských zdrojů. Manažerka lidských zdrojů, jakožto člověk, který má v této oblasti nejvíce informací, rozhodne, zda je možná realizace případných návrhů. Tím se získá poptávka po vzdělávacích kurzech.

Rozdělení kurzů dle pracovních pozic

Kurzy se rozdělí dle jednotlivých pracovních pozic. Např. dělníci se nepotřebují zúčastnit kurzu, jak správně vést obchodní jednání. Na druhou stranu by jim tato možnost neměla být odepřena. Pokud se kurz nenaplní pracovníky, kteří potřebují řešenou problematiku ke své práci, proč by se nemohl zúčastnit kurzu někdo jiný, kdo o to jeví zájem. Napovídá tomu také výsledek dotazníkového šetření, ze kterého vyplývá, že je pro zaměstnance lákavá vidina povýšení. Všechny kurzy budou dobrovolné, s výjimkou těch, které jsou povinné ze zákona.

Návrh kurzů

Podnik aktuálně příliš kurzů nenabízí. Především v oblasti měkkých dovedností je nabídka nedostatečná. Zde podnik realizuje pravidelně pouze jazykové kurzy.

Jsou navrženy následující kurzy např. kurzy: Time management, prezentační dovednosti, obchodní dovednosti, rozvoj osobnosti, jak správně vést lidi, jak správně komunikovat, efektivní delegování a syndrom vyhoření.

U kurzů pro podporu rozvoje tvrdých dovedností zde chybí kurzy pro dělníky (rámařství, tmelení, broušení, lepení,..). Samotní dělníci uváděly požadavek na profesní kurzy do jedné z otevřených otázek.

E-learningové kurzy by podnik mohl zařadit do nabídky vzdělávacích kurzů. Tyto kurzy by, ale byly určeny pouze pro zaměstnance s přístupem k počítači.

Zde ovšem hraje velikou roli rozpočet, který může podnik do vzdělání investovat.

Zkvalitnění informací o aktuální nabídce vzdělávacích kurzů

Další skutečností, kterou je třeba změnit, je informovanost o aktuální nabídce vzdělávacích kurzů a vůbec o tom, že v podniku vzdělávací systém funguje. Informaci o tom, že podnik nabízí možnost zdokonalovat své schopnosti a dovednosti, budou zaměstnanci dostávat již při nástupu do práce, spolu s povinnými zákonnými školeními. To, jaká je aktuální nabídka kurzů, bude zprostředkováno všem zaměstnancům na poradách jednotlivých oddělení a dále rozvěšeno na nástěnce v podniku. Zaměstnanci, kteří mají přístup k počítači, dostanou informaci prostřednictvím emailu. Pokud pracovník projeví zájem o nějaký kurz, dojde za svým nadřízeným, a ten ho do kurzu přihlásí. Pro přihlašování bude vytvořena aplikace na počítači. Díky této aplikaci manažerka lidských zdrojů dostane okamžitou zpětnou vazbu o tom, kolik pracovníků se hlásí na jaký kurz. Případně, o jaký kurz je veliký zájem a jaký kurz bude naopak problémem naplnit.

Vypracování kritérií pro výběr do kurzů

Jako kritérium vybírání do jednotlivých kurzů bude zvolen pouze fakt, jak plní pracovník své pracovní povinnosti. Každý kurz má určitou kapacitu, tudíž přednost dostanou ti zaměstnanci, jejichž pracovní pozice se kurzu týká. Kritéria budou uvedena na nástěnce podniku, ke které má každý zaměstnanec přístup, a od svého nadřízeného se dozví, že se tam informace nacházejí.

Kurzy se budou uskutečňovat jednou za rok, což vyplývá ze zájmu zaměstnanců dle dotazníkového šetření.

Pozitivní je, jak zaměstnanci vzdělávacím kurzů věří. Z 19. otázky vyplývá, že většina zaměstnanců věří v úspěšnost vzdělávacích kurzů. Věří, že vzdělání má smysl. Dále tomu nasvědčují reakce na otázku č. 13, kdy pracovníkům žádné kurzy nepřipadají zbytečné.

Dle informace od manažerky lidských zdrojů, podnik v roce 2016 začal pracovat na vzdělání v oblasti Lean managementu. Byla zde čerpána dotace z projektu POVEZ. Podnik získal v rámci dotace částku 40.000,- Kč, ze které 15.000,- Kč bylo určeno jako náhrada mzdy a 25.000,- Kč na úhradu školení Lean managementu v plné výši. Tohoto školení se zúčastnilo 18 zaměstnanců. Uvedená skutečnost dokazuje, že podnik se snaží jít s dobou a využívat k tomu prostředky poskytované státem. Zajisté je podniku doporučeno touto cestou pokračovat a snažit se získávat dotace na podporu vzdělávání.

