



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

System vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Miroslava Bromová
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miroslava BROMOVÁ**

Osobní číslo: **E18513**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Systém vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci**

Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci vycházející z identifikace potřeb vzdělávání, analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou vzdělávání pracovníků, provedení analýzy současného systému; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení systému vzdělávání pracovníků.

Rámcová osnova:

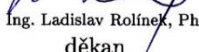
1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci.
5. Diskuze a návrh rámcových změn.
6. Seznam literatury.
7. Závěr.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* Kogan Page Publishers
Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy.* Praha: Grada Publishing.
Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing.
Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů. Zásady moderní personalistiky.* Praha: Management Press.
Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. ledna 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2019**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (2b)
372 05 Česká Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

Prohlášení

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

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

V Hosíně 1. 4. 2019

.....

Bc. Miroslava Bromová

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení práce, za připomínky a rady při zpracování této diplomové práce. Dále bych poděkovala Ing. Bc. Slavomíru L. Vacíkovi ze Státního zemědělského intervenčního fondu, za konzultaci k dané problematice. Poděkování patří také mé rodině, bez její podpory bych neměla podmínky v průběhu mého studia, ani při psaní této práce.

Obsah

| | | |
|------|---|----|
| 1 | ÚVOD..... | 3 |
| 2 | LITERÁRNÍ REŠERŠE..... | 5 |
| 2.1 | Lidský kapitál..... | 5 |
| 2.2 | Vzdělávání ve společnosti | 6 |
| 2.3 | Rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů | 8 |
| 2.4 | Motivace k učení..... | 9 |
| 2.5 | Formování pracovních schopností pracovníka | 11 |
| 2.6 | Koncepce vzdělávání v organizaci..... | 12 |
| 2.7 | System vzdelávání v organizaci..... | 14 |
| 2.8 | Systematické vzdělávání zaměstnanců..... | 16 |
| 2.9 | Identifikace potřeb vzdělávání | 18 |
| 2.10 | Plánování vzdělávání pracovníků | 20 |
| 2.11 | Realizace vzdělávání pracovníků | 20 |
| 2.12 | Vzdělávání státních zaměstnanců | 23 |
| 2.13 | Vyhodnocení výsledků vzdělávání | 24 |
| 3 | CÍL PRÁCE A METODIKA..... | 27 |
| 4 | ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ | 28 |
| 4.1 | Charakteristika organizace..... | 28 |
| 4.2 | Personální politika..... | 33 |
| 4.3 | System vzdelávání v organizaci..... | 34 |
| 4.4 | Identifikace potřeb vzdělávání v organizaci | 38 |
| 4.5 | Zvyšování a prohlubování kvalifikace | 40 |
| 4.6 | Plánování vzdělávání..... | 40 |
| 4.7 | Realizace vzdělávání | 41 |
| 4.8 | Vyhodnocení vzdělávání | 41 |

| | | |
|------|---|----|
| 4.9 | Dotazníkové šetření..... | 41 |
| 4.10 | Vyhodnocení dotazníkového šetření | 43 |
| 5 | DISKUSE | 61 |
| 6 | ZÁVĚR..... | 65 |
| I. | SUMMARY A KEYWORDS | 67 |
| II. | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 68 |
| III. | SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK..... | 71 |
| IV. | SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ | 72 |
| V. | SEZNAM PŘÍLOH..... | 74 |

1 ÚVOD

Organizace potřebují zaměstnance s vysokou a vyhovující úrovní znalostí, dovedností a schopností. Kroky směřující k uspokojování této potřeby jsou vedeny strategicky, což znamená, že vycházejí z poznání konkrétních požadavků a podporují dosahování strategických cílů organizací. Organizace musí vzít také v úvahu osobní potřeby rozvoje a růstu jedinců, které zaměstnávají.

Vzdělávání je definováno jako proces zabezpečující to, že organizace potřebuje vzdělané, kvalifikované a angažované zaměstnance. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací.

Organizace, která vzdělává své zaměstnance prostřednictvím zvyšování jejich kvalifikace, lépe ob stojí v konkurenčním prostředí a může pružněji reagovat na požadavky trhu. Zaměstnanci jsou více motivovaní, méně opouštějí svá zaměstnání, podávají lepší pracovní výkony, mají více odborných znalostí a jsou spokojenější. Výhodou systematického vzdělávání je formování pracovních schopností podle specifických potřeb, soustavně organizaci dodává odborně připravené pracovníky. Průměrné náklady na jednoho pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání. Pro působení v současné moderní společnosti, ve které dochází neustále k mnoha změnám, je nezbytné mít schopnost rychle a spolehlivě reagovat na tyto změny. Soustavné celoživotní vzdělávání je aktuálním trendem, s jehož pomocí je snadnější si udržet zaměstnání, případně mít větší uplatnění na trhu práce.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří mezi nejdůležitější oblast řízení lidských zdrojů. Mnoho firem si v dnešní době uvědomuje, že investovat do vzdělávacích programů je nutnost. Organizace, která chce být úspěšná a chce udržet krok s dobou, potřebuje vzdělané zaměstnance, kteří se budou aktivně podílet na rozvoji podniku. Na jedné straně představuje vzdělávání zaměstnanců finanční výdaj pro organizaci, ale na druhé straně se tento výdaj mnohonásobně vrátí. Vzdělaný lidský kapitál je pro organizaci nespornou výhodou. Napomáhá k její efektivitě a tvorbě zisku.

Tato diplomová práce se zabývá systémem vzdělávání v organizaci Státní zemědělský intervenční fond (dále jen Fond). Práce je členěna na dvě části. V první části se zaměřuje na literární rešerše, které souvisí se vzděláváním v organizaci. V druhé části

byl proveden a zhodnocen vlastní výzkum na základě dotazníkového šetření. Jako respondenti působili současní zaměstnanci Fondu.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál je tvořen zaměstnanci, jejich vrozenými i získanými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a postoji. Tento kapitál představuje významný faktor prosperity organizace. Z hlediska budoucího úspěchu a rozvoje organizace je důležitá kvalita především těch aspektů lidského kapitálu, které jsou efektivně využívány, pomáhají podniku jít dopředu. Je to však zdroj nestabilní a ke zvýšení jeho stability je třeba vhodným způsobem navázat na kompetence a schopnosti organizace (Vodák & Kucharčíková, 2011).

V dnešní době již nikdo nepochybuje o tom, že lidský kapitál je nedílnou součástí moderního pojetí ekonomie. Mezi základní faktory ovlivňující tento kapitál jedince patří vzdělání (Mazouch & Fischer, 2011).

Lidský kapitál představuje dovednosti a kompetence zaměstnance. Společnosti se snaží hledat produktivní lidský kapitál a zvyšovat lidský kapitál svých stávajících zaměstnanců. Vzdělávání a odborná příprava jsou investice, které přispívají k produktivitě. Vzdělávání se stává důležitou složkou pracovní síly. S duševním a lidským kapitálem se zachází jako s obnovitelnými zdroji produktivity. Organizace se snaží tyto zdroje kultivovat a doufat v přidanou inovaci nebo kreativitu (Ross, 2015).

Organizace představuje meziprostor, kde se vytváří podmínky pro to, aby kvalifikovaní pracovníci, přesněji řečeno jejich znalosti, zkušenosti, dovednosti a osobní vlastnosti, se stali základním bohatstvím podniku. Cílem podnikového vzdělávání je zvýšení a prohlubování kvalifikace zaměstnanců a vedení k vyššímu pracovnímu výkonu jak jednotlivců, tak celé organizace (Krninská, 2002).

Důležité je věnovat pozornost lidským zdrojům tzn. nejen přijímat vhodné zaměstnance a udržovat si je v organizaci, ale také získávat je pro společnou věc, vytvářet příznivé podmínky pro jejich práci, odborný růst i osobní uspokojení, vhodné pracovní uplatnění a budovat podnik jako lidskou pracovní komunitu, tzn. společenství spolupracujících jedinců, usilujících o účinné a kultivované dosažení podnikových cílů (Bláha, Mateiciuc, & Kaňáková, 2005).

Lidský kapitál generuje hmotné bohatství pro ekonomiku nebo soukromou firmu. Ve veřejné organizaci je lidský kapitál k dispozici jako zdroj pro zajištění veřejného blaha (Huff, n.d.).

2.2 Vzdělávání ve společnosti

Znalosti a dovednosti lidí v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl plnit funkci jako pracovní síla, byl zaměstnavatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat, rozšiřovat a zdokonalovat se. Vzdělávání a formování pracovních schopností se ve společnosti stává celoživotním procesem. V tomto procesu zastává stále větší roli organizace a její vzdělávací aktivity. Úspěšností jakékoliv organizace je především flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace vytvářejí lidé, kteří jsou flexibilní a jsou připraveni na změny, ale změny také akceptují a podporují je. V současné době se stává nejdůležitějším úkolem personální práce péče a formování pracovních schopností pracovníků. Proto již nestačí tradiční vzdělávání pracovníků např. zácvik, přeškolení či doškolení, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širších znalostí a dovedností, než jaké vyžaduje zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování se kultuře organizace. Tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny (Koubek, 2015).

Nejdůležitější důvody, proč se organizace musejí věnovat vzdělávání a rozvoji pracovníků, pokud chtějí být úspěšné a konkurenceschopné:

- Častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže dosavadní znalosti a dovednosti pracovníků stále zastarávají.
- Častěji se mění technika a technologie v organizacích.
- Organizační změny jsou častější a lidé si je musejí naučit zvládat.
- Mění se organizace práce, povaha práce i způsoby řízení např. prohlubování a rozšiřování práce, delegování a posilování pravomoci.
- Rozvoj informačních technologií a jejich používání v organizacích.
- Proměnlivost lidských potřeb, a tím i proměnlivost trhu výrobků a služeb je výraznější, což si vynucuje pružnou reakci organizací a pružnost jejich zaměstnanců.

- Stále výraznější se stává orientace na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi.
- Mění se také podnikatelské prostředí a organizace se musejí na tuto změnu reagovat.
- Globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit nutí organizace pohybovat se, podnikat a komunikovat v mezinárodním prostředí.
- Důležité je také snižování nákladů lepší využití technických zařízení a technologií.
- Kvalita pracovního života se projevuje ve zvýšené potřebě lidí se neustále vzdělávat.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků vytváří dobrou pověst organizace a usnadňuje získávání nových a stabilizaci stávajících pracovníků.

Formování pracovních schopností v organizaci překračuje hranice odborné způsobilosti a stále více se zahrnuje i formování osobnosti pracovníka. Tyto vlastnosti, které hrají důležitou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují nejen pracovní chování a vědomí např. potřeby, hodnoty, postoje, zájmy, ale odrážejí se samozřejmě i ve vztazích na pracovištích, kde výrazně ovlivňují formování týmů i individuální a kolektivní pracovní výkon (Koubek, 2015).

Lidé se učí samostatně, ale také se učí od ostatních lidí např. svých nadřízených nebo spolupracovníků – *sociální učení*. Lidé se učí hlavně tím, že něco sami aktivně provádějí – učení pomocí zkušeností, než že by jen na základě nějaké výkladu nebo poučení něco pasivně vstřebávali. Způsob, jak se lidé učí, se liší a do značné míry závisí na jejich motivaci (Armstrong & Taylor, 2015).

„S problematikou vzdělávání a rozvoje lidí souvisí model 70/20/10. Tento model vysvětluje, že lidé se vzdělávají a rozvíjejí ze 70% na základě pracovních zkušeností, z 20% na základě sociálního učení – učení se od nadřízených a spolupracovníků a z 10% na základě vzdělávacích kurzů nebo materiálů. Učení se většinou odehrává na pracovišti“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 343).

Jak se organizace a její zaměstnanci učí a jak se uplatní při individuální a kolektivní výuce na práci, která pomáhá dosáhnout osobních, skupinových a firemních cílů je jedním z nejdůležitějších faktorů v budoucím úspěchu každé společnosti. Samostatné učení hraje

důležitou roli v dnešním i budoucím podnikatelském prostředí. Ve skutečnosti zaujímá ještě důležitější úlohu, než tradiční výcvikové a vývojové skupiny, které hrály v uplynulých několika desetiletích hlavní roli v podnikovém prostředí. Aby se tento nový přístup podařil, budou se muset společnosti změnit. Musí změnit své smýšlení o školení a učení, o tom, jak manažeři a vedoucí pracovníci komunikují se zaměstnanci o požadavcích na učení a práci s aplikacemi, jak určovat potřeby učení a jak identifikovat a zpřístupňovat vzdělávací zdroje v celé společnosti. Všechno začíná budováním pozitivního učebního prostředí (Tobin, 2000).

2.3 Rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů

Pro úspěch a trvale udržitelný rozvoj organizace je důležitý lidský faktor. Řízení lidských zdrojů a využití potenciálu pracovníků je základem vytváření konkurenční výhody. Potenciál člověka spočívá v jeho osobnosti, odbornosti, flexibilitě a schopnosti manažerů tyto atributy vhodně využít. Investice do vzdělávání, byť spojená s určitými potížemi a nejistotou, je jednou z nejlepších investic, jakou může jakákoliv společnost udělat. Práce manažera by měla usilovat o nejefektivnější alokaci pracovníka k pracovním úkolům, jeho optimální využití, formování pracovních týmů a také rozvoj jednotlivců. Vzděláváním a rozvojem pracovníci zvyšují i svou zaměstnatelnost na trhu práce, zvyšují svou hodnotu a kvalifikaci (Holátová, Doležalová, & kol., 2014).

Vztah organizačního rozvoje řízení lidských zdrojů je živý vztah mezi řízením lidských zdrojů a organizačním rozvojem. K zlepšení lidského faktoru v organizaci je nezbytné pro zesílení výkonu a dosažení efektivity. Jakákoliv změna v technologii nebo způsobu práce organizační produktivity by měla záviset na zlepšení výkonnosti lidského zdroje. Rozvoj organizace je dosažen prostřednictvím kvalitativního zvýšení vstupů a jejich využití. Lidský kapitál, který je zakomponován do dovedností, postojů a přizpůsobivosti pracovní síly, je faktorem, který umožňuje rozšíření činností organizace a revizi provozních metod, protože jsou uživateli technologií. Jakákoli změna metod a strojů, která není doprovázena změnou lidského kapitálu, nemá pro organizaci žádnou ekonomickou významnost. Organizační rozvoj je zaměřen na sledování cílů. Řízení lidských zdrojů musí v každém případě vycházet z organizačního vývoje, protože aktivní činitel při dosahování cílů jsou lidé (Aranza, 2000).

Když organizace investuje do zlepšování znalostí svých zaměstnanců je investice vrácena ve formě produktivnějších a efektivnějších zaměstnanců. Školení a vývojové

programy mohou být zaměřeny na individuální výkonost nebo výkonost týmu. Programy vzdělávání by měly být založeny na potřebách výcviku a rozvoje řízení, identifikovaných analýzou vzdělávacích potřeb tak, aby byly programy vzdělávání efektivní. Pokud však organizace investuje do zdokonalování znalostí a dovedností svých zaměstnanců, měla by mít pro organizaci užitek (York, 2010).

V současné společnosti je stále zesilující tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti. V moderní organizaci pouhé udržení úrovně pracovního výkonu a produktivity, zdaleka nestačí na získání konkurenční výhody, vyžaduje se neustále rozšiřování a prohlubování kvalifikace pracovníků. Odpovědnost manažerů za vzdělávání a rozvoj pracovníků významně vzrostla. Manažeři zpravidla dobře znají potřeby svých podřízených a požadavky jejich práce. Síťově orientovaný systém jim poskytuje informace, které potřebují pro to, aby svým podřízeným pomohli tyto potřeby pokrýt a zároveň slouží jako nástroj na sledování a řízení rozvoje pracovníků (Walker, 2003).

2.4 Motivace k učení

Mají-li lidé motivaci se učit, pak se lépe učí. V případě motivace jsou zvláště důležité dvě teorie motivace – *teorie očekávání* a *teorie cíle*. Podle teorie očekávání je chování jedince poháněno očekáváním dosažení něčeho, co považuje za žádoucí. Když lidé cítí, že jim výsledky učení něco přinesou, jejich motivace je vyšší. Podle teorie cíle je motivace vyšší, když se lidé zaměřují na dosažení konkrétních cílů, když jsou tyto cíle akceptovány a když jsou dosažitelné a mají-li zpětnou vazbu týkající se jejich výsledků. (Armstrong & Taylor, 2015)

V rychle se měnícím světě zaměstnanci se neustále učí nové věci, což znamená rozvoj jejich dovedností a výhod. Musí být také připraveni na rozšíření svých pracovních příležitostí a být připraveni na nové příležitosti. Význam má také, jak organizace realizují vzdělávací kurzy a povzbuzují své zaměstnance k realizaci zkušeností, které mohou mít mnoho podob. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci přebírají kontrolu nad vlastním učením, jejich úroveň závazku vůči organizaci stoupá. Důležité je celoživotní učení v rámci učení organizace (Stredwick, 2005).

Jedinci se učí neustále a díky učení získávají určité znalosti, dovednosti a představu týkající se podstaty věci. Lidé se budou učit efektivněji, když si osvojí schopnost učit se.

Cílem tohoto snažení by mělo být:

- plánovat a organizovat si učení,
- rozpoznávat, co jsme se naučili a co v důsledku toho dělat lépe nebo jinak,
- posuzovat kvalitu toho, co jsme se naučili,
- zlepšovat proces učení s důrazem na to, jak se učíme, stejně jako na to, co se učíme,
- využívat to, co jsme se naučili, v jiných podmínkách (Dvořáková, 2012).

Učení v organizaci se zabývá tím, jak se lidé v organizaci učí. Týká se to metod, které organizace uplatňuje, aby podporovala učení svých zaměstnanců. Samostatně řízené vzdělávání se týká podněcování jednotlivců k tomu, aby převzali odpovědnost za uspokojování svých vlastních potřeb vzdělávání s cílem zlepšovat svůj pracovní výkon nebo rozvíjet svůj potenciál, který může uplatnit ve své kariéře. (Armstrong, 2007).

Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je významným prvkem vzdělávacího procesu. Ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Tato motivace se pak projeví:

- v pozitivním vztahu pracovníků ke vzdělávání a jejich ochotě se učit a rozvíjet,
- ve vysokém stupni flexibility zaměstnanců a jejich ochotě reagovat na změny,
- ve schopnosti zaměstnanců strukturovat a využívat získané vědomosti a dovednosti podle oblastí a možností jejich praktického využití,
- v pozitivní změně postojů pracovníků k organizaci, jejím zákazníkům a ostatním zájmovým skupinám.

V dnešní době, která se globalizuje a probíhá mnoho dynamických změn se vzdělání stává rozhodující silou úspěšných organizací. Je důležité udržovat vědomosti a dovednosti zaměstnanců na potřebné úrovni (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Pro organizaci je důležité mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Při vypracování efektivního motivačního programu v oblasti podnikového vzdělávání je správné zvolení stimulačních faktorů, které musejí především:

- vycházet ze strategie organizace,
- vycházet z cílů organizačního systému vzdělávání,
- respektovat potřeby možnosti zaměstnanců organizace,
- zohledňovat specifika organizace a regionu,
- reagovat na celospolečenskou situaci v zemi.

