

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM
STŘEDNÍM PODNIKU

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor diplomové práce:

Bc. Lenka Chladová

2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma **„System vzdělávání zaměstnanců ve vybraném středním podniku“** vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 21. 4. 2012

.....

Poděkování

Děkuji Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce. Zároveň bych ráda poděkovala vedení dotazovaných podniků a jejich zaměstnancům za poskytnutí potřebných informací a vstřícnou spolupráci.

Obsah

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Úvod | 4 |
| 2 | Literární přehled..... | 6 |
| 2.1 | Definice středního podniku | 6 |
| 2.2 | Učení se, rozvoj, vzdělávání | 8 |
| 2.2.1 | Učení..... | 9 |
| 2.2.2 | Rozvoj..... | 9 |
| 2.2.3 | Vzdělávání | 10 |
| 2.3 | Podnikové vzdělávání | 10 |
| 2.3.1 | Cíl podnikového vzdělávání | 12 |
| 2.3.2 | Filozofie vzdělávání..... | 12 |
| 2.3.3 | Formy a organizace podnikového vzdělávání | 13 |
| 2.4 | Proces systematického vzdělávání pracovníků | 15 |
| 2.4.1 | Identifikace potřeb vzdělávání..... | 17 |
| 2.4.2 | Plánování vzdělávání | 18 |
| 2.4.3 | Realizace vzdělávacího procesu | 19 |
| 2.4.4 | Metody používané při realizaci vzdělávacího procesu | 22 |
| 2.4.5 | Vhodné metody vzdělávání zaměstnanců v MSP..... | 28 |
| 2.4.6 | Vyhodnocování a posuzování efektivity vzdělávání | 29 |
| 2.5 | Kritéria úspěšnosti vzdělávacího projektu | 35 |
| 3 | Metodika | 36 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.1 | Cíl práce | 36 |
| 3.2 | Metodický postup..... | 36 |
| 3.2.1 | Struktura práce..... | 36 |
| 3.2.2 | Použité metody | 37 |
| 3.2.3 | Zdroje informací | 38 |
| 4 | Charakteristika vybraných podniků..... | 40 |
| 4.1 | SINOP CB a. s..... | 40 |
| 4.1.1 | Profil společnosti | 40 |
| 4.1.2 | Historie a současnost společnosti | 40 |
| 4.2 | MOTOR JIKOV Fostron a. s. | 43 |
| 4.2.1 | Profil společnosti | 43 |
| 4.2.1 | Historie a současnost společnosti | 43 |
| 5 | Analýza současného systému vzdělávání | 46 |
| 5.1 | Systém vzdělávání SINOP CB a. s. | 46 |
| 5.2 | Analýza dotazníkového šetření SINOP CB a.s. | 54 |
| 5.2.1 | Základní informace o respondentech | 54 |
| 5.2.2 | Vlastní část dotazníkového šetření | 57 |
| 5.3 | Systém vzdělávání MOTOR JIKOV Fostron a. s. | 69 |
| 6 | Zhodnocení a návrhy na zlepšení | 74 |
| 6.1 | Komparace a zhodnocení stávajícího stavu | 74 |
| 6.2 | Návrhy na zlepšení stávajícího stavu | 81 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 7 | Závěr | 88 |
| 8 | Summary..... | 90 |
| 9 | Přehled použité literatury | 92 |

Seznam použitých obrázků, schémat, tabulek a grafů

Seznam příloh

1 Úvod

Žádoucím výsledkem každé lidské činnosti je v obecném pojetí její úspěšnost. V podnikatelské činnosti je tato úspěšnost představována dlouhodobou prosperitou, vyjádřenou ekonomickými kritérii. Dlouhodobý úspěch a konkurenceschopnost podniku však závisí do značné míry na té části jeho „kapitálu“, která je nositelem schopností, znalostí, dovedností, pracovní ochoty a nasazení.

Znalostní éra změnila žebříček hodnot ve společnosti a zapříčinila posun od pohledu na pracovníky jako na nákladovou položku k jejich vnímání jako aktivum, jmění a největší bohatství organizace. Tedy na pracovníky jako „kapitál“, který má podnik k dispozici a jehož hodnotu může správnými kroky zvyšovat, například investicemi do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

V současné době není velkým problémem vybavit podnik technologickým zařízením, avšak zabezpečit jej vzdělanými a kvalifikovanými pracovníky. Zaměstnanci každého podniku jsou jedineční a díky nim, je jedinečný i každý podnik a jeho znalostní potenciál. Vzděláváním svých zaměstnanců podnik posiluje nejen svoji budoucí pozici na trhu, ale také motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a loajálnost vůči němu.

Neinvestovat do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků, představuje v době rychlých změn a inovací, krátkozraký přístup. Dnešní pracovní trh je charakteristický úbytkem málo kvalifikovaných míst a naopak růstem počtu míst s vyššími kvalifikačními požadavky. Podnik se musí adaptovat a zajistit aby byl realizovaný systém vzdělávání efektivní. Je tedy velice důležité nastavit jej tak, aby byla zabezpečena návratnost vynaložené investice a především návaznost na podnikovou strategii a naplňování jejích cílů. Takto vzdělaní zaměstnanci jsou tvůrci přidané hodnoty a nenahraditelným motorem podnikání.

Lidé a jejich potenciál se stávají pro fungování podniků klíčovým faktorem- a to bez ohledu na jejich velikost. Skutečnost, že i malý podnik může být „velký“ díky svým znalostem, výstižně vyjádřil Robert Merton Solow:

„Konkurenci nelze porážet velikostí, ale předstihnout se musí myšlením.“

Tato diplomová práce se zabývá analýzou a následným zhodnocením současného systému vzdělávání ve vybraném středním podniku a snahou o nalezení nových možností a přístupů vedoucích k zefektivnění podnikové vzdělávací koncepce, která povede k růstu znalostního potenciálu jednotlivých pracovníků a tím i celého podniku.

2 Literární přehled

2.1 Definice středního podniku

Malé a střední podniky (MSP/SME) tvoří významnou a nenahraditelnou součást ekonomické infrastruktury (VEBER, SRPOVÁ, 2005).

Jsou hnacím motorem hospodářství, základním zdrojem pracovních příležitostí a tvůrcem podnikatelského ducha. Představují hlavní zdroj podnikatelských dovedností, inovací a zaměstnanosti (European Commission, 2006).

Existence malých a středních firem stabilizuje společnost, garantuje nejběžnější svobody, jako je například svobodné uplatnění občanů a zastupuje především místní kapitál. Efekty z podnikání tedy zůstávají v daném regionu, s nímž jsou malé a střední podniky obvykle mnohem těsněji svázány (VEBER, SRPOVÁ, 2005).

Jejich nezastupitelná role vyplývá také z faktu, že malé a střední podniky v České republice reprezentují 99,8 % všech podnikatelských organizací a zároveň více než 60 % zaměstnaných v soukromém sektoru (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 2004).

Obdobný trend je zaznamenán také v Evropské unii a zemích OECD. Což potvrzuje i prohlášení Evropské komise, že malé a střední podniky hrají v evropském hospodářství ústřední roli. V českém i evropském hospodářství poté MSP vytvářejí přes polovinu přidané hodnoty v nefinančních odvětvích (KOTLÁROVÁ, Statistické údaje MSP, 2011).

V roce 1996 přijala Evropská komise doporučení, v němž byla stanovena první společná definice malých a středních podniků. Dne 6. května 2003 bylo Komisí přijato nové doporučení s cílem zohlednit ekonomický vývoj od roku 1996. Tato definice vstoupila v platnost 1. ledna 2005 (European Commission, 2006).

Pro členské státy je používání definice MSP dobrovolné, avšak její konkrétní znění je závazné pro národní programy státní podpory, evropské programy apod. Vyčlenění segmentu MSP se rozšířilo do mnohých významných institucí a stala se tak nejpoužívanější světovou definicí skupiny MSP.

V české legislativě je vymezena v zákoně č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání, který přejímá definici malých podniků používanou v Evropské unii (KOTLÁROVÁ, Kdo je SME/MSP, 2011).

Prvním krokem ke způsobilosti jakožto malý nebo střední podnik je nutné být pokládán za podnik. Podle nové definice je podnikem „každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu.“ Další podmínkou je prokázání nezávislosti.

Jako základní kritéria posuzování MSP byla zvolena:

- počet zaměstnanců,
- roční obrat,
- bilanční suma roční rozvahy (resp. hodnota aktiv).

Počet zaměstnanců přitom představuje hlavní kritérium posuzování. Srovnání těchto tří měřítek umožní určit kategorii MSP následovně (European Commission, 2006).

Kategorie středních podniků je zastoupena podniky, které mají:

- méně než 250 zaměstnanců a dále buď:
- roční obrat nepřesahující 50 mil. EUR,
- nebo celkovou roční bilanční sumu nepřekračující 43 mil. EUR.

Kategorii malých podniků tvoří podniky, které mají:

- méně než 50 zaměstnanců a dále buď:
- roční obrat nepřesahující 10 mil. EUR,
- nebo celkovou roční bilanční sumu nepřekračující 10 mil. EUR.

Kategorie mikropodniků je pak vymezena podniky s méně než 10 zaměstnanci, jejichž roční obrat a/ nebo celková roční bilanční suma nepřesahuje 2 mil. EUR (European Commission, 2003).

Nová definice malých a středních podniků představuje významný krok směrem k lepšímu podnikatelskému prostředí pro MSP (European Commission, 2006), přesto však můžeme uvést její případnou kritiku:

- Problémem definice MSP je její příliš rozsáhlé vymezení – zasahuje až 99,8 % podniků v EU, přičemž zájmy jednotlivých skupin jsou rozdílné.
- Kritéria MSP nevylučují možnost, že podnik nepropojuje osoby z vedení velkých podniků. Skupina MSP proto může zahrnovat i propojení s velkými podniky, byť ve vlastnických procentech max. 25 % (v kontextu kritérií EU) nebo ve formě nerozpoznatelného vlastnictví akciové společnosti díky anonymitě akcionářů.
- Velikosti podniků a vnímání veřejnosti se liší v souvislosti s charakterem ekonomiky státu. Česká veřejnost a podnikatelé většinou označují velkým již střední podnik (KOTLÁROVÁ, Kdo je SME/MSP, 2011).

2.2 Učení se, rozvoj, vzdělávání

Lidé představují nejcennější zdroj každého podniku. Nestačí totiž, aby byl podnik vybaven kvalitními technickými prostředky a technologiemi. Přidanou hodnotu vytvářejí v organizaci lidé jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by jakékoli technické vymoženosti a řešení zůstaly nevyužité nebo by vůbec nevznikly. Právě zaměstnanci podniku jsou nositeli myšlenek, zkušeností, poznatků a na jejich přístupu a tvořivosti závisí úspěch podniku jako celku (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

V tomto smyslu tedy inteligence - schopnost získávat a používat znalosti - představuje nový zdroj jmění a organizace se mohou stávat bohatšími zvyšováním hodnoty svého lidského kapitálu, jako inteligentní a efektivní pracovní síly (BELCOURT, WRIGHT, 1998). Vzdělávání se stává klíčovým, ba dokonce až jediným zdrojem konkurenční výhody (DRUCKER, 2000).

Do budoucna nebude stačit, jak tomu často bylo do současnosti, brát v úvahu pouze náklady na vzdělávání. Bude třeba efektivně vyhodnocovat přínosy vzdělávání (BELCOURT, WRIGHT, 1998). Investice zaměstnavatelů do vzdělávání a rozvoje lidí je nástrojem přilákání a stabilizace lidského kapitálu, stejně jako nástrojem dosahování lepší návratnosti investic (ARMSTRONG, 2002).

Ne vždy má však podnik k dispozici zaměstnance v té skladbě či množství a s takovými vědomostmi, znalostmi, dovednostmi, přístupem a postoji, jaké při své kultuře právě potřebuje. Poté nastupuje potřeba efektivního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, aby se co nejrychleji dostali na požadovanou úroveň (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Rozvoj pracovníků v podniku se týká především poskytování příležitostí k učení a rozvoji, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů. Obecným cílem rozvoje pracovníků je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu (ARMSTRONG, 1999).

2.2.1 Učení

Učení lze definovat jako proces, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání a zabezpečuje interakci mezi člověkem a jeho permanentně se proměňujícím prostředím (HORNÍK, 2007). Relativně trvalá změna chování nastává především působením:

- praxe, která je vědomě zaměřená určitým směrem a
- zkušenosti, která může být jak výsledkem záměrně orientované aktivity, tak spontánně se vyvíjející v přirozeném sledu událostí (PALÁN, 2002).

Učení jako pojem zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto mluvíme například o učící se, nikoli o vzdělávající se organizaci (HORNÍK, 2007).

2.2.2 Rozvoj

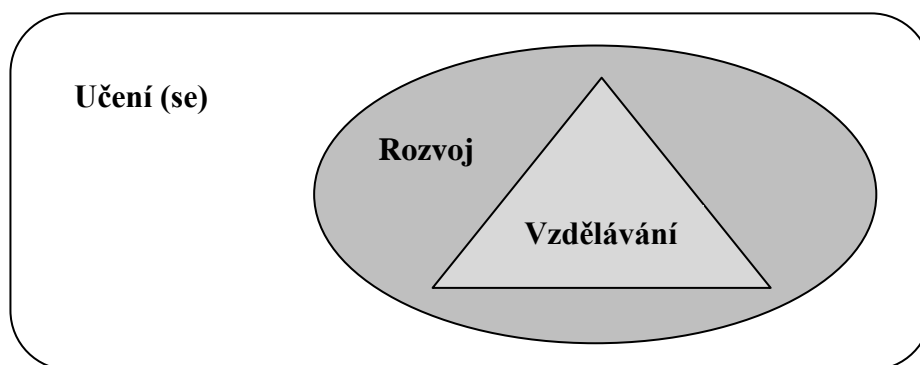
Rozvoj chápeme jako dosažení žádoucí změny pomocí učení. Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů (HORNÍK, 2007). Jedná se tedy o růst nebo realizaci osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe (ARMSTRONG, 1999). Je zaměřen na získávání znalostí a postojů, které mohou být požadovány z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální odborné kariéry a cílů organizace (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

2.2.3 Vzdělávání

Vzdělávání ve smyslu odborného, podnikového vzdělávání představuje jeden ze způsobů učení, a to organizovaný a institucionalizovaný (HORNÍK, 2007). Je vnímáno jako plánované a systematické formování chování pomocí vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně (ARMSTRONG, 1999). Vzdělávací aktivity jsou v tomto případě ohraničené - mají svůj začátek a konec (HORNÍK, 2007).

V obecném smyslu je vzdělávání rozvojem znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti (ARMSTRONG, 1999).

Schéma 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: HORNÍK, 2007

2.3 Podnikové vzdělávání

V podniku dochází k různým formám a druhům učení a vzdělávání. Nejčastěji hovoříme o podnikovém (firemním) vzdělávání (ŠIMBEROVÁ, 2009).

Podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace (PALÁN, 2002).

Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců podnik pozitivně ovlivňuje nejen znalostní potenciál firmy, ale i motivaci zaměstnanců, spokojenost se zaměstnavatelem a loajálnost vůči němu (NĚMEC, 2002).

Formování pracovních schopností zaměstnance musí být součástí reakce organizace na neustále se měnící nároky okolí. I když existuje zpravidla i vnitřní zájem pracovníků na zvyšování kvalifikace, je nezbytné, aby organizace tento proces řídila a usměrňovala. Vzhledem ke změnám v charakteru práce se vzdělávání stává celoživotním procesem a ve stále větší míře překračuje úzký rámec dřívější profesní kvalifikační přípravy. Je více zaměřeno na formování osobnosti pracovníka a na získávání takových schopností a dovedností, které usnadňují jeho sociální interakce v mezilidských vztazích, což má zvláštní význam zejména u vedoucích pracovníků (VEBER, 2006). Právě tyto rozvojové aktivity, formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny (KOUBEK, 2004).

Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celopodnikové strategie. Vzdělávací projekty by měly být jednoznačně a jasně propojeny s podnikovou strategií a s nedostatky ve výkonnosti podniku. Vytvořená pravidla by měla jasně charakterizovat rozhodnutí podniku k rozvoji a vzdělávání jednotlivců, týmů a celého podniku (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Z výše uvedeného vyplývá, že podnikové vzdělávání popohání k celkové efektivitě dva motory. Prvním z nich jsou potřeby firmy, jež jsou obecně dány vizí budoucnosti, její strategií a firemními hodnotami. Druhým motorem je potřeba lidí uplatnit a rozvíjet svůj potenciál (SUCHÝ, 2010). Vzdělávání získává pro zaměstnance mnohem silnější motivační náboj než před pár lety, kdy bylo bráno jako nutná povinnost (KAZDOVÁ, FREJTICHOVÁ, 2010). Důležité však je správně nastartovat druhý motor vzdělávání a to podporou sebevzdělávání, sebezdokonalování, učení se při práci a sdílením nejlepších zkušeností (SUCHÝ, 2010). Tyto aspekty, v podobě zájmů firmy a zájmů pracovníků, je potřeba vzájemně sladit, aby důsledkem jejich působení byl synergetický efekt (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

2.3.1 Cíl podnikového vzdělávání

Hlavním cílem systému podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance organizace tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů - jejich výkonnost, čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra uplatňování cílů podnikové strategie. Není však žádoucí zapomínat, že cílem podnikového vzdělávání je zároveň i vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci pracovníků (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Konkrétními cíli vzdělávání poté jsou:

- rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon,
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů,
- snížit množství času potřebného k zácviku a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak jen to je možné (ARMSTRONG, 1999).

2.3.2 Filozofie vzdělávání

Filozofie vzdělávání určité organizace vyjadřuje důležitost, jakou organizace vzdělávání přikládá. Organizace s pozitivní filozofií vzdělávání chápou to, že žijí ve světě, kde se dosahuje konkurenčních výhod pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných ve firmě a že tuto životně důležitou potřebu nelze uspokojit bez investic do rozvoje dovedností a schopností lidí. Uznávají rovněž, že současné nebo potencionální nedostatky v kvalifikaci mohou ohrozit jejich prosperitu a růst (ARMSTRONG, 2002).

2.3.3 Formy a organizace podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání mohou organizace zajišťovat různými formami a to jako interní, vnitropodnikové vzdělávání organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení, nebo jako externí vzdělávání, kdy vzdělávání probíhá mimo podnik ve specializovaném vzdělávacím zařízení (PALÁN, 2002).

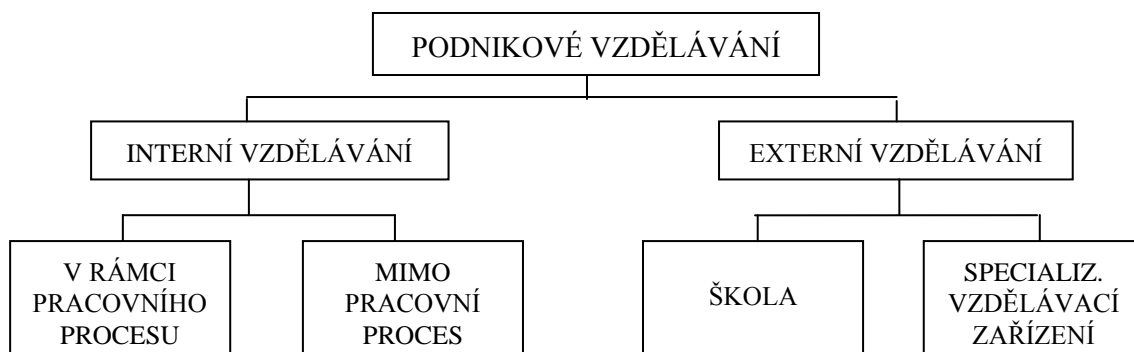
Pokud se organizace rozhodne pro interní vzdělávání, tj. „vlastními silami“, zajišťuje jej prostřednictvím interních podnikových vzdělavatelů, ať už specialistů, kteří působí ve vzdělávacích nebo školicích střediscích firem nebo prostřednictvím manažerů či dalších pracovníků, kteří ve firmě pracují na jiných pozicích a zároveň jsou začleněni do podnikového vzdělávání v roli tvůrců a realizátorů vzdělávacích akcí. Vzdělávací projekt zpracovávají pověřeni pracovníci (garanti podnikového vzdělávání) a podílejí se i na další přípravě realizace vzdělávací akce.

Prostřednictvím služeb externích vzdělávacích institucí (agentur, manažerských center, atd.) realizuje organizace podnikové vzdělávání formou nákupu „standardního produktu“, obvykle tzv. otevřených či veřejných kurzů nebo formou koupě vzdělávacího programu „šitého na míru“ či přizpůsobeného konkrétním potřebám podniku. V tomto případě dochází k výběru vzdělávacího subjektu, který následně v součinnosti s podnikem připraví vzdělávací projekt (TURECKIOVÁ, 2004).

Možná je také kombinace obou výše uvedených postupů. Výsledně bude tedy organizace zvažovat, zda provádět vzdělávací akci interně s vlastním lektorem, interně s externím lektorem nebo externě s externím lektorem. Z ekonomického pohledu na realizaci celé vzdělávací akce bude přitom brát v úvahu počet zaměstnanců, kteří se akce zúčastní (MUŽÍK, 2000).

Vnitropodnikové vzdělávání může být realizováno dvěma způsoby a to jako vzdělávání v rámci pracovního procesu („on the job“), tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů nebo jako vzdělávání mimo pracovní proces („off the job“), ať už v organizaci nebo mimo ni (KOUBEK, 2004).

Schéma 2: Formy podnikového vzdělávání



Zdroj: PALÁN, 2002

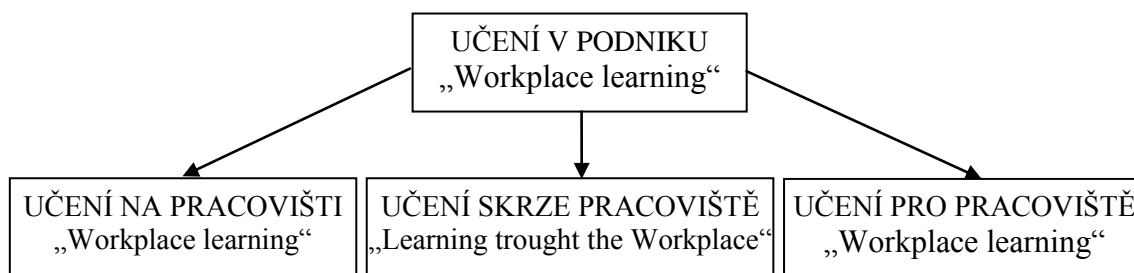
Zahraniční autoři věnující se problematice učení a vzdělávání v podniku přináší také termín „workplace learning“, který můžeme chápat jako učení v podniku. Učení v podniku je poté dle tohoto přístupu dále členěno na učení na pracovišti, učení prostřednictvím (skrze) pracoviště a učení pro pracoviště.

Učení pro pracoviště je označováno jako všechny druhy učení, které buď vycházejí z potřeb pracoviště, nebo jsou pracovištěm přímo požadované (KERSH, EVANS, 2007).

Učení na pracovišti se vztahuje k různým formám učení a vzdělávání zaměstnanců, které mohou být formálně strukturovány nebo probíhají spontánně během sociálních interakcí, např. pozorování ostatních, dělání a opravování chyb apod. Důležitou roli zde hraje skutečnost, kolik příležitostí k učení organizace svým pracovníkům poskytuje.

Učení prostřednictvím (skrze) pracoviště odkazuje na příležitosti k učení, ke kterým mají pracovníci přístup díky svému vztahu k zaměstnavateli, např. přes zaměstnanecké benefity nebo jako podmínka členství v profesní organizaci. Nemusí se jednat pouze o učení pro současnou práci, ale také pro vlastní rozvoj a budoucí zaměstnatelnost (ŠIMBEROVÁ, 2009).

Schéma 3: Učení v podniku



Zdroj: ŠIMBEROVÁ, 2009

Ve velkých firmách je funkce podnikového vzdělávání a rozvoje často lokalizována v podnikové hierarchii na úrovni nebo blízko úrovně viceprezidenta, což zvyšuje její podporu. Plně rozvinutá organizace podnikového vzdělávání ve velkých firmách může být soustředěna a organizována v několika divizích.