5.2 Shrnutí

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení současného stavu v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybraném středně velkém podniku. Dále na základě získaných výsledků navrhnout případná opatření k dalšímu zlepšování současného stavu. Analýza byla provedena v rámci středního podniku s názvem Lira, obrazové lišty a rámy, a.s.

Díky vedoucí diplomové práce byl získán podnik pro analýzu. Následně byla domluvena schůzka s manažerkou lidských zdrojů podniku, a to v Českém Krumlově, kde podnik sídlí. Manažerka lidských zdrojů poskytla veškeré informace, které byly nutné pro zpracování diplomové práce. Po návštěvě v podniku probíhala následná komunikace přes email. Byla to velice příjemná spolupráce. Manažerka zajistila také distribuci dotazníků v podniku.

Celkem bylo v podniku rozdáno 70 dotazníků. Zaměstnanci byli při vyplňování dotazníků velice ochotní a vstřícní. Ze zmíněných 70 dotazníků jich bylo vráceno 67, což je považováno za veliký úspěch. Dotazníky pracovníci vyplnili během 14 dnů, poté byly zaslány ke zpracování Českou poštou.

Výsledky dotazníkového šetření jsou detailně zpracovány v kapitole č. 4.3. Pro srozumitelnost jsou doplněny grafy a tabulky.

V předchozí kapitole je zhodnocena situace a navržena doporučení pro optimalizace vzdělávacího systému.

Ze strany podniku je patrná snaha a zájem zabývat se danou problematikou. Spokojenost zaměstnanců je pro podnik důležitá.

Aktuální vzdělávací systém nejde jednoznačně hodnotit jako zcela dobrý či špatný. Vždy se objeví možnost, jak danou oblast zlepšit. Nikdy nic není dokonalé a bez chyb.

Největším nedostatkem v dané oblasti je špatná informovanost zaměstnanců. Zde by měl podnik podstoupit jisté kroky k nápravě.

Zaměstnanci by měli být dostatečně informováni o možnostech, které podnik nabízí. Jestliže pracovník neví, že podnik vzdělávací systém má, nastává někde jistý komunikační šum, který je nutné vyřešit.

Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že podnik dostatečně motivuje své zaměstnance ke zvyšování vzdělání, ale nenabízí dostatečné množství metod zvyšování vzdělání.

Zde by měl podnik rozšířit stávající nabídku pro rozvoj a vzdělávání pracovníků.

I Summary

This diploma thesis analyses education and development of employees in selected organization. The aim of my thesis is to evaluate the current system of education and development of employees in selected organization.

Theoretical part defines the basic terminology, which is more elaborated in practical part.

Practical part consists of description of the organization, description of education that is currently being used and also questionnaires for employees.

Questionnaires include twenty questions, that were given to the employees of Lira, obrazové lišty a rámy, a. s. Most of the employees were very willing and helpful. Questionnaire contains questions targeted at education and development of employees. Output of these questionnaires is finding, whether the organization motivates employees enough to increase their education and whether it offers or mediates sufficient amount of methods to increase education.

The work is concluded with proposals and suggestions for making the education system more efficient.

Key words: development and education, methods of education, trainings, motivation, hard skills, soft skills.

II Seznam použité literatury

Literatura

1. Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada.
2. Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada.
3. Březinová, M., & Holátová, D. (2014). Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Žilina: Georg.
4. Buckley, R., & Caple, J. (2004). Trénink a školení. Brno: Computer Press.
5. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). Management. Praha: Grada.
6. Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C.H. Beck.
7. Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck.
8. Folwarczná, I. (2010). Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada.
9. Hagemann, G. (1995). Motivace. Praha: Victoria Publishing.
10. Hroník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada.
11. Kocianová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada.
12. Koubek, J. (2001). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (3. vyd., (přeprac.)). Praha: Management Press.
13. Koubek, J. (2011). Personální práce v malých a středních firmách (4., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.
14. LIRA, obrazové lišty a rámy, a.s. (2011). Pohledem tří století. Český Krumlov.
15. Malach, A. (2005). Jak podnikat po vstupu do EU. Praha: Grada.
16. Manuti, A., & De Palma, P. D. (2014). Why human capital is important for organizations: people come first. New York, NY: Palgrave Macmillan.
17. Mužík, J. (2004). Androdidaktika (2., přeprac. vyd.). Praha: ASPI.
18. Prokopenko, J. (1996). Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada.