Jednou z důležitých kompetencí manažerů je schopnost motivovat své spolupracovníky (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Tabulka 1: Vztah motivace k učení a preferovaných způsobů učení

| Druh motivace k učení | Obsah | Preferovaný způsob učení |
|--|---|---|
| Motivace kognitivní | Dozvědět se něco nového. | Zaměření na nové a nové informace, zaměřenost na novinky. |
| Motivace adaptační | Patřit, příslušet do nějaké skupiny a zvládat svou roli, tj. očekávání druhých. | Vyhovuje skupinově organizované vzdělávání, týmová spolupráce s přijetím a potvrzováním účastníků. |
| Motivace uplatnit se | Dosáhnout výkonu hodného obdivu, respektu, odlišit se, postoupit. | Zaměření na vše, co zvyšuje efektivitu, nejlépe nácvikové kurzy. Vhodné mohou být soutěže a soutěžní hry. |
| Motivace sebepotvrzením a seberealizací | Objevení, upřesnění toho, jak se vidím a přijmout se, uskutečnit své možnosti. | Propojování profesního a osobnostního rozvoje. Vzdělávání zaměřeno na „obohacování se“. Preferované jsou kurzy „zážitkové“ a sebepoznávací. |
| Motivace existenciální | Vnímat přesah, transcenci. Vědět proč , mít nadosobní motivaci. | Učení v souvislostech, potřebuje propojovat osobní a firemní vizi. Při učení je třeba vycházet z postojů a hodnot. |

Zdroj: Vlastní zpracování – Rozvoj a vzdělávání pracovníků, (Hroník, 2007, str. 138)

2.5 Formování pracovních schopností pracovníka

V systému formování pracovních schopností pracovníka se obvykle rozlišují tři oblasti:

1. *oblast všeobecného vzdělávání* – formují se zde všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti. Tato oblast je orientována převážně na sociální rozvoj jedince a jeho osobnost (Bělohlávek, 2008)
2. *oblast odborného vzdělávání* – zde se uskutečňuje proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností i jejich aktualizace či přizpůsobení se měnícím požadavkům pracovního místa. Patří sem také doškolení neboli prohlubování kvalifikace, přeškolení neboli rekvalifikace (Deiblová, 2005)
3. *oblast rozvoje* – je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nutné k vykonávání současného zaměstnání. Kromě formování ryze

pracovních schopností náleží v této oblasti i formování osobnosti jedince. Rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jim momentálně vykonávanou práci. Formuje pracovní potenciál člověka než jeho kvalifikaci, a vytváří z jedince adaptabilní pracovní zdroj. Významně formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci (Koubek, 2015).

2.6 Koncepte vzdělávání v organizaci

Vzdělávání a rozvoj pracovníků zaujímá v personálním managementu významné místo. Cílem je dosáhnout, aby na všech úrovních v organizaci působili odborně zdatní a iniciativní pracovníci, kteří jsou schopni zvládat měnící se nároky práce či nároky změněného pracovního zařazení. Příprava zahrnuje výchovu, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci, výcvik a další vzdělávání pracovníků. Významnou oblastí je i příprava na výkon manažerské funkce. Výchova pracovníků se prolíná s ostatními činnostmi a prostupuje všechny aktivity manažerů při vedení lidí v organizaci. Je orientována na rozvoj osobnosti pracovníka, na jeho formování vztahu k vykonávané práci, profesi i k organizaci. Příprava pracovníků je zaměřena nejenom na nové zaměstnance, ale i na dosavadní pracovníky. Organizování této činnosti bývá zpravidla pověřeno vzdělávací oddělení personálního útvaru, které úzce spolupracuje s jednotlivými manažery, kteří mají při přípravě pracovníků své nezastupitelné místo (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci organizace měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizují se jejich technické a technologické znalosti v souladu s moderním rozvojem a zvyšuje se tak jejich spokojenost a vazba na organizaci (Koubek, 2011).

Koncepce vzdělávání je v podstatě určení základního smyslu vzdělávání, jeho pojetí a postavení ve společnosti v rámci organizační struktury, stanovení cílů a funkcí (Šikýř, 2012).

- Základem koncepce vzdělávání je detailní zpracování popisů všech pracovních činností. Tyto popisy obsahuje údaje o každém pracovním místě z hlediska kompetencí, vztahů nadřízenosti a podřízenosti i konkrétní odpovědnosti.
- Každá pracovní činnost má zpracovány kvalifikační požadavky – např. podle platových tříd.
- Ověření způsobilosti – testování odborné způsobilosti a hodnocení pracovníků.

- Vnitřní pravidla – upravují organizaci, koordinaci a financování vzdělávání tak, aby vše zapadlo do koncepce personálního managementu.
- Patří sem také součinnost, spolupráce s dalšími institucemi např. dodání lektorů, analýza vzdělávacích potřeb atd. (Foot & Hook, 2002).

Koncepce a systém vzdělávání nám umožňuje sestavit plán vzdělávání v organizaci (Bartoňková, 2010).

Podnikové vzdělávání doplňuje znalosti pracovníků v případech, kdy nejsou poskytnuty ve specializovaných institucích, kdy je výhodné realizovat školení vlastními silami. Podnik se takto směřuje k uspokojení současné i budoucí potřeby, týkající se kultivace pracovní síly. V některých organizacích se proces učení zahrnuje do celého systému tzv. učící se organizace. Hlavním cílem je rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon a vztah k podniku, aby potřebný lidský potenciál mohl být uspokojován hlavně z vnitřních zdrojů. Např. zabezpečení toho, aby pracovníci, kteří budou převedeni na jiné pracovní místo, byli schopni vykovávat tuto práci rychle a s nízkými náklady, jindy se může zlepšit provozní flexibilita rozšířením okruhu znalostí a dovedností vlastních pracovníků. U vysoce kvalitních pracovníků můžeme vzbudit zájem, tím že se jim nabídne možnost vzdělávání a rozvoj, ke zvýšení úrovně jejich kvalifikace (Malach & kol., 2005).

Koncepce *učící se organizace* je komplexní modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu, někdy se uvádí posloupnost *učící se podnik – učící se organizace – učící se společnost*. V takové organizaci se pracovníci učí průběžně z každodenních zkušeností. Je to proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím, podnik se prostřednictvím učení svých pracovníků stává způsobilý vytvářet, upravovat a aplikovat znalosti v rámci vnitřního i vnějšího prostředí a podle potřeby měnit své chování (Tureckiová, 2004).

Charakteristické rysy učící se organizace jsou:

- strategie vzdělávání a podniková strategie jsou úzce propojeny,
- organizace se vědomě učí na základě příležitostí a rizik podnikání,
- jednotlivci, skupiny a celá organizace se jenom neučí, ale také se učí jak se učit,
- existují dobře definované procesy vytváření, předávání a užívání znalostí,
- informační systémy a technika, technologie slouží k podpoře učení než k jeho kontrole,

- tyto různé systémy jsou dobře vyvážené a řízené jako celek (Truneček, 2004).

Učící se organizace se hlavně orientují na vytváření a předávání zkušeností a znalostí, které jsou rozhodující pro jejich strategickou úspěšnost (Armstrong, 2007).

V těchto organizacích se snaží rozšiřovat styl učení tak, aby co nejvíce vyhovoval jednotlivému pracovníkovi. Využívá se při tom moderní technologie, vytváří se širší a rozmanitější příležitosti k učení. Lidé si neustále rozvíjejí své schopnosti vytvářet výsledky, které si přejí a rozvíjejí nové způsoby myšlení a učí se vidět všechno v širších souvislostech (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Učícími organizacemi jsou většinou velké podniky. V malých a středně velkých podnicích nejsou vhodné podmínky pro učící se organizaci, výjimku tvoří vrcholový management.. V těchto podnicích většinou nevlastní dostatek finančních prostředků na tento typ vzdělávání (Vojtovič, 2011).

Organizační struktura musí mít učení ve svém jádru. Musí existovat vývojový proces tak, aby každý člen organizace pochopil a přijal svá práva a povinnosti. Je důležité si uvědomit, že učení je dobré jak pro podnik, tak i pro jednotlivce. Není snadné rozvíjet podnik k tomu, aby se stal vzdělávací organizací. Učící se organizace je organizace, která má schopnost vytvářet, získávat a přenášet znalosti a modifikovat jejich chování tak, aby odrážely nové znalosti a poznatky. Learning Company je organizace, která usnadňuje učení všech svých členů a neustále se mění (Cook, Staniforth, & Stewart, 1997).

2.7 Systém vzdělávání v organizaci

Vzdělávání pracovníků v organizaci se zaměřuje na formování pracovních schopností včetně formování charakteristik osobnosti a hodnot potřebných pro vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti a formování týmů aj. u osob, které v organizaci pracují. Do systému vzdělávání pracovníků organizace patří *vzdělávací aktivity jako např. orientace, doškolování, přeškolování iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací*. Do systému vzdělávání se angažuje nejen personální útvar – oddělení vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci, odbory nebo jiná sdružení pracovníků (Koubek, 2015).

V rámci podnikového vzdělávání se uskutečňují dva tyto aktivit:

- *tréninkové* – výcviky a školení,
- *rozvojové* – kurzy nebo programy.

Za rozvoj pracovníků v organizaci lze považovat vzdělávací aktivity, které jsou zaměřené na budoucí potřeby – plánování, řízení kariéry a které přispívají k seberealizaci pracovníků. Součástí podnikového vzdělávání je rozvoj pracovníků, který se obvykle týká jen vybraných skupin zaměstnanců např. *manažeři, specialisté s vysokým rozvojovým potenciálem, specifická skupina talentů – budoucí manažeři a specialisté, klíčoví pracovníci – vysoce výkonní pracovníci, kteří jsou pro podnik strategicky významní* (Tureckiová, 2004).

System vzdělávání v organizaci můžeme považovat za jeden z nástrojů zvyšování výkonnosti organizace prostřednictvím rozvoje a uplatňování lidského kapitálu (Tureckiová, 2004).

Nezbytným předpokladem pro vytvoření efektivního vzdělávacího či rozvojového programu je dobře provedená analýza vzdělávacích potřeb.

Postup analýzy:

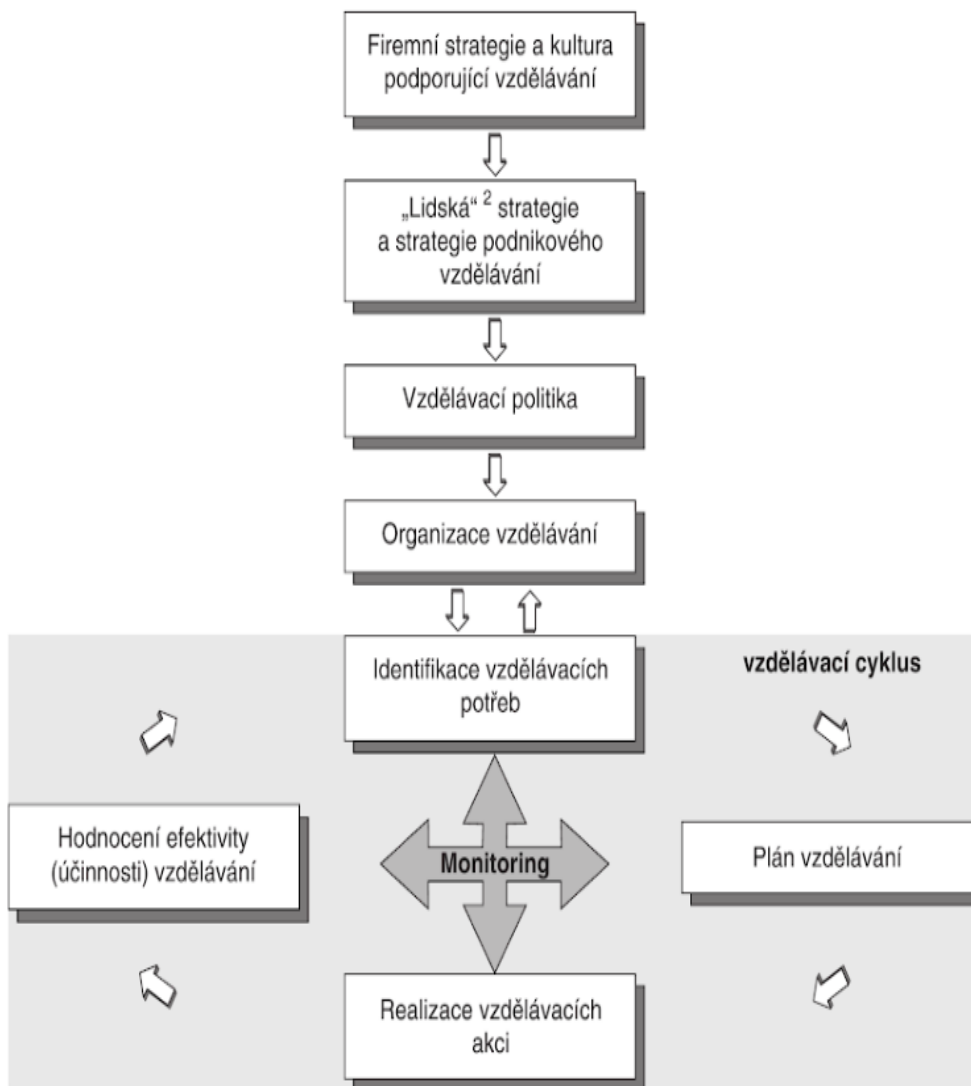
- Integrovat identifikaci potřeb do plánování.
- Předvídat problémy a nedostatky.
- Vyvinout techniky sledování.
- Myslet v širších souvislostech a očekávat i neočekávané problémy.
- Identifikovat úrovně potřeby vzdělávání.
- Vytvořit si realizační plán.

Konečným výsledkem by měly být odpovědi na dvě základní otázky:

1. *Kdo by měl být vzděláván?*
2. *V čem by měl být vzděláván?*

Znamená to, určit jmenovitě jednotlivce nebo skupiny zaměstnanců, kteří se zúčastní vzdělávacího programu a zároveň určit zaměření obsahu (Dvořáková, 2007).

Obrázek 1: Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi



Zdroj: Řízení a rozvoj lidí ve firmách, (Tureckiová, 2004, str. 90)

2.8 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání v organizaci má dva cíle:

1. Rozvoj způsobilostí všeho druhu (competence i competency).
2. Zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.

K těmto cílům můžeme rozpracovat další cíle podle jejich obsahového charakteru např.:

- orientační a adaptační,
- integrační,
- kvalifikační,

- specializační,
- inovační a změnová,
- motivační.

Vzdělávání se může systematizovat také podle vlastního obsahu např.:

- *funkční vzdělávání* – má charakter odborné přípravy a učení do zásoby (navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník zdárně vykonávat svou práci),
- *doplňkové funkční vzdělávání* – je rozšiřující (to, co je pro jednoho pracovníka funkčním vzděláváním, pro jiného je doplňkovým),
- *manažerské vzdělávání* – nabývá všech možných podob vzdělávání (od MBA až po dílčí aktivity, jako je např. týmové řešení problémů, rozvoj manažerských způsobilostí),
- *jazykové vzdělávání*,
- *IT školení*,
- *účelové vzdělávání* – stress management, efektivní telefonování apod. (uplatňuje se v podobě just-in-time, často má podobu standardizovaných řešení),
- *školení ze zákona* – řada vzdělávacích aktivit jsou dána, protože vyplývají ze zákona (má nevyběrový charakter – je pro všechny (Hroník, 2007).

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání, které probíhá nepřetržitě, v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby vzdělávání pracovníků, následuje fáze plánování, realizace, vyhodnocování výsledků a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod (Koubek, 2015).

Přednostmi systematického vzdělávání pracovníků jsou:

- Soustavně organizaci dodává náležitě odborně připravené pracovníky.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle potřeb organizace.
- Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků.
- Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.
- Je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovníků.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší.

- Lépe umožňuje předvídat dopady ztrát pracovní doby související se vzděláváním a umožňuje i lépe eliminovat dopad těchto ztrát pomocí organizačních opatření.
- Umožňuje neustále zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím.
- Usnadňuje hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- Umožňuje realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu.
- Zlepšuje vztah pracovníků v organizaci a zvyšuje jejich motivaci.
- Zvyšuje sociální jistoty pracovníků organizace.
- Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.
- Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich šanci na funkční a platový postup.
- Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.
- Zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu individuálního pracovníka i jeho potenciální šance na trhu práce v organizaci i mimo ni (Srpková, Řehoř, & kol., 2010).

Obrázek 2: Cyklus vzdělávání



Zdroj: (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 82)

2.9 Identifikace potřeb vzdělávání

Veškeré vzdělávací aktivity musejí vycházet z poznání toho, co se má udělat a proč se to má dělat. Proto se musí nejprve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání

v organizaci, jak na úrovni skupin, tak i jednotlivců, a poté určit směr vzdělávacích aktivit (Armstrong & Taylor, 2015).

Potřeba vzdělávání může vzniknout i ze soustavného sledování pracovního výkonu pracovníků, kvality výrobků či služeb, využívání zdrojů, využívání pracovní doby, stability pracovníků na jednotlivých pracovištích i v celé organizaci. V praxi se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření. Obvykle se jedná o tyto údaje:

Údaje týkající se celé organizace – údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu či programu činností, zdrojích (finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřeba) apod. Důležité jsou také údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti, o absenci.

Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností – popisy pracovních míst a jejich specifikace, ale také informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů.

Údaje o jednotlivých pracovnících – tyto údaje je možné získat z personální evidence, ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů, ze záznamů o rozhovorech s pracovníkem či různých průzkumů.

Na základě takto získaných údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace. Obvykle se používá jedna nebo více analýz např. analýza statistický údajů organizace, analýza dotazníků, analýza informací získaných od vedoucích pracovníků, monitorování výsledků porad a diskusí, zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a analýzy pracovních záznamů vedených vedoucími pracovníky, specialisty. Důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků a hodnocení jejich pracovního výkonu (Koubek, 2015).

Obrázek 3: Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody



Zdroj: (Armstrong & Taylor, 2015, str. 354)

2.10 Plánování vzdělávání pracovníků

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je dobře vypracovaný plán vzdělávání, který by měl odpovědět na následující otázky:

1. Jaké téma vzdělání je třeba zajistit?
2. Jaká bude cílová skupina účastníků?
3. Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
4. Která vzdělávací instituce bude zvolena? (Interní, externí vzdělavatelé, organizace sama.)
5. Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
6. Kde se vzdělávání uskuteční?
7. Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávací akce a celého plánu vzdělávání?
8. Jaké budou náklady na vzdělávání?

Plánované vzdělávání musí být promyšlené kroky, které vedou k dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu (Bartoňková, 2010).

2.11 Realizace vzdělávání pracovníků

Ve fázi realizace je několik nezbytných faktorů, které ovlivňují podobu realizace dané vzdělávací akce. Jsou to především tyto faktory: cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. K těmto prvkům se ještě musí přidat organizační a finanční zabezpečení (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Přípravy vzdělávací akce – musí být připraven projekt vzdělávací akce, zajištěn lektor, učební materiály a pomůcky. Je potřeba připravit také účastníky a celou akci organizačně zajistit.

Vlastní realizace akce – zahrnuje zahájení, monitorování dění a průběhu a řešení nenadálých situací.

Transferu – už v rámci plánování vzdělávací akce jsou navrženy aktivity, které budou následovat po skončení kurzu. Do fáze transferu spadají i první dny po kurzu, kdy je třeba zpracovat nejruznější poznatky, které vznikají během kurzu. Po skončení vzdělávací akce by měla většina absolventů být motivována k tomu, aby si znalosti a dovednosti, které získali při vzdělávací akci ověřili a vyzkoušeli také v praxi (Bartoňková, 2010).

Metody vzdělávání pracovníků

Metody lze zařadit do dvou velkých skupin:

- a) **Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce** – na konkrétním pracovním místě („on the job“).
- *Instruktaž při výkonu práce* – je nejčastěji používanou metodou, jednorázový zácvik nového, popř. méně zkušeného pracovníka zaučí, předvede pracovní postup zkušený pracovník a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí.
 - *Koučování* - představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného. Jde o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.
 - *Counselling* – vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným. Oba se navzájem učí.
 - *Mentoring* – je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců (mentorů), kteří pomáhají přiděleným pracovníkům při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a podporu.
 - *Asistování* – vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a zároveň se učí od něj pracovním postupům.

- *Pověření úkolem* – vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol. Má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je sledována.
- *Rotace práce* – metoda, kdy vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období je pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace.
- *Pracovní porady* – se také považují za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci porady seznamují s problémy a fakty, které se týkají nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace.

Kromě poslední metody jde většinou o individuální metody vzdělávání, která vyžadují individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem (Srpková, Řehoř, & kol., 2010).

b) Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště v organizaci nebo mimo ni („off the job“). Tyto metody se často realizují v režimu podobném režimu školnímu např. kurzy na školách nebo ve vzdělávacích institucích, ve výukových dílnách, trenažerových nebo počítačových učebnách, na vývojových pracovištích, v zařízeních předvádějících novou techniku apod.

- *Přednáška* – obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
- *Přednáška spojená s diskusí* – zprostředkovává spíše znalosti, ale zapojuje více účastníky.
- *Demonstrování* – praktické, názorné vyučování – zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky. Vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání znalostí a více se orientuje na dovednosti.
- *Případové studie* – používají se při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vylíčení nějakého organizačního problému. Jednotliví účastníci vzdělávání je studují a snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení.
- *Workshop* – je podobná varianta jako případová studie, ale problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.
- *Brainstorming* – skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh.