Menší podniky mají mnohem méně komplikovanou organizační strukturu, mimo jiné také proto, že procento vzdělávacích programů zajišťované mimo organizaci roste přímo úměrně s klesající velikostí firmy. Zdá se však také, že vládou podporované vzdělávání představuje pro většinu malých zaměstnavatelů nejdůležitější systém formálního vzdělávání. Zvážíme-li potřebu častého přeškolení pracovní síly, budou muset malé a střední podniky překonat svou neochotu vydávat často vyšší prostředky na vzdělávání spojené se zaváděním moderní techniky. Proto by i v menších organizacích měla být funkce vzdělávání umístěna v blízkosti vrcholového vedení, anebo pokud v podniku neexistuje žádná formální vzdělávací funkce, měla by být součástí procesu strategického plánování (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

2.4 Proces systematického vzdělávání pracovníků

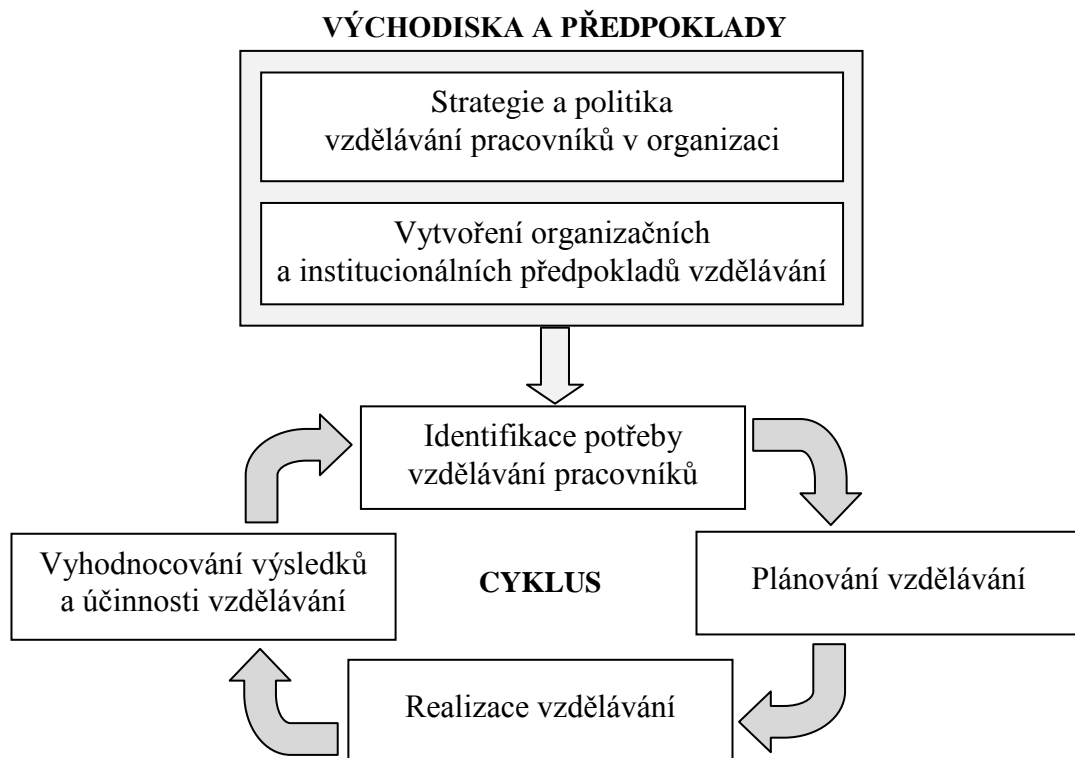
Systém podnikového vzdělávání je neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolení, přeškolení a rozvoj iniciované a financované podnikem (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

V systému vzdělávání pracovníků organizace se angažuje nejen personální útvar či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory, či jiná sdružení pracovníků. Často se v této oblasti vyskytuje spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi (KOUBEK, 2004).

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je tedy dobře organizované systematické vzdělávání, které není krátkodobou záležitostí, ale naopak dlouhodobým procesem, jež tvoří následující čtyři fáze:

- identifikace potřeb vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- vyhodnocení výsledků vzdělávání (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Schéma 4: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: KOUBEK, 2004

2.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Vzdělávání musí mít v zásadě nějaký účel a tento účel lze definovat pouze tehdy, jestliže jsou systematicky rozpoznávány a analyzovány potřeby na úrovni organizace, skupin i jednotlivců (ARMSTRONG, 2002).

Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Cílem analýzy potřeb je provést identifikaci rozdílu mezi tím „co je“, a tím, „co je žádoucí“ (BELCOURT, WRIGHT, 1998). Uvědomit si tedy dvě úrovně výkonnosti, a to standardní (požadovanou, optimální, plánovanou) výkonnost a současnou (existující, reálnou) výkonnost. Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Proces identifikace vzdělávacích potřeb probíhá ve třech etapách a to jako:

- **analýza údajů týkajících se celé organizace**, je zaměřena na analýzu údajů o struktuře organizace, jejím výrobním programu či programu činnosti, odpovídajícímu trhu, zdrojích atd. Významné místo zde mají údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti, o absenci apod.
- **analýza jednotlivých pracovních míst a činností**, tedy analýza údajů týkajících se popisů pracovních míst a jejich konkrétní specifikace (požadavky na pracovníka a jejich skutečné pracovní schopnosti), informací o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. Jedná se v podstatě o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeby práce v organizaci.
- **analýza jednotlivých pracovníků** se soustřeďuje na prozkoumání údajů, jež je možné získat např. ze záznamů o vzdělání, kvalifikaci (plnění kvalifikačních požadavků) a absolvování vzdělávacích programů, z výsledku testů, ze záznamů

o rozhovorech s pracovníkem či různými průzkumy, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků (KOUBEK, 2004).

Každá z těchto etap začíná sběrem informací, kdy je porovnávána aktuální úroveň výkonu, ale i schopností, dovedností a vědomostí zaměstnanců se standardem. Tyto informace můžeme získat za pomoci různých metod (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Nejčastěji používanými metodami identifikace vzdělávacích potřeb jsou strukturované rozhovory, dotazníková šetření, pozorování (monitoring), skupinová diskuze, konzultace, tisková média, testy, záznamy a zprávy atd. (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

Sběrem údajů je získáno velké množství informací z různých zdrojů, ty jsou při následném zpracování sumarizovány, tříděny a jsou mezi nimi hledány vzájemné souvislosti. Výsledkem procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je poté seznam vzdělávacích a dalších potřeb zaměstnanců a návrh vzdělávacího programu, případně návrhy na řešení jiných problémů a potřeb. Jde v podstatě o určení, kdo a proč potřebuje vzdělávání (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2004).

2.4.2 Plánování vzdělávání

Na základě identifikace mezery a potřeb již organizace ví, co bude předmětem rozvojové a vzdělávací aktivity a kdo budou aktivní příjemci (HORNÍK, 2007).

Nutné je však přesně vymezit kategorie zaměstnanců, pro které má být vzdělávací program určen (STÝBLO, 2008). Je třeba pokud možno vytvořit homogenní skupiny účastníků. Kritériem při tom může být například odbornost, délka pracovního poměru, funkční a profesní zařazení. V každém případě však vzdělávací program musí vyhovovat potřebám většiny účastníků v jedné skupině (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Dalším přirozeným krokem je sdružit různé potřeby do jasně formulovaných rozvojových cílů, teprve poté může organizace přistoupit k otázce jak nejlépe naplánovat různé vzdělávací aktivity (HORNÍK, 2007).

Je důležité pečlivě zvážit cíle vzdělávacího programu - tedy výsledky celého učení. Cíle lze definovat v podobě „kritérií chování“, tj. norem nebo změn pracovního chování, kterých musí být dosaženo, aby bylo vzdělávání považováno za úspěšné. Je třeba definovat, co by měla vzdělávaná osoba být schopna dělat po absolvování kurzu, definovat tedy konečné chování (ARMSTRONG, 1999).

Po ujasnění si výkonnostních nedostatků a potřeby, následné formulaci cílů, stanovení přesného počtu účastníků, se volí témata a obsah kurzu či jiné rozvojové aktivity. Pro vybrané téma se určuje prostředí, které může mít různý charakter. Vytváří se tak představa, jak budou jednotlivé aktivity navazovat, jak budou rozloženy v čase, jakých metod se bude využívat a kolik času a financí se vynaloží (HORNÍK, 2007).

Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky:

- Jaké vzdělání má být zabezpečeno?
 - Jaká bude cílová skupina účastníků?
 - Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
 - Která vzdělávací instituce bude zvolena?
 - Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
 - Kde se vzdělávání uskuteční?
 - Jaké jsou náklady na vzdělávání?
 - Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení?
- (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

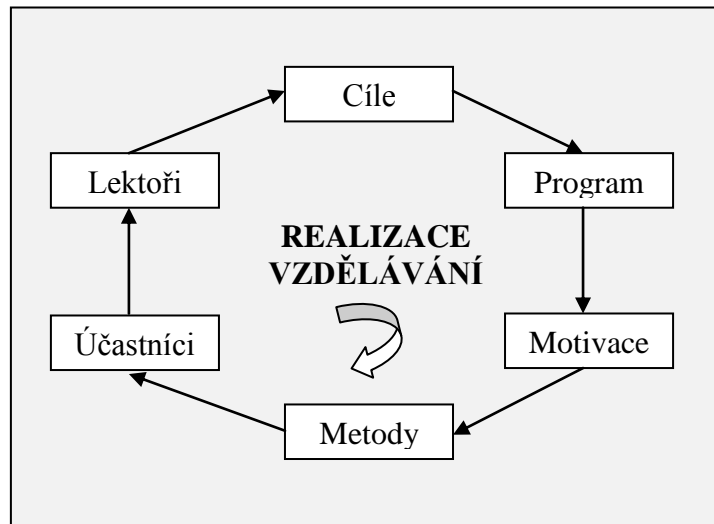
Vzdělávací projekt představuje základní dokument pro plánování, realizaci a vyhodnocování vzdělávacích akcí. Úroveň jeho zpracování ovlivňuje rozhodujícím způsobem veškerou vzdělávací činnost v podniku (MUŽÍK, 2000).

2.4.3 Realizace vzdělávacího procesu

Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s vypracovaným plánem podnikového

vzdělávání. Fáze realizace je tvořena několika nezbytnými prvky. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Schéma 5: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007

Při realizaci vzdělávací akce je nezbytností vycházet ze stanovených vzdělávacích cílů, jež jsou v souladu s podnikovou strategií a zapadají do celého systému rozvoje lidských zdrojů. Cíle říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat. Měli by být proto v zásadě měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezené tak, aby ve fázi hodnocení vzdělávání posloužili jako měřítko úspěšnosti. Záměr poté vyjadřuje, co zamýšlí lektor v průběhu lekce dělat a proč bude probíráno určité téma. Účastníci by měli mít možnost seznámit se s záměry a cíly kurzu předem, což může zvýšit jejich motivaci a vnitřní nastavení na příjem informací (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Aby bylo vzdělávání efektivní, musí vést k tomu, že se účastníci skutečně něčemu naučí. Problém může být však v tom, že lidé nemusejí mít chuť učit se právě tomu, čemu se dle vzdělávacího plánu naučit mají. Klíčem může být vyjasnit si s účastníky odpovědi na otázku: „Co v tom je užitečného pro mne?“ nebo „Co mohu získat, když se to naučím?“. Důležité je také vytvořit dialog, čímž se zamezí situaci typu aktivní lektor a pasivní účastníci. Vhodným způsobem je pohovořit si hned na začátku

s účastníky kurzu o jejich očekáváních a potřebách a pak tomu v mezích možností přizpůsobit program i způsob realizace kurzu (Jak nadchnout účastníky firemního vzdělávání, 2007).

Neopomenutelným determinantem úspěšnosti akce je použití vhodných postupů a techniky, aniž by byla vyzdvihována pouze jedna z nich a především dokázat přizpůsobit pojetí výuky dosavadním znalostem posluchačů („Dobrá praxe“ firemního vzdělávání, 2007).

V tomto ohledu by si měl lektor hned v úvodu ověřit míru znalostí účastníků vzdělávání. Například rozdělení účastníků do skupin, položení jim základních otázek k tématu a jejich následná prezentace, poskytne lektorovi cenný obrázek o úrovni znalostí dané problematiky a získá tak jasnou představu, co sdělit v další fázi školení. Teprve poté je možno doplnit co nejefektivněji znalosti účastníků. Lektor by měl dále vést účastníky k jasnému definování toho, jak přenést nové poznatky do praxe, tj. k formulaci postupů, které by však neměl sám definovat (KAZÍK, 2007).

Úspěch vzdělávací akce (a nejen té) závisí především na lektorově schopnosti umět pokud možno prostřednictvím prožitku a správným způsobem podat dané skupině posluchačů požadované téma (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Motivace učit se souvisí s úspěchem v učení (BELCOURT, WRIGHT, 1998). Nekvalitní vzdělávání vzbuzuje v zaměstnancích odpor, pocit zbytečnosti a ztráty času, čímž se zmenšuje jejich motivace dále se vzdělávat. Pokud však lidé pocítí posun kvality, získají tím motivaci k dalšímu vzdělávání, bez něhož se v nastupující éře znalostní společnosti neobejdou (KAZÍK, 2007).

Opomenout by se nemělo ani vhodné uspořádání místnosti, v níž jsou vzdělávací aktivity realizovány. Uspořádání je třeba přizpůsobit hlavnímu tématu aktivity, používaným metodám, velikosti skupiny, velikosti místnosti, časové náročnosti apod. (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Posledním, avšak nezbytným krokem v rámci realizace vzdělávacího procesu je zpětná vazba, která je nejúčinnější, pokud je okamžitá (tj. ihned po reakci), konkrétní

(odpovídající na konkrétní reakci buď pozitivně či negativně), přesná a relevantní. Posloužit k tomu mohou různé závěrečné testy, modelové situace či jednoduché případové studie. Školené osoby, které přijímají takovýto druh zpětné vazby, spíše přizpůsobí své reakce normám správného chování, jsou snadněji motivovány ke změně a lépe se pro ně stanovuje cíl pro zdokonalování nebo udržení výkonu (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

2.4.4 Metody používané při realizaci vzdělávacího procesu

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by ale také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje. Výběr vhodných metod je determinován různými faktory. Jsou to například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice. Významným faktorem jsou programové cíle, priority a druh podnikání, jímž se podnik zabývá. Důležitá je také odborná úroveň lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Postupně se vytvořila široká škála metod vzdělávání, které lze členit různými způsoby, v závislosti na tom, zda jsou realizovány v rámci pracovního procesu či mimo pracovní proces, v závislosti na míře interakce mezi vzdělávatelem a účastníkem vzdělávání, respektive samostatnosti a aktivity účastníka, či zda se jedná o učení ve skupině (společně s druhými) nebo učení individuální (TURECKIOVÁ, 2004; HORNÍK, 2007).

Běžně se metody vzdělávání člení zpravidla na:

- **metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce** („on the job“) a
- **metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště**, ať už v organizaci nebo mimo ni („off the job“) (HORALÍKOVÁ, 2004).

První skupina metod přitom bývá považována za metody vhodnější ke vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

V praxi se používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků vzdělávání (KOUBEK, 2004).

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce:

- **instruktáž při výkonu práce** - je nejčastěji používanou metodou, kdy zkušený pracovník předvede pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním osvojuje tento postup při plnění svých pracovních úkolů;
- **koučování (coaching, koučing)** - dlouhodobější instruování, vysvětlování, a sdělování připomínek i periodická kontrola výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele (KOUBEK, 2004); jeho podstatou je podpořit rozvoj pracovníka a dovést ho k samostatnému, respektive kompetentnímu výkonu stále složitějších úkolů (TURECKIOVÁ, 2004); představuje celkovou péči o člověka s ohledem na jeho cíle, očekávání a jejich realizaci v pracovním i osobním životě; může být externí (prováděné koučem specialistou) nebo interní (linioví manažeři koučující v každodenním životě své podřízené) (PALÁN, 2002);
- **mentoring** - je obdobou koučování, určitá iniciativa a odpovědnost však spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor, který mu pak radí, stimuluje jej a usměrňuje (HORALÍKOVÁ, 2004); mentoři bývají obvykle služebně starší spolupracovníci, kteří mají zkušenosti i odbornost, aby mohli pomáhat a radit méně zkušeným kolegům; v současnosti se začíná uplatňovat také jako moderní způsob vedení zaměstnanců (Moderní vzdělávací programy, 2007);
- **conselling (konzultování)** - patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností; jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem;
- **asistování** - tradiční a často využívaná metoda, kdy vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům (KOUBEK, 2004);

- **pověření úkolem** - je rozvinutím předcházející metody, popř. její závěrečnou fází, kdy je vzdělávaný pracovník pověřen svým nadřízeným splněním určitého úkolu, k němuž má vytvořeny podmínky a je vybaven kompetencemi; pracovník zkouší své schopnosti, je více motivován k rozvoji a rozšiřuje se mu pole působnosti (HORALÍKOVÁ, 2004);
- **rotace práce (cross training)** - vzdělávaný pracovník je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace; využívá se především při výchově řídicích pracovníků (KOUBEK, 2004); rozvíjí pracovní flexibilitu a schopnost obecnějšího pohledu na cíle a poslání podniku (PALÁN, 2002); úspěšnost metody závisí na zpracování programu, který stanovuje, co by se měl pracovník na každém pracovním místě či v útvaru naučit (ARMSTRONG, 2002);
- **pracovní porady** - seznamují účastníky s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celého podniku či jiné oblasti zájmů; výměna zkušeností, prezentace názorů, zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšuje informovanost, pocit sounáležitosti a motivuje k individuální aktivitě a iniciativě (HORALÍKOVÁ, 2004);

S výjimkou pracovních porad, se jedná zpravidla o individuální metody vzdělávání vyžadující individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem (KOUBEK, 2004).

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště:

- **přednáška** - je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí; její výhodou je rychlost přesunu informace a nenáročnost na vybavení, nevýhodou naopak jednostranný tok informací s pasivním příjmem (HORALÍKOVÁ, 2004); v zájmu maximální efektivity by neměla trvat déle než 30 - 40 minut, nesmí obsahovat příliš mnoho informací, měla by být doplněna vhodnými vizuálními pomůckami v rozumném množství a měla by také jasně ukázat, co se musí udělat pro praktické využití přednášené látky;

- **přednáška spojená se skupinovou diskuzí (seminář)** - méně formální přednáška pro malou skupinu, nepřesahující 20 lidí, s dostatkem času věnovaného diskusi; aktivní účast a povzbuzování zájmu vzdělávaných působí na uchování většího množství poznatků, než je tomu u běžné přednášky (ARMSTRONG, 2002); tato metoda musí být již důkladněji organizačně připravena a vhodným způsobem řízena (KOUBEK, 2004);
- **demonstrování (praktické, názorné vyučování)** - zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za využití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů nebo funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení apod.; třebaže je metoda orientována na zprostředkování znalostí, obsahuje důraz na jejich praktické využití a je více orientována i na rozvoj dovedností, přičemž pracovníci zkoušejí svou zručnost v bezpečném prostředí bez rizik závažnějších škod (HORALÍKOVÁ, 2004);
- **případové studie** - představují skutečná nebo smyšlená vyličení určitého organizačního problému, který účastníci vzdělávání studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému; většinou jsou používány při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků (KOUBEK, 2004); měly by se soustředit na aktuální jevy v kontextu reálného života, tím pomáhají v rozvoji analytických schopností, podporují kreativitu a zdokonalují schopnost řešit problémy (BELCOURT, WRIGHT, 1998); kladou však mimořádné požadavky na přípravu i na vzdělavatele;
- **workshop** - je variantou případových studií, kdy praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska; je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci (KOUBEK, 2004); použití je možné ve skupině s maximálně 15 účastníky při trénování komunikačních a manažerských dovedností (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007);
- **simulace** - učení řešením modelové životní situace zaměřující se více na praxi a na aktivní účast vzdělávaných, kdy účastníci dostávají podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby provedli řadu rozhodnutí; obvykle se jedná o situace, vyskytující se často v práci vedoucích pracovníků (HORALÍKOVÁ,

2004); je velmi účinnou metodu pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se, avšak také metodu velice náročnou na přípravu (KOUBEK, 2004);

- **hraní rolí (manažerské hry)** - speciální aplikace vzdělávací metody případových studií, kdy se členům skupiny přidělují různé role (funkce, profese apod.) a při řešení problémů se musí chovat stejně reálně, jako by se chovali lidé, jejichž role hrají; kromě výcviku v řešení problému je i prostředkem k lepšímu pochopení druhých lidí a jejich motivace v určitých situacích (PALÁN, 2002); hraní rolí se využívá spíše u vedoucích pracovníků a vyžaduje pečlivou organizační přípravu včetně značných požadavků na vzdělavatele (KOUBEK, 2004); úskalím této metody je, pokud účastníci upadají do rozpaků nebo neberou cvičení vážně a své role přehrávají (ARMSTRONG, 2002);
- **assessment centre** - moderní a vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů (KOUBEK, 2004); hlavním obsahem je řešení simulovaných pracovních úloh a problémů, na které navazuje řešení konkrétních řídicích a pracovních situací (PALÁN, 2002); úkoly jsou navrženy na základě žádoucího profilu výkonových, osobnostních, sociálních a manažerských kvalit potřebných pro výkon pozice (Assessment centrum, 2006); účastníci se učí jak vést lidi, třídit a předávat informace, řešit úkoly, překonávat stres a hospodařit s časem; výsledky poskytují obraz o manažerském potenciálu, odhalují postoje a motivaci pracovníků (Rozvoj zaměstnanců pomocí Assessment centra, 2006);
- **outdoor training** - vzdělávací metoda výcviku manažerů využívající pohybových aktivit v přírodě jako zdroj zkušeností a poznání; u nás uplatňována jako kury týmové spolupráce (PALÁN, 2002); postup spočívá v zadání úkolu majícího podobu hry či pohybové aktivity; úkol se zpravidla řeší kolektivně a po jeho splnění se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřebné, jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit; metoda je náročná na přípravu, avšak velmi efektivní;
- **vzdělávání pomocí počítačů a počítačových sítí (e-learning)** – metoda, jejíž používání značně vzrůstá, umožňuje simulovat pracovní situaci, usnadňuje učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytuje obrovské množství informací

a nabízí různé testy a cvičení (KOUBEK, 2004); pokrok účastníků lze automaticky sledovat, měřit a vyhodnocovat (10 výhod e-learningu, 2010); metoda je vhodná především ke zdokonalování základních, produktových a technických znalostí, naopak nevhodná pro procvičování dovedností, které vyžadují kontakt s dalšími lidmi; velkou výhodou je vedle úspory času a peněz také to, že studované informace zůstávají v konzistentní podobě (E-learning šetří čas i peníze, 2006); od studujících vyžaduje silnou motivaci, schopnost on-line komunikace a samostatného zpracování informací, znalost práce s PC a internetem (PALÁN, 2002);

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště většinou slouží k rozvíjení pracovních schopností vedoucích pracovníků a specialistů. Často se uplatňují ve školicích zařízeních, na vývojových pracovištích apod. (HORALÍKOVÁ, 2004).

Podle studie American Society for Training and Development pouze méně než 30 % vzdělávání a výcviku přechází do používání (TROHA, 2002). Jednou z nejčastějších příčin promarněných investic do vzdělávání jsou přitom neefektivní metody. Podniky až příliš často spoléhají na přednáškové formy, videoprogramy, diskusní skupiny a simulační cvičení. Přestože mohou tyto metody dosáhnout vysokého hodnocení od účastníků, výzkumy ukazují, že tyto metody jen zřídka vedou ke změně pracovního chování. V tomto ohledu se osvědčilo, pokud bylo vzdělávání a výcvik dovedností následován koučováním při práci a aktivní podporou ze strany manažerů a vedoucích pracovníků (CLEMMER, 2011).

Současné vzdělávací metody by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně; měly by rovněž využívat moderní technické podpůrné prostředky (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Aktuální je například e-learning, který má své místo zejména v oblasti kurzů zaměřených na získávání vědomostí, jako jsou např. jazykové znalosti či zvyšování právního povědomí (Současné trendy ve vzdělávání zaměstnanců, 2009). Vhodný je také pro školení povinná ze zákona jako je školení BOZP, školení řidičů, interních směrnic apod. (KAZDOVÁ, 2010). Nejefektivnější je však v kombinaci s interaktivními

tréninky a konzultacemi. Ukazuje se, že zaměstnavatelé více přenášejí zodpovědnost za vzdělávání na zaměstnance a jejich vlastní motivaci. Prostor proto získávají formy vzdělávání, jako je internetový mentoring, interní koučování nebo působení interních mentorů z řad zaměstnanců (Současné trendy ve vzdělávání zaměstnanců, 2009).

Rozvoj manažerů - koučů je u firem velmi běžnou praxí. Nutné je však zajistit, aby manažeři chápali hranice mezi koučováním, řízením a poradenstvím a zvládali tak roli manažera, lídra a kouče v jedné osobě. To vyžaduje řadu dovedností a taktu (Kdy být koučem a kdy manažerem?, 2007). Pouze menšina řadových manažerů však prochází školením, jak koučovat. Firmy by měly odměňovat a uznávat ty, kteří se angažují v interním koučování (Pomozte svým lidem v učení, 2008). Oblastí tenkého ledu může být pro manažera - kouče důvěrnost. Je třeba mít na paměti, že manažer nemůže nabídnout důvěru a bezpečí stejným způsobem jako externista, nebo alespoň interní kouč, kteří mají větší potenciál vzbudit a nabídnout důvěru, která umožní jejich svěřencům řešit citlivější záležitosti (Manažer a kouč v jedné osobě?, 2007).

Neměla by být také ignorována možnost zmíněné metody vzájemně kombinovat a přizpůsobovat, což vede k dosahování vyšší efektivnosti vzdělávacího procesu (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

2.4.5 Vhodné metody vzdělávání zaměstnanců v MSP

Pro malé a střední firmy je cenově příznivější využívat interního vzdělávání na pracovišti. To může probíhat konkrétně jako interní školení, interní rotace práce, trénink na pracovišti, samostudium odborné literatury nebo s využitím multimediálních prostředků výuky, prezentace produktu, přednáška zaměstnance o nových trendech v oblasti jeho zaměření, vzájemná výměna zkušeností mezi členy skupiny či jako přístup k různým interním zprávám.