19. Rabušicová, M., & Rabušic, L. (Eds.). (2008). Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice. Brno: Masarykova univerzita.
20. Rao, S. N. (1991). Counseling and guidance (edn.2). New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
21. Stevens, G. E. (c1986). Cases and exercises in personnel/human resources management (4th ed.). Homewood: Business publications.
22. Smith, B., & Porath, A. (2016). Global perspectives on contemporary marketing education. Hershey, PA: Business Science Reference, An Imprint of IGI Global.
23. Tureckiová, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada.
24. Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). Podnikové řízení. Praha: Grada.
25. Veber, J., & Srpová, J. (2012). Podnikání malé a střední firmy (3., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.
26. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). Efektivní vzdělávání zaměstnanců (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.

Elektronické zdroje

1. Dotace a financování: Státní dotace a programy podpory: Malé a střední podniky: Zaměstnavatelé mohou opět žádat o příspěvek na podporu vzdělávání zaměstnanců [Online]. (2016). Retrieved September 20, 2017, from <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnavatele-mohou-opet-zadat-o-prispevek-na-podporu-vzdelavani-zamestnancu-76204.html>
2. Dotace a granty: Dotace podle účelu: Dotace EU - vzdělávání a školení [Online]. Retrieved September 21, 2017, from <http://dotace-kvalitne.cz/dotace-eu---vzdelavani-skoleni/>
3. FSC Česká republika [Online]. (2009). Retrieved February 01, 2018, from <http://www.czechfsc.cz/>
4. PEFC [Online]. (2017). Retrieved February 01, 2018, from <http://www.pefc.cz/>
5. Projekty ESF: Projekty v realizaci: Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II) [Online]. (2015). Retrieved September 20, 2017, from http://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii

6. Vítková, E. (2014). Celoživotní vzdělávání generuje konkurenceschopnost podniků [Online]. Cfoworld. Retrieved from <http://cfoworld.cz/trendy/celozivotni-vzdelavani-generuje-konkurenceschopnost-podniku-3061>

7. Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla): Pojmy, 2000 § (2000).

III Seznam obrázků a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	6
Obrázek 2: Proces motivace	11
Obrázek 3: Čtyři hlavní důvody hodnocení vzdělávání.....	20
Obrázek 4: Logo	32
Obrázek 5: Organizační struktura	33

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců	34
Graf 2: Rozpočet na vzdělání.....	41
Graf 3: Podíl nákladů na vzdělávání na celkových nákladech podniku v procentech....	42
Graf 4: Dosažený stupeň vzdělání.	44
Graf 5: Věk	45
Graf 6: Pracovní pozice	46
Graf 7: Jak dlouho pracujete v podniku?	47
Graf 8: Byl/a jste během působení v tomto podniku povýšen/a?	48
Graf 9: Je pro Vás možnost povýšení motivující?	49
Graf 10: Jak jste spokojen/a se systémem vzdělávání v tomto podniku?	50
Graf 11: Organizuje Váš podnik vzdělávací kurzy?	51
Graf 12: Zúčastnil/a jste se vzdělávacího kurzu?	52
Graf 13: Nejlépe hodnocené kurzy	53
Graf 14: Návrhy vzdělávacích kurzů	55
Graf 15: Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání?	55
Graf 16: Motivy ke vzdělávání	57
Graf 17: Jakým způsobem Vám dává zaměstnavatel vědět o aktuální nabídce vzdělávacích kurzů?.....	58
Graf 18: Jak často se zúčastňujete vzdělávacích kurzů?.....	59
Graf 19: Jaká si myslíte, že je úspěšnost vzdělávacích kurzů u Vás v podniku?	60
Graf 20: Vzděláváte se i mimo podnik?	61

IV Seznam tabulek

Tabulka 1: Pracovní pozice.....	45
Tabulka 2: Kritéria výběru do vzdělávacích kurzů (dle zaměstnanců)	51
Tabulka 3: Nejlepší vzdělávací kurzy.....	53
Tabulka 4: Zbytečné vzdělávací kurzy	54
Tabulka 5: Návrhy vzdělávacích kurzů	54
Tabulka 6: Motivy ke vzdělávání	56
Tabulka 7: Vzdělávání mimo podnik.....	61

V Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance	75
Příloha 2: Pracovní pozice a nutné vzdělání	78
Příloha 3: Bezpečnostní značky na pracovišti	80
Příloha 4: Bezpečnostní značky na pracovišti	80
Příloha 5: První pomoc	81

VI Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Dotazník pro zaměstnance podniku Lira, obrazové lišty a rámy, a.s

Dobrý den,

jmenuji se Sabina Peroutková a jsem studentkou posledního ročníku magisterského studia na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, obor: Řízení a ekonomika podniku. Obracím se na Vás s prosbou o pomoc při zpracování své diplomové práce s názvem Rozvoj a vzdělávání pracovníků ve středně velkém podniku. Proším Vás tímto o pečlivé vyplnění níže uvedeného dotazníku, který poslouží k další analýze. Předem Vám děkuji za Váš čas. ☺

1. Pohlaví.

- muž
- žena

2. Dosažený stupeň vzdělání.

- základní
- výuční list
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

3. Věk.

- 20 – 30
- 30 – 40
- 40 – 50
- 50 – 60
- více

4. Vaše pracovní pozice. Napište.

.....

5. Jak dlouho pracujete v podniku?

- méně než 5 let
- 5 – 10 let
- 10 – 15 let
- 15 – 20 let
- déle než 20 let

Zdroj: vlastní práce

6. Byl/a jste během působení v tomto podniku povýšen/a?
 ano (pokud ano, uveďte nynější pracovní pozici)
 ne
7. Je pro Vás možnost povýšení motivující?
 ano
 ne (pokud ne, uveďte důvod).....
8. Jak jste spokojen/a se systémem vzdělávání v tomto podniku?
 velmi spokojen
 spokojen
 nespokojen
 velmi nespokojen
9. Organizuje Váš podnik vzdělávací kurzy?
 ano
 ne
10. Podle jakých kritérií jsou pracovníci vybíráni do vzdělávacích kurzů?

11. Zúčastnil/a jste se vzdělávacího kurzu?
 ano
 ne
- Pokud jste v otázce číslo 11 odpověděli ne, otázky č. 12, 13 nevyplňujte.**
12. Jaké vzdělávací kurzy hodnotíte jako nejlepší? Vypište.

13. Jaké vzdělávací kurzy Vám připadají naopak zbytečné? Vypište.

14. Jaké další vzdělávací kurzy by byly pro Vás přínosem? Vypište.

15. Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání? Můžete zaškrtnout více možností.
 nic, vzdělávání mi přijde zbytečná ztráta času
 vlastní pocit, pocit, že se neustále zdokonaluji
 peníze
 možnost lepšího zaměstnání
 další:.....

Zdroj: vlastní práce

16. Čím Vás motivuje ke vzdělávání konkrétně Váš zaměstnavatel? Vypište.

.....

17. Jakým způsobem Vám dává zaměstnavatel vědět o aktuální nabídce vzdělávacích kurzů?

- email
- nástěnka v podniku
- během porady
- prostřednictvím jiného zaměstnance
- neposkytuje žádné informace

18. Jak často se zúčastňujete vzdělávacích kurzů?

- nezúčastňuji se
- jednou za rok
- jednou za půl roku
- více než jednou za půl roku