- *Simulace* – metoda, která je ještě více zaměřená na praxi a aktivní přístup vzdělávaných. Účastníci dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. V průběhu vzdělávání se zpravidla přechází od jednodušších problémů ke složitějším.
- *Hra rolí* – manažerské hry – metoda určená na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost. Je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností spíše u vedoucích pracovníků.
- *Assessment centre* – diagnosticko-výcvikový program - moderní metoda vzdělávání manažerů. Účastník plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera.
- *Outdoor training/learning* – učení se hrou či pohybovými aktivitami – tato metoda se používá ve vzdělávání manažerů. Skutečně jde o hry či akce spojené se sportovními výkony. Manažeři se při nich učí manažerským dovednostem.
- *Vzdělávání pomocí počítačů* – e-learning – představuje využívání informačních a komunikačních technologií za účelem podporování jednotlivých zaměstnanců při jejich vzdělávání, a to z hlediska zprostředkování studijních materiálů (schémata, grafy, testy, cvičení apod.) a odborného vedení.

Tyto metody jsou používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Orientují se na rozvoj znalostí, dovedností a sociálních vlastností (Srpková, Řehoř, & kol., 2010).

Blended learning – představuje kombinování různých metod vzdělávání s cílem zlepšovat celkové efektivnosti procesu vzdělávání tím, že se při realizaci vzdělávání budou jednotlivé metody navzájem doplňovat a podporovat (Armstrong & Taylor, 2015).

2.12 Vzdělávání státních zaměstnanců

Státní zaměstnanec je povinen a oprávněn si své vzdělávání prohlubovat, tzn. důležité je vstupní i průběžné vzdělávání státního zaměstnance, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání. Prohlubování vzdělání je zaměřeno na další odborný růst státního zaměstnance v jím vykonávaném oboru služby včetně zdokonalování nebo získávání jazykových znalostí. Za prohlubování vzdělání přísluší státnímu zaměstnanci plat a rozsah prohlubování vzdělání určuje služební orgán (MVCR, n.d.).

Zákonem je také upraveno poskytování služebního volna k individuálním studijním účelům. Služební volno je možno státnímu zaměstnanci nařídít služebním orgánem v rozsahu 6 dnů výkonu služby v kalendářním roce, za které mu přísluší plat (MVCR, n.d.).

Státní zaměstnanec má také možnost si své vzdělání zvýšit, příp. rozšířit. Nejčastěji je vzdělání zvyšováno studiem na vyšší odborné škole, vysoké škole nebo vysláním na studijní pobyt. Při zvyšování vzdělání státnímu zaměstnanci přísluší služební volno v nezbytně nutném rozsahu s náhradou platu ve výši průměrného výdělku (MVCR, n.d.)

Pokud státnímu zaměstnanci bylo povoleno zvýšení vzdělání na náklady služebního úřadu, je povinen po stanovenou dobu po ukončení studia nebo skončení studijního pobytu setrvat ve služebním poměru, pokud tuto povinnost nesplní, je povinen služebnímu úřadu tyto náklady uhradit. Služební úřad je oprávněn kontrolovat průběh a výsledky zvyšování vzdělání. Pokud zjistí, že se zaměstnanec stal dlouhodobě nezpůsobilým k výkonu služby, pro kterou si zvyšuje vzdělání nebo neplní bez vážného důvodu studijní povinnosti, může mu zastavit poskytování úlev ve službě (MVCR, n.d.).

2.13 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

„Vyhodnocování je nedílnou součástí vzdělávacích aktivit. V podstatě jde o porovnávání stanovených cílů s dosaženými výsledky, přičemž smyslem je určit, do jaké míry vzdělávací aktivita splnila svůj účel“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 367).

Vyhodnocování vzdělávání má 4 úrovně.

Úroveň 1. Reakce – na této úrovni se sleduje, jak účastníci reagují na toto vzdělávání. Zkoumá se spokojenost bezprostředního zákazníka. Kroky pro hodnocení jsou:

- určit, co chceme zjistit;
- vytvořit formulář, který bude kvantifikovat reakce;
- podněcovat účastníky, aby napsali své připomínky nebo návrhy;
- zajistit si, abychom získali odpověď od všech účastníků;
- zajistit si, abychom získali poctivé a upřímné odpovědi;
- vytvořit přijatelné standardy;
- posuzovat reakce účastníků podle těchto standardů a podnikat vhodné kroky;
- informovat o reakcích účastníků.

Úroveň 2. Hodnocení poznatků – zde se získávají informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Je důležité zjistit, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si osvojili nebo zlepšili a do jaké míry se změnily jejich postoje. Pokud to jde, měly by být použity testy organizované před uskutečněním programu a po něm např. testy papír tužka, ústní zkouška nebo ukázka práce.

Úroveň 3. Hodnocení chování – na této úrovni se hodnotí, do jaké míry se změnilo chování účastníků na pracovišti po absolvování školicího programu. Nakolik absolventi vzdělávání uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce. Hodnocení by mělo proběhnout před vzděláváním i po něm a mělo by posoudit, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání týkajících se změn chování a aplikace znalostí a dovedností.

Úroveň 4. Hodnocení výsledků – jde o poslední úroveň hodnocení, která nám poskytuje základnu pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Cílem je určit přidanou hodnotu programů vzdělávání a rozvoje a zjistit jak významně přispěly k zvýšení výkonu organizace oproti předchozí úrovni. Hodnocení musí být podloženo na základě zkoumání před vzděláváním a po něm a musí určit míru, v jaké byly dosaženy základní cíle vzdělávání v oblastech tzv. přírůstek prodej, zvýšení produktivity, snížení počtu úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků, ale i spokojenosti zaměstnanců (Armstrong, 2007).

K nejvyužívanějším metodám a technikám sběru dat patří: dotazníky, rozhovory, pozorování průběhu vzdělávací akce, testy, osobní záznamy o účastnících, portfolio prací účastníka (pořízených v průběhu vzdělávací akce i v jejím závěru), expertní hodnocení (supervize), statistické záznamy výkonů, zpětná vazba skupiny (tréninkové, pracovní), a sebehodnocení (Tureckiová, 2004).

Při vyhodnocování dopadu specificky zaměřeného vzdělávání by se měla používat i jiná měřítka. Jestliže je cílem vzdělávání lepší povědomí o klientech nebo lepší přístup ke klientům, potom by měl být měřen dopad vzdělávání na útratu klientů, spokojenost klientů nebo počet klientů. Organizace musí prokazovat finanční přínosy, zvláště v oblastech vzdělávání a rozvoje, proto se zvýšil zájem o ukazatel návratnosti investic. Poměrně je snadné zaznamenávat v penězích náklady na vzdělávání, mnohem obtížnější je vyjadřovat v penězích přínosy ze vzdělávání (Armstrong & Taylor, 2015).

Využití vyhodnocování vzdělávání

Základem vyhodnocování vzdělávání na jakékoli úrovni jsou pečlivě vymezeny potřeby vzdělávání, přesně stanoveny cíle vzdělávání. Zpětná vazba vyplývající z vyhodnocování vzdělávání, na které opravdu záleží, je zpětná vazba na úrovni výsledků, to znamená, jestli vzdělávání přineslo zlepšení výsledků organizace. Podobně je možné vyhodnocovat přínos vzdělávání na úrovni poznatků, jestliže byla provedena analýza požadovaných znalostí, dovedností, postojů a jejich dopadu na chování, je možné předpokládat, že osvojení si požadovaných znalostí, dovedností a postojů přinese požadovanou změnu chování (Armstrong & Taylor, 2015).

Význam lidského kapitálu pro dlouhodobý úspěch organizace je nesporný. K jeho využití a rozvoji je však nutná orientace na dlouhodobé cíle a také umění využít odpovídající vůdcovské schopnosti manažerů. Investování do rozvoje svých zaměstnanců se ukazuje, že je to krok správným směrem, protože organizace se stávají ekonomicky úspěšné (Vodák & Kucharčíková, 2011).

3 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci vycházející z identifikace potřeb vzdělávání, analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti. Vybranou organizací pro tuto diplomovou práci je Státní zemědělský intervenční fond (dále jen Fond).

Základem diplomové práce bylo nastudování české a zahraniční odborné literatury, která se týkala problematiky systematického vzdělávání zaměstnanců. Byly také využity sekundární zdroje, které jsou uvedeny na internetových stránkách. Na základě takto získaných informací byla vypracována literární rešerše.

V praktické části je stručně charakterizována organizace Státní zemědělský intervenční fond, ve které byl výzkum prováděn. Analýza systému vzdělávání byla zaměřena na samotný proces vzdělávání v organizaci, identifikaci potřeb, plánování, realizaci, vyhodnocování a byla doplněna dotazníkovým šetřením.

Cílem dotazníkového šetření systému vzdělávání ve Fondu bylo získání podkladových informací o fungování tohoto systému z pohledu jednotlivých zaměstnanců. Toto šetření ukázalo základní pohled na současné možnosti vzdělávání, které jsou v předmětné organizaci zaměstnancům nabízeny, tzn. jejich spokojenost, nabídka dalšího vzdělávání, hodnocení vzdělávacích akcí, zpětná vazba od nadřízených a jiné. Vzhledem k tomu, že Fond je rozsáhlý, bylo dotazníkové šetření rozdáno pouze v části Fondu regionálním odboru České Budějovice. Dotazník se skládá z 18 otázek týkajících se spokojenosti vzdělávání zaměstnanců. Byl vytvořen tak, aby obsahoval jasné otázky, s možností výběru vždy jedné z předložených uzavřených odpovědí a závěrem jedna otázka otevřená, která umožňovala slovní odpověď respondenta.

Získaná data z dotazníkového šetření byla posouzena a následně vyhodnocena na základě poznatků z teoretické části diplomové práce. Pro přehledné grafické vyobrazení výsledných informací z dotazníků, bylo u většiny otázek zvoleno zpracování v podobě tabulek či grafů.

Na základě provedených analýz a zhodnocení současného systému vzdělávání v organizaci, byly navrženy změny, které by mohly vést k zlepšení vzdělávání v této organizaci.

4 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

4.1 Charakteristika organizace

Státní zemědělský intervenční fond (dále jen Fond) je právnickou osobou se sídlem v Praze a náleží do působnosti Ministerstva zemědělství. Jeho činnost se řídí zákonem o Státním zemědělském intervenčním fondu č. 256/2000 Sb., ve znění zákona č. 128/2003 Sb., ve znění zákona č. 85/2004 Sb. a prováděcími právními předpisy ve formě nařízení vlády. Činnost a hospodaření kontroluje dozorčí rada, která přezkoumává účetní závěrku Fondu, vyjadřuje se k návrhu rozpočtu a výroční zprávě. Funkční období členů dozorčí rady je čtyřleté (SZIF, n.d.).

Fond je akreditovanou platební agenturou, která zprostředkovává finanční podpory z Evropské unie a národních zdrojů. V rámci Společné zemědělské politiky jsou dotace z EU poskytovány z Evropského zemědělského záručního fondu, Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova a v rámci Společné rybářské politiky z Evropského námořního a rybářského fondu. V EU se uplatňují tři zásady:

- společný trh pro zemědělské produkty při společných cenách,
- zvýhodnění produkce ze zemí Unie na úkor vnější konkurence,
- finanční solidarita – financování ze společného fondu, do něhož všichni přispívají (SZIF, n.d.).

Základním pilířem poskytovaných finančních podpor jsou přímé platby, které jsou vyplácené zjednodušeným systémem, tj. na hektar obhospodařované plochy. Také Program rozvoje venkova, který byl spuštěn v roce 2007 představuje pro zemědělství velké možnosti. Stejně nezanedbatelnou finanční pomocí jsou pak rovněž tržní opatření Společné organizace trhu, které řeší výkyvy poptávky a nabídky na trhu a pomáhají zajistit zemědělským podnikatelům lepší stabilitu v podnikání. Dotační servis zajišťuje Fond pro bezmála 33 000 zemědělských podnikatelů v rámci celé České republiky, z toho malých farmářů do 50 ha výměry tvoří 63%, střední farmy od 50 – 500 ha tvoří 31% a velké farmy nad 500 ha tvoří 6%.

Fond administruje a kontroluje následující platby:

- Přímé platby
- Program rozvoje venkova

- Společná organizace trhu rostlinné komodity, živočišné komodity, vývozní a dovozní licence
- Záruky OP Rybářství
- Národní dotace
- Značky kvalitních potravin KLASA a Regionální potravina

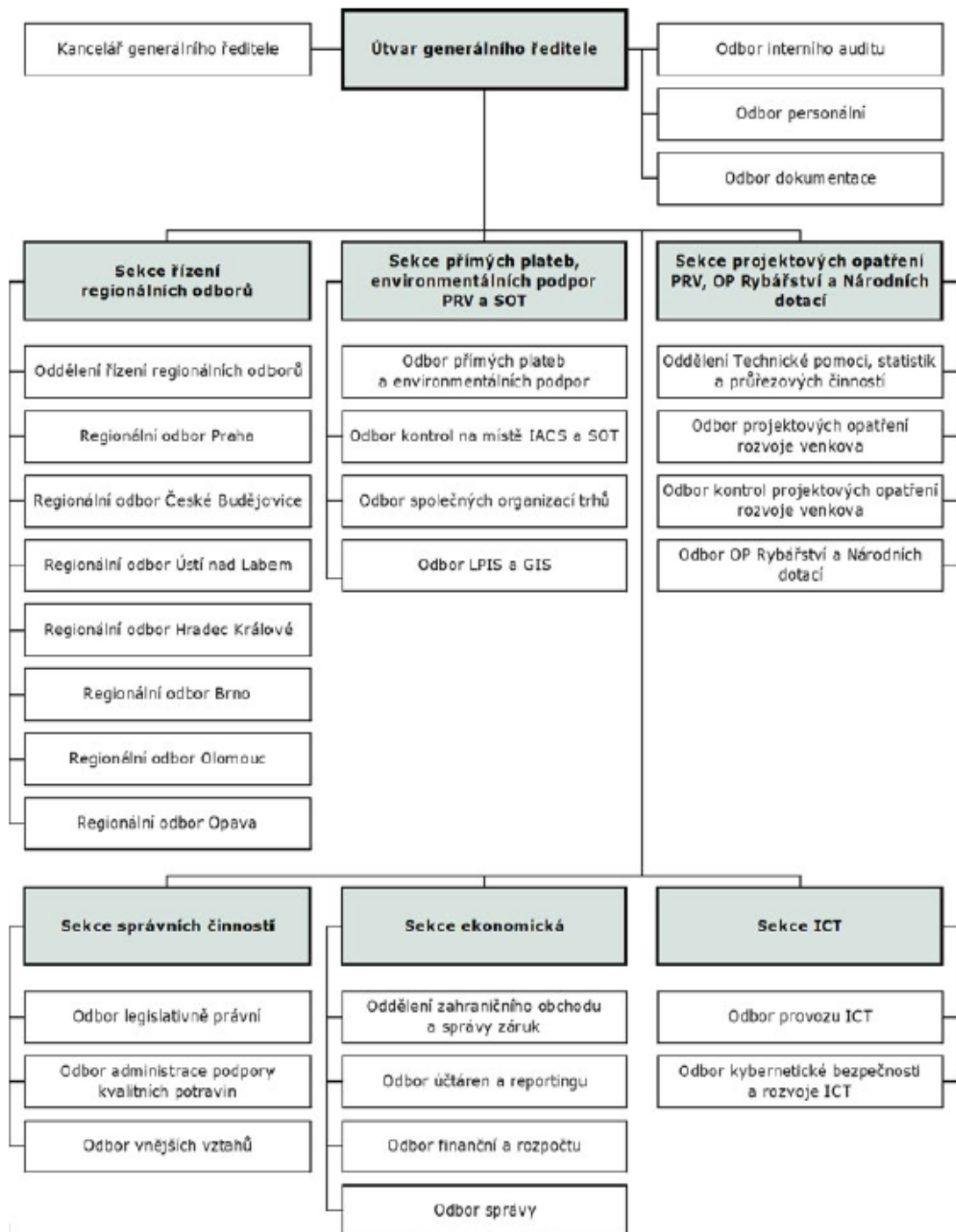
V rámci Společné organizace trhu Fond zajišťuje intervenční a subvenční nákupy, spravuje vývozní a dovozní licence některých zemědělských komodit a administruje některé podpůrné programy jako např. Ovoce do škol, Mléko – bílé plus pro Vás aj. Rozhoduje o poskytnutí dotace, kontroluje plnění podmínek, které jsou nutné pro poskytnutí dotace a v případě neplnění těchto podmínek stanoví sankce.

Historie

V roce 1993, kdy došlo k rozdělení Československa na dva samostatné státy, vznikl Státní fond tržní regulace v zemědělství. Poté v roce 2000 vstoupil v platnost zákon č. 256/2000 sb., který rozšiřovat působnost Státního fondu tržní regulace a změnil se jeho název na Státní zemědělský intervenční fond. Ještě téhož roku 2000 vznikla agentura SAPARD pro administraci předvstupního programu. V roce 2003 vzniká nové organizační uspořádání Fondu – vzniklo 7 regionálních pracovišť (odborů), které byly rozděleny podle NUTS II. Ještě v roce 2003 se rozhodlo o sloučení uspořádání Fondu, agentury SAPARD a Agrární platební agentury. Ministerstvo finanční v roce 2004 udělilo Fondu akreditaci jako platební agentuře pro provádění opatření Společné zemědělské politiky financované ze záruční sekce Evropského zemědělského orientačního a záručního fondu. V roce 2007 ministerstvo financí ještě udělilo Fondu akreditaci jako platební agentuře pro provádění opatření státní zemědělské politiky, která je financována z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova. V rámci restrukturalizace zemědělského rezortu od 1. ledna 2013 byla do organizační struktury Fondu začleněna většina dřívějších Agentur pro zemědělství a venkov, které se staly Odděleními příjmu žádostí a LPIS spadající pod jednotlivé RO Fondu.

Organizační struktura Státního zemědělského intervenčního fondu

Obrázek 4: Organizační struktura Státní zemědělský intervenční fond



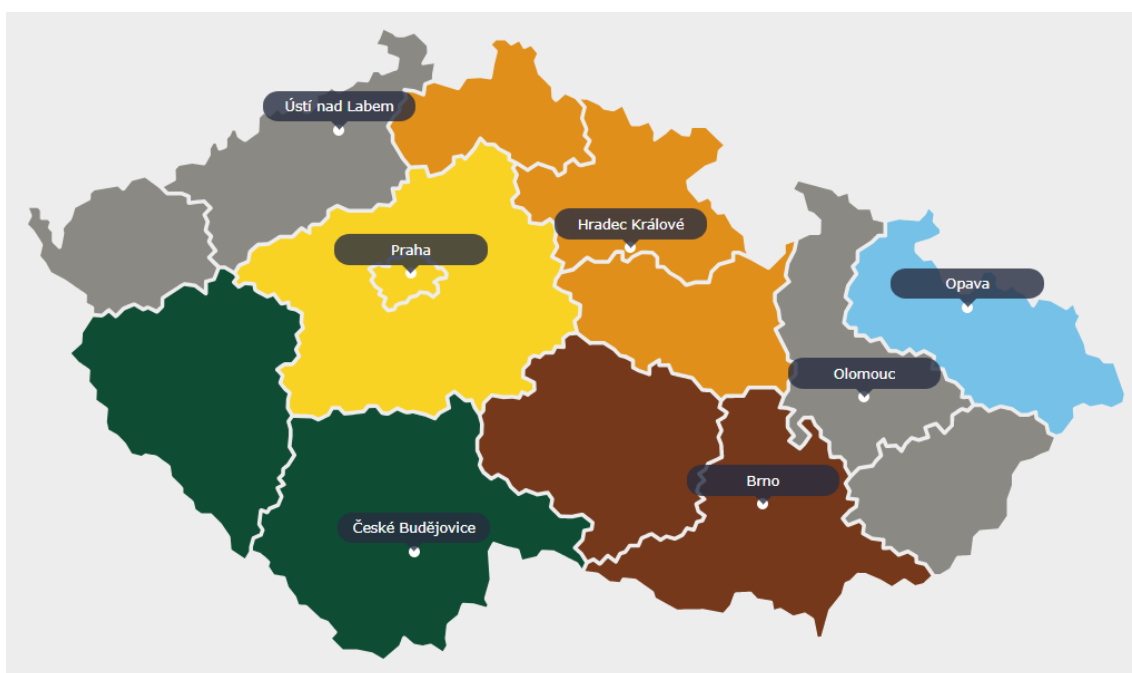
Zdroj: SZIF výroční zpráva 2017

http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fsystemova_navigace%2Fo_nas%2Fvyrocni_zpravy_szif%2F1529413388049.pdf

Centrální pracoviště Státního zemědělského intervenčního fondu sídlí ve Smečkách 33 v Praze a jsou tam zastoupena tyto oddělení:

- a) Kancelář generálního ředitele,
- b) Odbor interního auditu,
- c) Odbor personální,
- d) Odbor dokumentace,
- e) Sekce řízení regionálních odborů,
- f) Sekce přímých plateb, environmentálních podpor PRV a SOT,
- g) Sekce projektových opatření PRV, OP Rybářství a Národních dotací,
- h) Sekce správních činností,
- i) Sekce ekonomická,
- j) Sekce ICT.