Interní vzdělávání však u MSP většinou nepředstavuje využívanou metodu vzdělávání pracovníků a to ani v případě osvědčené rotace práce. Překážka je viděna zvláště v malé kapacitě vhodných školitelů a patronů, kteří by rozšířili své hlavní úkoly o činnosti spojené se vzděláváním pracovníků.

Vhodnými metodami v případě externího vzdělávání jsou pro malé a střední podniky účast na seminářích, konferencích a výstavách, návštěvy firem zákazníků a dodavatelů, externí rotace práce v součinnosti se zákazníkem nebo dodavatelem, účast na vlastních výstavách a prezentacích, atd. Přestože se externí vzdělávání může mnohdy jevit jako snadnější způsob prohlubování kvalifikace, na rozdíl od interního vzdělávání v sobě skrývá riziko, že nabídky vzdělávání nemusí zcela přesně korespondovat s požadavky firmy a prostředky na vzdělávání tak budou vynaloženy neefektivně (KLEIB, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001).

2.4.6 Vyhodnocování a posuzování efektivity vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se považuje za nespornou konkurenční výhodu. Prostředky do nich vkládané v nejrůznější podobě jsou proto považovány za investice. Investice do vzdělávání zaměstnanců nejsou zpravidla návratné okamžitě. Nějaký čas trvá, než se podnik adaptuje na změny chování a jednání způsobené přínosem nových poznatků získaných zaměstnanci v různých typech seminářů, kurzů a školení do praxe. S tím je potřeba počítat a nijak to nesnižuje přínos rozvoje profesní způsobilosti zaměstnanců pro podnik (STÝBLO, 2008).

Potřeba měřit efektivitu vzdělávání principálně vychází ze základní filozofie managementu - potřeby monitorování, měření a zdokonalování všech procesů ve firmě. Měření efektivity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je rovněž jedním z požadavků normy EN ČSN ISO 9001, specifikující systém managementu kvality (NÁHLOVSKÝ, 2007).

Vyhodnocování vzdělávání představuje jakýkoli pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace (ARMSTRONG, 1999).

Kvalifikace a vzdělání jsou jako kvalitativní charakteristiky člověka obtížně kvantifikovatelné (KOUBEK, 2004). Měření je dále problematictější vzhledem ke skutečnosti, že vzdělávání působí se zpožděním a není tedy možné oddělit podíl všech možných vlivů. I když lze mít řadu výhrad k měření spokojenosti nebo měření vztahu vzdělávací aktivity a pracovního výkonu, je třeba obojí provádět (HORNÍK,

2007). Zpětná vazba pomáhá trénink a vzdělávání zefektivnit a dosáhnout výsledku. Měření v oblasti vzdělávání se tak stává nezbytností, abychom byli schopni měřit přírůstek výkonu celé společnosti (KAZDOVÁ, 2010).

Hodnocení podnikového vzdělávání není jednorázovou aktivitou, ale souborem návazných činností - procesem, který se neomezuje výhradně na závěr cyklu podnikového vzdělávání (TURECKIOVÁ, 2004). Vyhodnocování by tedy mělo být v ohnisku vzdělávacích aktivit a být ve vzdělávacím procesu přítomné už od počátku, kdy při návrhu vzdělávání založeném na potřebách podniku vytváříme automaticky i kritéria vyhodnocování (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Základním východiskem vyhodnocování je jasná pozice ohledně toho, čeho se chce vzděláním dosáhnout. S tím se pak bude porovnávat úspěšnost rozvojových aktivit. Jedním z důležitých předpokladů je tedy plánování vyhodnocování už v době stanovení cílů. Cíle vzdělávání by měly být propojeny a v souladu s cíly podniku, tzv. princip kaskádování cílů. Správný cíl na každé úrovni, ať se týká učení nebo ne, musí být specifický, měřitelný, domluvený, realistický a časově určený (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Ve své nejhrušší formě je tedy vyhodnocování vzdělávání porovnáním cílů (žádoucího chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku do jaké míry vzdělávání splnilo své cíle. Stanovení cílů a vytváření metod měření výsledků je, nebo by mělo být, podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv vzdělávacího programu (ARMSTRONG, 2000).

Fáze vlastního procesu hodnocení probíhají obvykle v následujícím sledu kroků:

- identifikace cílů hodnocení (jaké informace se mají získat, o čem a v jakém rozsahu);
- návrh vhodných metod zjišťování;
- stanovení postupu zjišťování;
- vlastní proces získávání informací;
- analýza a interpretace výsledků hodnocení;
- přijetí nápravných opatření.

Důležitou součástí procesu hodnocení je určit, jaké informace a jaké množství informací je nutno shromáždit a pomocí jaké metody, aby byla zajištěna validita zjišťovaných informací (PALÁN, 2002).

Metody měření můžeme systematizovat podle různých hledisek. Nejčastěji můžeme dělit metody podle toho, zda následují bezprostředně po vzdělávací aktivitě nebo až po určitém odstupu, a podle toho, kdo je autorem hodnocení (HORNÍK, 2007).

Hodnocení mohou provádět účastníci (hodnotí kvalitu akce s lektorem nebo ve spolupráci s organizátorem), organizátor akce (hodnotí úroveň výkonu lektora a průběh akce z hlediska získaných zkušeností), vedení organizace (hodnotí přínos vzdělávací akce pro řešení problému) a v neposlední řadě také lektor (hodnotí vlastní výkon z hlediska dosažených výsledků u posluchačů).

Procesem hodnocení se zabývala celá řada teoretiků vzdělávání. Za všechny můžeme jmenovat Kirkpatricka, Hamblina či Parkera (PALÁN, 2002).

Rozšířeným a známým členěním metod měření je model, který vychází z Kirkpatrickova příspěvku a doporučuje čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání. Kirkpatrickův rámec zvažuje vliv učení na školeného ve třech úrovních: reakce, znalost učení a dovednosti. Čtvrtou dovedností jsou efekty pro organizaci (výsledky). Jednotlivé úrovně charakterizují zjednodušeně čtyři klíčové otázky, které by měly být zodpovězeny.

- I. **Úroveň reakce** - líbilo se jim to?
- II. **Úroveň učení** - naučili se to?
- III. **Úroveň chování** - použili to na pracovišti?
- IV. **Úroveň výsledků** - došlo ke změně efektivity organizace?

Měření reakce školeného nebo měření spokojenosti představuje nejčastější hodnotící metodu a to především z důvodu, že se snadno provádí a umožňuje snadný sběr a analýzu dat. Většina zpětné vazby o kurzu tak zjišťuje pouze reakce školených

(odhady použití této metody školiteli jsou od 50 do 80 %), a opomíjejí kvantifikovatelné údaje týkající se vlivu na výsledky organizace (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

Úroveň reakce zkoumá, jak účastníci na daný vzdělávací program reagují, co si myslí o užitečnosti vzdělávání, o jednotlivých tématech a lektorech, co by změnili nebo naopak doplnili (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Kirkpatrick navrhuje následující kroky pro hodnocení reakcí.

- Určete, co chcete zjistit.
- Vytvořte hodnotící formulář, který bude kvantifikovat reakce.
- Podněcujte účastníky, aby napsali své připomínky a návrhy.
- Zajistěte si, abyste získali odpověď od všech účastníků.
- Zajistěte si, abyste získali poctivé a upřímné odpovědi.
- Vytvořte přijatelné standardy.
- Posuzujte reakce účastníků podle těchto standardů a podnikněte vhodné kroky.
- Pokud je to vhodné, informujte o reakcích účastníků (ARMSTRONG, 2000).

Vyhodnocování na této úrovni zjišťuje informace o postojích účastníků k učení, ale nezabývá se tím, čemu se skutečně naučili. Je-li reakce účastníků na zkušenosti ze vzdělávání pozitivní, je mnohem pravděpodobnější uvedení získaných vědomostí a dovedností do praxe, avšak neříká nic o tom, do jaké míry jsou nové znalosti a dovednosti relevantní pracovní činnosti účastníka. Jako možné metody zjišťování reakcí lze využít např. přehodnocení aktivity, dotazník, akční plán, aj. (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Úroveň učení zjišťuje, čemu se účastníci v důsledku vzdělávání naučili, jaké získali nové poznatky nebo dovednosti, případně k jakým změnám v postojích u nich došlo. Není hodnoceno, zda naučené je relevantní jejich práci a zda jim to pomáhá zvýšit jejich výkonnost (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Měření množství látky naučené v kurzu na této úrovni je druhým nejsnadnějším druhem hodnocení a používá jej kolem 20 až 30 % školitelů. Nejlepším způsobem, jak měřit učení, je provést na začátku a po skončení vzdělávání test. Jakékoli zlepšení

ve výsledcích testů je možné pokládat za důsledek kurzu nebo programu vzdělávání (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

Úroveň chování sleduje dopady procesu učení na výkonnost jednotlivce v jeho práci. Jedná se o zjištění míry, v níž absolventi vzdělávání uplatňují poznatky a zkušenosti získané ve vzdělávacích programech ve své práci (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007). V ideálním případě by mělo toto hodnocení proběhnout před vzděláváním i po něm a účastníkům by měl být dán určitý čas, aby byli schopni své chování při práci změnit. Hodnocení by mělo posoudit, do jaké míry se dosáhlo cílů vzdělávání týkajících se změn chování a aplikace znalostí a dovedností (ARMSTRONG, 2000).

Jako metody použitelné k měření dopadů učení na výkonnost jednotlivců na této úrovni lze uvést strukturované rozhovory s účastníky a jejich manažery, dotazníky pro účastníky a manažery, odhad přínosů vzdělávací akce, zvýšení kvalifikace či 360stupňovou zpětnou vazbu aj. (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Úroveň výsledků, tj. měření vlivu vzdělávání na podnikové ukazatele, představuje nejobtížnější krok v hodnocení programu. Z hlediska organizace se výsledky vztahují ke kvantifikovatelným změnám v oblastech, jako je obrat, produktivita, kvalita, čas, ziskovost, stížnosti zákazníků atd. Ve většině případů je cílem stanovit náklady programu a určit čisté přínosy (BELCOURT, WRIGHT, 1998). Tato úroveň je cílena na měření ve finančních ukazatelích a v důsledku toho je potřebné jasně určit, jaké ukazatele se budou měřit a také stanovit, co kromě míry způsobilosti lidí ovlivňuje úroveň těchto ukazatelů. Základním problémem je přitom určit právě míru ovlivnění výsledku vzděláváním, tedy rozvojem způsobilostí, a určit vliv dalších faktorů, které mohou, ale také nemusí být známy. Ale už skutečnost, že je vytvořena „mapu ovlivnitelů“ určeného ukazatele, je určitým manažerským posuzováním skutečností, které se zjišťují (NÁHLOVSKÝ, 2007).

Hodnocení efektivity vzdělávání vychází z poznání problémů spojených s vyhodnocováním a představuje užitečnou pomůcku k určení finanční hodnoty, kterou podnik naplněním učebních cílů získá (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Efektivita podnikového vzdělávání vyjadřuje poměr mezi přínosem vzdělávací akce a vynaloženými náklady (event. úsilím), hledá tedy optimální vztah mezi vstupy (stupeň náročnosti přípravy akce, vynaložené náklady) a výstupy (dosažený efekt, přínosy pro jednotlivce, přínosy pro podnik) (PALÁN, 2002).

K posouzení efektivity vzdělávacích programů je nutné provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů a určit možné faktory schopné ovlivnit návratnost investic do vzdělávání. Jsou to především kvalita realizace jednotlivých fází vzdělávání, použité metody vzdělávání a přístupy uplatněné ve fázi vyhodnocení účinku. Dalšími faktory jsou subjekty vzdělávání a jejich přístup k těmto aktivitám, reálný zájem a podpora vrcholového vedení podniku při uplatnění získaných vědomostí a dovedností, podniková kultura, propojení cílů podniku a vzdělávacího programu, zapojení procesu podnikového vzdělávání do systému řízení kvality.

Významnými faktory, jež je nutné při hodnocení efektivity investic do vzdělávání vzít v úvahu, jsou také doba dosažení úplné návratnosti investice a dále i skutečnost, že ne všechny přínosy jsou měřitelné v peněžních jednotkách (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Efektivitu podnikového vzdělávání lze na čtvrté úrovni, tj. úrovni celkového hodnocení výsledků akce z hlediska podniku, měřit použitím metody ROI (tj. rentability/výnosnosti investice), dobou návratnosti investic (dobou splácení) či metodou čisté současné hodnoty investic (TURECKIOVÁ, 2004; VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Východiskem pro úspěšné a realizovatelné hodnocení efektivity podnikového vzdělávání je v úhrnu především správné rozpoznání potřeb vzdělávání, jasné stanovení cílů, dobře připravený program vzdělávání, který je hodnocen na základě předem stanovených pravidel. Neopomenutelná je také motivace účastníků ke vzdělávání a skutečnost, že manažeři v tomto procesu hrají nezastupitelnou roli (NÁHLOVSKÝ, 2007).

2.5 Kritéria úspěšnosti vzdělávacího projektu

Na základě popsaného procesu systematického vzdělávání pracovníků můžeme stanovit základní kritéria úspěšnosti vzdělávacího projektu, jimiž jsou:

- **vzdělávací projekt uskutečňuje stanovené cíle** z hlediska obsahu, rozsahu a kvality;
- **plní stanovené funkce**, tedy je:
 - **efektivní** – vede ke zhodnocení získaných poznatků;
 - **ekonomický** – hospodárný;
 - **relevantní** – plní to, co plnit má, ve vztahu k chování a výkonu pracovníka;
- **využívá účelně zdroje** (peníze, lidskou práci, didaktickou techniku, prostředky, pomůcky, materiál, zařízení, znalosti);
- **respektuje časové a finanční možnosti;**
- **nenarušuje práci organizace;**
- **odpovídá firemní kultuře;**
- **otevívá nové možnosti** (BARTÁK, 2011).

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení současného systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraném středně velkém podniku, porovnání se systémem vzdělávání ve společnosti s obdobným zaměřením a následný návrh možností zlepšování systému vzdělávání v daném podniku.

3.2 Metodický postup

3.2.1 Struktura práce

K tomu aby bylo možné prakticky naplnit stanovený cíl, bylo nutné věnovat první etapu práce seznámení se s problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a taktéž s pojmy a terminologií s ní spojené. K tomuto účelu posloužilo důkladné studium odborné literatury a zpracování literární rešerše, jež reflektuje základní přístupy v oblasti vzdělávání zaměstnanců v podniku. Neopomenutelnou součástí studia bylo rovněž vymezení statutu MSP a specifik, které jsou pro malé a střední podniky charakteristické.

Na literární rešerši navazuje praktická část práce úvodně přibližující analyzovaný středně velký podnik SINOP CB, a. s. a společnost MOTOR JIKOV Fostron a.s. Ta byla zvolena k porovnání, jakožto podnik s obdobným výrobním zaměřením působící ve stejném regionu.

Společnosti jsou charakterizovány z pohledu jejich historického i současného vývoje, organizace řízení, výrobního zaměření i základních měřítek kategorie MSP.

Značná část práce se zabývá vlastní analýzou současného systému vzdělávání ve společnosti SINOP CB, a. s. s využitím dotazníkového šetření mapující názory a postoje samotných zaměstnanců k systému podnikového vzdělávání.

Analytické šetření systému podnikového vzdělávání bylo provedeno také ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s..

Na základě provedené analýzy a následné komparace systému vzdělávání v obou podnicích byly posouzeny veškeré získané informace a vypracován návrh na možné zlepšení stávajícího systému vzdělávání tak, aby primárně naplňoval základní strategické cíle organizace v souladu s osobními cíly zaměstnanců a přispíval tak k jeho konkurenceschopnosti prostřednictvím výjimečnosti a vzdělanosti vlastních pracovníků.

3.2.2 Použité metody

K analýze stávajícího systému vzdělávání byla u obou podniků zvolena metoda dotazování a to konkrétně formou rozhovoru s personalistou společnosti. U společnosti SINOP CB a. s. bylo navíc provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci.

Obě skupiny technik mají řadu příbuzných rysů z hlediska přípravy výzkumného nástroje i nároků na jeho použití.

Další metodou, jež byla při řešení problému využita, je metoda komparace.

Rozhovor

Techniku rozhovoru je možno využít při kvantitativních i kvalitativních přístupech. Rozhovory v kvalitativním zkoumání provádí většinou jedna osoba a nejčastěji se můžeme setkat s volným, polostrukturovaným a strukturovaným rozhovorem.

K analýze byl po úvaze zvolen polostrukturovaný rozhovor, jež umožňuje v porovnání se strukturovaným rozhovorem pokládání upřesňujících otázek a tím poskytuje i širší záběr informací.

Polostrukturovaný rozhovor je charakterizován jako částečně řízený rozhovor, kdy jsou předem dané soubory otázek, které musí odeznít, avšak jejich pořadí se může měnit. Znění otázek je dále možno pozměnit na základě znalostí respondenta a mohou být také pokládány doplňující otázky (REICHEL, 2009).

Polostrukturovaný rozhovor byl veden se zástupci personalistiky obou podniků. Získané informace byly využity k doplnění analytického šetření provedeného na základě interních materiálů společností.

Dotazník

K dosažení co největší míry objektivity při závěrečném hodnocení systému vzdělávání společnosti SINOP CB a. s. bylo přistoupeno k dotazníkovému šetření mezi zaměstnanci společnosti, zaměřené na podchycení jejich názorů a postojů k podnikovému vzdělávání.

Sběr informací pomocí dotazníků byl anonymní a zaměstnanci se tak mohli vyjádřit k šetřené problematice zcela otevřeně.

Byl utvořen soubor 19 otázek, rozčleněných do dvou částí. První část otázek se orientovala na základní informace o respondentech, druhá část již směřovala k vlastnímu šetření postojů k podnikovému vzdělávání.

Dotazník byl tvořen z uzavřených otázek s výběrem vždy jedné varianty odpovědi. Dalším použitým typem byly otázky nestandardizované – otevřené, jež ponechávaly každému respondentovi zcela volný prostor pro vlastní názor.

Komparace

Metoda komparace neboli srovnávání, představuje základní metodu hodnocení. Jedná se o myšlenkovou operaci založenou na stanovení shody nebo rozdílu mezi zkoumanými jevy. Základním vymezením srovnávacího přístupu je zaměření na dvě či více srovnávaných jednotek.

Metoda komparace byla při řešení problému uplatněna pro porovnání stávajícího systému vzdělávání zaměstnanců společnosti SINOP CB a. s. a společnosti MOTOR JIKOV Fostron a. s.

3.2.3 Zdroje informací

Jako zdroj informací pro první část diplomové práce, uvádějící čtenáře do problematiky MSP, vzdělávání a rozvoje, byla použita převážně odborná česká a zahraniční literatura. Významným zdrojem byly též odborné časopisy, přinášející aktuální pohledy a názory, a elektronické zdroje informací, zpřístupňující např. praktické studie či Doporučení Evropské komise v původním znění.

Další potřebné informace poskytly výroční zprávy, propagační a interní materiály, oficiální webové stránky společností, dotazníkové šetření a rozhovory se zástupci společností pro oblast vzdělávání.

4 Charakteristika vybraných podniků

4.1 SINOP CB a. s.

4.1.1 Profil společnosti

Akciová společnost SINOP CB je předním výrobcem a dodavatelem průmyslového chlazení, klimatizace, chladicího výčepního zařízení a nápojové techniky. Tyto výrobky doplňuje velkoobchodní sklad chladírenských komponentů pro chladicí zařízení, klimatizaci, výčepní zařízení, chladiče nápojů a jejich stáčení a rozvody.

Společnost je zaměřena na výrobu a dodávku co nejširšího sortimentu chladicích zařízení. Nabízí výrobky od nejmenšího chladiče na pivo, jímž je model ANTA MK 24, až po velké chladicí soustavy určené pro supermarketky nebo např. ropné plošiny na moři.

Chladiče jsou vyráběny dle standardní katalogové nabídky nebo individuálních požadavků odběratelů. Většina vlastních výrobků společnosti je určena na export.

SINOP CB a. s. dodržuje management kvality výroby dle ISO 9001:2009. Certifikát se vztahuje na výrobu chladírenských zařízení, dodávky a instalace chladírenských technologií a boxů, kovovýrobu a povrchové úpravy kovů. Jedním z významných požadavků této normy je i měření efektivity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Společnost je členem Svazu chladicí a klimatizační techniky a od roku 2011 také členem svazového projektu Partnerství, který spočívá v exkluzivních vztazích s vybranými firmami v oboru, které se do partnerství rozhodly vstoupit.

4.1.2 Historie a současnost společnosti

Společnost SINOP vznikla v roce 1995. V roce 2000 byla založena akciová společnost SINOP CB se sídlem v Praze.

Vedení společnosti, obchodně-projekční kancelář a výrobní závod jsou situovány v Českých Budějovicích, obchodní a technické středisko poté v Praze.

V roce 1997 byla ve Slovenské republice založena dceřiná společnost SINOP Alfa, s. r. o., jež se zaměřuje na obchodní a servisní činnost s chladicím zařízením.

Společnost si od svého založení prioritně zakládala na kvalitě a schopnosti plnit požadavky zákazníků a na vlastním technickém a obchodním oddělení. Využívá k tomu špičkové strojní a technické zázemí, které klade i vysoké požadavky na kvalifikaci pracovníků a jejich odbornost.

V důsledku orientace na trh a poptávku na něm, byl růst společnosti kontinuální a pozvolný. Počet zaměstnanců i obrat společnosti se meziročně pravidelně zvyšuje. Rovněž tak roste počet zemí, do kterých společnost většinu svých výrobků exportuje. Od svého založení se tak společnost SINOP řadí mezi nejvýznamnější české a slovenské firmy v oboru.

Rozšířený záběr služeb a produkce si vyžádal organizační členění do 4 divizí, jež se navzájem podporují a nezřídka doplňují. Jednotlivými divizemi jsou:

- divize výčepní a nápojové techniky,
- divize průmyslového chlazení,
- divize velkoobchodu chlazení,
- divize strojní výroby.

Poslední zmíněná divize doplnila organizačního členění společnosti teprve nedávno v roce 2010. V souvislosti s rozšiřováním výrobních prostředků započala společnost z ekonomických důvodů nabízet své výrobní kapacity i jiným zájemcům čímž byl udán impuls pro vznik divize strojní výroby.

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců společnosti během účetního období roku 2010 činil 140 zaměstnanců, z nichž 3 zastávali řídicí funkce. Navzdory probíhající celosvětové ekonomické krizi společnost v průběhu posledních let neustále navyšuje počet svých zaměstnanců, jež je zřejmé z následující tabulky.

Tabulka 1: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců společnosti SINOP CB a. s. v letech 2008 – 2010

| | 2008 | | 2009 | | 2010 | |
|--|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|
| | Celkem | Z toho řídicích | Celkem | Z toho řídicích | Celkem | Z toho řídicích |
| Průměrný přepočtený počet zaměstnanců | 116 | 3 | 126 | 3 | 140 | 3 |

Zdroj: Výroční zprávy společnosti SINOP CB a. s.

Podle informací, jež poskytlo vedení společnosti, má v současnosti, společnost SINOP CB a. s. již 220 zaměstnanců. Nejedná se v tomto případě o průměrný přepočtený počet zaměstnanců, jež bude dostupný až z uveřejněné výroční zprávy společnosti za rok 2011, resp. 2012. Tendence progresivního růstu podniku jsou však zcela patrné.

V roce 2010 společnost dosáhla čistého obrátu, vypočteného pro účely zákona o podpoře malého a středního podnikání, jako výnosy z prodeje vlastních výrobků a služeb po odečtení daně z přidané hodnoty na výstupu, ve výši 432 441 tis. Kč

Její celková roční bilanční suma se ustálila na 352 183 tis. Kč.

Vzhledem k základním kritériím posuzování MSP v souladu s Doporučením Evropské komise můžeme říci, že společnost SINOP CB a. s. plně vyhovuje měřítkům kategorie středních podniků a tímto ji tedy můžeme pokládat za střední podnik.

4.2 MOTOR JIKOV Fostron a. s.

4.2.1 Profil společnosti

Společnost MOTOR JIKOV Fostron a. s. patří do skupiny podniků v čele s mateřskou společností MOTOR JIKOV GROUP a. s. V roce 2007 došlo ke sjednocení názvosloví celé skupiny a před samotným názvem jednotlivých společností se začalo užívat označení MOTOR JIKOV. Do roku 2010 byla skupina prezentována 4 jihočeskými strojírenskými a slévárenskými podniky:

MOTOR JIKOV Group a. s.

- MOTOR JIKOV Slévárna a. s.
- MOTOR JIKOV Tlaková slévárna a. s.
- MOTOR JIKOV Strojírenská a. s.
- MOTOR JIKOV Fostron a. s.

V roce 2010 došlo v rámci skupiny ke sloučení a od 1. 1. tohoto roku přešlo jmění akciové společnosti MOTOR JIKOV Tlaková slévárna a. s. na MOTOR JIKOV Slévárna a. s., jež se stala jejím univerzálním právním nástupcem bez likvidace.

MOTOR JIKOV GROUP a. s. se postupně vyprofilovala do pozice řídicí společnosti, která poskytuje svým nynějším 3 dceřiným podnikům služby ekonomického, marketingového, investičního a personálního charakteru.