19. Jaká si myslíte, že je úspěšnost vzdělávacích kurzů u Vás v podniku?

- méně než 40 %
- 40 – 60 %
- 50 – 70 %
- více než 70 %

20. Vzděláváte se i mimo podnik? Případně uveďte jak.

- ano
- ne

Zdroj: vlastní práce

Příloha 2: Pracovní pozice a nutné vzdělání

Pracovní pozice	Požadované vzdělání
HR Manager/technik BOZP	maturita/ VŠ
Správce chaty	vyučen
Řidič OA	vyučen/maturita
Ekonomický ředitel	maturita/ VŠ
Vedoucí controllingu	maturita
Mzdová účetní	maturita
Účetní – vedoucí	maturita
Účetní	maturita
Informatik	maturita
Obchodní ředitel	maturita/ VŠ
Specialista pro servisní středisko Aicham	vyučen/maturita
Vedoucí servisního střediska	vyučen/maturita
Mistr provozu 04	vyučen/maturita
Účetní provozu 04	vyučen/maturita
Dělník – rámař	vyučen v oboru truhlář
Dělník - adjustace rámu 04	vyučen
Dělník – ostatní	vyučen
Mistr expedice	vyučen/maturita
Skladová účetní	maturita
Skladník v expedici	vyučen
Pracovník exportu	maturita/ VŠ
Pracovník obchodního oddělení	maturita/ VŠ
Prodavačka	vyučen/maturita
REP*	maturita
Vedoucí kontroly distribučního centra	vyučen/maturita
Výrobní ředitel	maturita/ VŠ
Vnitřní kontrola	maturita/ VŠ
Bezpečnostní technik	maturita/ VŠ
Lean Manager	maturita/ VŠ
Technolog	maturita/ VŠ
Vedoucí oddělení vývoje	maturita/ VŠ
Pracovník vývoje	maturita/ VŠ
Nákupčí materiálu	maturita
Skladník materiálu	vyučen
Řidič NA	vyučen/maturita
Mistr údržby	vyučen/maturita
Dělník – elektroúdržba	elektro + vyhl. 50
Dělník - strojní údržba	vyučen
Brusič nástrojů/strojovna	vyučen/maturita
Výroba šablon	vyučen/maturita
Dělník – pilnice	vyučen
Dělník – manipulace	vyučen
Dělník – řidič	vyučen
Dělník – briketovačka	vyučen
Mistr strojovny	vyučen/maturita
Dělník – dřevoúdržba	vyučen v oboru truhlář

Dělník – dimtr	vyučen
Dělník - klížení do tvaru	vyučen
Dělník – drážkování	vyučen
Dělník – sušárny	vyučen
Dělník - správa vad	vyučen
Mistr podkladovna	vyučen/maturita
Dělník - výroba masy a gruntu	vyučen
Dělník – podkladovna	vyučen
Dělník – broušení	vyučen
Mistr strojního dokončování	vyučen/maturita
Skladník - strojní dokončování	vyučen
Dělník - stříkací kabiny	vyučen
Dělník - strojní zlacení	vyučen
Dělník – dokončování	vyučen
Dělník – woodpulp	vyučen
Dělník - balení ve strojním dokončování	vyučen
Dělník - výstupní kontrola strojní dok.	vyučen
Mistr ručního dokončování	vyučen/maturita
Skladník - ruční dokončování	vyučen
Dělník - ruční dokončování lišt	vyučen
Dělník - balení v ručním dokončování	vyučen
Dělník - výroba patin	vyučen
Dělník - výstupní kontrola ruční dok.	vyučen
Manipulační dělník pro provoz 01	vyučen
Mistr při výrobě ráků	vyučen/maturita
Dělník - výroba ráků a NR	vyučen
Dělník - tmelení, broušení, lepení ráků	vyučen
Dělník - dokončování ráků	vyučen
Dělník - stříkání ráků	vyučen
Dispečer	maturita
Ředitel kvality	maturita/ VŠ

Zdroj: vnitropodnikové informace

Příloha 3: Bezpečnostní značky na pracovišti

Bezpečnostní značky vyskytující se na pracovištích

Přenosné hasicí přístroje, hydranty, požární hlásiče a ohlašovna požárů

Hasicí přístroje, hydranty, požární hlásiče a ohlašovna požáru které nejsou dostatečně viditelné jsou označeny příslušnými bezpečnostními značkami podle nařízení vlády č.11/2002 sb.



Zdroj: vnitropodnikové informace

Příloha 4: Bezpečnostní značky na pracovišti

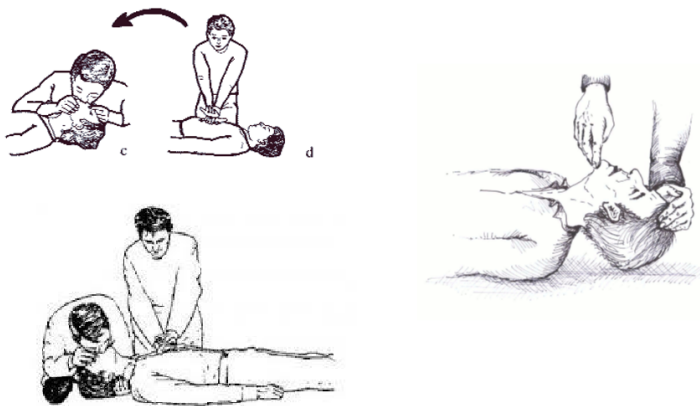
Bezpečnostní značky vyskytující se na pracovištích

Bezpečnostní značky - příkazové



Zdroj: vnitropodnikové informace

První pomoc **+**



Zdroj: vnitropodnikové informace