Obrázek 5: Regionální odbory Státního zemědělského intervenčního fondu



Zdroj: <https://www.szif.cz/cs/szif-ro>

Fond je tvořen centrálním pracovištěm, které sídlí v Praze a sedmi regionálními odbory (RO), které odpovídají úrovni NUTS II:

- Praha – RO Střední Čechy,
- Ústí nad Labem – RO Severozápad,
- Hradec Králové – RO Severovýchod,
- České Budějovice – RO Jihozápad,

- Brno – RO Jihovýchod,
- Olomouc – RO Střední Morava,
- Opava – RO Moravskoslezsko.

Na Regionálních odborech se nacházejí tyto oddělení:

- a) *Oddělení projektových opatření* – toto oddělení administruje žádosti o finanční podporu v oblasti projektových opatření z Programu rozvoje venkova a Operačního programu Rybářství v souladu s legislativou EU a ČR, provádí administrativní kontroly a posuzuje přijatelnost žádostí. Dále hodnotí projekty, administruje změny k žádostem, k projektům a poskytuje základní informace pro žadatele.
- b) *Oddělení přímých plateb a ostatních opatření* – administruje žádosti PP, HRDP a PRV v rozsahu působnosti RO. Přebírá žádosti na podporu na plochu v rámci IACS od Oddělení příjmu žádostí a LPIS, přijímá a administruje žádosti SOT v rámci IACS, PUZČ a ZSV, kontroluje podklady pro vyhotovení Rozhodnutí na podpory na plochu v rámci IACS, SOT. Vyhodnocuje kontrolní nálezy z KNM. Vyhotovuje Rozhodnutí na podpory na plochu v rámci IACS, PUZČ, ZSV a zajišťuje jejich distribuci žadatelům. Předává odvolání proti Rozhodnutí RO na CP Fondu. Provádí posuzovací, konzultační a poradenské činnosti v oboru státní správy ústředního správního úřadu.
- c) *Oddělení autorizace plateb* – provádí autorizaci plateb před vydáním Rozhodnutí podpory na plochu a SOT v rámci IACS, PUZČ a ZSV, autorizace žádosti o proplacení z PRV a OP Rybářství (vše v mezích legislativy EU a ČR), vyhotovuje soupisky pro platby, administruje a autorizuje vratky AEO. Vyjadřuje se také ke stížnostem, oznámením a odvoláním. Pod toto oddělení patří Právník RO, který posuzuje z právního hlediska správnosti Rozhodnutí vydaných na RO Fondu na přímé platba a PRV, vyhotovuje Dohody, Podmínky a dodatky k Dohodám o poskytnutí finanční pomoci z PRV (projektová opatření), administruje vratky a penále včetně zápisu do VKD. Právník dále poskytuje právní konzultace v rámci své působnosti na regionálním odboru, spolupracuje a zajišťuje komunikaci s příslušnými finančními úřady, soudy, notáři, Policií ČR, příp. dalšími správními orgány v souvislosti s poskytováním dotací.
- d) *Oddělení kontrol projektových opatření I. a II.* – kontroloři provádí administraci a administrativní kontrolu žádostí o proplacení z PRV a OP Rybářství, kontroly

na místě a kontroly fyzické realizace projektů PRV a OP Rybářství u příjemce včetně neplánovaných a následných kontrol dle aktuálně platné legislativy EU a ČR, vyhodnocuje kontroly a zadává výsledky kontrol do IS.

- e) *Oddělení inspekční služby pro Jihočeský kraj a Oddělení inspekční služby pro Plzeňský kraj* – terénní inspektoři provádí podle stanovených postupů kontroly na místě u žadatelů o dotace Evropské unie. Především se jedná o kontrolní činnost v terénu a ověřování, dodržování dotačních podmínek u žadatelů zemědělských dotací a následné zpracování kontrolních zjištění.
- f) *Oddělení příjmu žádostí a LPIS* – referenti tohoto oddělení komunikují se žadateli o dotace z národních zdrojů a vybrané podpory z fondů EU. Distribuuji příslušné formuláře, eviduje přijaté žádosti vč. provádění formální kontroly jejich správnosti a administrace v souladu s příslušnými předpisy. Zajišťují podporu podávání elektronických žádostí, statistické zjišťování dat a jejich aktualizaci. Dále aktualizují evidenci využití půdy (LPIS) včetně související kontrolní činnosti na místě u žadatelů podle stanovených postupů. Referenti zastupují Fond a ministerstvo zemědělství v rámci své územní působnosti, spolupracují s Podpurným a garančním, rolnickým a lesnickým fondem a plní úkoly vyplývající ze zákona č. 252/1997 Sb. o zemědělství.
- g) *Krajský koordinátor CSV* – vede sekretariát celostátní sítě pro venkov na regionálním odboru Fondu. Zpracovává, koordinuje a vyhodnocuje plán aktivit Celostátní sítě pro venkov v rámci kraje. Referent také jedná s institucemi a partnery Celostátní sítě pro venkov a sbírá potřeby pro další vzdělávání či prezentaci Programu rozvoje venkova, realizuje informační a propagační akce v oblasti CSV a zabezpečuje prezentace projektů z praxe, poznatků a osvědčených postupů.

4.2 Personální politika

V současné době pracuje ve Fondu přes 1 300 zaměstnanců, z toho 64% tvoří ženy a 36% muži. Vysokoškolské univerzitní vzdělání má 80% zaměstnanců, 19% středoškolské vzdělání a 1% má jiné vysoké školy. Jednotliví zaměstnanci působí na centrálním pracovišti v Praze a v regionálních odborech. Na centrálním pracovišti je řešena především metodika jednotlivých opatření, informatici, právníci a zaměstnanci zajišťující servis celého Fondu.

Zaměstnanci, kteří se přímo podílí na dotační agendě Fondu, jsou zařazení ve služebním poměru a zaměstnanci zajišťující servisní práce a chod Fondu jsou zaměstnání v pracovním poměru. Fond v rámci celostátní působnosti působí na sedmi regionálních odborech, na kterých je struktura zaměstnanců ve služebním a pracovním poměru obdobná jako na centrálním pracovišti a zajišťuje dotační agendu v konkrétních lokálních oblastech. Tuto agendu převážně vykonávají referenti pro příjem žádostí, kontroloři a terénní inspektoři. Poněvadž je Fond státní organizací má jasně stanovená pravidla vzdělávání, která se dodržují na základě interních předpisů a dokumentace (mezi ně patří např. směrnice, metodické pokyny) a jednou ročně se tato pravidla projednávají, kontrolují a posuzují na poradě vedení.

Oddělení rozvoje lidských zdrojů zpracovává a realizuje koncepci vzdělávání a profesního rozvoje zaměstnanců Fondu. Provádí individuální vzdělávací plány zaměstnanců a na základě předložených požadavků zajišťuje realizaci vzdělávacích akcí. Organizuje a kontroluje profesní přípravu zaměstnanců, poskytuje organizační podporu garantům odborných vzdělávacích akcí. Administruje a eviduje agendu závazků v rámci prohloubení či zvýšení vzdělání. Provádí administraci a organizaci úřednických zkoušek, školení EU a zajišťuje jazykové vzdělávání zaměstnanců Fondu. Pro zaměstnance organizuje účast na odborných konferencích, sympoziích a kongresech.

4.3 Systém vzdělávání v organizaci

Pravidla vzdělávání zaměstnanců Fondu jsou upravena v interní dokumentaci, která byla vytvořena tak, aby bylo dosahováno maximálního efektu vzhledem k cílům stanoveným Strategií Fondu. Vzdělávání zaměstnanců organizuje personální odbor s oddělením lidských zdrojů. Oddělení lidských zdrojů je určeno zaměstnancům Fondu, kteří jsou ve služebním, popř. pracovním poměru na plný pracovní úvazek, a nejsou již v adaptačním procesu.

Oddělení rozvoje lidských zdrojů zajišťuje:

- a) zpracovává a realizuje koncepci vzdělávání a profesního rozvoje zaměstnanců,
- b) zpracovává individuální vzdělávací plány zaměstnanců a na základě předložených požadavků zajišťuje realizaci vzdělávacích akcí,
- c) organizuje a kontroluje profesní přípravu zaměstnanců Fondu a poskytuje organizační podporu garantům odborných vzdělávacích akcí,
- d) administruje a eviduje agendu závazků v rámci prohloubení či zvýšení vzdělávání,

- e) provádí aplikaci ustanovení příslušných právních předpisů, především zákona o státní službě v oblasti vzdělávání a úřednických zkoušek státních zaměstnanců,
- f) zajišťuje administraci a organizaci úřednických zkoušek,
- g) zajišťuje školení řidičů CP a eviduje školení řidičů jednotlivých Regionálních odborů,
- h) zajišťuje školení EU,
- i) zajišťuje jazykové vzdělávání zaměstnanců Fondu a přípravu na standardizované zkoušky,
- j) administruje a zpracovává agendu hodnocení zaměstnanců,
- k) zajišťuje účast zaměstnanců na odborných konferencích, sympoziích či kongresech,
- l) zajišťuje vzdělávací akce pro zaměstnance v rámci Technické pomoci PRV a OP Rybářství.

Druhy vzdělávání v organizaci

- *Vstupní vzdělávání úvodní* – cílem je zprostředkovat zaměstnanci informace a základní znalosti týkající se chodu Fondu (prostřednictvím přímého nadřízeného nebo e-learningu), aby byl zaměstnanec po svém zařazení nebo jmenování na služební/pracovní místo způsobilý vykonávat státní službu/práci. Toto vzdělávání je povinné pro všechny zaměstnance a zahajuje se bezprostředně po nástupu do služby/na pracovní místo a ukončuje se do tří měsíců od zařazení nebo jmenování.
- *Vstupní vzdělávání následné* je jednou z forem přípravy zaměstnance ve služebním poměru k vykonání obecné části úřednické zkoušky. Zaměstnanec se ve služebním poměru vzdělává samostudiem odborné literatury a případně dalších dokumentů, které jsou uveřejněny v Portálu Informačního systému o státní službě.
- *Průběžné vzdělávání* – cílem je zajistit prohlubování znalostí zaměstnanců v návaznosti na již absolvované vzdělávání, nebo za účelem odborného a osobního rozvoje zaměstnance. Toto vzdělávání probíhá zpravidla po ukončení vstupního vzdělávání úvodního, a to průběžně po celou dobu trvání služební/pracovního poměru, které je v souladu s požadavky kladenými na systemizované služební/pracovní místo.
- *Vzdělávání vedoucích zaměstnanců* – vzdělávacím cílem je osvojit si základní obecné kompetence pro výkon pozice vedoucího zaměstnance, kterými jsou především:

- a) pravidla a nástroje řízení a vedení zaměstnanců, schopnost týmové práce, schopnost rozhodování, schopnost formulovat a řešit problémy a nést odpovědnost,
- b) sociální schopnosti, zejména pak schopnost otevřeného přístupu, efektivní komunikace, umění prezentovat, motivovat, řešit konflikty a vyjednávat,
- c) rozvoj osobnostních předpokladů, zejména samostatnost v rozhodování, důvěryhodnost, psychická odolnost, vyrovnanost nebo schopnost obhajovat výsledky své práce.

Součástí vzdělávání vedoucích zaměstnanců ve Fondu je cyklus „Manažerská akademie pro představené a vedoucí zaměstnance“, která obsahuje vzdělávací moduly např. role a osobnost představeného, řízení procesů, řídicí styly, strategické řízení, vedení týmů, řízení projektů, řízení lidských zdrojů, komunikace, informační toky, řízení znalostí, organizace práce a času, zvládání stresu, kontrola řízení kvality a finanční řízení.

Tato manažerská akademie je navržena a obsah sestaven v rámci manažerského rozvoje představených a vedoucích zaměstnanců Fondu jakou součástí povinného vzdělávání pro všechny manažery a vedoucí zaměstnance. Smyslem akademie je pomoci všem manažerům získat přehlednou představu o své roli manažera. Cílem je sjednotit manažerskou terminologii a úroveň manažerských dovedností na jednotlivých stupních řízení.

- *Jazykové vzdělávání* – cílem je osvojení a prohlubování si znalosti cizího jazyka pro prokázání úrovně znalosti cizího jazyka požadovaného pro služební/pracovní místo, na které byl zaměstnanec zařazen nebo jmenován. Fond organizuje jazykové vzdělávání ve dvou formách:
 - a) certifikační kurz, jehož cílem je v časové lhůtě 12 měsíců úspěšně složení mezinárodně uznávané zkoušky z cizího jazyka,
 - b) pokračovací kurz je určen zaměstnancům, kteří již certifikát ze standardizované zkoušky získali. Jeho náplní je průběžné udržování získaných jazykových znalostí.

Formy vzdělávání uplatňované v organizaci

- *Externí vzdělávání* je zajišťované externí vzdělávací agenturou. Toto vzdělávání je zpravidla odborné, např. jazyková výuka, školení řidičů a kurz Evropské unie. Může probíhat také formou e-learningu.
- *Interní vzdělávání* je zajišťované v rámci interních zdrojů Fondu, např. vstupní školení zaměstnanců, vzdělávání odborně vedené garantem z řad zaměstnanců Fondu a e-learningové vzdělávání. E-learning je formou samovzdělávání zaměstnanců prostřednictvím testů přístupných na interním portálu.
- *Samostudium* znamená sebevzdělávání zaměstnanců např. prostřednictvím studia příslušné odborné literatury.
- *Stáže* to je vyšší forma vzdělávání, která předpokládá jistou úroveň znalostí účastníků v dané oblasti, uskutečňující se v jiných organizacích se stejným nebo příbuzným zaměřením činnosti v tuzemsku nebo zahraničí.
- *Konference, sympozia, kongresy* – nejvyšší formy vzdělávání zaměřené na specializované odborné činnosti organizované v tuzemsku i zahraničí, týkající se pouze těch zaměstnanců, jejichž pracovní náplň koresponduje s tematickým zaměřením těchto akcí.
- *Další vzdělávání* tj. zvyšování a prohlubování kvalifikace, při nichž jsou se zaměstnanci uzavírány Kvalifikační dohody.

Externí vzdělávání

Fond realizuje pro své zaměstnance následující formy externího vzdělávání.

- Externí odborné vzdělávání – otevřená vzdělávací akce nebo skupinové vzdělávání.
- Školení řidičů referentských vozidel.
- Jazykové vzdělávání.
- Kurz Evropské unie.

Externí odborné vzdělávání – probíhá jako otevřená vzdělávací akce, která je organizována vzdělávací agenturou pro širokou veřejnost s předem vypsány termíny, nebo jako skupinové vzdělávání zaměstnanců Fondu na zakázku v případě, že se příslušné vzdělávací akce účastní alespoň 5 zaměstnanců Fondu.

Kurz Evropské unie – je realizován v souladu s usnesením vlády České republiky a je pro všechny zaměstnance Fondu povinný. Zaměstnanci tento kurz absolvují formou e-learningu a po jeho vykonání obdrží certifikát.

Interní vzdělávání

Organizace pro své zaměstnance organizuje následující formy interního vzdělávání:

- Odborně garantované zaměstnanci Fondu.
- E-learningové vzdělávání.
- Vstupní školení zaměstnance a periodicky opakovaná školení.

Interní vzdělávání odborně garantované zaměstnanci Fondu se jedná o interní vzdělávání, kdy je školitelem (garantem) zaměstnanec Fondu, který má s danou problematikou velké zkušenosti a je kompetentní k odbornému zaškolení ostatních zaměstnanců Fondu.

E-learningové vzdělávání je formou samovzdělávání zaměstnanců prostřednictvím testů přístupných na interním portálu Fondu, nebo IS externího dodavatele. E-learning jako forma interního vzdělávání je technicky zajišťována Oddělením projektového řízení Odboru informačních technologií nebo externím dodavatelem. Kontrolu plnění testů provádí přímí nadřízení zaměstnanců.

Vstupní školení zaměstnance a periodicky opakovaná školení – BOZP a PO, bezpečnosti informací a dat, fyzické bezpečnosti, problematiky protikorupčních opatření a pro určené zaměstnance v oblasti řízení rizik. Tato školení zajišťuje Samostatné oddělení bezpečnostní politiky. Vstupní školení BOZP a PO je provedeno v den nástupu nového zaměstnance do zaměstnání.

4.4 Identifikace potřeb vzdělávání v organizaci

Potřeby ve vzdělávání ve Fondu vycházejí ze tří hledisek.

Prvním hlediskem je legislativa, která se neustále mění a vyvíjí, a z toho plynou potřeby pro kontinuální vzdělávání zaměstnanců v jednotlivých oblastech agendy Fondu, které vykonává na základě zákonem daných povinností vůči dotační politice EU a ČR. Zde můžeme zařadit vzdělávání ve změnách a pravidlech, které se mění a vyvíjejí s jednotlivými dotačními tituly.

Druhým hlediskem jsou potřeby, které vyplývají z povinností zaměstnavatele, které na něj kladou legislativní změny v oblasti výkonu státní služby a pracovněprávních

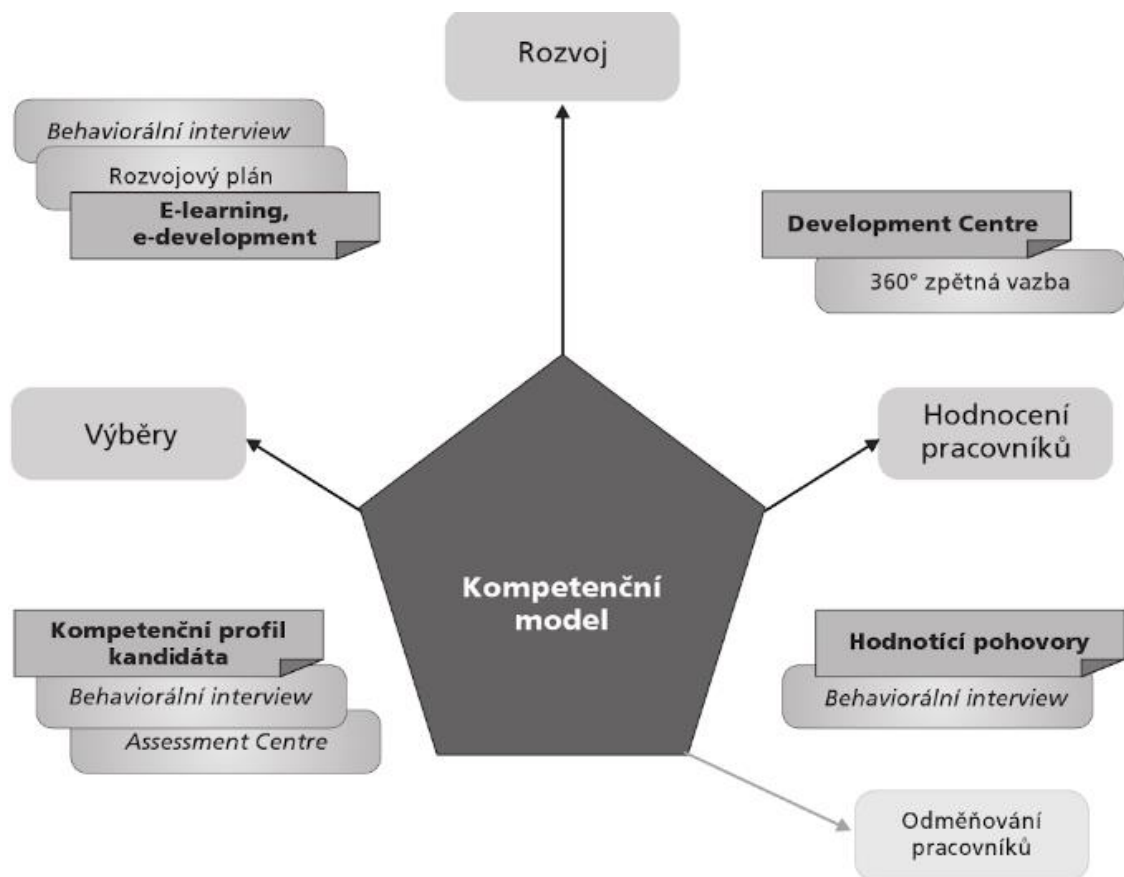
vztahů. Do těchto potřeb řadíme vzdělávání bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, první pomoci a systém řízení bezpečnosti informací.