4.2.1 Historie a současnost společnosti

Akciová společnost MOTOR JIKOV Fostron a.s. je významnou nástrojárnou v České republice. V roce 1996 začala existovat společnost Fostron s. r. o., která vznikla ze závodů Nářadí a Stroje a nově zřízené společnosti MOTOR JIKOV a. s. v souvislosti s celkovou změnou organizační struktury mateřského podniku, spočívající mimo jiné v založení samostatných podniků s právní subjektivitou. V roce 2000 proběhla transformace společnosti na akciovou společnost, která tímto navazuje na úspěšnou téměř čtyřicetiletou tradici výroby nářadí, nástrojů a jednoúčelových strojů. Tradiční název společnosti FOSTRON byl změněn v roce 2007 na firmu MOTOR JIKOV Fostron a. s.

Hlavními obory podnikání společnosti MOTOR JIKOV Fostron a. s. jsou příslušenství a komponenty osobních a nákladních automobilů, tlakově lité odlitky ze slitin hliníku a ze slitin zinku, odlitky ze šedé a tvárné litiny, speciální obráběcí stroje, montážní zařízení, formy pro vstřikování kovů a plastů, nýtovací nářadí, malá zemědělská mechanizace a čisticí stroje.

K výrobě jsou používány moderní technické prostředky, jež vyžadují zaměstnávání vysoce kvalifikovaných pracovníků.

V souladu s výrobním programem se společnost dělí na Divizi Formy a Divizi Jednoúčelových strojů a je certifikována dle EN ISO 9001:2000, specifikující management kvality výroby pro rozsah platnosti Výroba a prodej forem a ostříhovacích nástrojů a Vývoj, výroba a prodej jednoúčelových strojů. V důsledku této normy jí stejně tak jako společnosti SINOP CB a. s. vyvstává povinnost měřit efektivitu vzdělávání a zajišťovat rozvoj zaměstnanců.

Přestože MOTOR JIKOV Fostron a. s. je členem holdingového uskupení, jež mělo v roce 2010 714 kmenových zaměstnanců a obrat 1,3 mld. Kč., a tudíž by v souladu s kritériem nezávislosti do kategorie MSP nespadal, můžeme na něj pohlížet jako na středně velký podnik.

Důvodem je zejména jeho specifické postavení a úloha v regionu, v rámci nějž se chová jako představitel MSP. Společnost se navíc významně podílí na přílivu zahraničních investic do regionu, protože velká část produkce směřuje na export.

Dalším aspektem je i skutečnost, že používání a důsledné uplatňování definice MSP dle doporučení Evropské komise je závazné pro členské státy pouze v případě národních programů státní podpory, evropských programů apod. a nikoli směrodatně.

Vývoj zaměstnanosti ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a. s. uvádí následující tabulka.

Tabulka 2: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců společnosti MOTOR JIKOV Fostron a. s. v letech 2008 – 2010

| | 2008 | | 2009 | | 2010 | |
|--|------------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|
| | Celkem | Z toho řídicích | Celkem | Z toho řídicích | Celkem | Z toho řídicích |
| Průměrný přepočtený počet zaměstnanců | 106 | 6 | 95 | 7 | 87 | 7 |

Zdroj: Výroční zprávy společnosti MOTOR JIKOV Fostron a. s.

Jak je patrné průměrný přepočtený počet zaměstnanců se v průběhu posledních tří let snižoval a to i ve srovnání se společností SINOP CB a.s., kde byl trend zcela opačný. Důsledkem bylo zejména krizové období roku 2009, kdy společnost implementovala krizový plán a přiklonila se tak k zákazů přesčasů, omezení pracovní doby na 4 pracovní dny a rovněž ke snížení počtu pracovníků v Divizi Jednouúčelových strojů cca. o 30 %. Jednalo se zejména o předčasné odchody do důchodů, neprodloužení zkušebních dob a dobrovolné odchody. V roce 2010 se společnost navrátila v systému a struktuře odměňování do „předkrizového“ období a zavedla opět plný pracovní fond.

Hodnota čistého ročního obratu, vypočteného pro účely zákona o podpoře malého a středního podnikání, dosáhla v roce 2010 výše 83 028 tis. Kč. Celková bilanční suma aktiv společnosti poté činila 146 274 tis. Kč.

Z výše uvedených charakteristik je zřejmé, že při pominutí kritéria nezávislosti, je společnost MOTOR JIKOV Fostron a. s. oprávněným zástupcem MSP a ve srovnání se společností SINOP CB a. s. plní výše uvedená měřítka kategorie středních podniků s daleko větší rezervou.

5 Analýza současného systému vzdělávání

5.1 Systém vzdělávání SINOP CB a. s.

Systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti SINOP CB a. s. se primárně odvíjí od certifikace managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2009, která přímo předepisuje odpovědnost managementu v oblasti zabezpečování výcviku a zvyšování způsobilosti zaměstnanců.

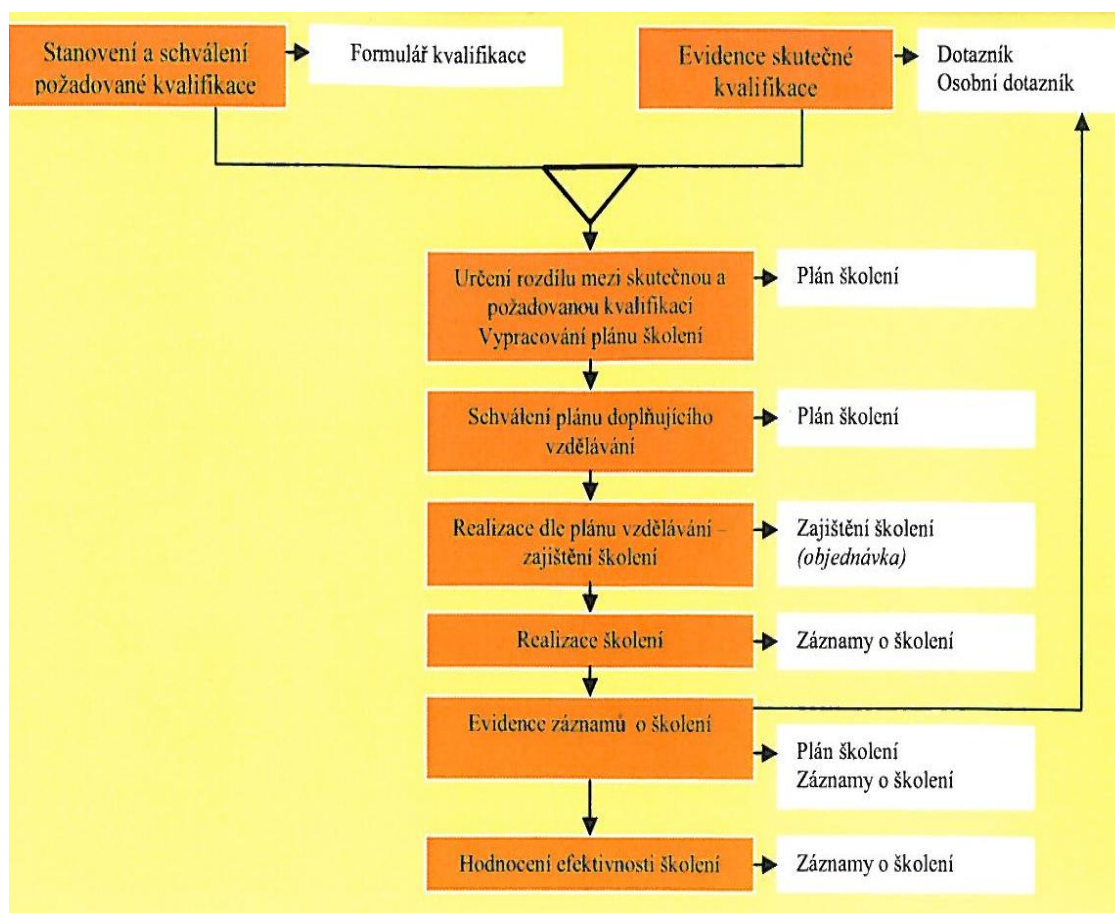
V souladu s požadavky této normy společnost stanovila jednotný postup evidence, plánování, realizace a řízení záznamů o doplňujícím vzdělávání a dovednostech zaměstnanců a to s cílem zabezpečit jejich způsobilost k výkonu činností pracovního místa, na kterém jsou v rámci organizační struktury začleněni.

Doplňujícím vzděláváním se ve společnosti SINOP CB a. s. rozumí:

- **doplňující vzdělání vyplývající z požadavků funkčního místa** - jedná se o školení plynoucí z rozdílu mezi požadovanou a skutečnou kvalifikací jednotlivého funkčního místa, obsazeného konkrétním zaměstnancem;
- **povinné doplňující vzdělání** – představuje školení s omezenou platností, vyplývající ze zákona. Pravidelné absolvování je podmínkou pro výkon funkce.
- **doplňující vzdělávání podle došlých nabídek;**
- **školení ze systému řízení kvality** - absolvují všichni zaměstnanci 1x ročně.

Postup vedoucí k zajištění výcviku a vzdělávání zaměstnanců se skládá z několika kroků, zachycených v následujícím schématu.

Schéma 6: Proces vzdělávání zaměstnanců společnosti SINOP CB a. s.



Zdroj: Interní materiály společnosti SINOP CB a. s.

Nezbytně nutným krokem je stanovení požadované kvalifikace na jednotlivá funkční místa a to jako soubor základních odborných předpokladů pro výkon dané funkce. Kvalifikační požadavky určuje vedení organizace a jejich záznam je veden na Formuláři kvalifikace. Na žádost vedení organizace je možné tyto kvalifikační požadavky měnit dle momentální potřeby.

Stanovenou kvalifikaci schvaluje generální manažer společnosti podpisem Formuláře kvalifikace.

Evidence skutečné kvalifikace u jednotlivých zaměstnanců je zaznamenána v osobní kartě každého pracovníka (osobní dotazník). Ta zahrnuje kromě osobních dat o zaměstnanci údaje o dosažené odborné způsobilosti, absolvovaných školeních

a kurzech včetně údajů o zdravotní způsobilosti, průběhu zaměstnání a stanovené výše mzdy.

Potřeba vzdělávání vyplývá z rozdílu mezi skutečnou a požadovanou kvalifikací. Určením tohoto rozdílu je ve společnosti SINOP CB pověřena mzdová účetní. Ta organizačně zajistí odstranění nedostatku zařazením daného pracovníka do plánu školení.

Plán školení na následující období, jímž je jeden kalendářní rok, je mzdovou účetní veden elektronicky a průběžně udržován. Vyvstane-li během roku požadavek na školení, které není v plánu školení zařazeno a je nadřizovaným pracovníkem nebo zaměstnancem požadováno, mzdová účetní ho do plánu školení doplní.

Podkladem pro vypracování plánu školení jsou zejména písemné materiály dodavatelů školení.

Schválení plánu školení je provedeno zápisem z porady vedení a jeho plnění je podrobováno průběžné kontrole interními audity systému řízení kvality s ročním vyhodnocením za předchozí rok.

Na základě plánu školení připraví mzdová účetní seznam skupin pracovníků, kteří mají absolvovat školení a následně zabezpečí realizaci u externích dodavatelů, nebo v rámci organizace.

Samotná realizace školení se odvíjí od jeho charakteru. Nejčastěji společnost SINOP CB a. s. školí přímo v podniku, a pokud to lze, dává přednost interním lektorům -specialistům.

Školení v podniku zahrnuje především školení systému kvality dle normy ISO 9001, které je uskutečňováno ustanoveným zástupcem pro jakost a dále odborná školení, jež realizují vedoucí pracovníci ve spolupráci s externími lektory. Při volbě obsahu a rozsahu odborných školení vychází školitelé především ze směrnic a dokumentů systému kvality, které se vztahují na příslušnou skupinu pracovníků.

Ostatní školení realizují dodavatelé, kteří mají příslušné oprávnění. V tomto případě je školení prováděno na základě jejich vlastních osnov. Jako doklad o průběhu školení je vyhotoven záznam v podobě prezenční listiny či osvědčení o školení. Spolupráce s externími lektory je navázána dlouhodobě.

Absolvované školení (dosažené zvýšení kvalifikace nebo její obnova) je zaznamenáno mzdovou účetní do plánu školení. Evidence záznamů o absolvovaném doplňujícím vzdělávání včetně termínů dalšího potřebného školení je vedena v osobní složce pracovníka (evidence kopií osvědčení). Dále jsou taktéž evidovány doklady o provedených školeních a to ve formě prezenční listiny a originálu osvědčení o školení.

Hodnocení efektivnosti školení probíhá ve spolupráci mzdové účetní se zástupcem pro jakost a je uskutečňováno na záznam ze školení. Výstup hodnocení by měl vést k učinění příslušných opatření.

V praxi je však hodnocení omezeno z velké části na měření množství naučené látky a orientuje se tak ve svém důsledku pouze na testy předložené účastníkům některých školení - zejména školení dalšího povinného vzdělávání, kde je vykonání zkoušky nutnou součástí. Jiným hodnotícím kritériem bývá dále účast na školení, která je doložena prezenční listinou a samotné náklady školení.

Přehled plánovaných a realizovaných školení ve společnosti SINOP CB a. s. uvádí následující tabulka.

Tabulka 3: Plánovaná a realizovaná školení společnosti SINOP CB a. s.

| Školení číslo | Název školení | Četnost (roky) |
|---------------|--|----------------|
| 1 | BOZP | 2 |
| 2 | Školení o požární ochraně | 2 |
| 3 | Školení kvality ISO 9001 | 1 |
| 4 | Referentské zkoušky řidičů | 1 |
| 5 | Školení odborné způsobilosti v elektrotechnice | 3 |
| 6 | Ekonomická školení | 1 |
| 7 | Školení řidičů motorových vozíků | 1 |
| 8 | Školení vazačů břemen | 1 |
| 9 | Školení obsluhovatелů tlakových nádob | 5 |
| 10 | Školení pro práci ve výškách | 1 |
| 11 | Školení svářečů - ZP dle ČSN 050705 | 2 |
| 12 | Školení svářečů - ZK dle ČSN 050705 | 2 |
| 13 | Školení svářečů dle ČSN EN 287-1, metoda 135 | 2 |
| 14 | Školení svářečů dle ČSN EN 287-1, metoda 141 | 2 |

Zdroj: Plán školení společnosti SINOP CB a. s.

Jelikož společnost v současné době disponuje kvalifikovanými pracovníky, neprovádí žádná doplňující vzdělávání vyplývající z požadavků funkčních míst.

Jednotlivé vzdělávací akce jsou zaměřeny do oblastí stanovených zákonem a jejich zabezpečení ve stanovených lhůtách je pro společnost nutností. Při plánování těchto druhů školení vychází mzdová účetní z periodicity dané platnou legislativou.

Školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, školení o požární ochraně a školení kvality dle normy ISO 9001 jsou určena všem zaměstnancům společnosti a to bez výjimky. Odlišnost v účasti je pouze v případě školení požární ochrany, kdy vedoucí pracovníci jsou na rozdíl od řadových zaměstnanců proškoleni jednou za 3 roky.

Ostatní školení představují povinné doplňující vzdělávání, jejichž absolvování je podmínkou pro výkon funkce. Účastníci jsou vybraní zaměstnanci obnovující si kvalifikaci ve svém oboru. Tato školení jsou ukončována závěrečnou zkouškou

a získáním osvědčení s omezenou platností dle konkrétního kurzu. Výsledek závěrečné zkoušky je zaznamenáván do prezenční listiny.

Způsob realizace vzdělávání se liší dle charakteru školení. Například školení svářečů probíhá ve spolupráci s externím dodavatelem, jímž je Svářečská škola MANE KOVO s. r. o., dceřiná společnost holdingu MANE. Účastníci školení dojíždějí na kurz přímo do Svářečské školy, avšak závěrečnou zkoušku skládají na pracovišti.

Neodlučitelnou součástí systému vzdělávání je také adaptační proces nově příchozích zaměstnanců a zaměstnanců při přechodu na jiné funkční místo. Ten spočívá v zaškolení zaměstnance na pracovišti ve vztahu k výkonu práce a to do měsíce po nástupu na funkční místo příslušným vedoucím pracovníkem. Využívanými metodami jsou zde instruktáž, asistování, pověření úkolem, aj.

Nově příchozí zaměstnanec musí dle stanovených kvalifikačních požadavků splňovat nároky na nastupující pracovní místo. Po svém přijetí absolvuje předepsaná vstupní školení zahrnující instruktáž o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, požární ochraně, směrnici ISO a organizačním řádu společnosti.

Nově začleněnou oblastí vzdělávání jsou jazykové kurzy. Těch se účastní vybraní zaměstnanci vyšších funkčních pozic. Nutnost prohloubení jazykových znalostí těchto pracovníků nabyla na významu zejména z důvodu, že většina produkce společnosti je exportována a tudíž musí být zabezpečena komunikace se zahraničními zákazníky.

Realizací jazykových kurzů je pověřena jazyková škola EDUCO, která prostřednictvím svého lektora vzdělává zaměstnance přímo v místě pracoviště. Pro zajištění efektivnosti výuky jsou kurzy pořádány maximálně pro 3 účastníky najednou a to před nebo po pracovní době 1 - 2 krát týdně, v závislosti na zájmu samotných pracovníků.

Rozvoj manažerů, není v rámci společnosti nijak vyčleněn. Manažeři se vzdělávají dle plánu školení pouze po odborné stránce. Vzhledem k výkonu své funkce a s ní související komunikaci se zahraničními klienty je pro ně nepostradatelná účast na jazykových kurzech.

Aby však společnost dokázala plnit požadavky zákazníků orientujících se často podle nejnovějších trendů, účastní se manažeři a zvláště pak techničtí pracovníci a konstruktéři často odborných seminářů, konferencí, výstav, veletrhů a to i v zahraničí.

Poslední významnou účastí na těchto akcích, byla prezentace společnosti SINOP CB a. s. na tradičním odborném veletrhu nápojového průmyslu a technologií Brau Beviale 2011 v německém Nürnbergu.

Společnost dále pořádá vlastní odborný seminář SINOP-TREND, jež 14. 4. 2011 proběhl ve svém druhém ročníku. Semináře se zúčastnilo přes 250 odborníků z oblasti chladicích zařízení, obchodníků a přátel oboru chlazení z Čech i Slovenska. V průběhu 9 přednášek se účastníci seznámili se zásadami provozu a údržby chladicích zařízení, novými výrobky a trendy v chladicí technice. Přednášku měli i zástupci českého a slovenského Svazu chladicí a klimatizační techniky o změnách legislativy, směřování a spolupráci svazů. Součástí semináře byla pro zájemce také exkurze do výrobního závodu společnosti SINOP CB a. s.

Obrázek 1: Logo odborného semináře SINOP-TREND 2011



Zdroj: Interní materiály společnosti SINOP CB a. s.

Objem finančních prostředků, jež v průměru společnost SINOP CB a. s. vynakládá na další vzdělávání svých zaměstnanců, je podnikem odhadován na 200 tis. Kč ročně.

Výhled společnosti v oblasti plánů dalšího vzdělávání poté zůstává převážně na úrovni zachování si kvalifikace.

Z pohledu mzdové účetní – zástupce pro personalistiku společnosti, stávající systém podnikového vzdělávání není pro zaměstnance motivujícím prvkem. Pracovníci

se hlouběji nevzdělávají, pouze se proškolují, aby si udrželi kvalifikaci a mohli vykonávat svou práci. Ke zvyšování kvalifikace tak dochází, jen pokud to organizace dle svých požadavků potřebuje a umožní jim to.

5.2 Analýza dotazníkového šetření SINOP CB a.s.

V dotazníkovém šetření byl osloven náhodným výběrem soubor zaměstnanců společnosti SINOP CB a. s. skládající se z 20 respondentů. Předložený dotazník vyplnili všichni účastníci šetření, čímž bylo dosaženo absolutní návratnosti, tj. 20 dotazníků. Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců společnosti je vhodné mít na paměti, že provedené dotazníkové šetření je modelového typu, omezené rozsahem diplomové práce a možnostmi tazatele.

5.2.1 Základní informace o respondentech

Otázka 1: Pohlaví

Tabulka 4: Pohlaví respondentů

| Odpověď | Počet | % |
|---------|-------|----|
| Muži | 17 | 85 |
| Ženy | 3 | 15 |

Zdroj: vlastní šetření

Pohlaví respondentů se výrazně odvíjí od oboru podnikání společnosti SINOP CB a. s. a zastoupení mužů je proto dominantní. Z celkového počtu 20 dotázaných, tak 85 % respondentů tvoří muži a 15 % ženy.

Otázka 2: Věková kategorie

Tabulka 5: Věková struktura respondentů

| Odpověď | Počet | % |
|-------------|-------|----|
| do 25 let | 4 | 20 |
| 26 - 35 let | 10 | 50 |
| 36 - 45 let | 5 | 25 |
| 46 - 55 let | 1 | 5 |
| nad 55 let | 0 | 0 |

Zdroj: vlastní šetření

Věková struktura respondentů je nejvíce pokryta pracovníky ve věku 26 – 35 let a to z celé poloviny. Následníky jsou z 25 % zaměstnanci ve věku 36 – 45 let a z 20 % zaměstnanci do 25 let. 5% účast náleží respondentům v rozmezí 46 – 55 let. Starší zaměstnanci nejsou v šetření zastoupeni.

Otázka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

| Odpověď | Počet | % |
|---------------------------|-------|----|
| Základní | 0 | 0 |
| Odborné- výuční list | 8 | 40 |
| Středoškolské s maturitou | 11 | 55 |
| Vyšší odborné | 1 | 5 |
| Vysokoškolské | 0 | 0 |

Zdroj: vlastní šetření

Středoškolského vzdělání s maturitou dosáhl největší podíl respondentů, tj. 55 %. Významně, ze 40 %, jsou v šetření zastoupeni také pracovníci s odborným vzděláním ukončeným výučním listem. Vyšší odborné vzdělání získal 1 dotázaný, tj. 5 %. Vysokoškolského vzdělání při svých studiích nedosáhl žádný z respondentů.

Otázka 4: Pracují respondenti nyní ve svém oboru?

Tabulka 7: Práce v oboru

| Odpověď | Počet | % |
|---------|-------|----|
| Ano | 11 | 55 |
| Ne | 9 | 45 |

Zdroj: vlastní šetření

55 % dotázaných v současné době pracuje ve svém oboru. U 45 % respondentů, tomu tak není a jejich současné zaměstnání u společnosti SINOP CB a. s. nespadá do oboru jejich vzdělání. Tento poměr naznačuje i jistou potřebu odborného doplňujícího vzdělávání pro mimo oborové pracovníky.

Otázka 5: Odpovídá pozice, na níž respondenti nyní pracují, úrovni jejich dosaženého vzdělání?

Tabulka 8: Odpovídá pracovní pozice respondentů úrovni jejich vzdělání?

| Odpověď | Počet | % |
|--------------|-------|----|
| Rozhodně ano | 5 | 25 |
| Spíše ano | 7 | 35 |
| Spíše ne | 5 | 25 |
| Rozhodně ne | 3 | 15 |

Zdroj: vlastní šetření

Nejvíce respondentů, tj. 35 %, považuje svoji nynější pracovní pozici za spíše odpovídající úrovni jimi dosaženého vzdělání. 25 % z nich je poté o této skutečnosti přesvědčeno rozhodně a stejný podíl dotázaných je naopak názoru, že jejich současné pracovní zařazení na funkčním místě je spíše neodpovídající úrovni jejich vzdělání. Jako rozhodně neodpovídající své pracovní zařazení shledává 15 % účastníků šetření.

Otázka 6: Jak dlouho respondenti pro podnik pracují?

Tabulka 9: Jak dlouho respondenti pro podnik pracují?

| Odpověď | Počet | % |
|-----------------|-------|----|
| Méně než rok | 1 | 5 |
| 1 až 5 let | 10 | 50 |
| 6 až 10 let | 7 | 35 |
| Více než 10 let | 2 | 10 |

Zdroj: vlastní šetření

Historie založení společnosti SINOP CB spadá do roku 1995. Za téměř 17 let své existence měla možnost vychovat si loajální zaměstnance. Ze zastoupených respondentů jich 30 % pro společnost pracuje 6 až 10 let a 10 % i více než 10 let. Nejvýraznější účast v šetření však náleží respondentům, jež jsou podnikovými zaměstnanci v rozmezí 1 až 5 let. 5 % dotázaných je poté v pracovním poměru méně než 1 rok. Značný podíl „nově“ přichozích pracovníků v průběhu posledních 5 let, je

možný odůvodnit rozšířeným záběrem podnikatelských činností a v tomto důsledku v roce 2010 doplněním organizační struktury o divizi strojní výroby, jež poskytla nové pracovní příležitosti.

5.2.2 Vlastní část dotazníkového šetření

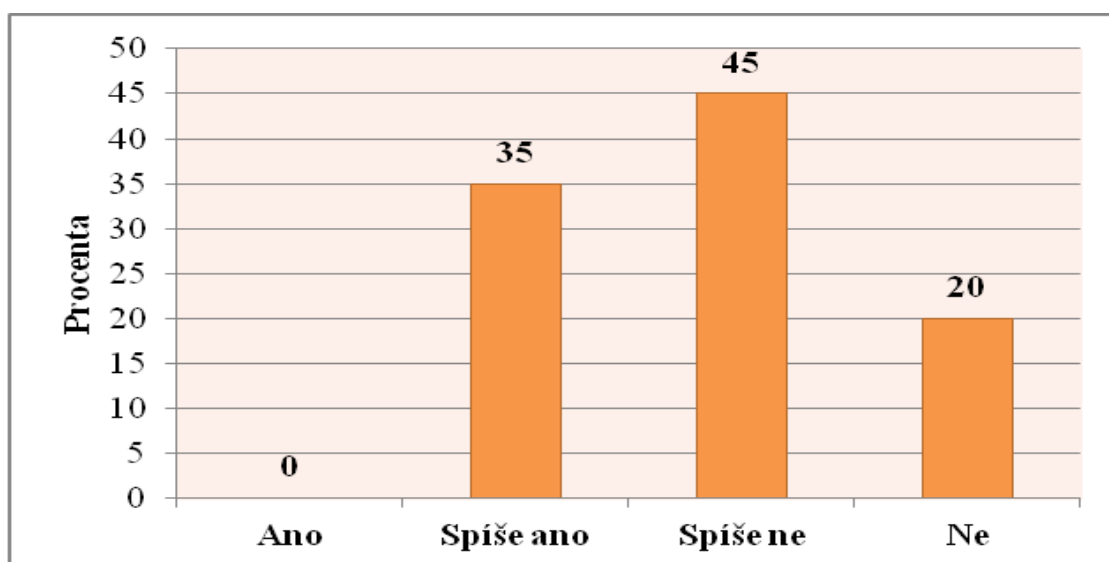
Otázka 7: Poskytuje podnik respondentům dostatečnou možnost dále se vzdělávat a rozvíjet?

Tabulka 10: Poskytuje podnik respondentům dostatečnou možnost dále se vzdělávat a rozvíjet?

| Odpověď | Počet | % |
|-----------|-------|----|
| Ano | 0 | 0 |
| Spíše ano | 7 | 35 |
| Spíše ne | 9 | 45 |
| Ne | 4 | 20 |

Zdroj: vlastní šetření

Graf 1: Poskytuje podnik respondentům dostatečnou možnost dále se vzdělávat a rozvíjet?



Zdroj: vlastní šetření

Téměř polovina respondentů, tj. 45 %, se domnívá, že jim podnik v dostatečné míře spíše neposkytuje možnost dalšího vzdělávání a rozvoje. 20 % dotázaných je poté dokonce názoru, že jim tato možnost poskytnuta není. Zbývající část účastníků šetření, tj. 35 %, zastává stanovisko, že jim zmíněná možnost v dostatečné míře poskytnuta spíše je.

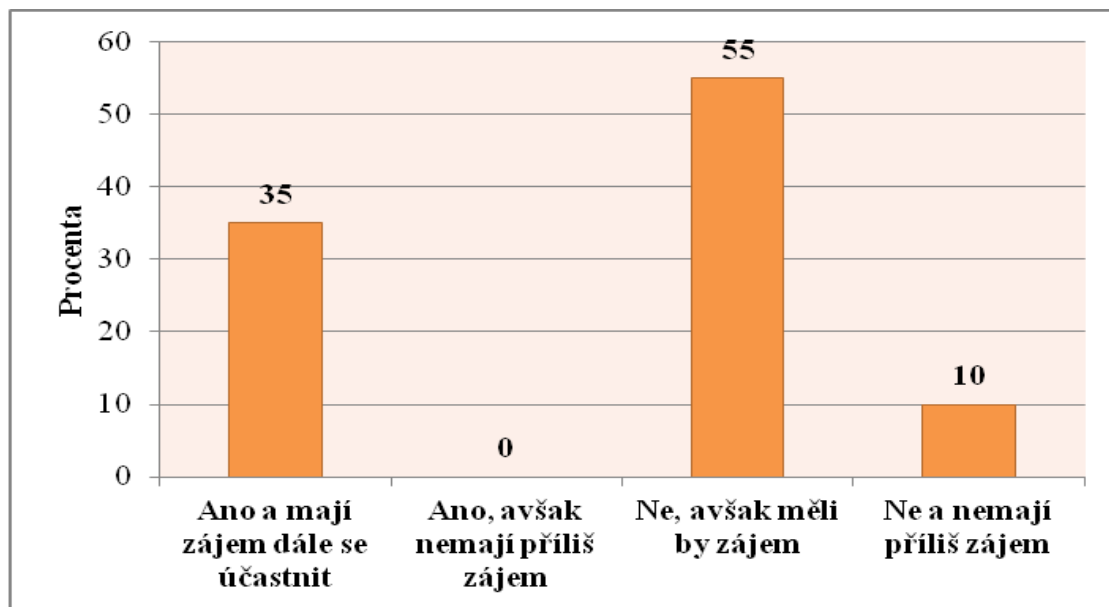
Otázka 8: Účastní se respondenti v současné době podnikového vzdělávání?

Tabulka 11: Účastní se respondenti v současné době podnikového vzdělávání?

| Odpověď | Počet | % |
|-----------------------------------|-------|----|
| Ano a mají zájem dále se účastnit | 7 | 35 |
| Ano, avšak nemají příliš zájem | 0 | 0 |
| Ne, avšak měli by zájem | 11 | 55 |
| Ne a nemají příliš zájem | 2 | 10 |

Zdroj: vlastní šetření

Graf 2: Účastní se respondenti v současné době podnikového vzdělávání?



Zdroj: vlastní šetření

Pouze 35 % dotázaných je v současné době aktivně zapojeno do podnikového vzdělávání. Za pozitivum může být považováno, že všichni tito respondenti projevují současně zájem dále v této účasti pokračovat. Znepokojující může být podíl dotázaných, dosahující 55 %, jež nejsou v současnosti dále vzdělávání a přitom o tuto možnost zájem projevují. 10 % respondentů rovněž není v současné době aktivním účastníkem, avšak ani nemají příliš zájem na této skutečnosti něco měnit.

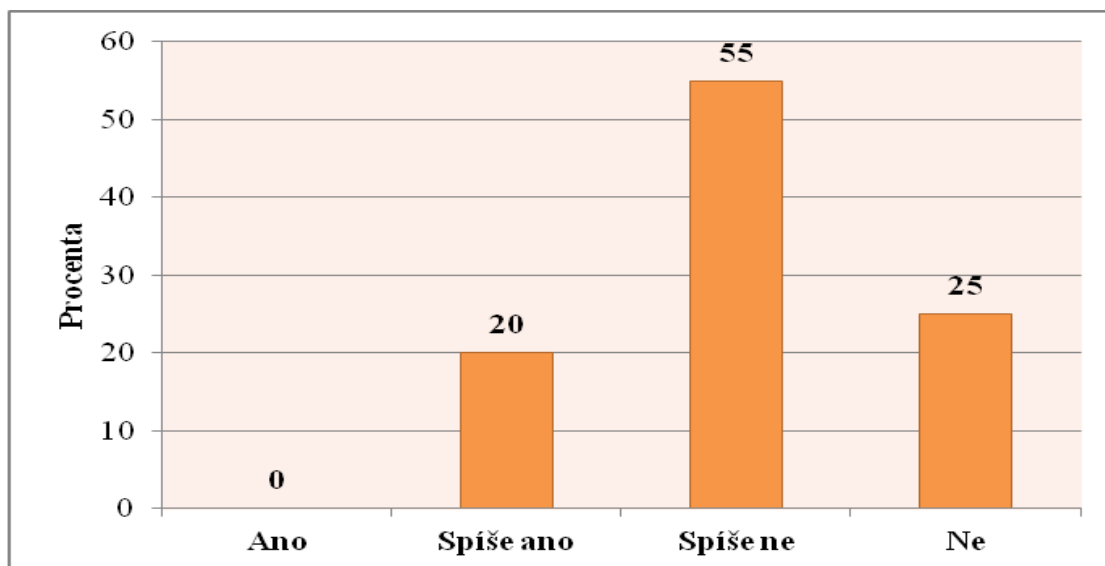
Otázka 9: Vyhovuje respondentům stávající systém podnikového vzdělávání?

Tabulka 12: Vyhovuje respondentům stávající systém podnikového vzdělávání?

| Odpověď | Počet | % |
|-----------|-------|----|
| Ano | 0 | 0 |
| Spíše ano | 4 | 20 |
| Spíše ne | 11 | 55 |
| Ne | 5 | 25 |

Zdroj: vlastní šetření

Graf 3: Vyhovuje respondentům stávající systém podnikového vzdělávání?



Zdroj: vlastní šetření

Stávající systém podnikového vzdělávání hodnotí většina respondentů zastoupená 55 % jako spíše nevyhovující. Jako zcela nevyhovující jej spatřuje 25 % dotázaných. Zbývající 20% část respondentů je poměrně spokojena a nahlíží na tuto soustavu podnikového vzdělávání jako na spíše vyhovující.

Otázka 10: Jaké nedostatky v podnikovém systému vzdělávání respondenti spatřují?

Jako největší nedostatek podnikového systému vzdělávání vnímají respondenti obecně málo poskytnutého prostoru a času k samotnému vzdělávání a s tím související neuspokojivou podporu organizace v iniciativě zaměstnanců dále prohlubovat své vědomosti a znalosti.

Konkrétní závady jsou zpozorovány v nedostatečně obsáhlých kurzech a především ve zcela chybějících školeních v případě některých strojů a taktéž nových verzí programů.

Svojí krajní nespokojenost vyjádřili někteří dotazovaní taktéž úsudkem, že podnikový systém vzdělávání ve své funkční podstatě chybí.

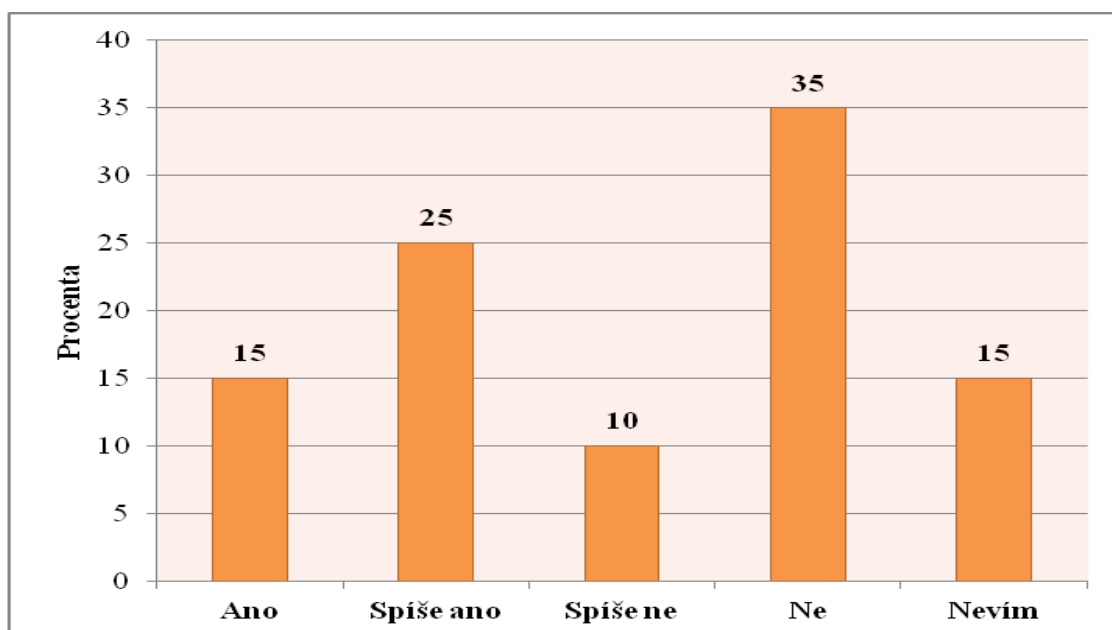
Otázka 11: Pokud respondenti jsou či v minulosti byli účastníky podnikového vzdělávání, pociťují ve své práci zlepšení výkonu či orientace v důsledku absolvovaného vzdělávání?

Tabulka 13: Pociťují respondenti ve své práci zlepšení výkonu či orientace v důsledku absolvovaného vzdělávání?

| Odpověď | Počet | % |
|-----------|-------|----|
| Ano | 3 | 15 |
| Spíše ano | 5 | 25 |
| Spíše ne | 2 | 10 |
| Ne | 7 | 35 |
| Nevím | 3 | 15 |

Zdroj: vlastní šetření

Graf 4: Pociťují respondenti ve své práci zlepšení výkonu či orientace v důsledku absolvovaného vzdělávání?



Zdroj: vlastní šetření

Všichni účastníci dotazníkového šetření byli v průběhu svého pracovního poměru u společnosti SINOP CB a. s. zapojeni do podnikového vzdělávání. Skutečnost, zda pociťují zlepšení ve svém výkonu či orientaci v konkrétní pracovní činnosti v důsledku absolvovaného školení se názorově velice různí. 15 % respondentů toto zlepšení pociťuje, 25 % pak spíše ano. 10 % dotázaných naopak toto zlepšení spíše nepociťuje a značná část vyjádřená 35 % je přesvědčeno, že žádné zlepšení se nedostavilo. 15 % respondentů nebylo schopno tuto změnu posoudit a neví, zda se absolvované vzdělávání promítlo do zlepšení jejich pracovního výkonu.

Otázka 12: Jak respondenti vnímají možnost dalšího vzdělávání?

Tabulka 14: Jak respondenti vnímají možnost dalšího vzdělávání?

| Odpověď | Počet | % |
|--|-------|----|
| Motivující prvek odborného i osobního rozvoje, jež považují za benefit (zaměstnaneckou výhodu) | 5 | 25 |
| Motivující prvek odborného i osobního rozvoje, jež nepovažují za benefit (zaměstnaneckou výhodu) | 10 | 50 |
| "Nutné zlo" | 3 | 15 |

Zdroj: vlastní šetření

Graf 5: Jak respondenti vnímají možnost dalšího vzdělávání?



Zdroj: vlastní šetření

Možnost dalšího vzdělávání vystupuje pro řadu respondentů jako motivující prvek odborného i osobního rozvoje. Pouze 25 % z nich však považuje tuto možnost současně za benefit, poskytovaný společností nad rámec stanovené mzdy. Celá polovina dotázaných v tomto ohledu naopak není ztotožněna s tvrzením, že se jedná o zaměstnaneckou výhodu, přestože souhlasí s motivačním účinkem dalšího vzdělávání. 15 % respondentů pak možnost dalšího vzdělávání charakterizuje jako „nutné zlo“.

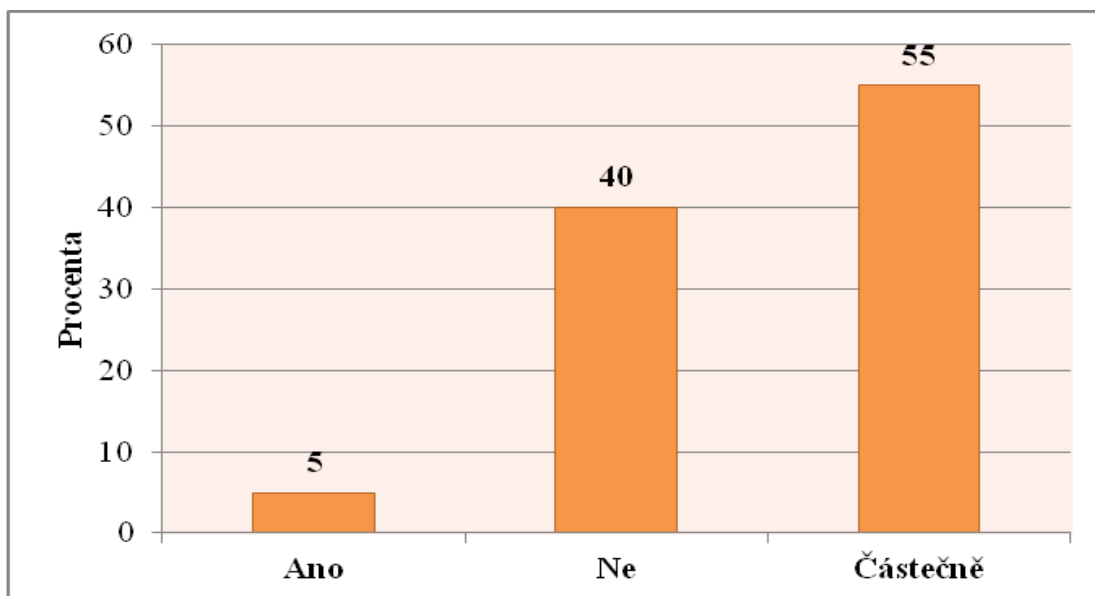
Otázka 13: Znájí respondenti strategii podniku a jeho cíle?

Tabulka 15: Znájí respondenti strategii podniku a jeho cíle?

| Odpověď | Počet | % |
|----------|-------|----|
| Ano | 1 | 5 |
| Ne | 8 | 40 |
| Částečně | 11 | 55 |

Zdroj: vlastní šetření

Graf 6: Znájí respondenti strategii podniku a jeho cíle?



Zdroj: vlastní šetření

Jak je patrné, respondenti mají zpravidla pouze mlhavé informace o podnikové strategii a jejích cílech. 55 % z nich zná strategii včetně stanovených cílů jen částečně a 40 % s ní dokonce obeznámeno není a nezná ji. Pouhých 5 % účastníků šetření, tedy 1 dotázaný, zná cíle podniku a cestu k jejich dosažení.

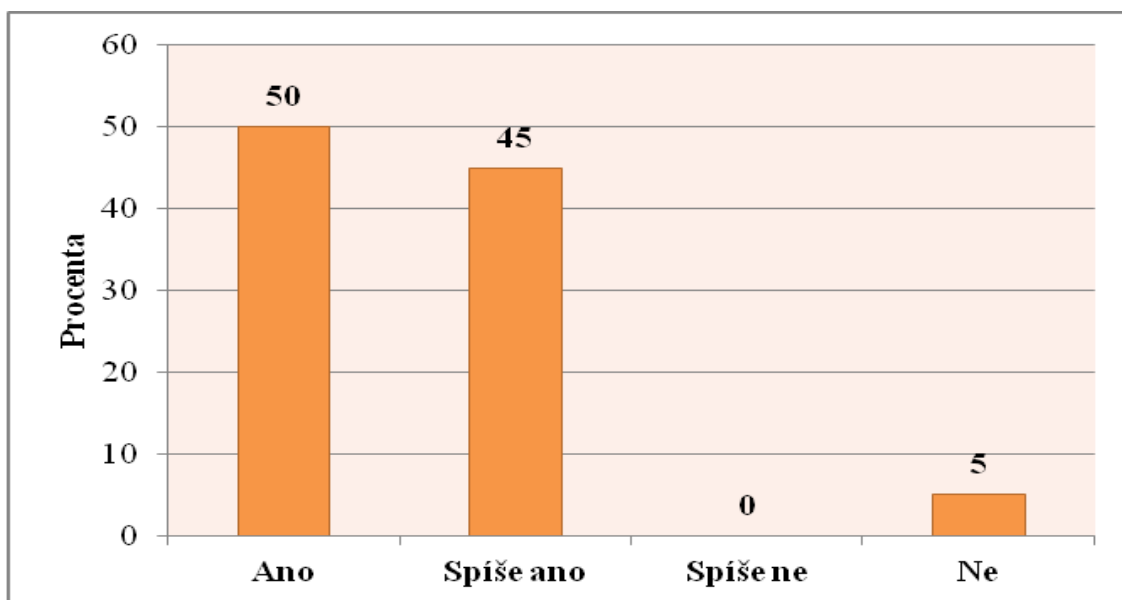
Otázka 14: Je respondentům zcela jasná jejich pracovní náplň?

Tabulka 16: Je respondentům zcela jasná jejich pracovní náplň?

| Odpověď | Počet | % |
|-----------|-------|----|
| Ano | 10 | 50 |
| Spíše ano | 9 | 45 |
| Spíše ne | 0 | 0 |
| Ne | 1 | 5 |

Zdroj: vlastní šetření

Graf 7: Je respondentům zcela jasná jejich pracovní náplň?



Zdroj: vlastní šetření

O své pracovní náplni nepochybuje 50 % dotázaných a přesně tedy ví, co je jejím obsahem. 45 % respondentů uvádí, že jim je jejich pracovní náplň spíše jasná. 1 dotázaný representovaný 5% zastoupením nemá přehled o své pracovní činnosti a dokládá, že mu jeho pracovní náplň není zcela jasná.

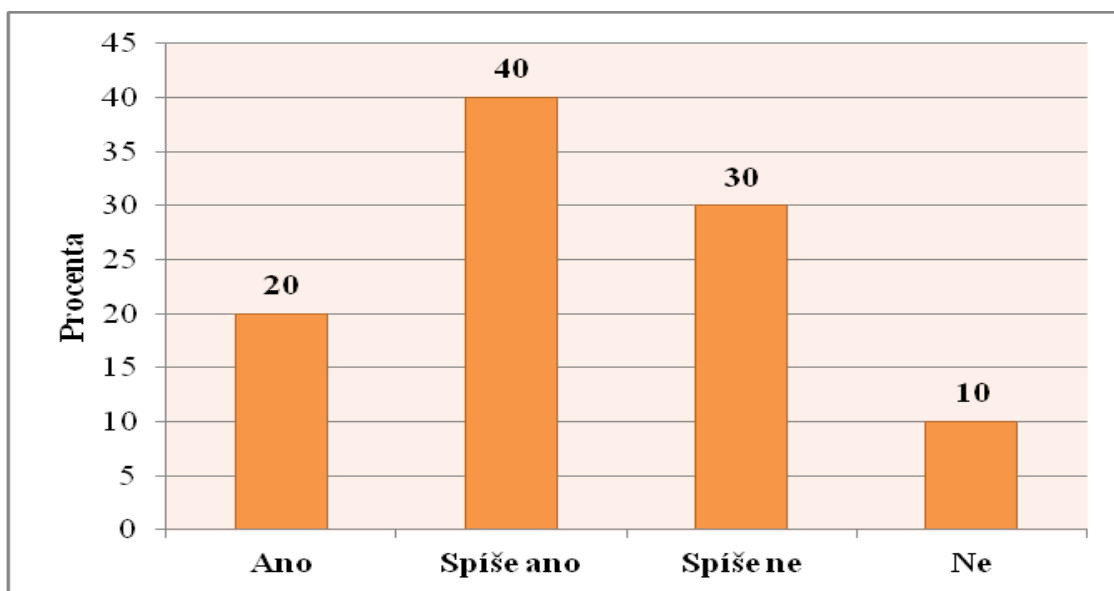
Otázka 15: Mají respondenti od nadřízených zpětnou vazbu ke svému výkonu?

Tabulka 17: Mají respondenti od nadřízených zpětnou vazbu ke svému výkonu?

| Odpověď | Počet | % |
|-----------|-------|----|
| Ano | 4 | 20 |
| Spíše ano | 8 | 40 |
| Spíše ne | 6 | 30 |
| Ne | 2 | 10 |

Zdroj: vlastní šetření

Graf 8: Mají respondenti od nadřízených zpětnou vazbu ke svému výkonu?



Zdroj: vlastní šetření

Zda se zaměstnancům dostává zpětné vazby k jejich výkonu je patrně odvislé od konkrétního vedoucího a jeho postoji k této skutečnosti. 20 % respondentů si je zcela vědomo, že se jim zpětné vazby od nadřízených dostává, 40 % uvádí, že tomu tak spíše je. Naopak 30 % dotázaných spíše zpětnou vazbu nepocítuje a 10 % zastává stanovisko, že zpětnou vazbu nedostává.

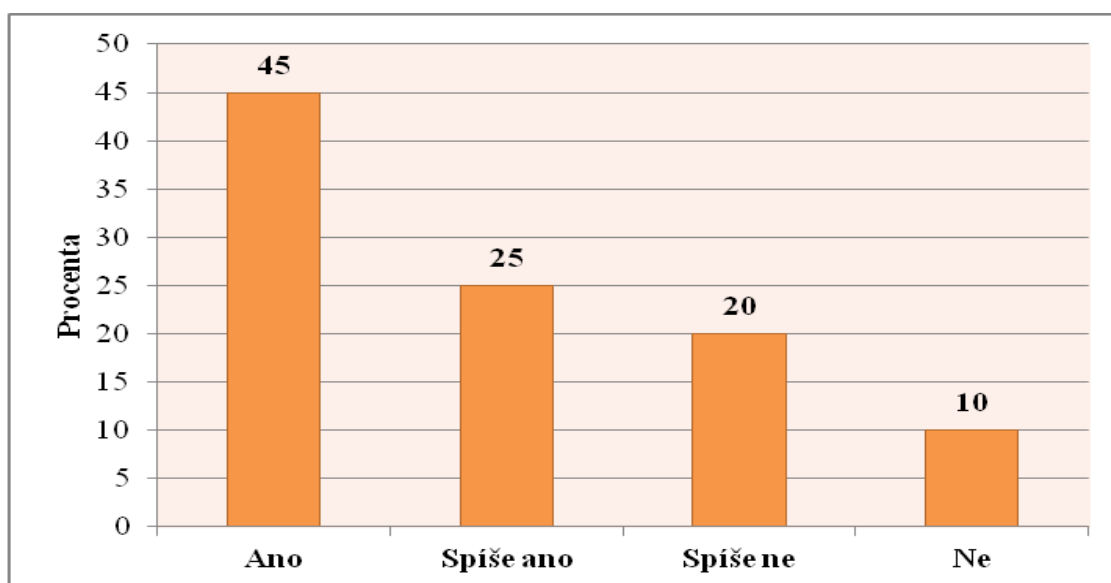
Otázka 16: Pociťují respondenti ve své práci určité nedostatky, které by bylo možné doplnit dalším vzděláváním?

Tabulka 18: Pociťují respondenti ve své práci určité nedostatky, které by bylo možné doplnit dalším vzděláváním?

| Odpověď | Počet | % |
|-----------|-------|----|
| Ano | 9 | 45 |
| Spíše ano | 5 | 25 |
| Spíše ne | 4 | 20 |
| Ne | 2 | 10 |

Zdroj: vlastní šetření

Graf 9: Pociťují respondenti ve své práci určité nedostatky, které by bylo možné doplnit dalším vzděláváním?



Zdroj: vlastní šetření

Téměř polovina dotázaných pracovníků, tedy celých 45 %, si je vědoma určitých nedostatků ve své práci, které by bylo možné doplnit dalším vzděláváním. Následně 25 % respondentů přiznává, že podobné nedostatky ve své pracovní činnosti taktéž spíše pociťují. Pouze 10 % respondentů se neseťká s žádnými výkonnostními mezerami odstranitelnými dalším vzděláváním a 20 % pak dle svého úsudku spíše ne.

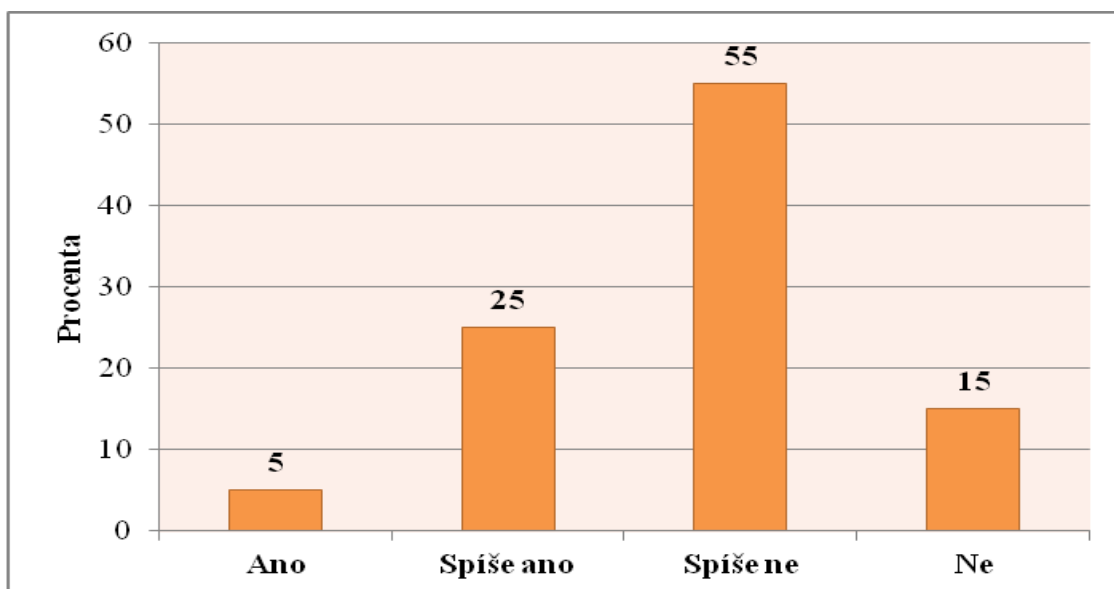
Otázka 17: Podporují nadřízení v dostatečné míře respondenty v jejich snaze dále se vzdělávat včetně ponechání doby na „zpracování se a převedení nových poznatků do praxe“?

Tabulka 19: Podporují nadřízení v dostatečné míře respondenty v jejich snaze dále se vzdělávat včetně ponechání doby na „zpracování se a převedení nových poznatků do praxe“?

| Odpověď | Počet | % |
|-----------|-------|----|
| Ano | 1 | 5 |
| Spíše ano | 5 | 25 |
| Spíše ne | 11 | 55 |
| Ne | 3 | 15 |

Zdroj: vlastní šetření

Graf 10: Podporují nadřízení v dostatečné míře respondenty v jejich snaze dále se vzdělávat včetně ponechání doby na „zpracování se a převedení nových poznatků do praxe“?



Zdroj: vlastní šetření

Jak je zřejmé, nadpoloviční většina dotazovaných pracovníků, tj. 55 %, spíše nemá od svých nadřízených dostatečnou podporu při dalším vzdělávání a spíše jim tak není poskytován prostor pro zapracování se a převedení nových poznatků do praxe. Ke zcela nedostatečné podpoře ze strany vedoucích pracovníků se vyjádřilo 15 % respondentů. Naopak spíše je s mírou poskytované podpory při dalším vzdělávání spokojeno 25 % dotázaných a 5 %, tedy jeden respondent, je názoru, že vedoucí pracovník jej v tomto ohledu podporuje zcela dostatečně.

Otázka 18: Jak jsou řešeny případné nedostatky ve výkonu respondentů?

Případné nedostatky v pracovním výkonu zaměstnanců, jsou dle respondentů, ve společnosti SINOP CB a. s. řešeny nejprve pohovorem s vedoucím pracovníkem a s ním spojenou domluvou. Pokud nedojde ke zlepšení problémové situace, je přistoupeno k sankcím na finančním ohodnocení pracovníků. Dotazovaní se obecně shodují, že finanční sankce bývají k řešení problémů voleny prvořadně, jinou možností, avšak méně využívanou, je například práce přesčas.

Otázka 19: Co respondenty k dalšímu vzdělávání motivuje?

Jako největší motivační činitel v dalším vzdělávání dotazovaných pracovníků jednoznačně vyvstává dosažená výše finančního ohodnocení. Kromě této skutečnosti, respondenty motivuje dále možnost kariérního růstu a také profesní a osobní rozvoj spojený s většími zkušenostmi.

5.3 Systém vzdělávání MOTOR JIKOV Fostron a. s.

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a. s. je návazné na certifikaci managementu kvality organizace dle EN ISO 9001:2000 pro oblast dalšího vzdělávání - výcvik zaměstnanců.

Systém vychází z kvalifikačních požadavků jednotlivých funkčních míst na základě organizační struktury společnosti, která zachycuje nejen vztahy nadřízenosti a podřízenosti, ale informuje i o odpovědnostech a pravomocech zaměstnanců daného pracovního místa. Cílem je dosáhnout synchronizace mezi stanovenými nároky funkčního místa a skutečnou kvalifikací pracovníka, tak aby bylo dosahováno co nejvyšší kvality práce a nejvyšších výkonů.

Vzdělávání zaměstnanců v podniku je rozčleněno do 5 základních oblastí:

- **manažerské vzdělávání** – představuje vzdělávání řídicích pracovníků od ředitele společnosti až po mistry; stanoven jako individuální rozvojový plán zaměřený na podporu osobních předpokladů, měkkých dovedností a odborností;
- **profesní vzdělávání** – zahrnuje vzdělávání dle jednotlivých profesních skupin zaměstnanců a jejich odbornosti, jako jsou např. konstruktéři, nástrojáři, pracovníci nákupu či prodeje, účetní aj.;
- **vzdělávání povinné ze zákona** – oblasti výcviku uložené platnou legislativou;
- **jazykové vzdělávání** – pro zaměstnance od určité řídicí pozice, kteří potřebují jazykové znalosti pro výkon své funkce; 2 hod. týdně z pracovní doby; zpravidla bez náhrady při neúčasti či výjimečně náhrada mimo pracovní dobu;
- **vzdělávání v oblasti jakosti, ekologie a bezpečnosti** – školení vedoucí ke zlepšení životního prostředí určené pro všechny pracovníky bez výjimky.

Plán výcviku pokrývající výše uvedených 5 oblastí vzdělávání je vytvářen na období jednoho roku. Z hlediska nákladů a procentuální účasti zaměstnanců se vyhodnocuje kvartálně, z hlediska jeho efektivnosti a účinnosti 1 x za rok.

Případná neúčast pracovníka na předepsaném školení je postihována – a to z důvodu, aby si zaměstnanci uvědomili nejen význam dalšího vzdělávání pro podnik, ale i pro ně samotné a vnímali možnost dalšího vzdělávání jako investici.

Každému zaměstnanci je veden evidenční list s podrobným výpisem všech vzdělávacích aktivit, jimiž v rámci podniku prošel, včetně kalkulace nákladů na ně vynaložených.

Pracovníci jsou po absolvování školení podrobováni zpravidla testům. V měřitelných jednotkách jsou poté hodnoceni vedoucím nadřízeným vzhledem k výkonu své práce.

Významné hodnocení podstupují dodavatelé vzdělávacích služeb a to jak ze strany vedení, resp. personálního oddělení, tak ze strany zaměstnanců - účastníků školení.

Účastníci školení hodnotí vzdělavatele především vzhledem ke své spokojenosti s náplní kurzu, vhodností použitých metod, přístupem a projevem lektora, srozumitelností výkladu, aj.

Ze strany vedení je dodavatel hodnocen již v počátku spolupráce prostřednictvím výběrového řízení, při němž musí prokázat svou odbornou způsobilost a především přesvědčit vedení, že právě on je pro podnik a jeho zaměstnance přínosem.

Předpokladem úspěšného výběru je ochota lektora věnovat svůj čas, obvykle 2 – 3 dny, na seznámení se s podnikovým prostředím ještě před započítím školení. Podnik se tak snaží dosáhnout co největší shody mezi svými představami o průběhu školení a představami dodavatelů vzdělávání.

Od lektora jsou poté požadovány modelové situace řešící konkrétní problémy podnikové praxe a workshopy. Metoda přednášky nebývá vítána.

S dodavateli vzdělávacích služeb je uzavírána rámcová smlouva na 2 – 3 roky. Poté je navázán kontakt s novým dodavatelem. Společnost zastává názor, že po delší době spolupráce by již stávající lektor nebyl pro podnik a zaměstnance přínosem a je vhodnější získat „nový pohled“ prostřednictvím další spolupráce.

Pokud podnik vzdělává interně, prostřednictvím vlastních specialistů, jedná se o oblast jakosti, ekologie a bezpečnosti a taktéž oblast profesního vzdělávání, kde mají své místo

metody jako instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem a také rotace práce jak mezi jednotlivými pracovišti a divizemi, tak v rámci holdingu.

Společnost se dále snaží hledat mezi stávajícími zaměstnanci talenty, s potenciálem dalšího rozvoje. K tomu jí slouží speciální rozvojové programy vedoucí ke kariérním plánům jednotlivých pracovníků řídicích pozic. Rozvojové programy jsou zpravidla plánovány na období 2 – 3 let a vyhodnocovány čtvrtletně.

Výběr talentů je úvodně uskutečňován pomocí diagnosticko-vzdělávacích workshopů, kde se na základě řešení modelových situací postupně odkrývá potenciál jednotlivých účastníků.

Po roce jsou účastníci hodnoceni. Úspěšní absolventi postupují do dalších rozvojových programů přes program rozvoje osobního potenciálu až po program rozvoje manažerských talentů, v jehož rámci bývá využívána např. i zátěžová diagnostika.

Vrcholový management je nově proškolen také v oblasti koučinku. Jedná se však o proces dlouhodobého charakteru, vyžadující aktivní přístup účastníků a značnou míru porozumění a taktu.

Z personálního hlediska a tedy i z hlediska vzdělávacích programů bylo pro společnost velice těžké období roku 2009, kdy v důsledku dopadů globální finanční krize, byla společnost nucena přistoupit k implementaci krizového plánu. Došlo nejen k pozastavení rozvojových programů, ale i k propouštění zaměstnanců a zkrácení pracovního fondu na 4 dny. Snižování zaměstnaneckého stavu však probíhalo s ohledem na zachování pracovníků v potřebné kvalifikaci, kvalitě a struktuře.

Nepříznivou situaci se podařilo překlenout přes získanou dotaci z projektu „Vzdělávej se!“ podporou rozvoje zaměstnanců jejich dalším vzděláváním a zvyšováním kvalifikace. Dotaci se podařilo obnovit i následující rok 2010 a v průběhu trvání projektu se tak uskutečnila celá řada vzdělávacích aktivit a workshopů určených všem zaměstnancům, od dělnických profesí až po top management, zaměřených zejména na oblasti odborné způsobilosti, jakosti, ekologie, informačních technologií, výroby,

konstrukce, nákupu a prodeje. Na podzim roku 2010 začal pomalý návrat k rozvojovým programům.

Společnost se i nadále snaží maximálně využívat dotačních programů. V současné době jsou jimi projekty „Vzdělávejte se pro růst!“ a projekt „AutoAdapt“.

Projekt „Vzdělávejte se pro růst!“ je určen pro zaměstnavatele, kteří mají potenciál růstu a další vzdělávání je v růstu podpoří. O podporu přitom mohou žádat podniky všech velikostí, omezením je pouze jejich působnost v projektem stanovených odvětvích - jedním z nich je strojírenství.

Vzdělávání realizované v projektu „Vzdělávejte se pro růst!“ musí mít charakter odborného rozvoje zaměstnanců vymezeného Zákoníkem práce. Jedná se tak o zaškolení zaměstnance, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace.

Společnost tak pomocí projektu realizuje pouze speciální školení prohlubující odborné znalosti pracovníků.

Projekt „AutoAdapt“ naplňuje vzdělávací potřeby podniků automobilového průmyslu. Vzdělávání je cíleno průřezově na všechny zaměstnanecké pozice. Zvláštní pozornost je věnována samotným personalistům, neboť projekt zavádí do praxe nové vzdělávací a personalistické metody.

Společnost prostřednictvím tohoto projektu usiluje o zdokonalení adaptačního procesu a to zejména technickohospodářských pracovníků. Jak sama uvádí, adaptační proces nově příchozích zaměstnanců či zaměstnanců přeřazených na jiné funkční místo, je její nejslabší stránkou v systému vzdělávání. Zlepšení účinnosti adaptačního procesu je v rámci projektu řešeno externím lektorem a to formou modelových situací a workshopů.

Personální oblast je v rámci holdingu řízena centrálně. To umožňuje jednotlivým dceřiným společnostem využít synergického efektu, jenž se promítá do vyšší efektivity jednotlivých procesů a tedy i procesu podnikového vzdělávání. Do dalšího vzdělávání zaměstnanců celého holdingu bylo v roce 2010 vloženo 2,5 mil. Kč.

Ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a. s. se v předkrizovém období pohyboval průměrný objem finančních prostředků na další vzdělávání do 500 tis. Kč za rok. V průběhu implementace krizového plánu došlo k podstatnému snížení těchto objemů a vynakládané roční částky činily maximálně do 100 tis. Kč. Nynější situace se navrácí k původnímu modelu, avšak významným příspěvkem k úhradě nákladů dalšího vzdělávání jsou získané dotace.

Jako motivující prvek vnímá systém podnikového vzdělávání personální ředitelka holdingu především pro „mladé a perspektivní“ zaměstnance, jež byli zařazeni do diagnosticko-vzdělávacích workshopů a mají tak možnost účastnit se rozvojových programů společnosti pro vyšší řídicí pozice vedoucích ke kariérním plánům.

Jako motiv dále podnikové vzdělávání vystupuje pro zaměstnance, kteří byli doporučeni svými nadřízenými k prohloubení a zvýšení si kvalifikace.

Méně motivující se stává pro dělnické pozice, jejichž představitelé považují účast na zákonem stanovených školeních jako povinnost a nikoli přínos. Snahou je však vybudovat pozitivní vztah k dalšímu vzdělávání a posunout „dále“ i tyto pracovníky a to prostřednictvím speciálních odborných školení zaměřených na inovace v oboru.

6 Zhodnocení a návrhy na zlepšení

6.1 Komparace a zhodnocení stávajícího stavu

Vzdělanostní a kvalifikační úroveň lidských zdrojů a jejich adaptibilita na měnící se podmínky jsou rozhodujícími faktory ekonomického rozvoje každého podniku. Požadavky na připravenost pracovních sil však den ode dne vzrůstají úměrně k posunům na trzích práce a to jak v národním tak mezinárodním měřítku.

Současná světová ekonomika je charakteristická tím, že struktura pracovních míst se proměňuje podstatně rychleji než pracovní síla a lidské zdroje. Mění se a roste náročnost, složitost a obsah práce ve většině profesí, což klade neustále se obměňující požadavky na nové kompetence a kvalifikace, schopnosti a dovednosti pracovníků (VINTROVÁ a kol., 2001).

Reakce podniků na celosvětové posuny a trendy je doslova nezbytností a to tím více, čím je organizace zapojena do mezinárodní spolupráce a stává se exportním podnikem, tak jako je tomu u analyzované společnosti SINOP CB a. s. i společnosti MOTOR JIKOV Fostron a. s.

Odpovědnost managementu v oblasti zabezpečování výcviku a zvyšování způsobilosti zaměstnanců je dále významně posílena certifikací managementu kvality ISO 9001, jež obě společnosti uplatňují.

Realita však naznačuje, že malé a střední firmy v Čechách již vyčerpaly kvalifikační rezervy a jejich vedení ztrácí schopnost racionálně a efektivně řídit další rozvoj organizací (KOČÍ, 2000).

Řešení existuje pouze v dalším vzdělávání pracovníků. Malé a střední podniky jsou nicméně obecně příznačně svojí neochotou investovat finanční prostředky do jakýchkoliv personálních aktivit, které nejsou nezbytné pro běžný chod organizace a u kterých je problematictější měřit efektivitu a účinně tak poukazovat na jejich přínos. Velice často navíc nedisponují pracovníkem či útvarem, který by se systematicky zabýval vzděláváním a rozvojem zaměstnanců.

Poukázat můžeme i na výsledky průzkumu, který realizovala Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR v srpnu 2010, dle nějž vzdělává kategorie středních podniků (tj. 50 – 249 zaměstnanců) z pohledu poskytovatelů dalšího vzdělávání své zaměstnance (mimo tzv. normativní vzdělávání stanoveného zákonem) z 65 % spíše průběžně, avšak ne všechny a z 35 % spíše zřídka a to opět ne všechny pracovníky.

Jako nejvýznamnější překážky omezující podporu dalšího vzdělávání v malých a středních podnicích, byly v průzkumu identifikovány nedostatek financí a stav oblasti řízení lidských zdrojů. Překážku širší škály atributů projevujících se v nedostatečném řízení lidských zdrojů a jejich rozvoje přitom označilo celých 59,62 % respondentů (ŽILAYOVÁ, 2010).

Tato skutečnost ve své podstatě vystihuje nejchoulostivější místo systému podnikového vzdělávání ve společnosti SINOP CB a. s. Aby totiž organizace mohla úspěšně naplňovat své cíle, musí být primárně dosaženo souladu mezi posláním a strategií firmy, organizační strukturou a řízením lidských zdrojů. Pouze za tohoto předpokladu mohou být lidské zdroje, jakožto živé aktivum podniku s tvůrčím potenciálem, faktorem pozitivním, tedy schopným uskutečňovat nové přístupy plynoucí ze stanovené strategie.

System vzdělávání zaměstnanců společnosti SINOP CB a. s. je ve svém jádru postaven na školeních povinných ze zákona. Ta jsou pouhou direktivou vedoucí ke splnění základních legislativních požadavků nutných pro samotnou existenci a fungování společnosti. Mimo tato zákonná školení společnost v nedávné době přistoupila k jazykovým kurzům. Učinila tak nicméně až poté, co začala naléhavě vystávat potřeba zabezpečení komunikace se zahraničními partnery. Tento přístup k dalšímu vzdělávání zaměstnanců lze vzhledem k dynamickému rozvoji společnosti považovat za znepokojující a možno říci neprozíravý.

Růst a expanze jsou přirozenou a žádanou fází životního cyklu společnosti, avšak je nutné být na ně dobře připraven. S dosažením určité velikosti již podnik nemůže spoléhat na „intuitivní“ přístup k řízení lidských zdrojů a k plánování vzdělávacích akcí. Řadu postupů je nutné standardizovat a dále zdokonalovat. Společnost SINOP CB a. s. v průběhu své 17 let trvající existence dosáhla značného rozmachu nejen v hmotném

zázemí organizace ale také v personálním. V současné době zaměstnává okolo 220 pracovníků a dosahuje tak postupně stanovené horní hranice velikosti středního podniku. Přitom oblast řízení lidských zdrojů a personalistiky samotné je v podniku stále značně opomíjena a není v rámci organizační struktury formálně ustanovena. Personální činnosti včetně dalšího vzdělávání zajišťuje v organizaci mzdová účetní a to ve své okrajové podobě.

Nedostatečná váha dalšího vzdělávání zaměstnanců v rámci podnikových přístupů společnosti SINOP CB a. s. se ve svém důsledku odráží v absenci cílů a priorit, nedostatečné analýze potřeb a především v chybějící návaznosti na podnikovou strategii. Ta by měla více odrážet aktuální potřeby organizace a uznat rovněž, že současné či potenciální nedostatky v kvalifikaci na úrovni jednotlivců mohou ohrozit v budoucnu prosperitu a další růst celé společnosti. Celý proces vzdělávání je tak řešen nesystémově a nahodile bez hlubší provázanosti na podnikové cíle. Pouze technická školení jsou díky zákonným úpravám realizována samozřejmě ve stanovených lhůtách. Vyhodnocování vzdělávacích aktivit se uskutečňuje spíše ve své formální nežli praktické podobě a to se zaměřením na evidenci účasti či absolvování závěrečné zkoušky, která však bývá nezbytnou součástí školení vyplývajících z dalšího povinného vzdělávání pracovníků.

Nevhodnost stávajícího systému vzdělávání vyvstává rovněž z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, kteří se obecně shodují, že jim podnik v dostatečné míře spíše neposkytuje možnost dalšího vzdělávání a rozvoje a že současný systém vzdělávání jim taktéž spíše nevyhovuje. Nedostatečná je i podpora v dalším vzdělávání ze strany vedoucích pracovníků a řešení případných problémů ve výkonu je omezováno na domluvu a následné finanční sankce. Nedochozí tedy zpravidla k identifikaci možných vzdělávacích potřeb na úrovni jednotlivců jako součást řešení problému, přestože 45 % respondentů jasně přiznává, že pociťuje ve svém výkonu nedostatky, jež by bylo možné odstranit dalším vzděláváním.

Technologická úroveň výroby společnosti SINOP CB a. s. a její zaměření přitom na pracovníky klade vysoké nároky. Současně hluboká orientace na zákazníka často

následujícího nejnovější trendy, jakož i neustálé zkvalitňování a měření procesů požadované certifikací managementu dle normy ISO 9001, začíná utvářet naléhavé tlaky na přehodnocení stávající situace v podnikovém vzdělávání.

Pro celistvější posouzení systému podnikového vzdělávání společnosti SINOP CB a. s. a nalezení adekvátních postojů organizace k této problematice bylo přistoupeno ke komparaci se společností MOTOR JIKOV Fostron a. s.

Významná odlišnost obou společností se projevuje v samotné pozici dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizační struktuře. Nutné je zmínit, že personální oblast včetně dalšího vzdělávání je ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a. s. řízena centrálně a je přesunuta na úroveň holdingového řízení. Tato realita umožňuje dosahování vyšší efektivity procesu podnikového vzdělávání a taktéž zabezpečuje umístění vzdělávací funkce v blízkosti vrcholového vedení a tím provázanost s podnikovou strategií.

Je pochopitelné, že systém podnikového vzdělávání ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a. s. je díky centrální podpoře značně propracovanější a systémovější, avšak právě vzhledem k těmto aspektům je možné poukázat na alternativní přístupy k dalšímu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti SINOP CB a. s.

Záběr vzdělávacích aktivit společnosti MOTOR JIKOV Fostron a. s. je poměrně široký a neopomíjí na rozdíl od společnosti SINOP CB a. s. ani manažerské vzdělávání, jemuž je přikládán značný význam. Řídícím pracovníkům, a to od ředitele společnosti až po mistry, je sestavován individuální rozvojový plán zaměřený na podporu osobních předpokladů, měkkých dovedností a odborností. Společnost se snaží také mezi stávajícími zaměstnanci hledat talenty s potenciálem dalšího rozvoje, k čemuž využívá speciálních rozvojových programů vedoucích ke kariérním plánům. Vrcholový management je dále nově proškolen v oblasti koučinku.

Rozdílný přístup obou společností je patrný i při realizaci vzdělávacích aktivit a hodnocení jejich přínosu.

Společnost MOTOR JIKOV Fostron a. s., resp. centrální personální oddělení, klade velký důraz na vlastní výběr dodavatelů vzdělávání. Školitel musí v první řadě prokázat svou odbornou způsobilost a především přesvědčit, že právě on je pro společnost a její zaměstnance přínosem. Předpokladem úspěšného výběru je poté také ochota lektora věnovat svůj osobní čas, obvykle 2 – 3 dny, na seznámení se s podnikovým prostředím ještě před započítáním kurzu. Tímto se společnost snaží dosáhnout co největší shody mezi svými představami o průběhu školení a představami lektora a zvláště tak zajistit, aby školení neprobíhalo formou výkladu, ale pomocí modelových situací řešící konkrétní problémy podnikové praxe.

Tento princip by jistě byl přínosný i pro společnost SINOP CB a. s., jež v případě realizace školení externím dodavatelem ponechává průběh a obsah kurzu zcela na jeho vlastních osnovách a nesnaží se tak namísto „standardního produktu“ získat vzdělávací projekt „šitý na míru“, který by reflektoval konkrétní potřeby organizace.

