

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

STUDIJNÍ PROGRAM: B6208 EKONOMIKA A MANAGEMENT
STUDIJNÍ OBOR: ŘÍZENÍ A EKONOMIKA PODNIKU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**VZDĚLÁVÁNÍ VE ŠKOLICÍM STŘEDISKU SPOLEČNOSTI
ZEELANDIA SPOL. S. R. O. MALŠICE V SOUVISLOSTI
S ROZVOJEM LIDSKÉHO POTENCIÁLU**

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor bakalářské práce: Markéta Adamová

2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Katedra: Řízení

Jméno a příjmení: **Markéta ADAMOVÁ**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Název tématu: **Vzdělávání ve Školícím středisku společnosti Zeelandia spol. s r. o.**

Malšice v souvislosti s rozvojem lidského potenciálu

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2010/2011

Zásady vypracování:

Cíl: Cílem bakalářské práce je zhodnotit význam a přínos Školícího střediska společnosti Zeelandia spol. s r. o. Malšice v souvislosti s rozvojem lidského potenciálu ve znalostní ekonomice.

Metodika:

1. Studium odborné literatury a literárních pramenů zaměřených na oblast vzdělávání a rozvoje lidského potenciálu a celoživotního vzdělávání ve znalostní ekonomice.
2. Pro stanovení teoreticko- metodologických východisek empirického šetření je nutno čerpat informace ze současných administrativních údajů a pomocí neřízených rozhovorů. Na jejich základě vytvořit dotazník a informace z něho získané doplnit pozorováním.
3. Analýza získaných dat a informací a celkové zhodnocení současných přístupů k rozvoji lidských zdrojů ve společnosti Zeelandia.
4. Pokusit se o syntézu získaných poznatků pro dnešní praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod; 2. Literární rešerše; 3. Metodický postup; 4. Výsledky průzkumu; 5. Analýza získaných dat; 6. Syntéza poznatků pro dnešní praxi; 8. Summary; 9. Přehled použité literatury; 10. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah průvodní zprávy: 40- 50 stran

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978- 80- 247- 1407- 3

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978- 80- 7261- 169- 0

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978- 80- 247- 1457- 8

NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha: VŠE, 2002. 130 s. ISBN 80- 245- 0341- 7

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80- 86419- 67- 3

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978- 80- 247- 1904- 7

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Datum zadání bakalářské práce: 16. 2. 2010

Datum odevzdání bakalářské práce: 29. 4. 2011


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **25. ledna 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2011**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

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


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem: „Vzdělávání ve Školicím středisku společnosti Zeelandia spol. s r. o. Malšice v souvislosti s rozvojem lidského potenciálu“ vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě 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 prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 26. dubna 2011

.....
Markéta Adamová

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za její cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Děkuji také Ing. Františku Smržovi – garantovi Školicího střediska společnosti Zeelandia spol. s r. o. Malšice za poskytnutí potřebných informací a zaměstnancům společnosti Zeelandia spol. s r. o. Malšice za vstřícný přístup.

OBSAH

1. ÚVOD.....	4
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	6
2.1 NOVÁ EKONOMIKA (ZNALOSTNÍ)	6
2.2 ZNALOSTNÍ SPOLEČNOST	8
2.3 LIDSKÉ ZDROJE	9
2.3.1 <i>Lidský kapitál</i>	9
2.3.2 <i>Lidský potenciál</i>	10
2.4 ROZVOJ LIDSKÉHO POTENCIÁLU	10
2.4.1 <i>Rozvoj zaměstnanců</i>	11
2.4.2 <i>Pracovní kariéra</i>	13
2.4.3 <i>Motivace</i>	15
2.5 UČÍCÍ SE ORGANIZACE.....	15
2.6 VZDĚLÁVÁNÍ	17
2.6.1 <i>Historie vzdělávání</i>	17
2.6.2 <i>Plánování vzdělávání</i>	18
2.6.3 <i>Vzdělávání</i>	19
2.6.4 <i>Metody vzdělávání</i>	23
2.6.5 <i>Hodnocení vzdělávání</i>	24
2.6.6 <i>Zdroje vzdělávání</i>	25
2.6.7 <i>Výcvik</i>	25
2.7 UČENÍ	26
2.7.1 <i>Jak se lidé učí</i>	29
2.7.2 <i>Učební styly</i>	30
2.8 CELOŽIVOTNÍ UČENÍ A EVROPSKÁ UNIE	31
2.8.1 <i>Celoživotní učení</i>	31
2.8.2 <i>Evropská Unie</i>	31
2.9 VZDĚLÁVÁNÍ HISTORIE PRAXE	35
2.9.1 <i>Tomáš Baťa</i>	35
2.9.2 <i>Rozvoj lidského potenciálu v Baťových závodech</i>	36

3. METODICKÝ POSTUP	39
3.1 CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	39
3.2 SBĚR DAT	39
3.3 SBĚR DAT V ZEELANDIA SPOL. S. R. O. MALŠICE	42
3.4 ZPRACOVÁNÍ DAT	43
4. ZEELANDIA SPOL. S. R. O. MALŠICE	45
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	45
4.2 O SPOLEČNOSTI.....	46
4.3 ŠKOLICÍ STŘEDISKO MALŠICE	47
5. VÝSLEDKY PRŮZKUMU.....	48
5.1 PROJEKT ŠKOLICÍHO STŘEDISKA MALŠICE.....	48
5.2 VZDĚLÁVÁNÍ VE ŠKOLICÍM STŘEDISKU MALŠICE	49
5.2.1 <i>Vzdělávací proces</i>	49
5.2.2 <i>Vybavení Školícího střediska</i>	50
5.3 PILOTNÍ PRŮZKUM ROKU 2008	52
5.4 ANALÝZA A KOMPARACE ROKŮ 2009 A 2010.....	54
5.4.1 <i>Míra využití</i>	54
5.4.2 <i>Účastníci kurzů</i>	57
5.4.2.1 Zaměstnanci versus externí účastníci	57
5.4.2.2 Školení vlastních zaměstnanců při rozčlenění na výuku Anglického jazyka (dále jen AJ) a ostatní výuku (dále jen další kurzy)	61
5.4.2.3 Školení externích účastníků rozčleněných na zahraniční a domácí.....	65
5.4.2.4 Jazyková výuka.....	68
5.4.3 <i>Souhrn dat roku 2009 a 2010</i>	73
5.5 POZOROVÁNÍ.....	74
6. DISKUZE	87
7. ZÁVĚR	91
8. SUMMARY	94

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	96
10. SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, SCHÉMAT A GRAFŮ	99

1. ÚVOD

„Lidem myšlení, strojům dřina.“ (Tomáš Baťa)

Rozvoj lidských zdrojů a lidského potenciálu získává dnes stále více na důležitosti. Vždyť i Evropská Unie podporuje aktivity směřující k procesu celoživotního učení.

Rozvoj zaměstnanců je pro podnik významný z mnoha hledisek. Dalo by se říci, že se jedná o investici zaměstnavatele do jeho zaměstnanců, z níž samozřejmě očekává v budoucnu určitý profit. Ten může být v podobě zvýšení výkonnosti zaměstnance, snížení nákladů, přínosu kreativity do podniku, zvýšení flexibility zaměstnanců a hlavně zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Bohužel stále dost zaměstnavatelů pohlíží na své zaměstnance v kontextu pouhé „pracovní síly.“ Jde jim jen o jejich počet, produkci a náklady s nimi spojené. Nezabývají se možnostmi, které plynou z rozvoje lidského potenciálu.

Většina podniků má dnes oddělení, která se zabývají výzkumem a vývojem, v současnosti je to běžný jev. Ale dnes již nestačí mít v podniku pár „chytrých hlav“, které ovlivňují dění a budoucí směr strategie podniku. Přičemž ostatní zaměstnanci se řídí příkazy, aniž by o nich přemýšleli. V současné vzdělanostní společnosti jsou vnímáni zaměstnanci jako lidský kapitál, ten je největším bohatstvím podniku. Je žádoucí, aby každý zaměstnanec o své práci uvažoval, excelentně ovládal její technologii a byl schopen kreativitou, názory a připomínkami přinést podniku mnohem více než jen rutinní činnosti.

Dnes, kdy podniky mají přístup k obdobné technice, technologiím, je významné rozvíjet v podniku znalosti. Proto se dnes mluví o tak zvané nové společnosti: společnosti znalostní (vzdělanostní), která je spojená s existencí učících se organizací.

Vždyť i v historii máme mnohé příklady, které prokázaly, že investice do zaměstnanců, rozvoje lidského kapitálu může přinést danému podniku prosperitu. Příkladem takového vizionáře může být Tomáš Baťa, k jehož příkladu se dnes vrací mnohé společnosti například v Japonsku.

Mnohé podniky si budují školicí střediska i v rámci Evropské Unie, která tyto investice částečně dotuje ze svých programů. Vlastní školicí středisko směřuje vývojově

podnik k principům učící se organizace a zaměstnanci získávají přístup k celoživotnímu učení. Tato střediska podporují i sdílení a rozvoj znalostí.

Tato bakalářská práce je zaměřena na podnik Zeelandia spol. s r. o. Malšice, který si také vybudoval vlastní školicí středisko. Podnik se zabývá tvorbou produktů pro pekařský, cukrářský a potravinářský trh.

Cílem této práce je na základě poznatků ze sekundárních i primárních zdrojů vytvořit objektivní hodnocení fungování a přínosu Školicího střediska Malšice.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

Lidská společnost od počátku svého vzniku neustále prochází vývojovými etapami. Od tradiční feudální společnosti spojené s náboženstvím se svět posunul ke společnosti industriální. V současnosti se svět velice rychle mění a následky globalizace se projevuje propojování celého světa. Proto se dnes začíná mluvit o takzvané „nové ekonomice“ - znalostní společnosti. V budoucnu podle Trunečka (2004) již nepůjde jen o předvídaní budoucnosti, ale o její aktivní vytváření, k čemuž bude samozřejmě potřeba vzdělaných lidí.

S tímto názorem souhlasí i Handy in Gibson (1998), který říká: „Jedinou možností, jak dát budoucnosti smysl, a to v organizacích, ve společnosti i ve vašem osobním životě, je vzít tuto budoucnost do vlastních rukou, a nikoli na ni jen reagovat.“

Podle Trunečka (2004) se s vývojem společnosti mění i podmínky pro podnikání. Postupně se tvoří filosofie řízení v proměnlivém prostředí a management se stává řízením změn. Ve vyspělých ekonomikách dochází po druhé světové válce k řadě změn, jednou z nejdůležitějších je vývoj od industriální společnosti ke společnosti znalostní. Z podmínek znalostní společnosti vychází nové ekonomické myšlení, tak zvaná „nová ekonomika.“

Prostředí podniků je proměnlivé. Změny je velice těžké předpovědět, jelikož jsou náhlé a rychlé. Společnost přechází ve čtyřech vlnách k různému způsobu života: od společnosti zemědělské přes průmyslovou a informační až ke znalostní (Mládková, 2003).

2.1 Nová ekonomika (znalostní)

Definice „nové ekonomiky“ podle Trunečka (2004):

Z hlediska přístupu k obsahu pojmu a jeho trvání můžeme rozeznat 2 kategorie ekonomických jevů: nezpochybnitelné pravdy (například Fayolův¹ model manažerských funkcí) a vývojové trendy, kam patří právě „nová ekonomika“ - jako teoretický přístup

¹ Francouz Henri Fayol definoval 5 funkcí státní správy: plánování, organizování, příkazování, koordinace, kontrola.

se objevuje už téměř 10 let, ale vážně se tento termín začal brát až po úspěchu této ekonomiky USA v posledních letech.

„Nová ekonomika“ má těsnou vazbu na společnost znalostní a v podnikovém řízení směřuje k managementu znalostí. Bývá charakterizována jako ekonomika informační, síťová, digitální, znalostní, případně jako riziková společnost. S využitím současných názorů na danou problematiku a metodického aparátu vývoje vědy podle Thomase Kuhna můžeme zformulovat 3 hypotézy:

- jde o uměle vytvořený módní termín bez zásadního obsahu, který bude zapomenut stejně rychle, jako se objevil;
- nic zásadně převratného nebo nového nevzniklo, jde pouze o artikulaci stávajícího paradigmatu, kdy se jenom rozšiřuje a doplňuje poznání dosavadních principů fungování ekonomiky;
- jsme svědky zásadního posunu paradigmatu, což znamená, že se vytvářejí nové principy a rodí se nová, převratná teorie, která bude mít do budoucna zásadní význam pro fungování společnosti.

I. Znalosti se stávají základem růstu bohatství.

Ikujiro Nonaka in Truneček (2004): V ekonomice, kde jedinou jistotou je nejistota, jsou jediným zaručeným zdrojem konkurenční výhody znalosti. Když se trh začne dynamicky měnit, počet různých technologií roste, konkurentů rychle přibývá a výrobky zastarávají doslova přes noc. Úspěšné firmy jsou ty, které neustále produkují nové znalosti, šíří je po celé firmě a rychle je přeměňují v nové technologie a výrobky.

II. V globální éře dochází k velmi silnému růstu konkurence.

Globalizace trhů a podnikání vytváří pro každý podnik stejné podmínky pro přístup k informacím, ke zdrojům, k technologiím a trhům. Svět je stále globálnější. Vzdálenosti hrají menší úlohu. To vede k nutnosti řešit všechno v globálním měřítku.

III. Do řízení se prosazuje síťová orientace.

Přechod od tuhé organizační struktury k síťové. Síťová organizace představuje síť vzájemných vztahů na všech podnikových úrovních a funkcích. Vnitřní i vnější hranice jsou přitom propustné, proměnné, zcela otevřené.

IV. Využíváním technologického pokroku je utvářeno nové tržní prostředí.

Nový podnik je podnikem reálného času. Díky novým technologiím, které umožňují rychlou aktualizaci databází, se podnik může okamžitě přizpůsobovat měnícím se podmínkám a je schopen velmi rychle reagovat na přání zákazníka.

V. Průvodním jevem je prohlubování nerovností a sociálních problémů.

Je třeba počítat, že budou vznikat rozsáhlé rozpory mezi znalostními a obslužnými pracovníky. Rodí se nové vrstvy bohatých i chudých, jak ve společnosti, tak i v podnicích. Konflikty jak ve společnosti, tak i v podnicích budou narůstat a společnost bude nucena je řešit.

2. 2 Znalostní společnost

O znalostní společnosti mluví i Senge (2007), který říká, že svět je dnes stále více propojen a podnikání se stává složitějším a dynamičtější. Nelze, aby firmy byly založené na příkazech jedné osoby, jak tomu bylo například u Forda, ale je třeba, aby organizace byla schopna využít k prospěchu zaujetí lidí na všech organizačních úrovních a jejich schopnosti se učit. Dalo by se říci, že v dnešní době se celé podnikatelské společenství učí jak se stát učícím se společenstvím.

Kolem roku 2000 se informační a komunikační technologie staly široce dostupnými a přebraly role jakou je například výhoda v konkurenceschopnosti. Stává se důležitějším získat správné informace. To může být, jen pokud vlastníme znalosti (Mládková, 2003).

Krninská (2002) říká, že: „Nová společnost znalostní znamená proměnu stejně zásadní, jako byla kdysi industrializace, ale navíc je mnohem rychlejší a univerzálnější“.

Pro znalostní společnost jsou tedy charakteristické znalosti, kde znalost může být definována: „Jako měnící se systém s interakcí mezi zkušenostmi, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami procesy myšlení a významu“ (Mládková, 2003).

I Tichá (2005) říká, že v dnešní společnosti nabírá na důležitosti znalost, avšak neumíme s tímto bohatstvím dobře nakládat. Dokladem toho je i rostoucí obtížnost uplatňování ukazatelů HDP v ekonomice znalostní společnosti.

2.3 Lidské zdroje

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti, co nejsou v pracovněprávním vztahu, jedná se o zásobu lidského potenciálu ve společnosti (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Pozor je třeba si dát na záměnu pojmu rozvoj lidských zdrojů a pojmu rozvoj lidského potenciálu. Rozvoj lidského potenciálu je podle Koubka (2009) novým pohledem a koncepcí vzdělávání a rozvoje v organizaci. Rozvoj lidských zdrojů je zaměřen na rozvoj schopností organizace jako celku.

2.3.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál je zásoba vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí schopností, dovedností, talentu a invence. Představuje výrobní faktor, který dodává specifický charakter danému podniku (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Becker in Vodák, Kucharčíková (2007) dělí lidský kapitál:

- Specifický - lze ho užít pouze v podniku.
- Všeobecný - je možné ho využít ve více různých typech zaměstnání.

Hodnotu lidského kapitálu lze měřit, například Anderson in Vodák, Kuchaříková (2007) založil své hodnocení na 3 faktorech:

- Soulad - jedná se o soulad se strategií a cíli podniku.
- Náklady - jedná se o výdaje vynaložené na personální práci a lidské zdroje.
- Hodnota - zde se hodnotí výsledky, které jsou přinášeny lidskými zdroji.

2.3.2 Lidský potenciál

Lidský potenciál je soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku potupovat vpřed a napomáhají zvyšování konkurenceschopnosti (Vodák, Kuchaříková, 2007).

Lidský potenciál je potřeba ve svých zaměstnancích uvolnit, a proto je nutné věřit ve skrytý lidský potenciál (Covey in Gibson, 1998).

2.4 Rozvoj lidského potenciálu

Hroník 2007 říká, že rozvoj je: „... dosažení žádoucí změny pomocí učení a obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených² a neohraničených³ rozvojových programů.“

S tímto názorem se ztotožňuje i Armstrong (2007), který rozvoj vidí jako růst případně i realizaci osobních schopností a potenciálu pomocí nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.

Podle Koubka (2009) dříve nebylo nutné se neustále rozvíjet, většina lidí si vystačila s tím, co získala při přípravě na dané povolání. Avšak v dnešní době neustálých změn, kdy flexibilita začala hrát důležitou roli, se stává vzdělávání pracovníků procesem celoživotním. Neboť flexibilitu celého podniku tvoří její

²Diskrétních.

³Difuzních.

zaměstnanci. Dnes je třeba se zaměřit více na aktivity rozvojové, které formují mnohem širší pole znalostí a dovedností než například zaškolování. Důvody, proč je třeba se zabývat vzděláváním našich zaměstnanců, jsou například:

- vznik nových technologií,
- rychlejší proměnlivost trhů,
- orientace na kvalitu a zákazníka,
- mění se rychleji prostředí,
- potřeba snižování nákladů.

2.4.1 Rozvoj zaměstnanců

Podle Němce (2002) je rozvoj pracovníků rozvojem kvalitativních stránek jejich pracovní síly a kvalitativním rozměrem rozšířené reprodukce pracovní síly, a to včetně rozvoje osobnosti. Jedná se tedy o neoddělitelnost rozvíjení pracovní síly a člověka. A rozvoj člověka zahrnuje i rozměr například biologický. Rozvoj zaměstnance odlišujeme tedy podle 2 hledisek: personální a sociální. Personální rozvoj se týká pracovních schopností a zvyšuje se pomocí něj kvalifikace a uskutečňuje se pomocí vzdělávání. Sociální rozvoj se v užším významu týká uspokojování potřeb člověka a to jak materiálních, tak i nemateriálních.

Naopak podle Armstronga (2007) rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a výcviku za účelem zlepšování jedince, týmu i organizace. Rozvoj lidských zdrojů je v podstatě na podnik a podnikání orientovaný přístup k rozvoji lidí odpovídající určité strategii.

Podle Walkera (2003) je rozvoj pro zaměstnance i organizaci konečným výsledkem, znamená to, že pracovník se posouvá z jedné úrovně možné součinnosti na vyšší úroveň.

Krninská (2002) popisuje 3 oblasti formování zaměstnanců:

- Oblast vzdělávání - formují se základní znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a dávají všeobecný základ pro všestranný rozvoj jedince.

- Oblast kvalifikace - formování specifických schopností, znalostí, dovedností, které jsou orientovány na přípravu na povolání včetně jejich aktualizace či přizpůsobení se měnícím potřebám výkonu dané profese. Specifikem je profesní rehabilitace směřující k opětovnému pracovnímu uplatnění u osob se změněnou pracovní schopností.
- Oblast osobního rozvoje - další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, ale navíc silná orientace na formování osobnosti pracovníka a formování sociálních zručností.

Osobní rozvoj pracovníků se odehrává ve dvou polohách:

- rozvoj pracovní způsobilosti - podmíněn dispozicemi člověka, vlivem okolního prostředí, stupněm osobní motivace a zájmu o sebezdokonalení, objektivně nabízenými možnostmi pro jeho realizaci;
- rozvoj postojů a identifikace s podnikem - efektem celého komplexu faktorů práce s lidmi- řízení lidských zdrojů v podniku, vliv celkového stylu řízení a metody řízení v podniku, celková koncepce personální práce (Krninská, 2002).

Plány osobního rozvoje jsou určitou formou konsensu mezi podnikem a jednotlivcem, který by měl být oboustranně co nejvýhodnější, zaměřit se na rozvoj celé osobnosti a jejího lidského potenciálu i ve směru jeho všeobecně lidských tvůrčích schopností (Krninská, 2002).

Němec (2002) říká, že rozvoj zaměstnanců se samozřejmě musí odvíjet od určitého plánu, který byl vytvořen v souladu se strategickým plánem celého podniku. Jako u každého plánování je nejprve zapotřebí analýzy současného stavu, stanovení cílů, kterých je třeba dosáhnout, a po naplánování jak těchto cílů dosáhnout, vše zrealizovat.

Na rozvoj je třeba pohlížet v delším časovém horizontu, proto se setkáváme například s pojmem strategický rozvoj lidských zdrojů. Strategický rozvoj souvisí úzce s rozvojem lidského potenciálu, a to ve smyslu plánování společnosti. Každá firma má vytvořený určitý strategický plán, z daného plánu si vytvoří cíle. V rámci těchto cílů odhadne budoucí potřeby organizace, které se týkají i lidského kapitálu a potřebných znalostí (Harrisonová in Armstrong, 2007).

Jedním z hlavních cílů řízení lidských zdrojů je vytváření podmínek, které napomáhají realizaci potenciálu zaměstnanců (Keep in Armstrong, 2007).

2.4.2 Pracovní kariéra

Z toho, co již bylo zmíněno vyplývá, že rozvoj zaměstnanců je úzce spojen s pracovní kariérou daného zaměstnance a s jejím řízením, neboť schopnosti a dovednosti zaměstnanců rozvíjíme podle připraveného plánu jejich kariérového růstu. Pracovní kariéra daného zaměstnance se samozřejmě odvíjí i od toho jak je hodnocen. Je samozřejmé, že nebudeme rozvíjet a povyšovat pracovníka, jehož výkon práce a osobnostní profil jsou pro naše potřeby nevyhovující. Tabulka 1 znázorňuje, jak může hodnocení ovlivnit rozvoj zaměstnance podle Bedrnová a Nový (2007):

Tabulka 1: Vztah pracovního hodnocení a pracovní kariéry

Hodnocení	Budoucnost pracovníka	Projednávání
VYNIKAJÍCÍ	Povýšení, růst při práci, rozšíření úkolů	Podporovat stávající úroveň výkonu, stanovit program rozvoje
USPOKOJIVÝ	Povýšení, růst při práci	Stanovit program rozvoje
NEUSPOKOJIVÝ	Zlepšení pracovního výkonu či nemožnost zlepšení výkonu	Stanovit program zlepšení výkonu či ukončit pracovní poměr

Zdroj: Bedrnová, Nový, 2007

Podle Němce (2002) je kariéra určitým způsobem „volba podle zájmů.“ Začíná vstupem do pracovního procesu a končí odchodem do penze. Člověk v průběhu života vystřídá více zaměstnání, avšak pracovní kariéru má jen jednu. Kariéra jsou tedy různé funkce a práce, které během svého života vystřídáme. Kariéra souvisí i se sociálními rolemi, pozicemi a mobilitou. Na kariéru lze pohlížet subjektivně a objektivně.

Objektivní pohled se týká dat na personálním oddělení, naopak subjektivní je vše, co souvisí se zaměstnancem, jeho zkušenosti i postoje.

Kariéru tedy plánujeme z hlavního hlediska podle potřeb organizace a to současných i budoucích (Němec, 2002).

Kariéra je postup, který se odehrává na časové ose. Základní modelové typy profesních kariér dle Horalíkové in Krnínská(2002):

- **Stálá struktura profesionální kariéry** - shoda mezi profesní přípravou a obsahem vykonávané práce. Pracovník nemění profesi, dochází v rámci profese k sociálnímu vzestupu pracovníka a ten se vyhraňuje jako význačný specialista- běžné u profesí s výraznou odbornou náročností.
- **Stálá struktura kariéry provázená přechodem do řídicích funkcí** - shoda mezi přípravou a obsahem vykonávané práce. Pracovník však postupně přebírá rostoucí řídicí odpovědnost, na tomto základu dochází k jeho sociálnímu vzestupu- forma kariéry manažerů.
- **Nestálá struktura profesionální kariéry** - profesní příprava jen zčásti odpovídá obsahu vykonávané práce v průběhu života i vícekrát profesi mění. Sociální vzestup je vázán na změnu profese, je však touto skutečností také omezen- časté a různé inovace a změny jej posilují.
- **Difúzní struktura profesionální kariéry** - profesní příprava neodpovídá charakteru vykonávané práce a dochází k časté změně pracovního zařazení. Tyto změny mohou být situační, to znamená, že nemají vazbu na kvalifikační profil a sociální vzestup člověka- u pracovníků s nízkou úrovní přípravy a u pracovníků, kteří mají nízké aspirace na zvýšení sociální pozice.

Někdy se uvádí konvenční struktura kariéry - sled profesí, který postupuje od původního zkoušení k následující stabilizaci - vysokoškolské profese.

2.4.3 Motivace

Člověka nelze k rozvoji nutit, je třeba jej k němu vést a správně ho motivovat.

Motivaci lze definovat jako vnitřní hnací sílu člověka, která ho uvádí do pohybu. Teorií zaměřených na motivaci je mnoho. Například Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie atd. (Donnelly, 1997).

Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur, současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti. (Bedrnová, Nový, 2007).

Mezi zdroje motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály (Bedrnová, Nový, 2007).

Pro každého člověka je danou hnací silou něco jiného, proto u každé osobnosti odlišujeme její motivační profil. Organizace by měla své zaměstnance stimulovat k jejich seberozvoji. Pro rozvoj osobnosti je velice důležitý nikdy nekončící proces vzdělávání. Už při přijímání zaměstnanců je vhodné dát jim vědět, že organizace bude své zaměstnance v rozvoji a vzdělávání podporovat (Bedrnová, Nový, 2007).

2. 5 Učící se organizace

Senge in Tichá (2005) popisuje učící se organizaci jako místo, kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků; kde se lidé ustavičně učí jak se učit spolu s ostatními; kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality a jak ji mohou měnit.

Burgoyne a Boydell in Tichá (2005) toto shrnuli a říkají, že učící se organizace je organizací, která podporuje učení všech svých členů a která se na základě učení postupně transformuje.

Charakteristiky učící se organizace:

- učení jako součást formulace strategie,
- participativní přístup,⁴
- informatika⁵,
- formativní účetnictví⁶,
- vnitřní výměna⁷,
- pružné systémy odměňování,
- podporující struktury⁸,
- sběr informací o vnějším prostředí,
- inter- organizační učení⁹,
- atmosféra podporující učení,
- příležitost osobního rozvoje pro každého.

Naproti tomu Senge (2007) charakterizoval učící se organizaci pomocí pěti disciplín. Disciplíny¹⁰ učící se organizace byly vyvinuty odděleně, ale každá z nich má význam pro úspěch zbývajících.

- Systémové myšlení je pojmovým rámcem, tedy souborem znalostí a nástrojů, jenž byl vytvořen během minulých padesáti let, aby projasňoval celkové strukturální vzorce a pomáhal nám chápat jak je účinně měnit.¹¹
- Osobní mistrovství je disciplínou nepřetržitého projasňování a prohlubování vlastní osobní vize, soustředování zdrojů energie, rozvíjení trpělivosti a objektivního vnímání skutečnosti.¹²

⁴ Všichni se mohou podílet na tvorbě strategie.

⁵ Informační technologie užívány ke sdílení podstatných informací.

⁶ Systémy vytvořeny tak, aby se z nich zaměstnanci mohli učit o fungování financí v podniku.

⁷ Výměna informací a zkušeností napříč celou organizací.

⁸ Široký koncept zahrnující vytváření sítí a další aspekty jako role, procesy a procedury, které jsou vnímány jako dočasné a mohou se měnit s tím, jak se mění požadavky na práci nebo potřeby zákazníků.

⁹ Využívání zkušeností jiných organizací k učení.

¹⁰ Soubor teorií metod, které je třeba studovat a osvojit si je.

¹¹ Například když se kupí mraky, temná obloha, je nám jasné, že bude pršet.

¹² Vyjasníme si věci, kterou jsou pro nás skutečně důležité.

- Mentální modely - hluboce zakořeněné předpoklady, zobecnění či dokonce názorné představy nebo obrazy, jež ovlivňují to, jak si vykládáme svět a jak v něm jednáme. Často si tyto modely ani neuvědomujeme. Východiskem je tak zvané otočení zrcadla dovnitř, kde se jedná o odkrývání vlastních mentálních modelů a jejich přezkoumání.
- Utváření společně sdílené vize má veliký význam. Lidé díky ní podávají lepší výkony a učí se, protože sami chtějí. Vize často stojí na charismatické osobnosti.
- Týmové učení napomáhá zvyšovat rozumové schopnosti týmu, ale i zrychlit růst jednotlivých členů. Významný je zde dialog¹³.

Systemové myšlení je bráno jako pátá disciplína, protože všechny ostatní disciplíny integruje. Důležitá je zde i změna myšlení tak zvaná mentoia. Změnou myšlení je i učení, kde získáváme nový pohled na svět a na vztah k němu (Senge, 2007).

2.6 Vzdělávání

2.6.1 Historie vzdělávání

Podle Belcourt, Wright (1998) se datuje vzdělávání zaměstnanců do dob středověku, kdy probíhal například výcvik ukázkou na pracovišti. V roce 1459 v Anglii vzniklo učňovské školství, kde se vzdělávali chlapci u mistrů. Ovšem tímto způsobem byly školeny i odborné profese. V době průmyslové revoluce začali poskytovat majitelé továren svým zaměstnancům potřebný výcvik. V tomto období se začali otvírat školy a to jak všeobecné, tak i odborné. Začíná se užívat hodnocení školení. Po skončení 2. světové války se stal zaměstnanec středem zájmů a zjistilo se, že efektivní zaměstnanec je spokojený zaměstnanec.

Podle Trunečka (2004) byly 3 vývojové etapy z hlediska využívání lidského kapitálu:

¹³ Volný tok myšlenek ve skupině lidí, který jí dovoľoval odkrývat poznatky, jichž členové nemohli dosáhnout samostatně.

- Člověk a stroj - představitelem je F. W. Taylor; za typický příklad lze považovat Fordovu pásovou výrobu, kde zaměstnanec nemusí myslet, naučí se jen pár pohybů, práce je rutinní.
- Člověk zdroj - podle Hawthornská studie E. Maya se ukázalo, že vyšší výkon mají pracovníci, kteří se domnívají, že se o ně jejich vedení zajímá a že důležité místo zaujímají neformální pracovní skupiny; začíná se rozvíjet personální administrativa, která se postupně vyvinula v personální management, který zabezpečuje kvantitativní stránky lidského faktoru (množství, kvalifikace) a kvalitativní stránky (výkonnost, motivace). Snaha je vnímat administrátora personálních procesů jako partnera a rádce pracovníků.
- Člověk znalost - dle managementu znalostí namísto člověka řídíme jeho znalosti.

2.6.2 Plánování vzdělávání

Dříve než začneme vzdělávat zaměstnance, je třeba určit, zda se problém nenachází někde jinde. Je třeba vědět, zda máme dostatek pracovních sil, zda není chyba v pracovním procesu. Podle Koubka (2009) je tato identifikace založena na odhadech a aproximativních postupech. Je třeba zanalyzovat informace získané z organizace a to ve 3 hlavních rovinách:

- A. Údaje související s celou organizací - o trhu, o pracovnících.
- B. Údaje týkající se pracovních míst a činností - pracovní úkoly.
- C. Údaje o jednotlivých pracovnících - jejich hodnocení, vzdělání.

Tyto údaje jsou základem pro analýzu potřeb vzdělávání podniku. Používají se přitom různé metody například: analýzy statistické z daných údajů či analýzy dotazníků týkajících se vzdělávání a další. Když identifikujeme potřeby organizace, bereme v úvahu i širší okolí podniku jako například tendence vzdělávání na území, na kterém se podnik vyskytuje. Významné jsou zde názory a údaje získané od vedoucích pracovníků (Koubek, 2009).

Pracovníky určené ke vzdělání vybíráme podle plánu jejich kariérového růstu, podle potřeby jejich kvalifikace. Pracovníky bychom měli k úspěšnému vzdělávání motivovat, například výší platu, vyšší funkcí. Když plánujeme vzdělávání, musíme vědět podle Koubka (2009):

- Jaký má být obsah.
- Komu vzdělávání poskytneme.
- Jaký způsob použijeme.
- Kým bude toto vzdělávání zabezpečeno.
- Kdy a kde budeme vzdělávat.
- Jaké budou náklady.
- Jak budeme celý proces a vzdělávací programy hodnotit.

U vzdělávání řešíme také jeho efektivnost. Cíle vzdělávání musí být realistické a zároveň vycházet z cílů organizace. Tedy nelze poslat svářeče na kurz hry na hudební nástroj a chtít, aby se toto naučil za týden (Němec, 2002).

Vzdělávání tvoří dlouhý proces od rozhodnutí vzdělávat až po závěrečné vyhodnocení. Nejprve je třeba identifikovat naše potřeby. Tyto potřeby analyzujeme ve 3 úrovních podle Němce (2002). A to v úrovni organizace, kde se jedná o dlouhodobé strategické cíle. Úroveň úkolu se týká zlepšení znalostí a úroveň jednotlivce máme na mysli ovlivňování chování zaměstnanců.

2.6.3 Vzdělávání

Co se týká vztahu rozvoje a vzdělávání, jde o to, že rozvoj pracovníků se uskutečňuje pomocí různých procesů, mezi ně patří i vzdělávání. Vzdělávání má svůj význam v každé organizaci a to jak ziskové, tak i neziskové. Vzdělávání může být pro firmu řešením problémů současných i budoucích. U vzdělávání je problém s odchodem vzdělávaných pracovníků, ovšem i při tomto se pořád vyplatí vzdělávat (Němec, 2002).

Prokopenko (1996) vymezuje cíle formálních vzdělávacích a školicích programů takto:

- Nabývání vědomostí.
- Zvládnutí určitých technik.
- Rozvoj mezilidských vztahů a odpovídajících způsobů chování.
- Rozvoj latentních schopností jedince.¹⁴
- Změna postojů, posilování angažovanost.

Vzdělávání je jeden ze způsobů učení se a jeho aktivity jsou ohraničené (Hroník, 2007).

Podle Koubka (2009) se jedná o činnost personální, které v sobě zahrnuje následující aktivity:

- Prohlubování schopností a dovedností.
- Rozšiřování schopností.
- Rekvalifikace pracovníků.
- Doškolení pracovníků, aby se dobře adaptovali do podniku.
- Rozvoj a formování osobnosti zaměstnance.

Složky tohoto procesu podle Armstronga (2007):

- A. učení se,
- B. vzdělávání,
- C. rozvoj,
- D. odborné vzdělávání.

Podle Němce (2002) se jedná o formování schopností zaměstnanců, které má 3 oblasti:

- A. oblast všeobecného vzdělávání - tato oblast je pod kontrolou státu, popřípadě se jí věnují soukromé vzdělávací instituce (například systém základního vzdělání).
- B. oblast odborného vzdělávání - tvoří jádro podnikového systému vzdělávání (například doškolení, přeškolení, pracovní rehabilitace).

¹⁴ Rozvoj vybraných individuálních schopností jedince.

C. oblast rozvojového vzdělávání - rozšíření kvalifikace a rozvoj sociálních stránek osobnosti.

S tímto názorem se ztotožňuje i Koubek (2009), kde do oblasti odborného vzdělávání řadí základní přípravu na povolání, a ta stojí mimo organizaci. Dále pak orientaci, kde se jedná o již zmíněnou adaptaci pracovníka do daného kolektivu. Nakonec doškolení, kde se jedná o předání potřebných znalostí a informací pro výkon dané práce a přeškolení, kde se snažíme připravit zaměstnance na nové zaměstnání.

S Koubkem souhlasí i Bartoňková (2010), která do firemního vzdělávání řadí:

- Vzdělávání v rámci adaptačního procesu a příprava k pracovní činnosti.
- Prohlubování kvalifikace.¹⁵
- Rekvalifikace.¹⁶
- Profesní rehabilitace.
- Zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).

Podle Krninské (2002) jsou **podnikové vzdělávání** cílená a plánovitá opatření a činnosti, která jsou orientována na získávání znalostí, dovedností, způsobilosti a osvojení si žádoucího pracovního chování zaměstnanců, jejichž cílem je zvýšení či prohlubování kvalifikace zaměstnanců. Do oblasti firemního vzdělávání se řadí:

- **Orientace** - seznámení pracovníka s úkoly a s podnikem; doškolení - přizpůsobování znalostí novým požadavkům;
- **Rekvalifikace** - získávání nových znalostí a dovedností, které umožňují pracovníkovi vykonávat práce na jiném než současném místě; profesní rehabilitace- vzdělání nezbytné pro opětovné zařazení osob, kterým zdravotní stav dlouhodobě bránil nebo brání ve výkonu dosavadního zaměstnání.

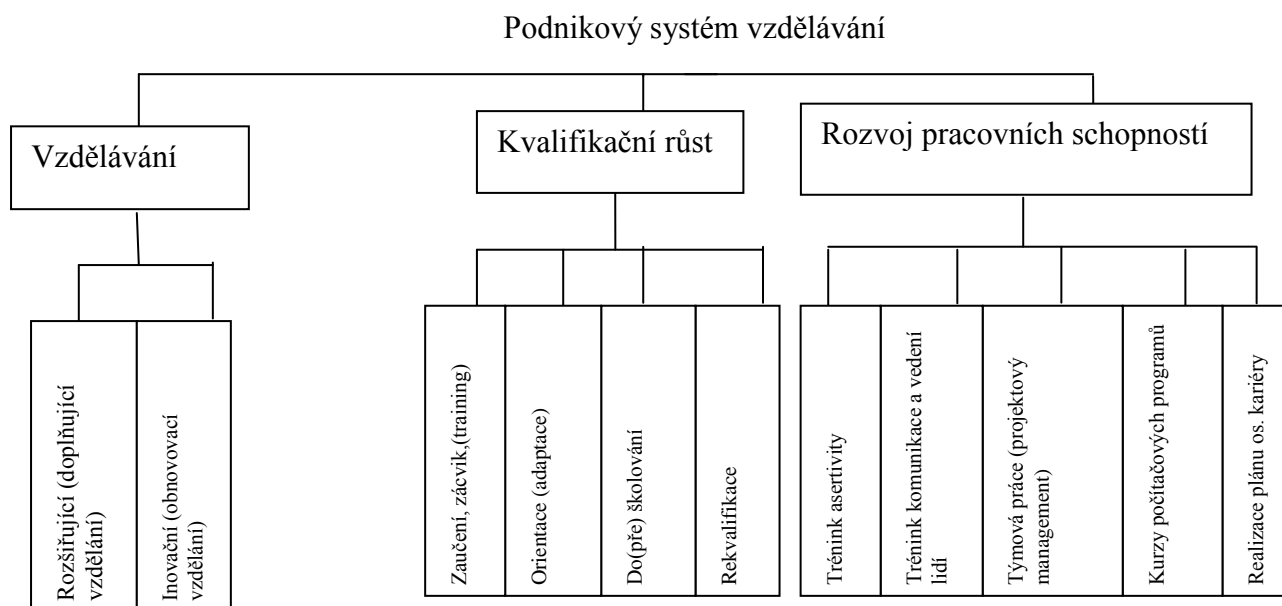
Systém rozvoje zaměstnanců a rozvoje lidských zdrojů, tj. rozvoje organizace jako celku vychází z myšlenky, že investice do lidí se vyplatí a zhodnotí se ve formě soustavného zlepšování individuálního, týmového i firemního výkonu; základem je rozvoj zaměstnanců, který se soustřeďuje na rozšiřování celkového potenciálu člověka včetně složek jeho potenciálu (Krninská, 2002).

¹⁵ Doškolení.

¹⁶ Přeškolení.

Nástroji tohoto systému rozvoje lidských zdrojů je vzdělávací systém organizace, plány výchovy zaměstnanců i samotné rozmísťování zaměstnanců, součástí systému je i motivace pracovníků k tomu, aby převzali odpovědnost za svůj vlastní seberozvoj (Krninská, 2002).

Schéma 1: Podnikový systém vzdělávání



Zdroj: Krninská, 2002

Podle Armstronga (2007) rozeznáváme 4 typy vzdělávání:

- Instrumentální - týká se zlepšení výkonu práce.
- Poznávací - jedná se o rozšíření a zlepšení znalostí.
- Citové - jedná se o formování postojů zaměstnanců.
- Sebereflektující - zde jde o vytvoření nových vzorců nazírání.

Vzdělání lze také členit na formální a neformální. Až 70 % znalostí je získáno neformálně, tedy je získáno z našich předchozích zkušeností. Formální vzdělávání podnik dlouhodobě a systematicky plánuje. Pro představu Walker (2003) rozdělil neformální vzdělávání do 4 kategorií:

- Pragmatické vzdělávání - znalosti a dovednosti potřebné pro vykonání dané práce.
- Intrapersonální učení se - dovednosti potřebné k fungování na pracovišti a řešení problémů.
- Interpersonální - týká se mezilidských vztahů.
- Učení se podnikové kultuře - adaptace do podnikové kultury přijetí daného systému norem a hodnot.

Podle Němce (2002) lze poskytnout zaměstnancům takzvané specifické vzdělání, které má vliv na efektivnost práce, nebo obecné vzdělání. Vzdělávání je vždy primárně zaměřeno na studenty. Pro účastníky je důležité, aby bylo zjištěno, jaké mají vstupní znalosti, neustále ověřovat získané znalosti.

2.6.4 Metody vzdělávání

Podle Koubka (2009) patří mezi metody vzdělávání:

1. Metody používané na pracovišti - spíše individuální

- A. Instruktaž při výkonu zaměstnání - předvedení jednodušších výkonů zacvičovatelem.
- B. Coaching - jedná se o směřování pracovníka k potřebnému výkonu a iniciativě vzdělavatelem.
- C. Mentoring - zde si sám pracovník vybírá svého mentora, jinak je metoda srovnatelná s coachingem.
- D. Counselling - vzájemná konzultace a ovlivňování mezi pracovníkem a vzdělavatelem, ovšem s velkou časovou náročností.
- F. Asistování - vzdělávaný pracovník funguje jako pomocník u svého vzdělavatele a učí se od něj praktické dovednosti.
- G. Pověření úkolem - jedná se o závěr Asistování.
- H. Rotace práce - pracovníka necháme projít všemi částmi organizace.
- I. Pracovní porady - zde se pracovníci seznamují s určitými problémy.

2. Metody používané mimo pracoviště

- A. Přednáška - pracovník pasivně získává informace od školitele.

- B. Přednáška s diskuzí (seminář) - přednáška, kde se objevuje aktivita.
- C. Demonstrování - ukázka praktická.
- D. Případová studie - nastíní se problém a účastníci ho analyzují a navrhnou řešení.
- G. Workshop - případová studie, kde se pracuje v týmech.
- H. Brainstorming - případová studie s diskuzí o řešeních.
- I. Simulace - popsání situace a řešení pomocí různých rozhodnutí.
- J. Hraní rolí - účastníci získávají určitou roli, střetávají se v různých situacích.
- K. Assesment centre - slouží i k výběru pracovníků, jedná se o kombinace případové studie, simulace a hraní rolí.
- L. Outdoor training (adventure education) - úkol je zadán pomocí hry či aktivity pohybové a řešení je kolektivní, kde někdo přebírá funkci vedoucího a po splnění následuje diskuze.
- M. E-learning - pracovníci se vzdělávají pomocí počítačů a dělí se na separovaný¹⁷, živý¹⁸ a kolaborativní.¹⁹

Řadíme sem i sebevzdělávání, které ovšem vyžaduje velkou dávku ukázněnosti. Rozvíjíme zde vlastní osobu a to svépomocí. (Prokopenko, 1996)

2.6.5 Hodnocení vzdělávání

Podle Němce (2002) má pro podnik velkou váhu. Je důležité vědět, zda nám vzdělání přináší potřebnou efektivitu. Hodnocení je dnes pořád ještě se rozvíjející disciplínou. Hodnotíme samozřejmě před, po a během kurzu. Hodnotit lze různými metodami, testy, pohovory s účastníky kurzů či jejich nadřízenými. Hodnotíme praktičnost kurzů.

Podle Koubka (2009) se lze zaměřit na toto:

- Metody vzdělávání, obsah, časový plán.
- Názory účastníků.
- Míra osvojení znalostí či dovedností.

¹⁷ Osoba není ve spojení s instruktory v dané chvíli.

¹⁸ Kontakt mezi vzdělavatelem a vzdělávaným.

¹⁹ Jedná se například o diskusní fóra a chaty.

- Uplatnění v praxi.

2.6.6 Zdroje vzdělávání

Vzdělávání má i svoji finanční stránku. Neboť jsou zde velké náklady. Toto řeší některé firmy tím, že si zaměstnanci doplácí část vzdělávání sami (Němec, 2002).

Podle Krnínské (2002) by rozpočet vzdělávání měl mít 3 složky:

- fixní složku - financující dlouhodobé vzdělávací programy, které zohledňují dlouhodobé a střednědobé cíle;
- variabilní složku - zajišťující operativní vzdělávací programy v rámci časového horizontu plánu zaměřeného na krátkodobější potřeby organizace a rozvojové aktivity;
- rezervní složku - která by zabezpečila úplné nebo částečné pokrytí náhlé nebo neplánované potřeby vzdělávání.

Vzdělávat můžeme z vlastních zdrojů, našich expertů. Případně ze zdrojů externích. Vždy je třeba dbát na kvalitu lektorů, zajistit program šitý na míru. Je třeba začít již u výběru zaměstnanců a zajistit si vzdělané zaměstnance. Významný je výběr vhodné vzdělávací agentury (Němec, 2002).

Prokopenko (1996) dodává, že vzdělávací programy poskytnuté externími dodavateli můžeme rozdělit na otevřené²⁰ programy a šité na míru²¹. Programy šité na míru se přizpůsobují konkrétně potřebám dané organizace.

2.6.7 Výcvik

Výcvik je jednou z aktivit sloužících vzdělávání. Výsledkem výcviku jsou pro nás i naše pracovníky získané nové znalosti a dovednosti. I výcvik lze zabezpečit z vlastních či externích zdrojů. A samozřejmě pro větší efektivitu je důležité

²⁰ Veřejné.

²¹ Uzavřené.

ho po ukončení vyhodnotit. Výcvik lze zaměřit na mnoho oblastí, může se týkat nějaké mentální dovednosti i manuální (Armstrong, 2007).

Existují různé metody výcviku, například podle Armstronga (2007) jsou jimi:

- A. Instruktaž - je postavena na teorii vzdělávání.
- B. Přednáška - účast zaměstnanců zde není příliš výrazná, jedná se o výklad pro ně určený.
- C. Diskuze - aktivní výcvik, posluchači se zapojují do výcviku jejich názory a myšlenkami a přednášející pouze usměrňuje tok jejich myšlenek žádoucím směrem.
- D. Případová studie - zúčastnění řeší podle zadání nějaký problém či situaci.
- E. Hraní rolí - při hraní nějaké situace se vžívají do postav a umožňuje jim to lépe chápat různé role, kritizují se a radí si.
- F. Simulace - jedná se o kombinaci případové studie a hraní rolí.
- G. Skupinové cvičení - řeší problémy dohromady jako jeden tým.

Avšak podle Tiché (2005) nejefektivnější je učení na pracovišti, společenské a aktivní, nikoliv individuální a pasivní.

Byars a Rue (1997) doplňují do těchto metod také pracovní rotaci, kde pracovník vykonává různé práce na různých odděleních vždy po určitou dobu. Výhodou je pružnost jednotlivých oddělení, kdy jeden pracovník je nepřítomen a jiný jej může nahradit.

2.7 Učení

Dle Armstronga (2007) se liší podle toho, v jaké probíhá organizaci. Zda se jedná o organizaci, která je učící se či nikoliv.

A.) Organizace

Nové znalosti umožňují zaměstnancům i jiné úhly pohledu. Easterby - Smith a Araujo in Armstrong (2007): „... učení je účinný postup, jak zpracovávat a vysvětlovat interní a externí informace převážně explicitní povahy a jak na ně reagovat“. Marsick a Armstrong (2007) vidí učení jako „... koordinované systémové

změny se zabudovaným mechanismem umožňujícím jedincům a skupinám, aby měli přístup k paměti, struktuře a kultuře organizace a mohli ji vytvářet a využívat k formování schopností organizace.“

Podle Westa in Armstrong (2007) máme jednosmyčkové a dvousmyčkové učení.

Tabulka 2: Jednosmyčkové a dvousmyčkové učení

Jednosmyčkové učení	Adaptivní	Řeší rutinní záležitosti	Řeší problém
Dvousmyčkové učení	Generativní	Složité úkoly	Hledá důvod vzniku problému

Zdroj: Armstrong, 2007

Ve firmě slouží učení k rozvoji schopností zaměstnanců a tím i ke zvýšení lidského kapitálu (Armstrong, 2007).

B.) Učíci se organizace

Podle Sarge in Armstrong (2007) se jedná o organizaci, kde zaměstnanci rozšiřují jejich schopnosti vytvářet takové výsledky, které si přejí, jsou zde podporovány nové a expanzivní způsoby myšlení, lidé si zde stanovují kolektivní aspirace a neustále se učí, jak se učit společně. Jde zde tedy o vytváření prostředí, které bude vhodné pro učení se. Jedná se o proces, který nesmí být přerušen. Řeší se zde nejen vytváření znalostí, ale i jejich další předávání. Klade se zde důraz na aktivity směřující k rozvoji lidí.

Rysy podle Millera a Stewarta in Armstrong (2007) jsou:

- Strategie podniku a vzdělávání jsou úzce propojeny.
- Organizace se učí vědomě.
- Organizace i jednotlivci se zabývají tím, jak se učit a k podpoře učení využívají nejnovější technologie.

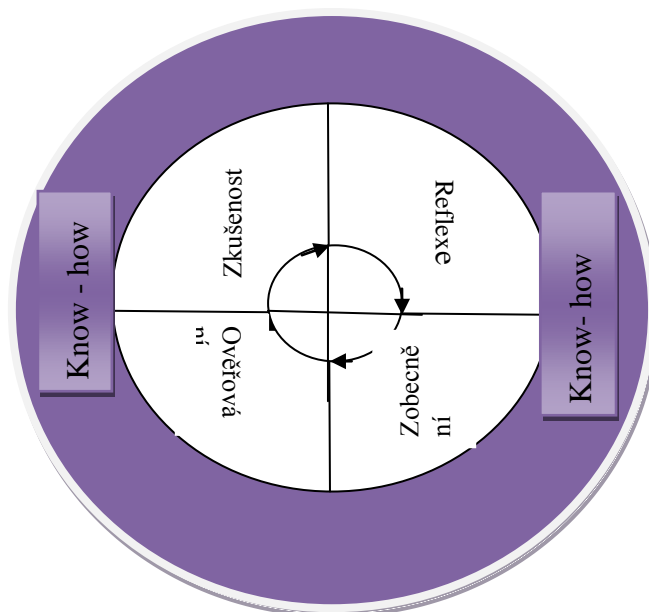
Učení lze definovat jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Zahrnuje nejen vědění, ale i konání (Hroník, 2007).

Hroník (2007) rozeznává 3 zdroje učení:

- údiv – využíváme zde zvědavé chování a učení se hrou;
- zkušenost – učíme se pomocí pokusů a omylů;
- kritické myšlení – vždy si zachovat kritický odstup.

Daniel Kim in Tichá (2005) říká, že učení probíhá v opakujícím se cyklu (viz schéma 2). Kde jedna část cyklu se zaměřuje na získávání zkušenosti a učení se a druhá je orientována na učení se proč. Takto získané znalosti se ukládají do paměti a mohou být později využívány v mentálních modelech²². Dle Tiché (2005) prostřednictvím těchto mentálních modelů dochází k tak zvanému organizačnímu učení, kde se jedná o sdílení znalostí a zkušeností.

Schéma 2: Cyklus učení



Zdroj: Tichá, 2005

²² Jedná se o soubor představ, předpokladů a názorů o fungování světa

2.7.1 Jak se lidé učí

Podle Reynoldse a kol. in Armstrong (2007) učení je proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti, schopnosti, zatímco vzdělávání je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení. Jak již bylo zmíněno k učení je třeba vhodné prostředí. Máme 4 hlavní teorie podle učení popsané v Armstrongovi (2007):

A. Teorie upevňování správných reakcí

Založena na Skinnerově práci (1974), kde změny chování lze nasměrovat i různými negativními i pozitivními stimuly. Chování, které od zaměstnanců chceme, upevňujeme pomocí pozitivních stimulů.

B. Poznávací (kognitivní) teorie

Znalosti získáváme pomocí absorbování různých pouček, faktů a jejich následného osvojení.

C. Teorie učení se ze zkušeností

Aktivními činiteli učení jsou zde sami zaměstnanci. Lidé o zkušenostech, které získali, sami přemýšlí.

D. Sociální teorie učení

K učení je zde zapotřebí sociální interakce s ostatními spolupracovníky.

Rozeznáváme i různé styly učení, neboť každé osobnosti vyhovuje jiný styl. Tak i učit se je schopný každý jinak. Podle stylů máme i různé učící se osoby. Například Kolb a kol. in Armstrong (2007) vymezují 4 styly:

- Konkrétní zkušenost - zažijeme zkušenost.
- Reflexivní pozorování - o dané zkušenosti přemýšlíme.
- Abstraktní vytváření pojetí - zkušenost zobecníme za účelem vytvoření nových pojetí.
- Aktivní experimentování - testujeme naše nová pojetí v praxi.

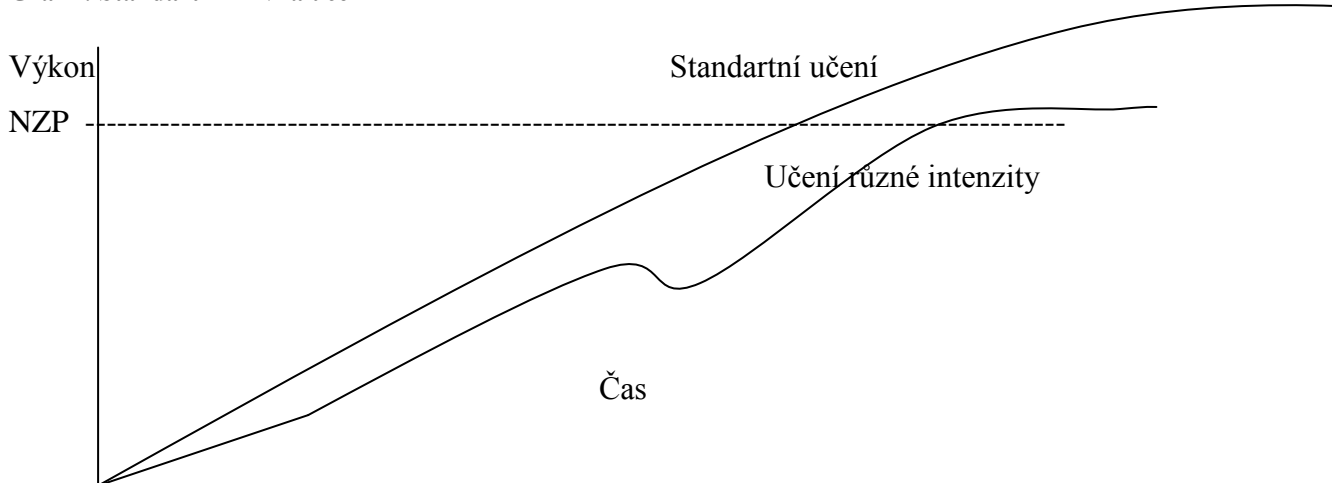
Naopak Honey a Mumford in Armstrong (2007) styly učení nadefinovali osobami.

- Aktivisté - neustále chtějí získávat nové zkušenosti

- Přemítaví - drží se spíše v pozadí a pozorují a na základě tohoto pozorování dochází k závěru
- Teoretici - pozorování převádí do logických teorií
- Pragmatici - chtějí si vyzkoušet nové myšlenky.

Učení lze zaznamenat tak zvanou křivkou učení znázorněnou v grafu 1. Při učení jsou i pauzy, které jsou dané stagnačními fázemi.

Graf 1: Standartní křivka učení



Zdroj: Armstrong, 2007

2.7.2 Učební styly

Kazík (2008) rozlišuje 4 základní učební styly, které by měl používat dobrý lektor. Jedná se o tyto styly:

- **Prožij** – založen hlavně na zkušenosti a funguje metodou pokusů a omylů, kde účastník je vtažen do praxe, ovšem nelze využít u složitých věcí, neboť zde existuje velká pravděpodobnost neúspěchu.
- **Pochop** – jedná se o styl teoretický, kde účastníkovi je popsáno všeobecné fungování dané problematiky.
- **Pozoruj** - jak název napovídá je odvozen od pozorování účastníků i sebe navzájem.

- **Příklady** - k dané problematice jsou posluchačům uváděny příklady těch nejlepších.

Vhodné je také používání interakčních technik, jako jsou testy, obrácení rolí, případové studie, brainstorming, skupinové diskuze a další. (Kazík, 2008)

2.8 Celoživotní učení a Evropská Unie

2.8.1 Celoživotní učení

Na celoživotní učení je pohlíženo jako na významný proces, který vede k lepšímu uplatnění se jedince na trhu práce. Pod tímto termínem se skrývá souhrn vzdělávacích a rozvojových aktivit v průběhu celého života. Touto problematikou se zabývá i Evropská Unie. Ta si klade za cíl vybudovat Evropu, v níž každý bude mít možnost rozvíjet svůj potenciál, hodlá toho dosáhnout rozšířením přístupu ke vzdělávání a zajištěním rovných příležitostí (Veteška, Tureckiová, 2008).

Současný koncept má základy v 90. letech, kdy začíná být přikládán větší význam institucím mimo formální vzdělávací soustavu. Jedná se tedy o proces adaptace ne měnící se podmínky (ekonomické, ...) a stává se předpokladem pro trvalý rozvoj osobnosti. A zahrnuje vzdělávání formální, neformální a informální²³. Klade důraz především na propojení vazeb mezi učením a prací (Veteška, Tureckiová, 2008).

2.8.2 Evropská Unie

Základy Evropské Unie byly položeny roku 1950, kdy francouzský ministr zahraničí Robert Schumann předkládá plán na společný trh uhlí a oceli. Smlouvu o založení Evropského společenství trhu uhlí a oceli nakonec v roce 1951 signují Belgie, Francie, Itálie, Lucembursko, Německo a Nizozemsko. V roce 1957 tyto státy podepisují smlouvu o založení Evropského hospodářského společenství a smlouvu o Evropském společenství pro atomovou energii. 1973 se přidávají Velká Británie, Dánsko, Irsko a 1981 se připojuje i Řecko. V roce 1985 dochází k podepsání

²³ Učení se ze zkušeností.

Schengenské dohody, kde se příslušné státy zavazují k odstranění kontrol na vnitřních hranicích a sladění vízové a azylové politiky. Maastrichtskou smlouvou v roce 1992 se mění Evropské hospodářské společenství na **Evropskou Unii** (dále jen EU). Následujícího roku jsou určena kritéria pro země ucházející se o vstup. V roce 1999 se zavádí v bezhotovostním styku měnová jednotka euro. 2007 byla podepsána **Lisabonská smlouva**, která se zabývá fungováním EU v budoucnu. ČR přistoupila do EU v roce 2008.

Členskými státy jsou k dnešnímu datu: Belgie, Bulharsko, Česká republika, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Irsko, Itálie, Kypr, Litva, Lotyšsko, Lucembursko, Maďarsko, Malta, Německo, Nizozemsko, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Řecko, Slovensko, Slovinsko, Velká Británie, Španělsko, Švédsko.

Politikou EU v oblasti zaměstnanosti je zlepšit flexibilitu na trhu na práce (pomocí celoživotního učení), zefektivnit investice do lidského kapitálu a přizpůsobit systém vzdělávání novým kvalifikačním požadavkům. Zrovnoprávnit muže a ženy ve všech aspektech kvality zaměstnání.

DOTACE Z EU

Evropská Unie v České republice poskytuje dotace prostřednictvím **Czechinvestu**, který patří pod Ministerstvo průmyslu a obchodu. Od roku 2007 do roku 2013 jsou realizovány 3 programy:

- podnikání a inovace,
- lidské zdroje a zaměstnanost,
- výzkum a vývoj.

Zeelandia spol. s r. o. Malšice na projekt využila dotaci z programu Podnikání a inovace.

PODNIKÁNÍ A INOVACE

Tento program je nadále rozčleněn na programy:

- Potenciál.
- Inovace.
- ICT v podnicích.
- ICT a strategické služby.
- Prosperita.
- Rozvoj.
- Školicí střediska.
- Marketing.
- Nemovitosti.
- Poradenství.
- Eko-energie.
- Spolupráce.
- Ostatní programy.

Poskytnutá dotace je v rámci programu **Podnikání a inovace - Školicí střediska**. Program je připraven pro podnikatelské subjekty, které chtějí vytvořit kvalitní zázemí pro rozvoj potenciálu jejich zaměstnanců. Základní charakteristiky jsou znázorněné v tab. 3.

Mezi podporované aktivity patří výstavba, pořízení, rekonstrukce, modernizace, vybavení a zařízení infrastruktury určené pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů podnikatelských subjektů ve vybraných sektorech.

Výše dotace je od 0,2 milionů do 100 milionů na jeden projekt a je odvislá od Regionální mapy ČR na rok 2007- 2013. Tato mapa tvoří přílohu 4.

Tabulka 3: Charakteristika programu Podnikání a inovace - Školící střediska

Základní charakteristiky:	
Kdo může žádat (příjemce podpory)	<ul style="list-style-type: none"> • podnikatelské subjekty bez rozdílu velikosti působící ve vymezených CZ-NACE (dříve OKEČ) • sdružení podnikatelů, podnikatelská seskupení vzniklá na základě Obchodního zákoníku nebo jiného právního předpisu • nestátní neziskové organizace (obecně prospěšné společnosti, občanská sdružení)
Kolik lze získat na jeden projekt (forma a výše podpory)	<ul style="list-style-type: none"> • dotace • 0,2-100 mil. Kč • míra podpory je dána regionální mapou platnou pro období 2007-2013
Jaké výdaje je možné podpořit (způsobilé výdaje)	<ul style="list-style-type: none"> • dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek (dle Zákona o účetnictví) • nákup či úprava nemovitostí • výstavba či rekonstrukce objektů • technická a dopravní infrastruktura • projektová dokumentace • školící pomůcky, stroje a zařízení pro zajištění vzdělávání • školící programy • software
Podniky v jakém odvětví (CZ-NACE) mohou žádat	<ul style="list-style-type: none"> • zpracovatelský průmysl, energetika, stavebnictví, aktivity spojené s informačními a komunikačními technologiemi

Základní charakteristiky:	
	<ul style="list-style-type: none"> • přesné vymezení je uvedeno ve Výzvě
Ostatní podmínky projektu	<ul style="list-style-type: none"> • ve školicím středisku budou vzdělávání především zaměstnanci podnikatelských subjektů podnikajících ve vybraných sektorech • projekt musí být realizován na území České republiky mimo území hl. m. Prahy • příjemce podpory musí prokázat min. 2 uzavřená po sobě jdoucí zdaňovací období • příjemce dotace je povinen zabezpečit zachování projektu po dobu nejméně 5 let (u malých a středních podniků 3 roky) od data ukončení jeho realizace
Systém sběru žádostí	<ul style="list-style-type: none"> • kontinuální (žádosti jsou vyhodnocovány průběžně)

Zdroj: <http://www.czechinvest.cz>

2.9 Vzdělávání historie praxe

Typický příklad skvělého systému vzdělávání zaměstnanců a rozvoje lidského potenciálu vůbec byl vytvořen Tomášem Baťou. Jeho životu a zásadám rozvoje lidského potenciálu se bude věnovat tato kapitola.

2.9.1 Tomáš Baťa

Historie rodu Baťů sahá až do 16. století. Všichni z nich byli výborní ševci. Tomáš se narodil v dubnu 1876, po smrti matky se otec znovu oženil, a tak měl 11 sourozenců. Už od mládí projevoval zájem o řemeslo. Jelikož měl mnoho vlastních i nevlastních sourozenců nebyly vztahy v jeho rodině idylické. Záhy opustil domov a odešel do Vídně, kde byla jeho sestra. Brzy se vrátil zpět do Čech, kde začal pracovat

pro svého otce jako obchodní prodejce. V této době mu začínalo chybět vzdělání, a tak začal sám po večerech studovat a doplňovat si vzdělání (Valach, 1990).

Tato práce ho nenaplňovala, nechal si se svými sourozenci Antonínem a Annou vyplatit dědictví po matce a pustili se do vlastního podnikání. Ač se jim zpočátku nedařilo, díky Tomášově pílí a odhodlání překlenuli krizi. Nakonec se bratr Antonín přestal podílet na vedení a jeho sestra se vdala. Tomášovi se v podnikání začalo dařit a dokonce vybudoval pro své zaměstnance město - Zlín a poskytl jim skvělé zázemí a možnosti rozvoje. Zemřel v roce 1932 při letecké havárii a jeho nástupcem se stal syn Tomáš (Valach, 1990).

Ten v době nástupu fašismu odcestoval do Kanady, kde zbudoval s pomocí mnoha krajanů továrnu a založil město Batawa. Během války továrna vyráběla vše, co bylo třeba. V době komunismu bylo u nás jméno Baťa haněno a jeho potomci zůstali v Kanadě (Valach, 1990).

Obrázek 1: Tomáš Baťa se synem Tomášem



Zdroj: <http://www.zlin.estranky.cz>

2.9.2 Rozvoj lidského potenciálu v Baťových závodech

Tomáš Baťa pečoval o své zaměstnance i o jejich zdraví, volný čas a vzdělání. Byl prototypem podnikatele, který dokázal přinést světu mnohem více, než jen své výrobky (boty).

Ve svých závodech zavedl několik revolučních zásad, kterými se mnohé podniky řídí dodnes.

Mezi jeho **zásady** patřili:

- samospráva dílen,
- péče o zdraví a výživu zaměstnanců,

- péče o odborné vzdělání (Pochylý, 1990).

Vzdělávání podle Tomáše Baťi:

- Založil Baťovu školu práce²⁴, kde se vzdělával dorost jak v teoretické rovině tak praktické. Mladí muži si po dobu studia museli projít celou výrobou. V pozdější době se přidaly školy chemické, obchodní.
- Baťa věnoval zvláštní pozornost i výběru uchazečů, kdy museli projít testy²⁵.
- Baťovy školy práce byly zakládány i pro ženy, ovšem lišila se poněkud náplň, první byla založena 1929 a šlo zde především o znalost vaření, šití a hospodaření.
- Baťa vychovával mladé i k šetrnosti. Například z domovů jim nesměli být posílány peníze, ani potraviny a mladí si museli šetřit z peněz, které dostávali.
- O víkendech jezdili ti z bližšího okolí domů, ostatní se věnovali například sportům a volnočasovým aktivitám.
- Museli se učit i jazyky, když opustili školu, tak mluvili plynně německy (Pochylý, 1990).

Většina absolventů po studiích pracovala v Baťově závodě.

Vzdělávání ostatních zaměstnanců

- Byly zřízeny cvičné dílny, mistři a správcové dílen se vzdělávali v sobotních pokračovacích kursech.
- Byl vybudován studijní ústav pro ty, kteří měli zájem o prohloubení vzdělání. Ústav měl 2 části: technickou a pedagogickou.
- Vyšší lidová škola Tomáše Baťi se starala o vzdělání jazykové (Pochylý, 1990).

²⁴ 1925

²⁵ Intelligence, pohotovosti úsudku, ...

Obrázek 2: Baťovy závody v roce 1918



Zdroj: <http://www.zlin.estranky.cz>

3. METODICKÝ POSTUP

3.1 Cíl bakalářské práce

Název této bakalářské práce je: Vzdělávání ve Školicím středisku společnosti Zeelandia spol. s r. o. Malšice v souvislosti s rozvojem lidského potenciálu. Cílem této bakalářské práce je zhodnotit význam a přínos Školicího střediska společnosti Zeelandia spol. s r. o. Malšice v souvislosti s rozvojem lidského potenciálu ve znalostní ekonomice.

Na základě primárních i sekundárních zdrojů bude vytvořeno objektivní hodnocení fungování a přínosu Školicího střediska Malšice.

Práce bude zaměřena na proces vzdělávání, používané metody, účastníky kurzů a cíle, které si společnost vytyčila v projektu Školicího střediska Malšice. Bude zanalyzována stávající situace a navrhnuty možné změny v rámci zefektivnění procesů, které povedou ke splnění cílů střediska za současného dodržení podmínek dané Evropskou Unií (dále jen EU). Budou zanalyzovány poslední 2 roky fungování střediska, během nichž podnik musí mimo svých cílů splňovat i podmínky EU.

3.2 Sběr dat

K zjištění těchto poznatků lze použít několik různých metod sběru dat sociálního výzkumu. Máme zde dva přístupy, které se od sebe liší a jsou jimi kvalitativní a kvantitativní metodologie. Jejich rozdíl bude nejvíce patrný v tabulce 4: Rozdíl mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem (Pavlica a kol., 2000).

Tabulka 4: Rozdíl mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem

Dimenze rozdílu	Kvantitativní výzkum	Kvalitativní výzkum
1. Role kvalitativního výzkumu	Přípravná	Prostředek analýzy interpretace reality

2. Vztah mezi výzkumníkem a subjektem	Neosobní	Osobní
3. Pozice výzkumníka ve vztahu k subjektu	Odstup	Blížkost
4. Vztah mezi teorií a výzkumem	Potvrzení teorie	Vyvinutí teorie z dat
5. Výzkumné strategie	Strukturovaná	Nestrukturovaná
6. Charakter a šíře zjištění	Nometické ²⁶ poznatky	Idiografické ²⁷ poznatky
7. Představa sociální reality	Statická a externí	Procesionální, sociálně konstruovaná
8. Povaha výzkumných dat	Tvrdá a plošná	Měkká a hluboká

Zdroj: Pavlica a kol. (2000)

A. Metody a techniky kvalitativního výzkumu

POZOROVÁNÍ

Jedná se o metodu, kde informace jsou získávány pomocí vnímání určitých jevů. Pozorování je nezaujaté, systematické a plánovité. Tato metoda je i kvantitativní.

Lze zde použít tři techniky:

- pozorování zjevné,
- pozorování skryté,
- přerušované pozorování.

ROZHOVOR

Proces, ve kterém informace získáváme pomocí interakce mezi tazatelem a respondentem. Tato metoda se řadí jak mezi kvalitativní tak i kvantitativní. Dělí se na standardizovaný a nestandardizovaný. **Standardizovaný rozhovor** je přesně stanoven. Otázky jsou přesně stanoveny a pokládány v daném pořadí, od něhož se nelze odchýlit. Takto získané informace jsou charakteru kvantitativního. Standardizovaný rozhovor je vhodné použít jako informační rozhovor na pochopení základů dané

²⁶ Nometický přístup znamená snahu o vystižení sociální reality pomocí obecně platných zákonitostí.

²⁷ Idiografický přístup znamená, že sociální realitu nelze popisovat pomocí zákonitostí obecně platných, ale pomocí jedinečných pojmů.

problematiky. Naproti tomu **nestandardizovaný rozhovor** je metodou kvalitativní a otázky jsou pokládány volně a vše plyne z průběhu rozhovoru.

U rozhovoru je třeba dát si pozor na:

- Důvěryhodnost tazatele, kterou by měl vzbuzovat.
- Srozumitelnost pokládaných otázek.
- Atmosféru rozhovoru, tedy i místo kde se uskuteční.
- Časový limit, neboť bychom neměli respondenta příliš zatěžovat.

Pomocí rozhovoru lze získat nová data, popřípadě si ověřovat data získaná, již jinou metodou.

B. Metody a techniky kvantitativního výzkumu

DOTAZNÍK

Jedná se o písemnou metodu dotazování, kde jsou formulovány dotazy a respondent na ně odpovídá různými způsoby (zaškrtování, výběrem). U dotazníku je potřeba, aby otázky byly respondentům srozumitelné, stejně jako způsob jakým na ně mají odpovědět. Měli bychom se vyvarovat otázek věcně náročných, nejednoznačných, sugestivních. Je třeba dbát také na anonymitu respondentů, tam kde je třeba.

Dotazník by také neměl být příliš dlouhý a časově náročný. A je důležité, abychom se na začátku dotazníku představili a vysvětlili respondentům, k čemu a jak budou jejich odpovědi použity. U dotazníků lze použít více druhů otázek: uzavřené, otevřené, polootevřené, škálové.

C. Ostatní metody

MANAŽERSKÝ AUDIT

Audit je v rovině obecné proces, v němž dochází k analýze stavu skutečné úrovně řízení a jeho porovnání se stavem žádoucím. Audit je systematicky prováděná činnost ověřování za pomoci svědectví a potvrzení, lze zaznamenat pouze potvrzená a ověřená fakta. Jedná se tedy o zjišťování cílů, které porovnáme s analýzou stavu současného, poté případně navrhneme možné varianty řešení a sestavíme plán realizace.

Pracuje se zde pomocí rozhovorů, kde v prvním zjistíme cíle podniku, ve druhém navrhne řešení a ve třetím se zabýváme vhodností vybraného řešení (Rolínek, Stejskalová, 2008).

Interní audit je konzultační činnost, která musí být nezávislá, objektivní, zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Existuje zde i pojem audit operací. Jedná se o určení, do jaké míry plní organizace cíle a jak zlepšit určité podmínky. Existuje zde například analýza 6 E²⁸:

- **Účelnost** – dosahovat cílů.
- **Účinnost** – používat správné metody a postupy.
- **Hospodárnost** – dělat vše s minimálními náklady.
- **Spravedlnost** – jednat v rámci práva.
- **Prostředí** – dělat vše odpovědně.
- **Etika** – jednat morálně (Truneček, 2004).

Interní audit musí být ve společnosti podřízen vrcholovému managementu, představenstvu, dozorčí radě či výboru pro audit dozorčí rady. Základním požadavkem při organizačním začlenění interního auditu do organizační struktury musí být zachování nezávislosti interního auditu. (Dvořáček, 2003)

Samozřejmě existují i další metody, ale tyto zatím budou pro potřeby této práce dostačující.

3.3 Sběr dat v Zeelandia spol. s. r. o. Malšice

Pro účely této bakalářské práce bude použito těchto metod:

- Neřízených **rozhovorů**, pro zjištění průběhu vzdělávání ve společnosti. Rozhovory byly formulovány pomocí předem připravených otázek, které byly různě upravovány a přizpůsobovány rozhovoru. Neřízené rozhovory byly prováděny s vedením a zaměstnanci společnosti Zeelandia spol. s. r. o. Malšice.

²⁸ Vychází z anglických názvů.

Rozhovory byly použity k analýze pilotního průzkumu společnosti a k diskuzím analýzy dílčích výsledků.

- **Pozorování** zjevného, kde byly sledovány (přímou účastí) jednotlivá školení v časovém intervalu jednoho týdne. Z provedených pozorování byly vytvořeny zápisy, z nichž se vycházelo při dalším zpracování. Na závěr bylo vytvořeno souhrnné hodnocení všech sledovaných školení.
- Částečně byly použity některé techniky **manažerského auditu**. Jednalo se o audit operací a části analýzy 6 E: účelnosti, účinnosti, hospodárnosti. Účelnost byla vyjádřena zhodnocením, zda bylo dosaženo cílů podniku a podmínek EU. Účinnost posouzením používaných metod vzdělávání a samotného procesu. Hospodárnost byla zatím zkoumána pouze u jazykové výuky, komparací stávající společnosti (poskytující externí jazykové lektory) s oslovenou společností.

Zpracovaný **dotazník** po dohodě s vedením firmy nebyl použit kvůli velké heterogenitě účastníků a probíhajících kurzů. Po upřesnění dotazníků pro jednotlivé typy školení bude dotazníkové šetření provedeno v navazující diplomové práci.

3.4 Zpracování dat

Data byla čerpána hlavně z interních materiálů společnosti. Byly jimi prezenční listy jednotlivých školení, faktury a prezenční listy u jazykové výuky, projektová dokumentace střediska. Vyjma vyhodnocení roku 2008 a projektového záměru data z roku 2009 a 2010 zatím nebyla zpracována. U školení bylo počítáno s jednotlivými dny (v nichž školení probíhala), dále s účastníky jednotlivých kurzů a se samotným počtem školení v daných letech. U dat z obou let došlo ke vzájemné komparaci.

Pro data o dnech, v nichž probíhali školení, byla vytvořena tabulka, v níž se znázornilo i procentuální rozložení dnů v jednotlivých měsících. Výuka byla rozdělena na ostatní (kurzy o výrobcích společnosti, technologiích produktů, ...)

a na výuku Anglického jazyka (dále AJ). Tyto údaje byly dále použity pro výpočet míry využití střediska, vzorec: _____ .

Účastníci kurzů byli rozděleni na vlastní zaměstnance a účastníky externí. Získané údaje byly rozděleny po kvartálech, důvodem byla přehlednost. Zaměstnanci byli poté dále rozčleněni dle výuky, které se věnovali na AJ a další školení (kurzy marketingu, informačních technologií, ...). Externí účastníci byli rozděleni na domácí (dále jen ČR) a zahraniční. Toto rozdělení bylo vytvořeno s ohledem na přání firmy.

Technikám manažerského auditu byly podrobeny tyto údaje:

A. Cíle podniku

Cílem projektu bylo zřízení kvalitního školicího střediska s vybavením. Snahou bylo zvýšení vzdělanosti a dovednosti zaměstnanců. Plánem bylo proškolit **1 700 osob** za rok při zhruba **5- 10 školeních za měsíc**²⁹ a to tak, aby **více jak 65 %** proškolených byli **zaměstnanci**. Předpokládaná **vytíženost** měla být **přes 69 %** a postupně se navyšovat.

B. Podmínky dotace EU

Středisko musí mít **míru využití aspoň 30 %** v následujících 3 letech po zahájení provozu. Musí být využíváno ke školení, nikoliv k výrobní činnosti. Musí být využíváno **hlavně zaměstnanci** podnikatelských subjektů působících v oborech činnosti vymezených pro program Školicí střediska. Středisko je povinno řídit se **Pravidly pro publicitu**. Dodržovat ustanovení politiky EU ohledně ochrany **životního prostředí**.

C. Ostatní údaje

Docházka na **jazykovou výuku**, u níž bylo možné podrobit komparaci plánovanou a skutečnou docházku. Tento údaj byl vybrán, neboť EU zajímá využívání školení zaměstnanci, aby jejich prostředky nebylo plýtváno.

Pro zpracování byly využity programy Microsoft Excel a Word 2007.

²⁹ Bez školení povinných.

4. ZEELANDIA SPOL. S. R. O. MALŠICE

4.1 Historie společnosti

Společnost vznikla v roce 1990, kdy byla založena společnost Lactoprot Bohemia, v níž polovinu vlastnily Jihočeské mlékárny a druhou polovinu Lactoprot Milch Industrie. Ještě v téže roce společnost vstoupila na trh.

V roce 1993 došlo ke změně vlastníků, kde celých 100 % vlastnil Lactoprot, který se začínal věnovat výrobě vlastních pekařských výrobků, vaječných polotovarů a vstupuje i na trh gastronomie.

Ke změně vlastníků došlo znovu v roce 1998, kdy 50 % společnosti vlastnila Zeelandia a podnik se přejmenovává na Lactoprot Zeelandia. V roce 2001 se přesunulo sídlo společnosti do Malšic. Důvodů k přesunu bylo více například další možnosti využití průmyslové zóny u železnice.

V roce 2004 se společnost přejmenovala na Zeelandia, neboť se 100% vlastníkem stal podnik tohoto názvu. V roce 2005 došlo k poslední změně vlastníků, kde 67 % zůstalo Zeelandii a zbývajících 33 % získal Ing. Radovan Smrž. V roce 2008 byl zahájen provoz Školícího střediska.

Obrázek 3: Logo společnosti Zeelandia spol. s. r. o. Malšice



Zdroj: <http://www.zeelandia.cz>

4.2 O společnosti

Společnost Zeelandia patří k velkému mezinárodnímu koncernu³⁰. Tvoří produkty jak pro velké zákazníky, tak i malé výrobce. Tyto produkty jsou z oblasti gastronomie, pekařství i cukrářství. Podnik má kolem 100 zaměstnanců.

Jedná se tedy o Česko - holandský podnik, který se zabývá 3 segmenty trhu:

- pekaři a cukráři,
- gastronomie,
- potravinářský průmysl.

Předmětem podnikání společnosti je výroba potravinářských výrobků, velkoobchod, zprostředkování obchodů a služeb, činnost technických poradců v oblasti potravinářství. Podnik má 2 100 zákazníků a více jak 2000 druhů zboží³¹.

Procentní složení vyprodukovaných surovin je: 68 % pro pekaře a cukráře; 19 % pro catering, 3 % pro ostatní potravinářský průmysl a 10 % pro vývoz.

V České republice je kromě společnosti v Malšicích ještě dalších 7 středisek. Ty se nachází v Plzni, Ústí nad Labem, Praze, Jičíně, Bystřici nad Pernštejnem, Kyjově a v Novém Jičíně.

Mezi konkurenci podniku patří například: Ampa s. r. o., Backaldin s. r. o. a Impa s. r. o. Odběrateli jsou výrobci potravin (pekárny, cukrárny, pekárny a cukrárny uvnitř obchodních řetězců, ...). Jedná se tedy o obchody na úrovni B to B³². Potencionálními zákazníky jsou například stravovací zařízení, školní a podnikové kuchyně.

Podnik se řídí filosofií celého koncernu. Jedná se o zaměření se na zákazníka prostřednictvím kvality potravinářských produktů v souvislosti s novými vědeckými poznatky ve výživě lidí. Cílem podniku je uspokojení potřeb a požadavků zákazníků na poskytované produkty a služby s maximálním **využitím znalostí** a zkušeností zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů s využitím poznatků v rámci vývoje.

³⁰ Zeelandia Groep b.v.

³¹ 1 000 výrobků balených v různých velikostech.

³² Business to Business.

4.3 Školící středisko Malšice

První školící středisko bylo v Českých Budějovicích zřízeno koncem 90. let. Po přesunu sídla do Malšic bylo vybudováno malé středisko pro pekaře a cukráře v Malšicích. S rozvojem podniku přestalo středisko z hlediska kapacity vyhovovat, bylo zde zastaralé vybavení, přednášky byly pořádány v zasedací místnosti. A tak vznikla potřeba vybudování kvalitního školícího střediska.

Školící středisko bylo vybudováno v roce 2008, jeho otevření proběhlo v srpnu a běžný provoz zde funguje od září 2008.

Kapacita střediska je 40 míst, je zde možnost ubytování v 7 pokojích. Zastavěná plocha je 290, 4 m².

Středisko se nachází vedle administrativní budovy. Budova střediska má jedno patro. V přízemí se nachází demonstrativní pekárna a cukrárna. V prvním patře je školící místnost a kanceláře.

Školí se zde zaměstnanci společnosti i externí účastníci. V roce 2009 získala společnost Zeelandia spol. s r. o. Malšice na Školící středisko dotaci z Evropské unie v rámci projektu: Podnikání a inovace.

Obrázek 4: Školící středisko Malšice



Zdroj: <http://www.zeelandia.cz>

5. VÝSLEDKY PRŮZKUMU

Výsledky šetření byly rozděleny do 5 částí.

V první části jsou obsaženy informace o samotném projektu Školicího střediska Malšice a získané dotaci.

Část druhá se zabývá procesem vzdělávání zaměstnanců společnosti a vybavením střediska.

V třetí části budou zpracována data týkající se pilotního průzkumu fungování střediska, k čemuž byla použita data vztahující se k roku 2008.

V čtvrté části jsou zpracována data z roku 2009 a 2010, která jsou ve vzájemné komparaci.

Část pátou tvoří výsledky pozorování a zpracovaných záznamů z jednotlivých školení.

5.1 Projekt Školicího střediska Malšice

Projektový záměr začal vznikat v roce 2007, v roce 2008 bylo středisko vybudováno a v roce 2009 získala společnost Zeelandia Malšice dotaci v rámci programu Podnikání a inovace – Školicí střediska.

Středisko bylo vybudováno hlavně pro zaměstnance společnosti, což bylo jednou z podmínek dotace. Zajišťuje výuku jak teoretickou, tak praktickou.

Cílem projektu bylo zřízení kvalitního školicího střediska s vybavením. Snahou bylo zvýšení vzdělanosti a dovednosti zaměstnanců a přenos vzdělávacího procesu do České republiky, neboť do této doby zaměstnanci společnosti dojížděli do vzdělávacího střediska koncernu Zeelandia v Nizozemí. Pro využití kapacit lze zde využít i zaměstnance dceřiných společností ze střední Evropy. Jedním z cílů bylo i vybudování kvalitního vzdělávacího střediska v Jihočeském kraji.

Plánem bylo proškolit **1 700 osob** za rok při zhruba **5- 10 školeních za měsíc**³³. Aby **více jak 65 %** proškolených byli **zaměstnanci**. Předpokládaná **vytíženost** by měla být **přes 69 %** a postupně se navyšovat.

Společnost využívá hlavně lektory z externích zdrojů. Své interní lektory zatím využívá spíše příležitostně. Ovšem na tento projekt v současné době bude navazovat další žádost o dotaci z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, ve které se počítá i s rozšířením týmu interních lektorů.

DOTACE PROJEKTU Z EU

O dotaci z programu Podnikání a inovace – Školicí střediska podala společnost žádost v roce 2008 prostřednictvím jedné poradenské společnosti z Českých Budějovic. Podle Regionální mapy měla společnost Zeelandia spol. s. r. o. Malšice nárok na 36 % dotaci z celkové investice. Celková Investice činila 16 239 543, 49,- Kč uznatelných nákladů.

Dotace byla společnosti přiřknuta a ta po určenou dobu musí dodržovat určité podmínky. Například musí mít využití 30 % po dobu alespoň 3 let. Musí sloužit ke vzdělávání nikoliv k výrobní činnosti.

5.2 Vzdělávání ve Školicím středisku Malšice

5.2.1 Vzdělávací proces

Před vybudováním Školicího střediska se zaměstnanci vzdělávali v zasedací místnosti, případně byli vysíláni do Nizozemí (sídlo koncernu Zeelandia).

V současnosti jsou zaměstnanci vzděláváni ve Školicím středisku Malšice. Vzdělávání je součástí Řízení personálních zdrojů. Na základě porovnání schopností

³³ Bez školení povinných.

zaměstnanec a požadavků pracovní pozice, kterou zaměstnanec vykonává, zpracovává vedoucí útvaru roční výcvikový plán a hodnotí jeho efektivnost.

Nový zaměstnanec je vyškolen v oblasti pracovní pozice, bezpečnosti práce, požární ochrany a systému managementu kvality.

Každý zaměstnanec má Q kartu, na které jsou zaznamenávány výcviky a školení, jež zaměstnanec absolvoval. Účastníky tohoto procesu je vrcholový a střední management, pracovníci logistiky a pracovníci výroby.

Oblasti, v nichž probíhá vzdělávání, jsou:

- jazykové vzdělání,
- odborné vzdělání pro pracovníky logistiky a výroby,
- vzdělání v oblasti informační technologie.

Vzdělávací proces je ukázkou vytvoření praktického modelu při využití teoretických znalostí. Společnost by do budoucna neměla zapomínat na rozvoj osobní. Během výzkumu v podniku probíhal i tento typ školení a podle prezenčních listin lze konstatovat, že tato výuka zde není zcela opomíjena. Podnik by se u perspektivních zaměstnanců měl zaměřit i na rozvoj všeobecně lidských tvůrčích schopností. Jazykové vzdělání je samozřejmostí, neboť se jedná o mezinárodní koncern, jehož hlavním komunikačním jazykem je anglický jazyk.

5.2.2 Vybavení Školicího střediska

A. Školicí místnost

Středisko je vybaveno kamerovým systémem. Díky němu je možné sledovat dění v pekárně nahoře ve školicí místnosti prostřednictvím projektoru. Přenos je možný i při videokonferencích. Vybavení je moderní, v učebně se nachází projektor, plátno a počítače. Je zde používáno e-learningu. Společnost toto kvalitní technické vybavení využívá pro zefektivnění vzdělávacích metod.

Nábytek je variabilní, aby bylo možné ho seřadit v jedné učebně i při rozdělení místnosti na dvě nezávislé učebny (oddělení je možné zvukotěsnou posuvnou stěnou). U školící místnosti jsou prostory pro přípravu lektorů. Tato učebna je vybavena k více účelům, je využívána například pro výstavy hotových produktů. Tyto výstavy jsou připraveny pro účastníky různých přednášek.

Tabulka 5: Vybavení školící místnosti

Školící místnost	
Soubor výukového kamerového systému	131 131, 54 Kč
Soubor Audio/Video/Projektor	486 000, 00 Kč
Centrální vysavač	46 052, 00 Kč
Soubor nábytek	332 072, 00 Kč
Budova	87 868, 20 Kč
SUMA	1 083 123, 74,- Kč

Zdroj: firemní materiály

B. Demonstrativní pekárna a cukrárna

Ve výcvikové učebně jsou 2 pece značky MIWE. Zaměstnanci byli na zacházení s nimi zaškoleni. Toto vybavení bylo vybráno v souladu s podmínkami EU týkajícími se výběrových řízení. Zařízení je velice moderní, dokladem toho je i možnost načítání programů přes flash disk u jedné z pecí.

V cukrárně se nachází vybavení pro menší jídelnu, ve které je připravováno občerstvení pro účastníky kurzů a některé zaměstnance.

Cena pecí je včetně příslušenství, jakým jsou plechy a vozíky.

Tabulka 6: Vybavení výcvikové učebny

Výcviková učebna	
Soubor výukového kamerového systému	99 890 Kč
Soubor gastro	145 319 Kč
Soubor konvektomat	67 181 Kč
Soubor stolů	71 810 Kč
Fritéza + Shazovač	297 600 Kč
Soubor pec 1 (MIWE rotační)	741 415 Kč
Soubor pec 2 (MIWE Condo 3)	412 815 Kč
Kynárna (MIWE)	597 000 Kč
Hnětač (DIOSNA SP 40)	260 000 Kč
Dělička	96 000 Kč
Rohlíkovač Rollomat	138 000 Kč
Myčka	47 912 Kč
Soubor navažovacího centra	63 520 Kč
Budova	550 977 Kč
SUMA	3 589 439 Kč

Zdroj: firemní materiály

5.3 Pilotní průzkum roku 2008

Údaje z roku 2008 jsou použity pro nastínění dané situace ve středisku po jeho otevření. Jedná se o určitý pilotní průzkum. Středisko zahájilo provoz v září. Data ještě nemají plnou vypovídací hodnotu, neboť jsou jen z části roku.

Tabulka 7: Využití střediska v roce 2008

Měsíc	Celkem(dny)	AJ (dny)	Ostatní(dny)	AJ (%)	Ostatní (%)
Září	13	7	6	53,8 %	46,2 %
Říjen	12	4	8	33,3 %	66,6 %
Listopad	10	3	7	30,0 %	70,0 %
Prosinec	8	6	2	75,0 %	25,0 %
Celkem	43	20	23	46,5 %	53,5 %

Zdroj: Firemní materiály, vlastní schéma

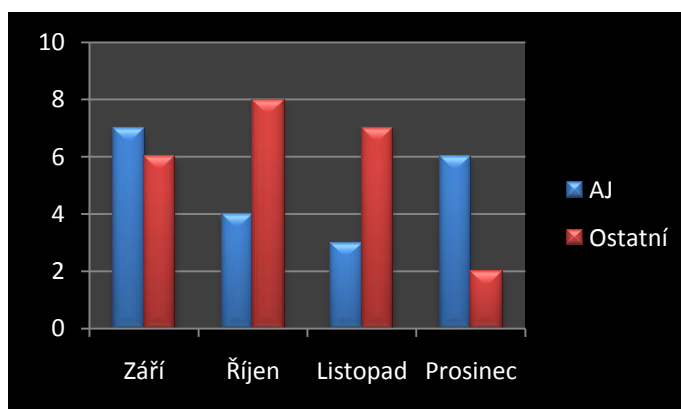
Tabulka znázorňuje počet dnů, během nichž probíhala školení, v jednotlivých měsících roku 2008. Některé dny probíhalo současně několik školení zároveň. Za prioritní byly zvoleny ostatní kurzy (v tab. 7 pod názvem ostatní). Dny, v nichž probíhal alespoň jeden kurz, který nebyl zaměřen na jazykovou výuku, byly sečteny. Výsledek byl zároveň odečten od celkového počtu dnů, v kterých probíhala školení, následkem těchto kroků se vypočetl počet dnů na anglický jazyk (v tab. 7 AJ – dále jen AJ).

Za rok 2008 převažují dny, během nichž se školila ostatní školení nad dny s jazykovou výukou. Rozdíl je ale nepatrný (v procentuálním vyjádření je rozdíl 7 %).

V září a prosinci převažuje na dny výuka AJ. Toto je dáno zahájením provozu střediska v září a v prosinci vánočními svátky. Z těchto údajů byla vypočtena míra využití střediska.

Pro lepší přehlednost tohoto jevu slouží graf 2.

Graf 2: Využití střediska v posledním kvartálu roku 2008



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Míra využití v roce 2008

V měsících roku 2008 bylo celkem 83 pracovních dní, z toho 43 dní probíhala školení. Míra využití byla tedy **51, 8 %**. V roce 2008 firma jednoznačně splnila požadavek EU, avšak nikoliv svůj vlastní, kde hovořila o 69% vytíženosti.

Jak již bylo zmíněno, tato nižší míra využití byla způsobena poklesem počtu školení v prosinci, jež byl do značné míry ovlivněn svátky a obdobím výběru dovolených zaměstnanci. Ke konci roku se také nakumulují určité pracovní záležitosti, které nelze přesunout do dalšího kalendářního roku.

5.4 Analýza a komparace roků 2009 a 2010

Tato data byla zpracována stejnými metodami jako v roce 2008.

5.4.1 Míra využití

Tabulka 8: Využití střediska v roce 2009

Měsíc	Celkem (dny)	AJ (dny)	Ostatní (dny)	AJ (%)	Ostatní (%)
Leden	15	12	3	80,0	20,0
Únor	14	12	2	85,7	14,3
Březen	19	9	10	47,4	52,6
Duben	15	8	7	53,3	46,6
Květen	15	5	10	33,3	66,6
Červen	16	9	7	56,25	43,75
Červenec	19	5	14	26,3	73,7
Srpen	16	5	11	31,25	68,75
Září	13	7	6	53,8	46,2
Říjen	17	11	6	64,7	35,3
Listopad	14	11	3	78,6	21,4
Prosinec	10	7	3	70,0	30,0
Celkem	183	101	82	55,2	44,8

Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Tabulka 9: Využití střediska v roce 2010

Měsíc	Celkem (dny)	AJ (dny)	Ostatní (dny)	AJ (%)	Ostatní (%)
Leden	15	9	6	60,0	40,0
Únor	18	4	14	22,2	77,8
Březen	21	9	12	42,85	57,15
Duben	19	16	3	84,2	15,8
Květen	18	4	14	22,2	77,8
Červen	17	7	10	41,2	58,8
Červenec	15	13	2	86,7	13,3
Srpen	13	13	0	100,0	0
Září	13	9	4	69,2	30,8
Říjen	17	11	6	64,7	35,3
Listopad	16	13	3	81,25	18,75
Prosinec	12	10	2	83,3	16,7
Celkem	194	118	76	60,8	39,1

Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Porovnání jednotlivých údajů za celý rok dopadlo takto. Meziročně počet dnů, během nichž probíhala školení, vzrostl o 6 % (podíl počtu dnů roku 2010 oproti roku 2009). Počet dnů, v nichž probíhala jazyková výuka, také vzrostl a to z 55, 2 % na 60, 8 % (růst o 5, 6 % - rozdíl procentuálního zastoupení roku 2010 a 2009). Počet dnů s ostatními školeními klesl konkrétně o 5, 7 %.

Tento jev byl způsoben nárůstem počtu účastníků AJ v roce 2010, a tím došlo i k nárůstu počtu školení - dnů, během nichž tato školení probíhala. Hypotéza o prosincových útlumech školení svátky z pilotního výzkumu se vývojem situace v obou letech potvrdila.

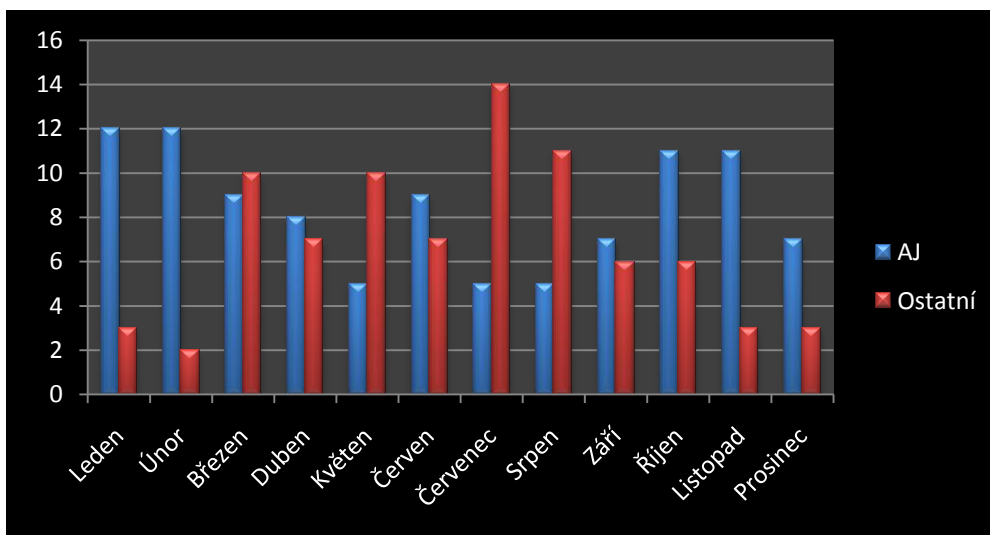
Největší změna proběhla u srpna 2010 oproti roku 2009, podnik v srpnu 2010 vzdělával vlastní zaměstnance a pouze na jazykovou výuku. Rozhodnutí bylo správné, během prázdnin není zaručen zájem ze strany zákazníků. Ale je třeba, aby školení probíhala kvůli míře využití střediska. Zaměstnanci si vybírají dovolenou, proto není

efektivní investicí vkládat velkou sumu peněz do ostatních školení. Výsledkem je volba jazykové výuky.

Zajímavé jsou výkyvy i u jiných měsíců, ty jsou způsobeny zájmem zákazníků, kteří také plánují vzdělávání svých zaměstnanců podle potřeb.

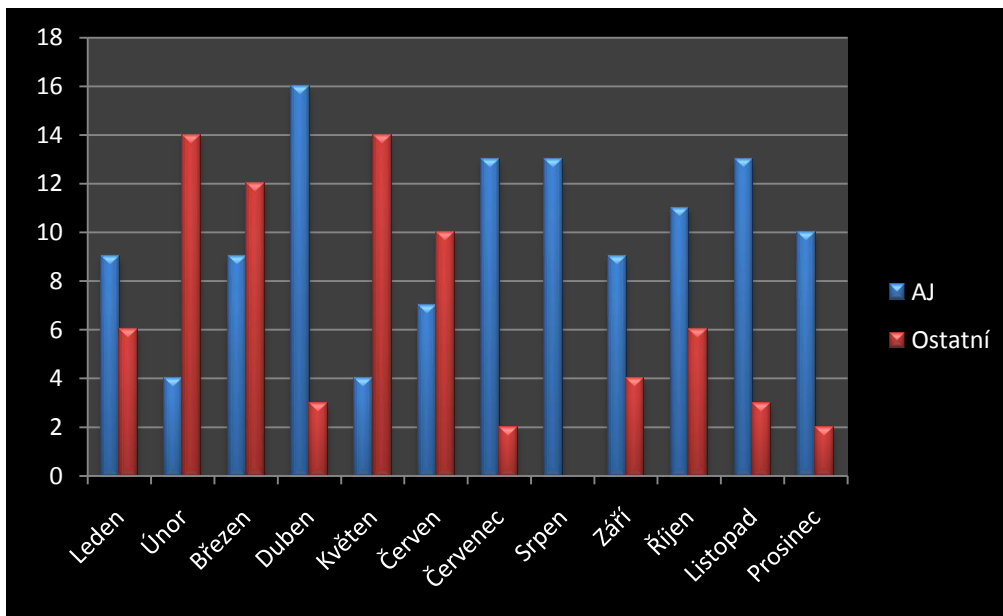
Pro lepší přehled tyto data jsou znázorněny graficky v grafech 3 a 4.

Graf 3: Využití střediska v roce 2009



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Graf 4: Využití střediska v roce 2010



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Míra využití roku 2009 a 2010

Tabulka 10: Míra využití

Rok	2009	2010
Počet dnů, kdy se školilo	183	194
Počet pracovních dnů	251	253
MÍRA VYUŽITÍ	72,9 %	76,7 %

Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Meziročně (2010 oproti 2009) míra využití střediska ve svém procentuálním vyjádření vzrostla o 3,8 %. Podnik **splnil cíl ohledně míry využití**. Neboť číslo je větší než 69 % a zvyšuje se. Normy EU míry využití byly výrazně překročeny. Středisko má z hlediska tohoto cíle vhodnou strategii podniku. Zaměstnanci potažmo i zákazníci mají o vzdělání zájem a rozvíjí se tak koncept celoživotního učení v podniku.

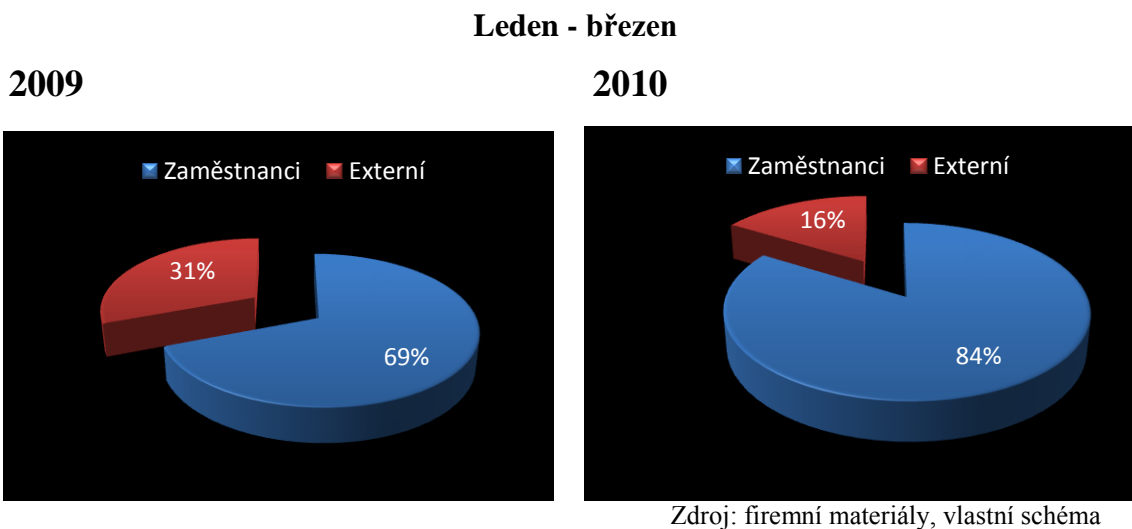
5.4.2 Účastníci kurzů

Data byla rozdělena do kvartálů. Účastníci byli počítáni na každý den školení (i u školení trvajících více dnů, důvodem bylo, že na jednom školení, které trvalo více dnů, se měnil počet účastníků).

5.4.2.1 Zaměstnanci versus externí účastníci

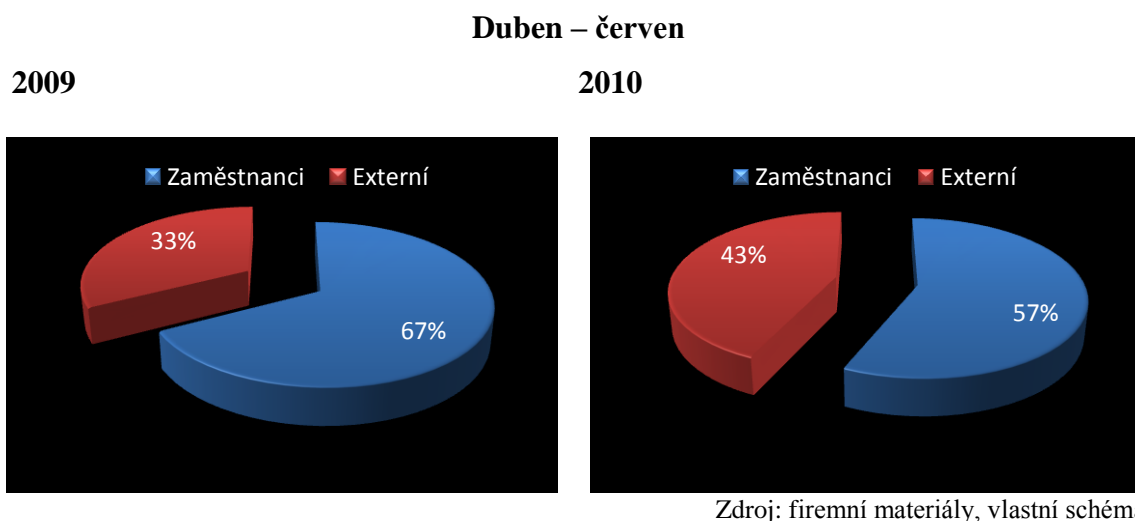
Jak již bylo zmíněno, účastníci byli rozděleni na vlastní zaměstnance a externí účastníky (dále jen externí).

Obrázek 5: Zaměstnanci versus externí účastníci v I. kvartálu roku 2009 a 2010



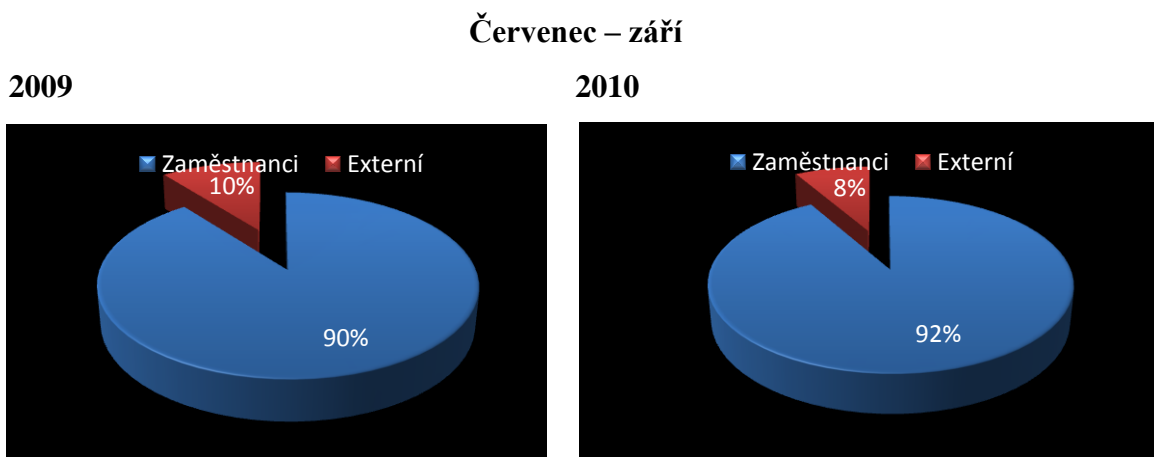
Ve sledovaném období od ledna do března došlo k poklesu počtu externích proškolených účastníků (o 15 % v roce 2010 oproti 2009). Počet proškolených zaměstnanců naopak stoupl. V tomto období podnik splnil určenou míru proškolených zaměstnanců svoji (v projektovém záměru je uvedena míra vyšší než 65 % zaměstnanců – dále jen cíl střediska) i EU, která v podmínkách dotace programu Podnikání a inovace – Školící střediska má podmínku, která udává, že ve středisku se budou školit hlavně vlastní zaměstnanci podniku (dále jen dotace EU).

Obrázek 6: Zaměstnanci versus externí účastníci ve II. kvartálu roku 2009 a 2010



V dubnu až červnu roku 2009 byl cíl procentuálního zastoupení školených zaměstnanců vůči ostatním účastníkům splněn. V období roku 2010 byla splněna norma daná EU, ale nikoliv cíl střediska zadaný v projektu. To bylo zapříčiněno nárůstem externích účastníků. Tito externí účastníci byli z řad největšího zákazníka společnosti. Tento zákazník nechává školit své zaměstnance ve středisku v Malšicích často, jelikož míra fluktuace u jeho zaměstnanců je vysoká. Školení pro tohoto zákazníka probíhají většinou na přelomu jara a léta (duben – červen).

Obrázek 7: Zaměstnanci versus externí účastníci ve III. kvartálu roku 2009 a 2010



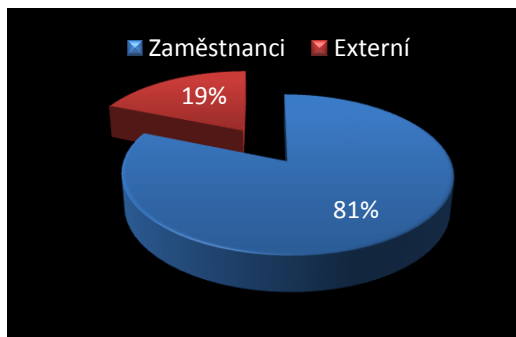
Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Naproti tomu v říjnu – prosinci počet proškolených zaměstnanců vzrostl. V obou obdobích procentuálně školení zaměstnanci tvořili kolem 90 % proškolených. To bylo způsobeno obdobím letních prázdnin, které jsou spojeny s větším výběrem dovolených zaměstnanců. Proto někteří zákazníci přistupují k útlumu vysílání zaměstnanců do střediska. To společnost řeší vytížením střediska vlastními zaměstnanci, jak již bylo zmíněno. Cíl střediska i norma EU byly splněny.

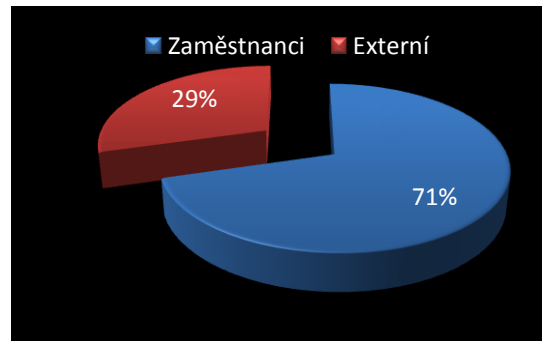
Obrázek 8: Zaměstnanci versus externí účastníci ve IV. kvartálu roku 2009 a 2010

Říjen – prosinec

2009



2010

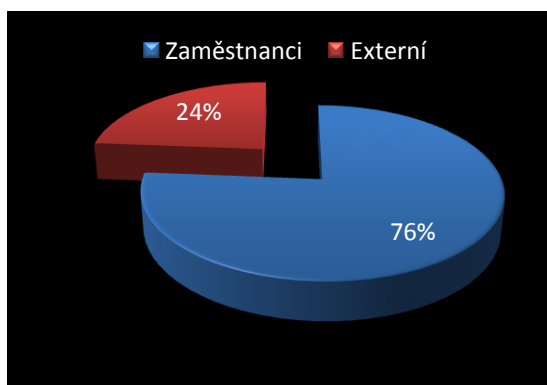


Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

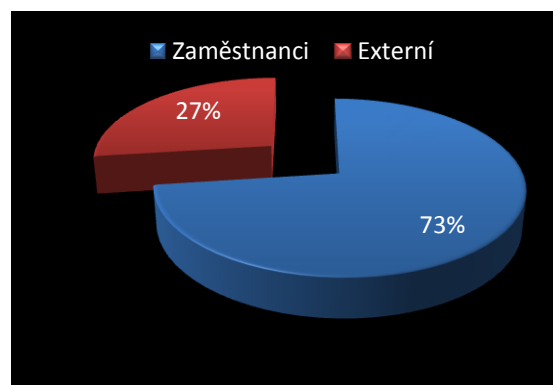
Ve sledovaném období roku 2009 se externí účastníci ve středisku vzdělávali v malé míře (externí účastníci 19 % a zaměstnanci 81 %). To bylo opět dáno měsícem prosincem. V roce 2010 toto rozložení již bylo obvyklé a to 71 % účastníků tvořili zaměstnanci a 29 % ostatní účastníci. Cíl střediska i podmínka dotace EU byly splněny.

Obrázek 9: Zaměstnanci versus externí účastníci za celý rok 2009 a 2010

2009



2010



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

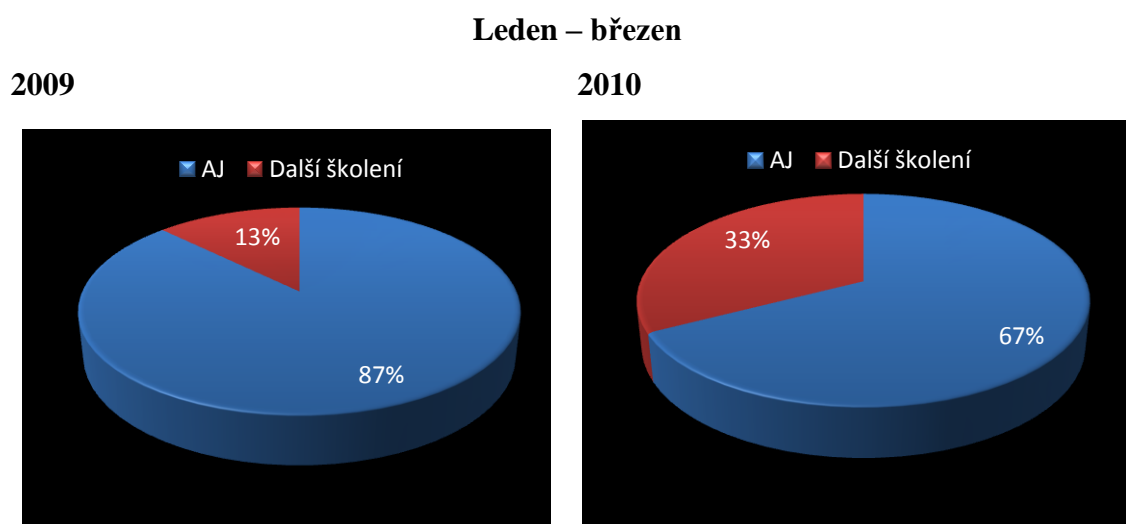
Z tohoto hlediska Školící středisko splnilo podmínku EU školit své zaměstnance z více jak 50 % i cíl střediska a to s výrazným překročením. Pokud by během příštích let došlo ještě k nárůstu externích účastníků, středisko by to nijak neohrozilo. Meziročně je

zde pokles procentuálního vyjádření proškolených zaměstnanců a to o 3 %. Splnění této normy dotace EU i cíle střediska je výsledkem snahy střediska rozvíjet potenciál vlastních zaměstnanců, aby podnik ve znalostní společnosti byl konkurenceschopný.

5.4.2.2 Školení vlastních zaměstnanců při rozčlenění na výuku Anglického jazyka (dále jen AJ) a ostatní výuku (dále jen další kurzy)

Toto rozdělení bylo vytvořeno podle počtu účastníků jednotlivých kurzů, tato data byla získána z prezenčních listin.

Obrázek 10: Školení zaměstnanců rozčleněné na AJ a další školení v I. kvartálu roku 2009 a 2010

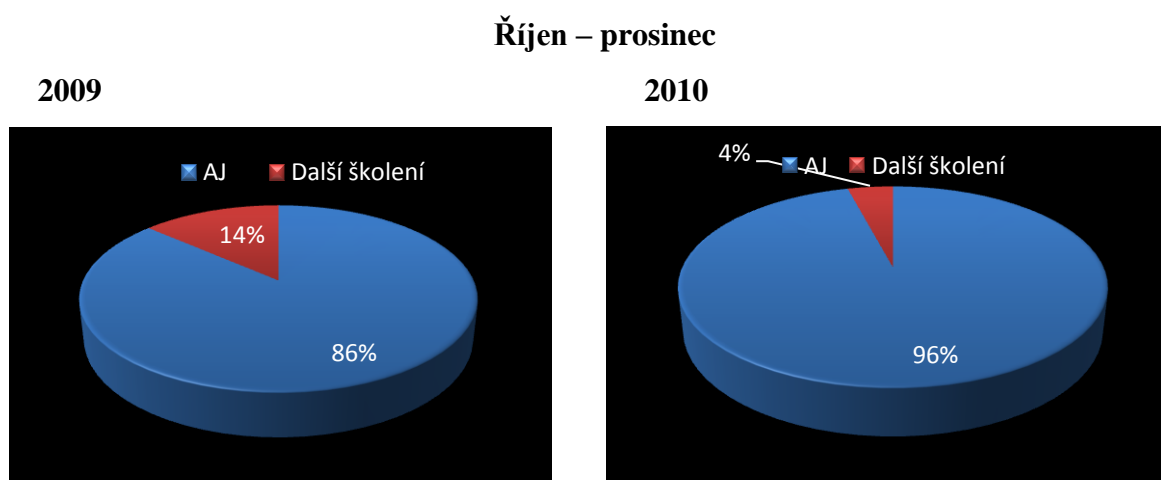


Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Ve sledovaných obdobích výuka jazyková u vlastních zaměstnanců převažovala. V roce 2009 to bylo 87 % a 2010 67 %. Výuka jazyková převládá i z důvodu velkého zájmu zaměstnanců a rozšiřování jejich počtu novými začátečníky. V roce 2010 se oproti roku 2009 zvýšil počet vlastních zaměstnanců proškolených na dalších školeních, důvodem bylo, že se rozrostla nová školení, která byla žádoucí.

V červenci – září 2009 procentuální složení počtu proškolených zaměstnanců na AJ a další školení bylo téměř vyrovnané (52 % ku 48 %). To bylo zapříčiněno zavedením dalších kurzů zaměřených na marketing. V roce 2010 se procentuální rozložení proškolených zaměstnanců vrátilo k obvyklým hodnotám (AJ 88 %, ostatní 12 %).

Obrázek 13: Školení zaměstnanců rozčleněné na AJ a další školení ve IV. kvartálu roku 2009 a 2010



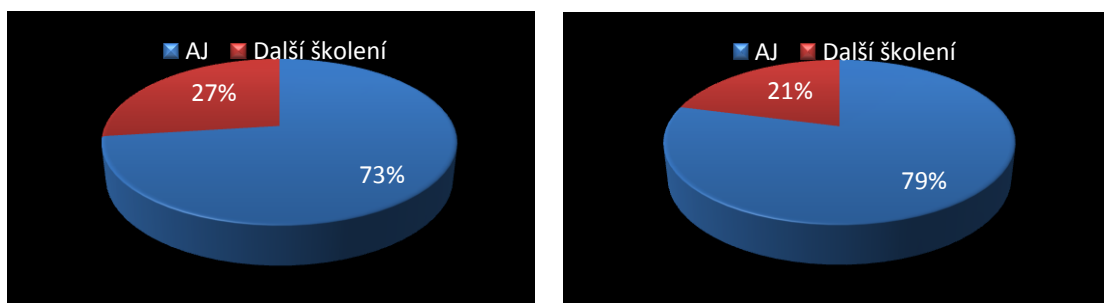
Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

V sledovaném období říjen – prosinec jazyková výuka tvořila většinou část procentuálního rozložení výuky vlastních zaměstnanců. V listopadu a prosinci 2009 byl počet ostatních školení nízký. V roce 2010 byl vývoj výuky podobný. Byla zde spojitost s Vánoci, jak je každoročně obvyklé.

Obrázek 14: Školení zaměstnanců rozčleněné na AJ a další školení za celý rok 2009 a 2010

2009

2010



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Meziroční nárůst v procentuálním rozložení vlastních zaměstnanců výuky AJ je 6 %. Toto je dáno nárůstem počtu začátečníků AJ v roce 2010. Rozložení je také způsobeno časovým průběhem výuky. Výuka jazyková probíhá 90 minut, důsledkem čehož probíhá častěji. Ostatní školení trvají v rozmezí 3 – 8 hodin, frekvence kurzů je nižší.

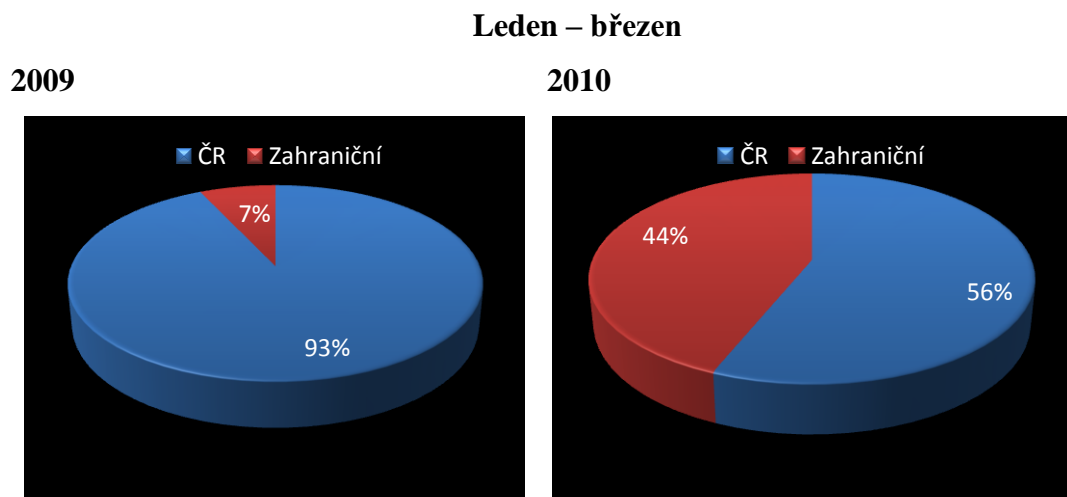
Za rok 2009 bylo proškoleno 1452 vlastních zaměstnanců a za rok 2010 prošlo střediskem 1314 vlastních zaměstnanců jako účastníků školení. V počtu proškolených zaměstnanců je pokles o 9,5 %

().

Nevětší počet účastníků prošel jazykovou výukou. Na jedné straně by se mohlo zdát, že se jedná o plýtvání prostředky a časem. Ale společnost je součástí mezinárodního koncernu a při komunikaci s dceřinými společnostmi je úředním jazykem anglický jazyk. Jazykové výuce se věnují i pracovníci výroby, nikoliv jen management podniku. Díky jazykovým schopnostem se zaměstnanci společnosti mohou se zahraničními kolegy podělit o zkušenosti, nové metody a technologie v oblasti pekařské a cukrářské práce, a tak přinést podniku kýžený rozvoj a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

5.4.2.3 Školení externích účastníků rozčleněných na zahraniční a domácí

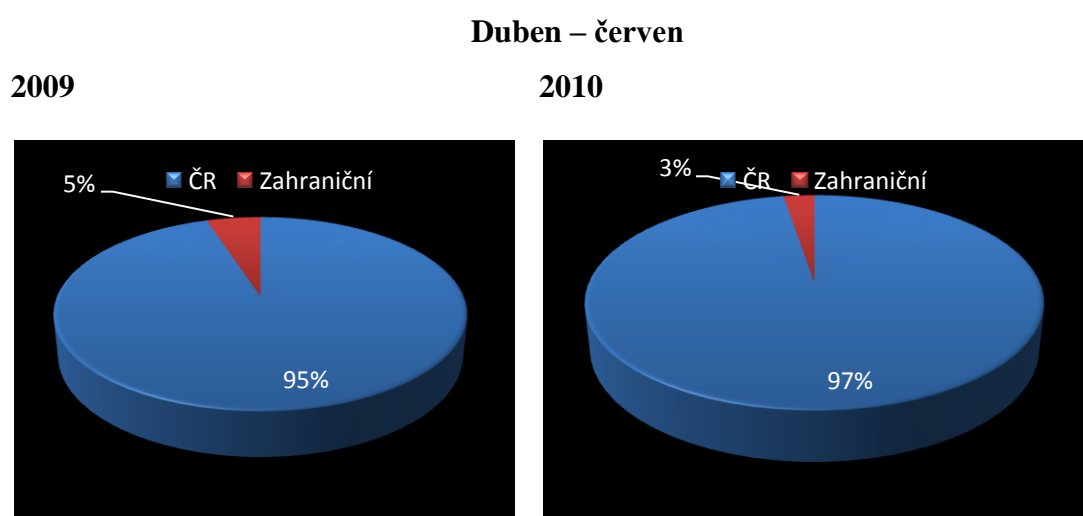
Obrázek 15: Externí účastníci rozčlenění na zahraniční a domácí (ČR) v I. kvartálu roku 2009 a 2010



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

V lednu - březnu roku 2009 bylo 7 % externích účastníků ze zahraničí, v lednu – březnu roku 2010 bylo 44 % externích účastníků ze zahraničí. Tento nárůst byl způsoben snížením počtu domácích externích účastníků v roce 2010.

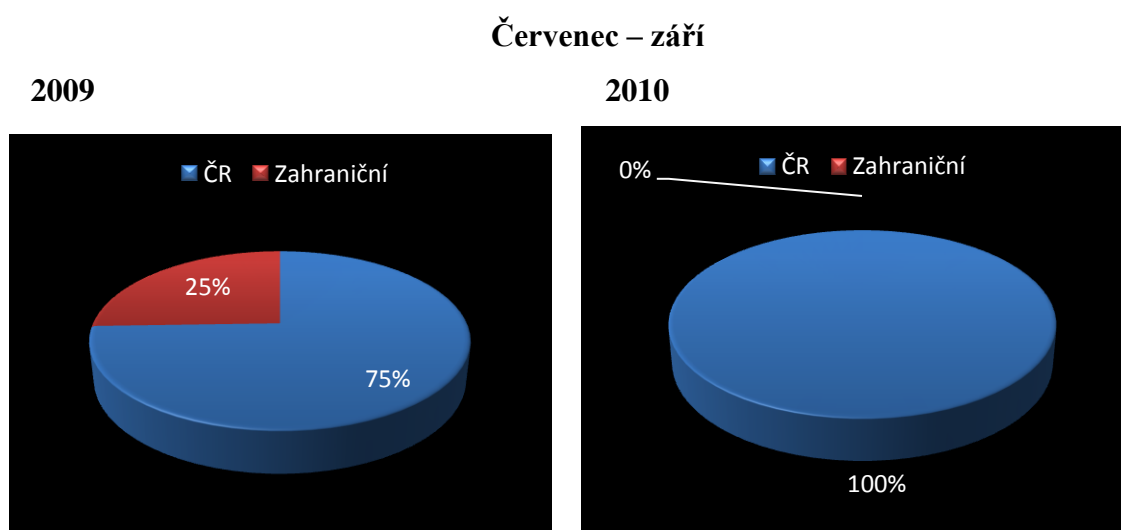
Obrázek 16: Externí účastníci rozčlenění na zahraniční a domácí (ČR) ve II. kvartálu roku 2009 a 2010



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Ve sledovaném období duben – červen bylo v roce 2009 5 % zahraničních účastníků z celkového počtu externích účastníků. V roce 2010 to bylo 3 % zahraničních účastníků. Počet zahraničních účastníků kurzů je nízký, neboť zahraniční účast na školení není zanedbatelným nákladem pro vysílající organizace.

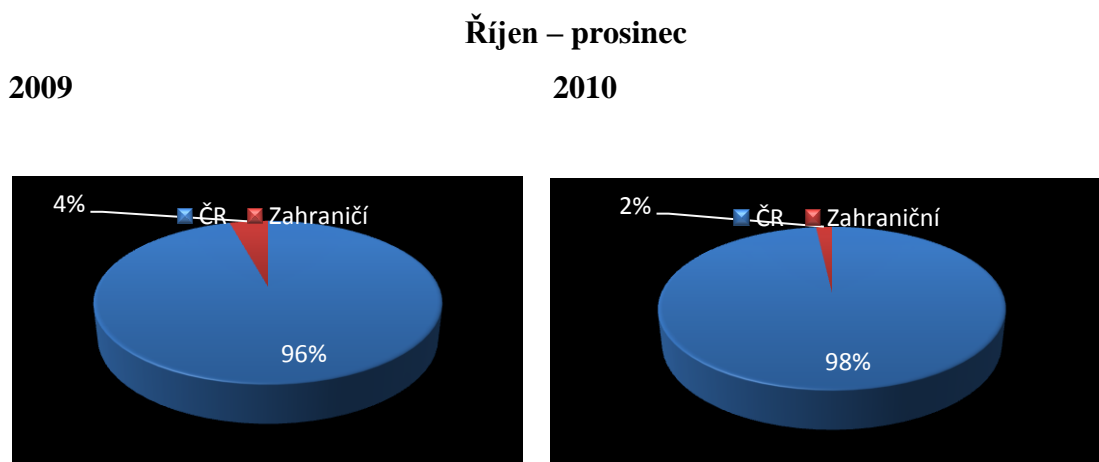
Obrázek 17: Externí účastníci rozčlenění na zahraniční a domácí (ČR) ve III. kvartálu roku 2009 a 2010



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

V červenci - září 2009 bylo procentuální rozložení účastníků následující: 25 % externích účastníků tvořili zahraniční účastníci a zbývajících 75 % účastníci z ČR. Suma počtu externích účastníků za toto období byla 51 účastníků školení. Počet je nízký z již zmiňovaného důvodu letních prázdnin. V roce 2010 v daném období nenavštívili středisko žádní zahraniční účastníci.

Obrázek 18: Externí účastníci rozčlenění na zahraniční a domácí (ČR) ve IV. kvartálu roku 2009 a 2010

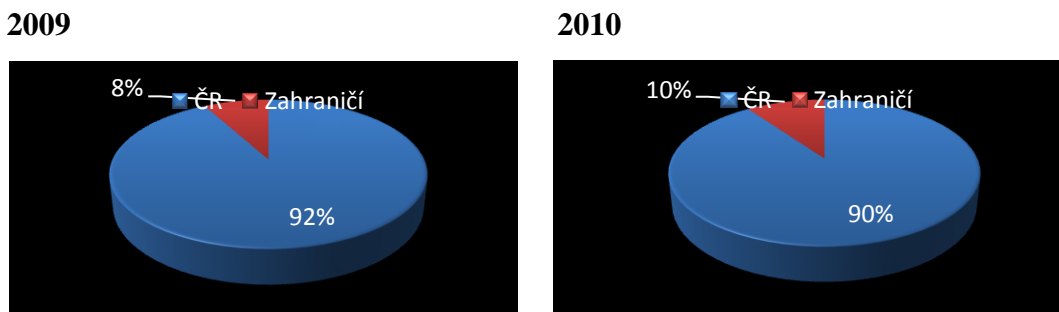


Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Období říjen – prosinec 2009 se vyznačovalo rozložením 4 % zahraničních účastníků a 96 % domácích účastníků. V daném období roku 2010 zahraniční účastníci tvořili 2 % z účastníků externích.

Ze zahraničních návštěv vyplývá i nutnost výuky jazyků. Externí účastníci kurzů byli především z České republiky. Účastníci z jiných zemí jsou z dceřiných společností na Slovensku, v Polsku, Itálii, Holandsku a dalších. Tyto návštěvy se seznamují s technologiemi provozem, kde se setkávají se zaměstnanci společnosti. Je vždy připraven program přednášek. Zahraniční účastníci se ve středisku zaměřují na přednášky věnující se výzkumu a vývoje nových produktů, prezentace současných produktů.

Obrázek 19: Externí účastníci rozčlenění na zahraniční a domácí (ČR) za celý rok 2009 a 2010



Zdroj: firemní materiály, vlastní schém

Za rok 2009 zde bylo 36 zahraničních účastníků školení a v roce 2010 jich bylo 48. Nárůst počtu účastníků roku 2010 oproti 2009 činí 33, 3 % (počet účastníků roku 2010/ počet účastníků roku 2009). Do budoucna by bylo vhodné, kdyby si společnost určila i v této oblasti cíl, aby bylo možné posuzovat, zda zahraniční externí účastníci jsou pro podnik v daném procentuálním zastoupení přijatelní, či zda by se měl počet zvyšovat. Je pochopitelné, že ovlivňování tohoto ukazatele je mnohem obtížnější, než je tomu u domácích externích účastníků.

5.4.2.4 Jazyková výuka

Jazyk se vyučuje pouze anglický. Lektori jsou využíváni externí. Lektor je vždy český. Výuka probíhá skupinová, v menší míře individuální. Skupiny se odlišují dle jednotlivých úrovní AJ. Vyučování probíhá po skupinách 4 - 7 účastníků. Tento počet je hodnocen jako ideální.

Základní úrovně, které se používají pro rozdělení do skupin, jsou A1, A2, B1, B2. Samozřejmě i tyto úrovně jsou u některých skupin rozčleněny dále (A2 I, A2 II). Pro účely této práce bylo použito základní rozdělení úrovní.

Popis úrovní:

A1- Elementary

Student ovládá základní slovní zásobu a rozumí spíše pasivně.

A2- Pre – Intermediate

Student rozumí mluvenému i psanému projevu v určitých oblastech. Dokáže se domluvit a vést rozhovor o běžných tématech.

B1 – Intermediate

Student mluví víceméně plynule, dokáže rozlišit formální a neformální jazyk. Nerozumí každému slovu, ale dokáže porozumět základní myšlence.

B2- Upper- Intermediate

Student je schopen plynule konverzovat a rozumí rozhovoru na jakémkoliv téma. Rozumí složitějším gramatickým jevům.

U jazyků nebyly počítány do povinné docházky svátky, kdy měla probíhat výuka. Zvlášť byly evidovány hodiny, které zrušili účastníci sami (SC) a lektoři (TC). Tyto hodiny nebyly fakturovány, účastníci je zrušili včas. Fakturovány jsou ovšem hodiny, které jsou zrušeny účastníky pozdě. Firma se ovšem od tohoto jednání snaží zaměstnance odradit, motivuje je penězi. Neboť pokud zaměstnanci zruší hodinu pozdě, dostanou od společnosti pokutu, ta se jim strhne z výplaty.

Tabulka 11: Náklady a docházka jazykové výuky 2009

Měsíc	Peníze (Kč)	Plánovaná docházka (osob)	Skutečná docházka (osob)	TC, SC
Leden	32 134	159	116	0
Únor	27 791	152	103	21
Březen	30 397	160	118	12
Duben	27 792	135	95	9
Květen	17 369	130	66	39
Červen	22 582	164	73	54
Červenec	24 322	122	78	24
Srpen	24 320	161	83	39
Září	20 846	153	66	61
Říjen	30 399	165	91	18
Listopad	30 398	150	96	24
Prosinec	19 960	100	75	0
Celkem	308 310	1751	1060	301

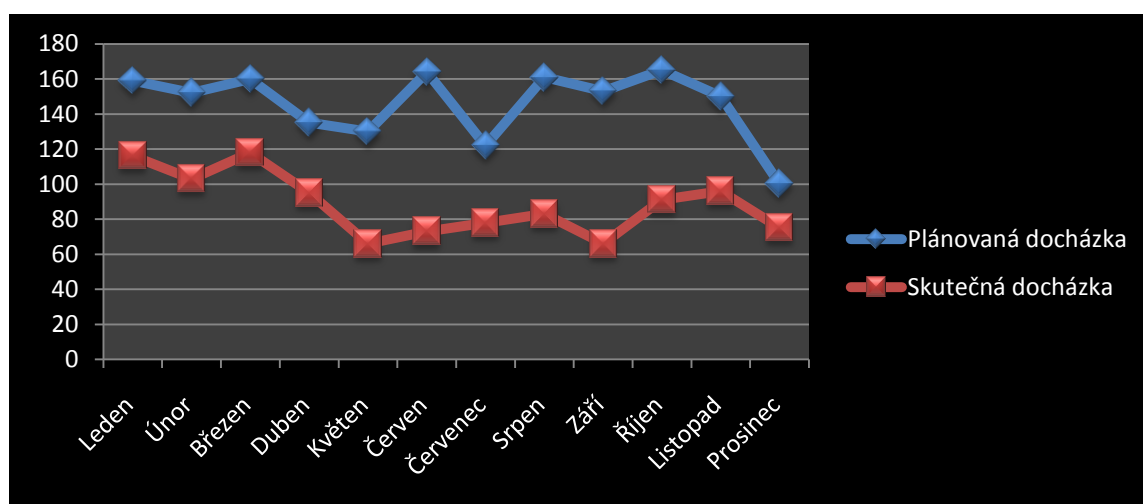
Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Tabulka12: Náklady a docházka jazykové výuky 2010

Měsíc	Peníze (Kč)	Plánovaná docházka (osob)	Skutečná docházka (osob)	TC, SC
Leden	28 009	160	108	15
Únor	23 645	140	78	21
Březen	34 835	170	124	8
Duben	25 396	157	101	33
Květen	28 901	198	90	42
Červen	24 522	145	75	23
Červenec	16 642	96	41	17
Srpen	26 277	139	91	0
Září	23 647	130	74	17
Říjen	32 189	165	84	33
Listopad	31 532	155	108	1
Prosinec	21 021	115	65	13
Celkem	316 616	1770	1039	223

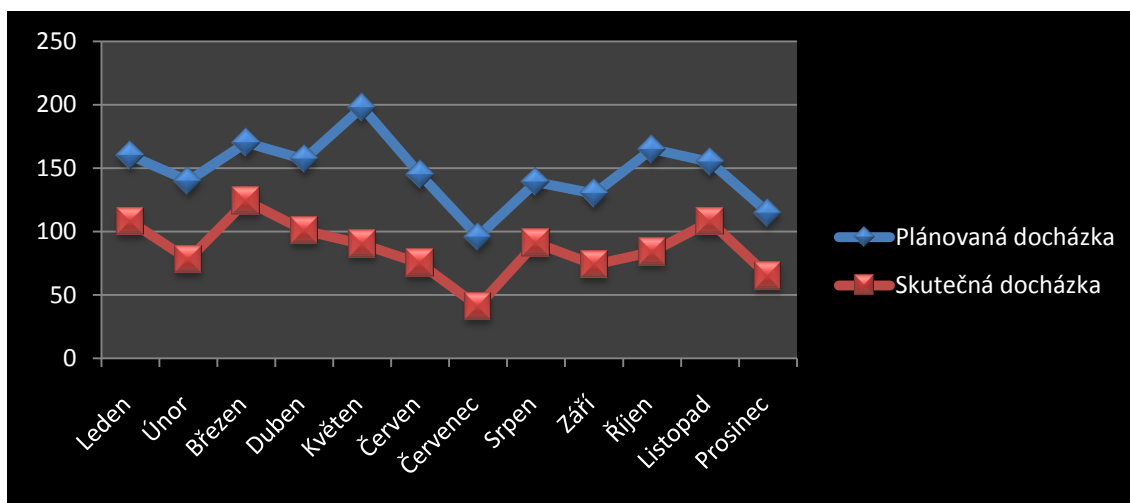
Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Graf 5: Plánovaná a skutečná docházka roku 2009



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Graf 6: Plánovaná a skutečná docházka roku 2010



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Cena jazykových kurzů byla 345,- Kč za 45 minut výuky u českého lektora v roce 2009 a v následujícím roce 2010 byla cena okolo 365,- Kč. Cena je celkem adekvátní. Byla kontaktována **jiná firma** v Českých Budějovicích, která nabídla cenu 345,- Kč za 45 minut výuky bez rozlišení českého či zahraničního lektora. Navíc po domluvě u větší zakázky je ochotna poskytnout rabat. Ale ve výběru společnosti zajišťující jazykovou výuku hraje roli i dobrá zkušenost se současnou firmou, dobré vztahy a zvyk zaměstnanců na dané lektory. Firma by měla kontaktovat danou firmu a další a nechat si zpracovat nabídku, aby mohla v budoucnu prokázat, že dotace byla využívána hospodárně. Firma by také měla zpracovat a posoudit kvalitu jednotlivých nabídek.

Grafy 5 a 6 znázorňují, že v obou letech byla značná absence účastníků. Data týkající se docházky anglického jazyka byla zanalyzována z důvodu možného zájmu kontroly z EU. Data byla rozčleněna na jednotlivé úrovně anglického jazyka (viz výše). Tato analýza nebyla zaměřena na individuální výuku, jelikož ta tvořila nepatrnou část z výuky celkové.

Výuka podle úrovní - skupinová

Tabulka 13: Docházka Anglického jazyka dle používaných úrovní v roce 2009

Úroveň	Plánovaná docházka (osob)	Skutečná docházka (osob)	SC, TC (osob)
A1	281	153	25
A2	743	435	191
B1	427	276	42
B2	209	122	23
Celkem	1660	986	281

Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Tabulka 14: Docházka Anglického jazyka dle používaných úrovní v roce 2010

Úroveň	Plánovaná docházka (osob)	Skutečná docházka (osob)	SC, TC (osob)
A1	398	186	53
A2	690	395	87
B1	404	272	44
B2	199	125	30
Celkem	1691	978	214

Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

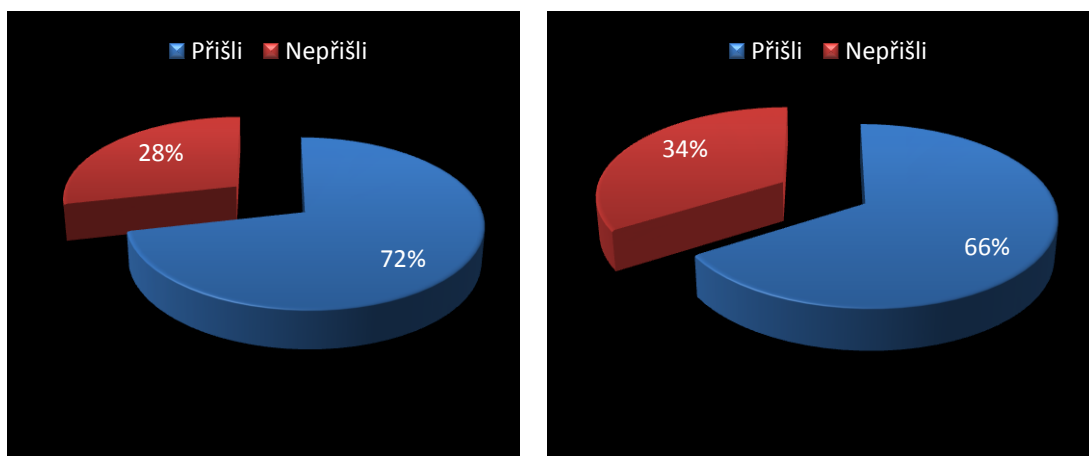
Tab. 13 a 14 poukazují na fakt, že počet osob plánované docházky se v roce 2010 oproti roku 2009 zvýšil, ale skutečná docházka se snížila.

Na obrázku 20 je vyjádřena docházka, kde od absencí byla odečtena zrušená výuka. Zrušená výuka vyjadřuje hodiny, které byly zrušeny lektorem či samotnými účastníky a to včas a řádně. Tyto hodiny jsou v prezenčních listech značeny zkratkami: TC – hodiny zrušena lektorem a SC – hodina zrušena účastníky.

Obrázek 20: Docházka jazykové výuky rozdělené dle absencí v roce 2009 a 2010

2009

2010



Zdroj: firemní materiály vlastní schéma

Absence se v roce 2010 oproti roku 2009 zvýšila. Zaměstnanci místo docházky na hodiny, řeší neodkladné pracovní záležitosti. Tento problém se vyskytuje i u ostatních školení, ale i kdyby byli zaměstnanci školeni jinde, pořád budou důležité pracovní záležitosti řešit (například prostřednictvím mobilních telefonů). Podnik by se měl na docházku více zaměřit, neboť tato investice pro ně není zanedbatelná a měla by jim přinést maximální možný užitek v podobě znalostí zaměstnanců. Možné návrhy řešení budou nastíněny v diskuzi.

5.4.3 Souhrn dat roku 2009 a 2010

Tabulka 15: Souhrn dat za rok 2009 a 2010

ROK	Počet proškolených osob	Míra využití (%)	Počet kurzů
2009	1904	72,9	512
2010	1801	76,7	484
CELKEM	3705	74,8	996

Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

V roce 2009 a 2010 byl splněn **cíl ohledně počtu proškolených osob**. Byla **splněna i míra využití** (norma EU i cíl střediska). Cíl ohledně **počtu školení za měsíc** v roce 2009 i 2010 byl také splněn (data počtu kurzů v roce byla vydělena 12). Oba dva roky bylo středisko využíváno **hlavně zaměstnanci**.

5.5 Pozorování

Počet pozorovaných školení je 4. Ze školení byly vytvořeny zápisy. Tyto zápisy byly dále zpracovány do vytvořených formulářů.

Tabulka 16: Pozorování ve Školicím středisku Malšice

Pozorování	Datum pozorování	Čas pozorování	Účastníci kurzu	Školitelé
1.	30. 3. 2011	9: 15 – 10: 15	Vlastní zaměstnanci	Interní
2.	5. 4. 2011	9: 15 – 11: 30	Zaměstnanci zákazníka	Interní
3.	6. 4. 2011	9: 15 – 14: 15	Zaměstnanci zákazníka	Interní
4.	7. 4. 2011	12: 40- 13: 30	Zaměstnanci zákazníka	Interní

Zdroj: vlastní schéma

Obrázek 21: Zápis z prvního pozorování (30. 3. 2011)

Téma: Procvičení zaměstnanců na pekařské výrobky	
Datum: 30. 3. 11	
Čas	
Školení: 8:00- 14:00	Pozorování: 9:15- 10:15
Účastníci: Interní (zaměstnanci)	
Školitelé: Interní (technologové)	
Místo školení: Demonstrativní pekárna	
Průběh školení:	
<ul style="list-style-type: none">• Praktická část výroby a zpracování těst včetně pečení.	
Popis pozorování:	
Účastníci dostali od technologa recept daného výrobku a podle něj pracovali. Přímo během práce tyto produkty ochutnávali a mohli je tak i lépe zhodnotit.	
HODNOCENÍ:	
Atmosféra	
Atmosféra kurzu byla uvolněná. Účastníci měli práci rozdělenou a fungovala zde souhra činností.	
Školitelé	
Školitelé byli na cvičení připraveni, zaměstnance pouze kontrolovali a fungovali v roli poradců. Na rozdíl od kurzů s externími účastníky, interní účastníci nebyli podrobováni neustálé kontrole.	

Účastníci

Účastníci pracovali efektivně a měli rozdělené činnosti. Zaměstnanci se neostýchali, neboť byli v domácím prostředí.

Počet účastníků

Počet 8 účastníků byl v pořádku, poskytoval dost prostoru v pekárně, a účastníci tak měli možnost zapojení do etap výroby a vzájemně si nepřekáželi.

Školení z hlediska účastníků

Účastníci si zopakovali již probrané technologie, díky čemuž si své znalosti oživilí a sjednotili.

Zajímavost

Účastníci výrobky tvořili na výstavu, která měla být doplňkem přednášky, jež probíhala ve školící místnosti.

Zdroj: vlastní zápisy z pozorování

Obrázek 22: Zápis z druhého pozorování (5. 4. 2011)

Téma: Chleby a pekařské novinky	
Datum: 5. 4. 11	
Čas	
Školení: 9: 15- 14:15	Pozorování: 9:15- 11:30
Účastníci: Externí (zaměstnanci zákazníka)	
Školitelé: Interní (technologové)	
Místo školení: Demonstrativní pekárna	
Průběh školení: <ul style="list-style-type: none">• Seznámení s programem.• Výroba chlebů.• Teoretická část.• Výroba novinek.• Diskuze a ukázky vytvořeného.	
Popis pozorování: <p>Připravovaly se 4 druhy chleba. Tyto chleby se vyráběly za pomoci účastníků, kteří se rozdělili do dvou skupin, každá z nich namíchala 2 těsta pod vedením školitelů. Bylo jim vysvětleno, kde se dělají nejčastěji chyby, jak se jich vyvarovat a jak pracovat efektivně. Účastníci sami těsta odvážili a vypracovali, každý z nich měl možnost si technologii výroby těsta vyzkoušet, ovšem projevil se zde určitá ostýchavost, takže mezi aktivnější patřili pořád stejní lidé. I přesto si technologové zaměřili na to, aby si některé věci zkusili všichni.</p> <p>Poté byla zahrnuta teorie zmrazování pekařských výrobků a její správná technologie a nejčastější chyby. Pro účastníky byl vytvořen také manuál s fotografiemi a nejčastějšími chybami při výrobě jednotlivých výrobků, který byl umístěn k nim na výrobní. Tento manuál vytvořila společnost Zeelandia spol. s r. o. Malšice. Účastníkům kursu bylo také nabídnuto, že v případě jakéhokoli problému s výrobou jejich sortimentu se mohou obrátit na společnost, která jim ráda pomůže</p>	

a poradí.

Jako poslední část dopoledního programu proběhlo školení na nové výrobky pekařského sortimentu podniku³⁴. Kde měli účastníci možnost si vyzkoušet tvorbu a byly jim vysvětleny jednotlivé kroky. Poté dostali pauzu na občerstvení. Poté se zabývali hodnocením již upečených výrobků

HODNOCENÍ:

Atmosféra

Atmosféra školení byla velice příjemná, při neznalostech ze strany účastníků školitelé nikoho nekárali a ani nejmenovali výrobny, kde se dělají vadné výrobky, což k atmosféře přispělo. Poslouchali názory účastníků, a když byly opačné, snažili se jim vysvětlit, proč je jejich názor správný, a pokud to šlo i vše předvést a nechat účastníky si to vyzkoušet. Tato atmosféra navodila důvěru, neboť ke konci dopolední části se začali zapojovat i ti méně odvážní.

Školitelé

Školení bylo vedeno aktivní formou. Bylo vidět, že školitelé jsou dobře připraveni a mají i potřebné materiály sloužící k výcviku. Účastníkům bylo poskytnuto vše potřebné včetně občerstvení.

Účastníci

Účastníci byli zpočátku ostýchaví, ale později se začali více zapojovat.

³⁴ Ty byly vyvinuty v podniku Zeelandia

Počet účastníků

Počet osmi účastníků bych zhodnotila jako vyhovující. Méně účastníků by nejspíše bylo lepší, neboť by si mohli vyzkoušet vše, ovšem musíme zde dbát i na kapacitu střediska a potřebu zákazníka proškolit co nejvíce zaměstnanců, v co nejkratším čase. Rozhodně si však myslím, že počet účastníků školení by se neměl posouvat příliš směrem vzhůru.

Školení z hlediska účastníků

Z hlediska účastníků toto školení bylo velice efektivní, neboť větší část z nich zjistila, kde dělá chyby (a to i přesto, že si jich zpočátku nebyly vědomi) a měli možnost se pod vedením zkušených pekařů naučit správný způsob a šířit ho tak mezi další zaměstnance zákazníka.

Zajímavost

Dění v pekárně je sledováno kamerovým systémem. Přenos slouží i k teoretické výuce ve školicí místnosti a je možné ho využít při videokonferencích.

Zdroj: vlastní zápisy z pozorování

Obrázek 23: Zápis z třetího pozorování (6. 4. 2011)

Téma: Listová a plundrová těsta	
Datum: 6. 4. 11	
Čas	
Školení: 9:00- 14:30	Pozorování: 9:15- 14:15
Účastníci: Externí (zaměstnanci zákazníka)	
Školitelé: Interní (technologové)	
Místo školení: Demonstrativní pekárna	
Průběh školení: <ul style="list-style-type: none">• Seznámení se s vybavením pekárny.• Seznámení s programem školení.• Teorie na výrobu těst.• Praktická ukázka výroby těst.• Tvorba sladkých a slaných produktů z těst.• Ukázky vytvořeného a diskuze.	
Popis pozorování: <p>Nejprve bylo účastníkům ukázáno a popsáno moderní vybavení pekárny, neboť o něj projevovali zájem. Poté se přešlo k samotnému školení, které bylo zahájeno teorií. To přešlo plynule v praktickou část, kde jeden ze školitelů připravoval těsta. Druhý účastníkům ukazoval, jak má těsto vypadat, popisoval časté chyby a vysvětloval jim recepturu, kterou jim i poskytl.</p> <p>V další části se přistoupilo k technologii vyválení těst a někteří účastníci si to vyzkoušeli. Po krátké pauze, která byla potřebná pro uležení těst, se věnovali účastníci tvorbě produktů.</p> <p>Na závěr pak měli možnost zhodnotit spolu se školiteli již hotové výrobky.</p>	

HODNOCENÍ:

Atmosféra

Atmosféra školení byla příjemná, bylo znát, že se účastníci se školiteli již znají. Díky tomu se žádný z účastníků nebál a neostýchal na všechno se podívat a vše si vyzkoušet. Mnoho z nich i vtipkovalo a živě se zapojovalo do přednášky. Bez nějakého ostýchání pomáhali školitelům přímo, aniž by o to byli nějak požádáni.

Školitelé

Školitelé byli na školení dobře připraveni, měli potřebné materiály a připravené suroviny. Dokázali vtáhnout všechny zúčastněné do procesu výuky.

Účastníci

Účastníci s technologií spolupracovali a neprojevovali ostych.

Počet účastníků

Počet 5 účastníků byl naprosto vyhovující, neboť v pekárně poskytoval dost prostoru k tomu, aby se všichni mohli zapojit a aby si navzájem nepřekáželi.

Školení z hlediska účastníků

Z hlediska účastníků byl kurz přínosný, přímo v průběhu školení se ptali na věci, které je zajímali, či jim nebyly hned napoprvé jasné. Dle jejich slov si technologii ujednotili a naučili se i pracovat novým způsobem.

Zajímavost

Technolog si dokázal dobře poradit i s tak odlišnou – aktivní skupinou od té z prvního pozorování. Tato se zapojovala mnohem aktivněji a byla mnohem živější. Dokázal si získat jejich pozornost, i když to někdy nebyl zrovna lehký úkol. Byl schopen je zaujmout a pracovat i s mladými lidmi.

Zdroj: vlastní zápisy z pozorování

Obrázek 24: Zápis ze čtvrtého pozorování (7. 4. 2011)

Téma: Chleby a pekařské novinky	
Datum: 7. 4. 11	
Čas	
Školení: 9: 00- 14:00	Pozorování: 13:40- 13:30
Účastníci: Externí (zaměstnanci zákazníka)	
Školitelé: Interní (technologové)	
Místo školení: Demonstrativní pekárna	
Průběh školení: <ul style="list-style-type: none">• Seznámení s programem.• Výroba chlebů.• Teoretická část.• Výroba novinek.• Diskuze a ukázky vytvořeného.	
Popis pozorování: <p>Po návratu z oběda na účastníky již čekaly připravené chleby. Technolog jim ukázal, jak by měl výrobek vypadat a ve srovnání s tím jim ukázal výrobky, které byly vytvořeny s nějakými vadami. Aby si sami účastníci mohli oba lépe porovnat. Ke každému z nich zopakoval důležité informace a u nepovedených vysvětlil, čím byla vada způsobena.</p> <p>Poté se zabývali novými výrobky a dostali také rady, jak zacházet s výrobky po upečení. Při dokončení jedné z výrobních etap jednoho z nich (potření tukem a obalení cukrem) si mohli účastníci tento postup vyzkoušet. Školitel opravil jejich případné chyby při práci a upozornil na ně ostatní.</p> <p>Tím školení končilo. Technolog dal účastníkům prostor pro jejich dotazy, ti však žádné neměli. Účastníci byli znovu upozorněni, že pokud budou mít</p>	

v budoucnu nějaké problémy, mají se ozvat, firma Zeelandia spol. s. r. o. je jim k dispozici.

Po převlečení si účastníci rozebrali výrobky a opustili středisko. Ještě byli upozorněni, aby výrobky ukázali svým kolegům.

HODNOCENÍ:

Atmosféra

Atmosféra školení byla příjemná, to bylo dáno nejenom účastníky, ale hlavně školiteli, kteří ji tvoří. Účastníci se již odpoledne příliš neměli možnost zapojovat, ale i přesto jejich zapojení bylo dostačující.

Školitelé

Školitelé byli dobře přichystáni na školení.

Účastníci

Účastníci nebyli ostýchaví, tázali se během prezentace hotových výrobků.

Počet účastníků

Počet osmi účastníků byl vyhovující.

Školení z hlediska účastníků

Školení z hlediska účastníků bylo efektivní, neboť viděli, jak mají produkty, jejichž výrobou se zabývají, správně vypadat a seznámili se s chybami při jejich tvorbě.

Zajímavost

Nové pekařské výrobky, které se učili účastníci kurzu dnes vyrábět, byly vyvinuty zaměstnanci Zeelandia spol. s r. o. Malšice. Toto je v souvislosti s filosofií koncernu Zeelandia – vytvářet výrobky podle moderních trendů v lidské výživě.

Zdroj: vlastní zápisy z pozorování

Hodnocení pozorování

Školení externích a interních účastníků se liší přístupem školitelů k účastníkům i mírou zapojení účastníků do jednotlivých etap výroby. Vlastní zaměstnanci podniku se cítí v domácím prostředí mnohem uvolněněji, důsledkem čehož je větší míra zapojení do procesu výuky. U vlastních zaměstnanců školitelé mají roli poradců (mentorů) a neprobíhá neustálá kontrola činností účastníků. Externím účastníkům se školitelé věnují v teoretické rovině, i praktické (ukázky technologií výroby, kontrola práce účastníků).

Pozorovaná školení probíhala ve výcvikové učebně, ve školicí místnosti probíhala také školení, tam byla patrná aktivita všech zúčastněných a neustále probíhající diskuze k tématu.

Je skvělé, že ve středisku dokážou využít k výuce všechny smysly:

- Sluch - teorie, praktické ukázky.
- Zrak – materiály k teoretické výuce, demonstrace používaných technologií.
- Hmat – činnost v jednotlivých etapách výroby, analýza hotových výrobků.

- Čich.
- Chuť – závěrečná ochutnávka připravovaných výrobků.

Toto je dáno místem, kde školení probíhá, jedná se o neoptimálnější způsob školení, kde se dá toto všechno využít. Zapojením všech smyslů dochází k nabytí optimálních zkušeností a stoupá tím i účinnost školení. Tato školení souvisí i se šířením nových technologií firmy Zeelandia spol. s r. o. Malšice.

Atmosféra sledovaných školení byla příjemná, prostřednictvím školitelů zde byla navozena atmosféra důvěry. Vytvoření pozitivně naladěné atmosféry má význam z hlediska uvolnění účastníků kurzů.

Školitelé na školení byli připraveni. Počet 2 školitelů byl na všech školeních. Funkce školitelů byly odlišné. Jeden z nich fungoval jako hlavní lektor, druhý vykonával potřebné činnosti v jednotlivých etapách výroby a připravoval materiály k výrobě produktů. Školitelé jsou zapálenými odborníky oboru a tím jsou schopni vtáhnout účastníky kurzu do výuky. Hlavní školitel byl pořád stejný, dokázal pracovat s každou skupinou, ke každé z nich měl poněkud odlišný přístup, dle složení a míry aktivity dané skupiny.

Účastníci kurzů (z řad externích účastníků) byli většinou zpočátku rozpačití. Osmělovali se postupně. Počet účastníků je ideální v rozmezí 6 – 8 účastníků, poskytuje prostor k vyzkoušení jednotlivých činností všem účastníkům. Je nutné vzdělávat podle kapacity střediska a přání zákazníků proškolit co nejvíce účastníků, v co nejkratším čase.

Dle slov účastníků se jim školení zdála přínosná. Práce na školeních je bavila.

Na školení, která byla podrobena pozorování, nebyla shledána závada. Školení byla jasná, srozumitelná, obsahově odpovídající tématům. Postupy předváděné technologie byly snadno zapamatovatelné a pochopitelné. Školení byla doplněna připravenými materiály a účastníkům byly rozdány vizitky pro možné zkontaktování společnosti Zeelandia spol. s r. o. při problémech.

6. DISKUZE

Část diskuze již byla přenesena k jednotlivým dílčím výsledkům šetření.

Rozhodnutí vybudovat vlastní školicí středisko, bylo dobrým tahem v rámci současné i budoucí strategie podniku. Společnost tímto krokem zajistila svoji konkurenceschopnost na trhu. Přídavným jevem je i možnost šíření nových technologií mezi zaměstnance zákazníků, a tím dochází ke zkvalitňování pekařských produktů.

Navíc provoz střediska lze hodnotit určitým způsobem jako marketingový tah, jelikož z hlediska zákazníka Zeelandia spol. s r. o. Malšice poskytuje něco navíc, čímž se liší od běžných dodavatelů surovin. Při vzdělávání externích účastníků se jedná o propagaci receptur a to slouží k vytváření renomé firmy Zeelandia spol. s r. o. Malšice.

Samotné plánování i hodnocení vzdělávání v podniku je řešeno vhodnou formou. Z metod vzdělávání je zde využíván hlavně výcvik, demonstrování, přednáška s diskuzí. Všechny tyto metody jsou pro účastníky aktivní. Středisko se řídí heslem, že nestačí jen slyšet, ale je potřeba i vidět. Tento přístup je v souladu i s teoretickými poznatky, podle nichž by lektoři měli jednat v souladu se 4 přístupy: prožij, pochop, pozoruj a příklady, které jsou popsány v rešerši. Podnik pro již proškolené zaměstnance pořádá i cvičení sloužící k opakování získaných znalostí. Tím vychází z teorie učení, která hovoří o zapomínání získaných znalostí po určitém čase. Je zde i návaznost s celoživotním učením, jímž se zabývá ve své politice zaměstnanosti i EU. Podnik vytváří zaměstnancům vhodné prostředí, což je pro rozvoj lidského potenciálu velice důležité. Musí být vytvořena podniková kultura, v níž panuje důvěra. Podnik se snaží vytvářet podnikovou kulturu založenou na upevňování pozitivních lidských vlastností, mezilidských vztahů a perspektivním rozvoji.

Probíhající školení vychází z teoretických východisek učení, aby byly pro účastníky efektivní. Školitelé jsou 2, první má funkci lektora a druhý mu připravuje zázemí pro výuku. Teoretická i praktická výuka probíhala na jednom místě, aby bylo zajištěno soustředění účastníků kurzu. Demonstrativní výukové prostory umožňují zkombinovat teoretickou i praktickou výuku v jedno ucelené školení.

V počtu dnů se školí za oba roky nejčastěji Anglický jazyk. Zastoupení frekvence jazykové výuky může být určené i začátkem rozvíjení těchto dovedností zaměstnanců. Je možné, že v následujících letech se tento počet změní díky tomu, že někteří zaměstnanci již rozvoj svých jazykových schopností nebudou potřebovat³⁵.

V rámci jazykové výuky se proškolí více než 1000 zaměstnanců ročně. Počet účastníků meziročně (rok 2010 oproti roku 2009) roste. Je to dáno samotným zájmem z jejich řad. Každý zaměstnanec, s kterým byl v podniku veden neřízený rozhovor, je účastníkem kurzů jazykové výuky. To se netýká pouze managementu, obchodních zástupců, ale i zaměstnanců výroby.

V procentuálním složení účastníků zaujímají větší část zaměstnanci. Díky tomu středisko plní potřebné podmínky záměru i dotace. Zaměstnanci se ve valné většině na školeních věnují výuce angličtiny. Zde bych doporučila, aby si podnik určil, kolik % zaměstnanců by mělo být proškoleny na ostatních kurzech. Bylo by možné tak lépe pracovat s daty a analyzovat je.

Zahraniční účastníci školení tvoří 10 % externích účastníků. Prostřednictvím těchto mezinárodních školení se obohacují zaměstnanci díky možnosti praktického využití jejich jazykových dovedností, poznáním odlišných kultur, produktů a technologií. V průběhu šetření byl zjištěn poznatek, že externí účastníci byli z dceřiných společností koncernu Zeelandia. Je zřejmé, že v diplomové práci by bylo vhodnější rozčlenění účastníků kurzů pozměnit. Je otázkou, zda by nebylo vhodné zaměstnance dceřiných společností začlenit mezi zaměstnance vlastní, neboť se jedná o sdílení znalostí v rámci jedné společnosti (koncernu Zeelandia).

Ekologické fungování střediska je zajištěno prostřednictvím chování zaměstnanců i účastníků kurzů. Zaměstnanci střediska šetří zdroji, probíhá zde třídění odpadu. Zaměstnanci i účastníci kurzů se do střediska dopravují vlastní dopravou po skupinách. Do budoucna by se podnik měl řídit novými trendy v oblasti ochrany životního prostředí.

Publicita projektu je zajištěna takto:

- Umístování loga programu na prezenční listy střediska.
- Umístování loga v objektu střediska.

³⁵ Potřebné kurzy již budou mít ukončené.

- O středisku bylo napsáno několik článků.
- Informace o středisku a poskytnuté dotaci má firma Zeelandia spol. s r. o. Malšice na webových stránkách.

Míra využití střediska byla adekvátní k daným podmínkám dotace i cílům střediska. V budoucnu by míra využití mohla být navýšena spoluprací společnosti Zeelandia spol. s r. o. Malšice s Úřady práce Jihočeského kraje vzděláváním nezaměstnaných v rámci dílčích kvalifikací. Dílčí kvalifikací se rozumí způsobilost vykonávat určitou část pracovní činnosti nebo více pracovních činností, které ve svém celku umožní uplatnitelnost absolventa kurzu na trhu práce. Vzhledem k zaměření střediska by se jednalo o dílčí kvalifikace:

- Pekař – Výroba chleba a běžného pečiva; Výroba jemného pečiva; Výroba perníku; Výroba trvanlivého pečiva.
- Cukrář – Výroba jemného pečiva; Výroba zákusků a dortů; Výroba a zpracování modelovací a marcipánové hmoty; Výroba restauračních moučníků; Řemeslná výroba perníků.

U **jazykové výuky** je výrazná absence účastníků. V roce 2009 byla 28 % a v roce 2010 vzrostla na 34 %. Některé hodiny byly zrušeny samotnými účastníky. Jak již bylo zmíněno, pokud je výuka zrušena včas, není společnosti fakturována. Tento jev by mohl zajímat kontrolu z EU. Částečně může být způsoben již zmiňovaným stejným umístěním střediska a sídla společnosti. Doporučila bych podniku, aby se tímto jevem zabýval.

Návrh řešení:

Zamezení častým absencím pomocí specifických druhů motivace – ocenění vyvěšením účastníků s nejlepšími výsledky či docházkou; peněžní odměna účastníků s vysokou účastí na kurzech; vyvěšení výsledků účastníků ve firemním časopise.

Podnik Zeelandia spol. s r. o. Malšice by mohl také oslovit více společností (poskytujících externí jazykové lektory) a vyžádat si nabídky a porovnat je se současnou společností a utvořit si přehled o službách, cenách a kvalitě využívaných služeb.

Zeelandia spol. s. r. o. Malšice se ve školicím středisku nezabývá shromažďováním dat (pomocí dotazníků) o spokojenosti účastníků kurzů. Tento vývoj je pochopitelný, neboť při učiněném pozorování byla zaznamenána heterogenita jednotlivých účastníků i kurzů. I přesto by tato data mohla být při závěrečném hodnocení³⁶ projektu užitečná a mohla by nastínit směr, kterým by se mělo středisko v dalších letech vydat.

Návrh řešení:

Bylo by vhodné vytvořit více sad dotazníků. Tvorba by mohla vycházet z pozorování, aby se všichni účastníci mohli vyjádřit. Dotazníky by měly být vytvořeny zvlášť do výcvikových prostor střediska a do školicí místnosti, kde by se dále měly členit dle různých náplní školení. Je otázkou, zda by účastníci nebyli tímto krokem obtěžováni. Proto by dotazník neměl být příliš rozsáhlý (rozsah kolem 10 otázek jako u jiných firem zabývajících se vzděláváním dospělých).

Někteří mohou vidět nevýhodu v umístění střediska přímo v sídle společnosti, neboť zaměstnanci, co by účastníci kurzů, se tak dovedou hůře oprostít od pracovních povinností. Tento drobný „handicap“ je několikanásobně převýšen možnými úsporami na vzdělávání vlastních zaměstnanců. A ty jsou časové (vznikají úsporou času při přesunech zaměstnanců na školení, neboť středisko se nachází v areálu společnosti Zeelandia spol. s. r. o. Malšice) a finanční (dříve byli zaměstnanci vysíláni do Nizozemí, což s sebou neslo značné náklady spojené s pobytem a cestou).

³⁶ 2013 končí program Podnikání a inovace – Školicí střediska.

7. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit význam a přínos Školícího střediska společnosti Zeelandia spol. s r. o. Malšice v souvislosti s rozvojem lidského potenciálu ve znalostní ekonomice. Pro práci bylo využito interních materiálů společnosti Zeelandia spol. s r. o. Malšice za období 2008 – 2010, doplněných o nestrukturované rozhovory s vedením a zaměstnanci podniku. Současně bylo uskutečněno zjevné pozorování přímou účastí na sledovaných školeních.

Výsledky vyplývající z průzkumu provedeného ve Školícím středisku Malšice jsou detailně shrnuty u diskuzí jednotlivých dílčích výsledků a diskuzi samotné.

Význam a přínos střediska musí být analyzován v souvislosti s „novou ekonomikou“ a společností znalostní, v níž hlavní úlohu přebírá učící se organizace. Ve znalostní společnosti, kde stavebním kamenem se stává znalost, je školící středisko vyjádřením principu celoživotního učení a napomáhá sdílení znalostí.

Význam školícího střediska Malšice spočívá ve vytvoření kvalitního, moderně vybaveného zázemí pro rozvoj lidského potenciálu, a to nejen u interních účastníků školení (zaměstnanci podniku), ale i externích účastníků. Mezi externí účastníky střediska se řadí i zaměstnanci dceřiných společností koncernu Zeelandia, ti pochází z území České republiky i ze zahraničí. Díky tomuto středisku tak dochází ke sdílení znalostí na úrovni celého koncernu Zeelandia. Význam lze spatřovat také ve zvyšování vzdělání zaměstnanců, a to nejen profesním rozvojem, ale i osobním.

Podniky by dnes neměly zapomínat u vzdělávání vlastních zaměstnanců na koncept rozvoje lidského potenciálu a měly by se zaměřit nejen na rozvoj profesní, ale i na rozvoj osobnosti.

Přínosem střediska pro podnik Zeelandia spol. s r. o. Malšice je rozvoj potenciálu zaměstnanců, zvýšení jejich flexibility, kreativity a konkurenceschopnosti na trhu. Středisko poskytuje zároveň společnosti konkurenční výhodu u odběratelů, kterým poskytuje prostřednictvím střediska nadstandardní služby a navíc tímto způsobem šíří vlastní receptury.

Ve společnosti je vytvořena podniková kultura podporující rozvoj lidského potenciálu. Zaměstnanci projevují o probíhající školení zájem a věnují se sebevzdělávání. Tím je společnost schopna dostát politice EU ohledně zaměstnanosti.

Pokud chtějí podniky, aby se jejich zaměstnanci rozvíjeli a vzdělávali, musí jim vytvořit prostředí, v němž panuje atmosféra důvěry.

Proces vzdělávání vlastních zaměstnanců je uceleným procesem s danými pravidly a činnostmi. Používané metody vzdělávání mají charakter aktivní. Podnik vychází i z teoretických znalostí týkajících se vzdělávání a učení. Vzdělávání zaměstnanců nesmí být nahodilou činností, ale musí být dlouhodobě plánováno a uváděno do souladu s budoucími potřebami podniku a kvalifikačním plánem jednotlivých zaměstnanců. Podniky by měly vycházet i z teorií týkajících se učení. Aby vzdělávání zaměstnanců probíhalo efektivně.

Míra využití střediska v obou letech podrobených analýze (2009, 2010) byla adekvátní k daným cílům podniku i podmínkám dotace EU.

Cíl podniku proškolit za rok více **jak 1700 osob** byl splněn s dostatečným převýšením. Stejně tak i plánovaný počet školení za měsíc.

Středisko slouží **pouze ke školení** a účastníky jsou zaměstnanci podnikatelských subjektů působících **v oborech vymezených** pro program Podnikání a inovace – Školící středisko (konkrétně obor dle NACE 10. 7 – Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných produktů). Účastníky kurzů jsou **z více jak 65 % zaměstnanci** společnosti Zeelandia spol. s. r. o. Malšice.

Podnik zajišťuje projektu **dostatečnou publicitu**. Do budoucna by tento stav měl být zachován. Dále se středisko zaměřuje na ochranu životního prostředí, tyto zásady by měly být zachovány a v budoucnu rozvíjeny dle trendů, které se v ochraně životního prostředí budou objevovat.

U výuky anglického jazyka jsou časté absence. Zamezení častým absencím by bylo možné pomocí specifických druhů motivace popsanych v předchozí kapitole. Společnost Zeelandia spol. s. r. o. Malšice by dále měla komparovat nabídky od rozličných firem poskytujících externích jazykovou výuku, aby získala přehled v oblasti poskytovaných služeb a jejich kvality.

Školící středisko splňuje všechny cíle definované v projektovém záměru za současného dodržení podmínek určených čerpáním dotace prostřednictvím agentury Czechinvest Ministerstva průmyslu a obchodu v programu Podnikání a inovace – Školící středisko.

Středisko se vyznačuje moderním vybavením, kvalitními lektory a používáním moderních výukových metod se zaměřením výuky na moderní trendy v oboru pekařském, cukrářském a gastronomickém.

Lze konstatovat, že společnosti se podařilo vybudovat kvalitní středisko, které má svůj význam nejen v rozsahu Jihočeského kraje, ale i na území celé České republiky. Přínosem střediska je snaha o zkvalitnění produktů pekařského, cukrářského a potravinářského trhu a to ve spolupráci se Svazem pekařů. Školící středisko Malšice má význam z hlediska rozvoje principů znalostní společnosti nejen v podniku Zeelandia spol. s. r. o. Malšice, ale i z hlediska přenášení těchto principů k zákazníkům.

8. SUMMARY

The contemporary society is labelled as the knowledge society as it distinguishes by sharing knowledge and learning through the organisation. Education and development of human resources in the globalisation era gain much significance and help enhance the competitiveness of any company in the market.

The objective hereof is to evaluate the importance and contribution of the Training Centre in Malšice in connection with development of the human potential in the knowledge society. The first section contains the theory regarding development and education of the human potential and the second section hereof analyses data about the society related to the period between 2008 and 2010. Unguided interviews and observations were used.

The company Zeelandia spol. s. r. o. Malšice is a part of the Dutch concern and focuses on products for the baking, confectionary and food market. Its form of trading is business to business. The company has about 100 employees and its registered office is located in Malšice as well as the Centre.

The outcome of the survey showed that the Centre fulfilled the objectives defined in the project plan and observed the conditions determined by acquisition of a subsidy from the programme Enterprise and Innovation – Training Centre.

If companies wish that their employees develop and extend their knowledge, they have to create suitable surroundings for them where the atmosphere of trust reigns as it applies to the company Zeelandia spol. s. r. o. Malšice. In addition to the professional growth, also the personal growth is important. The company Zeelandia spol. s. r. o. Malšice cares for both the professional as well as personal growth.

The significance of the Training Centre in Malšice lies in creating a good-quality centre with the modern equipment, for development of the human potential.

The contribution of the Centre for the company Zeelandia spol. s. r. o. Malšice is enhancement in education of its employees, their creativity and competitiveness in the market.

It is possible to state that the company managed to establish a good-quality centre, which is of great significance not only within the South Bohemian Region but also within the Czech Republic.

Keywords: Knowledge society, HRD, development of the human potential, education, learning, lifelong learning.

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978- 80- 247- 1407- 3.
2. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978- 80- 247- 2914- 5.
3. BAYRS, L., RUE, L. *Human resources management*. Homewood: IRWIN, 1987. 540 s. ISBN 0- 256- 03630- 6.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978- 80- 7261- 169- 0.
5. BELCOURT, M., WRIGHT, P., C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80- 7169- 459- 2.
6. DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80- 7169- 422- 3.
7. DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. Praha: C. H. Beck, 2003. 202 s. ISBN 80- 179- 805- 3.
8. GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti: Přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. Praha: Management Press, 1998. 261 s. ISBN 80- 85943- 80- 8.
9. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978- 80- 247- 1457- 8.
10. KAZÍK, P. *Rukověť dobrého lektora*. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978- 80- 247- 2453- 9.
11. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. KRNÍNSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2002, 200 s. ISBN 80- 8069- 105- 3.
13. KRNÍNSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002, 189 s. ISBN 80-7040- 581- 3.

14. MLÁDKOVÁ, L. *Management in Non- Linear Environment*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze Fakulta podnikohospodářská, 2003, 116 s. ISBN 80-245-0472-3.
15. NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha: VŠE, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7.
16. PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN80-86119-25-4.
17. POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990. 133 s.
18. PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996, 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
19. ROLÍNEK, L., STEJSKALOVÁ, I., kol. *Manažerský audit v malých a středních podnicích*. Praha: ASPI. 2008, 160 s. ISBN 978-80-7357-406-2.
20. SENGE, P., M. *Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.
21. TICHÁ, I. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2.
22. TRUNEČEK, J. a kol. *Interní manažerský audit*. Praha: Professional Publishing, 2004, 148 s. ISBN 80-86419-58-4.
23. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
24. VALACH, F. *Fenomén Baťa*. Praha: Práce. 1990. 80 s. ISBN 80-208-0025-5.
25. VANĚČEK, D., BUNEŠOVÁ, M. *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, 2008. s. ISBN 978-80-7394-151-2.
26. VETEŠKA, J, TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
27. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

28. WALKER, A., J., *Moderní personální management: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80- 247- 0449- 8.

INTERNÍ ZDROJE SPOLEČNOSTI ZEELANDIA SPOL. S. R. O. MALŠICE

INTERNET:

29. Czechinvest [online], [cit. 27. 3. 2011]. Dostupné z WWW:

<<http://www.czechinvest.org/podnikani-a-inovace>>

30. EU2009, [online], [cit. 24. 3. 2011]. Dostupné z WWW:

<<http://www.eu2009.cz/cz/about-the-eu/clenske-staty-eu-523/>>

31. FCE, [online], [cit. 24. 3. 2011]. Dostupné z WWW:

<<http://www.fce.cz/prehled-urovni-anglictiny>>

32. Národní soustava kvalifikací, [online], [cit. 25. 4. 2011]. Dostupné z WWW:

<<http://www.narodni-kvalifikace.cz/kvalifikaceVeSkupineVzdelani.aspx?s=13>>

33. Zeelandia [online], 2011, [cit. 21. 1. 2011]. Dostupné z WWW:

<<http://www.zeelandia.cz/about-zeelandia>>.

34. Zlín [online], [cit. 24. 3. 2011]. Dostupné z WWW:

<<http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batovy-zavody/prispevek-k-dejinam-bata--a-s-ve-zline-1894---1945.html>>

10. SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, SCHÉMAT A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vztah pracovního hodnocení a pracovní kariéry

Tabulka 2: Jednosmyčkové a dvousmyčkové učení

Tabulka 3: Charakteristika programu Podnikání a inovace – Školící střediska

Tabulka 4: Rozdíl mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tomáš Baťa se synem Tomášem

Obrázek 2: Baťovy závody v roce 1918

Obrázek 3: Logo společnosti Zeelandia spol. s. r. o. Malšice

Obrázek 4: Školící středisko Malšice

Seznam schémat

Schéma 1: Podnikový systém vzdělávání

Schéma 2: Cyklus učení

Seznam grafů

Graf 1: Standartní křivka učení

11. PŘÍLOHY

Příloha 1: Cyklus vzdělávání pracovníků

Příloha 2: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

Příloha 3: Koncern Zeelandia ve světě

Příloha 4: Regionální mapa ČR

Příloha 5: Fermentované výrobky a vařené zápary – 19. 11. 2008

Příloha 6: Italské letní variace – 9. 6. 2010

Příloha 7: Ukázka materiálů Plundrová a listová těsta – 21. 10. 2010

Příloha 1: Cyklus vzdělávání pracovníků

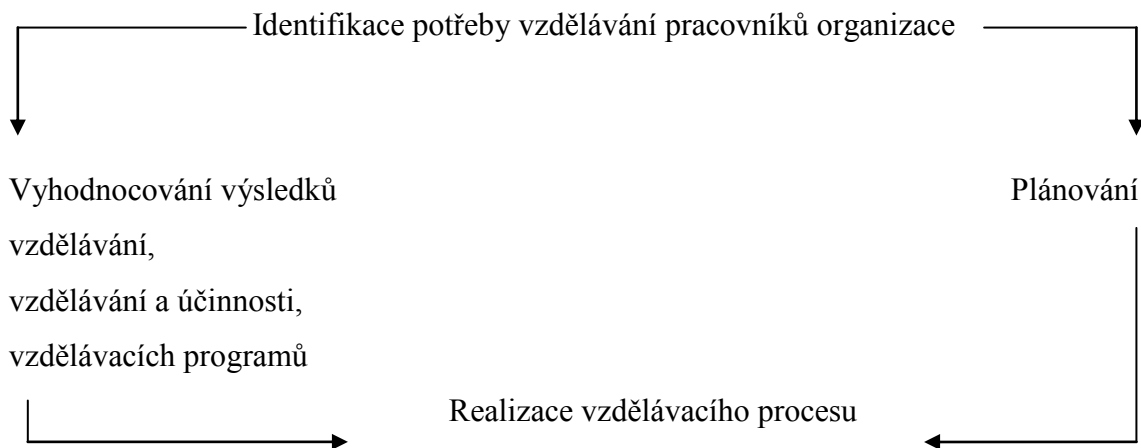
Východiska a předpoklady

Strategie politika vzdělávání pracovníků v organizaci

Vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání

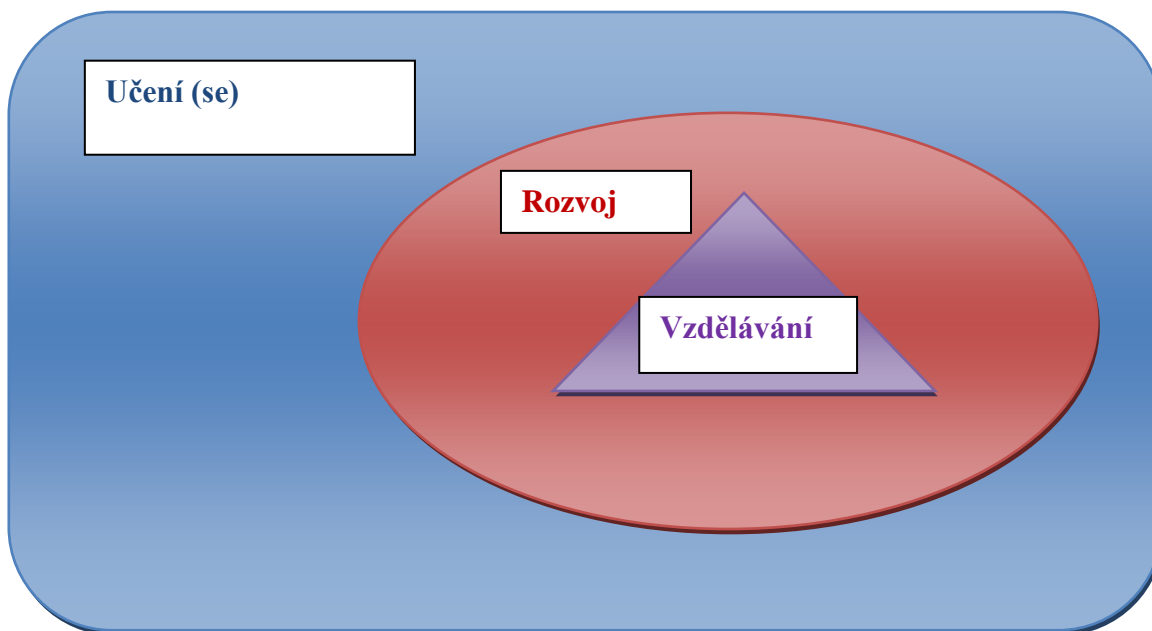


CYKLUS



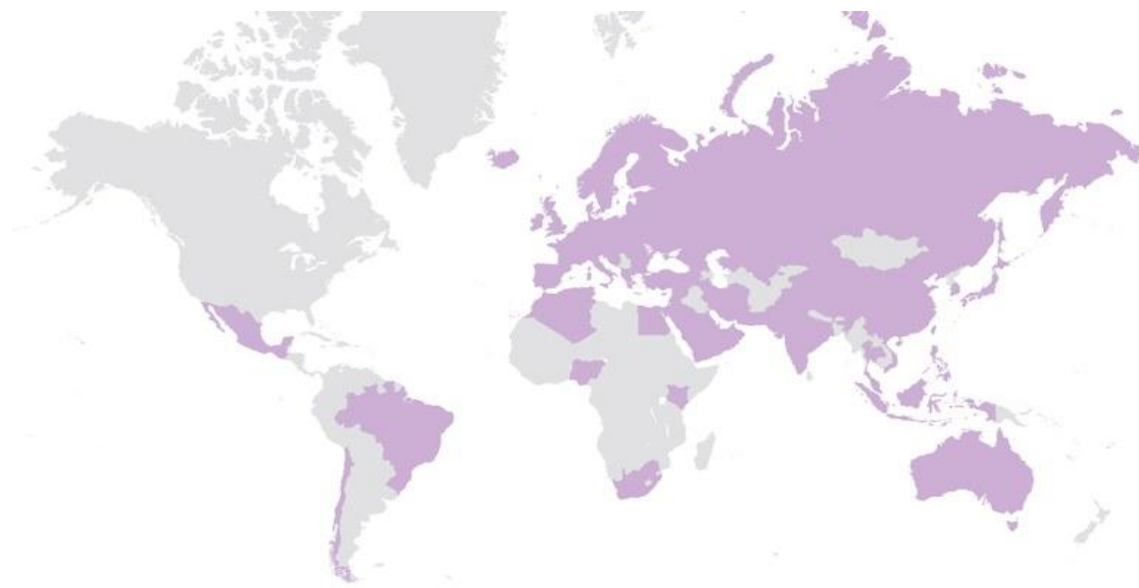
Zdroj: Koubek, 2009

Příloha 2: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník, 2007

Příloha 3: Koncern Zeelandia ve světě



Zdroj: <http://www.zeelandia.cz>

Příloha 4: Regionální mapa ČR

Region NUTS II	Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik
Střední Morava, Severozápad, Střední Čechy, Moravskoslezsko, Severovýchod, Jihovýchod	60%	50 %	40 %
Jihozápad od 1. 1. 2007- 31. 12. 2010	56 %	46 %	36 %
Jihozápad od 1. 1. 2011- 31. 12. 2013	50 %	40 %	30 %

Zdroj: <http://www.czechinvest.cz>

Příloha 5: Fermentované výrobky a vařené zápary – 19. 11. 2008



Zdroj: firemní materiál

Příloha 6: Italské letní variace – 9. 6. 2010



Zdroj: firemní materiály

Příloha 7: Ukázka materiálů Plundrová a listová těsta – 21. 10. 2010

Technologický postup

	Výhody	Nevhody
Postup A <i>(správný postup)</i>	Vysoká kvalita výrobku Nižší obsah tuku a másla Dobrá zpracovatelnost Lepší tvarivost výrobku Lepší senzitivita	Časová náročnost Vyšší technologická náročnost
Postup B <i>(příjemný kompromis)</i>	Dobrá kvalita výrobku Menší časová náročnost	Hůř tvarivost výrobku Hůř senzitivita
Postup C <i>(špatný postup)</i> <i>Nehybné ujetí</i>		Nestandardní výrobek



Zdroj: firemní materiály