Třetím hlediskem můžeme chápat rozšíření podpůrných znalostí, které jednotlivý zaměstnanci ve státní službě a pracovněprávních vztazích potřebují pro výkon své pracovní činnosti např. jazykové vzdělávání, školení řidičů referentů apod.

Při identifikaci vzdělávacích potřeb představený/vedoucí zaměstnanec postupuje podle Sborníku Kompetenčního modelu. Tento model propojuje požadavky pro kvalitní výkon jednotlivých profesí, které jsou využívány od výběru zaměstnanců, přes cílený rozvoj kompetencí dle individuálních potřeb jednotlivých zaměstnanců, až po kvalitativní vyhodnocování efektivity vzdělávání a úprav vzdělávacích programů. Zavedení kompetenčního modelování musí být podpořeno také kvalitním vzděláváním jednotlivých zaměstnanců.

Zaměstnanci nemají možnost v organizaci si sami navrhnout vzdělávání, které potřebují ke své profesi, ani které by bylo možné pro rozvíjení jejich osobního rozvoje.

Obrázek 6: Kompetenční model



Zdroj: (Hroník, 2007, str. 70)

4.5 Zvyšování a prohlubování kvalifikace

Zvyšováním kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace nebo její získání či rozšíření. Jedná se o studium, vzdělávání, školení nebo jinou formu přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání. Toto vzdělávání nevychází přímo povinných legislativních potřeb Fondu, ale je žádoucí pro výchovu lidských zdrojů, kteří ve Fondu pracují již nějaký čas, osvědčili se a Fond jim umožňuje procesní růst zvýšení kvalifikace.

Příslušný zaměstnanec, který se zaváže zvýšit si kvalifikaci, setrvá po úspěšném dokončení studia u Fondu v pracovním poměru určenou dobu poměrnou k délce studia. V případě, že tento závazek nesplní, zavazuje se uhradit Fondu náklady spojené se svým zvyšováním kvalifikace, tj. školné, poskytování studijního volna s náhradou platu, které budou snižovány s odpracovanou dobou.

Zaměstnanec je povinen si soustavně prohlubovat kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata, a která umožňuje zaměstnanci vykonávat sjednané práce, za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování.

4.6 Plánování vzdělávání

Pro tuto diplomovou práci chápeme plánování z centrálního pohledu, tj. zajištění vzdělávání pro všechny zaměstnance fondu. Centrální plán vychází z jednotlivých individuálních vzdělávacích plánů, které sestavuje jednou ročně vedoucí zaměstnanec se svými přímými podřízenými. Tyto individuální plány, jak již bylo řečeno v kapitole identifikace potřeb vychází z požadavků legislativních a metodických změn v oblasti dotační politiky, legislativy ČR a pracovních právních vztahů v jednotlivých letech.

Na základě jednotlivých individuálních plánů jsou sestavovány potřeby vzdělávání v jednotlivých tématech. Fond sestaví do konce března daného kalendářního roku centrální plán vzdělávání, ve kterém jsou zastoupené jednotlivé kurzy, školení a semináře.

Tento centrální plán vzdělávání sestavuje Oddělení lidských zdrojů, který zohlední finanční prostředky alokované Fondem pro daný rok. Finanční náročnost vzdělávání v daném roce je důležitým vodítkem pro odbor ekonomiky, který sestavuje rozpočet Fondu na další rok.

4.7 Realizace vzdělávání

Realizaci vzdělávání zajišťuje výhradně Oddělení lidských zdrojů, které informuje o jednotlivých kurzech, seminářích, školeních jednotlivé vedoucí zaměstnance a jejich přímé podřízené podle jejich individuálních vzdělávacích plánů e-mailem a také prostřednictvím informačního systému Fondu. Především jsou jim sděleny podrobnosti realizace, jako je termín, místo konání a obsah vzdělávací akce. Zaměstnanci se na tato školení hlásí výhradně elektronicky, e-mailem nebo prostřednictvím informačního systému Fondu.

Oddělení lidských zdrojů po každé vzdělávací akci vede spisovou dokumentaci, která obsahuje mimo jiné informaci o vzdělávací akci, prezenční listinu, hodnocení vzdělávací akce a kopii osvědčení, které obdrží každý posluchač po jejím skončení. Získání osvědčení může být podmíněné na závěr vzdělávací akce kvalifikační zkouškou (např. ústní nebo písemný test).

Jednotlivé studijní programy jsou realizovány s ohledem na počet posluchačů centrálně nebo v jednotlivých regionech. K tomu jsou využívány buď prostory Fondu, nebo pronajaté cizí prostory.

4.8 Vyhodnocení vzdělávání

Po skončení každé vzdělávací akce probíhá zpětná vazba formou hodnocení jednotlivými posluchači. Toto hodnocení se provádí v informačním systému Fondu formou elektronického dotazníku, ve kterém jsou hodnoceny jednotlivé oblasti: splnění vzdělávacího cíle s ohledem na přínos pro pracovní činnost zaměstnance, kvality lektora (srozumitelnost projevu, odborná způsobilost apod.), materiální a organizační zabezpečení vzdělávací akce (sylaby, technické prostředky, délka jednotlivých bloků a občerstvení).

Výsledky hodnocení vzdělávací akce jsou vždy přílohou spisové dokumentace, která je o ní vedena a slouží jako podklad při zajištění dalšího vzdělávání a případnému zlepšení úrovně organizace vzdělávacích akcí.

4.9 Dotazníkové šetření

V kapitole metodika již bylo uvedeno, že výzkum pro tuto diplomovou práci bude veden formou dotazníkového šetření ve vybrané organizaci. Tato forma šetření byla zvolena z důvodu jednoduchosti a srozumitelnosti pro jednotlivé respondenty. Obecně

lze říci, že možnost výběru jedné odpovědi z několika možných, na otázku uvedenou v dotazníku je pro respondenty rychle pochopitelný. Výhodou dotazníkového šetření je možnost volby mezi elektronickou a papírovou (analogovou) formou, kterou předkládáme respondentům.

Následné zpracování a interpretace dat je po provedeném šetření jednodušší a grafické výstupy jsou výstižnější. Je možné rychle oslovit velké množství respondentů a získat tak v krátkém časovém úseku velké množství dat k následnému zpracování.

Nevýhodou dotazníkového šetření oproti např. řízenému strukturovanému rozhovoru mezi tazatelem a respondentem je chybovost, která může být zapříčiněná nepochopením otázky v dotazníku. Přesto ve Fondu byla zvolena forma dotazníkového šetření, protože s ohledem na provoz úřadu nebylo možné zajistit v odpovídajícím časovém úseku dostatek respondentů k strukturovaným rozhovorům.

Původním záměrem bylo předložit dotazník v elektronické podobě (prostřednictvím aplikace Google formuláře) pokud možno všem zaměstnancům Regionálního odboru České Budějovice. Byl vytvořen elektronický dotazník, který, jak bylo následně zjištěno, může být poslán e-mailem jednotlivým respondentům, ale bohužel softwarová omezení sítě Fondu neumožňují dotazníky vytvoření v Google formuláře vyplňovat jednotlivými respondenty. Proto bylo zvoleno náhradní řešení, kdy elektronický dotazník byl převod do analogové (papírové) podoby a předložen jednotlivým respondentům k vyplnění.

Výzkumný vzorek respondentů byl zvolen v rámci Regionálního odboru České Budějovice (dále jen RO ČB). Působnost RO ČB kopíruje oblast NUTS II Jihozápad, což odpovídá území krajů Jihočeského a Plzeňského. Sídlo RO ČB je v Českých Budějovicích v ulici Rudolfovská 80. Dále má RO ČB mimo svého sídla dalších 11 regionálních pracovišť, která sídlí v bývalých okresních městech v obou výše uvedených krajích.

Náplň zaměstnanců regionálních pracovišť je převážně v terénu a z tohoto důvodu bylo dotazníkové šetření soustředěno pouze do sídla RO ČB, protože se zde nacházejí oddělení, jejíž zaměstnanci pracují převážně v samotném sídle.

Dotazník byl rozdán 70 respondentům na všech odděleních s žádostí o jejich vyplnění. Výzkum se uskutečnil od 18. 2. do 22. 2 2019, po tomto termínu bylo vráceno 68 vyplněných dotazníků. To odpovídá 98% návratnosti.

Pro rychlejší a přesnější zpracování výsledků z dotazníkového šetření byly všechny dotazníky z papírové (analogové) podoby převedeny do původně zamyšlené digitální podoby v aplikaci Google formuláře. Následně byla provedena analýza výstupních dat z dotazníkového šetření.

4.10 Vyhodnocení dotazníkového šetření

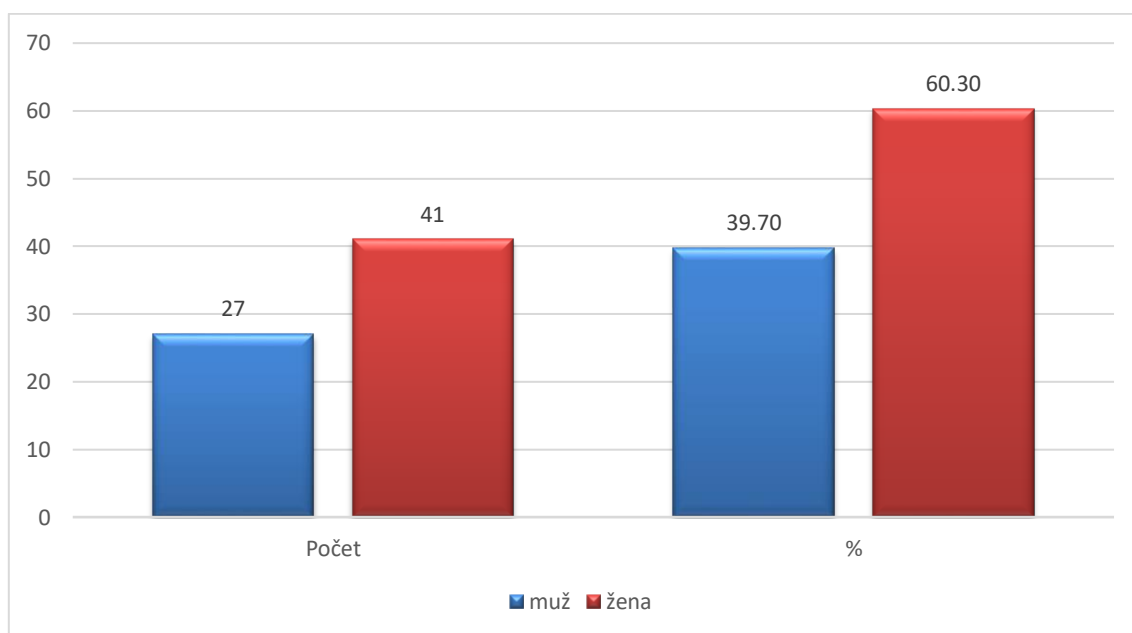
Všichni respondenti odpověděli na všechny otázky, kde byla možnost výběru jedné odpovědi, na poslední otázku, kde respondenti mohli napsat svůj názor, odpověděli pouze někteří.

Otázka č. 1

Jste muž nebo žena?

Na tuto otázku odpovědělo 27 mužů a 41 žen. Tedy v dotazníkovém šetření bylo zastoupeno 39,7% mužů a 60,3% žen.

Graf 1: Vyhodnocení otázky č. 1



Zdroj: Vlastní výzkum

V kapitole 4.2 v rámci charakteristiky personální politiky Fondu bylo uvedeno, že ve Fondu je zaměstnáno 36% mužů a 64% žen. I v rámci dotazníkového šetření se podíl mužů a žen blíží k těmto procentům, tj. do průzkumu se zapojilo 39,70% mužů a 60,30% žen.

Otázka č. 2

Kolik je Vám let?

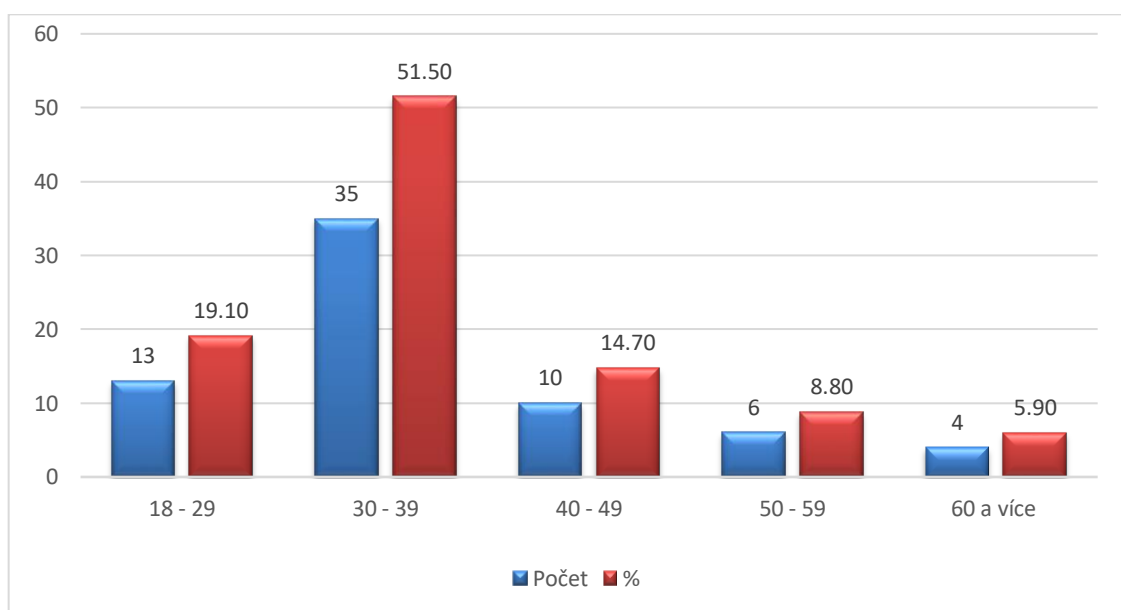
Bylo zvoleno pět věkových kategorií. Zastoupení respondentů podle věku zobrazuje následující tabulka a graf.

Tabulka 2: Věk respondentů

| Věk | Počet | % |
|-----------|-------|-------|
| 18 - 29 | 13 | 19,10 |
| 30 - 39 | 35 | 51,50 |
| 40 - 49 | 10 | 14,70 |
| 50 - 59 | 6 | 8,80 |
| 60 a více | 4 | 5,90 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 2: Vyhodnocení otázky č. 2



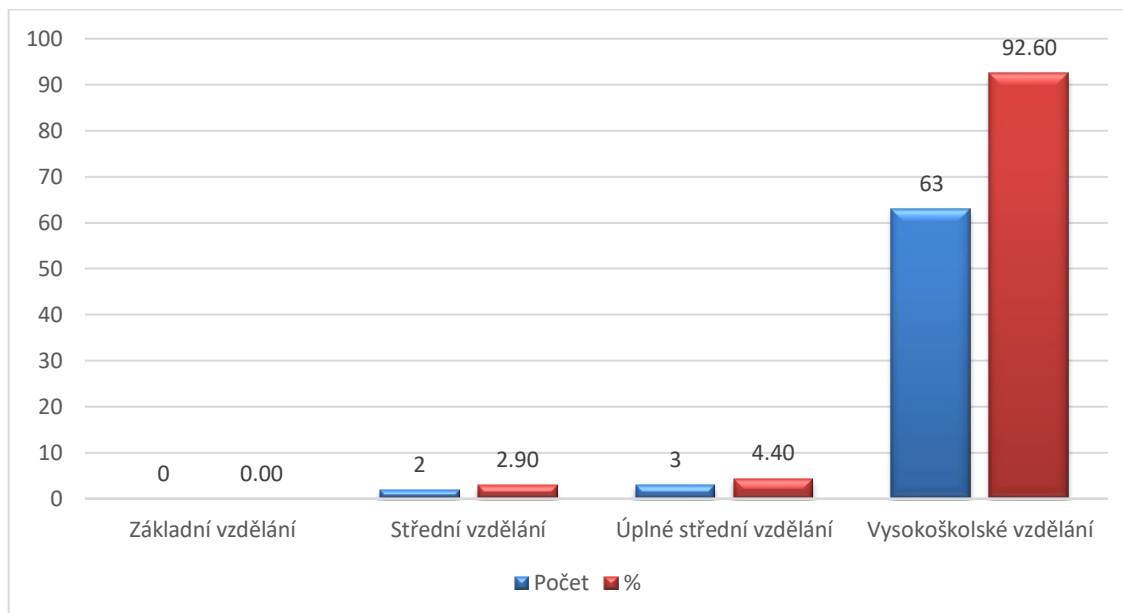
Zdroj: Vlastní výzkum

V dotazníku byla řešena také věková struktura jednotlivých respondentů. Z grafu vyplývá, že do dotazníkového šetření se nejvíce zapojila věková kategorie 30 – 39 let (51,50%) tedy polovina respondentů. Tento výsledek je v celku logický, protože Fond v této podobě působí od začátku roku 2004 a v prvních pěti letech jeho činnosti došlo k jeho největšímu personálnímu rozšíření, především z řad absolventů vysokoškolských oborů, kteří nyní zastupují výše uvedenou věkovou kategorii.

Otázka č. 3

Jaké máte dosažené vzdělání?

Graf 3: Vyhodnocení otázky č. 3



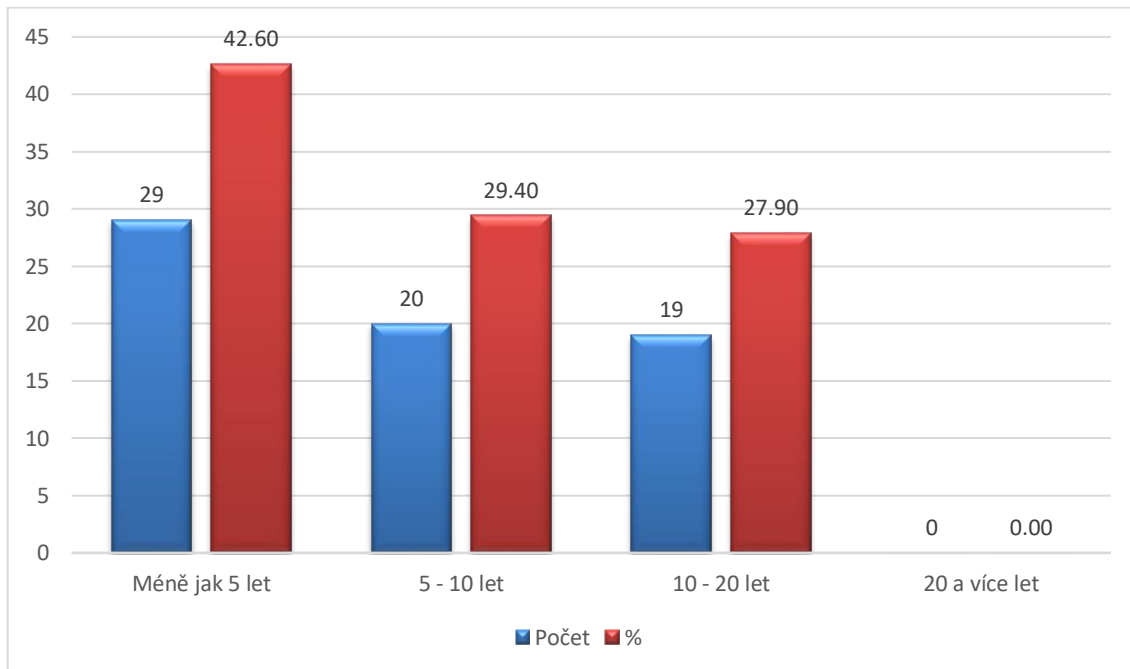
Zdroj: Vlastní výzkum

Fond ve své činnosti vede různé formy správních řízení, z tohoto důvodu jsou legislativní požadavky na vzdělání zaměstnanců náročné. Většina zaměstnanců, kteří vedou tato správní řízení musí mít vysokoškolské vzdělání. I proto se v dotazníkovém šetření účastnilo 96,60% respondentů, kteří mají dokončené vysokoškolské vzdělání (magisterské, popř. bakalářské). Zaměstnanci, kteří mají střední a úplné střední vzdělání zajišťují servisní agendu Fondu např. hospodářská činnost, referent podatelny, spisové služby apod.