V tomto případě je vhodné zmínit i fakt, že zatímco společnost SINOP CB a. s. spolupracuje s dodavateli školení dlouhodobě a nepodrobuje je neustálému přehodnocování, společnost MOTOR JIKOV Fostron a. s. uzavírá rámcové smlouvy s externími školiteli na období 2 – 3 let a poté přistupuje ke spolupráci nové, jež přinese i „nové pohledy a praktiky“.

Hodnocení vzdělávacího procesu je ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a. s. prováděno vzhledem k procentuální účasti zaměstnanců a formou testů. Na rozdíl od společnosti SINOP CB a. s. je dále uplatňováno i hodnocení v měřitelných jednotkách ze strany nadřízeného pracovníka vzhledem k výkonu práce a hodnocení vzdělavatele účastníky školení.

Eminentní odlišnost je možné shledávat i v postoji podniků k zajišťování finančních prostředků pro další vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Příhodné je poukázat na využití dotačních systémů, dávajícím možnost nemalého příspěvku k úhradě nákladů organizace na další vzdělávání pracovníků, a na výsledky již zmiňovaného výzkumu Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. Ty odhalují, že významným stimulem k podpoře dalšího vzdělávání v malých a středních podnicích

je právě poskytnutí finančního příspěvku. Více jak 71 % poskytovatelů dalšího vzdělávání se shoduje, že výše finančního příspěvku by měla být více jak 50 % z ceny kurzu. Z tohoto podílu téměř polovina respondentů uvádí jako potřebnou výši příspěvku od 70 % z ceny kurzu (ŽILAYOVÁ, 2010).

Společnost SINOP CB a. s. financuje všechny vzdělávací aktivity čistě z vlastních zdrojů. Oproti tomu společnost MOTOR JIKOV Fostron a. s. se snaží v co největší možné míře využívat dotačních programů a zabezpečovat tak efektivní vzdělávání a rozvoj pracovníků, jež je únosný i pro podnikový rozpočet vyhrazený na vzdělávání.

Podobný přístup by s ohledem na uvedené výsledky výzkumu mohl podstatně pozměnit strukturu realizovaných vzdělávacích akcí i ve společnosti SINOP CB a. s. Jako největší překážku, bránící společnosti v bližším zájmu o dotační programy, lze však označit chybějící personální zázemí, jež by podnikovému vedení přibližovalo aktuální dotační výzvy a především zpracovalo administrativní záležitosti nutné k podání žádosti.

Otázka motivace pracovníků k dalšímu vzdělávání je neopomenutelnou determinantou úspěšnosti vzdělávacího procesu.

Možnost dalšího vzdělávání vystupuje obecně pro většinu dotazovaných pracovníků společnosti SINOP CB a. s. jako motivační prvek odborného i osobního rozvoje. Pouze 25 % z nich však současně považuje tuto možnost za benefit, poskytovaný společností nad rámec stanovené mzdy. Toto zjištění je zcela pochopitelné vzhledem ke skutečnosti, že stávající systém vzdělávání zpřístupňuje pracovníkům jen zákonná školení a tudíž nelze hovořit o „investování“ podniku do vlastních zaměstnanců v pravém slova smyslu, čehož jsou si respondenti zřejmě vědomi.

Tento úsudek je možné osvětlit i tvrzením mzdové účetní, zástupce společnosti SINOP CB a. s. pro personalistiku, že vzdělávání v organizaci není pro pracovníky motivující a to právě z důvodu, že se dále hlouběji nevzdělávají, pouze se proškolují, aby si udrželi kvalifikaci a mohli tak vykonávat svou práci. Ke zvyšování kvalifikace tak dochází, jen pokud to organizace dle svých požadavků potřebuje a umožní jim to.

Obdobný trend v motivaci lze spatřovat i u pracovníků dělnických pozic společnosti MOTOR JIKOV Fostron a. s. Ti jsou rovněž účastníky převážně zákonných školení a spatřují je tak jako povinnost a nikoli přínos. Snahou organizace je však vybudovat pozitivní vztah k dalšímu vzdělávání i u těchto pracovníků a to prostřednictvím odborných školení zaměřených na inovace. Naopak silný motivační náboj získává vzdělávání pro zaměstnance, jež byli zařazeni do rozvojových programů vedoucích ke kariérním plánům.

Praktický problém s motivací účastníků školení může být dále podpořen i pocitem, že se jim nedostává „kvalitního vzdělávání“. Jak uvedli někteří z respondentů šetření ve společnosti SINOP CB a. s., kurzy bývají často nedostatečně obsáhlé a školení na některé nové stroje či verze programů zcela chybí. Nekvalitní vzdělávání tak může vzbuzovat v zaměstnancích společnosti antipatie, pocit zbytečnosti a nechuť se dále do podnikového vzdělávání aktivně zapojovat.

Důležité je také zavčas posílit motivaci pracovníků vhodným dialogem směřujícím k vyjasnění cílů vzdělávání a to s ohledem na jejich význam jak pro podnik, tak i pro další rozvoj jednotlivců a utvořit tak představu, že organizace s pracovníky do budoucna „počítá“ a patřičně tak o ně pečuje.

Společnost by si měla uvědomit, že neinvestovat do svých zaměstnanců je šetřením na nesprávném místě, již z důvodu, že talentovaní pracovníci si vždy najdou jiné zaměstnání a učiní to tím rychleji, čím méně je bude organizace ochotna rozvíjet.

Poukázat můžeme i na to, že náklady na nahrazení jednoho zaměstnance se odhadují na 40 až 150 % jeho platu (WAIN, 2009) a proto je levnější do něj investovat a budovat tak loajální pro obě strany přínosný vztah.

6.2 Návrhy na zlepšení stávajícího stavu

Na základě provedené analýzy a následné komparace systému vzdělávání v obou podnicích byly posouzeny získané informace a vypracovány možné návrhy a doporučení směřující ke zlepšení stávajícího stavu dalšího vzdělávání zaměstnanců ve společnosti SINOP CB a. s.

Návrh 1: Ustanovení formální funkce personálního specialisty

Mnoho nedostatků v dalším vzdělávání zaměstnanců společnosti SINOP CB a. s., odhaluje mezery především v samotném přístupu podniku k zajišťování personálních činností. Řízení personálních procesů, včetně dalšího vzdělávání, se ve společnosti neseťká s hlubší podporou a v tomto důsledku je pojmáno nesystémově. Společnost by si měla uvědomit, že špatné řízení lidských zdrojů je drahé a zbytečně navyšuje personální náklady a plýtvá i schopnostmi pracovníků.

Ustanovený personální specialista by měl disponovat schopností spojovat obecné manažerské a ekonomické principy se zásadami úspěšného řízení lidí. Měl by tedy být v kontakt s pracovníky, zjišťovat jejich názory, podněty, potřeby a využívat je v zájmu podniku i jednotlivců. Samozřejmostí je poté požadavek na schopnost vést metodicky celý cyklus vzdělávání v důsledné vazbě na ostatní personální a podnikové procesy.

Důležitým předpokladem pro správné naplnění funkce personálního specialisty je její začlenění do managementu společnosti.

Návrh 2: Důsledná a systematická analýza potřeb vzdělávání provázaná na organizační cíle a strategie

Analýza vzdělávacích potřeb je v současné době zaměřena na vyhledání kvalifikačních nedostatků na úrovni jednotlivců. To sice podniku umožňuje zjištění aktuálních výkonnostních mezer pracovníků vzhledem k požadované kvalifikaci pro výkon konkrétního funkčního místa, avšak již nezabezpečuje, že vedením podniku stanovená požadovaná kvalifikace reflektuje aktuální i budoucí potřeby na úrovni organizace. Na žádost vedení společnosti je sice možné tyto kvalifikační požadavky měnit, nicméně z provedené analýzy je patrné, že vedení organizace dostatečně neobnovuje soubor

základních odborných předpokladů pro výkon jednotlivých funkcí a na mnohé podněty vnějšího i vnitřního prostředí reaguje nahodile bez zakotvenosti ve strategickém plánování.

Společnosti SINOP CB a. s. je proto doporučováno provádět důslednou a systematickou analýzu potřeb vzdělávání provázanou na organizační cíle a strategie.

Návrh 3: Manažerské vzdělávání

Manažerské vzdělávání by se mělo stát jednou z priorit vzdělávacího procesu organizace a to z důvodu, že právě řídicí pracovníci sehrávají klíčovou roli ve vytváření konkurenční výhody podniku a měli by tak být patřičně podporováni ve zvládnání neustále se měnících požadavků globálního prostředí.

Výkonnost, motivace i pracovní morálka většiny zaměstnanců závisí navíc do značné míry na tom, jakým způsobem je jejich nadřízení vedou, co a jakým způsobem od nich požadují, jak je podporují a inspirují. Rozvoj a trénink manažerských schopností a dovedností tímto jen dále nabývá na významu.

Proto, aby manažerské vzdělávání ve společnosti SINOP CB a. s. bylo efektivní, je doporučeno plánovat a provádět jej v rámci zdokonalení řídicího stylu organizace a postupovat v zásadě od nejvyšších vrstev managementu k těm nejnižším, tj. mistrům.

Jako některé vhodné možnosti vzdělávání manažerů společnosti SINOP CB a. s. byly navrženy:

- **Kurz koučinku**

Jak odhalily výsledky dotazníkového šetření, většina respondentů zastoupená 55 % se spíše nedomnívá, že jim je poskytována dostatečná podpora v dalším vzdělávání a následném převedení poznatků do praxe. Značná diference názorů se projevuje v otázce, zda dotazovaní pocítují zlepšení výkonu či orientace ve své práci v důsledku absolvovaného vzdělávání.

Aktivní podpora za strany nadřízených pracovníků v pokurzovní fázi významně přispívá k uchování nově získaných znalostí, dovedností a k jejich převedení

do praxe. *Společnosti je proto doporučeno vzdělávat manažery – vedoucí pracovníky v oblasti koučinku, jehož podstatou je podpořit rozvoj pracovníků a dovést je ke kompetentnímu výkonu stále složitějších úkolů.*

▪ **Kurz manažera kvality**

Společnost SINOP CB a. s. uplatňuje management kvality dle certifikace ISO 9001. Zástupce pro kvalitu společnosti je odpovědný za dodržování systému kvality a jeho neustálé monitorování, měření a zlepšování. Měl by být tedy vybaven dostatečnými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi.

Zástupci společnosti pro kvalitu je doporučováno prohloubit své znalosti z oblasti managementu kvality nad rámec požadavků normy.

Po absolvování kurzu by manažer kvality měl být schopen účinně řídit systém kvality s ohledem na požadavky společnosti SINOP CB a. s., pracovat s lidmi a řídit tým pomocí motivačních faktorů, vhodné komunikace a vedení. Samozřejmě by pro něj mělo být správné formulování cílů a delegování pravomocí i řízení podřízených pracovníků. Současně by se měl orientovat v ostatních systémech managementu a umět důkladně provádět interní audity a především nalézat příležitosti ke zlepšování a řešit problémy a neshody vznikající nejen ve výrobě, ale i při řízení podniku.

Vzhledem ke skutečnosti, že zástupce managementu kvality společnosti SINOP CB a. s. se značnou měrou podílí na vyhodnocování efektivity školení tím, že provádí interní audity všech kvalitativních procesů a tedy i procesu podnikového vzdělávání a rovněž vystupuje jako školitel kvality, je jeho pozice v personálních procesech významná a navrhované školení Manažera kvality nad rámec požadavků normy je příhodné a prakticky využitelné.

Návrh 4: Rozvojové programy vedoucí ke kariérním plánům

Rozvojové programy pracovníků jsou zaměřeny na budoucnost, na jejich další vzdělávání a širší rozvoj vzhledem k neustále se měnícím podmínkám trhu a rostoucím požadavkům.

Společnost SINOP CB a. s. by se na základě doporučení měla aktivně snažit vyhledávat mezi stávajícími podnikovými zaměstnanci jedince s růstovým potenciálem a ty začleňovat do rozvojových programů vedoucích ke kariérním plánům. Tito „talentovaní“ jedinci budou schopni posouvat společnost dál skrze své inovativní přístupy.

Přínos rozvojových programů je zřejmý nejen pro společnost, která si na základě vlastního výběru a náležité péče vychová novou loajální generaci „specialistů z řad vlastních zaměstnanců“, ale i pro zaměstnance, kteří získají silný motivační náboj, poněvadž si budou vědomi, že právě oni jsou pro společnost „ti potřební“.

Návrh 5: E-learning

E-learning představuje moderní vzdělávací proces založený na informačních a komunikačních technologiích. Využívá často simulací, multimediálních lekcí, schémat, audií, videí a také elektronických testů, které přímo hodnotí účastníky vzdělávání a poskytují okamžitou zpětnou vazbu o výsledcích nejen jim, ale i nadřízeným.

Jeho předností je i zpřístupnění vzdělávání širokému okruhu zaměstnanců s časovou nezávislostí jednotlivců při studiu a především úspora nákladů.

Náklady vynaložené na e-learningové vzdělávání jsou totiž v přepočtu na jednoho účastníka až o 88 % nižší než v učebně (TURNER, 2002).

Zavedením e-learningové výuky by společnost SINOP CB a. s. dosáhla značných úspor v rámci svého rozpočtu na vzdělávání, umožnila školení všem potřebným pracovníkům v čase jim vyhovujícím a zabezpečila i objektivní a okamžité hodnocení dosažených výsledků všech účastníků vzdělávání.

Společnosti SINOP CB a. s. je doporučováno využívat e-learningové výuky v oblasti školení povinných ze zákona a to konkrétně:

- **E- learningový kurz Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP);**
- **E- learningový kurz Bezpečnost práce a požární ochrana (PO);**

- **E-learningový kurz Školení řidičů.**

E-learningová výuka je společností doporučována i v případě odborného vzdělávání prostřednictvím Školicího střediska chladicí a klimatizační techniky. To umožňuje na základě registrace přístup k e-learningu členům Svazu chladicí a klimatizační techniky a tudíž i společnosti SINOP CB a. s.

Návrh 6: Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost vymezuje priority pro podporu rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti v rámci Cíle Konvergence z Evropského sociálního fondu pro období 2007 – 2013. Globálním cílem operačního programu je zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v České Republice na úroveň průměru 15 nejlepších zemí Evropské unie.

Operační program vymezuje 6 základních prioritních os, jimiž jsou Adaptabilita, Aktivní politika na trhu práce, Sociální integrace a rovné příležitosti, Veřejná správa a veřejné služby, Mezinárodní spolupráce a Technická pomoc.

Prioritní osa Adaptabilita je zaměřena na předcházení nezaměstnanosti prostřednictvím podpory investic do rozvoje lidských zdrojů ze strany podniků a organizací, rozvoje odborných znalostí, kvalifikací a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů, vytváření a zavádění moderních systémů řízení a rozvoje lidských zdrojů a rozvoje specifických služeb v oblasti zaměstnanosti.

Na prioritní osu Adaptabilita je z fondů Evropské unie vyčleněno 525,4 mil Eur.

Společnost SINOP CB a. s. doposud nevyžívala žádných dotačních programů. Pro účinnou a efektivní podporu dalšího vzdělávání pracovníků je jí proto *doporučován aktivní zájem o možnost čerpání finančního příspěvku v rámci Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost, ose Adaptabilita.*

Projekty vhodné pro konkrétní doporučení realizované *Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR* v rámci Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost na ose Adaptabilita, jsou následující.

- Projekt: „ **Podpora rozvoje dalšího profesního vzdělávání v malých a středních podnicích**“
- Projekt: „**Vzdělávejte se pro růst!**“

Dalším projektem velmi příhodným pro doporučení společnosti SINOP CB a. s. realizovaným *Svazem chladicí a klimatizační techniky* v rámci Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost je:

- Projekt: „ **Rozvoj dovedností zaměstnanců v odvětví chladicí a klimatizační techniky**“

V lednu 2011 Svaz chladicí a klimatizační techniky zahájil realizaci projektu zaměřeného na rozvoj dovedností zaměstnanců v odvětví chladicí a klimatizační techniky.

Hlavním cílem projektu je zvýšení adaptability a zaměstnatelnosti pracovníků vybraných členských podniků a prostřednictvím vzdělávání rozvinout jejich dovednosti v oblastech, které jsou klíčové pro působení na zastávaných pozicích. Působením na zaměstnance by mělo dojít k naplnění dalšího cíle, a to posílení konkurenceschopnosti zapojených členských podniků Svazu chladicí a klimatizační techniky.

Vzdělávací program, který v rámci projektu proběhne je zaměřen na 2 klíčové aktivity, jimiž jsou vzdělávání manažerů/vedoucích pracovníků a odborná školení techniků/mechaniků.

Vzdělávání manažerů/vedoucích pracovníků je rozčleněno do 3 modulů, jež komplexně pokrývají potřebu členských podniků Svazu chladicí a klimatizační techniky. Jednotlivé vzdělávací moduly reprezentují:

- **Měkké dovednosti** (prezentace, komunikace a řešení konfliktů)
- **Manažerské dovednosti** (vedení, organizace práce, marketing, strategie)
- **Odborné znalosti** (ekonomie a finance)

Odborná školení odráží potřebu zajištění evropských norem a jsou rozdělena do těchto oblastí:

- ***Odborná způsobilost pracovníků (norma EN 13/313)***
- ***Chladicí zařízení a tepelná čerpadla (norma EN 378)***
- ***Tvrdé pájení (norma EN 13/133)***

Ke zkvalitnění odborného vzdělávání ve smyslu názornosti poslouží simulační zařízení.

Celý projekt bude ukončen 31. prosince 2013 a v úhrnu bude proškoleny cca. 300 osob, které působí u 66 členských podniků Svazu chladicí a klimatizační techniky.

První výběrové kolo proběhlo již v lednu 2011 a společnost SINOP CB a. s. se jej nezúčastnila a to i přes své členství ve Svazu chladicí a klimatizační techniky a především objektivní přínosy celého programu.

V tomto ohledu je vhodné zmínit, že vzdělávací program realizovaný v projektu je pro účastníky zcela zdarma, podnik tedy ze svého rozpočtu nic neplatí, hradí si pouze náklady spojené s dopravou a ubytováním. Významným příspěvkem je dále náhrada mzdy pracovníků, jež jsou zapojeni do vzdělávání a to ve výši až 140 Kč/hod v závislosti na konkrétní výši hodinové mzdy pracovníka.

Na základě rozhovoru s panem Mgr. Stojanovem, kontaktní osobou realizovaného projektu, bylo zjištěno, že v průběhu měsíce června/července bude přistoupeno k vyhodnocení závazného přihlášení členských podniků do projektu a tím *budou uvolněna další místa pro možné zájemce a tedy i společnost SINOP CB a. s., již je doporučováno aktivně se zajímat o zapojení se do projektu.*

7 Závěr

Původ slova vzdělávání má své kořeny v latinském „educare“, jehož význam je spatřován jako „vedení ven“ či „vedení vpřed“.

V době vysoké konkurence, kdy společnosti disponují podobnými technologiemi, rozhodují o úspěchu podniku především kvalitní procesy, za nimiž stojí lidé. Kvalita těchto procesů odráží kvalitu péče a vzdělávání, které jsou pracovníkům poskytovány i přístup podniků k vyrovnávání se s neustále náročnějšími požadavky měnícího se prostředí.

Když Jonas Ridderstrale řekl: *„Z investic do poznání jsou nejbezpečnější a často i nejvyšší úroky,“* měl jistě hlubokou pravdu. Přesto se však i v současné době objevuje u mnoha podniků neochota věnovat finanční prostředky na investice do vzdělávání.

Tato diplomová práce je věnována analýze a následnému zhodnocení současného systému vzdělávání ve vybraném středním podniku a snaze o nalezení nových možností a přístupů vedoucích k zefektivnění podnikové vzdělávací koncepce, která povede k růstu znalostního potenciálu jednotlivých pracovníků a tím i celého podniku.

Cílem práce je zhodnocení současného systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraném středně velkém podniku, porovnání se systémem vzdělávání ve společnosti s obdobným zaměřením a následný návrh možností zlepšování systému vzdělávání v daném podniku.

Pro účely práce byl zvolen středně velký podnik SINOP CB a. s., výrobce a dodavatel průmyslového chlazení, klimatizace, chladicího výčepního zařízení a nápojové techniky a MOTOR JIKOV Fostron a. s., jakožto společnost vhodná ke komparaci vzhledem k svému obdobnému výrobnímu zaměření a působnosti ve stejném regionu.

K analýze stávajícího systému vzdělávání byla u obou podniků využita metoda dotazování a to konkrétně formou rozhovoru s personalistou společnosti. U společnosti SINOP CB a. s. bylo navíc provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci.

Analýza současného systému vzdělávání společnosti SINOP CB a. s. v komparaci se podnikovým vzděláváním MOTOR JIKOV Fostron a. s. poukázala na nedostatečnou váhu dalšího vzdělávání pracovníků v rámci podnikových přístupů. Systém vzdělávání zaměstnanců společnosti SINOP CB a. s. je tak ve svém jádru postaven na školeních povinných ze zákona. Tato skutečnost odráží absenci cílů a priorit, nedostatečnou analýzu potřeb a především chybějící návaznost na podnikovou strategii. Ta by měla více odrážet aktuální potřeby organizace a uznat rovněž, že současné či potencionální nedostatky v kvalifikaci na úrovni jednotlivců mohou ohrozit v budoucnu prosperitu a další růst celé společnosti.

Nevhodnost stávajícího systému vzdělávání vyvstává rovněž z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, kteří se obecně shodují, že jim podnik v dostatečné míře spíše neposkytuje možnost dalšího vzdělávání a rozvoje a že současný systém vzdělávání jim taktéž spíše nevyhovuje.

Na základě zjištěných nedostatků byla formulována doporučení směřující k jejich nápravě a eliminaci.

Jednotlivá navržená doporučení odráží potřebu: *ustanovení formální funkce personálního specialisty; provádění důsledné a systematické analýzy potřeb vzdělávání provázané na organizační cíle a strategie; zavedení manažerského vzdělávání a to například formou kurzu koučinku pro vedoucí pracovníky či kurzu manažera kvality nad rámec požadavků normy; podpory rozvojových programů vedoucích ke kariérním plánům; využití e-learningu a to v oblasti školení povinných ze zákona i v případě odborného vzdělávání prostřednictvím Školicího střediska chladicí a klimatizační techniky a v neposlední řadě orientaci na čerpání finančních prostředků na další vzdělávání pracovníků skrze Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost a to konkrétně prostřednictvím projektů „ Podpora rozvoje dalšího profesního vzdělávání v malých a středních podnicích“, „Vzdělávejte se pro růst!“ a „ Rozvoj dovedností zaměstnanců v odvětví chladicí a klimatizační techniky“.*

Jak vyjádřil Laurence Lyons: „*Od devadesátých let přežijí pouze inteligentní organizace*“. Tedy ty, jež uznají, že „cesta vzdělávání“ je „cestou vedení vpřed“.

8 Summary

This thesis is to analyse and balance the contemporary educational system of selected medium size enterprise and its effort of finding new possibilities and ways leading to improval of corporate educational concept which leads to the growth of knowledge potential of individual workers and the business as a whole.

The goal of this thesis is the evaluation of contemporary educational system of employees in selected medium-sized enterprise, its comparison with educational system of another enterprise with similar business orientation and finally draft of possibilities how to improve the educational system of given enterprise.

For the purpose of this work have been selected SINOP CB a.s., a medium sized company that produces and installs industrial cooling systems, air conditionings and cooling tapping devices and MOTOR JIKOV Fostron a. s., a company of similar business orientation, from the same region that has been found suitable for comparison.

For analysis of existing educational system has been used the method of questioning, specifically the interview with HR Managers. At SINOP CB a. s. the direct questionnaire survey with employees has been used as well.

The analysis of contemporary educational system of SINOP CB a. s. in comparison to MOTOR JIKOV Fostron a. s. reveals the insufficient integration of employee's education system within the company policy. The educational system of SINOP CB a. s. employees is mainly based on law-mandatory trainings. This fact reflects the lack of goals and priorities, insufficient analysis of needs and especially missing continuity to a business strategy that should more reflect its actual needs and point out those current and potential weaknesses in qualification of individuals may threaten the prosperity and growth of the entire organization in the future. Unsuitability of existing educational system is acknowledged by company's employees as well.

On basis of evaluation and assessment of all information have been proposed following recommendations:

- establish a formal post of HR Specialists;
- perform rigorous and systematic analysis of educational needs, across the organizational goals and strategies;
- management education;
- development programs leading to career plans;
- e-learning;
- Operational program Human Resources and Employment.

Key words: education and development of employees, educational system, educational process, educational needs, human resources, medium-sized enterprise, methods of education, method of comparison, method of questioning.

9 Přehled použité literatury

- 1) ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- 2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 3) BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. 269 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
- 4) BELCOURT, M.; WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
- 5) „Dobrá praxe“ firemního vzdělávání. *Moderní řízení*. 2007, roč. XLII, č. 7, s. 6-7. ISSN 0026-8720.
- 6) DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- 7) HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2004. 262 s. ISBN 80-213-0646-7.
- 8) HORNÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 9) Jak nadchnout účastníky firemního vzdělávání. *Moderní řízení*. 2007, roč. XLII, č. 9, s. 73-74. ISSN 0026-8720.
- 10) KAZDOVÁ, A. Časy se mění: Více muziky za méně peněz: Rozhovor. *Moderní řízení*. 2010, roč. XLV, č. 11, s. 2-4. ISSN 0026-8720.
- 11) KAZDOVÁ, A.; FREJTICHOVÁ, J. Firemní vzdělávání prožívá revoluci. *Moderní řízení: Trendy firemního vzdělávání*. 2010, roč. XLV, č. 11, s. 1. ISSN 0026-8720.
- 12) KAZÍK, P. Vzdělávání pomocí interních lektorů. *Moderní řízení*. 2007, roč. XLII, č. 9, s. 62. ISSN 0026-8720.
- 13) KERSH, N., EVANS, K. Competence development and workplace-learning in the UK and Ireland: an overview. In CHISHOLM, L., FENNES, H., SPANNRING, R. (eds.). *Competence Development at Workplace Learning*. Innsbruck: Innsbruck University Press, 2007. s. 127-146. ISBN 978-3-902571-25-0.
- 14) KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

- 15) KOČÍ, J. Poznámka k rozvoji malých a středních podniků v ČR. *Moderní řízení*. 2000, roč. XXXV, č. 6, s. 16. ISSN 0026-8720.
- 16) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- 17) Moderní vzdělávací programy. *Moderní řízení*. 2007, roč. XLII, č. 1, s. 55-56. ISSN 0026-8720.
- 18) MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2000. 200 s. ISBN 80-85963-93-0.
- 19) NÁHLOVSKÝ, P. Jak měřit efektivitu firemního vzdělávání?: Rozhovor. *Moderní řízení*. 2007, roč. XLII, č. 7, s. 8-10. ISSN 0026-8720.
- 20) NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7.
- 21) PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- 22) Plán školení. Interní materiál společnosti SINOP CB a. s.
- 23) REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- 24) Směrnice SM 02 Lidské zdroje a infrastruktura. Interní materiál společnosti SINOP CB a. s.
- 25) STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. 110 s. ISBN 978-80-86754-98-7.
- 26) SUCHÝ, J. Dva motory firemního vzdělávání. *Moderní řízení: Trendy firemního vzdělávání*. 2010, roč. XLV, č. 11, s. 5-7. ISSN 0026-8720.
- 27) ŠIMBEROVÁ, Z. Učení a vzdělávání v podniku a jejich podmínky. In NOVOTNÝ, P. (ed.). *Pracoviště jako prostor k učení*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. s. 20-30. ISBN 978-80-210-4918-5.
- 28) TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- 29) VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- 30) VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

- 31) VINTROVÁ, E a kol. *Sociální a ekonomické dopady integrace České republiky do Evropské unie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. 256 s. ISBN 80-245-0197-X.
- 32) VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- 33) VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- 34) VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. Identifikace vzdělávacích potřeb podniku. *Moderní řízení*. 2004, roč. 39, č. 2, s. 59-62. ISSN 0026-8720.
- 35) WAIN, D. Grow your own. *People Management*. 2009, roč. 15, č. 14, s. 15. ISSN 1358-6297.

Elektronické zdroje:

- 36) Assessment centrum. *HR news* [online]. 2006 [cit. 2011-12-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/assesment-centrum-id-287951>>.
- 37) CLEMMER, J. *Why most training Fails* [online]. 2011 [cit. 2011-12-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.jimclemmer.com/why-most-training-fails.php>>.
- 38) ESF. *AutoAdapt - zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti odvětví automobilového průmyslu* [online]. 2011 [cit. 2012-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcr.cz/projekty/autoadapt-zvysovani-adaptability-zamestnancu-a>>.
- 39) European Commission. *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (2003/361/EC)* [online]. Official Journal of the European Union, 2003 [cit. 2011-11-18]. Dostupné z WWW: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>>.
- 40) European Commission. *The new SME definition: User guide and model declaration* [online]. Publications Office: Publications.eu.int, 2006 [cit. 2011-11-18]. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf>. ISBN 92-894-7909-4.

- 41) Evropský sociální fond v ČR. *Podpora rozvoje dalšího profesního vzdělávání v malých a středních podnicích* [online]. 2012 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcr.cz/podpora-rozvoje-dalsiho-profesniho-vzdelavani-v-malych-a>>.
- 42) E-learning šetří čas i peníze. *HR news* [online]. 2006 [cit. 2011-12-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/e-learning-setri-cas-i-penize-id-262240#ixzz1g213Lqtj>>.
- 43) Kdy být koučem a kdy manažerem?. *HR news* [online]. 2007 [cit. 2011-12-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/organizace-pracovni-cinnosti-id-148681/kdy-byt-koucem-a-kdy-manazerem-id-456198>>.
- 44) KOTLÁROVÁ, R. *Kdo je SME/MSP- Unie malých a středních podniků ČR- SME UNION Czech Republic* [online]. 2011 [cit. 2011-11-19]. Dostupné z WWW: <http://www.sme-union.cz/?page_id=163>.
- 45) KOTLÁROVÁ, R. *Statistické údaje MSP* [online]. 2011 [cit. 2011-11-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.sme-union.cz/wp-content/uploads/2011/08/Statistick%C3%A9-%C3%BAAdaje-MSP-ke-sta%C5%BEen%C3%AD-za-textem.pdf>>.
- 46) Manažer a kouč v jedné osobě. *HR news* [online]. 2007 [cit. 2011-12-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/manazer-a-kouc-v-jedne-osobe-id-413654>>.
- 47) *MOTOR JIKOV Group a. s.* [online]. 2012 [cit. 2012-02-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.motorjikov.cz/>>.
- 48) MPSV. *Projekt: "Vzdělávejte se pro růst!"* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/projekt_vzdelavejte_se_pro_rust~>.
- 49) Pomozte svým lidem v učení. *HR news* [online]. 2008 [cit. 2011-12-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/pomozte-svym-lidem-v-uceni-id-615995>>.
- 50) Rozvoj zaměstnanců pomocí Assessment centra. *HR news* [online]. 2006 [cit. 2011-12-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/rozvoj-zamestnancu-pomoci-assessment-centra-id-288759>>.
- 51) *SCHKT – Svaz chladicí a klimatizační techniky* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://schkt.tradecentrum.cz/>>.
- 52) *SINOP CB a. s.* [online]. 2012 [cit. 2012-02-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.sinop.cz/>>.

- 53) Současné trendy ve vzdělávání zaměstnanců. *HR news* [online]. 2009 [cit. 2011-12-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/soucasne-trendy-ve-vzdelavani-zamestnancu-id-703772#ixzz1g2ApCFsO>>.
- 54) Strukturální fondy EU. *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalnifondy.cz/getdoc/d26c8d6a-821b-45df-9c9c-29a8a55f7e1e/OP-Lidske-zdroje-azamestnanost>>.
- 55) *Školící středisko chladicí a klimatizační techniky* [online]. 2012 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.skoleni.chlazenici.cz/>>.
- 56) TROHA, F. *The CEO Refresher: The most overlooked way for you to improve your organization`s bottom line by Frank J. Troha* [online]. 2002 [cit. 2011-12-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.refresher.com/atroha.html>>.
- 57) TURNER, F. *The CEO Refresher: Do You Have a Performance Improvement or a Training Department? by Freda Turner* [online]. 2002 [cit. 2011-12-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.refresher.com/aimprovementor.html>>.
- 58) Výroční zprávy společnosti SINOP CB a. s. 2009 - 2010. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a434388&klic=lraycLGAkR7wf7vP7s195w%3d%3d>>.
- 59) Výroční zprávy společnosti MOTOR JIKOV Fostron a. s. 2009 - 2010. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a417379&klic=0Mq%2fLaERyLWdhRhvbO7wPg%3d%3d>>.
- 60) ŽILAYOVÁ, E. *Mínění poskytovatelů dalšího vzdělávání o vzdělávání zaměstnanců v malých a středních podnicích: Zpráva o šetření* [online]. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2010 [cit. 2011-12-21]. Dostupné z WWW: <http://www.aivd.cz/sites/default/files/zaverecna_zprava_-_msp.pdf>.
- 61) 10 výhod e-learningu. *HR news* [online]. 2010 [cit. 2011-12-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/10-vyhod-e-learningu-id-1224161#ixzz1g1xTCNxq>>.

Seznam použitých obrázků, schémat, tabulek a grafů

Obrázky

| | | |
|-----------|--|---------|
| Obrázek 1 | Logo odborného semináře SINOP-TREND 2011 | str. 52 |
|-----------|--|---------|

Schémata

| | | |
|----------|---|---------|
| Schéma 1 | Vztah učení, rozvoje a vzdělávání | str. 10 |
| Schéma 2 | Formy podnikového vzdělávání | str. 14 |
| Schéma 3 | Učení v podniku | str. 15 |
| Schéma 4 | Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace | str. 16 |
| Schéma 5 | Prvky procesu realizace vzdělávání | str. 20 |
| Schéma 6 | Proces vzdělávání zaměstnanců společnosti SINOP CB a. s. | str. 47 |

Tabulky

| | | |
|-----------|--|---------|
| Tabulka 1 | Průměrný přepočtený počet zaměstnanců společnosti SINOP CB a. s. v letech 2008 – 2010 | str. 42 |
| Tabulka 2 | Průměrný přepočtený počet zaměstnanců společnosti MOTOR JIKOV Fostron a. s. v letech 2008 – 2010 | str. 45 |
| Tabulka 3 | Plánovaná a realizovaná školení společnosti SINOP CB a. s. | str. 50 |
| Tabulka 4 | Pohlaví respondentů | str. 54 |
| Tabulka 5 | Věková struktura respondentů | str. 54 |
| Tabulka 6 | Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů | str. 55 |
| Tabulka 7 | Práce v oboru | str. 55 |
| Tabulka 8 | Odpovídá pracovní pozice respondentů úrovni jejich vzdělání? | str. 56 |
| Tabulka 9 | Jak dlouho respondenti pro podnik pracují? | str. 56 |

| | | |
|------------|--|---------|
| Tabulka 10 | Poskytuje podnik respondentům dostatečnou možnost dále se vzdělávat a rozvíjet? | str. 57 |
| Tabulka 11 | Účastní se respondenti v současné době podnikového vzdělávání? | str. 58 |
| Tabulka 12 | Vyhovuje respondentům stávající systém podnikového vzdělávání? | str. 59 |
| Tabulka 13 | Pociťují respondenti ve své práci zlepšení výkonu či orientace v důsledku absolvovaného vzdělávání? | str. 60 |
| Tabulka 14 | Jak respondenti vnímají možnost dalšího vzdělávání? | str. 62 |
| Tabulka 15 | Znají respondenti strategii podniku a jeho cíle? | str. 63 |
| Tabulka 16 | Je respondentům zcela jasná jejich pracovní náplň? | str. 64 |
| Tabulka 17 | Mají respondenti od nadřízených zpětnou vazbu ke svému výkonu? | str. 65 |
| Tabulka 18 | Pociťují respondenti ve své práci nedostatky, které by bylo možné doplnit dalším vzděláváním? | str. 66 |
| Tabulka 19 | Podporují nadřízení v dostatečné míře respondenty v jejich snaze dále se vzdělávat včetně ponechání doby na „zapracování se a převedení nových poznatků do praxe“? | str. 67 |

Grafy

| | | |
|--------|---|---------|
| Graf 1 | Poskytuje podnik respondentům dostatečnou možnost dále se vzdělávat a rozvíjet? | str. 57 |
| Graf 2 | Účastní se respondenti v současné době podnikového vzdělávání? | str. 58 |
| Graf 3 | Vyhovuje respondentům stávající systém podnikového vzdělávání? | str. 59 |
| Graf 4 | Pociťují respondenti ve své práci zlepšení výkonu či orientace v důsledku absolvovaného vzdělávání? | str. 61 |

| | | |
|---------|--|---------|
| Graf 5 | Jak respondenti vnímají možnost dalšího vzdělávání? | str. 62 |
| Graf 6 | Znají respondenti strategii podniku a jeho cíle? | str. 63 |
| Graf 7 | Je respondentům zcela jasná jejich pracovní náplň? | str. 64 |
| Graf 8 | Mají respondenti od nadřízených zpětnou vazbu ke svému výkonu? | str. 65 |
| Graf 9 | Pocítují respondenti ve své práci nedostatky, které by bylo možné doplnit dalším vzděláváním? | str. 66 |
| Graf 10 | Podporují nadřízení v dostatečné míře respondenty v jejich snaze dále se vzdělávat včetně ponechání doby na „zapracování se a převedení nových poznatků do praxe“? | str. 67 |

Seznam příloh

- Příloha 1 Certifikát ISO 9001:2009 SINOP CB a. s.
- Příloha 2 Certifikát ISO 9001:2000 MOTOR JIKOV Fostron a.s.
- Příloha 3 Organizační schéma SINOP CB a. s.
- Příloha 4 Organizační schéma MOTOR JIKOV Fostron a.s.
- Příloha 5 Dotazník k průzkumu názorů a postojů zaměstnanců k podnikovému vzdělávání
- Příloha 6 Základní otázky k rozhovoru s personalistou společnosti
- Příloha 7 Zaškolení pracovníci (obsluha strojů) SINOP CB a. s.

Příloha 1

CLPR
CERTIFIKACE



certifikát

Tímto potvrzujeme, že systém managementu kvality organizace



SINOP CB a.s.

Jeseniova 2851/32, 130 00 Praha 3

Provozovny:

Pod Stromovkou 205, Litvinovice, 370 01 České Budějovice
K Hrušovu 1400/1, 102 00 Praha 10 - Hostivař
IČ: 26028867

byl prověřen a uznán akreditovaným certifikačním orgánem č. 3016
Českým lodním a průmyslovým registrem, s.r.o. ve shodě s normou

ČSN EN ISO 9001:2009

Certifikovaný systém managementu kvality:

**Výroba chladírenských zařízení. Dodávky a instalace chladírenských
technologií a boxů. Kovovýroba. Povrchové úpravy kovů.**

Toto uznání je dále podmíněno tím, že držitel bude udržovat systém managementu
kvality podle uvedené normy, což bude sledováno ze strany
ČESKÉHO LODNÍHO A PRŮMYSLOVÉHO REGISTRU.

Certifikát byl poprvé vystaven v roce 2003 a od té doby je udržován.
Tento certifikát nahrazuje certifikát č. C-81927/R2 platný do 27.04.2012.

Číslo certifikátu: C-81927/R3
Certifikát je platný do: 27.04.2012
Datum a místo vystavení: 28.04.2011, Praha



Jiří Dynybyl

Jiří Hemr

Příloha 2

CERTIFIKÁT



pro systém managementu dle
EN ISO 9001 : 2000

V souladu s TÜV NORD CERT postupy je tímto potvrzeno, že

MOTOR JIKOV Fostron a.s
Kněžskodvorská 2277
370 04 České Budějovice
Česká republika

má zaveden systém managementu v souladu s výše uvedenou normou pro následující obor platnosti

**Výroba forem a ostříhovacích nástrojů.
Vývoj a výroba jednorúčelových strojů.**

Registrační číslo certifikátu 04 100 059023
Audít. zpráva číslo 624 557/200

Platný do 2011-05-12
Počáteční certifikace 2005-05-13

Certifikační místo
TÜV NORD CERT GmbH

Praha, 2008-08-02

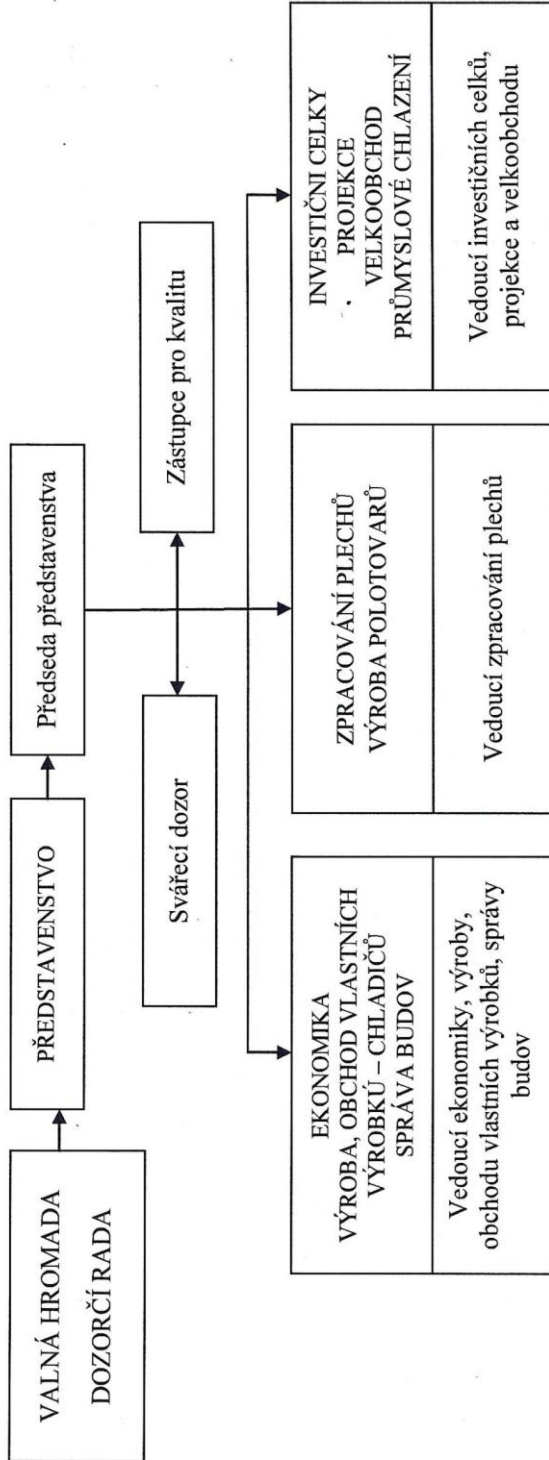
Tato certifikace byla provedena v souladu s TÜV NORD CERT certifikačními postupy a je podnětem
k provádění pravidelných kontrolních auditů.
TÜV NORD CERT GmbH Langemarckstrasse 20 45141 Essen www.tuev-nord-cert.com



TGA-28-30-98-00

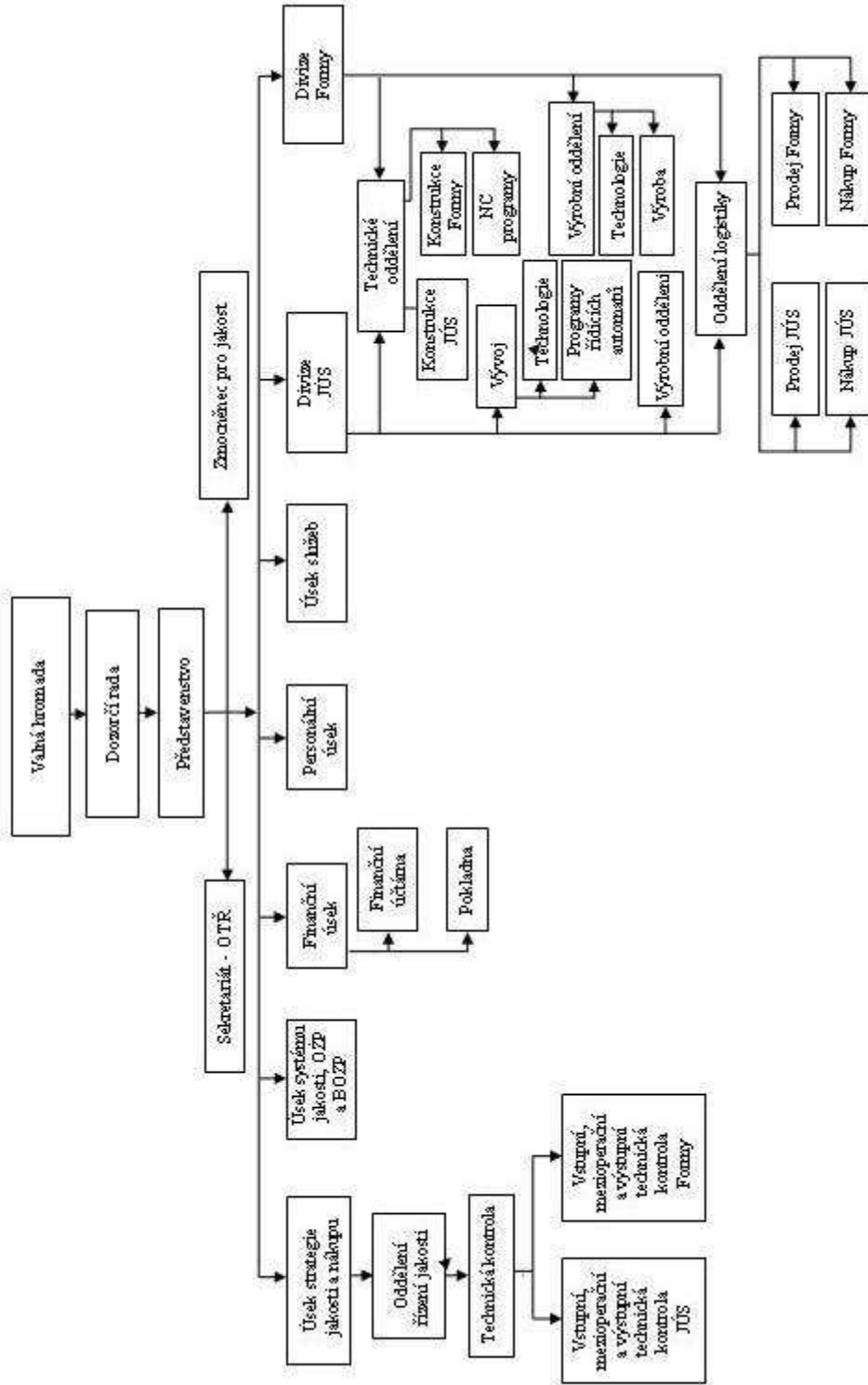
Příloha 3

Organizační schéma – SINOP CB a. s.



Příloha 4

Organizační schéma - MOTOR JIKOV FOSTON a. s.



Příloha 5

Dotazník k průzkumu názorů a postojů zaměstnanců k podnikovému vzdělávání

Vážený respondente,

tento dotazník, mapující názory a postoje zaměstnanců k systému podnikového vzdělávání, je zcela anonymní a veškeré uvedené informace poslouží pouze jako podklad pro zpracování diplomové práce. Děkuji předem za vyplnění.

S přáním pracovních i osobních úspěchů,

Bc. Lenka Chladová

1. část - základní informace

1. Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

2. Věková kategorie:

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) nad 55 let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) odborné- výuční list
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

4. Pracujete nyní ve svém oboru?

- a) ano
- b) ne

5. Odpovídá pozice, na které nyní pracujete, úrovni Vašeho dosaženého vzdělání?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

6. Jak dlouho již pro podnik pracujete?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 až 5 let
- c) 6 až 10 let
- d) více než 10 let

2. část – vlastní šetření

7. Poskytuje Vám podnik dostatečnou možnost dále se vzdělávat a rozvíjet?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

8. Účastníte se v současné době podnikového vzdělávání?

- a) ano a mám zájem dále se účastnit
- b) ano, avšak nemám příliš zájem
- c) ne, avšak měl/a bych zájem
- d) ne a nemám příliš zájem se účastnit

9. Vyhovuje Vám stávající systém podnikového vzdělávání?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

10. Jaké nedostatky v podnikovém systému vzdělávání spatřujete? Prosím vyjmenujte.

11. Pokud jste/byl jste účastníkem podnikového vzdělávání, pocít'ujete ve své práci zlepšení výkonu či orientace v důsledku absolvovaného vzdělávání?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

12. Jak vnímáte možnost dalšího vzdělávání?

- a) jako motivující prvek odborného i osobního rozvoje, jež považuji za benefit (zaměstnaneckou výhodu)
- b) jako motivující prvek odborného i osobního rozvoje, jež nepovažuji za benefit (zaměstnaneckou výhodu)
- c) jako „nutné zlo“

13. Znáte strategii Vašeho podniku a jeho cíle?

- a) ano
- b) ne
- c) částečně

14. Je Vám zcela jasná Vaše pracovní náplň?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

15. Máte od nadřízených zpětnou vazbu ke svému výkonu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

16. Pociťujete ve své práci určité nedostatky, které by bylo možné doplnit dalším vzděláváním?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

17. Podporuje Vás nadřízený v dostatečné míře ve Vaší snaze se dále vzdělávat včetně ponechání doby na „zapracování se a převedení nových poznatků do praxe“?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

18. Jak jsou řešeny případné nedostatky ve Vašem výkonu. Prosím krátce popište.

19. Co Vás k dalšímu vzdělávání motivuje? Prosím vyjmenujte.

Příloha 6

Základní otázky k rozhovoru s personalistou společnosti

- 1.** Jaká je priorita podnikového vzdělávání v rámci firemní strategie a jaký je objem finančních prostředků, jež společnost do vzdělávání investuje?
- 2.** Jakým způsobem probíhá v podniku proces vzdělávání zaměstnanců?
- 3.** Jakým způsobem nejčastěji podnikové vzdělávání zajišťujete? (místo, lektoři, metody)
- 4.** Vyhodnocujete proces vzdělávání a jeho efektivnost? Jak?
- 5.** Jakým způsobem dbáte o rozvoj manažerů?
- 6.** Jaký je dle vašeho názoru postoj zaměstnanců k dalšímu vzdělávání?
- 7.** Využili jste někdy dotačních programů v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?
- 8.** Jaký je výhled Vaší společnosti v oblasti podnikového vzdělávání do budoucna?