Otázka č. 4

Jak dlouho pracujete v organizaci Státní zemědělský intervenční fond?

Graf 4: Vyhodnocení otázky č. 4



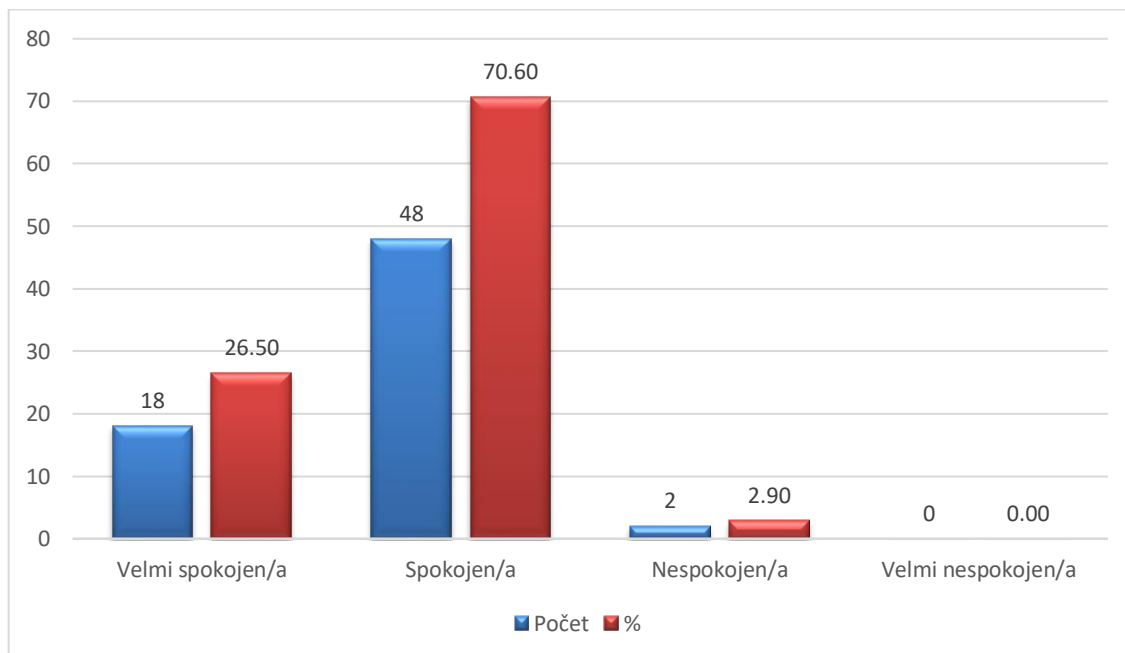
Zdroj: Vlastní výzkum

V komentáři k otázce č. 2 bylo uvedeno, že Fond v této podobě jako platební agentura zahájil svou činnost 1. ledna 2004. Z toho vyplývá, že zaměstnanci mohou pracovat v této organizaci maximálně v kategorii 10 – 20 let. I když v dotazníku byla uvedena kategorie 20 a více let správně nikdo z respondentů tuto kategorii neoznačil, z toho můžeme usuzovat, že respondenti přistupovali k vyplňování dotazníku odpovědně.

Otázka č. 5

Jste spokojen/a se zaměstnáním ve Vaší organizaci?

Graf 5: Vyhodnocení otázky č. 5



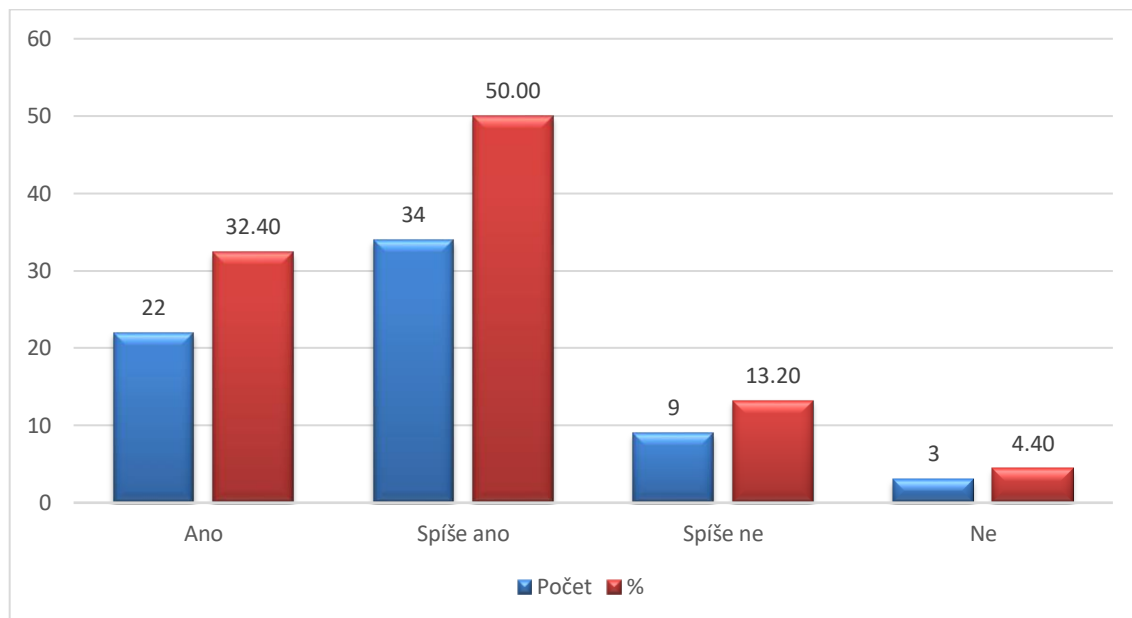
Zdroj: Vlastní výzkum

Tato otázka byla zařazena do dotazníku jako podpůrná pro zpracování dat. Lze konstatovat, že míra spokojenosti u jednotlivých zaměstnanců souvisí s možností dalšího sebevzdělání. Každý zaměstnanec potřebuje ke své činnosti nové informace, aby mohl svoji pracovní činnost vykonávat kvalitně a to především s ohledem na neustálé legislativní změny, kterým se musí přizpůsobit. Z dotazníkového šetření vyplynulo plných 97,10% respondentů uvedlo, že je se svým zaměstnavatelem spokojeno popř. velmi spokojeno. Tato informace je pro Fond velmi povzbudivá.

Otázka č. 6

Jste svým zaměstnavatelem veden/a k rozvoji potřebných znalostí a dovedností?

Graf 6: Vyhodnocení otázky č. 6



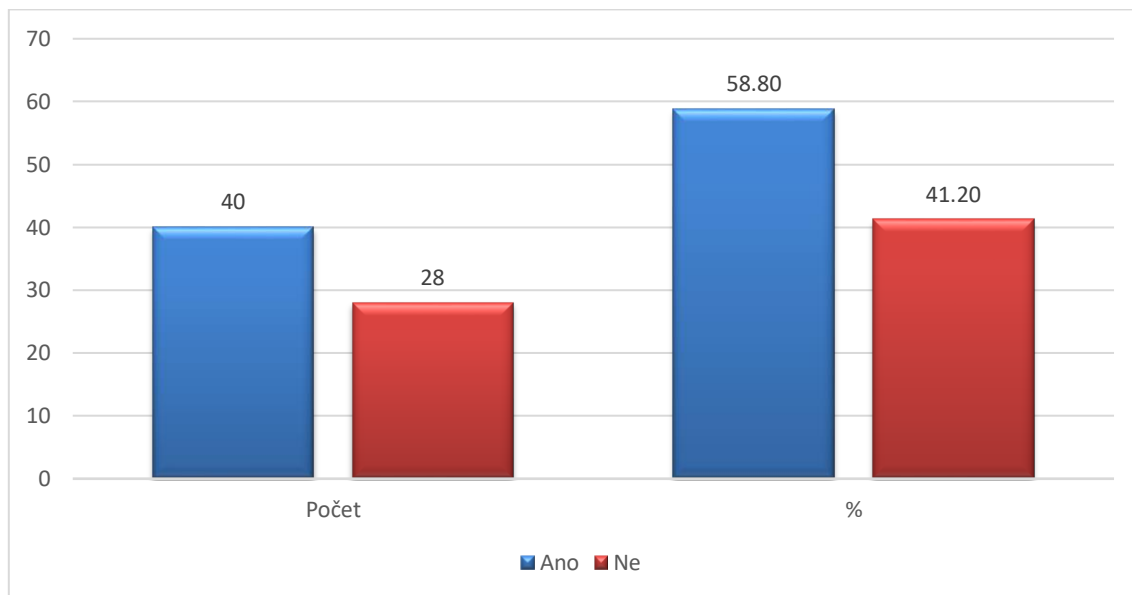
Zdroj: Vlastní výzkum

Správní agenda Fondu je rozsáhlá, zahrnuje administraci dotačních titulů z Evropské unie, národních zdrojů, Společných opatření trhu a intervenčních nákupů zemědělských komodit. Každým rokem dochází k legislativním změnám těchto činností a zaměstnanci Fondu musí tyto legislativní změny doplňovat v rámci vzdělávání Fondu. Ze získaných dat je patrné, že více než 3/4 respondentů uvedlo, že je vedeno k rozvoji potřebných znalostí a dovedností. Tuto skutečnost lze dát do kontextu z předchozí otázkou spokojenosti zaměstnanců s Fondem. Výzkum prokázal, že vzdělávání zaměstnanců je propojeno s jejich spokojeností. Proto i tyto dvě otázky byly záměrně uvedeny po sobě, aby toto propojení bylo možné prokázat.

Otázka č. 7

Máte možnost dalšího vzdělávání v organizaci?

Graf 7: Vyhodnocení otázky č. 7



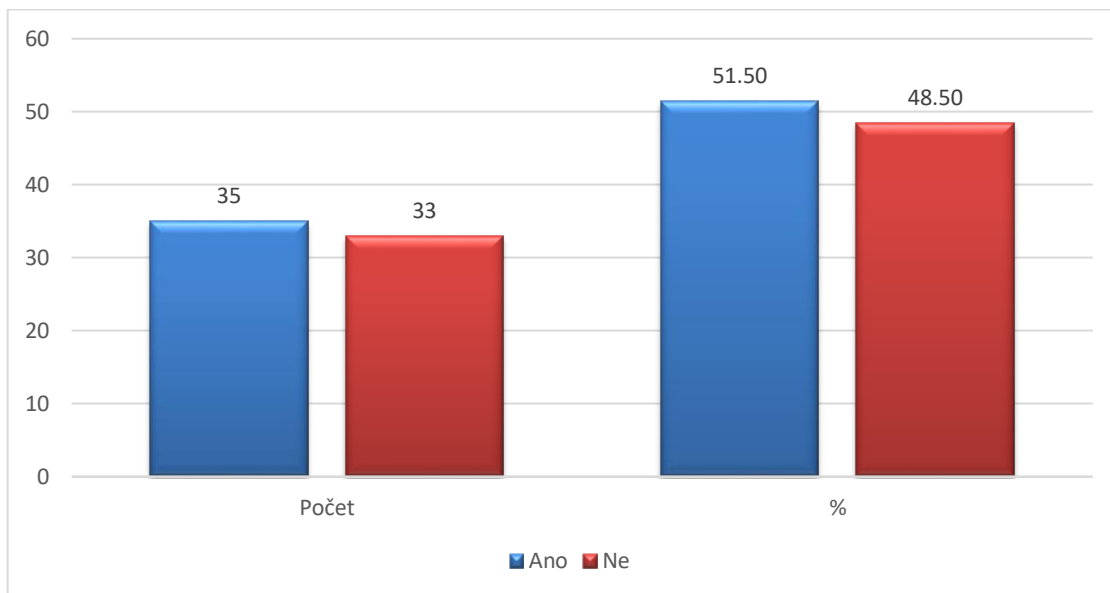
Zdroj: Vlastní výzkum

Data získaná z výzkumu ukázala, že větší polovina respondentů má možnost dalšího vzdělávání. Pro Fond je důležitá informace, že 58,80% zaměstnanců uvádí tuto možnost dále se vzdělávat. Z rozhovorů s odpovědnými pracovníky s oblasti vzdělávání ve Fondu je nabídka různých seminářů a kurzů celkem pestrá. Zde by měl Fond více tuto nabídku prezentovat mezi zaměstnanci, aby více vnímali, že možnost dalšího vzdělávání mají.

Otázka č. 8

Pokud ano, vyhovuje Vám tento systém vzdělávání?

Graf 8: Vyhodnocení otázky č. 8



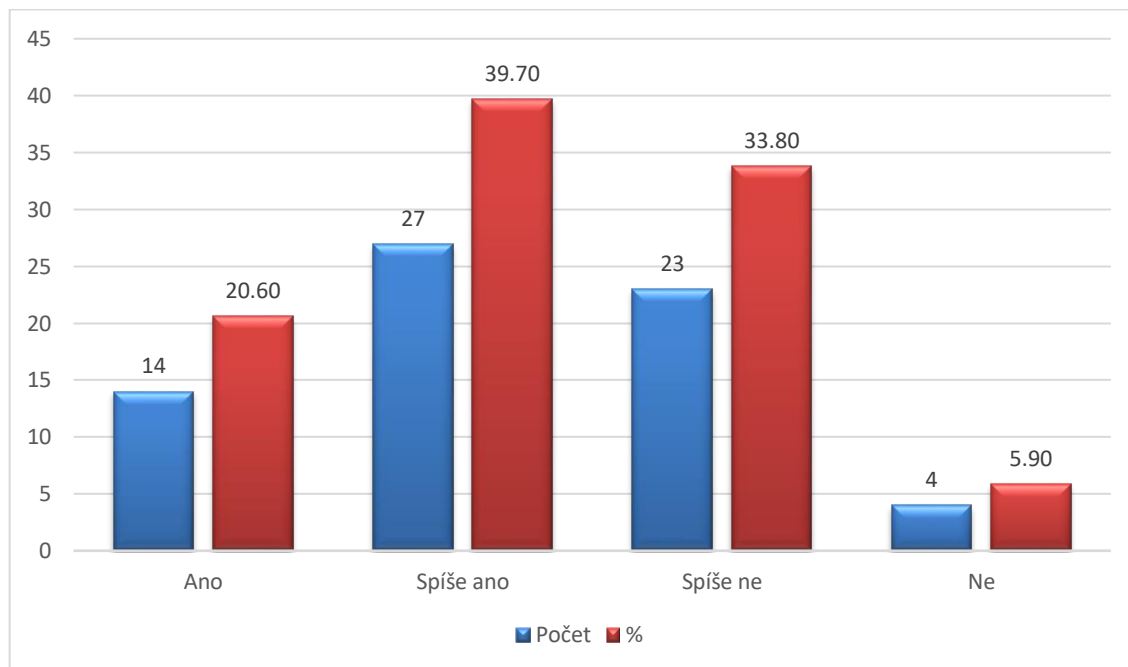
Zdroj: Vlastní výzkum

V dotazníku bylo zamýšlené, že na tuto otázku budou odpovídat pouze ti, kteří v předchozí otázce uvedli možnost ANO, protože v předchozí otázce odpovědělo 41,20% respondentů NE a přesto v této otázce odpověděli všichni respondenti. Došlo k nepochopení této otázky z důvodu, jejího chybného vysvětlení v dotazníku. Proto nebudou získaná data dále zpracovávána a komentována.

Otázka č. 9

Je podle Vás nabídka vzdělávání pro Vaši pozici dostačující?

Graf 9: Vyhodnocení otázky č. 9



Zdroj: Vlastní výzkum

Z rozhovorů s kompetentními pracovníky s oblasti vzdělávání ve Fondu, bylo zjištěno, že nabídka školení zasahuje do různých oblastí získávání informací. V nabídce jsou kurzy odborného charakteru (semináře v oblasti stavebního zákona, účetnictví, legislativy apod.) i humanitně zaměřené (jazykové kurzy). Mnoho vzdělávacích kurzů je nabízeno na centrálním pracovišti Fondu v Praze. Pro mnoho zaměstnanců z regionálních odborů může být jejich dostupnost s ohledem na vzdálenost problematická. I to může být důvodem proč 39,70% zaměstnanců uvedlo, že nabídka není dostačující.

Otázka č. 10

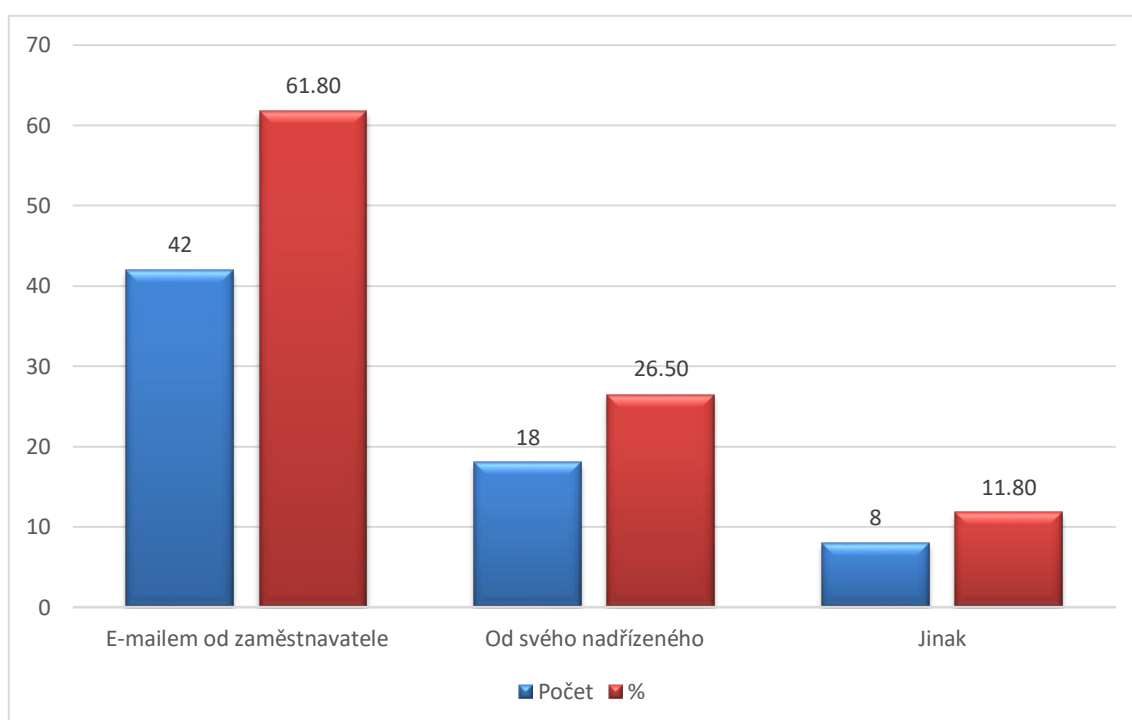
Jak se dozvídáte informace ohledně vzdělávacích akcí v organizaci?

Tabulka 3: Získávání informací ohledně vzdělávání

| Získávání informací ohledně vzdělávání | Počet | % |
|--|-------|-------|
| E-mailem od zaměstnavatele | 42 | 61,80 |
| Od svého nadřízeného | 18 | 26,50 |
| Jinak | 8 | 11,80 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 10: Vyhodnocení otázky č. 10



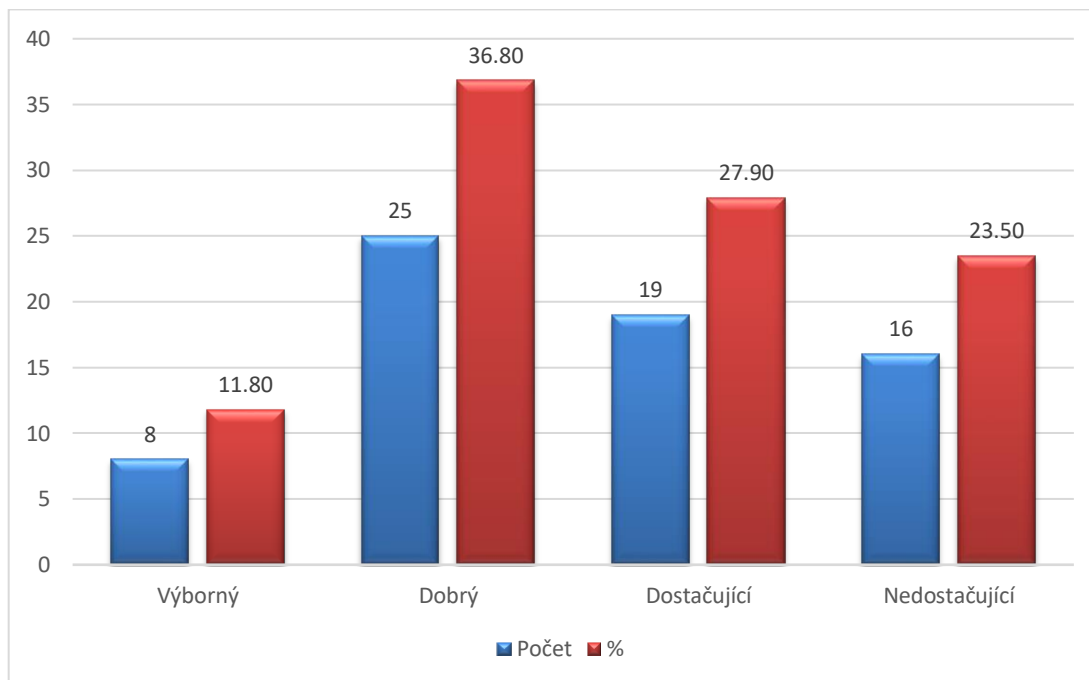
Zdroj: Vlastní výzkum

Fond využívá pro prezentaci jednotlivých vzdělávacích kurzů elektronickou cestu a zveřejňuje jejich nabídku v informačním systému Fondu a v případě cíleného individuálního vzdělávání jednotlivých zaměstnanců i formu e-mailu. V případě kurzů, kterých se zúčastní povinně všichni zaměstnanci konkrétního oddělení, jim tuto informaci sdělí jejich představený.

Otázka č. 11

Jak hodnotíte vzdělávací program v organizaci?

Graf 11: Vyhodnocení otázky č. 11



Zdroj: Vlastní výzkum

Na základě získaných dat pouhá 1/10 respondentů ohodnotila, že vzdělávací program je výborný. Pro 36,80% respondentů je vzdělávací program dobrý. I z této otázky vyplývá, že vzdělávací program Fondu kladně hodnotí polovina respondentů. Zatímco 27,90% a 23,50% hodnotí vzdělávací program jako dostačující nebo nedostačující. Zde je patrné, že Fond by měl této otázce věnovat zvýšenou pozornost a měl by své vzdělávací aktivity vůči svým zaměstnancům zatraktivnit.

Otázka č. 12

Dáváte přednost vzdělávání uvnitř organizace nebo mimo ni?

Tabulka 4: Místo konání vzdělávání

| Místo konání vzdělávání | Počet | % |
|-------------------------|-------|-------|
| Uvnitř organizace | 27 | 39,70 |
| Mimo organizaci | 41 | 60,30 |

Zdroj: Vlastní výzkum

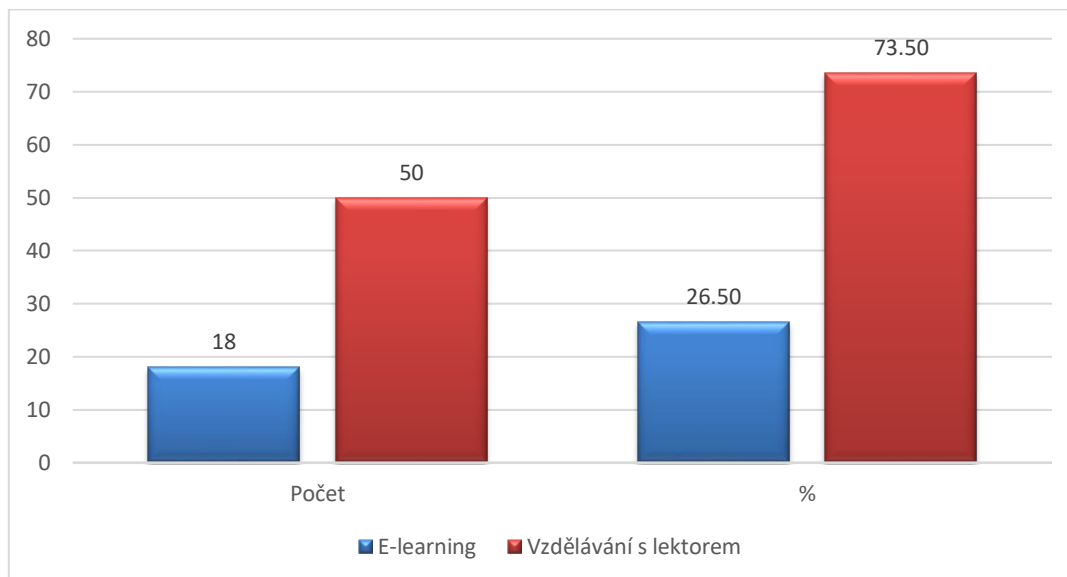
Většina respondentů (60,30%) uvedla, že se raději vzdělávají mimo prostory své organizace.

Toto může mít následující důvody. Nedostatek kvalitních prostor pro vzdělávání, především s ohledem na jejich kapacitu a technické zázemí. Dalším důvodem může být potřeba setkávání zaměstnanců v rámci celé republiky a jejich výměna zkušeností s ohledem na administrativní činnost, kterou vykonávají a která by měla být na celém území státu shodná. V odpovědích na tuto otázku (39,70%) je, ale možné definovat i konzervativní přístup, kdy někteří zaměstnanci nechtějí opouštět své pracoviště, raději se vzdělávají uvnitř své organizace.

Otázka č. 13

Upřednostňujete raději e-learning nebo vzdělávání s lektorem?

Graf 12: Vyhodnocení otázky č. 13



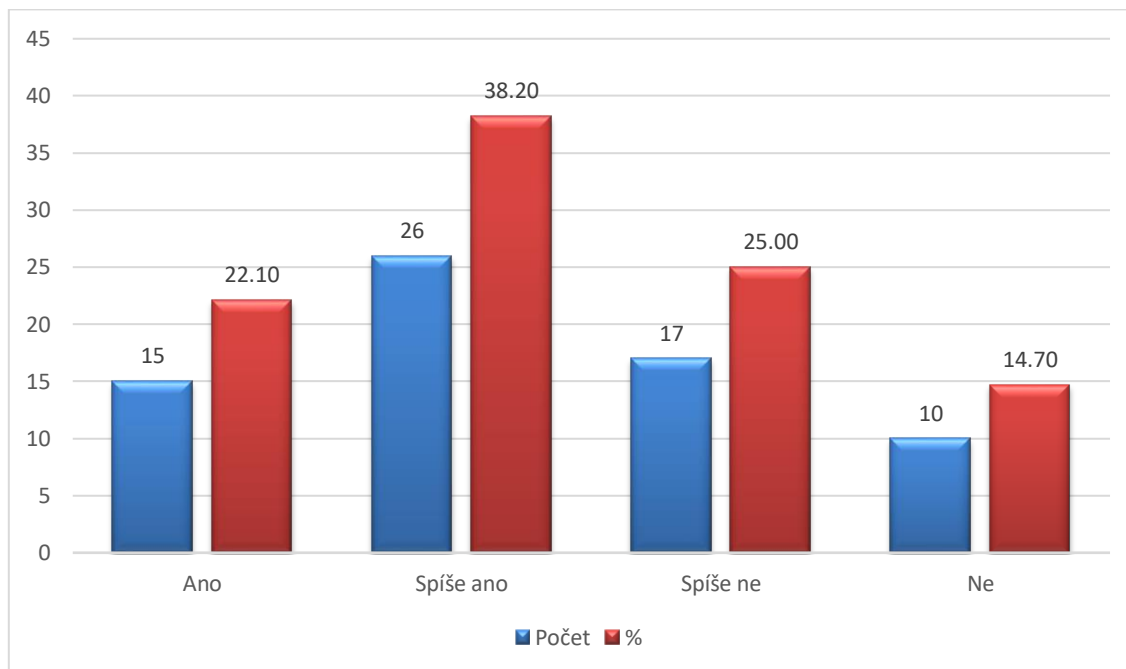
Zdroj: Vlastní výzkum

Data z výzkumu jednoznačně prokázala, že zaměstnanci upřednostňují semináře vedené lektorem, oproti e-learningovému vzdělávání. Lze konstatovat, že příčinou může být potřeba zpětné vazby mezi lektorem a posluchači a vést odbornou diskusi (face to face). U e-learningového vzdělávání tato možnost chybí. V dnešní době propagace e-learningového vzdělávání se výsledky výzkumu jeví, jako poněkud konzervativní pohled na systém vzdělávání.

Otázka č. 14

Dostáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného ohledně vzdělávání?

Graf 13: Vyhodnocení otázky č. 14



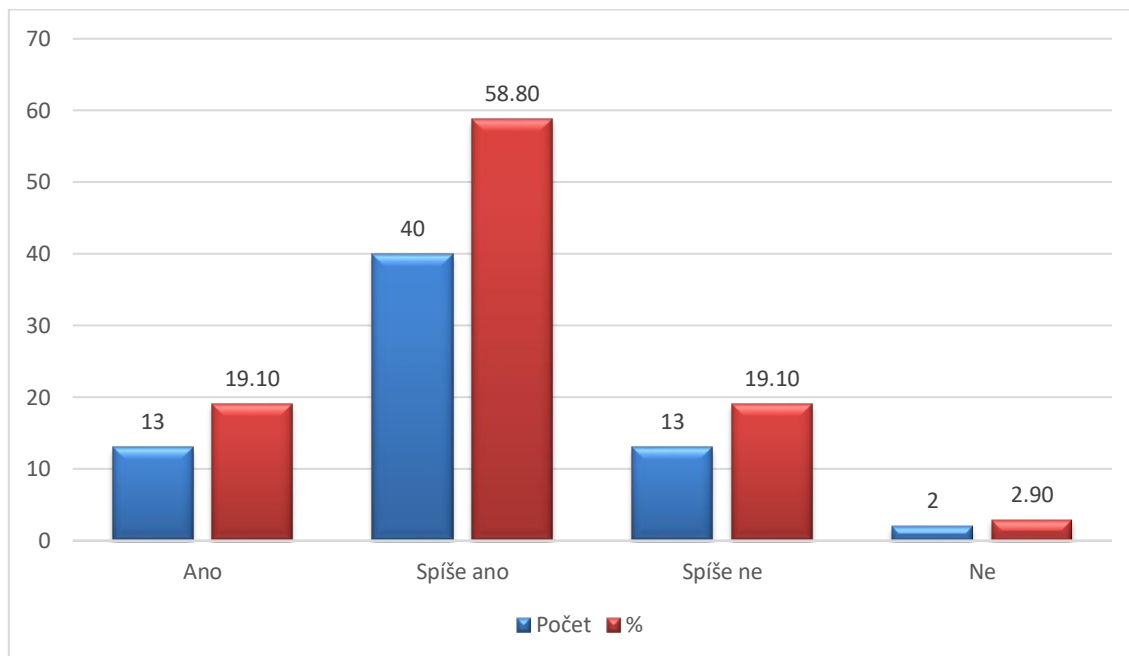
Zdroj: Vlastní výzkum

Podle získaných dat je patrné, že nadřízený (představený, popř. vedoucí) komunikuje se svými podřízenými ohledně vzdělávání a poskytuje jim zpětnou vazbu o úspěšnosti a potřebnosti vzdělávací akce, tak jak byla vyhodnocena na základě zpětné vazby od samotných účastníků konkrétní vzdělávací akce, 60,30% účastníků uvedlo, že tuto zpětnou vazbu dostávají a 39,70% spíše ne popř. vůbec žádnou zpětnou vazbu nemají. Pro další plánování vzdělávacích akcí je nezbytné, aby účastníci měli možnost po skončení vzdělávací akce se k ní vyjádřit a následně, aby i sami dostali informaci o tom, jak byla vnímána celá vzdělávací akce všemi zúčastněnými.

Otázka č. 15

Při vzdělávání jste spokojen/a s výukou?

Graf 14: Vyhodnocení otázky č. 15



Zdroj: Vlastní výzkum

Dotazníkové šetření prokázalo spokojenost s výukou při vzdělávacích akcích a tuto spokojenost vyjádřilo ano popř. spíše ano 77,90%. Částečnou nespokojenost vyjádřilo 19,10% respondentů a jen 2,90% bylo nespokojeno. Pro Fond je tento výsledek dobrý, protože ukazuje, že finanční prostředky jsou účelně vynakládány na systém vzdělávání v organizaci.

Otázka č. 16

Uvítal/a byste více vzdělávacích akcí v organizaci než doposud?

Tabulka 5 : Množství vzdělávacích akcí

| Více vzdělávacích akcí | Počet | % |
|------------------------|-------|-------|
| Ano | 36 | 52,90 |
| Spíše ano | 26 | 38,20 |
| Spíše ne | 6 | 8,80 |
| Ne | 0 | 0,00 |

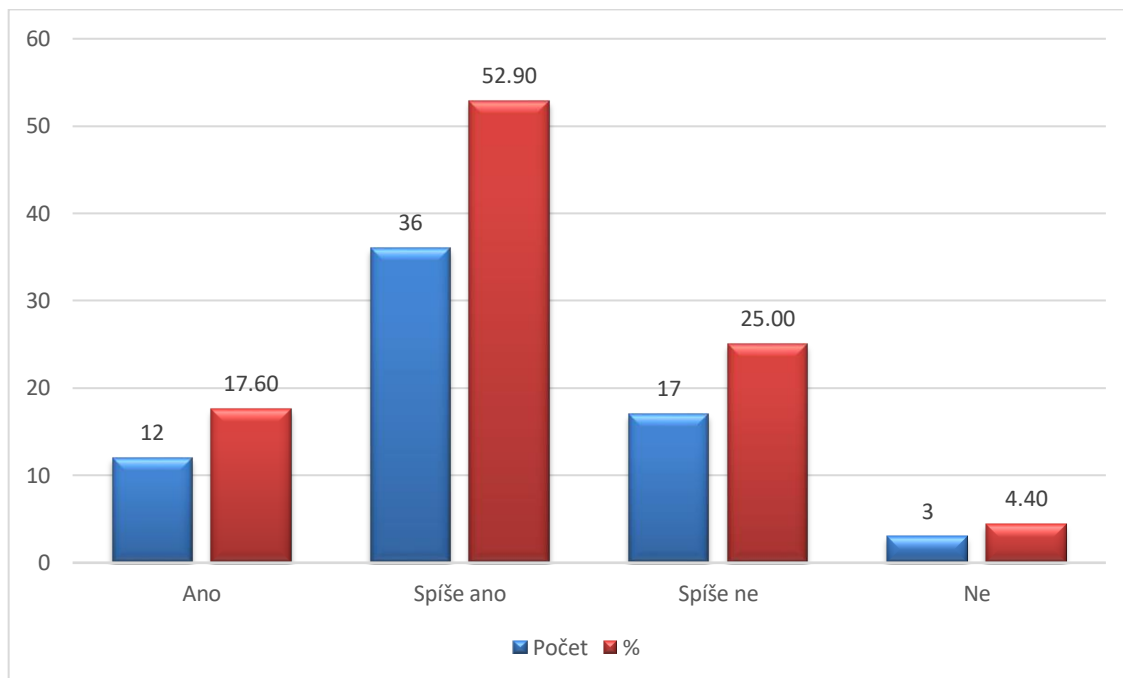
Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 16 prokázala, že systém vzdělávání není zaměstnancům lhostejný, uvědomují si jeho potřebnost, a proto 91,10% respondentů by spíše uvítala více vzdělávacích příležitostí, než měla doposud. Tento výsledek je pro Fond velmi povzbudiví.

Otázka č. 17

Jste spokojen/a s komunikací uvnitř organizace ohledně vzdělávání?

Graf 15: Vyhodnocení otázky č. 17



Zdroj: Vlastní výzkum

V rámci celého dotazníkového šetření bylo respondentům předloženo několik otázek, ve kterých byla zjišťována míra jejich spokojenosti se systémem vzdělávání Fondu. Z většiny odpovědí na otázky je patrné, že zaměstnanci Fondu jsou převážně spokojeni. Výjimku netvoří ani odpovědi na tuto otázku, protože s komunikací, která se týká vzdělávání je 70,50% respondentů spokojeno.

Otázka č. 18

Pokud máte nějaké návrhy či připomínky ke vzdělávání v organizaci, napište je.

Respondenti v dotazníku uvedli následující připomínky a návrhy:

- Uvítal bych jazykové vzdělávání.
- Organizace by měla sama více dbát o odborný růst svých zaměstnanců a rozšířit portfolio vzdělávacích aktivit.
- Vzdělávání k tématu provádět s předstihem, a ne až poté, kdy je téma uvedeno v praxi.
- Častější vzdělávání, a ne tak nahuštěné – pro lepší přínos informací a jejich zpracování.
- Uvítala bych vzdělávání v místě zaměstnání, nejen v Praze. Konkrétně pro mou pozici nevidím systematický program vzdělávání.

Na poslední otázku v dotazníku měli respondenti uvést svůj názor nebo připomínku. 12 respondentů na tuto otázku vyjádřilo svoje připomínky ohledně vzdělávání. Některé připomínky měly shodný charakter, např. 2 respondenti uvedli, že by přivítali kurzy výuky cizích jazyků nebo ve čtyřech případech bylo uvedeno přání vzdělávání k tématu provádět s předstihem a ne až po té, kdy je téma uvedeno v praxi. Některé připomínky je možno chápat, jako návrhy ke zlepšení celého vzdělávacího systému fondu.

5 DISKUSE

Analýza systému vzdělávání pracovníků byla provedena v organizaci Státní zemědělský intervenční fond (dále jen Fond). Dotazníkové šetření proběhlo v Regionálním odboru České Budějovice, kde bylo rozdáno 70 dotazníků a vrátilo se 68 vyplněných dotazníků, tzn. návratnost 98%. Fond si uvědomuje jak je důležité vzdělávání svých zaměstnanců, poněvadž zaměstnanci často pracují s legislativou, která se neustále mění a na tyto změny zaměstnanci musí umět reagovat. Vzdělávání zaměstnanců organizuje Odbor personální, Oddělení rozvoje lidských zdrojů, které se snaží při realizaci vzdělávání spolupracovat s jednotlivými organizačními útvary, externími vzdělávacími institucemi, externími lektory, ale i výzkumnými ústavy, univerzitami a vysokými školami. I když je vzdělávání ve Fondu efektivně propracované, přesto proběhl výzkum s cílem zjistit spokojenost zaměstnanců se vzděláváním v organizaci, popřípadě uvést námitky či připomínky. Z vyhodnocení dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni se vzděláváním ve Fondu, ale několik připomínek se v dotazníku objevilo.

Na základě analýzy systému vzdělávání a dotazníkového šetření, které jsou uvedeny v této diplomové práci, byla navržena tato doporučení.

Větší prezentace nabídky vzdělávání mezi zaměstnanci

Z analýzy systému vzdělávání, rozboru výsledků z dotazníkového šetření a z osobního dotazování vyplynulo, že zaměstnanci mají možnost dalšího vzdělávání, ale nemají dostatek informací o nabízených vzdělávacích programech v organizaci.

Navrhuji, aby Oddělení rozvoje lidských zdrojů, které administruje a organizuje vzdělávací akce, uvádělo více informací o jednotlivých vzdělávacích programech do interního informačního systému do záložky Školení, a pokud dojde ke změně, záložku Školení ihned aktualizovalo. Oddělení rozvoje lidských zdrojů by mělo být připraveno v případě potřeby, poskytnout konkrétní informace zaměstnancům, týkající se vzdělávací akce.

Dále navrhuji, aby u každého školení bylo uvedeno, pro koho je školení určeno a specifikovat, co bude obsahem tohoto školení. Zaměstnanci budou mít lepší představu o vzdělávacím programu a budou moci zvážit, zda je toto školení pro ně přínosné.

Uživatelsky přívětivější záložka Školení v rámci informačního systému Fondu

Na základě analýzy vyplynulo, že respondenti o záložce Školení vědí, ale nechtějí ji používat, protože nejsou schopni se v ní dostatečně orientovat. Aby se dostali ke zdroji, který potřebují nalézt, musí se složitě dostat přes řadu nepotřebných informací.

Navrhuji zjednodušení záložky Školení v interním informačním systému, aby byla uživatelsky srozumitelná pro každého. Pracovníci Oddělení informačních technologií s pracovníky Oddělení rozvoje lidských zdrojů vypracují jednodušší program záložky Školení, který bude vizuálně příjemný, přehledný, uživatelsky jednoduchý, ale zároveň dostatečně obsáhlý. Pracovat bude na základě jasných a stručných hesel, případně klíčových slov. Zaměstnanci tak získají jednoduchý přehled o školeních, která ve Fondu budou probíhat. Budou moci do přehledu nahlížet a v případě zájmu se objednat na školení. Pokud se vyskytnou nějaké nejasnosti ohledně vzdělávání, kterým zaměstnanci neporozumí, budou se moci na bližší informace doptat v Oddělení rozvoje lidských zdrojů.

Vhodné načasování vzdělávacích akcí

V otázce č. 18, kam mohli respondenti uvést své připomínky a návrhy, byla jedna z připomínek, že vzdělávání k tématu by se mělo provádět s předstihem a ne až poté, kdy je téma uvedeno v praxi. Podle respondentů je nevhodné provést školení těsně před zavedením dané problematiky do praxe.

Navrhuji, aby školení byla prováděna s dostatečným časovým předstihem, tzn. jak plánování vzdělávacích akcí, tak i jeho realizování, podle důležitosti a složitosti daného školení. Zaměstnanci budou mít dostatek času nové znalosti pochopit a ujasnit si jejich fungování ještě dříve, než se začnou uplatňovat v praxi. Toto opatření bude eliminovat jejich případné pozdější chybování.

Respondenti upřednostňují školení, po nichž mají dostatek času si všechny nově nabyté informace znovu projít a v částech, kterým dostatečně neporozuměli, se zdokonalit. Zaměstnavatel by měl být ochotný danou prezentaci, či jiné zdroje, ze kterých školení čerpalo, poskytnout zaměstnancům pro jejich vlastní potřebu. Je v zájmu manažerů organizace, aby zaměstnanci danou problematiku pochopili do detailu. Čím více času budou mít na zažití informací, tím snadněji a rychleji je budou uplatňovat v praxi.

Zapojení zaměstnanců do tvorby vzdělávacích programů

Na základě získaných dat týkajících se otázky „Jak hodnotíte vzdělávací program v organizaci?“ hodnotilo 36,80% respondentů, že vzdělávací program je dobrý, ale 27,90% a 23,50% hodnotilo vzdělávací program jako dostačující nebo nedostačující.

Z toho vyplývá, že Fond by měl věnovat větší pozornost oblíbenosti současného systému vzdělávání mezi zaměstnanci.

Navrhuji, aby vedení Fondu aktivně zapojilo své zaměstnance do tvorby vzdělávacích programů. Sami by mohli navrhnout téma, které by je zajímalo a ve kterém by se chtěli vzdělávat a mohli iniciativně navrhnout způsob vzdělávání, který by jim vyhovoval. Nejjednodušší pro zaměstnavatele by v takovém případě bylo např. vytvoření dotazníku a na základě jeho výsledků potom vyhodnotit následující postup. Nabízí se i osobní pohovory pro zjištění mínění zaměstnanců, ale tato verze je poněkud více časově náročná, nicméně stejně efektivní. Toto opatření by mohlo vést k zvýšení zájmu zaměstnanců o vzdělávání, protože budou mít možnost zjistit více o problematice, která je skutečně zajímavá a je pro ně důležitá.

Více vzdělávání v oblasti výuky cizích jazyků

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by respondenti měli zájem o rozšíření výuky cizích jazyků. Rádi by také měli možnost studovat cizí jazyky na dalších pracovních pozicích. Fond umožňuje studovat cizí jazyky pouze manažerským pozicím a pracovním pozicím vyžadující aktivní používání cizího jazyka z důvodu souvislosti s členstvím ČR v Evropské unii. Tyto jazykové kurzy musí být zakončeny mezinárodně uznávanou zkouškou. Fond by měl zvážit možnost nabídky cizích jazyků i dalším zaměstnancům, vzhledem k finančním možnostem organizace.

Navrhuji, aby Fond vypracoval směrnici, která by určovala za jakých podmínek, by mohli zaměstnanci využít možnost studovat cizí jazyk, např. formou benefitů, nebo s podmínkou spolufinancování kurzů. Podmínkou ukončení kurzu, by také bylo získání jazykového certifikátu, jako ověření získaných znalostí. Zajistila by se tím efektivita vzdělávacích programů.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že organizace Státní zemědělský intervenční fond má systematický, jasně definovaný a ucelený systém vzdělávání. Navrhovaná opatření doplňují tento ucelený systém. Organizace si uvědomuje důležitost vzdělávání svých zaměstnanců, protože zaměstnanci skrývají velký a nekonečný

potenciál. Proto Fond nabízí svým zaměstnancům příležitost pro vzdělávání, rozvoj a vytváří jim stabilní prostředí, které jim umožňuje snadněji překonávat překážky a dosahovat stanovené cíle.

6 ZÁVĚR

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v současné době patří mezi nejdůležitější procesy v organizaci, protože to nejcennější, co organizace může mít, jsou její vzdělání a spokojení zaměstnanci. Společnost, která se snaží vzdělávat své zaměstnance tím, že zvyšuje jejich kvalifikaci, má větší šanci uspět v konkurenčním prostředí. Lidé jsou více motivovaní, prohlubují si své znalosti a dovednosti, jsou spokojenější a méně opouštějí svá současná zaměstnání. Vzdělávání zaměstnanců je možné rozdělit do několika skupin. Některé jsou stanoveny zákonem a legislativou, jiné se týkají oblasti rozvoje zaměstnanců. Významnou skupinu tvoří také odborné vzdělávání týkající se potřeb organizace. Proto je důležité zachovávat a zdokonalovat systematický přístup. Organizace je živý organizmus, na kterém se musí stále pracovat, aby nedošlo k útlumu a prostředky, které jsou vynaložené na rozvoj, byly efektivně využity.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení stávajícího stavu systému vzdělávání zaměstnanců ve Státním zemědělském intervenčním fondu. V teoretické části byly zpracovány literární rešerše a studia odborné literatury, kde jsou vymezeny základní pojmy týkající se vzdělávání zaměstnanců.

Praktická část je zaměřena na charakteristiku vybrané organizace, ve které se prováděl výzkum. Na začátku bylo nutné zanalyzovat stávající systém v organizaci. Tato analýza byla provedena na základě dotazníkového šetření a studiem vnitřních směrnic a dokumentů. Systém vzdělávání v organizaci využívá počítačové podpory při plánování vzdělávacích akcí prostřednictvím intranetové aplikace Školení, která pomáhá s komunikací mezi zaměstnanci a pracovníky Oddělení lidských zdrojů.

Na základě dotazníkového šetření byla vypracována hodnotící část a navržena doporučení ke zlepšení stávajícího systému vzdělávání. U současného stavu byly zjištěny silné i slabší stránky, které umožnily prostor pro návrhy ke zlepšení. Silnou stránku v organizaci představuje důraz, který se klade na rozvoj a vzdělávání. K tomu pomáhá především kompetenční model, který účinně propojuje požadavky pro kvalitní výkon jednotlivých profesí, přes cílený rozvoj individuálních potřeb jednotlivých zaměstnanců, až po vyhodnocování efektivnosti vzdělávání.

Na závěr praktické části byla navržena konkrétní doporučení, která by mohla současný stav zlepšit a ještě více přiblížit k potřebám zaměstnanců.

Státní zemědělský intervenční fond dle mého názoru má systém vzdělávání kvalitně propracovaný, uvědomuje si důležitost rozvoje lidského kapitálu a stále pracuje na rozvoji a vývoji tohoto systému. Toto zjištění prokázal i výzkum, který by proveden. Výsledkem byla zjištěna spokojenost zaměstnanců, což je pro organizaci povzbuzující. Ukázalo se, že si váží svých zaměstnanců a snaží se je motivovat, zajímá se o jejich potřeby a naslouchá případným námitkám.

I. SUMMARY A KEYWORDS

Organizations need employees with a high and appropriate level of knowledge, skills and abilities. To satisfy this need is necessary to follow strategic steps which means that they are based on knowledge of specific requirements and support the achievement of the organisation's strategic goals. Organizations must also consider the personal development and growth needs of each individual person they employ. An organization that educates its employees by increasing their qualifications is more competitive and can respond more flexibly to market demands. Employees are more motivated, change their jobs less, work better, have more expertise and are happier. The advantage of systematic training is the formation of work skills according to specific needs, systematically delivering professionally trained staff. The average cost per worker is usually lower than in other ways of education. It is necessary to be able to respond quickly and reliably to changes in today's modern society, where many things are constantly changing. Continuous lifelong learning is a current trend, with which help it is easier to keep a job or to have a better job on the labor market.

This thesis deals with the system of education in the organization State Agricultural Intervention Fund (hereinafter referred to as the Fund). The thesis is divided into two parts. The first part is focused on literary research related to education in the organization. In the second part, the research was carried out and evaluated on the basis of a questionnaire survey. The current employees of the Fund were the respondents. The obtained data from the questionnaire survey was evaluated and subsequently evaluated on the basis of the knowledge from the theoretical part of the thesis. For a clear graphical representation of the resulting information from the questionnaires, most questions were processed in the form of tables or graphs.

Based on the analysis and evaluation of the current educational system in the organization have been proposed changes that could lead to improvement.

Keywords: human resources, education system, employee training, analysis, evaluation of education

II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Odborná literatura

- Aranza, P. A. (2000). *Human Resources Management*. Makati City, Philippines: Goodwil trading.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Bartoňková, H. (2010). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- Bedrnová, E., Nový, I., & kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Česko: Management Press.
- Bělohávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Praha, Česko: Computer Press.
- Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno, Česko: CP Books.
- Cook, J. A., Staniforth, D., & Stewart, J. (1997). *The Learning Organization in the Public Services*. London, England: Gower Publishing.
- Deiblová, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha, Česko: LINDE nakladatelství.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha, Česko: Computer Press.
- Holátová, D., Doležalová, V., & kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina, Slovensko: GEORG.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha, Česko: Management Press.

- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice, Česko: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.
- Malach, A., & kol. (2005). *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Mazouch, P., & Fischer, J. (2011). *Lidský kapitál*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Srpová, J., Řehoř, V., & kol. (2010). *Základy podnikání*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Stredwick, J. (2005). *An Introduction to Human Resource Management*. Oxford, England: Oxford.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Tobin, D. R. (2000). *All Learning is Self - directed*. USA: American Society for Training and Development.
- Truneček, J. (2004). *Management znalostí*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- York, K. M. (2010). *Applied Human Resource Management*. USA: Sage Publications.

Internetové zdroje:

Huff, R (n.d.). *Human capital*. Retrieved February 20, 2019, from <https://www.britannica.com/topic/human-capital#ref307776>

MVCR. cz (n.d.). *MVCR. Státní služba, vzdělávání státních zaměstnanců* Retrieved March 2, 2019, from: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vzdelavani-statnich-zamestnancu.aspx>

Ross, S.(2015, March 27). *What is human capital and how is it used?* Retrieved February 20, 2019, from <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and-how-it-used.asp>

SZIF.cz (n.d.). *SZIF*. Retrieved March 2, 2019, from <http://www.szif.cz/cs>

SZIF.cz (n.d.). *Výroční zpráva 2017*. Retrieved March 2, 2019, from <http://www.szif.cz/cs/vyrocní-zpravy>

SZIF.cz (n.d.). *Organizační struktura*. March 5, 2019, from <http://www.szif.cz/cs/organizacni-schema>

SZIF.cz (n.d.). *Legislativa*. Retrieved March 2, 2019, from <http://www.szif.cz/cs/legislativa>

III. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

| | |
|--------|--|
| SZIF | Státní zemědělský intervenční fond |
| AEO | Agroenvironmentální opatření |
| AZV | Agentura pro zemědělství a venkov |
| CP | Centrální pracoviště |
| CSV | Celostátní síť pro venkov |
| ČR | Česká republika |
| EU | Evropská unie |
| Fond | Státní zemědělský intervenční fond |
| HRDP | Horizontal Rural Development Programme (Horizontální program rozvoje venkova) |
| IACS | Integrovaný administrativní a kontrolní systém |
| IS | Informační systém |
| KNM | Kontroly na místě |
| LPIS | Land Parcel Identification System (Systém pro evidenci půdních bloků/Registr zemědělské půdy) |
| NUTS | Nomenclature des unités territoriales statistique (Územní celek/statistická územní jednotka vytvořená pro potřeby statistické a analytické a pro účely EU) |
| OP | Operační program: Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství |
| PP | Přímé platby |
| PUZČ | Předčasné ukončení zemědělské činnosti |
| PRV | Program rozvoje venkova |
| RO | Regionální odbor |
| SAPARD | Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development (Speciální předvstupní program pro zemědělství a rozvoj venkova) |
| SOT | Společná organizace trhu |

IV. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi | 16 |
| Obrázek 2: Cyklus vzdělávání | 18 |
| Obrázek 3: Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody | 20 |
| Obrázek 4: Organizační struktura Státní zemědělský intervenční fond | 30 |
| Obrázek 5: Regionální odbory Státního zemědělského intervenčního fondu..... | 31 |
| Obrázek 6: Kompetenční model | 39 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Vztah motivace k učení a preferovaných způsobů učení..... | 11 |
| Tabulka 2: Věk respondentů | 44 |
| Tabulka 3: Získávání informací ohledně vzdělávání | 52 |
| Tabulka 4: Místo konání vzdělávání | 54 |
| Tabulka 5 : Množství vzdělávacích akcí | 58 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Vyhodnocení otázky č. 1 | 43 |
| Graf 2: Vyhodnocení otázky č. 2 | 44 |
| Graf 3: Vyhodnocení otázky č. 3 | 45 |
| Graf 4: Vyhodnocení otázky č. 4 | 46 |
| Graf 5: Vyhodnocení otázky č. 5 | 47 |
| Graf 6: Vyhodnocení otázky č. 6 | 48 |
| Graf 7: Vyhodnocení otázky č. 7 | 49 |
| Graf 8: Vyhodnocení otázky č. 8 | 50 |
| Graf 9: Vyhodnocení otázky č. 9 | 51 |
| Graf 10: Vyhodnocení otázky č. 10 | 52 |
| Graf 11: Vyhodnocení otázky č. 11 | 53 |

| | |
|---|----|
| Graf 13: Vyhodnocení otázky č. 13 | 55 |
| Graf 14: Vyhodnocení otázky č. 14 | 56 |
| Graf 15: Vyhodnocení otázky č. 15 | 57 |
| Graf 17: Vyhodnocení otázky č. 17 | 59 |

V. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Vyhodnocení vzdělávací akce

Příloha 3: Logo Státního zemědělského intervenčního fondu

Příloha 4: Logo Program rozvoje venkova

Příloha 1: Dotazník

Dotazník

1.

Jste muž nebo žena?

Označte jen jednu elipsu.

muž

žena

2.

Kolik je Vám let?

Označte jen jednu elipsu.

18 - 29 let

30 - 39 let

40 - 49 let

50 - 59 let

60 a více let

3.

Jaké máte dosažené vzdělání?

Označte jen jednu elipsu.

Základní vzdělání

Střední vzdělání

Úplné střední vzdělání

Vysokoškolské vzdělání

4.

Jak dlouho pracujete v organizaci Státní zemědělský intervenční fond?

Označte jen jednu elipsu.

Méně jak 5 let

5 - 10 let

10 - 20 let

20 a více let

5. **Jste spokojen/a se zaměstnáním ve Vaší organizaci?**

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen/a
 Spokojen/a
 Nespokojen/a
 Velmi nespokojen/a

6. **Jste svým zaměstnavatelem veden/a k rozvoji potřebných znalostí a dovedností?**

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

7. **Máte možnost dalšího vzdělávání v organizaci?**

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

8. **Pokud ano, vyhovuje Vám tento systém vzdělávání?**

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

9. **Je podle Vás nabídka vzdělávání pro Vaši pozici dostačující?**

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

10. **Jak se dozvídáte informace ohledně vzdělávacích akcí v organizaci?**

Označte jen jednu elipsu.

- E-mailem od zaměstavatele
 Od svého nadřízeného
 Jinak

11. **Jak hodnotíte vzdělávací program v organizaci?**

Označte jen jednu elipsu.

- Výborný
 Dobrý
 Dostačující
 Nedostačující

12. **Dáváte přednost vzdělávání uvnitř organizace nebo mimo ni?**

Označte jen jednu elipsu.

- Uvnitř organizace
 Mimo organizaci

13. **Upřednostňujete raději e-learning nebo vzdělávání s lektorem?**

Označte jen jednu elipsu.

- E-learning
 Vzdělávání s lektorem

14. **Dostáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného ohledně vzdělávání?**

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

15. **Při vzdělávání jste spokojen/a s výukou?**

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. **Uvítal/a byste více vzdělávacích akcí v organizaci než doposud?**

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. **Jste spokojen/a s komunikací uvnitř organizace ohledně vzdělávání?**

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne























































18. **Pokud máte nějaké návrhy či připomínky ke vzdělání v organizaci, napište je.**

Příloha 2: Vyhodnocení vzdělávací akce

Vyhodnocení vzdělávací akce

| | |
|-------------------------------|---|
| Název vzdělávací akce: | |
| Jméno lektora: | |
| Datum konání vzdělávací akce: | Jméno a příjmení, číslo organizačního útvaru: |

Hodnotící dotazník má za cíl zmapovat Vaše dojmy z absolvované vzdělávací akce. Pokuste se, prosím, co nejpřesněji **smajlíky** a ve volných plochách **slovně** vyjádřit své pocity a postřehy, odrážející vnímání absolvované vzdělávací akce. Děkujeme.

| | |
|--|--|
| 1. Celkový dojem ze vzdělávací akce |       |
| 2. Organizační zajištění |       |
| 3. Technické zajištění (<i>didaktické pomůcky, výukové prostory</i>) |       |
| 4. Studijní materiály (<i>pokud jste je obdrželi</i>) |       |
| 5. Obsáhlost vzdělávací akce |       |
| 6. Zvolená forma výuky (<i>metody</i>) |       |
| 7. Srozumitelnost výkladu lektora |       |
| 8. Schopnost lektora zaujmout |       |
| 9. Celková připravenost a odborná úroveň lektora |       |
| 10. Jaké téma Vás nejvíce zaujalo | |

11. Prostor pro Vaše další poznámky, náměty, připomínky, sdělení

Příloha 3: Logo Státního zemědělského intervenčního fondu



Zdroj:

https://www.google.cz/search?hl=cs&tbm=isch&source=hp&biw=1920&bih=969&ei=1wdrXOnkL8qsadTkq4gC&q=znak+SZIF&oq=znak+SZIF&gs_l=img.3...2015.9559..10023...5.0..0.55.453.10.....0....1..gws-wiz-img.....0..0j0i19.nm5ho7sATMg#imgrc=s_18tGp3435HQM:

Příloha 4: Logo Program rozvoje venkova



PROGRAM ROZVOJE VENKOVA

Zdroj:

https://www.google.cz/search?hl=cs&tbm=isch&source=hp&biw=1920&bih=969&ei=1wdrXOnkL8qsadTkq4gC&q=znak+SZIF&oq=znak+SZIF&gs_l=img.3...2015.9559..10023...5.0..0.55.453.10.....0....1..gws-wiz-img.....0..0j0i19.nm5ho7sATMg#imgrc=voxZO5yxeaYDoM: