

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA ŘÍZENÍ**

---

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

## **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**AUDIT VZDĚLÁVACÍHO STŘEDISKA VE VYBRANÉM**  
**PODNIKU**

**Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**

**Autor diplomové práce: Markéta Adamová**

---

**2013**

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta ADAMOVIÁ**

Osobní číslo: **E11775**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Audit vzdělávacího střediska ve vybraném podniku.**

Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je provést informační audit vzdělávacího střediska s návrhy na zlepšení činnosti.

Metodika práce:

Studium odborné literatury a literárních pramenů zaměřených na oblast nefinančního auditu, vzdělávání a rozvoje lidského potenciálu a celoživotního vzdělávání ve znalostní ekonomice. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření je nutno provést obsahovou analýzu stávajících dokumentů Školícího střediska, čerpat informace z dalších administrativních údajů. Pomocí neřízených rozhovorů a vytvořeného dotazníku získat informace kvantitativního a kvalitativního rázu a tyto doplnit pozorováním. Provést analýzu získaných dat a informací a celkové zhodnocení dosavadního fungování Školícího střediska. Provést syntézu získaných poznatků a návrhů na zlepšení chodu vzdělávacího střediska.

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50-70 str.**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

**BARTÁK, J.** Od znalostí k inovacím: tvorba rozvíjení a využívání znalostí v organizaci. Praha: Alfa nakladatelství, 2008. 190 s. ISBN 978-80-87197-03-05  
**HRONÍK, F.** Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8  
**STEJSKALOVÁ, I., ROLÍNEK, L.** Metodika manažerského auditu v malých a středních podnicích. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích: Ekonomická fakulta, 2011. 37 s. ISBN 978-80-7394-311-0  
**TICHÁ, I.** Učíci se organizace. Praha: Alfa Publishing, 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2  
**TRUNEČEK, J.** Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3

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

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**

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

UNIVERZITA  
ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
L.S. FAKULTA  
EKONOMICKÁ  
30. dubna 2013 13:49  
České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

## **Prohlášení**

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

Datum: 30. 4. 2013 v Českých Budějovicích

Podpis studenta: Adamová

## **Poděkování**

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

Děkuji také Ing. Františku Smržovi – garantovi Školícího střediska společnosti Zeelandia s. r. o. Malšice a paní Ing. Ivaně Balounové – personální manažerce společnosti Zeelandia s. r. o. za poskytnutí potřebných informací. Dále děkuji i zaměstnancům společnosti Zeelandia s. r. o. za vstřícný přístup.

# OBSAH

<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>2. LITERÁRNÍ REŠERŠE</b> .....	<b>5</b>
2.1 NOVÁ EKONOMIKA.....	6
2.2 ZNALOSTNÍ SPOLEČNOST .....	8
2.3 AUDIT .....	10
2.4 LIDSKÉ ZDROJE .....	15
2.4.1 <i>Intelektuální kapitál</i> .....	15
2.4.2 <i>Lidský potenciál</i> .....	17
2.5 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	18
2.5.1 <i>Rozvoj zaměstnanců</i> .....	19
2.5.2 <i>Pracovní kariéra</i> .....	20
2.5.3 <i>Motivace</i> .....	21
2.6 VZDĚLÁVÁNÍ .....	22
2.6.1 <i>Plánování vzdělávání</i> .....	23
2.6.2 <i>Vzdělávání</i> .....	24
2.6.3 <i>Hodnocení vzdělávání</i> .....	28
2.6.4 <i>Metody vzdělávání</i> .....	29
2.6.5 <i>Zdroje vzdělávání</i> .....	31
2.6.6 <i>Náklady vzdělávání</i> .....	32
2.7 EVROPSKÁ VZDĚLÁVACÍ POLITIKA A JEJÍ PODPORA EVROPSKOU UNÍÍ .....	33
2.7.1 <i>Evropská unie</i> .....	33
2.7.2 <i>Dotační programy na podporu vzdělávání v České republice</i> .....	34
2.8 UČENÍ .....	37
2.8.1 <i>Jak se lidé učí</i> .....	39
2.8.2 <i>Učební styly</i> .....	39
2.8.3 <i>Učící se organizace</i> .....	40
2.8.4 <i>Celoživotní učení</i> .....	42
<b>3. METODICKÝ POSTUP</b> .....	<b>46</b>
3.1 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	46
3.2 SPECIFIKACE VYBRANÉHO PODNIKU.....	46
3.2.1 <i>Historie společnosti</i> .....	46
3.2.2 <i>Společnost Zeelandia s. r. o.</i> .....	48
3.2.3 <i>Školící středisko společnosti Zeelandia s. r. o. Malšice</i> .....	49
3.3 METODY SBĚRU DAT .....	50
3.4 SBĚR DAT VE SPOLEČNOSTI ZEELANDIA S. R. O. MALŠICE .....	52
3.4.1 <i>Zpracování dat</i> .....	55
<b>4. VÝSLEDKY PRŮZKUMU</b> .....	<b>57</b>
4.1 ŠKOLÍCÍ STŘEDISKO SPOLEČNOSTI ZEELANDIA S. R. O. MALŠICE .....	58

4.1.1 Vybavení Školícího střediska.....	58
4.1.2 Další informace o Školícím středisku .....	61
4.2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ .....	61
4.2.1 „Zeelandia – vzděláváním k vyšší profesionalitě“ .....	63
4.3 ANALÝZA A KOMPARACE DAT 2008 - 2012 .....	67
4.3.1 Rok 2008 – pilotní průzkum .....	67
4.3.2 Využití střediska v daném období .....	68
4.3.3 Účastníci školení.....	70
4.3.4 Rozvržení zaměstnanců dle zaměření výuky.....	73
4.3.5 Školení .....	77
4.4 VÝSLEDKY POZOROVÁNÍ .....	86
4.5 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	96
4.6 STANDARDIZOVANÝ ROZHOVOR .....	104
<b>5. DISKUZE .....</b>	<b>109</b>
<b>6. ZÁVĚR .....</b>	<b>115</b>
<b>7. SUMMARY .....</b>	<b>118</b>
<b>8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>119</b>

# 1. ÚVOD

*„Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud si nevynalezne způsob, jak měniti nádeníky v ředitele.“ (Tomáš Baťa)*

Příchod nového století byl provázen přechodovým stádiem současné společnosti k společnosti znalostní. Jednadvacáté století může být charakterizováno turbulentním prostředím, které je typické zvyšující se rychlostí změn. Přímou úměrou se zvyšujícímu procesu flexibility a adaptace. Podniky v rozvíjejících se a rozvinutých ekonomikách mají přístup k podobným výrobním faktorům a technologiím, což je podpořeno procesem globalizace. Pro odlišení podniku od konkurence začíná nabývat na významu intelektuální kapitál, především jedna z jeho složek – lidský kapitál, který je hnacím motorem intelektuálního kapitálu.

Lidský kapitál je ojedinělým a nenapodobitelným bohatstvím daného podniku. Ovšem ani to není schopno samo o sobě zajistit podniku žádané tržní postavení. Podnik musí být schopen s daným bohatstvím pracovat a neustále ho rozmnožovat, tedy daný lidský kapitál rozvíjet. Nestačí však pouze zaměřit se na rozvoj zaměstnanců jako celku, ale je třeba pracovat se zaměstnancem jako se svébytnou entitou podniku a poskytnout mu vhodné podmínky pro uvolnění rozvoje jeho potenciálu. Právě využívání plného potenciálu zaměstnanců dokáže vytvořit v podniku synergický efekt a ovlivnit inovativními přístupy rozvoj celého podniku. V dnešní společnosti nestačí zaměřit se na výzkum, vývoj a rozvoj podniku pouze přes jedno oddělení, ale je nezbytností zapojit do daného procesu každého zaměstnance v podniku, od top managementu až po hierarchicky nejnižší postaveného zaměstnance. Právě tímto způsobem budou jedinci schopni se identifikovat s podnikem a poskytnout mu svůj potenciál.

Podniky by se měli více zaměřit na strategii dlouhodobého zaměření, nežli pouze na dosažení maximálního okamžitého zisku. Jednou z možných strategií jsou právě investice do zaměstnanců, které se společnosti postupně v dlouhodobém horizontu vrátí, například kreativností a inovacemi, kterých budou zaměstnanci s využitím svého potenciálu schopni. Strategie péče o lidské zdroje podniku však není pouze moderním výstřelkem našeho století. Již na počátku 20. století, kdy termín znalostní společnosti nebyl ještě uveden v život, mnozí schopní podnikatelé prokázali, že cesta úspěšného podniku vede přes jejich zaměstnance, péči o ně a jejich rozvoj. Typickým příkladem takového podnikatele je pro náš národní region Tomáš Baťa.



Podniky mohou rozvíjet své zaměstnance mnoha způsoby, jedním z nich je vzdělávání. Lze využít agentury, které se na vzdělávání specializují či zřídit a využívat vlastní vzdělávací střediska. Zřizování vlastních vzdělávacích středisek je podporováno Evropskou unií, neboť přispívá k procesu celoživotního učení, které je z hlediska Evropské unie významné. A napomáhá společnostem k restrukturalizaci na učící se organizace, které především v budoucnu budou běžnou součástí znalostní společnosti. Goldsmith in Barták (2007) říká: „*Budoucnost budeme moci nejlépe předvídat, když si ji sami vymyslíme.*“ Je tedy vhodné, aby do budoucna společnosti především prostřednictvím svých zaměstnanců byly schopny budoucnost nejenom aktivně předvídat, ale spolupodílet se na jejím vytváření.

Cílem diplomové práce je provést informační audit vzdělávacího střediska s návrhy na zlepšení činnosti. To znamená, že tato diplomová práce se zabývá zhodnocením dosavadního fungování školícího střediska, zhodnocením významu a přínosu školícího střediska ve znalostní společnosti v souvislosti s rozvojem lidského potenciálu.

Diplomová práce byla rozčleněna do 9 kapitol. V kapitole 1 - Úvod je obsaženo obecné zařazení řešeného problému. V kapitole 2 - Literární rešerše je zahrnuto studium odborné literatury a popis odborné terminologie. Kapitola 3 – Metodický postup je tvořena určením cíle práce, shrnutím použitých metod a specifikací vybraného subjektu. Empirická část práce je tvořena kapitolou 4 – Výsledky výzkumu. Dále následuje kapitola 5 – Diskuze a na ní navazuje kapitola 6 – Závěr, který shrnuje výsledky práce. Kapitola 7 – Summary je tvořena shrnutím celé práce. Dále je uvedena kapitola 8 - Seznam použité literatury a dále je přiložen Seznam tabulek, obrázků, schémat, grafů a příloh.

## 2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

Společnost od počátku svého vzniku prochází mnoha změnami. Vývoj se zrychluje a uspořádání a kultura se mění. Od tradiční feudální společnosti založené na náboženství jsme se dostali ke kapitalismu a kultu vědy. V současnosti se svět velice rychle mění a následky globalizace se tyto změny na celém světě propojují. Proto se dnes začíná mluvit o takzvané Nové ekonomice a znalostní společnosti. Například v budoucnu podle Trunečka (2004b) již nepůjde jen o předvídaní budoucnosti, ale o její aktivní vytváření, k čemuž budou samozřejmě potřeba schopní lidé.

S tím souhlasí i Barták (2007), který říká, že každá moderní organizace se musí umět vyrovnat se změnami – především se změnami sociálními, ekonomickými a technologickými. Co však je nové, je permanentnost, dynamika, rostoucí frekvence, komplexnost a doslova globalizace změn ve stále tvrdších podmínkách rozšiřující se a prohlubující se konkurence. Moderní tržní ekonomika je – ať chceme, nebo ne – ekonomikou turbulencí. Neexistuje nic pevného, neměnného, stálého, status quo patří minulosti.

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

Úspěch na trhu je stále více podmíněn „inteligentní výrobou“, spjatou rozvíjením znalostí, hledáním a nalézáním inovativních řešení, tedy budováním „firemní inteligence“. Nejvýznamnějším zdrojem jsou lidé – motivovaní a energetizovaní zaměstnanci, vybavení potřebnými znalostmi (Barták, 2007).

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

## 2. 1 Nová ekonomika

Definice Nové ekonomiky podle Trunečka (2004b): z hlediska přístupu k obsahu pojmu a jeho trvání můžeme rozeznat 2 kategorie ekonomických jevů: nezpochybnitelné pravdy (například Fayolův<sup>1</sup> model manažerských funkcí) a vývojové trendy, kam patří právě Nová ekonomika - jako teoretický přístup se objevuje už téměř 10 let, ale vážně se tento termín začal brát až po úspěchu ekonomiky USA v posledních letech.

Nová ekonomika – „ekonomika znalostní“ a využívání lidského kapitálu akcentuje schopnost uvést do nových souvislostí znalosti, vědomosti a dovednosti jako hybné síly inovací a změn (Krninská, 2002b).

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

- jde o uměle vytvořený módní termín bez zásadního obsahu, který bude zapomenut stejně rychle, jako se objevil;
- nic zásadně převratného nebo nového nevzniklo, jde pouze o artikulaci stávajícího paradigmatu, kdy se jenom rozšiřuje a doplňuje poznání dosavadních principů fungování ekonomiky;
- jsme svědky zásadního posunu paradigmatu, což znamená, že se vytvářejí nové principy a rodí se nová, převratná teorie, která bude mít do budoucna zásadní význam pro fungování společnosti (Truneček, 2004b).

### **I. Znalosti se stávají základem růstu bohatství.**

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

---

<sup>1</sup> Francouz Henri Fayol definoval 5 funkcí státní správy: plánování, organizování, přikazování, koordinace, kontrola.

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

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

## **III. Do řízení se prosazuje síťová orientace.**

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

## **IV. Využíváním technologického pokroku je utvářeno nové tržní prostředí.**

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

## **V. Průvodním jevem je prohlubování nerovností a sociálních problémů.**

Je třeba počítat, že budou vznikat rozsáhlé rozpory mezi znalostními a obslužnými pracovníky. Rodí se nové vrstvy bohatých i chudých, jak ve společnosti, tak i v podnicích. Konflikty jak ve společnosti, tak i v podnicích budou narůstat a společnost bude nucena je řešit (Truneček, 2004b).

## 2.2 Znalostní společnost

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

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

Znalostní management je proces či praxe vytváření, získávání, zachycování, šíření a využívání znalostí, kdekoliv se nachází tak, aby se zlepšil výkon v organizacích (Scarborough et al. in Armstrong, 2006).

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

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

Drucker in Molnár (2009) říká, že znalosti jsou jediným smysluplným zdrojem. Tradiční výrobní faktory – země (tj. přírodní zdroje), práce a kapitál nezmizí, ale stanou se druhotnými. Mohou být získávány a to navíc snadno, jen pokud máme potřebné znalosti.

Znalost můžeme také definovat jako vědomost získanou zkušeností. Znalost můžeme tvořit, objevovat, zachycovat, sdílet, extrahovat, ověřovat, předávat, upravovat, přizpůsobovat a aplikovat. Znalost se získává procesem aktivního učení. Každá znalost se skládá ze dvou částí. Z části, kterou dokážeme vyjádřit formalizovaným způsobem – explicitní znalost, a z části, která zůstává skrytá a je vázána v podvědomí člověka či činnost, při níž je využívána – tacitní znalost (Molnár, 2009).

Úroveň zaměstnanců se rozhodujícím způsobem podílí na tom, co nás brzdí, případně posiluje. Zdaleka nejde pouze o jejich kvalifikaci, pokud ji chápeme jen úzce pragmaticky, nýbrž o znalosti. Je to zdroj, který nepodléhá fyzické ani morální

amortizaci. Používáním se neznehodnocuje, naopak se obohacuje, roste, „nabaluje“ na sebe další znalosti. Můžeme tedy říci, že znalosti plodí řešení, a ta implikují nové požadavky na další znalosti. Investice do znalostí proto představuje nejperspektivnější investici s vysokou návratností. Předpokládá ovšem zainteresovanost vedení firmy a zaměstnanců na znalostním rozvoji (Barták, 2007).

Znalostní management je možno definovat jako „ cílevědomé řízení tvorby, získávání, sdílení a užití znalostí“. Znalostní management (nebo také knowledge management) může být definován jako systematický a integrující proces řízení a koordinace širokého portfolia aktivit společnosti, tj. získávání, vytváření, sdílení, fúzování, vyvíjení, rozvíjení a užití znalostí jednotlivců a skupin s cílem dosažení vyšší podnikové výkonnosti (Covey in Barták, 2008).

Davenport in Molnár (2009) definuje management znalostí jako systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu.

Dle Molnára (2009) existuje dvojí pojetí znalostního managementu:

- technologické – klade důraz na využití informační a znalostní technologie a aplikuje řadu metod umělé inteligence;
- sociální – zaměřeno na tvorbu a využívání zejména tacitních znalostí, skupinové řešení problémů, řízení znalostních pracovníků, proces učení; klade důraz na využití znalostí v praxi, sdílení znalostí uvnitř organizace, rozšíření mezi zaměstnanci apod.

## 2.3 Audit

Audit je v obecné rovině proces, v němž dochází k analýze stavu skutečné úrovně řízení a jeho porovnání se stavem žádoucím. Audit je systematicky prováděná činnost ověřování za pomoci svědectví a potvrzení, lze zaznamenat pouze potvrzená a ověřená fakta. Jedná se tedy o zjišťování cílů, které porovnáme s analýzou stavu současného, poté případně navrhneme možné varianty řešení a sestavíme plán realizace. Pracuje se zde pomocí rozhovorů, kde v prvním zjistíme cíle podniku, ve druhém navrhneme řešení a ve třetím se zabýváme vhodností vybraného řešení (Stejskalová, Rolínek et al., 2008).

Naopak podle Fialy a Beckové in Stejskalová, Rolínek et al. (2008) je audit definován jako hodnocení procesu prováděné lidmi a účelem zjištění míry dodržování předepsaných norem a ukončený vypracováním posudku. Základními charakteristickými rysy auditu je to, že se jedná o systematickou činnost ověřování pomocí svědectví a tvrzení, to znamená, že lze zaznamenat pouze ověřená a potvrzená fakta. Nešetrně prováděný audit může mít negativní vedlejší důsledky na některé lidi a oslabovat možné efekty procesu zlepšování.

Audit je komplexní disciplína. Celý proces auditu záleží na druhu požadovaného auditu a na specifických okolnostech (Hanson in Ravinder, Virender, 2005).

Interní audit je konzultační činnost, která musí být nezávislá, objektivní, zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Existuje zde i pojem audit operací. Jedná se o určení, do jaké míry plní organizace cíle a jak zlepšit určité podmínky (Truneček et al., 2004a).

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

Podle Dvořáčka (2005) audit operací představuje kritické, systematické a nezávislé posouzení řízení organizace pro určení úspěšnosti, s jakou jsou dosahovány stanovené cíle a účinnosti, a hospodárnosti, s jakou jsou využívány zdroje s posláním poskytnout doporučení, která zlepší budoucí řízení.

Audit operací je:

- kritický – auditor nesmí přijmout to, co se mu jeví jako primární, musí hledat všechny možné důkazy, aby získal dobrý úsudek;
- systematický – proto se vypracovává plán na dosažení cílů;
- nezávislý – nikdy nesmí porušit svoji objektivnost a nezávislost (a to jak ekonomickou, tak osobní) na auditovaných operacích (Dvořáček, 2005).

#### **Audit operací:**

- je zaměřen na manažerské cíle, iniciativy a strategii,
- posuzuje manažerské cíle a úkoly z hlediska jejich vymezení, plánování a dosahování, tj. KDO, CO, KDY, KDE, PROČ a JAK uskutečňuje aktivity organizace,
- orientuje se více na budoucnost než na minulost,
- navrhuje kontrolní systémy umožňující zvládnutí klíčových rizik, ... (Dvořáček, 2005).

Řešení problému dle Dvořáčka (2005) zahrnuje následující kroky:

- identifikaci problému (rozpoznání problému, jeho projevů, příčin a efektů),
- získání potřebných dat (co je potřeba znát a jak se j daným informacím dostat),
- hledání možných řešení,
- využití možností,
- posouzení priorit,
- výběr nejvýhodnějšího řešení vzhledem k dané situaci a širším souvislostem,
- zavedení řešení do praxe,
- vyhodnocení řešení (jak se v praxi osvědčilo).

Problém zahrnuje hledání a řešení. Audit operací se zaměřuje na obojí, tj. jak na vyhledávání, identifikaci problémů, tak i na jejich řešení. Je tedy založen na dvouúrovňovém přístupu (Dvořáček, 2005).

Jedná se o:

- předběžný přehled,
- hloubkovou analýzu (Dvořáček, 2005).

Dvořáček (2005) říká, že audit operací je jedním ze základních auditů, kterému se věnují především interní auditoři. Je považován za integrální součást interního auditu. Stejně jako ostatní audity se uskutečňuje v následující logické posloupnosti:



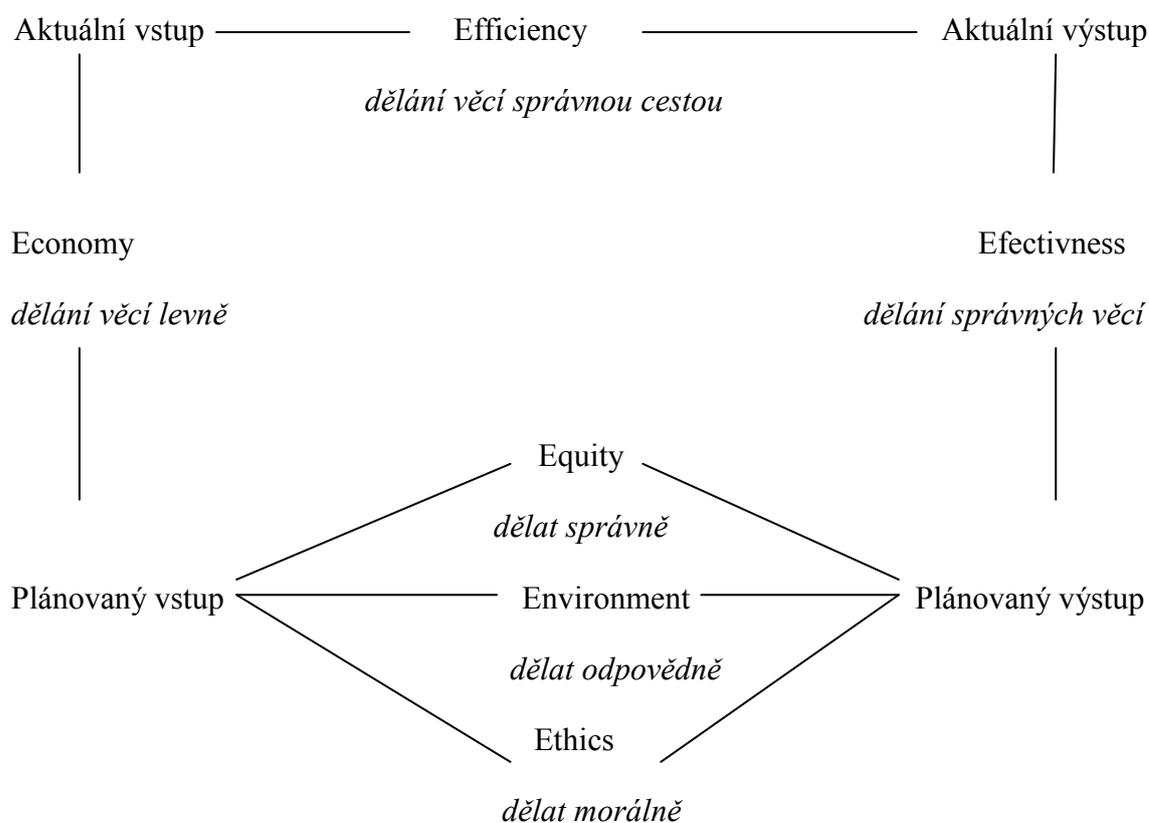
## I. Porozumění auditovanému objektu.

K získání informací o prověřovaném objektu lze využít různé nástroje a techniky. Patří k nim např. prohlídka, kladení otázek, analytické postupy.

## II. Stanovení cílů auditu.

Hlavním cílem je poskytnout managementu zpětnou vazbu o operacích organizace, identifikovat příležitosti ke zlepšení a vypracovat doporučení pro nápravná opatření. V našem případě se jedná o analýzu 3E, respektive 6E (viz obrázek 1).

Obrázek 1: Analýza 6E



Zdroj: Dvořáček, 2005

**Efficiency** (účinnost, efektivita) – týká se požadovaných metod.

**Effectiveness** (dosahování cílů) – představuje výsledky operací. Auditem se například sleduje: stupeň dosažení cílů, systém plánování realistických cílů.

**Economy** (hospodárnost) – týká se nákladů prováděných operací.

**Equity** (spravedlnost) – posuzuje výsledky operací ve vztahu k podnikovému okolí tak, aby nedocházelo k diskriminaci a nepoctivosti.

**Environment** (prostředí) – hodnotí operace a jejich výsledky ve vztahu k pracovnímu a životnímu prostředí.

**Ethics** (etika) – posuzuje právní a morální (etické) chování managementu a zaměstnanců.

### **III. Určení požadovaného důkazního materiálu.**

Tento materiál musí být relevantní pro cíl auditu<sup>2</sup>, oprávněný<sup>3</sup> a dostačující<sup>4</sup>.

### **IV. Rozhodnutí o vhodných technikách auditu.**

Techniky jsou představovány postupy, které auditorovi dovolují získat potřebné informace a podrobit je dostačujícímu potřebnému zkoumání. A to s cílem umožnit mu vytvořit si o zkoumaném problému odborný názor.

### **V. Shromáždění a analýza auditorských dokladů.**

### **VI. Vytvoření zjištění a závěry auditu.**

Zjištění se skládá z:

- formulování výchozí myšlenky, která má být zkoumána,
- kritéria, které určuje fungování ideálního stavu,
- skutečného stavu fungování,
- důsledku stavu,
- příčin stavu.

Pro každý cíl auditu musí existovat alespoň jeden závěr.

### **VII. Vypracování auditorské zprávy.**

K základním požadavkům na auditorskou zprávu patří:

- užitečnost,
- logická struktura výkladu,
- jasná, přesná a dostačující sdělení,
- nestrannost,
- konstruktivní pojetí.

---

<sup>2</sup> Musí přímo ovlivňovat závěr auditora.

<sup>3</sup> Důkazy musí být věrohodné.

<sup>4</sup> Auditor musí rozhodnout, že důkazů je dostatek.

***Závěrečná zpráva mívá nejčastěji následující strukturu:***

- cíle auditu,
- zvolená metodologie,
- dosah práce včetně uvedení omezení, která na audit působila,
- diagnostika (vlastní analýza),
- doporučení,
- prognóza,
- přílohy.

**VIII. Postaudit - ověřování výsledků řešení v praxi.**

Pokud byly závěry a doporučení obsažené v auditorské zprávě přijaty a realizovány, auditor následně prověřuje, zda nedostatky byly skutečně odstraněny.

## 2.4 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou tvořeny lidmi (včetně jejich znalostí, schopností a dovedností) v rámci organizace, kteří vykonávají konkrétní práci v organizaci. Svým úsilím umožňují organizaci dosáhnout jejích cílů (Buhler, 2002).

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti, co nejsou v pracovněprávním vztahu, jedná se o zásobu lidského potenciálu ve společnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Pozor je třeba si dát na záměnu pojmu rozvoj lidských zdrojů a pojmu rozvoj lidského potenciálu. Rozvoj lidského potenciálu je podle Koubka (2007) novým pohledem a koncepcí vzdělávání a rozvoje v organizaci. Rozvoj lidských zdrojů je zaměřen na rozvoj schopností organizace jako celku.

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a ucelenější přístup k řízení organizace s nejcennějším majetkem podniku tak, aby lidé zde pracující individuálně i kolektivně přispívali k dosažení jejích cílů (Armstrong, 2006).

Základem moderního řízení lidských zdrojů a personalistiky je orientace na lidi s růstovým potenciálem, s rozvojem znalostí zaměřených na inovace. Efektivní využívání zdrojů, zejména lidských a optimalizace procesů přináší hodnoty a úspěch (Barták, 2007).

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

### 2.4.1 Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál dle Beneš in Barták (2008) je komplex nehmotného vlastnictví znalostí, dovedností, postupů, procesů, aplikovaných zkušeností, technologií užívaných v organizaci, vztahu se zákazníky, profesních a profesionálních dovedností, které vytvářejí další hodnotu a konkurenční výhodu firmy na trhu.

**Složky intelektuálního kapitálu** podle Molnára (2009) jsou:

- lidský kapitál – znamená znalosti pracovníků související s jejich prací, včetně jejich postojů, motivace, chování a etiky;

- inovační kapitál – znamená znalosti související s tvůrčím potenciálem pracovníků a schopností využívat talenty k rychlému umístění produktů a služeb na trh;
- strukturální procesní kapitál – znamená znalosti související s nástroji a provozní filosofií, které zrychlují tok znalostí v organizaci a posilují efektivnost výroby a služeb;
- zákaznický kapitál – znamená znalosti týkající se vztahů se zákazníky, ale také vztahů s obchodními partnery a regulátory trhu.

Dvořáková (2004) do složek intelektuálního kapitálu zařazuje navíc i organizační kapitál popisující schopnost vytvářet přidanou hodnotu pomocí podnikových procesů, inovovat a zlepšovat metody tvorby přidané hodnoty, produkty a služby, výrobní postupy, nové patenty, ochranné známky aj. formy nehmotného vlastnictví.

Beneš in Barták (2008) naopak říká, že intelektuální kapitál kromě lidského kapitálu zahrnuje ještě společenský kapitál a organizační kapitál. Společenský kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, které vyplývají ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace. Organizační kapitál představují institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou formalizované a uloženy v databázích, manuálech apod. (data, informace).

Podniky stále více uznávají význam svého intelektuálního jmění a vzdělaných pracovníků, a potřebu posílit a udržet talent. Dokonce i v lépe dosažitelných odvětvích, kde jsou zaměstnavatelé zvyklí na velkou fluktuaci, začínají chápat hodnotu nábory a školených pracovníků (Thorne, Pellant, 2007).

Pro zaměstnavatele investice do vzdělávání a rozvoje lidí je prostředkem k získání a udržení lidského kapitálu, stejně jako k lepší návratnosti těchto investic (Armstrong, 2006).

## **Lidský kapitál**

Jedná se o část intelektuálního kapitálu, která se koncentruje v zaměstnancích organizace. Lze ho vymezit jako soubor intelektuálního jmění, tj. znalostí, dovedností a schopností a osobnostních potenciálů, které je organizace schopna prostřednictvím svých zaměstnanců přetvořit v konkrétní hodnoty a zajistit tvorbu budoucích důchodů.

Je především výsledkem investování do vzdělávání v organizaci a rozvoje zaměstnanců, souvisí však také se zdravím člověka a jeho životním stylem (Dvořáková, 2004).

Tvoří jej pracovníci a suma jejich znalostí, schopností, dovedností, přístupu k práci, motivace a energetizace. Představuje intelektuální, emoční a akční potenciál, který pracovníci zároveň se svou vynaloženou energií a svým časem propůjčují firmě. Pracovníci jsou tedy investory, kteří nabízejí možnost (nikoliv nutnost!) uplatnění svého potenciálu ve firmě. Jeho reálné uplatnění závisí na osobnostním rozvoji zaměstnance, pracovních podmínkách, kultuře firmy, směřování k učící se organizaci a na mnoha dalších charakteristikách (Barták, 2007).

Lidský kapitál je zásoba vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí schopností, dovedností, talentu a invence. Představuje výrobní faktor, který dodává specifický charakter danému podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Becker in Vodák, Kucharčíková (2011) dělí lidský kapitál:

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

## **2. 4.2 Lidský potenciál**

To, co je ve firmě nejcennější, neuhlídá žádná bezpečnostní agentura. Je to ukryto v lidech, v jejich rozumu, znalostech a dovednostech, citu a vůli. Svůj potenciál mohou, ale také nemusí rozvíjet a využívat v zájmu firmy i ve svém vlastním. Špatný, neodborný až diletantský přístup k využívání a rozvoji lidského potenciálu vede mnohdy k obrovským materiálním i morálním ztrátám a destabilizuje pozici firmy na trhu (Barták, 2007).

Lidský potenciál je soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku potupovat vpřed a napomáhají zvyšování konkurenceschopnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Lidský potenciál je potřeba ve svých zaměstnancích uvolnit, a proto je nutné věřit ve skrytý lidský potenciál (Covey in Gibson, 2007).

## 2.5 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj je komplexem aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život člověka zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny (Barták, 2007).

Hroník 2007 říká, že rozvoj je: „ dosažení žádoucí změny pomocí učení a obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených<sup>5</sup> a neohraničených<sup>6</sup> rozvojových programů.“

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

Rozvoj jako primárně individuální je zaměřený na širší oblast způsobilostí, tj. také způsobilost koncepčních, metodických, řídicích, vůdcovských a na rozvoj specializovaných profesních kompetencí. Jedná se zároveň spíše o investici do budoucnosti, o vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby kariéry jedince, které usměrňují jeho potenciál (Veteška, 2010).

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

Základním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti (subjektivní kvalifikace) a tím vlastně také příspěvkem k vyšší efektivitě a lepší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku je podnikové (firemní) vzdělávání (Tureckiová, Prusáková in Veteška, 2010).

Mezi „ vzděláváním“ a „rozvojem“ není jasná hranice. Za určující hledisko můžeme považovat míru, v jaké se objekt učení stává zároveň jeho subjektem, vědom si vlastní odpovědnosti za svůj rozvoj (Barták, 2007).

---

<sup>5</sup> diskrétních

<sup>6</sup> difuzních

### 2.5.1 Rozvoj zaměstnanců

Podle Koubka (2007) dříve nebylo nutné se neustále rozvíjet, většina lidí si vystačila s tím, co získala při přípravě na dané povolání. Avšak v dnešní době neustálých změn, kdy flexibilita začala hrát důležitou roli, se stává vzdělávání pracovníků procesem celoživotním. Neboť flexibilitu celého podniku tvoří její zaměstnanci. Dnes je třeba se zaměřit více na aktivity rozvojové, které formují mnohem širší pole znalostí a dovedností než například zaškolování.

Najímání talentovaných jedinců dnes již nestačí. Benefity plynoucí z najímání kvalifikovaných lidí mohou mít v dnešním turbulentním prostředí krátké trvání. Aby byly příspěvky organizaci efektivní, musí talentovaný jedinec průběžně obnovovat své dovednosti. Bez těchto obnovených dovedností se může talentovaný jedinec stát „zastaralým“. Stejně jako jakýkoliv jiný zdroj organizace se bez řádné údržby stávají i lidské zdroje zastaralými (Buhler, 2002).

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

Krninská (2002a) popisuje 3 oblasti formování zaměstnanců:

- Oblast vzdělávání - formují se základní znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a dávají všeobecný základ pro všestranný rozvoj jedince.
- Oblast kvalifikace - formování specifických schopností, znalostí, dovedností, které jsou orientovány na přípravu na povolání včetně jejich aktualizace či přizpůsobení se měnícím potřebám výkonu dané profese. Specifikem je profesní rehabilitace směřující k opětovnému pracovnímu uplatnění u osob se změněnou pracovní schopností.
- Oblast rozvoje - další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, ale navíc silná orientace na formování osobnosti pracovníka a formování sociálních zručností.



**Osobní rozvoj** pracovníků se odehrává ve dvou polohách:

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

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

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

### 2.5.2 Pracovní kariéra

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

**Tabulka 1: Vztah pracovního hodnocení a pracovní kariéry**

Hodnocení	Budoucnost pracovníka	Projednávání
<b>VYNIKAJÍCÍ</b>	Povýšení, růst při práci, rozšíření úkolů.	Podporovat stávající úroveň výkonu, stanovit program rozvoje.

USPOKOJIVÝ	Povýšení, růst při práci.	Stanovit program rozvoje.
NEUSPOKOJIVÝ	Zlepšení pracovního výkonu či nemožnost zlepšení výkonu.	Stanovit program zlepšení výkonu či ukončit pracovní poměr.

Zdroj: Bedrnová, Nový et al., 2007

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

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

### 2.5.3 Motivace

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

Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Motivace k učení, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011).

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

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

## 2.6 Vzdělávání

Pojem vzdělávání (nikoli jen v podnikovém kontextu) se používá pro označení cílevědomého procesu přípravy jednotlivce pro určité sociální (pracovní) role. Jsou pro něj typické následující charakteristiky:

- má procesuální charakter,
- probíhá dlouhodobě – dnes se hovoří o celoživotním vzdělávání,
- je primárně zaměřeno na potřeby jednotlivce (Tureckiová, 2004).

Dle Bartáka (2007) je vzdělávání plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi. Soustava vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů a postojů, působí na rozum a cit vzdělávaného – vytváří vzdělanost.

Vzdělávání je proces, v němž si jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením – přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky (Veteška, 2010).

Za Sokrata byl akcentován etický rozměr vzdělávání, v renesanci filosofický, od středověku k novověku vzrůstá jeho význam politický posléze ekonomický (Barták, 2008).

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

### 2.6.1 Plánování vzdělávání

Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním, a zahrnují se do něj v ideálním případě i všechny předvídatelné limitující bariéry (Bartoňková, 2010).

Dříve než začneme vzdělávat zaměstnance, je třeba určit, zda se problém nenachází někde jinde. Je třeba vědět, zda máme dostatek pracovních sil, zda není chyba v pracovním procesu. Podle Koubka (2007) je tato identifikace založena na odhadech a aproximativních postupech. Je třeba zanalyzovat informace získané z organizace a to ve 3 hlavních rovinách:

**A. Údaje související s celou organizací** - o trhu, o pracovnících.

**B. Údaje týkající se pracovních míst a činností** - pracovní úkoly.

**C. Údaje o jednotlivých pracovnících** - jejich hodnocení, vzdělání.

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

Tyto údaje jsou základem pro analýzu potřeb vzdělávání podniku. Používají se přitom různé metody například: analýzy statistické z daných údajů či analýzy dotazníků týkajících se vzdělávání a další. Když identifikujeme potřeby organizace, bereme v úvahu i širší okolí podniku jako například tendence vzdělávání na území, na kterém se podnik vyskytuje. Významné jsou zde názory a údaje získané od vedoucích pracovníků (Koubek, 2007).

Pracovníky určené ke vzdělání vybíráme podle plánu jejich kariérového růstu, podle potřeby jejich kvalifikace. Pracovníky bychom měli k úspěšnému vzdělávání motivovat, například výší platu, vyšší funkcí. Když plánujeme vzdělávání, musíme vědět podle Koubka (2007):

- Jaký má být obsah.
- Komu vzdělávání poskytneme.

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

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

## 2.6.2 Vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj umožňuje široká škála vzdělávacích činností. Tradičně se využívá školení (např. kurzy), mezi novější formy patří on-line kurzy (např. učení s využitím výpočetní techniky), školení na pracovišti (např. koučink, instruktáže), samostatné řízené učení (četba, projektová práce) a širší možnosti učení (studijní stáže, praxe) (Barták, 2007).

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

Dle Tureckiové (2004) v rámci systému podnikového vzdělávání se uskutečňují dva typy aktivit:

- tréninkové („výcviky“ a „školení“),
- rozvojové kurzy nebo programy.

Vzdělávání dospělých v organizacích se zpravidla zaměřuje na:

- zlepšování pracovního výkonu,
- uplatňování zákonů, pravidel nebo postupů,
- povědomí o širším kontextu (technologickém, hospodářském a kulturním),
- rozvoj potenciálu (včetně kariérního rozvoje a přípravy lidí na zvládnutí budoucích problémů),

- iniciování a zvládnání změn,
- řízení vztahů (např. týmová práce, péče o zákazníky),
- odborné dovednosti (např. finance, personalistika) směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikace (Barták, 2007).

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

Podle Koubka (2007) se jedná o činnost personální, které v sobě zahrnuje následující aktivity:

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

Složky tohoto procesu podle Armstronga (2007):

- učení se,
- vzdělávání,
- rozvoj,
- odborné vzdělávání.

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

- A. Oblast všeobecného vzdělávání** - tato oblast je pod kontrolou státu, popřípadě se jí věnují soukromé vzdělávací instituce (například systém základního vzdělání).
- B. Oblast odborného vzdělávání** - tvoří jádro podnikového systému vzdělávání (například doškolení, přeškolení, pracovní rehabilitace).
- C. Oblast rozvojového vzdělávání** - rozšíření kvalifikace a rozvoj sociálních stránek osobnosti.

S tímto názorem se ztotožňuje i Koubek (2007), kde do oblasti odborného vzdělávání řadí základní přípravu na povolání, a ta stojí mimo organizaci. Dále pak orientaci, kde se jedná o již zmíněnou adaptaci pracovníka do daného kolektivu. Nakonec doškolení, kde se jedná o předání potřebných znalostí a informací pro výkon dané práce a přeškolení, kde se snažíme připravit zaměstnance na nové zaměstnání.

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

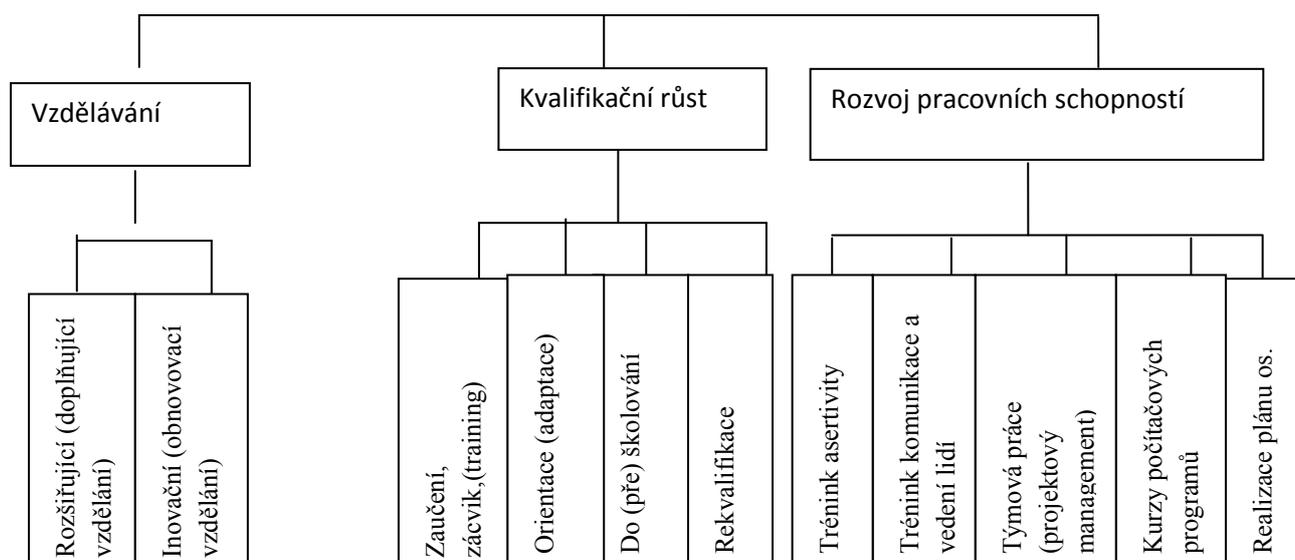
Do oblasti firemního vzdělávání se dle Krninské (2002a) řadí:

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

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

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

**Schéma 1: Podnikový systém vzdělávání**



Zdroj: KRNINSKÁ, 2002a

Podle Armstronga (2007) rozeznáváme 4 typy vzdělávání:

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

Vzdělání lze také členit na formální a neformální. Až 70 % znalostí je získáno neformálně, tedy je získáno z našich předchozích zkušeností. Formální vzdělávání podnik dlouhodobě a systematicky plánuje.

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

Svůj význam mají i didaktické pomůcky, které bychom měli volit také s přihlédnutím k tomu, jak vypadá v obecné rovině podíl lidských smyslů na procesu učení:

- Z toho, co přečteme, si uchováme 10 %.
- Z toho, co slyšíme, si uchováme 20 %.
- Z toho, co vidíme, si uchováme 30 %.
- Z toho, co slyšíme a vidíme, si uchováme 50 %.
- Z toho, co slyšíme, vidíme a říkáme, si uchováme 70 %.
- Z toho, co slyšíme, vidíme, říkáme a děláme, si uchováme 90 % (Bartoňková, 2010).

Cyklus vzdělávání v organizaci jsou dle Dvořákové (2004) opakující se kroky s cílem zajistit systematické vzdělávání v organizaci. Zahrnuje následující fáze: identifikaci potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, příprava a realizace vzdělávání, hodnocení efektů vzdělávání. Je to systém navazujících činností, které existují do jisté míry jako samostatné nebo dílčí procesy, jež na sebe navazují a vzájemně se prolínají. Smyslem existence tohoto systému je vytvořit prostředí, ve kterém zaměstnanci chápou vzdělávání a učení se jako součást své práce, která zvyšuje jejich pracovní výkon i je obohacuje a rozvíjí.



### 2.6.3 Hodnocení vzdělávání

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

Podle Koubka (2007) se lze zaměřit na toto:

- metody vzdělávání, obsah, časový plán,
- názory účastníků,
- míra osvojení znalostí či dovedností,
- uplatnění v praxi.

Podle Belcourt, Wright in Bartoňková (2010) existuje řada principů, podle kterých by mělo být hodnocení prováděno. Dodržet všechny současně je často obtížné, v praxi firemního vzdělávání někdy dokonce nemožné.

V tuto chvíli jde tedy především to, že:

- Hodnocení by mělo být plánováno ve stejné době, kdy se provádí identifikace potřeb a navrhuje opatření (formulují se cíle, určuje se obsah, volí se metody vzdělávání).
- Je třeba provést více měření. Je třeba brát v úvahu nejen oblast spokojenosti s realizovanou vzdělávací akcí, ale také proces učení, chování a výsledky.
- V kontextu firemního vzdělávání je vhodné kombinovat jak více úrovní evaluace, tak více zdrojů evaluace (360° zpětné vazby).
- Klíčovými slovy při provádění hodnocení v organizaci jsou proveditelnost a pružnost. Školitelé a pracovníci oddělení rozvoje lidských zdrojů musí mít nějaký základní výcvik v metodách stanovení měřitelných cílů, v kritériích jejich dosažitelnosti a v přípravě rozumného návrhu evaluačního výzkumu (Belcourt, Wright in Bartoňková, 2010).

## 2.6.4 Metody vzdělávání

Podle Koubka (2007) patří mezi metody vzdělávání:

### I. Metody používané na pracovišti- spíše individuální:

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

### II. Metody používané mimo pracoviště:

- A. Přednáška - pracovník pasivně získává informace od školitele.
- B. Přednáška s diskuzí = seminář - přednáška, kde se objevuje aktivita.
- C. Demonstrování - ukázka praktická.
- D. Případová studie - nastíní se problém a účastníci ho analyzují a navrhnou řešení.
- G. Workshop - případová studie, kde se pracuje v týmech.
- H. Brainstorming - případová studie s diskuzí o řešeních.
- I. Simulace - popsání situace a řešení pomocí různých rozhodnutí.
- J. Hraní rolí - účastníci získávají určitou roli, střetávají se v různých situacích.
- K. Assesment centre - slouží i k výběru pracovníků, jedná se o kombinace případové studie, simulace a hraní rolí.

L. Outdoor training= adventure education - úkol je zadán pomocí hry či aktivity pohybové a řešení je kolektivní, kde někdo přebírá funkci vedoucího a po splnění následuje diskuze.

M. E- learning - pracovníci se vzdělávají pomocí počítačů a dělí na separovaný<sup>7</sup>, živý<sup>8</sup> a kolaborativní.<sup>9</sup>

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

#### **2.6.4.1 Výcvik**

Výcvik je jednou z aktivit sloužících vzdělávání. Výsledkem výcviku jsou pro nás i naše pracovníky získané nové znalosti a dovednosti. I výcvik lze zabezpečit z vlastních či externích zdrojů. A samozřejmě pro větší efektivitu je důležité ho po ukončení vyhodnotit. Výcvik lze zaměřit na mnoho oblastí, může se týkat nějaké mentální dovednosti i manuální (Armstrong, 2007).

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

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

---

<sup>7</sup> Osoba není ve spojení s instruktory v dané chvíli

<sup>8</sup> Kontakt mezi vzdělavatelem a vzdělávaným

<sup>9</sup> Jedná se například o diskusní fóra a chaty

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

Byars a Rue (2011) doplňují do těchto metod také pracovní rotaci, kde pracovník vykonává různé práce na různých odděleních vždy po určitou dobu. Výhodou je pružnost jednotlivých oddělení, kdy jeden pracovník je nepřítomen a jiný jej může nahradit.

### 2.6.5 Zdroje vzdělávání

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

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

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

Ještě před započítáním přípravy vzdělávacích projektů musí odpovědní pracovníci rozhodnout, zda bude firma zajišťovat realizaci vzdělávacích akcí:

- vlastními silami (interně) – zajištění podnikového vzdělávání interními podnikovými vzdělavateli, ať už specialisty, kteří působí ve školicích střediscích firem;
- prostřednictvím služeb externích vzdělávacích společností;
- kombinací obou výše uvedených postupů (Tureckiová, 2004).

Prokopenko et al. (1996) dodává, že vzdělávací programy poskytnuté externími dodavateli můžeme rozdělit na otevřené<sup>10</sup> programy a šité na míru<sup>11</sup>. Programy šité na míru se přizpůsobují konkrétně potřebám dané organizace.

---

<sup>10</sup> veřejné

<sup>11</sup> uzavřené

## **2.6.6 Náklady vzdělávání**

Tureckiová (2004) uvádí, že všechny aktivity nutné pro realizaci dané vzdělávací akce musí být vyjádřeny v nákladech.

Obecně můžeme náklady na vzdělávací akci rozdělit na 2 kategorie:

### **I. Náklady na vzdělávací program**

- náklady na lektory (mzdy, cestovné, ubytování),
- náklady na realizační tým (sekretariát, specialisté na audiovizuální techniku, překladatelé, tiskárna, atd.),
- poplatky za výuku hrazené jiným institucím,
- nájemné za prostory pro výuku a zařízení,
- parkoviště, poštovné, telefonní poplatky, atd.

Tomuto typu nákladů se říká fixní náklady. Jsou to položky, které se obvykle nemění podle počtu účastníků, a jsou tedy pevně dané pro realizaci konkrétní vzdělávací akce.

### **II. Náklady na účastníky**

- přeprava do místa konání a místní přeprava,
- náklady na přepravu při exkurzích a studijních cestách,
- diety a cestovné,
- finanční náhrady za knihy,
- společenské události a recepce,
- některé firmy rovněž do nákladů započítávají hodnotu ušlé pracovní doby zaměstnanců.

Této skupině nákladů se často říká variabilní náklady – jsou to náklady, které se mění podle počtu účastníků (Prokopenko – Kubr in Tureckiová, 2004).

To, co jsou přijatelné (uznatelné a započitatelné) náklady, závisí na druhu vzdělávací akce, která má být realizována, a také na vnitřních ekonomických pravidlech dané firmy (Tureckiová, 2004).

## 2. 7 Evropská vzdělávací politika a její podpora Evropskou unií

Vzdělávání je také v Evropské unii považováno za jeden z nejdůležitějších faktorů ekonomického růstu, slouží mimo jiné ke zvyšování konkurenceschopnosti ekonomiky, k růstu produktivity práce. Vzdělání se tak stává zdrojem budoucího blahobytu státu. Vzdělávání snižuje nezaměstnanost a pomáhá jednotlivci uplatnit se na trhu práce. Vede k vyšší kvalitě života, k větší spokojenosti, ke zdravějšímu životnímu stylu. Svými efekty snižuje náklady státu na různé sociální výpomoci, dávky a další finanční výdaje (Brdek, Vychová, 2004).

Vzdělávací politiku lze vymezit jako souhrn konkrétních činností a opatření, kterými zejména stát, ale i další subjekty ovlivňují celou vzdělávací oblast (Krebs, Durdisová, Poláková, Žižková in Brdek, Vychová, 2004).

Dle Brdka a Vychové (2004) patří mezi principy vzdělávací politiky:

- *Princip rovnosti příležitostí ke vzdělávání* – vzdělávací politika založená na tomto principu se snaží, aby všichni občané měli rovné šance v přístupu ke vzdělání.
- *Princip celoživotního vzdělávání* – koncept celoživotního učení je odpovědí na zvyšující se význam informací, na účast jedince na demokratickém rozhodování, na výzvy a problémy stále se zrychlujících změn technologie. Celá ekonomika i společnost vyžadují neustálé obnovování znalostí a dovedností a získání nové kvalifikace.
- *Princip individualizace a diferenciac* – princip individualizace znamená individuální přístup k potřebám vzdělávaných. Princip diferenciac ve vzdělávání vyjadřuje rozmanitost vzdělávacích potřeb.
- *Princip internacionalizace* – vzdělávací politika zaujímá ve většině zemí významné místo. Stává se také záležitostí mezinárodní spolupráce a do určité míry i nadnárodní koordinace.

### 2.7.1 Evropská unie

Evropská unie je tvořena 27 členskými státy. Historické kořeny Evropské unie vedou do druhé světové války, jedním z důvodů vzniku bylo mírové uspořádání Evropy a zachování míru v budoucnu. Dne 9. května 1950 byl představen francouzským ministrem zahraničních věcí Robertem Schumanem plán hlubší spolupráce, na základě

tohoto plánu v dubnu 1951 byla signována 6 státy (Belgie, Francie, Itálie, Lucembursko, Německo a Nizozemsko) smlouva o založení Evropského společenství uhlí a oceli. Na základě úspěchu této smlouvy signujících 6 zemí rozšiřuje spolupráci na další hospodářské oblasti. Podepisují Římskou smlouvu, kterou je založeno Evropské hospodářské společenství, tedy společný trh<sup>12</sup>. Na počátku 70. let začaly vznikat plány jednotné měny. V lednu 1973 přistupují do EU Irsko, Spojené království a Dánsko. Jako projev solidarity v prosinci 1974 vzniká Evropský fond pro regionální rozvoj. Na počátku roku 1981 přistupuje Řecko. Dále pak přistupují Španělsko a Portugalsko v lednu 1986. V Maastrichtu je podepsána Smlouva o Evropské unii (únor 1992), která stanovuje pravidla pro budoucí jednotnou měnu, zahraniční a bezpečnostní politiku a užší spolupráci v oblasti spravedlnosti a vnitřních věcí (EUROPA - Oficiální internetové stránky Evropské unie, 1999 - 2013 ).

Název "Evropské společenství" je nyní podle smlouvy oficiálně nahrazeno názvem "Evropská unie". V lednu 1993 se Jednotný trh a jeho čtyři svobody volného pohybu zboží, služeb, osob a kapitálu se stávají skutečností. Do EU vstupuje Rakousko, Finsko a Švédsko v lednu 1995. Podpis Amsterodamské smlouvy v červnu 1997, stanovuje plány na reformy orgánů EU, posílení váhy Evropy ve světě a zvýšení podpory zaměstnanosti a práv občanů. Roku 1999 byla zavedena jednotná měnová jednotka do zemí, které splňovala konvergenční kritéria. V květnu 2004 přistupuje 10 států: Česká republika, Estonsko, Lotyšsko, Litva, Maďarsko, Polsko, Slovensko, Slovinsko, Kypr a Malta. Dvě další země východní Evropy, Bulharsko a Rumunsko v roce 2007 vstupují do EU. Všech 27 členských států EU signuje v roce 2007 Lisabonskou smlouvu, která doplňuje předchozí smlouvy (EUROPA - Oficiální internetové stránky Evropské unie, 1999 - 2013 ).

### **2.7.2 Dotační programy na podporu vzdělávání v České republice**

Jednou z agentur, která v České republice poskytuje dotace je Czechinvest, který patří pod Ministerstvo průmyslu a obchodu. Od roku 2007 do roku 2013 jsou realizovány 3 programy:

- podnikání a inovace,
- lidské zdroje a zaměstnanost,

---

<sup>12</sup> Hlavní myšlenkou je zajistit volný pohyb osob, zboží a služeb přes hranice.

- výzkum a vývoj (Czechinvest, 1993 - 2013).

## **A. PODNIKÁNÍ A INOVACE**

Tento program je nadále rozčleněn na programy:

- potenciál,
- inovace,
- ICT v podnicích,
- ICT a strategické služby,
- prosperita,
- rozvoj,
- školicí střediska,
- marketing,
- nemovitosti,
- poradenství,
- eko-energie,
- spolupráce,
- czechIntech,
- ostatní programy (Czechinvest, 1993 - 2013).

### **Školicí střediska**

Program je připraven pro podnikatelské subjekty, které chtějí vytvořit kvalitní zázemí pro rozvoj potenciálu jejich zaměstnanců.

Mezi podporované aktivity patří výstavba, pořízení, rekonstrukce, modernizace, vybavení a zařízení infrastruktury určené pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů podnikatelských subjektů ve vybraných sektorech (Czechinvest, 1993 - 2013).

Výše dotace je od 200 000 do 150 milionů na jeden projekt a je odvislá od Regionální mapy ČR na rok 2007- 2013 (Czechinvest, 1993 – 2013).

## **B. 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 v období 2007 – 2013. Globálním cílem tohoto operačního programu je zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v České republice na úroveň 15 nejlepších států Evropské unie (Czechinvest, 1993 – 2013).



Prioritní osy programu:

- adaptabilita,
- aktivní politika na trhu práce,
- sociální integrace a politika rovné příležitosti,
- veřejná správa a veřejné služby,
- mezinárodní spolupráce (Czechinvest, 1993 – 2013).

### **Adaptabilita**

Prioritní osa je zaměřena na předcházení nezaměstnanosti prostřednictvím podpory investic do lidských zdrojů ze strany podniků a organizací, rozvoje odborných znalostí, kvalifikací a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů, vytváření a zavádění moderních přístupů řízení a rozvoje lidských zdrojů a rozvoje specifických služeb v oblasti zaměstnanosti, odborné přípravy a podpory zaměstnanců v souvislosti s restrukturalizací podniku a odvětví. Dále budou v rámci této prioritní osy podporovány intervence zaměřené na zvyšování dostupnosti nabídky dalšího vzdělávání, a to podporou vzdělávacích a výcvikových programů ekonomicky aktivního obyvatelstva s ohledem na potřeby trhu práce a znalostní společnosti (Czechinvest, 1993 – 2013).

## 2.8 Učení

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

Učení můžeme chápat jako proces, při němž získáváme nebo rozvíjíme:

- znalosti,
- porozumění,
- dovednosti,
- změny chování,
- sociální a emoční kompetence (např. sebedůvěra) a změny postojů (Barták, 2007).

Obecně se rozlišují dva typy učení:

- učení se znalostem<sup>13</sup>,
- učení se dovednostem<sup>14</sup> (Truneček, 2004c).

### A. Organizace

Nové znalosti umožňují zaměstnancům i jiné úhly pohledu. Easterby- Smith a Araujo in Armstrong (2007): „učení je účinný postup, jak zpracovávat a vysvětlovat interní a externí informace převážně explicitní povahy a jak na ně reagovat“. Marsick in Armstrong (2007) vidí učení jako „koordinované systémové změny se zabudovaným mechanismem umožňujícím jedincům a skupinám, aby měli přístup k paměti, struktuře a kultuře organizace a mohli ji vytvářet a využívat k formování schopností organizace“.

### B. Učící se organizace

Podle Bartáka (2008) období, v němž žijeme, bývá charakterizováno jako „věk učení“. Moderní elektronika umožnila vznik a rozvoj celosvětových informačních sítí, bleskový přenos zpráv a informací, rozvoj vědy, průmyslu, obchodu a high- technologií. O úspěšnosti organizace stále více rozhoduje její schopnost zdokonalovat svou výkonnost prostřednictvím učení. Investice do cíleného učení zaměstnanců jsou pro učící se organizaci investicí do vlastní budoucnosti.

Podle Sarge in Armstrong (2007) se jedná o organizaci, kde zaměstnanci rozšiřují jejich schopnosti vytvářet takové výsledky, které si přejí, jsou zde podporovány nové

---

<sup>13</sup> Hledá obecné zákonitosti.

<sup>14</sup> Jde o zdokonalení schopností na základě procvičování nějaké činnosti.

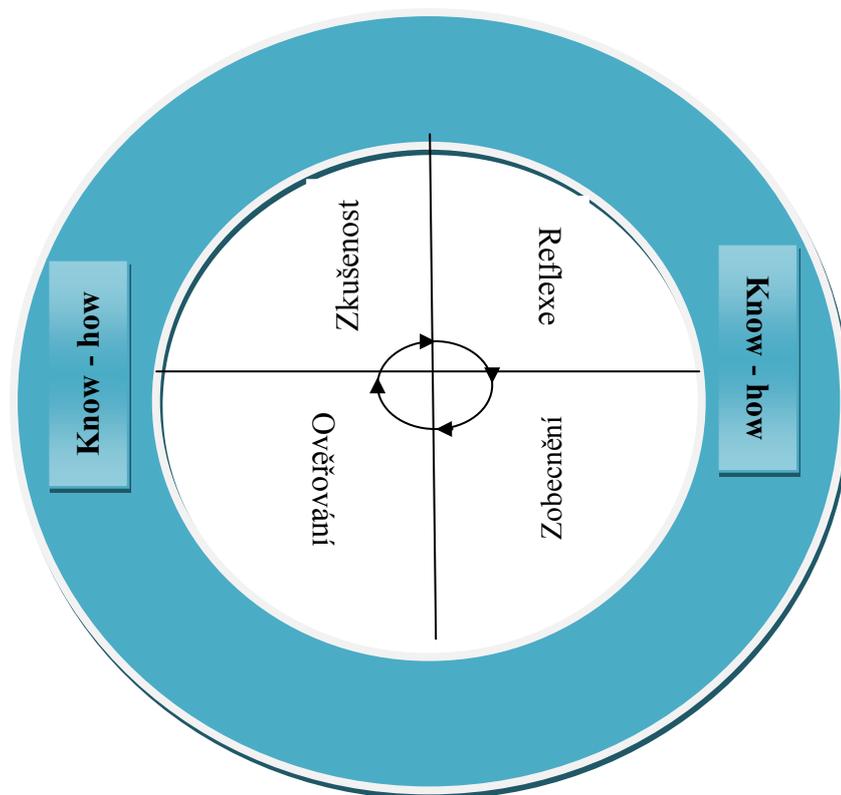
a expanzivní způsoby myšlení, lidé si zde stanovují kolektivní aspirace a neustále se učí, jak se učit společně. Jde zde tedy o vytváření prostředí, které bude vhodné pro učení se. Jedná se o proces, který nesmí být přerušen. Řeší se zde nejen vytváření znalostí, ale i jejich další předávání. Klade se zde důraz na aktivity směřující k rozvoji lidí.

Hroník (2007) rozeznává 3 zdroje učení:

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

Daniel Kim in Tichá (2005) říká, že učení probíhá v opakujícím se cyklu. Kde jedna část cyklu se zaměřuje na získávání zkušenosti a učení se a druhá je orientována na učení se proč. Takto získané znalosti se ukládají do paměti a mohou být později využívány v mentálních modelech<sup>15</sup>. Dle Tiché (2005) prostřednictvím těchto mentálních modelů dochází k tak zvanému organizačnímu učení, kde se jedná o sdílení znalostí a zkušeností.

**Obrázek 2: Cyklus učení**



Zdroj: Tichá, 2005

<sup>15</sup> Jedná se o soubor představ, předpokladů a názorů o fungování světa.

### 2.8.1 Jak se lidé učí

Podle Reynoldse et al. in Armstrong (2007): „ *Učení je proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti, schopnosti, zatímco vzdělávání je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení*“. Jak již bylo zmíněno k učení je třeba vhodné prostředí.

Rozeznáváme 4 hlavní teorie podle učení popsané v Armstrongovi (2007):

#### A. Teorie upevňování správných reakcí

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

#### B. Poznávací (kognitivní) teorie

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

#### C. Teorie učení se ze zkušeností

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

#### D. Sociální teorie učení

K učení je zde zapotřebí sociální interakce s ostatními spolupracovníky.

### 2.8.2 Učební styly

Kazík (2008) rozlišuje 4 základní učební styly, které by měl používat dobrý lektor.

Jedná se o tyto styly:

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

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

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

Vyhovující styl učení je vhodné chápat nikoliv jako pevný rys osobnosti, ale spíše jako typ adaptivní orientace, která je ovlivněna psychologickým základem, specializací, kariérou a charakterem problémů, které daná osoba převážně řeší. Když se podaří sladit styl vzdělávání se stylem učení, pak si jednotlivci ze vzdělávací aktivity dokážou často odnést více, než sami předpokládali (Vodák, Kucharčíková, 2011).

### 2.8.3 Učíci se organizace

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

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

#### **Charakteristiky učící se organizace:**

- učení jako součást formulace strategie,
- participativní přístup,<sup>16</sup>
- informatika<sup>17</sup>,
- formativní účetnictví<sup>18</sup>,
- vnitřní výměna<sup>19</sup>,
- pružné systémy odměňování,
- podporující struktury<sup>20</sup>,

<sup>16</sup> Všichni se mohou podílet na tvorbě strategie.

<sup>17</sup> Informační technologie užívány ke sdílení podstatných informací.

<sup>18</sup> Systémy vytvořeny tak, aby se z nich zaměstnanci mohli učit o fungování financí v podniku.

<sup>19</sup> Výměna informací a zkušeností napříč celou organizací.

- sběr informací o vnějším prostředí,
- inter- organizační učení<sup>21</sup>,
- atmosféra podporující učení,
- příležitost osobního rozvoje pro každého.

Naproti tomu Senge (2007) charakterizoval učící se organizaci pomocí pěti disciplín. Disciplíny<sup>22</sup> učící se organizace byly vyvinuty odděleně, ale každá z nich má význam pro úspěch zbývajících.

- *Systémové myšlení* - je pojmovým rámcem, tedy souborem znalostí a nástrojů, jenž byl vytvořen během minulých padesáti let, aby projasňoval celkové strukturální vzorce a pomáhal nám chápat jak je účinně měnit.<sup>23</sup>
- *Osobní mistrovství* - je disciplínou nepřetržitého projasňování a prohlubování vlastní osobní vize, soustředování zdrojů energie, rozvíjení trpělivost a objektivního vnímání skutečnosti.<sup>24</sup>
- *Mentální modely* - hluboce zakořeněné předpoklady, zobecnění či dokonce názorné představy nebo obrazy, jež ovlivňují to, jak si vykládáme svět a jak v něm jednáme. Často si tyto modely ani neuvědomujeme. Východiskem je tak zvané otočení zrcadla dovnitř, kde se jedná o odkrývání vlastních mentálních modelů a jejich přezkoumání.
- *Utváření společně sdílené vize* - má veliký význam. Lidé díky ní podávají lepší výkony a učí se, protože sami chtějí. Vize často stojí na charismatické osobnosti.
- *Týmové učení* - napomáhá zvyšovat rozumové schopnosti týmu ale i zrychlit růst jednotlivých členů. Významný je zde dialog<sup>25</sup>

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

---

<sup>20</sup> „Široký koncept zahrnující vytváření sítí a další aspekty jako role, procesy a procedury, které jsou vnímány jako dočasné a mohou se měnit s tím, jak se mění požadavky na práci nebo potřeby zákazníků.

<sup>21</sup> Využívání zkušeností jiných organizací k učení.

<sup>22</sup> Soubor teorií metod, které je třeba studovat a osvojit si je.

<sup>23</sup> Například když se kupí mraky, temná obloha, je nám jasné, že bude pršet.

<sup>24</sup> Vyjasníme si věci, kterou jsou pro nás skutečně důležité.

<sup>25</sup> Volný tok myšlenek ve skupině lidí, který jí dovozoval odkrývat poznatky, jichž členové nemohli dosáhnout samostatně.

#### 2.8.4 Celoživotní učení

Myšlenka celoživotního vzdělávání a učení je reakcí na požadavky znalostní společnosti, která vyžaduje nové kompetence svých členů. Klasické vzdělávací (školské) soustavy, jež nebyly schopny reagovat na změnu obsahu a cílů vzdělávání, a proto se celoživotní vzdělávání a učení stalo cílem a koncepcí současné vzdělávací politiky a strategie rozvoje lidských zdrojů (Veteška, 2010).

Pojmem **celoživotního učení** se rozumí veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů (Memorandum o celoživotním učení 2011 in Veteška, 2010).

Pojem celoživotního učení je dle Bartáka (2007) pojem vyjadřující ideu J. A. Komenského vzdělávání „od kolébky po hrob“, přičemž všechny možnosti učení – ať v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému, či mimo ně – jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáváním a který umožňuje získávat srovnatelné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života.

## 2.9 Praktické příklady podnikového systému vzdělávání

Typický příklad skvělého systému vzdělávání zaměstnanců a rozvoje lidského potenciálu vůbec byl vytvořen Tomášem Baťou. Jehož životu a zásadám je věnována tato kapitola.

Některé zásady Baťovy koncepce jsou živé i dnes. Seznámit se s předválečným Baťovým přístupem k řízení bude proto potřebné nejen z hlediska historie, ale je poučné poukázat na skutečnost, že vývoj probíhá ve spirále a naše dnešní řízení má na co z vlastní minulosti navazovat (Truneček, 2004b).

### Životopis

Historie rodu Baťů sahá až do 16. Století. Všichni z nich byli výborní ševci. V dubnu 1876 se narodil Tomáš, po smrti jeho matky se otec znovu oženil, a tak měl Tomáš 11 sourozenců. Už od mládí projevoval zájem o řemeslo. Avšak jelikož měl mnoho vlastních i nevlastních sourozenců nebyly vztahy v jeho rodině idylické. Doma začala houstnout atmosféra, a tak Tomáš odešel do Vídně, kde byla jeho sestra. Avšak s neúspěchem se vrátil zpět do Čech, kde začal pracovat pro svého otce jako obchodní prodejce. V této době mu začínalo chybět vzdělání, a tak začal sám po večerech studovat a doplňovat si vzdělání (Valach, 1990).

Avšak ani to Tomášovi nestačilo, nechal si se svými sourozenci Antonínem a Annou vyplatit věno a pustili se do vlastního podnikání. Ač se jim zpočátku nedařilo díky Tomášově píli a odhodlání se jim podařilo překonat krizi. Nakonec se bratr Antonín přestal podílet na vedení a jeho sestra se vdala. Tomášovi se v podnikání začalo dařit a dokonce vybudoval pro své zaměstnance město- Zlín a poskytl jim skvělé zázemí a možnosti rozvoje. Zemřel v roce 1932 při letecké havárii a jeho nástupcem se stal syn Tomáš (Valach, 1990).

**Obrázek 3: Sourozenci Anna, Tomáš a Antonín Baťovi kolem roku 1900**



Zdroj: Tomáš Baťa 1876 - 1932 , 2000 – 2013



## **Rozvoj Zaměstnanců**

Tomáš Baťa pečovalo o své zaměstnance i o jejich zdraví, volný čas a vzdělání. Byl prototypem podnikatele, který dokázal přinést světu mnohem více, než jen jeho boty. Ve svých závodech zavedl několik revolučních zásad, kterými se mnohé podniky řídí dodnes (Pochylý, 1990).

Mezi jeho zásady patřili například:

- samospráva dílen;
- péče o zdraví a výživu zaměstnanců,
- péče o odborné vzdělání (Pochylý, 1990).

### ***Vzdělávání podle Tomáše Baťi***

- Založil Baťovu školu práce<sup>26</sup>, kde se vzdělával dorost jak v teoretické rovině tak praktické. Mladí muži si po dobu studia museli projít celou výrobou. V pozdější době se přidaly školy chemické, obchodní.
- Baťa věnoval zvláštní pozornost i výběru uchazečů, kde museli projít testy<sup>27</sup>.
- Baťovi školy práce byly zakládány i pro ženy, ovšem lišila se poněkud náplň, první byla založena 1929 a šlo zde především o znalost vaření, šití a hospodaření.
- Baťa vychovával mladé i k šetrnosti. Například z domovů jim nesměli být posílány peníze ani potraviny a mladí si zde museli šetřit z peněz, které dostávali.
- O víkendech jezdili ti z bližšího okolí domů, ostatní se věnovali například sportům a volnočasovým aktivitám.
- Museli se učit i jazyky, když opustili školu, tak mluvili plynně německy (Pochylý, 1990).

### ***Vzdělávání ostatních zaměstnanců***

- Byly zřízeny cvičné dílny mistři a správcové dílen se vzdělávali v sobotních pokračovacích kursech.

---

<sup>26</sup> 1925

<sup>27</sup> Inteligence, pohotovosti úsudku, ...

- Byl vybudován studijní ústav pro ty, kteří měli zájem o prohloubení vzdělání. Ústav měl 2 části: technickou a pedagogickou.
- Vyšší lidová škola Tomáše Baťi se starala o vzdělání jazykové (Pochylý, 1990).

**Obrázek 4: Areál Baťových závodů ve Zlíně v roce 1928**



Zdroj: Tomáš Baťa 1876 - 1932 , 2000 – 2013

**Obrázek 5: Baťův dům služby v Praze 1930**



Zdroj: Tomáš Baťa 1876 - 1932 , 2000 – 2013

## **3. METODICKÝ POSTUP**

### **3.1 Cíl diplomové práce**

Název této diplomové práce je: Audit vzdělávacího střediska ve vybraném podniku. Vybraným podnikem je společnost Zeelandia s. r. o., která je blíže specifikována v kapitole 3.2.

Cílem diplomové práce je provést informační audit vzdělávacího střediska s návrhy na zlepšení činnosti.

Na základě prostudování primárních a sekundárních zdrojů byl vytvořen systematický pohled na fungování Školícího střediska společnosti Zeelandia s. r. o. Dále byl určen jeho význam a přínos pro společnost Zeelandia s. r. o.

### **3.2 Specifikace vybraného podniku**

#### **3.2.1 Historie společnosti**

Počátek vzniku společnosti se datuje do roku 1990, kdy byla založena společnost Lactoprot Bohemia, jejíž 50% podíl vlastnily Jihočeské mlékárny a zbylých 50 % bylo ve vlastnictví Lactoprot Milch Industrie. Na počátku 90. let také došlo ke specializaci společnosti na pekařský trh, začala se budovat vlastní distribuční střediska a započala vlastní výroba.

K první změně vlastníků došlo v roce 1993, kdy 100% podíl společnosti byl ve vlastnictví Lactoprod Bohemia. Ve stejném roce byla započata vlastní výroba pekařských přípravků, ovocných náplní a sortiment byl rozšířen o vaječné polotovary, došlo ke vstupu na trh gastronomie.

V roce 1998 byl významnou událostí příchod nového nizozemského partnera (společnosti Zeelandia), který disponoval 50% podílem. Společnost byla přejmenována dle názvů vlastníků na Lactoprod Zeelandia.

V roce 2001 bylo přemístěno sídlo společnosti do nově zakoupeného areálu v Malšicích, který leží 9 km od Tábora. Sídlo společnosti bylo zvoleno v dané lokalitě z mnoha strategických důvodů:

- areál se nachází v průmyslové zóně,

- strategická poloha Malšic (blízkost kraje Vysočina, Středočeského kraje, Českých Budějovic a Prahy),
- velikost areálu umožňuje vzhledem k růstu společnosti rozšíření kapacit.

Roku 2004 se jediným vlastníkem stala spol. Zeelandia, podle níž se přejmenovává celý podnik. V roce 2005 došlo k další transformaci společnosti, kdy 67 % společnosti vlastní Zeelandia a 33 % Ing. Radovan Smrž.

V roce 2008 bylo vybudováno v areálu v Malšicích Školící středisko společnosti a v roce 2012 vzniklo předváděcí středisko v Bystřici nad Pernštejnem.

V roce 2012 společnost získala ocenění od Panevropské společnosti pro kulturu, vzdělávání a vědeckotechnickou spolupráci v programu „českých 100 nejlepších“ v oblasti zemědělství & potravinářství. Cílem soutěže „českých 100 nejlepších“ je v celonárodním měřítku nalézt, vybrat, zviditelnit a veřejně slavnostním způsobem ocenit české (v ČR zaregistrované) firmy, podniky, či společnosti z co nejširšího spektra ekonomických aktivit, které dosahují vynikajících, mimořádných anebo pozitivně pozoruhodných výsledků.

**Obrázek 6: Areál společnosti Zeelandia s. r. o. v Malšicích**



Zdroj: Mapy.cz, 2011 -2013

**Obrázek 7: Logo společnosti Zeelandia s. r. o.**



Zdroj: Zeelandia, 2013

### 3.2.2 Společnost Zeelandia s. r. o.

Společnost je součástí mezinárodního koncernu Koninklijke Zeelandia Groep b. v.<sup>28</sup> (dále jen koncern Zeelandia), jehož dceřiné společnosti se vyskytují ve 25 zemích. Koncern Zeelandia má více než 1 800 zaměstnanců. Společnost má 100letou tradici a inovace patří k jejím základním strategiím.

Na českém trhu společnost působí od počátku 90. let. Společnost patří mezi nejvýznamnější dodavatele surovin a potravinářských přípravků na našem trhu. Jak již bylo zmíněno, sídlo se nachází v Malšicích a podnik má přes 150 zaměstnanců. Kromě sídla v Malšicích má podnik na našem území i další 3 střediska: Kozlany, Jičín a Lobodice. Jako předmět podnikání je uvedena výroba potravinářských výrobků, velkoobchod, zprostředkování obchodů a služeb, činnost technických poradců v oblasti potravinářství.

Podnik se zaměřuje na nejnovější spotřebitelské trendy, snahou je maximálně uspokojit potřeby zákazníka. Podnik má zhruba 2 100 zákazníků<sup>29</sup>.

Společnost se specializuje především na 3 segmenty trhu:

- pekařství a cukrářství,
- potravinářský průmysl,
- gastronomie.

Nejvíce vyprodukovaných produktů je v oblasti pekařské a cukrářské (více jak 50 %). Odběrateli surovin jsou především výrobci potravinářských produktů. Jedná se tedy například o pekaře, cukráře, pekárny uvnitř obchodních řetězců, cateringové společnosti, atd. Společnost vyrábí přes 2000 výrobků, které dodává nejen českým zákazníkům, ale i do zahraničí. Seznam produktů je blíže specifikován v Příloze 2.

Společnost má certifikát jakosti norem řady ISO (ISO 9001:2001) a je zde zaveden systém HACCP – systém kritických bodů, který systematicky vede k včasnému identifikování nebezpečí zdravotní závadnosti.

Organizační struktura podniku je jednostupňová s prvky dvoustupňového řízení a podnik je rozdělen do 8 útvarů, v jejichž čele jsou příslušní manažeři.

---

<sup>28</sup> Holandský koncern.

<sup>29</sup> Jedná se o podnikající subjekty.

### 3.2.3 Školící středisko společnosti Zeelandia s. r. o. Malšice

V rámci podnikové filosofie<sup>30</sup> se společnost rozhodla vybudovat vlastní Školící středisko pro vzdělávání svých zaměstnanců, a vytvořit tak efektivní systém vzdělávání. Termín „školící“ je v názvu instituce a je běžně používán.

Jeden z důvodů zřízení vlastního vzdělávacího střediska vznikl již při spojení s nizozemským partnerem, kdy získala společnost i určité jeho know – how. Vývoj nových produktů se začal přesouvat z centrály koncernu<sup>31</sup> do České republiky. Ovšem v prostředí České republiky nebyl dostatek vhodných odborně kvalifikovaných vývojářů. Vznikla zde tedy potřeba uceleného systému vzdělávání.

Společnost má již se zřizováním vzdělávacího střediska zkušenosti. První vzdělávací středisko bylo zřízeno již na počátku 90. let v Českých Budějovicích, později se vzdělávací středisko přesunulo do Malšic. Ovšem v dnešním turbulentním prostředí a v návaznosti na dynamiku vývoje moderních technologií vybavení střediska rychle zastaralo, navíc nedostačovala ani jeho kapacita. Proto bylo vybudováno v roce 2008 Školící středisko, jehož běžný provoz byl zahájen v září 2008. Společnost získala v roce 2009 na projekt Školícího střediska v rámci programu Podnikání a Inovace dotaci (viz kapitola 2.7.2).

---

<sup>30</sup> Ta je zaměřena na zákazníka prostřednictvím kvality potravinářských produktů v souvislosti s novými vědeckými poznatky ve výživě lidí, kdy cílem podniku je uspokojení potřeb a požadavků zákazníků na poskytované produkty a služby s maximálním využitím znalostí a zkušeností zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů s využitím poznatků v rámci vývoje.

<sup>31</sup> Nizozemsko.

### 3.3 Metody sběru dat

V sociálním výzkumu lze rozlišit dvě základní strategie, dva základní a přitom naprosto rozdílné přístupy ke zkoumání skutečnosti, totiž kvantitativní a kvalitativní. Pro lepší znázornění rozdílů obou přístupů slouží tabulka 2. Oba tyto přístupy jsou rovnocenné, a navzájem se oba účelně doplňují (Reichel, 2009).

**Tabulka 2: Rozdíly mezi kvantitativním a kvalitativním přístupem**

Kvantitativní přístup	Kvalitativní přístup
Extenzivní šetření zkoumané skutečnosti.	Intenzivní šetření zkoumané skutečnosti.
Dedukce: nejprve formulace vztahů, pak sběr dat.	Indukce: nejprve sběr dat, pak formulace vztahů.
Zkoumání předpokládaných vztahů, ověřování hypotéz.	Identifikace vztahů, vytváření nových hypotéz.
Zkoumání několika aspektů u mnoha objektů.	Zkoumání mnoha aspektů u mála objektů.
Postup předem naplánován projektem zkoumání.	Postup flexibilně reaguje na zjištěné informace.
Získávání údajů vysoce standardizované.	Získávání údajů značně nestandardizované.
Sběr a analýzu dat lze provést poměrně rychle.	Sběr a analýza údajů jsou většinou časově náročné.
Po výzkumu výběrového souboru sběr dat končí.	Sběr dat končí po teoretickém nasycení.
Vyhodnocování dat po ukončení jejich sběru.	Vyhodnocování dat v průběhu jejich sběru.
Statistické zpracování nezbytné.	Využití statistiky minimální až nulové.
Kvantifikace dat, unifikace výpovědi vysoká.	Výpověď nekvantifikovaná, jedinečná, obrazná.
Zobecnění výsledků možné a očekávané.	Zobecnění výsledků problematické, spíše nemožné.
Výsledky relativně nezávislé na výzkumníkovi.	Výsledky mohou být ovlivněny výzkumníkem.
Testuje validitu porozumění zkoumanému problému.	Pomáhá porozumět zkoumanému problému.
Závěry někdy příliš abstraktní pro konkrétní podmínky.	Dobré poznání konkrétních podmínek a situací.

Zdroj: Reichel, 2009

## I. Kvalitativní metody a techniky výzkumu

### A. Pozorování

Pozorování je považováno za základní metodu vědeckého výzkumu v oblasti psychologie a sociologie. V oblasti kvalitativního výzkumu je rozvíjena metoda tzv. zúčastněného pozorování, které s sebou nese kromě odborných nároků také požadavky na psychickou a fyzickou odolnost výzkumníka (Pavlica et al., 2000).

Výzkumník může volit mezi třemi technikami zúčastněného pozorování:

- skryté pozorování – výzkumník sleduje zaměstnance, aniž by o tom věděli;
- zjevné pozorování – pozorovatel netají svoji přítomnost na pracovišti;
- přerušované pozorování – podobné zjevnému, ovšem výzkumník tráví v organizaci mnohem méně času (Pavlica et al., 2000).

Výzkumník by měl metodu volit s ohledem na: smysl a účel výzkumu, časové a materiální náklady, možnost vstupu do organizace, osobní předpoklady (Pavlica et al., 2000).

### B. Rozhovor

Obecně ho lze vymezit jako proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tazatelem a respondentem získat informace, potřebné k pochopení určité problémové oblasti. Rozhovor umožňuje získat nová data, případně data již získaná ověřit (Pavlica et al., 2000).

Dle Nového a Suryňka (2006) je rozhovor možné rozdělit podle míry formalizace jeho scénáře:

- Nestandardizovaný rozhovor – nemá stanovenou přesnou formulaci otázek ani jejich závazné pořadí. Rozvíjejícími činiteli rozhovoru jsou tazatel i respondent. V takových rozhovorech je možné podle aktuální potřeby rozebírat jednotlivé otázky do větší hloubky, a naopak některé oblasti například vynechat. Nelze je zpracovávat statistickými postupy.
- Standardizovaný rozhovor<sup>32</sup> – rozvíjí se na základě přesně stanovených otázek. Formální podoba se blíží dotazníku. Rozvíjejícím činitelem je tazatel, který musí zaujímat nestranný postoj.

---

<sup>32</sup> Dle Pavlici et al. (2000) by se dal řadit do kvantitativních metod.



- Polostandardizovaný rozhovor – tato forma postrádá některou z charakteristik standardizovaného rozhovoru a využívá výhod obou.

## **II. Kvantitativní metody a techniky výzkumu**

### **A. Kvantitativní pozorování**

Jedná se o nezaujaté, systematické, řízené, cílevědomé a plánovité zaznamenávání jevů, které jsou významné z hlediska výzkumného závěru. Vymezíme si cíl a objekt pozorování, určíme si místo pozorování, časový harmonogram, zvolíme technické pomůcky a zvolíme si jak vést registraci záznamů. Tedy zda použijeme záznamový arch či využijeme posuzovací škály (Pavlica et al., 2000).

### **B. Dotazník**

Jedná se o více formalizovanou metodu dotazování. Výsledek výzkumu závisí na formulaci jednotlivých položek a konstrukci dotazníku. Lze využít otázky uzavřené, otevřené a škálové. Součástí dotazníku musí být i identifikační údaje. Délka vyplňování dotazníku by neměla přesáhnout 45 minut (Pavlica et al., 2000).

## **III. Ostatní metody – Manažerský audit**

Manažerský audit je blíže specifikován v kapitole 2.3.

## **3.4 Sběr dat ve společnosti Zeelandia s. r. o. Malšice**

Pro účely této diplomové práce bylo použito těchto metod sběru dat:

### **I. Kvalitativní metody a techniky výzkumu**

- *Pozorování zjevné*

Pozorování byla podrobena školení probíhající ve výcvikových prostorách i školící místnosti. Pozorování byla prováděna v období 8. 4. 2013 – 18. 4. 2013 a byla zaznamenána do předem vytvořeného záznamového archu, který sloužil pro další účely zpracování. Poté byla jednotlivá školení komparována a vyhodnocena.

- ***Nestandardizovaný rozhovor***

Bylo užito nestandardizovaných rozhovorů k provedení pilotního průzkumu. Byly předem připraveny otázky, které byly v průběhu rozhovoru pozměňovány a upravovány. Rozhovory se uskutečnily se zaměstnanci a s vedením společnosti, také s účastníky kurzů a lektory. Informace takto získané byly dále užity k jednotlivým diskusím analýzy dílčích výsledků.

- ***Standardizovaný rozhovor***

Bylo zformulováno 6 otázek, které byly položeny 3 osobám. Konkrétně se jednalo o zástupce jednotlivých skupin, které se ve středisku setkávají. Za vedení společnosti se zúčastnila rozhovoru personalistka. Dále pak byly otázky položeny technologovi, který ve středisku vyučuje. Posledním dotazovaným byl zástupce z vedení firmy, která je jedním ze zákazníků společnosti. Tyto rozhovory byly se souhlasem zúčastněných nahrány na diktafon a záznamy z nich jsou přiloženy jako příloha 6. Dále pak byly zpracovány k provedení vyhodnocení.

## **II. Kvantitativní metody a techniky výzkumu**

- ***Dotazník***

Ve spolupráci se zaměstnanci střediska byl vytvořen dotazník, který se skládá z 8 otázek, z nichž 7 je uzavřených a 1 otevřená. V dotazníku chybí identifikační údaje vybraného segmentu výzkumu. To má více důvodů:

- snaha o minimalizaci časového zatížení účastníků výzkumu;
- předloha dotazníku, která byla zaslána společností, jež praktikuje vzdělávací činnost a s těmito údaji rovněž nepracuje;
- základní identifikační údaje účastníků lze díky docházkové listině školení dohledat zpětně.

Dotazníkové šetření proběhlo ve středisku v období 18. 3. 2013 – 18. 4. 2013. V tomto období bylo účastníky vyplněno 49 dotazníků. Účastníky dotazníkového šetření byli externí účastníci kurzů ve Školícím středisku. Počet 49 získaných dotazníků by pro orientaci v roce 2012 tvořil 21,2 % z vybraného vzorku externích účastníků Školícího střediska. Data získaná z dotazníkového šetření byla poté statisticky zpracována.

### III. Manažerský audit

V rámci auditu 6E byly podrobeny zkoumání tyto údaje:

- **Efficiency** – proces vzdělávání ve společnosti, zhodnocení projektu „Zeelandia – vzděláváním k vyšší profesionalitě“.
- **Economy** – výběr externích dodavatelů vzdělávání.
- **Equity** (spravedlnost) – prosazování politiky rovných příležitostí.
- **Environment** (prostředí) – audit zázemí Školícího střediska, postoj k životnímu prostředí.
- **Effectivness** – splnění cílů společnosti, které byly zadány v projektu Školícího střediska.

**Cíle**, které byly určeny v projektu Školícího střediska:

- zřízení **kvalitního** Školícího střediska s vybavením,
- předpokládaná **vytíženost** by měla být **69 %** a postupně se navyšovat,
- více jak **65 % proškolených** by měli být **zaměstnanci**,
- proškolení **1700 osob při 5 – 10 školení za měsíc**.

Podmínky pro získané dotace ze strukturálních fondů Evropské unie<sup>33</sup> (dotace na projekt Školícího střediska a na projekt „Zeelandia – vzděláváním k vyšší profesionalitě“) již nebyly do práce zahrnuty, neboť dané projekty související se Školícím střediskem již byly schváleny agenturou Czechinvest.

Data byla čerpána z interních materiálů společnosti. Tedy konkrétně z prezenčních listů školení, faktur týkajících se externích dodavatelů školení, prezenčních listů jazykové výuky, projektové dokumentace ke středisku, projektové dokumentace k projektu „Zeelandia – vzděláváním k vyšší profesionalitě“.

---

<sup>33</sup> Viz kapitola 2.7.2

### 3. 4. 1 Zpracování dat

Data byla zpracována pro rok 2008 – 2012. Rok 2008 byl použit pouze jako pilotní průzkum, neboť provoz střediska byl zahájen až v září daného roku. Data z let 2009 - 2012 se týkala míry využití Školícího střediska, účastníků a školení. Veškerá data byla počítána za období celého roku pro snazší komparaci.

**Využití střediska** bylo počítáno po dnech, kdy školení proběhla. Dny ve kterých školení proběhla, byly rozčleněny na dny, kdy probíhala pouze jazyková výuka - Anglický jazyk (dále jen AJ) a na dny, kdy se konala i jiná školení (dále jen ostatní školení). Za prioritní byly zvoleny ostatní školení<sup>34</sup>. Dále byly tyto údaje užity k výpočtu míry využití střediska dle vzorce:

$$\frac{\text{počet dnů, v nichž probíhalo školení v daném roce}}{\text{počet všech pracovních dnů v daném roce}} \times 100.$$

Pro komparaci byla jednotlivá data upravena v programu Microsoft Excel a byla na ně použita funkce aritmetického průměru. U průměrné míry využití střediska za dané období bylo počítáno dle výše uvedeného vzorce a jako hodnoty byly užity: průměrný počet dnů, v nichž školení probíhala a průměrný počet všech pracovních dnů za dané období.

**Účastníci** kurzů byli rozčleněni na účastníky externí a interní. Externí účastníci jsou složeni ze zákazníků společnosti a zaměstnanců zákazníka. Interní účastníci jsou z řad zaměstnanců pobočky Malšice a z řad zaměstnanců koncernu. Dále jsou pak interní účastníci rozděleni dle zaměření školení na účastníky AJ (se jedná o zaměstnance podniku) a na účastníky ostatních kurzů (ti jsou složeni ze zaměstnanců společnosti a zaměstnanců koncernu). U ostatních kurzů může jeden kurz být i vícedenní, ovšem zaměstnanci jsou počítáni právě jen jednou za celé školení, stejné to je i pro počet školení. U výuky AJ může být počet účastníků počítán dvěma způsoby:

- 1) suma zaměstnanců, kteří kurzy skutečně prošli (1 kurz = 90 minutová hodina dané skupiny v daný den);
- 2) suma zaměstnanců, kteří skutečně prošli kurzy (1 kurz = 1 rok = 1 účastník).

V této práci pohlédneme na účastníky jazykových kurzů oběma způsoby.

Jelikož cílem střediska bylo proškolit 1 700 účastníků za rok (z řad externích účastníků i interních účastníků), pro tento aspekt vyhovuje způsob výpočtu účastníků

---

<sup>34</sup> Pokud probíhalo v jeden den, například školení z kategorie ostatní a zároveň i AJ, pak den byl zařazen do kategorie ostatní školení.

jazykové výuky 1. Způsob 1 bude užit při celostním pohledu na účastníky a jejich rozdělení na externí a interní. Způsob 2 má logičtější strukturu, neboť kurzem Anglického jazyka je v obecně platné formě myšlen celý kurz, který je ukončen nějakým certifikátem či osvědčením. Způsob 2 bude použit pro rozčlenění zaměstnanců na výuku AJ a ostatní.

U **školení** byl sledován počet školení, které byly pořádány pro interní a pro externí účastníky, zdroje daného školení (externí lektor či interní lektor). Dále bylo sledováno rozložení školení dle zaměření výuky.

Toto rozčlenění bylo vytvořeno s ohledem na přání firmy.

Pro zpracování byly využity programy Microsoft Excel a Word 2010.

## 4. Výsledky průzkumu

Výsledky šetření byly rozděleny do 6 částí.

Část první je tvořena informacemi o zázemí Školícího střediska (dále jen střediska), tedy kapacitě, vybavení, lidských zdrojích.

V druhé části je popsán proces vzdělávání ve společnosti a projekt „Zeelandia – vzděláváním k vyšší profesionalitě“.

Třetí část je tvořena statisticky zpracovanými daty z let 2008 – 2012 a tato data jsou poté vzájemně komparována.

Ve čtvrté části jsou obsaženy záznamy z pozorování.

V páté části jsou statisticky zpracována data z dotazníkového šetření.

Šestou část tvoří zpracované informace ze standardizovaných rozhovorů.

## 4.1 Školící středisko společnosti Zeelandia s. r. o. Malšice

Zastavěná plocha střediska je 290,4 m<sup>2</sup>, kapacita je 40 míst a ubytování je možné v 7 pokojích. V areálu Malšice se středisko nachází vedle administrativní budovy. Architektonické rozvržení: v přízemí se nachází demonstrativní výukové prostory, v 1. patře jsou přednáškové prostory a kanceláře střediska.

Ve středisku se školí převážně:

- zaměstnanci společnosti,
- zaměstnanci dceřiných společností koncernu<sup>35</sup>,
- zaměstnanci zákazníků,
- členové Podnikatelského svazu pekařů a cukrářů.

Ve Školícím středisku v Malšicích proběhl i další projekt (prosinec 2010 – listopad 2012), který byl dotován z veřejných fondů<sup>36</sup>, viz kapitola 4.2.2.

**Obrázek 8: Školící středisko společnosti Zeelandia s. r. o.**



Zdroj: Zeelandia, 2013

### 4.1.1 Vybavení Školícího střediska

#### I. Školící místnost

Nachází se v 1. patře objektu střediska. Maximální kapacita místnosti je 40 osob. Místnost je vybavena variabilním nábytkem a potřebnými technologiemi (viz tabulka 3), které slouží k efektivnějšímu využívání.

<sup>35</sup> Převážně ze střední Evropy.

<sup>36</sup> Strukturální fondy Evropské unie a státní rozpočet.

Místnost je možné rozdělit zvukotěsnou pohyblivou stěnou na 2 samostatné učebny, z nichž každá disponuje kapacitou 19 osob. Součástí školící místnosti jsou 2 přípravné pro lektory, kde je potřebné zázemí vyučujících včetně počítačů.

V rámci propojení teoretické a praktické výuky lze prostřednictvím kamerového systému umístěného ve výcvikových prostorách přenášet výcvik z nich na projektor ve školící místnosti. Dále sem lze dopravovat hotové produkty malým výtahem, který vede z výcvikových prostor, pro demonstrativní vyučování.

Místnost slouží k těmto metodám vzdělávání:

- pracovní porada,
- přednáška,
- přednáška s diskuzí,
- e-learning.

Dále se zde odehrávají i výstavy produktů společnosti a meetingy s vedením koncernu a dále s jednotlivými pracovníky koncernu z různých zemí. Tato setkání jsou pořádána skoro každý týden. Pro zahraniční návštěvy je připraven program a je jim poskytnuto potřebné zázemí. Tyto návštěvy jsou většinou do počtu 10 osob, a tudíž je pro ně kapacita dostačující. Běžně se ke komunikaci s vedením koncernu využívá možnost online konferencí a porad.

**Tabulka 3: Vybavení školící místnosti**

Školící místnost	
Soubor výukového kamerového systému	131 131, 54 Kč
Soubor Audio/Video/Projektor	486 000 Kč
Centrální vysavač	46 052 Kč
Soubor nábytek	332 072 Kč
Budova	87 868, 2 Kč
<b>SUMA</b>	<b>1 083 123, 74</b>

Zdroj: firemní materiály



## II. Výcvikové prostory

Výcvikové prostory jsou složeny z demonstrativní pekárny a cukrárny. Obě místnosti jsou odděleny dveřmi. V cukrárně se navíc nachází i malá jídelna, ve které se připravuje občerstvení pro účastníky kurzů. Občerstvení je dopravováno malým výtahem do školící místnosti, kde se servíruje.

Místnost lze využít k těmto metodám:

- výcvik,
- demonstrování.

Tabulka 4: Vybavení výcvikové učebny

Výcviková učebna	
Soubor výukového kamerového systému	99 890 Kč
Soubor gastro	145 319 Kč
Soubor Konvektomat	67 181, 25 Kč
Soubor stolů	71 810 Kč
Fritéza + Shazovač	297 600 Kč
Soubor pec 1 (MIWE rotační)	741 415 Kč
Soubor pec 2 (MIWE Condo 3)	412 815 Kč
Kynárna MIWE	597 000 Kč
Hnětač DIOSNA SP 40	260 000 Kč
Dělička	96 000 Kč
Rohlíkovač Rollomat	138 000 Kč
Myčka	47 912 Kč
Soubor navažovacího centra	63 520 Kč
Budova	550 977, 5
<b>SUMA</b>	<b>3 589 439, 75</b>

Zdroj: firemní materiály

#### **4.1.2 Další informace o Školícím středisku**

Ve středisku společnost využívá pro vzdělávání externí i interní zdroje. Jsou tu 4 proškolení interní lektoři (viz kapitola 4.2) a interní technologové, kteří se věnují výcviku a školení v oblasti technologie.

Ve středisku se vyskytují i kancelářské prostory, avšak jejich obsazení bylo učiněno osobami souvisejícími se vzděláváním a rozvojem. Sídlí zde garant Školícího střediska, kterým byl jmenován pan Ing. František Smrž, dále pak oddělení výzkumu a vývoje. Chod střediska je ve velké míře ovlivněn i osobou personalistky, která zajišťuje mimo jiné proces rozvoje lidských zdrojů v podniku.

Ve středisku jsou dodržovány zásady ochrany životního prostředí. Ty vychází od návyků zaměstnanců společnosti. Ve středisku se třídí odpad, zaměstnanci šetří energie i materiál. Materiály tištěné pro středisko se tisknou oboustranně a jsou využívány i materiály v elektronické podobě. V rámci využívání energií ve středisku existuje systém zpětné rekuperace energie z technologických částí budovy. Dále jsou využívány ekologicky šetrné způsoby dopravy - hromadná doprava, plně obsazené automobily.

### **4.2 Systém vzdělávání**

Garantem celého systému vzdělávání je ředitel společnosti, kterým je v současnosti Ing. Radovan Smrž. Vzdělávání je součástí personálního řízení ve společnosti, v jehož čele stojí Ing. Ivana Balounová na nově zřízené pozici personalisty (viz kapitola 4.2.1).

Na základě komparace schopností a znalostí zaměstnanců s jejich požadovanou úrovní na danou pracovní pozici, kterou zaměstnanec vykonává, je vedoucími útvarů vytvořen roční plán vzdělávání. Dále se vzdělávání odvíjí od určitého plánu kariérového růstu. Každý zaměstnanec má svoji složku, ve které je zaznamenáno, jakých školení se zúčastnil. Personalista také monitoruje zaměstnance, kteří se chystají k odchodu do starobního důchodu. S ohledem na to připravuje talentované jedince na možný kariérní postup a poskytuje jim potřebné vzdělání i pro osobnostní rozvoj.

Proškolování jsou i noví zaměstnanci, minimálně v rámci pracovní pozice, kterou zastávají, dále pak v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany a systému managementu kvality.

Jak již bylo zmíněno hodnocení efektivity vzdělávání zaměstnanců je velice problematické, v Zeelandii efektivitu školení hodnotí vedoucí útvaru, v němž daný účastník školení pracuje, neboť je nejlépe schopen určit, jak daný zaměstnanec nově nabitě znalosti a dovednosti dokáže využít v praxi. Toto hodnocení ovšem není systematické. Proto společnost přistoupila v rámci projektu „Zeelandia vzděláváním k vyšší profesionalitě“ i k hodnocení pomocí dotazníků a k hodnocení přes interní systém SharePoint.

Účastníky vzdělávání jsou: top management, střední management, pracovníci útvaru logistika a pracovníci výroby.

Mezi hlavní oblasti vzdělávání patří:

- jazykové dovednosti,
- logistika a výroba,
- informační technologie,
- obchodní dovednosti,
- manažerské dovednosti,
- marketing,
- školení bezpečnosti práce,
- školení norem řady ISO a certifikát HACCP,
- technologie výroby produktů,
- nové trendy pekařských a cukrářských výrobků.

Pro jednotlivá školení jsou využíváni interní i externí lektori, dle daných potřeb. Externí lektori jsou vybíráni dle jednotlivých kritérií (schopnost pokrýt požadovanou šíři kurzů, úroveň, cenu, ...) a na základě zkušeností podniku. Interní lektori prošli v rámci projektu „Zeelandia – vzděláváním k vyšší profesionalitě“ (viz kapitola 4.2.1) školeními, týkajícími se lektorských dovedností. Toto se týkalo konkrétně 4 lektorů, z nichž každý se věnuje školení v různých oblastech.

Školení probíhají ve školící místnosti či ve výcvikových prostorech, často školení probíhají v rámci propojení teoretického a praktického výkladu v obou částech střediska. Za každou z těchto učeben je zodpovědné oddělení marketingu, který vytváří pro místnosti daný harmonogram událostí. Do harmonogramu se vždy na začátku roku zadá výuka anglického jazyka, případně i opakující se porady. Do harmonogramu mají všichni přístup a mohou si zamlouvat učebny pro účely porad, meetingů, atd. (ukázka

harmonogramu tvoří přílohu 3). V místnostech je udržován pořádek a čistota formou úklidu a uspořádání nábytku ihned po ukončení školení.

Společnost také spolupracuje s Vysokými školami, konkrétně s Ekonomickou fakultou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a s Vysokou školou chemicko-technologickou v Praze. Dále také spolupracuje s odbornými institucemi jako například s Podnikatelským svazem pekařů a cukrářů. Tak získává přístup k moderním teoretickým přístupům, ke znalostem a zkušenostem odborníků. V rámci vedení bakalářských, diplomových, disertačních prací a různých projektů má společnost přístup k mladým talentům, které rozvíjí například i pomocí mentoringu.

Podnik je výrazně zaměřen na inovace, tedy i na výzkum a vývoj. Jeho výzkum a projekty mají velký význam nejen pro podnik, ale i pro celý koncern. Podnik se v současné době věnuje nejnovějším objevům a výzkumům vycházejícím ze své filosofie, tedy zabývá se nejnovějšími trendy ve výživě lidí.

#### **4.2.1 „Zeelandia – vzděláváním k vyšší profesionalitě“**

Tento projekt byl uskutečněn v období prosinec 2010 - listopad 2012. Projekt měl za úkol podpořit zvýšení kvalifikace zaměstnanců společnosti Zeelandia s. r. o. a zároveň tím zvýšit jejich flexibilitu na trhu práce. Projekt byl společnosti Zeelandia s. r. o. nápomocen i pro překonání stagnace zakázek externích uživatelů střediska (tato stagnace je zřejmá z grafu 7 a 8). Příčinnou této stagnace byla ekonomická krize, v mnoha firmách všeobecné snižování nákladů ovlivnilo přístup k rozvoji lidských zdrojů. Tedy v podnicích byl omezen či pozastaven daný harmonogram vzdělávání pracovníků.

Cílovými skupinami projektu byli zaměstnanci podniku, kteří byli vybráni dle potřeb vzdělávání napříč celým podnikem. Tedy z řad top managementu, středního managementu i low managementu, včetně pracovníků výroby.

##### **Klíčové aktivity projektu:**

1. E-learning ERP I.
2. Prodejní dovednosti pro obchodní zástupce.
3. Komunikační dovednosti v logistické praxi.
4. Manažerské dovednosti.

5. Výuka anglického jazyka.
6. Procesní analýza systémů.
7. E- learning ERP II.
8. PC kurzy.
9. Kurzy pro účetní.
10. Kurzy interních lektorů.
11. Interní školení ERP.
12. Systematizace RLZ.

Společnost se v rámci projektu snažila vytvořit zaměstnancům vhodné podmínky pro lepší využívání interních zdrojů informací, konkrétně vyškolením 4 interních lektorů, z nichž každý je zaměřen na jinou problematiku. Tito lektori poté vedli vlastní interní kurzy, které byly zaměřeny na systém ERP. Jednalo se o tyto kurzy:

- Best practices ve využívání ERP (logistika), nové metody a trendy => Rekondiční a rozšiřující školení využívající systému ERP v logistické praxi.
- Best practices ve využívání ERP (výroba a nákup), nové metody a trendy => Rekondiční a rozšiřující školení využívání ERP ve výrobní, plánovací a nákupní oblasti.
- Best practices ve využívání ERP (finance), nové metody a trendy => Rekondiční a rozšiřující školení využívání ERP systému v účetní praxi.
- Best practices ve využívání ERP (obecné nástroje), nové metody a trendy => Rekondiční a rozšiřující školení využívání obecných funkcionalit ERP systému.

Osob podpořených projektem bylo 114. Z této hodnoty bylo 67,5 % mužů a 32,5 % žen. Počet úspěšných absolventů byl 670<sup>37</sup>. Z toho bylo 47,2 % žen a 52,8 % mužů.

Dodavatelé projektu byli vybráni ve výběrových řízeních komisí dle úplnosti nabídek a splnění požadovaných kritérií. Celkem bylo vybráno 6 firem. Neboť vzdělání muselo být rozděleno do 5 sekcí: výuka anglického jazyka, kurzy pro účetní, PC kurzy, e-learning ERP, kurzy měkkých dovedností.

---

<sup>37</sup> Úspěšným absolventem se myslí účastník, který obdržel certifikát o absolvování některého z kurzů.

Náklady projektu byly plánovány ve výši 5 914 960,64 Kč, z toho 85 % bylo získáno dotací ze strukturálních fondů Evropské unie a zbývajících 15 % z národních veřejných zdrojů. Na konci projektu náklady byly vyčísleny na 4 523 952, 04 Kč. Úspora (ve výši 23,5 %) byla vytvořena nasmlouváním nižších cen u dodavatelů. Mezi náklady kromě plateb externím dodavatelům vzdělávacích kurzů patřily například náklady spojené s realizačním týmem projektu, náklady na notebooky jako pomůcky pro školení, učebnice a také náhrady mezd zaměstnanců, kteří se účastnili kurzů. Ekonomické chování ke zdrojům střediska bylo dáno i plným využitím časového fondu školení zaměstnanci. V předchozích letech (2009, 2010) byla například výraznější absence u výuky AJ. Což bylo dáno dilema rozhodování mezi nezbytnými pracovními úkoly a účastní na školení. V roce 2011 a 2012 byla docházka na školení AJ vyřešena nahrazením školení v případě nutné absence.

V rámci projektu byla, jak již bylo zmíněno, zřízena nově pozice personalisty. Pozice personalisty byla zachována i po skončení projektu. Personalista převzal veškerou personální agendu firmy, plánování lidských zdrojů, péči o ně, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, jejich odměňování a mimo jiného i organizaci dalšího vzdělávání.

Bylo vytvořeno hodnocení školení, jelikož do této doby nebyla zpětná vazba účastníků systematicky monitorována. Zpětná vazba byla nejen od zaměstnanců, coby účastníků kurzů, ale i od lektorů. Hodnocení probíhalo po většině kurzů vyplněním dotazníků. Výsledky hodnocení byly brány v potaz i v průběhu školení, dokonce na základě hodnotícího dotazníku došlo k výměně lektorky u výuky anglického jazyka. Proběhlo i celkové hodnocení přes interní systém SharePoint. Lektori si u účastníků cenili především zájmu zaměstnanců a jejich aktivity.

Účastníci zase u kurzů oceňovali:

- přínos pro práci,
- odbornou připravenost lektora,
- úroveň učebních materiálů,
- aplikaci témat na firmu,
- získání nových informací,
- obnovení a znovuoživení již známých informací,
- vstřícnost lektora,
- vhodnost témat pro jejich profesi,
- atmosféru při školení.

## Hodnocení projektu

Projektu se účastnilo poměrné zastoupení žen i mužů v podniku, tedy lze říci, že podnik se aktivně zapojuje do politiky rovných příležitostí. I při pozorováních v podniku nebyly zaznamenány žádné rozdíly v chování k ženám a k mužům.

Pozitivně lze i hodnotit, že firma přistoupila i k e-learningovým kurzům, neboť má na tento druh výuky potřebné technologie a jedná se o moderní přístup ke vzdělávání.

Jak lze vidět z klíčových aktivit, podnik naplánoval i školení věnující se i soft skills (tedy „měkkým dovednostem“). Konkrétně se jedná o prodejní dovednosti pro obchodní zástupce, komunikační dovednosti v logistické praxi, manažerské dovednosti. Na tyto schopnosti je v dnešní době kladen velký důraz, neboť právě ony jsou hůře uchopitelné a pro zaměstnance mohou být často klíčové pro úspěšné vykonávání dané pracovní pozice. Tato školení rozvíjejí vyjma profesní stránky zaměstnance i do jisté míry jeho osobnostní potenciál.

Vzhledem k tomu, že podnik se postupně rozrůstal, je zřízení pozice personalisty vyplývající z okolností, obzvláště když podnik je zaměřen na rozvoj svých zaměstnanců. Navíc pokud chce podnik systém vzdělávání systematizovat je vhodnější, tak učinit přes jednu osobu, kterou je bezpochyby personalista.

Kladně lze hodnotit i nastavení systému hodnocení školení. Díky tomuto projektu byl započat systém hodnocení školení i po ukončení projektu. Pozornost je v současné době věnována kurzům anglického jazyka, u nichž je pomocí písemných testů hodnocena i úroveň dosažených znalostí a schopností. Samozřejmě bude hodnocení pobíhat i u ostatních pokračujících kurzů. Bude využíván i již zmíněný systém SharePoint a to pro sledování zájmu zaměstnanců o další formy vzdělávání a pro hodnocení průběhu vzdělávání v podniku.

Tento projekt byl nápomocen při systematizaci řízení lidských zdrojů v podniku. Poskytl zaměstnancům přístup ke znalostem a prostřednictvím interních lektorů jim ukázal význam sdílení informací. Dále pak zaměstnancům poskytl větší možnost zpětné vazby a vedení možnost snadnějšího vyhodnocení efektivity kurzů. Význam má i možnost, že zaměstnancům stoupl jejich sebevědomí ve smyslu profesní zdatnosti. Navíc podnik zaměstnancům dal svým chováním najevo, že se o ně zajímá, pečuje o ně a zajímají ho jejich názory. Podnik dal také zaměstnancům signál, že proces učení probíhá neustále, získané znalosti je třeba oživovat a nové poznatky se neustále objevují, tedy položil základ procesu celoživotního učení svých zaměstnanců.

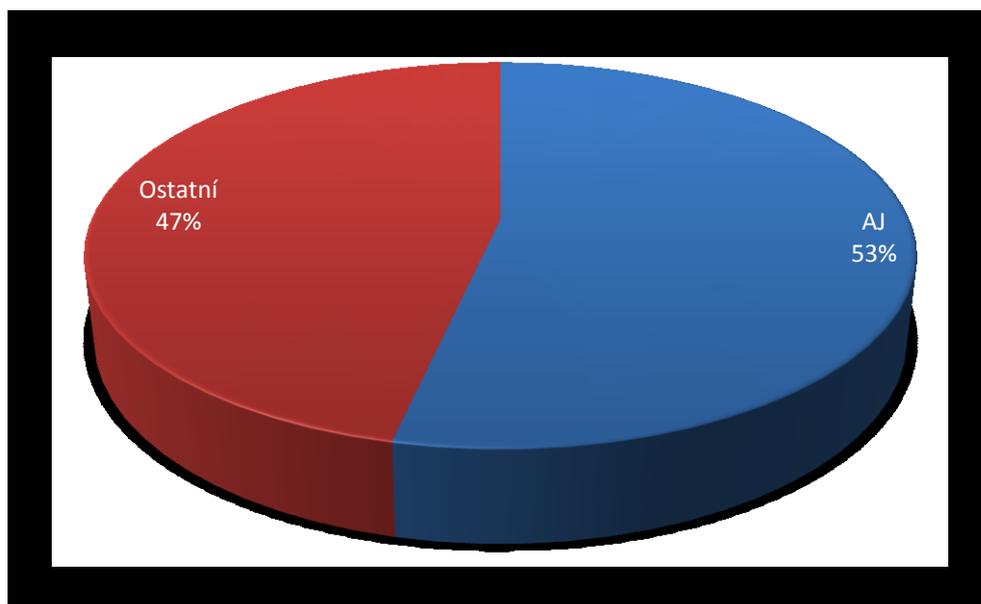
## 4.3 Analýza a komparace dat 2008 - 2012

### 4.3.1 Rok 2008 – pilotní průzkum

Rok 2008 byl užit jako pilotní průzkum, neboť provoz střediska byl zahájen v září, a tudíž pro srovnávání ročních hodnot ve sledovaných kritériích nejsou data adekvátní.

V roce 2008 ve středisku probíhala výuka 43 dnů, z toho 20 dnů probíhala pouze školení AJ a 23 dnů probíhala ve středisku i ostatní školení.

Graf 1: Využití střediska v roce 2008



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Z grafu 1 je patrné, že výuka AJ v roce 2008 mírně převažuje a to 53 %. To je dáno i tím, že v září a v prosinci převažovala jazyková výuka díky zahájení provozu v září a vánočními svátky, kdy ve středisku probíhala školení převážně pro interní účastníky a převážně se jednalo o jazykovou výuku, která se s určitou pravidelností opakovala každý týden, zameškané hodiny mohly být zaměstnanci nahrazeny, případně mohly být hodiny i dopředu bezplatně zrušeny.

Míra využití střediska byla 51,8 % za dobu funkčnosti (pracovních dní v daném období září – prosinec bylo 83). Míra využití je nižší než 69 %, ale to je dáno již zmíněným snížením počtu školení v prosinci, neboť by nebyla, díky častému výběru dovolených, v tomto období efektivní.



### 4.3.2 Využití střediska v daném období

V tabulce 5 jsou obsažena data sloužící k výpočtu míry využití střediska. Z tabulky 5 je patrné, že využití dnů na školení AJ a na ostatní školení se výrazně změnilo. Zatímco mezi roky 2009 a 2010 byla tendence převažujících dnů, ve kterých probíhala pouze výuka AJ (v roce 2009 tvořily 55,2 % a v roce 2010 60,8 % z celkového počtu dní, kdy probíhala školení) což je zobrazeno i v grafu 2. Naopak v letech 2011 a 2012 převažovaly dni, kdy školení byla věnována ostatním školením<sup>38</sup> (v roce 2011 to bylo 62,75 % a v roce 2012 82,4 % z celkového počtu dní, kdy probíhala školení). Pokud se zaměříme na průměrné hodnoty, pak za celé období převažují dni, kdy probíhala ostatní školení a to z 56,7 %. Z těchto údajů byla vypočítána míra využití střediska dle vzorce uvedeného v kapitole 3.4, pro lepší přehlednost je využití střediska znázorněno v grafu 2.

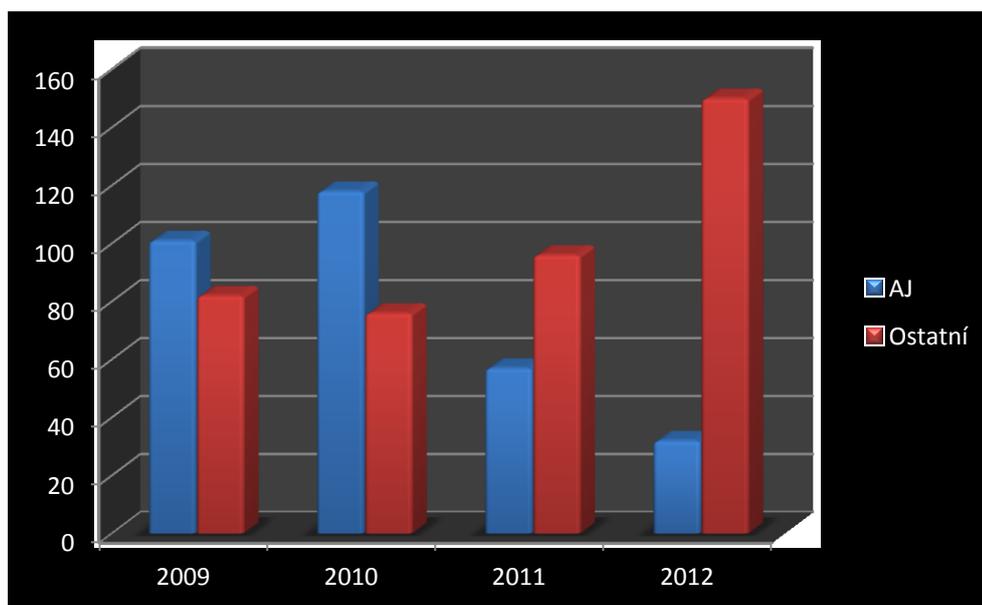
**Tabulka 5: Míra využití střediska v období 2009 - 2012**

<b>ROK</b>	<b>Ostatní (ve dnech)</b>	<b>AJ (ve dnech)</b>	<b>Celkem (ve dnech)</b>	<b>Počet pracovních dnů v roce</b>	<b>Míra využití střediska (v %)</b>
<b>2009</b>	82	101	183	251	<b>72,91</b>
<b>2010</b>	76	118	194	253	<b>76,68</b>
<b>2011</b>	96	57	153	253	<b>60,47</b>
<b>2012</b>	150	32	182	252	<b>72,22</b>
<b>Průměrné hodnoty</b>	<b>101</b>	<b>77</b>	<b>178</b>	<b>252,25</b>	<b>70,56</b>

Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

<sup>38</sup> V tyto dni mohla probíhat i školení AJ, ale jelikož ty se opakují s pravidelností, byla dána přednost přiřazení ke dnům, kdy se školila ostatní školení.

Graf 2: Využití střediska v období 2009 - 2012



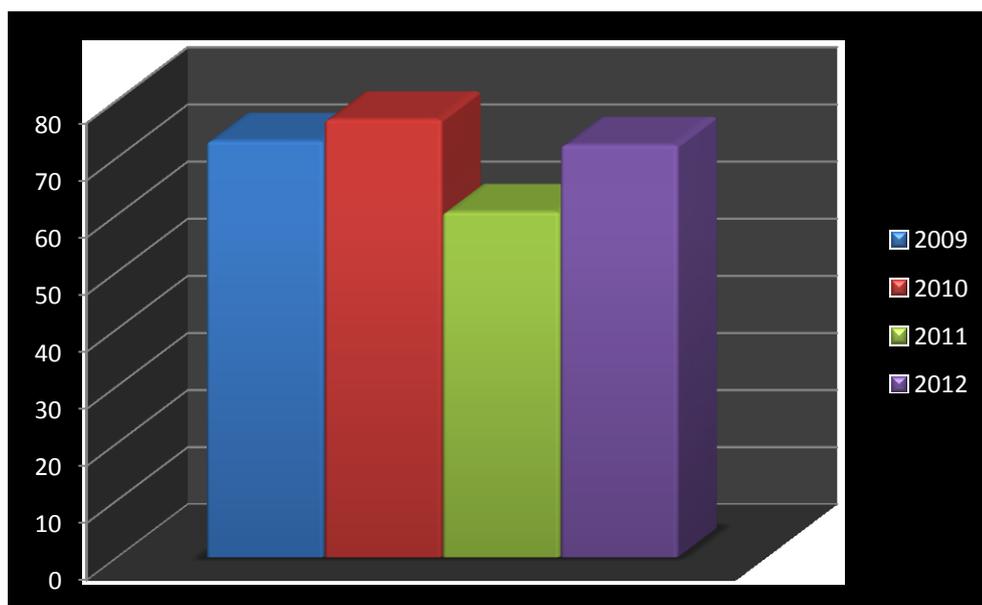
Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Cílem společnosti bylo dosáhnout míry využití střediska 69 % a její postupné navyšování. V roce 2009 a 2010 jsou oba tyto cíle splněny a roční navýšení míry využití střediska je o 3,77<sup>39</sup> %. V roce 2011 nastal propad míry využití střediska a hodnota se dostala pod limit 69 %. Toto však nebylo způsobeno nedostatkem kurzů, kurzů bylo uspořádáno ve středisko dokonce více než v předchozích letech (viz kapitola 4.3.5), školení ovšem byly kumulována často v jeden den, což bylo umožněno i variabilním uspořádáním školící místnosti. V roce 2012 došlo k opětovnému navýšení míry využití střediska o 11,75 %, hodnota míry využití tedy opět překročila 69 %. Navýšení bylo způsobeno i nárůstem kurzů v rámci již zmíněného projektu „Zeelandia – vzděláváním k vyšší profesionalitě“, který v průběhu roku 2012 vrcholil. V tabulce 5 byla znázorněna průměrná míra využití střediska, která činila za celé období fungování střediska 70,56 %.

Pro lepší přehlednost je míra využití střediska znázorněna v grafu 3.

<sup>39</sup> Hodnota byla vypočítána rozdílem hodnot mezi lety 2009 a 2010.

**Graf 3: Míra využití střediska v daných letech**



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

### 4.3.3 Účastníci školení

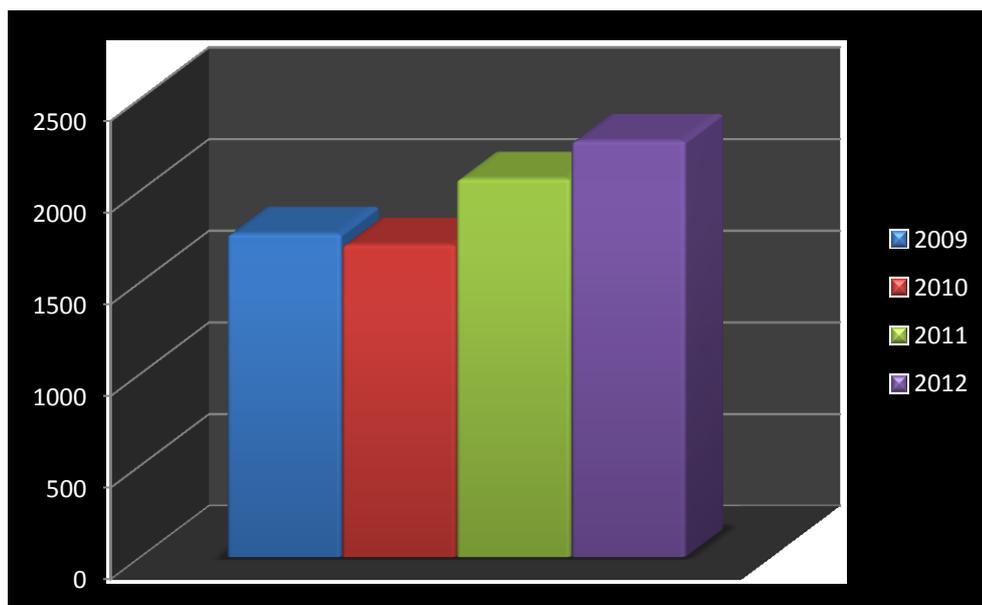
Celkový počet účastníků ve sledovaném období byl znázorněn v grafu 4. V roce 2009 prošlo školeními střediska 1763 účastníků, v roce 2010 1704 účastníků, v roce 2011 se jednalo o 2063 účastníků, v roce 2012 to bylo 2270 účastníků. Všechny tyto hodnoty byly vyšší než 1700 požadovaných účastníků ročně. I z grafu 4 je patrné, že v roce 2010 nastal drobný pokles, procentně se jedná o 3,35 %<sup>40</sup> oproti roku 2009. Tento pokles je však zanedbatelný a mohl být způsoben nižší docházkou AJ, kdy zaměstnanci se často museli rozhodovat mezi řešením pracovního úkolu a účastí na školení. V roce 2011 byl již nárůst účastníků o 21,1 % oproti roku 2010, který byl způsoben projektem „Zeelandia – vzděláváním k vyšší profesionalitě“. Rok 2012 byl charakteristický dalším nárůstem oproti předchozímu roku a ten tvořil 10 %, což bylo rovněž způsobeno probíhajícím projektem.

<sup>40</sup> Tento a následující nárůst/pokles byly vypočítány jako:

$$\frac{\text{hodnota komparovaného roku}}{\text{hodnota předchozího roku}} \times 100.$$

Důvodem je odlišný počet účastníků, tudíž nárůst/ pokles nemůže být počítán rozdílem srovnávaných let.

**Graf 4: Celkový počet účastníků školení v období 2009 - 2012**



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

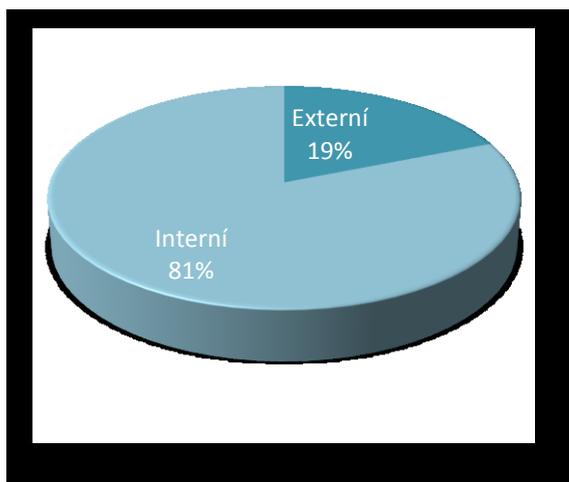
Jak již bylo zmíněno, mezi externí účastníky patří zákazníci a jejich zaměstnanci. Interní účastníci jsou tvořeni zaměstnanci podniku a zaměstnanci koncernu (z domácích poboček i zahraničních, převážně ze střední Evropy). Zaměstnanci z ostatních poboček koncernu navštěvují středisko takřka každý týden.

Podnik si specifikoval cíl, že z více jak 65 % bude vzdělávat své zaměstnance. Z níže uvedených grafů 5 - 8 vyplývá, že tomuto kritériu podnik dostál.

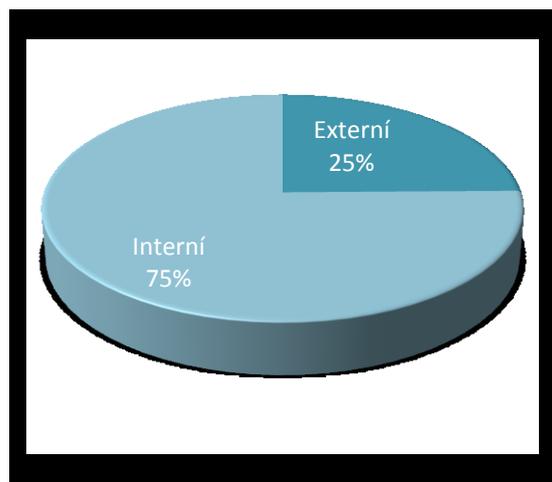
Počet externích účastníků mezi lety 2009 a 2010 zaznamenal nárůst o 88 účastníků, tedy o 26,35 %. Nárůst byl způsoben zvýšeným zájmem největšího zákazníka o proškolení zaměstnanců. To mohlo být způsobeno jeho zkušenostmi z předchozího roku a ohlasy jeho zaměstnanců coby účastníků školení.

V roce 2011 a 2012 se počet externích účastníků rapidně snížil. Toto bylo způsobeno ekonomickou a finanční krizí, kdy společnosti začaly snižovat náklady. Všeobecné snižování nákladů se týkalo i nákladů na rozvoj lidských zdrojů v podnicích, tedy i vzdělávací aktivity zákazníků společnosti byly pozastaveny či zúženy. Mezi lety 2010 a 2011 byl pokles externích účastníků o 62,3 %. Pokles mohl být způsoben i plnou vyčerpáním střediska zaměstnanci společnosti Zeelandia s. r. o. Malšice v rámci projektu „Zeelandia – vzděláváním k vyšší profesionalitě“. V roce 2012 začal počet externích účastníků opět narůstat a to o 41,5 % oproti roku 2011.

**Graf 5: Účastníci školení v roce 2009**

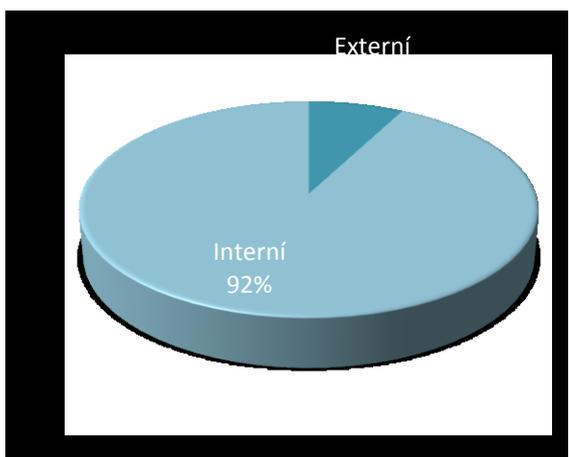


**Graf 6: Účastníci školení v roce 2010**

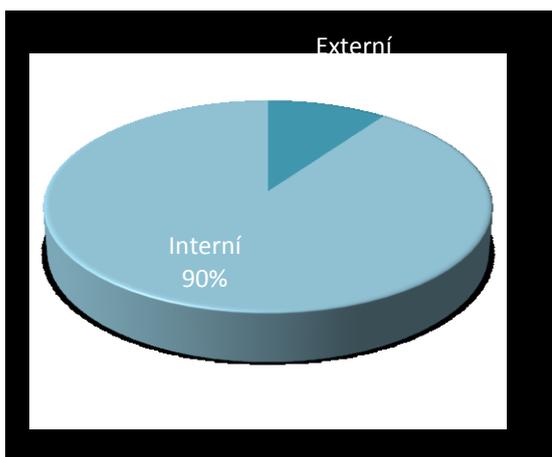


Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

**Graf 7: Účastníci školení v roce 2011**



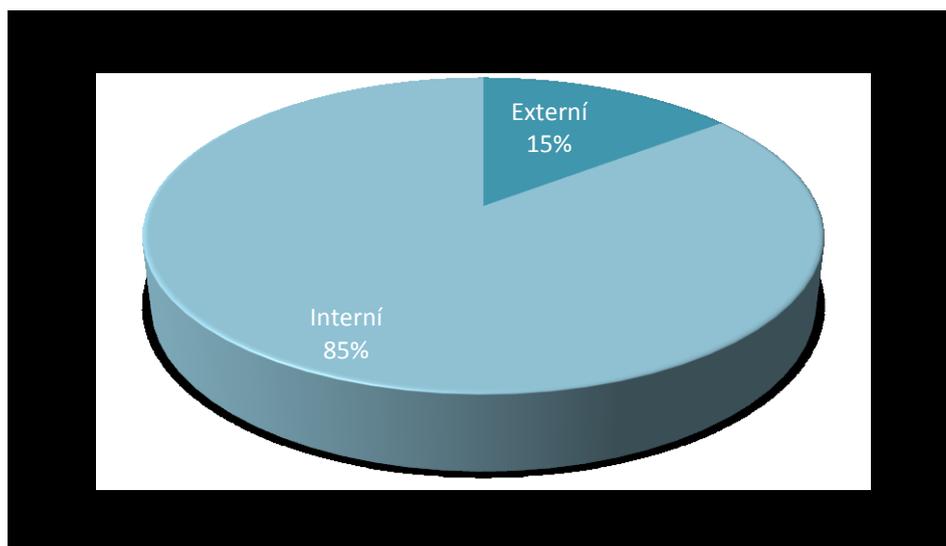
**Graf 8: Účastníci školení v roce 2012**



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Počet interních účastníků ve středisku se vyvíjel následovně (graf 5 – 8). V roce 2010 klesl počet interních účastníků oproti předchozímu roku o 10,2 %. Tento pokles byl způsoben již zmíněným zvýšeným zájmem zákazníků o školení ve středisku a nižší docházkou výuky AJ než bylo plánováno. Rok 2011 byl pak charakterizován nárůstem interních účastníků o 48,5 % a v roce 2012 se jednalo o 7,4% nárůst. Dané nárůsty byly způsobeny probíhajícím projektem „Zeelandia – vzděláváním k vyšší profesionalitě“.

**Graf 9: Účastníci školení v období 2009 - 2012**



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Ve sledovaném období se školení účastnili převážně interní účastníci (zaměstnanci společnosti a koncernu Zeelandia), viz graf 9. Jednalo o více než 65% zastoupení v každém období, jak bylo požadováno v projektu. Tato hodnota se zvyšovala. Tento trend je vhodný, neboť středisko by mělo v obecné formě sloužit hlavně pro vlastní zaměstnance a tím pro rozvoj lidského kapitálu podniku.

#### **4.3.4 Rozvržení zaměstnanců dle zaměření výuky**

Dále byli zaměstnanci společnost rozděleni dle rozvržení výuky na ostatní školení a na výuku AJ.

##### **A) AJ**

Výuka AJ se v počtech účastníků v jednotlivých letech výrazně neodlišovala (viz tabulka 6). Účastníky kurzů AJ jsou zaměstnanci z vrcholového vedení, ale i ostatní zaměstnanci. Výuka AJ není v podniku jen formální možností využití střediska. Komunikace v anglickém jazyce patří k základním požadovaným schopnostem mnoha zaměstnanců, neboť komunikace na úrovni celého koncernu probíhá v anglickém jazyce. V předcházející bakalářské práci byla věnována kapitola i docházce anglického jazyka, v níž byla zobrazena určitá absence účastníků. Ovšem v letech 2011 a 2012 si zaměstnanci dle docházkových listin v případě potřeby hodiny nahrazují a jim poskytnutý časový fond jazykového vzdělávání je tak plně využit.

**Tabulka 6: Počet účastníků kurzu AJ**

Rok	2008	2009	2010	2011
Počet účastníků	37	39	41	40

Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

V současné době je jazyková výuka poskytována externí společností, která od začátku chodu střediska nebyla změněna. Například v roce 2012 účastníci byli rozděleni do 7 skupin dle svých jazykových schopností a získaných znalostí, viz tabulka 7. Skupiny ve středisku jsou rozřazeny dle jazykové úrovně, která vychází z obecného členění (úroveň A1 - Elementary, A2 – Pre- intermediate, B1 - Intermediate, B2 – Upper- Intermediate). Jak lze vidět, průměrný počet účastníků v skupině se pohybuje kolem 5,7 osob. Obecně, čím menší skupina při výuce jazyků, tím lépe. Takto malé skupiny jsou adekvátní, u začátečníků je vždy vyšší počet účastníků a u pokročilejších se počet snižuje.

**Tabulka 7: Účastníci AJ dle skupin**

Skupina	1	2	3	4	5	6	7	Průměrný počet účastníků na skupinu
Počet účastníků	6	5	6	6	7	4	6	5,7

Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

## B) OSTATNÍ

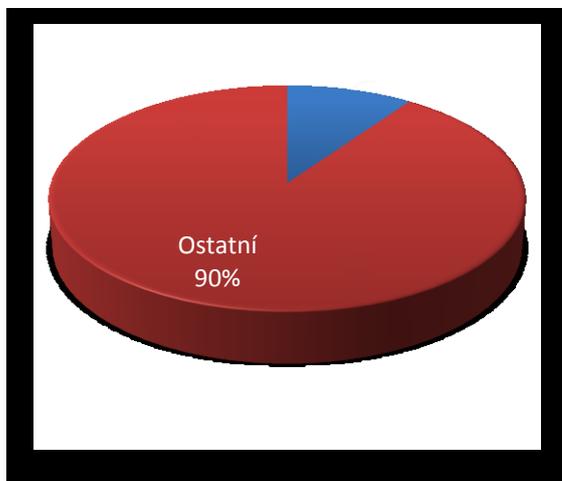
Do ostatních školení patří například školení zaměřená na logistiku, práci s programy řady Microsoft Office, školení zaměřená na technologii a výrobu produktů, manažerské a obchodní dovednosti, atd. Blíže specifikovány jsou v kapitole 4.3.5.

## C) POROVNÁNÍ POČTU ÚČASTNÍKŮ AJ A OSTATNÍCH ŠKOLENÍ

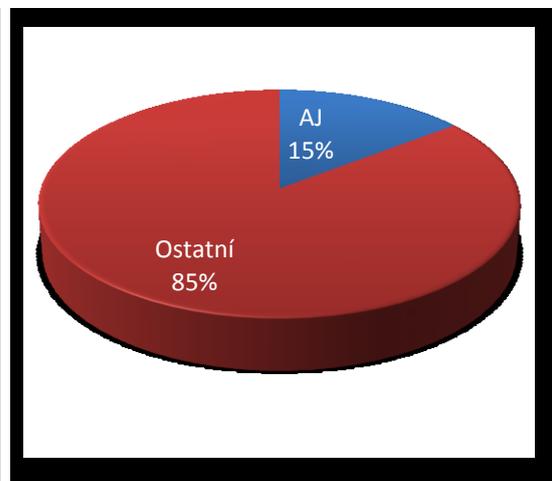
Zaměstnanci byli dle grafů 10 – 13 školeni hlavně na ostatní školení. Tato hodnota se pohybuje v podobných hodnotách. Toto rozdělení vychází i z charakteru obou druhů výuky. Výuka AJ je systematický proces, který často zahrnuje časové období několika let, než se zaměstnanci dostanou na požadovanou úroveň a navíc, aby si úroveň zachovali, je třeba znalosti neustále obnovovat a schopnosti procvičovat. Proto zaměstnanci, u nichž byla identifikována potřeba vzdělání v anglickém jazyce, nejsou každoročně obměňováni, seznam je pouze rozšířen o nové adepty z řad nových talentů

či zúžen o zaměstnance, kteří odešli například do starobního důchodu, mateřskou či rodičovskou dovolenou.

Graf 10: Zaměstnanci dle školení v roce 2009

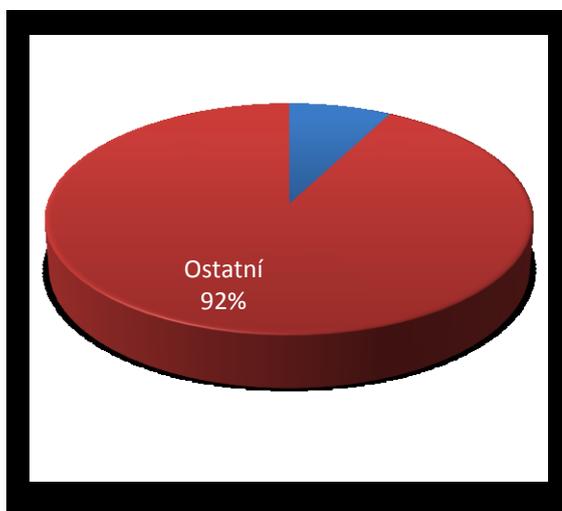


Graf 11: Zaměstnanci dle školení v roce 2010

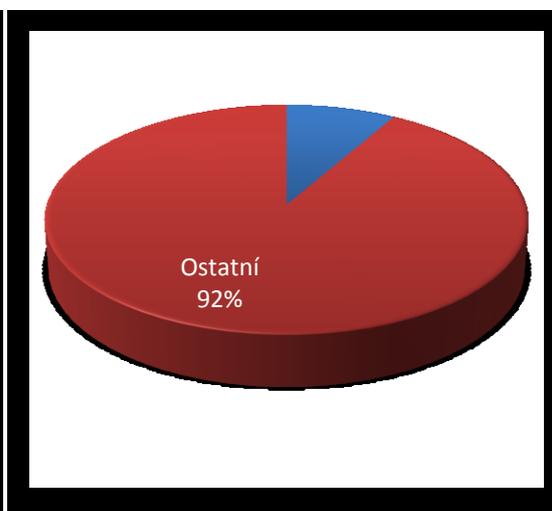


Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Graf 12: Zaměstnanci dle školení v roce 2011



Graf 13: Zaměstnanci dle školení v roce 2012



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

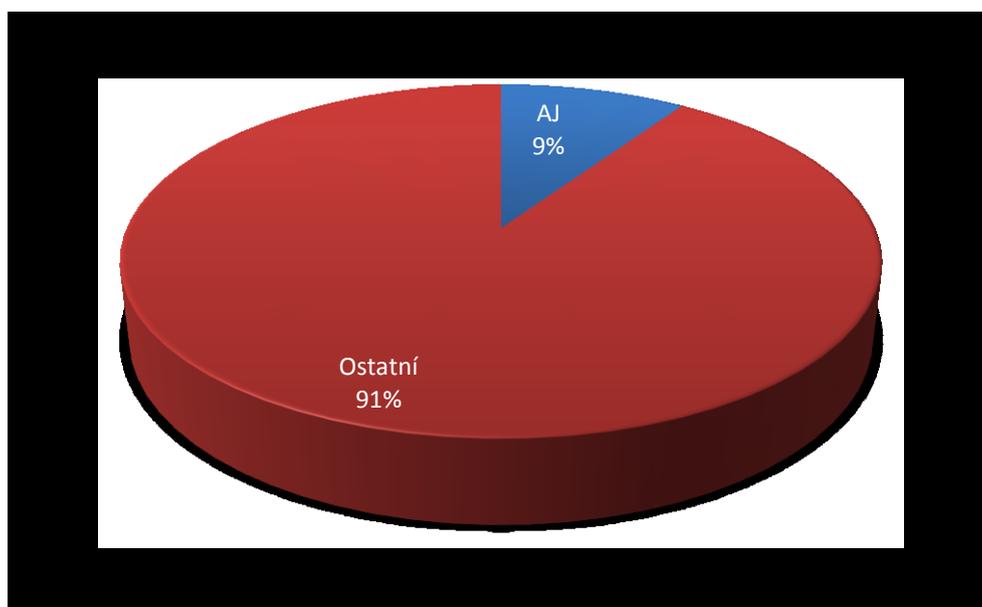
V roce 2010 vzrost počet zaměstnanců, kteří se zúčastnili kurzu AJ o 5,4 % oproti předchozímu roku. V roce 2011 byl nárůst takřka totožný, jedná se o 5,1% nárůst. A v roce 2012 poklesl počet účastníků AJ o 2,4 %. Tyto poklesy a nárůsty jsou dány již zmiňovanými odchody na mateřskou a rodičovskou dovolenou, dále pak potřebou rozvoje jazykových schopností u dalších zaměstnanců, ti mohou být například povýšeni či nově přijati.



Lze tedy říci, že výuka AJ má stabilní tendenci, společnost rozvíjí systematicky tyto zaměstnance k žádoucí jazykové úrovni. Jak již bylo zmíněno, účastníci jazykové výuky budou přezkoušeni testy, aby byla zjištěna jejich jazyková úroveň a bylo jim umožněno se případně přesunout do jiné skupiny.

Zaměstnanci byly ve sledovaném období nejčastěji účastníky ostatních školení (viz graf 14). V roce 2009 to bylo z 90 %. Rok 2010 lze charakterizovat mírným poklesem účastníků ostatních školení a to o 33,2 %. Daný pokles byl způsoben zvýšeným zájmem z řad externích účastníků a přizpůsobením rozvržení výuky ve středisku zákaznickovým školením. V roce 2010 byl zaznamenán nárůst interních účastníků především díky projektu „Zeelandia vzdělávání k vyšší profesionalitě“ o 114,4 %. V roce 2012 byl zaznamenán mírný 9,9% pokles účastníků ostatních školení.

**Graf 14: Zaměstnanci dle školení v období 2009 - 2012**



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

#### 4.3.5 Školení

##### A) ŠKOLENÍ DLE ÚČASTNÍKŮ

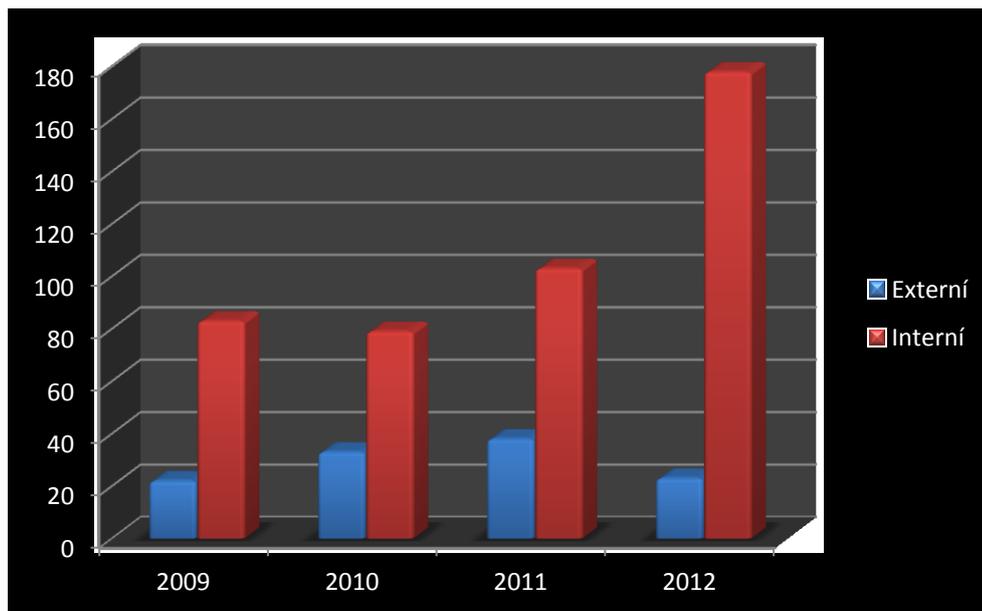
Jednotlivá školení pořádaná v jednotlivých letech ve středisku, byla rozdělena dle účastníků, pro které byla pořádaná. Jak je patrné z grafu 15, rozvržení školení se v průběhu let měnila.

Graf 15 zobrazuje, že ve sledovaném období převládala školení pořádaná pro interní účastníky. V roce 2009 byla zastoupena 79 %, v roce 2010 70,5 %, v roce 2011 73 % a v roce 2012 88,6 %.

V roce 2010 počet školení pořádaných pro interní účastníky poklesl, konkrétně o 4,9 % oproti roku 2009, toto bylo způsobeno již zmíněným větším počtem externích účastníků v daném roce, a tedy i větším počtem pořádaných školení pro externí účastníky. Avšak rok 2011 byl charakteristický nárůstem interních účastníků o 30,4 % oproti roku 2010. Tento nárůst pokračoval i v roce 2012 o 72,8 % oproti roku 2011.

Počet externích účastníků v letech 2009 – 2011 rostl, konkrétně v roce 2010 byl nárůst o 50 % oproti roku 2009, v roce 2011 již pouze o 15,2 % oproti roku 2010. V roce 2012 byl zachycen pokles externích účastníků o 39,5 % oproti předchozímu roku, což bylo způsobeno vrcholícím projektem „Zeelandia – vzděláváním k vyšší profesionalitě“, tedy naplněním kapacity střediska zaměstnanci společnosti.

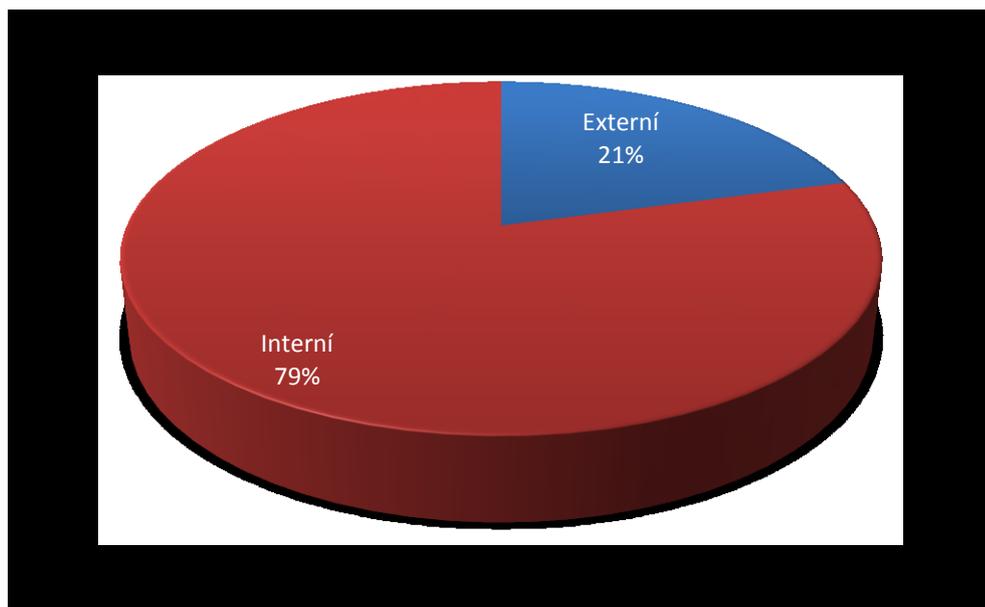
**Graf 15: Školení dle účastníků v roce 2009 – 2012**



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Školení, která ve středisku probíhají, jsou pořádány převážně pro interní účastníky, což souvisí s prioritním zaměřením vzdělávání na zaměstnance společnosti (viz graf 16). Lze tedy říci, že převaha školení pro interní účastníky je vhodným trendem, neboť podnětem zřízení střediska byl především rozvoj vlastních zaměstnanců.

**Graf 16: Školení dle účastníků za celé období**



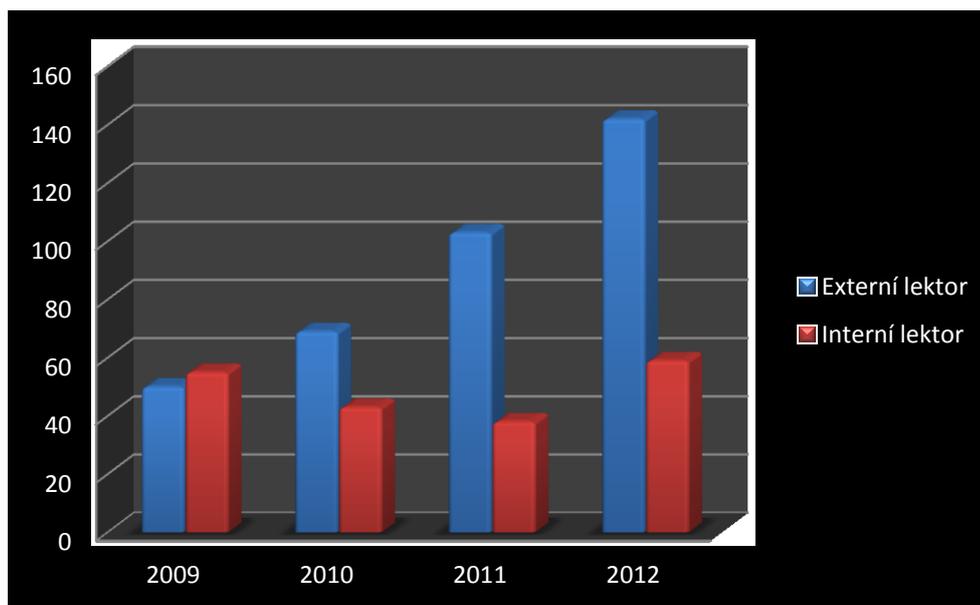
Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

## **B) ŠKOLENÍ DLE ZDROJŮ**

Možnými zdroji vzdělávání v podniku jsou interní zdroje – vyškolení lektori a technologové, a dále pak externí zdroje – firmy, jež byly vybrány v rámci jednotlivých výběrových řízení.

Rozvržení školení dle zdrojů, které k nim byly využity, je znázorněno v grafu 17. V roce 2009 převládala školení, na nichž byli využiti interní lektori a to 52,4 %. Opačná situace již nastala v roce 2010, kdy převládala školení s externími lektory a to 61,6 %. V roce 2011 byla 73% převaha školení s externími lektory. Podobně tomu bylo v roce 2012, kdy externí školení tvořila 70,65 % z uskutečněných školení v daném roce.

**Graf 17: Školení dle zdrojů v období 2009 – 2012**



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

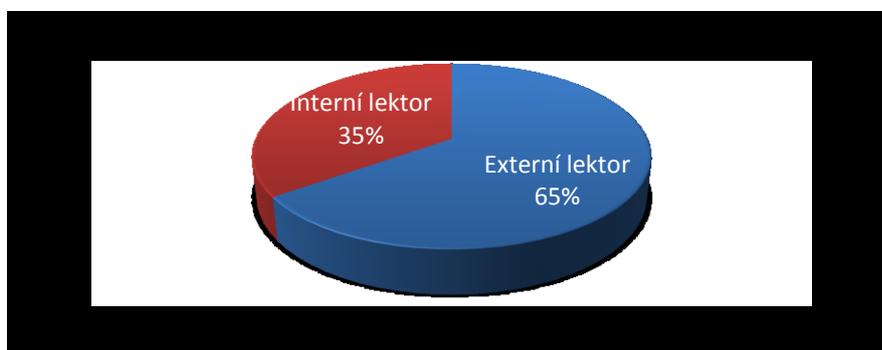
Počet školení vedených externími lektory ve sledovaném období rostl. V roce 2010 byl nárůst o 38 % oproti roku 2009. Rok 2011 byl charakterizován 49% nárůstem oproti předchozímu roku. A v roce 2012 nárůst pokračoval o 37,9 % v komparaci s rokem 2011. Postupný nárůst výuky externími lektory byl způsoben projektem „Zeelandia – vzděláváním k vyšší profesionalitě“ a snahám podniku o ucelení, znovuoživení znalostí zaměstnanců a o umožnění přístupu k nejnovějším trendům v jednotlivých oborech. Pro podnik může mít využití externích poskytovatelů vzdělávání i své výhody. Externí lektor sice nezná přesné prostředí podniku a nevidí vnitřní souvislosti (to může být do jisté míry omezeno dlouhodobou spoluprací s externími poskytovateli vzdělávání), ovšem netrpí určitou firemní a profesní slepotou a obzvláště mladým talentům předkládá nové přístupy a možnosti řešení, které interní lektor nemusí vždy díky svým zkušenostem a zaběhlému způsobu vykonávání dané pozice v podniku spatřovat.

Počet školení s interními lektory byl proměnlivý. V roce 2010 byl v tomto sledovaném kritériu zaznamenán pokles, konkrétně o 21,8 % oproti roku 2009. Další pokles byl zaznamenán v roce 2011 o 11,6 %. Tyto poklesy byly způsobeny již zmíněným projektem „Zeelandia – vzděláváním k vyšší profesionalitě“, který se právě v roce 2010 rozběhl. V roce 2012 školení s interními lektory zaznamenala

nárůst a to o 55,3 % oproti předchozímu roku. Toto bylo jedním ze záměrů projektu „Zeelandia – vzděláváním k vyšší profesionalitě“, neboť v rámci projektu proběhlo vyškolení 4 interních lektorů. Z hlediska dlouhodobé perspektivy firmy se jedná o dobré strategické rozhodnutí, neboť tito interní lektori využijí získané znalosti při běžném chodu podniku na svém oddělení a navíc budou schopni získané informace předávat dále ostatním zaměstnancům a pro středisko tak učiní s minimálními náklady. Pro tyto interní lektory mohlo sloužit proškolení i jako určitý motivační faktor, neboť danou pozici v podniku mohou brát zodpovědněji a díky rychlosti a vývoji nových trendů v dané problematice systému ERP<sup>41</sup> je podnik cíleně vede k procesu celoživotního učení a s nimi i jejich „žáky“. V budoucnu by bylo vhodné řady interních lektorů rozšířit. Tudíž by podnik mohl „vytipovat“ další vhodné adepty na pozici interních lektorů a začít je rozvíjet adekvátním způsobem.

Převažujícími zdroji školení jsou externí dodavatelé, viz graf 18, Který zobrazuje celkové rozložení školení vedených externími a interními lektory. Již díky zmíněnému projektu „Zeelandia – vzděláváním k vyšší profesionalitě“ převažovala školení vedená externími lektory. To nelze hodnotit negativně, neboť externí lektori jsou odborníky dané problematiky, a i když nemusí být schopni spatřovat vnitřní souvislosti v daném podniku, netrpí „firemní a profesní slepotou“. Aby byli externí lektori lépe seznámeni s poměry podniku, bylo by vhodné navázat s nimi dlouhodobou spolupráci jako je tomu u jazykové výuky. Celkově byl počet školení za dané období 559. Při přepočtu průměrného počtu školení na měsíc se jedná o **11,6** školení. Podnik si dal za cíl **5 – 10** školení za měsíc, čímž daného cíle dosáhl.

**Graf 18: Školení dle zdrojů v celém období**



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

<sup>41</sup> Systém ERP je informační systém, který integruje a automatizuje velké množství procesů souvisejících s produkčními činnostmi podniku. Typicky se jedná o výrobu, logistiku, distribuci, správu majetku, prodej, fakturaci, a účetnictví.

### C) ŠKOLENÍ DLE JEJICH ZAMĚŘENÍ

Rozvržení počtu jednotlivých školení dle zaměření výuky je obsaženo v tabulce 8<sup>42</sup>.

Tabulka 8: Školení dle jejich zaměření

ROK	2009	2010	2011	2012	2009 - 2012
ŠKOLENÍ					
AJ	37	39	41	40	157
PC DOVEDNOSTI	10	28	24	42	104
SOFT SKILLS	4	5	7	15	31
NORMY	2	2	1	2	7
NOVÉ PRODUKTY	10	6	9	3	28
TECHNOLOGIE	19	30	23	16	88
MARKETING A LOGISTIKA	20	1	2	35	58
OSTATNÍ	3	1	34	48	86
CELKEM ŠKOLENÍ	105	112	141	201	559

Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

<sup>42</sup> Uvedené hodnoty značí počet školení.

Školením AJ již byla věnována část v kapitole 4.2.4.

Do školení PC dovedností byla zařazena školení týkající se práce s programy z řady Microsoft Office, konkrétně programu Excel, Word, Outlook, programu SQL a ostatním dovednostem s počítači. Dle tabulky 8 je patrné, že tato školení měly vyjma roku 2011 trend růstu. Markantní nárůst byl v roce 2012, oproti roku 2011 se jednalo o 75% nárůst. Na tento druh dovedností se společnost zaměřila, neboť zaměstnanci byly často samouky a dokázali využít dané programy v rámci svých pracovních úkolů, ovšem neznali různé triky a dovednosti zjednodušující a zrychlující jim práce, navíc podnik se rozhodl vytvořit systém SharePoint jako vnitřní komunikační systém a bylo vhodné, aby s ním všichni zaměstnanci uměli pracovat a mohli se vyjadřovat k řešené problematice. Systém SharePoint slouží ke sdílení informací, což dle charakteristik je typické pro učící se organizace.

Školení Soft skills byla tvořena školeními zaměřenými na manažerské dovednosti, obchodní dovednosti a komunikační dovednosti. Tato školení se v průběhu sledovaného období postupně navyšovala. Tento trend lze hodnotit velice kladně, neboť ve znalostní společnosti v budoucnu nepůjde jen o vědecké a racionální vnímání reality, ale i o schopnost empatie, smyslového vnímání a intuice, a právě rozvíjením „měkkých dovedností“ je možné vést zaměstnance daným směrem. Význam má na začátku dle mého názoru převážně rozvoj manažerských dovedností, neboť pokud naši manažeři budou dostatečně osobnostně rozvinuti, mohou se lépe identifikovat s podnikem a napomáhat osobnostnímu rozvoji svých podřízených. Zaměstnanci, kterým bude umožněna díky osobnostnímu rozvoji sebereflexe, budou na žádoucí cestě seberozvoje a díky tomu na cestě k neustálému rozvoji a tím i procesu celoživotního učení.

Školení zaměřená na normy se týkala školení bezpečnosti práce, norem řady ISO a normy HACCP. Tato školení mají v průběhu sledovaného období stabilní hodnoty, neboť proškolení zaměstnanců v rámci této problematiky je dáno zákonem. Proškolení norem řady ISO a normy HACCP připomíná zaměstnancům, jaký důraz je v podniku kladen na kvalitu výrobků.

Školení okruhu nových produktů byla tvořena například na nové gastro výrobky, jednalo se i o porady gastro oddělení, nové druhy náplní, výrobky z ječných mouk a další školení podobného zaměření. Počet školení ve sledovaném období byl velice proměnlivý, to je dáno potřebami podniku, vývojem nových produktů. Pokles školení,

však nemusí nutně znamenat utlumení vývoje v portfoliu produktů společnosti, je tomu spíše naopak, ovšem tyto nové výrobky mohou být konzultovány i na firemních poradách, které se neuskutečňují ve středisku, neboť podnik má ve své administrativní budově i zasedací místnost.

Školení z oblasti technologie se týkala například výroby plundrových a listových těst, technologie výroby pekařských a cukrářských produktů a další. Tato školení sloužila především pro výuku externích účastníků. Tudíž jejich rozložení v jednotlivých letech je odvislé od zájmu zákazníků pro uspořádání školení jejich zaměstnanců. Školení pořádaná pro externí účastníky se vyznačují vyšším počtem zúčastněných osob. Například v současné době ve středisku probíhají školení pro zaměstnance největšího zákazníka, který má rozvržený počet účastníků okolo 14 osob na školení. Tudíž nemusí být počet školení například na technologii vysoký, ale projde jimi velké množství účastníků. Lektori střediska nejsou schopni tento počet příliš ovlivnit, neboť respektují potřeby vzdělávání zákazníků.

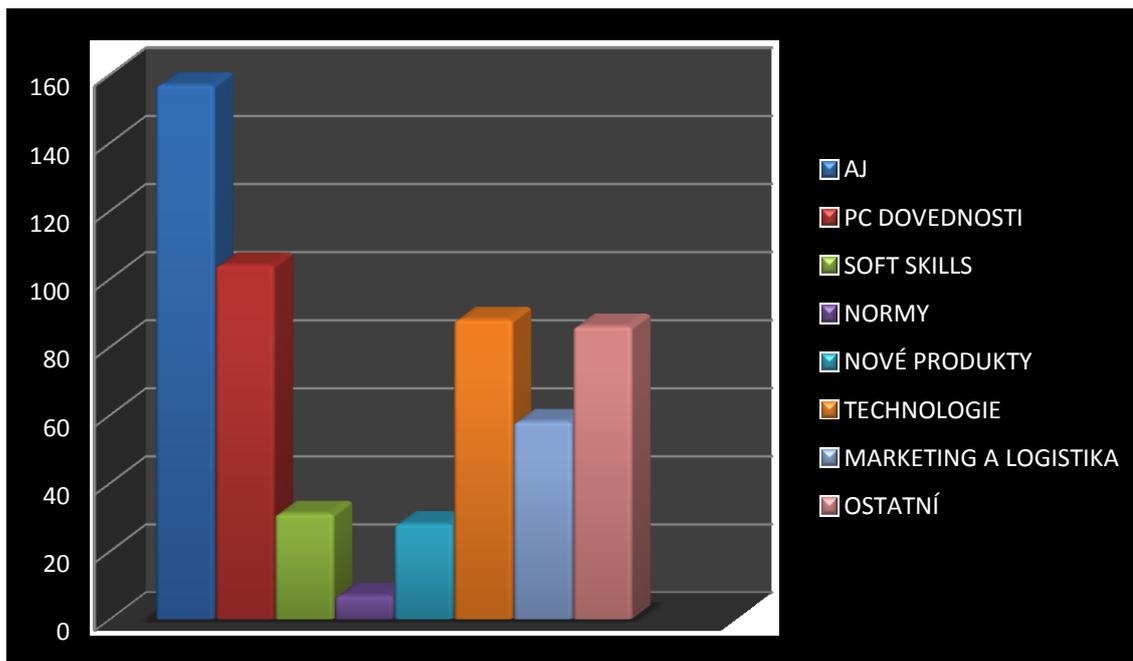
Školení logistiky a marketingu byly spojeny k sobě. Školení marketingu byla zaměřena převážně na systém CRM – tedy řízení vztahu se zákazníky. V rámci výuky logistiky probíhala školení zaměřená například na řízení zásob, plánování výroby. V roce 2009 probíhala intenzivně školení na systém CRM, v roce 2010 a 2011 byl v této oblasti drobný útlum, i když v roce 2011 se uskutečnila školení, která se týkala logistiky i účetnictví, konkrétně se jednalo o 23 školení, která nakonec byla přiřazena k ostatním školením, neboť se jednoznačně nedalo říci, zda se jedná o školení logistiky (jednalo se například o finanční řízení – dodavatelé, finanční řízení – odběratelé, finanční řízení – nákladová kniha, ...). V roce 2012 byla školení zaměřena například na řízení zásob, řízení výroby a na základy a začlenění supply chain modulu. Dále pak proběhly již i školení vedená interními lektory v oblasti logistiky.

Do kategorie ostatní školení byla zařazena školení týkající se obsluhy techniky ve středisku a dále pak školení, která se týkala oblasti účetnictví. V roce 2009 a 2010 probíhala ve středisku školení, která byla zaměřena spíše na obsluhu technického vybavení střediska. V roce 2011 a 2012 se pak jednalo o školení zaměřená na účetnictví.

Celkové rozložení školení dle zaměření výuky je zobrazeno v grafu 19.



**Graf 19: Školení dle zaměření výuky v období 2009 – 2012**



Zdroj: firemní materiály, vlastní schéma

Z grafu 19 je patrné, že nejvíce školení ve středisku za sledované období proběhlo na výuku AJ, to je dáno podmínkou opakující se výuky u stejných účastníků, aby bylo možno dosaženo požadovaného rozvoje schopností. Dále bylo nejvíce školení zaměřeno na PC dovednosti, toto bylo dáno i zvyšujícím se významem těchto schopností v podniku i díky užívání systému SharePoint a elektronické výměny dat se zákazníky. Ve větší míře se opakovala školení, která byla věnována technologii výroby produktů. Toto je vhodný marketingový nástroj, neboť zákazník vidí, jak mají správně výrobky vypadat, je mu vysvětlen význam kvality a pokud zákazník poté vytvoří produkty na své prodejně v standardní kvalitě, jedná se i o určité vytváření dobrého image společnosti Zeelandia s. r. o. Dále pak školení zaměřená na ostatní výuku, školení týkající se účetnictví mají velký význam, neboť právě účetnictví a data z něj vytvořená ovlivňují dění v podniku a mnoho závažných rozhodnutí, tato problematika je navíc upravena legislativou a tudíž musí mít zaměstnanci nejnovější informace z dané profesní oblasti. Ve větší míře byla školení zaměřena na oblast marketingu a logistiky, tyto oblasti patří ke klíčovým oddělením v podniku.

Nejméně školení bylo zaměřeno na normy, nové produkty a soft skills. U norem je tento počet dán zákonnými opatřeními a u nových produktů se jedná hlavně o periodicky opakující se porady, případně představení produktů zákazníkům, tedy

nejedná se o systematické zaměření vzdělávání. Ovšem zajímavostí je, že pokud kategorie Soft skills bude brána jako školení zaměřené na osobnostní rozvoj zaměstnanců, pak v celém období tato školení tvořila jen 5,5 % z celkového počtu školení. To je poměrně nízká hodnota.

Za celé období bylo uspořádáno celkem 559 školení, průměrně se jedná o 11,6 školení na každý měsíc ve sledovaném období. Vzhledem k tomu, že v projektu středisku si zadala společnost Zeelandia s. r. o. Malšice za cíl 5 – 10 školení za měsíc, toto kritérium převýšila a svému cíli dostála.

## 4.4 Výsledky pozorování

Ve středisku bylo učiněno 5 pozorování. Osoba pozorovatele měla v období 8. 4. – 19. 4. na školení probíhající ve středisku neomezený přístup. Jednotlivé záznamy jsou zachyceny v tabulce 1 – 5. Tabulka je složena ze základních údajů o pozorovaném školení, z hodnocení lektorů školení, účastníků a poté ze samotného průběhu školení v čase pozorování.

**Tabulka 9: Zápis z pozorování školení**

Téma školení: vybrané výrobky zákazníka	Datum školení: 10. 4. 2013
Účastníci: externí	Čas školení: 9:00 – 14:00
Místo pozorování: výcvikové prostory	Čas pozorování: 10:45 – 12:00 a 12:30 – 13:00
<b>Lektor – interní</b>	
<p>Technolog vedl celé školení, asistent mu vše připravoval a staral se o proces kynutí a pečení. Lektor působil přirozeně, bylo vidět, že všemu co říká, rozumí a vše zná ze své vlastní praxe. Zajímavostí bylo, že technolog znal velmi dobře chování jednotlivých zaměstnanců zákazníka, nejčastější chyby a nedostatky. Jazyk užívaný lektorem byl neformální s využíváním slangových výrazů, ve výkladu se objevovalo i mnoho odborných termínů. Účastníci však plně rozuměli.</p>	
<b>Účastníci</b>	
<p>Účastníci: 8, ze 4 poboček zákazníka.</p> <p>Počet 8 účastníků na školení byl adekvátní, neboť i z hlediska prostorového uspořádání při počtu 13 osob v demonstrační pekárně (pozorovatel, 8 účastníků, 2 nadřizení účastníků, lektor a jeho asistent) bylo znát, že učebna může sloužit i větším počtům účastníků, ovšem pak není lektor schopen zajistit aktivní zapojení všech účastníků.</p> <p>Účastníci sledovali celý proces výroby od míchání těst, přes kynutí, úpravu až po pečení a v celém procesu byli upozorňováni na správné technologické postupy. Lektor předkládal i možné metody zjednodušení a zkvalitnění daných pracovních postupů.</p> <p>Účastníci se aktivně zapojovali do dění. Jako v každé skupině, někteří byli aktivnější a otevřenější než jiní, ale nakonec se určitou měrou zapojili všichni. Skupina v rámci pozorování nebyla příliš komunikativní v rámci možnosti dotazování a připomínek.</p>	
<b>Školení</b>	
<p>Rozvržení školení při pozorování:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Výroba produktů.</li><li>• Prostor pro dotazy.</li></ul>	

- Pausa na oběd.
- Teoretická část zaměřená na dané výrobky a technologii zachlazení.
- Komparace produktů z prodejen a produktů vytvořených ve středisku v rámci školení.
- Prostor pro dotazy.
- Rozloučení.

Školení již po příchodu pozorovatele bylo v plném proudu. Lektor vždy při praktických ukázkách vysvětloval, proč se daný produkt tvoří tímto způsobem, ukazoval, jaké má být správné nastavení strojů, které jsou takřka totožné s užívanými stroji ve výrobě zákazníka. Neustále poukazoval na dané materiály, které mají účastníci k dispozici od společnosti na svých pobočkách. Tyto materiály jsou tvořeny recepturami produktů a k nim jsou vyfocené již hotové produkty: fotografie z procesu výroby, fotografie správného vzhledu výrobků a fotografie výrobků při chybné technologii. Dále jsou tyto nedostatky popsány i s návodem, jak jim předejít. Technologové společnosti vytvořily i materiál, který slouží jako základní školící pomůcka pro zaměstnance výroby (tzv. „rádce mladých svišťů“). Tento materiál společnost na své náklady vytiskla a poskytla na jednotlivé pobočky zákazníka. Je využíván například i pro zaškolení nových zaměstnanců, je v něm vysvětlena základní terminologie pekařského oboru, obrázky s popisy základních přístrojů užívaných v tomto oboru a poté i časté chyby při výrobě pekařských výrobků, tedy tento materiál může sloužit i jako preventivní opatření proti chybné technologii.

Oběd se uskutečnil v prostorách školící místnosti, která k tomuto účelu byla připravena.

Po pauze na oběd byly se zaměstnanci probírány hotové výrobky, které účastníci pomáhali vytvořit. Již dopředu byli zaměstnanci požádáni, aby probírané výrobky, vytvořené v jejich pobočce, přivezly na školení s sebou. Poté Lektor jejich výrobky zhodnotil a porovnal s těmi vyrobenými ve středisku. Neustále byla v průběhu celého školení účastníkům připomínána kvalita výrobků – například dle slov lektora je lepší nepovedenou várku výrobků vyhodit, nežli ji pustit do prodeje.

Na závěr dostali účastníci krabici s logem společnosti, do které byly umístěny produkty vytvořené na daném školení. Účastníci byli požádáni, aby tyto výrobky odvezly k sobě na pobočky a tam je ukázaly svým kolegům a zároveň se s nimi podělili o získané znalosti. Lektor účastníkům poděkoval a rozloučil se s nimi.

Atmosféra školení byla velice příjemná a všeobecně i účastníky kladně hodnocena (viz kapitola 4.5). Tomu byl přizpůsoben jazyk a chování lektora.

Zdroj: záznamy z pozorování, vlastní schéma

**Tabulka 10: Zápis z pozorování školení**

Téma školení: vybrané výrobky zákazníka	Datum školení: 11. 4. 2013
Účastníci: externí	Čas školení: 9:00 – 14:00
Místo pozorování: školící místnost	Čas pozorování: 09:10 – 10:30
<b>Lektor - externí</b>	
<p>Přednášející byl z vedení zákazníka. Lektor byl schopen okamžitě reagovat a poradil si i s určitými drobnými konflikty názorů s účastníky. Bylo vidět, že přednášející dané problematice rozumí, chápe pohnutky nesprávného jednání účastníků v rámci dané technologie. Lektor se tedy zaměřil na vysvětlení, jak toto špatné jednání ovlivňuje produkty, jejich kvalitu.</p>	
<b>Účastníci</b>	
<p>Účastníci: 14, ze 7 poboček zákazníka.</p> <p>Počet účastníků byl 14. Pro Školící místnost tento počet nebyl omezujícím limitem.</p> <p>Účastníci byli velice komunikativní skupinou, dokonce vstupovali i do přednášky a předkládali své připomínky. Účastníci si sdělovali své zkušenosti i mezi sebou a konfrontovali si navzájem své názory.</p>	
<b>Školení</b>	
<p>Rozvržení školení při pozorování:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Uvítání.</li><li>• Zjištění docházky.</li><li>• Přednáška s diskuzí na téma správného chodu pekáren na jednotlivých pobočkách zákazníka.</li><li>• Prostot pro dotazy, připomínky.</li><li>• Zakončení a poskytnutí času pro převléknutí a přesun do výcvikových prostor střediska.</li></ul> <p>Školení probíhalo v jedné části školící místnosti, která byla rozdělena zvukotěsnou zdí. Dle zjištěných údajů v druhé části probíhala porada jednoho oddělení společnosti, ovšem žádné rušivé elementy v průběhu pozorování nebyly zaznamenány. Přednášejícím byl použit pult s počítačem a jeho prezentace byla promítána promítacím zařízením na čtecí plátno. Text byl čitelný, ovšem vzhledem ke zvoleným barvám prezentace by bylo vhodnější, kdyby byly zataženy žaluzie, kterými jsou vybavena všechna okna vyskytující se ve školící místnosti. Nábytek byl uzpůsoben do obdélníku a kolem něj byli rozmístěni účastníci, ze všech pozic bylo na promítací plátno vidět.</p> <p>Atmosféra školení byla příjemná, i přesto, že přednášející byl nadřízeným účastníků, ti neměli žádné obavy vyjádřit své názory a nesouhlas, tudíž na školení pro ně byla vytvořena atmosféra důvěry. Pokud se nějaká situace začala v rámci konfliktu vyhrocovat, pomohla lektorovi i pozorovatelka, která byla z vedení zákazníka. Konflikt se vždy urovnal a vzešlo z něj konstruktivní řešení pro obě strany.</p>	

Zdroj: záznamy z pozorování, vlastní schéma

**Tabulka 11: Zápis z pozorování školení**

Téma školení: vybrané výrobky zákazníka	Datum školení: 11. 4. 2013
Účastníci: externí	Čas školení: 9:00 – 14:00
Místo pozorování: výcvikové prostory	Čas pozorování: 10:30 – 12:30 a 13:30 – 14:00
<b>Lektor – interní</b>	
<p>Technolog používal neformální jazyk se slangovými výrazy. Jeho vztah k účastníkům byl otevřený a věnoval se jakýmkoliv jejím dotazům a připomínkám. Technolog neustále zdůrazňoval kvalitu. Technolog působil přirozeně a dokázal se ztotožnit s problémy účastníků. Upozornil účastníky, že s vedením jejich společnosti spolupracuje na tvorbě dalšího materiálu, který jim pomůže a ulehčí práci.</p>	
<b>Účastníci</b>	
<p>Účastníci: 14, ze 7 poboček zákazníka.</p> <p>Počet účastníků byl 14, do výcvikových prostor se všichni bez obtíží vešli. Ovšem pro interaktivní zapojení, je tento počet již příliš velký. Vzhledem k počtu zákaznických zaměstnanců je pochopitelné nastavení většího počtu účastníků.</p> <p>Účastníci byli velice komunikativní skupinou, zapojovali si do procesu výroby produktů bez vyzvání a pokládali technologovi velké množství dotazů.</p>	
<b>Školení</b>	
<p>Rozvržení školení při pozorování:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rozdělení účastníků do skupin a přidělení práce.</li><li>• Technologie produktů.</li><li>• Výroba produktů.</li><li>• Prostor pro dotazy.</li><li>• Pausa na oběd.</li><li>• Teoretická část zaměřená na dané produkty a technologii zachlázování.</li><li>• Komparace produktů z prodejen a produktů vytvořených ve středisku v rámci školení.</li><li>• Rozloučení.</li></ul> <p>Účastníci byli technologem přivítáni a byl jim vysvětlen program školení. Poté byli požádáni, aby se rozdělily na 2 části, každá z nich dostala na výrobu jedno sladké a jedno slané těsto dle receptur. Technologové účastníkům pomáhali a radili.</p> <p>Poté technolog těsta zpracoval a při práci s nimi přednášel účastníkům technologii. Radil účastníkům, jak je možné zrychlit a zefektivnit dané postupy. Vždy když něco začal, zbytek dodělali účastníci, nikoho nenutil, účastníci se většinou iniciativy ujali sami. Technolog byl limitován dobou kynutí, všechny činnosti byly prováděny s návazností, a pokud zbyla chvíle volného času, byla věnována</p>	

dotazům a výkladům terminologie.

Poté školení plynule přešlo k samotné technologii tvorby daných produktů, kde byla vysvětlena technologie, nejčastější chyby a problémy při tvorbě, a možnosti jak jim nejjednodušeji předcházet. Tato část byla ukončena pausou na oběd.

V obědové pauze technologové připravily na stůl hotové výrobky. Po pauze na oběd si účastníci za každou pobočku přinesli ukázky tvorby školených produktů. U těch, u nichž technolog shledal nějakou vadu, probral s danými účastníky možnosti, jak vady odstranit. Většina produktů, ale byla v pořádku.

Poté byla účastníkům vysvětlena správná technologie zachlazování s ohledem na kvalitu výrobků. Účastníci dostali čas na dotazy, které se nemusely týkat ani probírané problematiky. Technologové se rozloučili a upozornili účastníky, že vytvořené produkty si mají odvézt na pobočky a ukázat je svým kolegům a podělit se s nimi o získané informace.

Atmosféra školení byla příjemná, což bylo vyjádřeno i využitím humoru při výkladu technologem i účastníky.

Zdroj: záznamy z pozorování, vlastní schéma

**Tabulka 12: Zápís z pozorování školení**

Téma školení: vybrané výrobky zákazníka	Datum školení: 16. 4. 2013
Účastníci: externí	Čas školení: 9:00 – 14:00
Místo pozorování: výcvikové prostory	Čas pozorování: 11:30 – 12:10 a 13:30 – 14:00
<b>Lektor – interní</b>	
Technolog zvládl práci se skupinou výborně, neustále se jí snažil uvolnit pomocí humoru. U každé činnosti, kterou vykonával, vysvětlil důvody, proč tak jedná. A neustále zdůrazňoval kvalitu produktů. Jazyk užívaný lektorem byl neformální s prvky slangu.	
<b>Účastníci</b>	
Účastníci: 12, z 6 poboček zákazníka.	
Počet účastníků byl adekvátní, všichni se zvládli při práci vystřídat. Jedná se sice o vyšší počet, na druhou stranu skupina nevyrušovala, věnovala veškerou pozornost lektorovi a díky tomu vyšší počet nebyl na škodu.	
Skupina nebyla příliš aktivní, snažila se spíše dávat pozor. Ovšem vyskytli se 3 účastníci, kteří se velmi aktivně zapojovali a dotazovali.	

## Školení

Rozvržení školení při pozorování:

- Technologie výroby produktů.
- Pausa na oběd.
- Technologie výroby produktů.
- Komparace produktů z prodejen a produktů vytvořených ve středisku v rámci školení.
- Teoretická část zaměřená na technologii zachlazování.
- Prostor pro dotazy.
- Závěr a rozloučení.

Při příchodu pozorovatele účastníci spolupracovali s lektorem na výrobě produktů, technolog vysvětloval i základní technologii tvorby, nejčastější chyby a problémy. Všichni účastníci si vyzkoušeli tvorbu daného produktu. Poté byla pauza na oběd.

Po obědě byly dotvořeny sladké produkty. Během pečení proběhla komparace produktů přivezených účastníky s produkty vytvořenými ve středisku. Technolog ukázal, kde se u produktů stala chyba, ale nikoho konkrétně nejmenoval, dokonce i sami účastníci upozorňovali na neestetičnost produktu a chtěli znát příčiny snížení kvality produktu.

Po této části technolog poukázal na materiály, které ve spolupráci s firmou zákazníka vytvořil. Poradil účastníkům, jak pro větší přehlednost materiály zařadit, jak se v nich orientovat. Technolog spolupracuje s danou firmou již na dalších materiálech, které by měli tvořit manuál pro pekařskou výrobu u zákazníka, měli by ji systematizovat a nanormovat.

Další část školení tvořila technologie zachlazování, kterou již účastníci znají, ale pro zjištěné nedostatky na pobočkách byla znovu vysvětlena. K argumentaci dané technologie sloužila kvalita, kterou špatná technologie procesu zachlazování ovlivní.

Jelikož už nebyly žádné dotazy, technolog účastníkům poděkoval a rozloučil se s nimi. Účastníci se přesunuli do školící místnosti, ve které probíhala ještě diskuze v rámci sdílení informací a předávání zkušeností.

Atmosféra školení byla příjemná, technolog používal při výkladu humor, což navodilo atmosféru porozumění a důvěry.

Zdroj: záznamy z pozorování, vlastní schéma



**Tabulka 13: Zápis z pozorování školení**

Téma školení: vybrané výrobky zákazníka	Datum školení: 18. 4. 2013
Účastníci: externí	Čas školení: 9:00 – 14:00
Místo pozorování: výcvikové prostory	Čas pozorování: 11:00 – 13:00 a 13:30 – 14:00
<b>Lektor – interní</b>	
Lektor školení užíval neformální jazyk a slangové výrazy, velice aktivně komunikoval se skupinou. Pokud byl časově omezen (limit doby kynutí a pečení) přeskupil program školení, aby časový fond daného školení plně využil.	
<b>Účastníci</b>	
Účastníci: 6, z 3 poboček zákazníka.	
Počet účastníků byl nižší. Všichni účastníci se díky tomu i přes počáteční neochotu museli aktivně zapojit do tvorby produktů.	
Skupina až na výjimku 1 účastníka byla velmi aktivní a zapojovala se do práce bez vyzvání.	
<b>Školení</b>	
Rozvržení školení při pozorování:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Výroba produktů.</li><li>• Teoretická část zaměřené na výrobky.</li><li>• Pausa na oběd.</li><li>• Komparace produktů z prodejen a produktů vytvořených ve středisku v rámci školení.</li><li>• Teoretická část zaměřená na technologii zachlazování.</li><li>• Prostor pro dotazy.</li><li>• Rozloučení.</li></ul>	
Při příchodu pozorovatel byli účastníci rozdělení na 2 skupiny a připravovali těsta pro další zpracování. Technolog a jeho asistent jim s touto přípravou pomáhali.	
Poté technolog začal přednášet technologii kynutí těst a jejich zpracování. Zároveň s tím již probíhala práce na produktech.	
V době čekání na nakynutí těst přednášel technolog technologii výroby produktů. Při výrobě přestal fungovat 1 ze strojů, ovšem technolog si dokázal poradit, neboť v demonstrativní cukrárně bylo stejné zařízení. Po vytvoření produktů, dostali účastníci pauzu na oběd.	
Další část školení byla věnována komparaci výrobků vytvořených účastníky na prodejnách s výrobky vytvořenými na daném školení. Všechny výrobky byly v pořádku. Účastníci projevíli i zájem a navrhli	

náplň dalšího školení. Poté technolog odpřednášel proces zachlázování, dal prostor účastníkům pro dotazy, rozloučil se s nimi. Na závěr celého školení si účastníci rozebrali produkty vytvořené ve středisku a odjeli. Při rozhovoru s jednou z účastnic vyplynulo, že středisko poskytlo některým účastníkům i možnost ubytování.

Atmosféra školení byla příjemná a uvolněná.

Zdroj: záznamy z pozorování, vlastní schéma

## Vyhodnocení pozorování

Pozorování, která byla učiněna, se týkala školení pro externí účastníky. Přístup lektora byl ke všem zúčastněným skupinám stejný. Lektor předkládal stejné informace, stejné dovednosti. Avšak program byl u každé skupiny drobně pozměněn dle časových limitů daného školení (limit doby kynutí a pečení). Technolog se snažil o osobní přístup k daným účastníkům, dával jim najevo své pochopení a často pracoval s humorem. To posloužilo na každém pozorovaném školení k navození příjemné atmosféry a vzájemné důvěry (doloženo i výsledky dotazníkového šetření viz kapitola 4.5). Technolog se snažil vyvarovat příliš odborné terminologii a snažil se vše vysvětlit spíše neformálním jazykem, aby účastníci snadněji pochopili probíranou tematiku. Největší důraz byl v rámci zúčastněných pozorování kladen na „**kvalitu**“, která byla zmiňována v každé části školení.

Účastníci školení (dle rozhovorů s nimi uskutečněných) se cítili příjemně. Počet účastníků je mnohdy vyšší, což limituje aktivní zapojení do procesu vzdělávání, ovšem podnik v tomto ohledu musí vyjít vstříc svému zákazníkovi a jeho potřebám. Účastníci, kteří již někdy navštívili středisko, jsou aktivnější a uvolněnější než „noví“ účastníci. Proto je vhodným trendem dlouhodobá spolupráce vybraných technologů společnosti Zeelandia s. r. o. a zákazníka na rozvoji zákaznických zaměstnanců. Technologové společnosti Zeelandia s. r. o. dle spádových oblastí pobočky zákazníka navštěvují a konzultují technologii a problémy přímo na prodejně.

Pozorováními bylo zjištěno, že zvukotěsná stěna dostatečně odclouňuje hluk probíhající výuky v obou takto rozdělených částech. Vybavení školící místnosti lze shledat jako plně funkční, ovšem při nevhodném zvolení barev promítaných prezentací mohou být některé slidy u prezentace nečitelné, lektoři by s touto skutečností měli počítat a omezit ji. Jelikož lze tomuto problému snadno předejít zatažením žaluzií,

kterými je školící místnost vybavena. Nábytek školící místnosti je variabilní, tudíž není problém přizpůsobit ho požádanému druhu vzdělávání. Například pro přednášku je možné poskládání stolů do řad za sebe, naopak pro přednášku s diskuzí, brainstorming či meeting je vhodnější poskládání stolů do obdélníkového tvaru.

Ve výcvikových prostorech je vhodné kapacitně nižší využití, než by bylo možné z důvodu aktivnějšího zapojení účastníků do výuky, nejvhodnější a nejčastěji využívanou metodou výuky je zde výcvik (tedy asistování), který je doplněn o přednášení určitých technologických záležitostí. To je vhodná forma vzdělávání, neboť jak již bylo zmíněno, například dle Tiché (2005) nejefektivnější je učení na pracovišti (místo pracoviště je užito demonstrativních výukových prostor, které podmínky na pracoviště napodobují), společenské a aktivní, nikoliv individuální a pasivní.

Školení probíhající ve školící místnosti a výcvikových prostorech se liší formou vzdělávání. Na základě pozorování lze říci, že školící místnost spíše umožňuje zaměření na teoretickou část výuky. Naproti tomu výcvikové prostory jsou více vhodné pro praktickou část výuky. Ovšem v praxi ve výcvikových prostorech probíhá k praktické výuce i teoretický výklad, neboť dle teorií učení, používáním více smyslů, jsou schopni si účastníci zapamatovat více. Zároveň s tím ve školící místnosti díky užitým technologiím ve středisku je možné přenášet na projektové plátno praktickou část výuky z výcvikových prostor. Díky tomu vzdělávací středisko umožňuje propojení více učebních stylů dohromady a účastník si tak bude schopen odnést více znalostí.

V praxi je uplatňováno použití učebních stylů dle Kazíka (viz kapitola 2.8.2) a jejich propojení s pozorováním:

- **Prožij** – aktivní zapojení účastníků do výroby produktů, rozdělení na skupiny, ponechání samostatnosti při tvorbě těst, technolog má spíše pozici mentora.
- **Pochop** – výklad technologie zachlazení, technologie procesu tvorby produktů.
- **Pozoruj** – pozorování provádění technologie technologem doplněné o vytvářené materiály technology společnosti Zeelandia s. r. o. ve spolupráce s vedením zákazníka.
- **Příklady** – komparace produktů vytvořených na školení a produktů vytvořených na pobočkách zákazníka.

Ve středisku je tedy kladen důraz na využití všech smyslů účastníků. **Sluch** – výklad terminologie. **Zrak** – pozorování technologa, možnost komparace produktů. **Hmat** – možnost práce s těstem, při kynutí hmatové vjemy mají velký význam. **Čich** - vůně pečených výrobků, vůně správných surovin. **Chut'** – pečivo ze střediska je podáváno ve formě občerstvení a zároveň si hotové výrobky odváží účastníci s sebou na pobočky.

Pozorováními nebyly shledány nedostatky. Charakter školení byl z velké míry dán i osobou samotného technologa, který se neměnil. To zajišťuje pro zákazníka systematickosti a kontinuitu pořádaných školení.

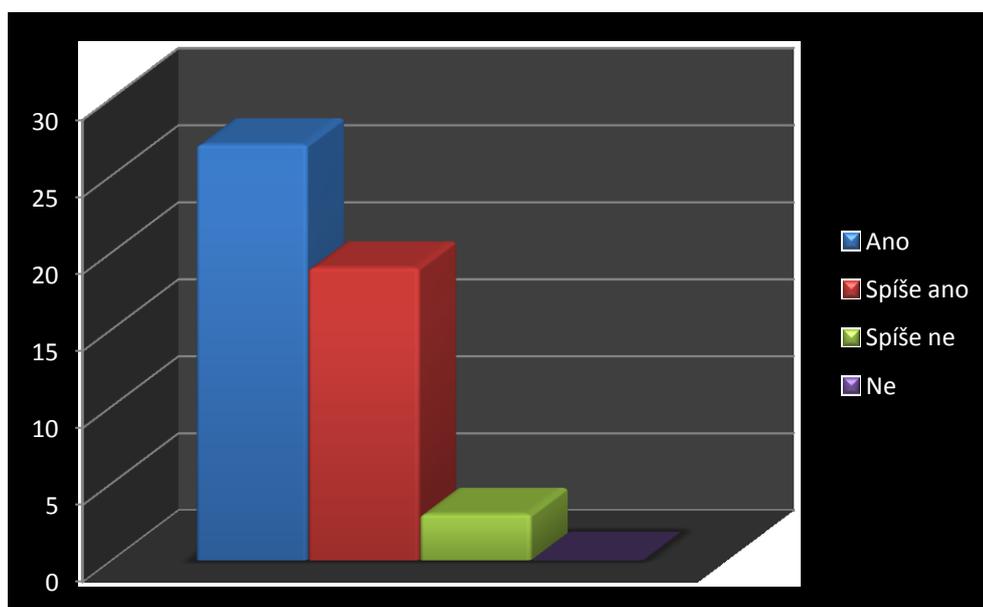
V rámci pozorování lze říci, že školení externích účastníků může sloužit i jako marketingový nástroj, neboť účastníkům je řečeno, jaké varianty surovin mohou použít, zákazník má možnost vidět, jakých výsledků může se surovinami od společnosti Zeelandia s. r. o. dosáhnout. Kvalita již hotových výrobků prodávaných konečnému zákazníkovi má vliv na image podniku jako dodavatele surovin.

## 4.5 Výsledky dotazníkového šetření

Tabulka 14 obsahuje výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno na externích<sup>43</sup> účastnících školení ve středisku. Výsledky pro lepší přehlednost byly zobrazeny v grafech 1 – 7. Dotazník je složen ze 7 uzavřených otázek a 1 otevřené a je přiložen jako příloha 4.

### 1. Mají setkání ve Školícím středisku výrazně pozitivní vliv na Váš profesní růst?

Graf 20: Výsledky otázky číslo 1



Zdroj: získané dotazníky, vlastní schéma

Dle získaných dat u 55 % dotazovaných účastníků mají školení ve středisku vliv na jejich profesní růst a 38,8 % uvádí, že setkání ve středisku mají spíše vliv na jejich profesní růst. Školení na profesní růst nemají vliv u 6,2 % dotazovaných účastníků.

Lze tedy říci, že školení ve středisku pozitivně ovlivňují profesní růst 93,8 % účastníků. To je přínosem pro samotné účastníky i pro jejich zaměstnavatele. Účastník díky profesnímu růstu získává i určité profesní sebevědomí, které by mohlo pozitivně ovlivnit i jeho osobnostní rozvoj. Vzhledem k faktu, že zákazníkem byli do střediska vysláni teamleadři daných poboček, pak by jejich profesní růst mohl ovlivnit i jim podřízené zaměstnance. Jelikož tito účastníci školení mají do jisté míry zodpovědnost za správný chod svých poboček, tudíž jejich profesní růst bude přenášen v podobě předaných znalostí a dovedností i na jejich podřízené. Tak se efekt profesního

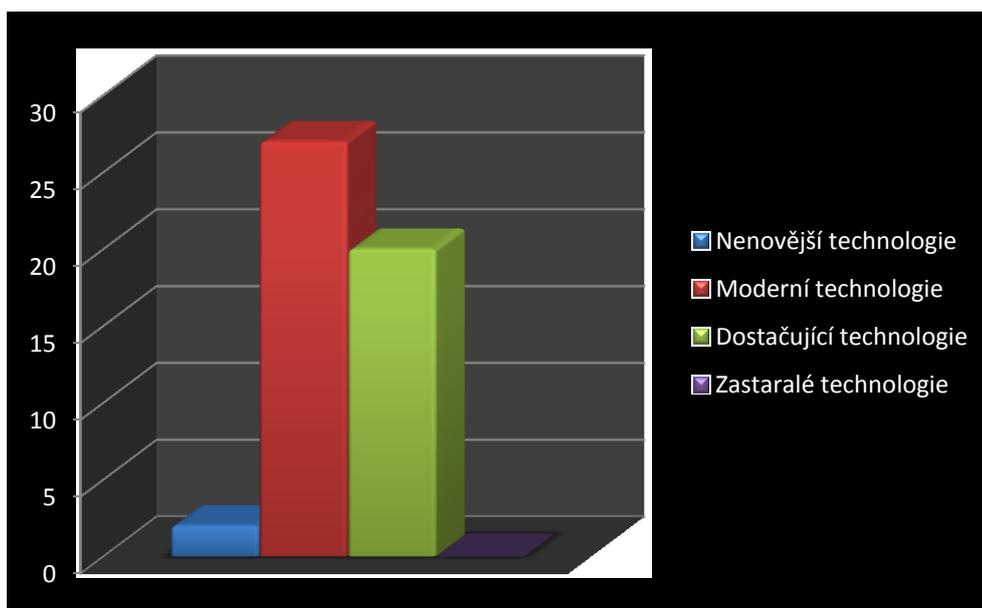
<sup>43</sup> Jednalo se o zaměstnance klíčového zákazníka.

růstu znásobí, neboť se svými teamleadery budou mít možnost růstu a rozvoje i ostatní členové týmů na zákaznických pobočkách.

Profesní růst účastníků je dán i přípravou technologů společnosti Zeelandia s. r. o., kteří školení vedou. Jejich snaha je zaměřena na opakování informací a dovedností, u kterých jsou zaznamenány nedostatky. Tyto nedostatky jsou zjištěny přímo technologií kontrolou na pobočkách zákazníka či jsou na ně technologové upozorněni samotným managementem zákazníka. Technologové upozorňují účastníky školení i na nejnovější trendy v pekařském oboru.

## 2. Jak hodnotíte technologické vybavení demonstrativních výukových prostor (pekárna, cukrárna)?

Graf 21: Výsledky otázky číslo 2



Zdroj: získané dotazníky, vlastní schéma

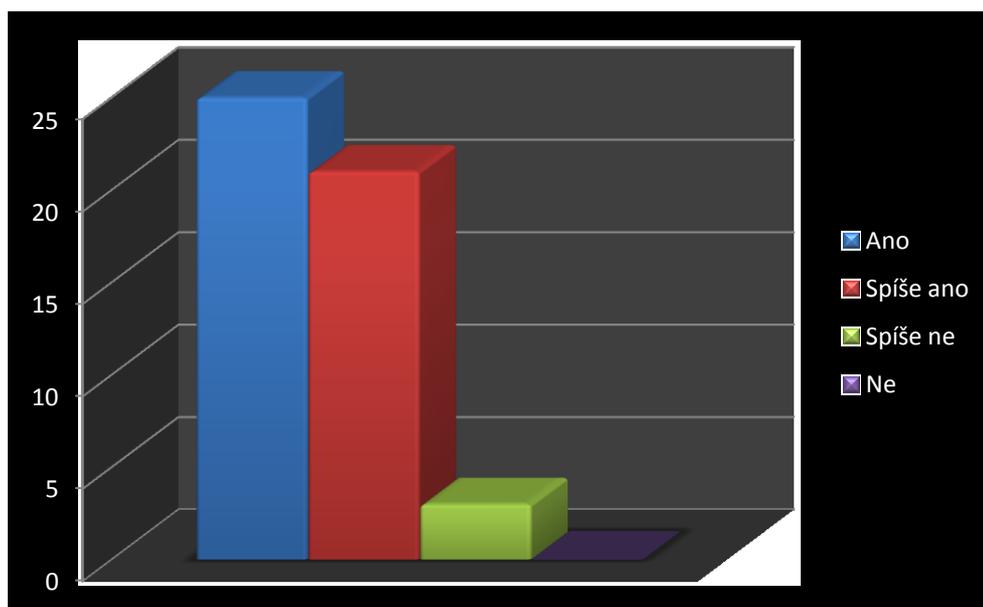
Technologické vybavení střediska bylo 4 % dotazovaných shledáno jako nejnovější. Celými 55,1 % dotazovaných bylo technologické vybavení střediska určeno jako nejmodernější a zbylými 40,9 % dotazovaných bylo zhodnoceno technologické vybavení jako dostačující.

Dotazovanými účastníky (96 %) byly využité technologie ve výcvikových prostorech zhodnoceny jako moderní a dostačující. Obzvláště v demonstrativních prostorech by neměly být užity nejnovější technologie, ke kterým v praxi účastník nemá přístup. Je vhodné zohlednit možnosti vybavení pekáren (případně cukráren) u zákazníků,

což se v případě střediska uskutečnilo. Byly použity moderní dostupné technologie, avšak takové, které se běžně vyskytují i v praxi. Unikátnost technologického vybavení střediska je spíše v propojení použitých technologií s informačními technologiemi, a tím k vytvoření komplexního vzdělávacího systému.

### 3. Je podle Vás středisko vybaveno nejnovějšími informačními technologiemi?

Graf 22: Výsledky otázky číslo 3



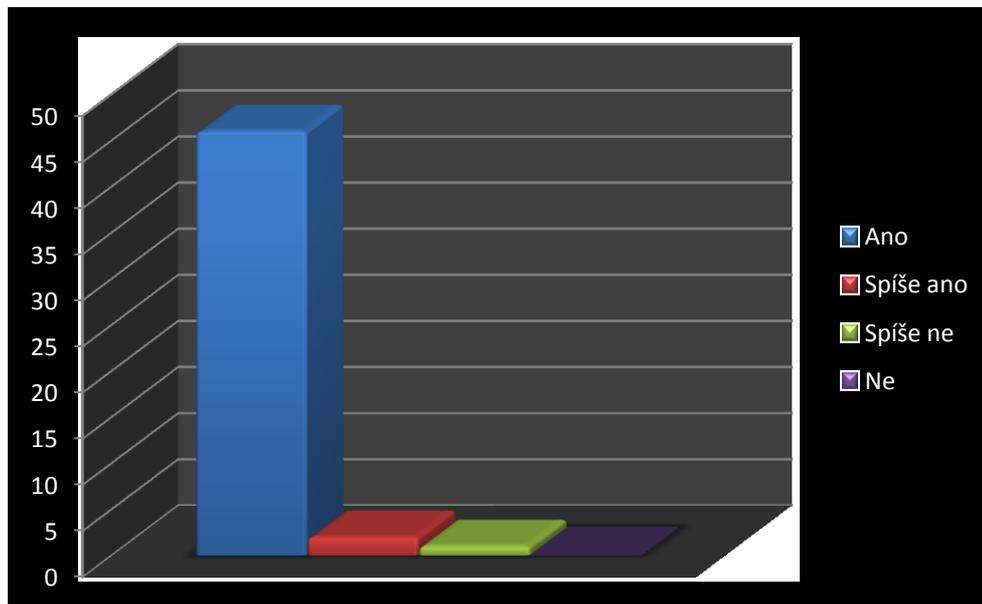
Zdroj: získané dotazníky, vlastní schéma

Dle 51 % dotazovaných je středisku vybaveno nejnovějšími informačními technologiemi, 42,8 % dotazovaných je názoru, že středisko je spíše vybaveno nejnovějšími informačními technologiemi. A zbylých 6,2 % se domnívá, že středisko spíše není vybaveno nejnovějšími informačními technologiemi.

Toto zhodnocení bylo do určité míry dáno neznalostí účastníků o možnostech využití daného informačního vybavení střediska. Například při pozorování (viz kapitola 4.4) byly používány převážně technologie jako data projektor, čtecí plátno. Zvláště u školení externích účastníků by bylo možné využít možnosti přenosu výcviku z demonstrativní pekárny a přenášet ho po internetu účastníkům například na určené pobočky. Účastníci jsou s návštěvami střediska spokojeni, ovšem někteří při neformálních rozhovorech vyjádřili problém s dojížděním do střediska. Tento problém může způsobovat i absenci některých účastníků, i když je velice nízká. Středisko řeší tento problém i nabídkou ubytování pro účastníky ze vzdálenějších destinací České republiky.

#### 4. Je pro Vás dostačující profesní odbornost zaměstnanců<sup>44</sup> Školícího střediska?

Graf 23: Výsledky otázky číslo 4



Zdroj: získané dotazníky, vlastní schéma

Profesní odbornost zaměstnanců střediska je pro 93,9 % dotazovaných dostačující. Pouhá 4,1 % dotazovaných jsou názoru, že profesní odbornost zaměstnanců střediska je spíše dostačující a 2 % si myslí, že profesní odbornost těchto zaměstnanců je spíše nedostačující.

Lze říci, že profesní odbornost zaměstnanců střediska je pro 98 % účastníků dostačující, při neformálních rozhovorech vyplynulo, že je pro ně spíše nadstandardní. Toto je velice důležité kritérium, neboť pro účastníky by školení vedená osobou na stejné profesní úrovni, jako jsou oni sami, pozbyla význam. I pro zákazníka, který do střediska své zaměstnance vysílá, může být vysoká úroveň profesní odbornosti lektorů ve středisku signálem rozvoje společnosti Zeelandia s. r. o., což v očích zákazníka může znamenat přínos rozvoje i jeho podnikání. Neboť profesně zdatní zaměstnanci společnosti Zeelandia s. r. o. mohou být spíše schopni vývoje a inovací produktů, které jsou zákazníkovi dodávány. Díky tomu rozvíjí zákazník portfolio svých produktů a jejich kvalitu a tím rozvíjí i svůj podnik.

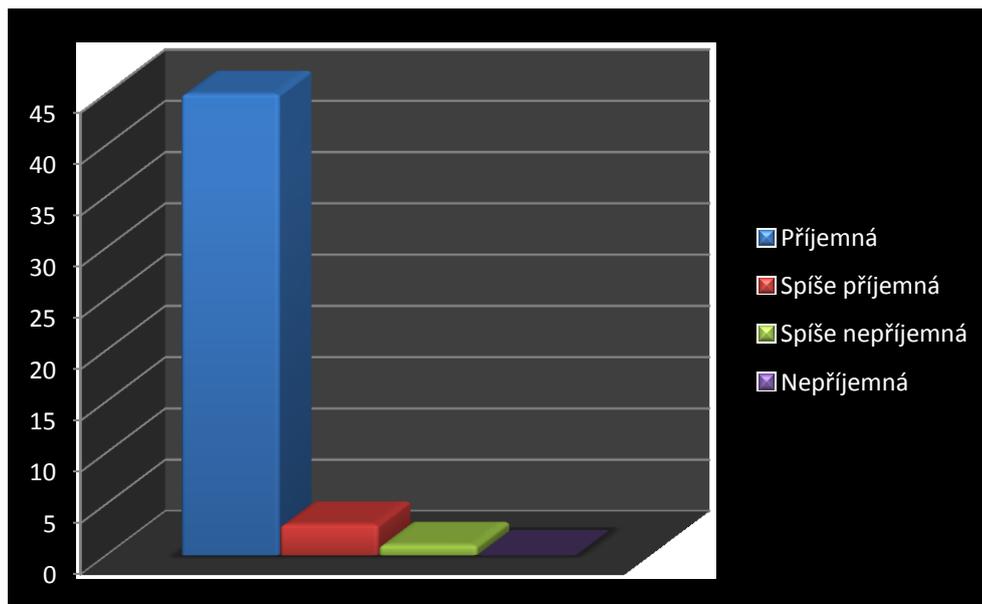
<sup>44</sup> Zaměstnanci Školícího střediska jsou myšleni zaměstnanci společnosti Zeelandia s. r. o., ovšem tento termín byl použit pro lepší pochopení významu otázky externími účastníky.



Vysoká profesní odbornost zaměstnanců je způsobena systémem vzdělávání v podniku Zeelandia s. r. o. a především existencí vzdělávacího střediska, čímž je zaměstnancům umožněn přístup ke znalostem.

##### 5. Jak hodnotíte atmosféru tohoto školení?

Graf 24: Výsledky otázky číslo 5



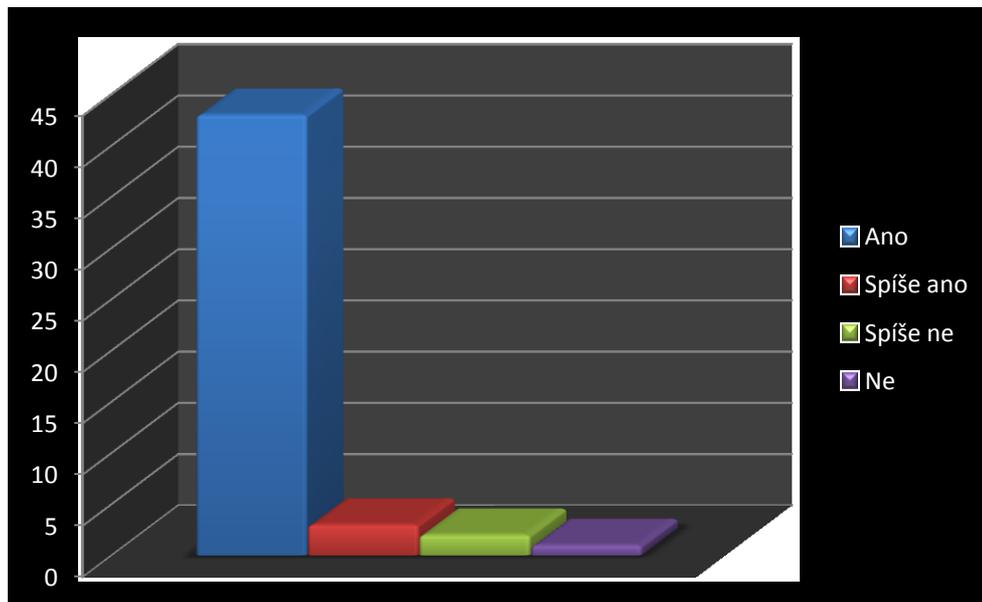
Zdroj: získané dotazníky, vlastní schéma

Atmosféra daného školení byla 91,8 % hodnocena jako příjemná, pouze 6,2 % vnímalo atmosféru školení jako spíše příjemnou a 2 % dotazovaných byla názoru, že atmosféra byla spíše nepříjemná.

Účastníci se na školeních cítí příjemně, což je velice významné. Neboť pokud na školení není navozena atmosféra důvěry, účastníci nebudou schopni naplno rozvíjet svůj potenciál a vstřebávat předkládané znalosti. U externích účastníků se na tvorbě žádoucí atmosféry podílí prostředí, kde školení probíhá a lektor, který školení vede. Účastníci klíčového zákazníka jsou vyučováni, jak již bylo zmíněno stejným lektorem. Ten je dle zúčastněných pozorování (viz kapitola 4.4) schopen přizpůsobit své chování vývoji školení a přístupu dané skupiny. Lze říci, že lektor je schopen pracovat se svým osobnostním potenciálem a prostřednictvím empatie a svých zkušeností ovlivnit náladu školení.

6. Dozvěděl (-a) jste se dnes na školení nějakou novou informací?

Graf 25: Výsledky otázky číslo 6



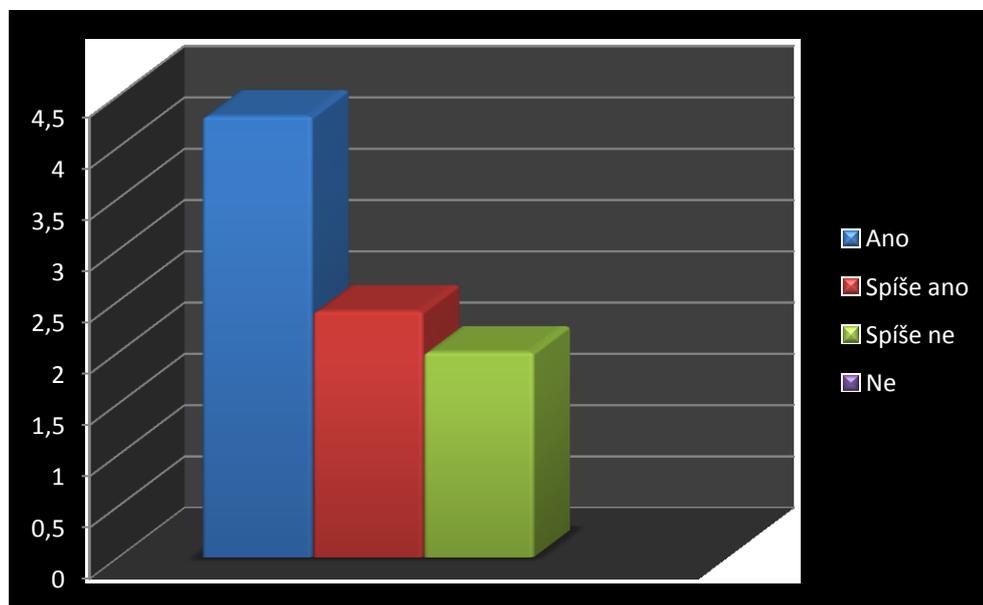
Zdroj: získané dotazníky, vlastní schéma

Na školení se 87,8 % dotazovaných dozvědělo novou informací, 6,1 % dotazovaných bylo uvedeno, že spíše získali novou informací. Spíše nezískalo novou informací 4,1 % dotazovaných a 2 % dotazovaných nebyly získány žádné nové informace.

Na školení byla 93,9 % účastníky získána nějaká nová informace, tedy znalost. Je vhodné, aby školení nesloužila pouze k fixaci a znovuoživení stávajících znalostí. Toto připomenutí je z hlediska procesu učení významné, ovšem pro účastníka je potřebné neustále se rozvíjet, a to se děje právě přes nově získané informace. Nové informace by se měly týkat i nových trendů a vývoje z oblasti pekařského oboru, aby bylo účastníkům umožněno získat přehled v dané problematice.

7. Má pro Vás význam možnost konzultace s technologií, případně se na ně obracíte i mimo školení při nějakém problému?

Graf 26: Výsledky otázky číslo 7



Zdroj: získané dotazníky, vlastní schéma

Pro 57,1 % je možnost konzultace s technologií významná, 34,7 % dotazovaných byla určena možnost konzultace s technologií významná. Konzultace s technologií je spíše nevýznamná pro 8,2 % dotazovaných.

Technologové poskytují zákazníkům a jejich zaměstnancům rady i mimo školení. Technologové byli daným zákazníkům přiřazeni dle geografického rozčlenění spádových oblastí, důvodem byla časová úspora a úspora nákladů na jízdy. Společnost se i přesto snaží snížit výjezdy k zákazníkům a připravuje pro ně materiály, které mají zákaznickým zaměstnancům pomoci při provozních problémech. Pokud ani to nevyřeší zákazníkův problém, technolog se vydá řešit problém přímo k zákazníkovi. Účastníky školení jsou návštěvy technologů na pobočkách vítány, protože s nimi mohou řešit problémy individuálně a operativně.

8. V čem tkví dle Vás význam Školícího střediska?

Dotazovanými bylo nejčastěji uvedeno, že význam tkví v možnostech profesního růstu účastníků školení, v zlepšení kvality produktů, k zefektivnění procesů a používaných technologií. Zajímavým názorem bylo, že školení pořádaná

pro zákazníky mají pozitivní vliv na odběr surovin společnosti Zeelandia s. r. o. zákazníky.

Lze říci, že středisko má marketingový význam, jelikož propaguje výrobky společnosti, vytváří užší vztahy mezi zákazníkem a společností Zeelandia s. r. o. a poskytuje zákazníkům nadstandardní službu, která se projeví konkurenční výhodou.

**Tabulka 14: Výsledky dotazníkového šetření**

Otázka	a)	b)	c)	d)
1	27	19	3	0
2	2	27	20	0
3	25	21	3	0
4	46	2	1	0
5	45	3	1	0
6	43	3	2	1
7	28	17	4	0
8	Novinky, nové postupy, zdokonalení postupů, <b>profesní růst</b> , <b>kvalita</b> pečiva, nové informace, <b>zlepšení</b> technologie, nové efektivní postupy, možnost <b>komparace</b> produktů, připomenutí a zopakování, sjednocení výroby, zlepšení efektivity práce, zvyšování odběru surovin pro společnost Zeelandia.			

Zdroj: získané dotazníky, vlastní schéma

## 4.6 Standardizovaný rozhovor

Byly provedeny 3 standardizované rozhovory. S personální manažerkou společnosti Zeelandia s. r. o. (A), s technologem působícím ve Školícím středisku (B) a s manažerskou klíčového zákazníka (C). Záznamy z těchto rozhovorů tvoří přílohu 5. Pro vyhodnocení jsou parafrázovány nahrané rozhovory.

*1) Je dle Vašeho názoru dobré investovat do zaměstnanců, do jejich rozvoje? Proč ano/ne?*

**A.** „Z pozice personalisty jsou investice do zaměstnanců a jejich rozvoje nezbytností. Zaměstnanec si je vědom dané investice a snaží se podniku něco vrátit. Rozvoj zaměstnanců má význam pro společnost Zeelandia s. r. o., ale i pro společnost obecně.“

**B.** „Zásadní, každý člověk musí vyrůst, zdokonalovat se a znát nejnovější trendy v pekařském oboru.“

**C.** „V každém případě ano, rozvoj je žádoucí ve smyslu tréninku. Jedině zaměstnanec, který ví, co má dělat, proč to má dělat a jak vytvoří kvalitu, která je potřeba.“

### Vyhodnocení

Všichni dotazovaní sdílí názor, že investice do zaměstnanců jsou žádoucí a nezbytné pro podniky. Pro podnik Zeelandia s. r. o. je investice do zaměstnanců významným faktorem, neboť na zaměstnance působí do určité míry jako motivační faktor, zaměstnanec se lépe ztotožní se společností a cítí se být „zavázán“ a má snahu investici společnosti vrátit v podobě nadstandardně odvedené práce, kreativity vlastní iniciativy. Technologem byl zdůrazněn význam rozvoje každého subjektu, což může být dokladem, že i zaměstnanci společnosti Zeelandia s. r. o. chápou nutnost neustálého procesu zlepšování a nutnost vývoje svého potenciálu. Pro zákazníky je pak důležitá investice do zaměstnanců z hlediska kvality, kterou budou zaměstnanci se správnými znalostmi v rámci svých pracovních pozic vytvářet.

2) *Byl jste někdy účastníkem nějakého školení ve Školícím středisku? Pokud ano jak hodnotíte školení, která zde probíhají?*

A. „Ano, zúčastnila jsem si školení v rámci projektu „Zeelandia – vzděláváním k vyšší profesionalitě“, ale i běžných. Každé školení má svůj význam. A lidé chápou, proč se školí.“

B. Tato otázka nebyla lektorovi položena, přestože jako zaměstnanec společnosti Zeelandia s. r. o. byl účastníkem mnoha školení ve střediska, otázky mu byly pokládány jako lektorovi střediska nikoliv jako účastníkovi.

C. „Byla jsem účastníkem kurzů i vloni.“

### **Vyhodnocení**

Účastníky ve středisku byly všichni dotazovaní a školení, která zde probíhají, hodnotí pozitivně.

3) *Probíhají dle Vás ve středisku kurzy zaměřené spíše na profesní rozvoj či na osobnostní rozvoj? Uvítal byste více kurzů zaměřených na osobnostní rozvoj?*

A. „Probíhají spíše kurzy zaměřené na profesní rozvoj. Ano, uvítala bych osobnostní kurzy, které povedou k lepší komunikaci ve společnosti.“

B. „Jde spíše o profesní rozvoj, ale oboje jde ruku v ruce. Například i jednání s různými lidmi ovlivňuje osobnostní rozvoj, všichni zaměstnanci zastupují podnik na veřejnosti, a proto se musí nějak chovat.“

C. „Z našeho pohledu se jedná o profesní rozvoj.“

### **Vyhodnocení**

Všemi dotazovanými bylo uvedeno, že ve středisku probíhají školení zaměřená spíše na profesní rozvoj. Zatímco personalistka by uvítala více školení, která by byla zaměřena na osobnostní rozvoj ve smyslu zefektivnění komunikace v podniku. Technologem byl vyjádřen názor, že profesních školení probíhá ve středisku sice vyšší počet, ovšem dle jeho názoru profesní i osobnostní rozvoj jsou vzájemně propojeny. Zaměstnanec podniku ovlivňuje a rozvíjí i komunikace s účastníky kurzů a se zákazníky, všichni zaměstnanci jsou zástupci podniku Zeelandia s. r. o. navenek a jelikož vytváří jeho image, musí na veřejnosti proklamovat firemní hodnoty a chovat se určitým způsobem, což by mohlo ovlivňovat nutnost osobnostního

rozvoje. Navíc ve společnosti Zeelandia s. r. o. nadřízení a zkušenější pracovníci často i nevědomě mají snahu mentorovat podřízené a méně zkušenější pracovníky. Zákazníci by naopak neuvítali více kurzů zaměřených na osobnostní rozvoj, to je dáno jejich potřebami, kdy žádoucí je pro ně především profesní rozvoj jejich zaměstnanců ve středisku.

4) *Jak hodnotíte vybavení Školícího střediska?*

A. „Vybavení je perfektní, je skvěle vyřešeno a vytváří příjemné prostředí.“

B. „Perfektně.“

C. „Z pohledu zákazníka je významné vybavení pekárny, které je skoro totožné s prodejny a pro zaměstnance je to jednodušší.“

### **Vyhodnocení**

Dle zaměstnanců společnosti je středisko vybaveno „geniálně“ především ve smyslu propojení jednotlivých technologií. Zákazník hodnotí kladně především podobné vybavení demonstrativní pekárny s vybavením jeho poboček. Tudiž je pochopení předávaných znalostí pro jejich zaměstnance jednodušší.

5) *Dělíte se s Vašimi kolegy o znalosti a dovednosti získané na kurzech ve Školícím středisku?*

A. „Ano dělím se s nimi, zajímá mě jejich názor i reakce.“

B. „Denní součástí. Zeelandia je v tomto ohledu specifická, pokud někdo vyrostе, je to i díky pomoci ostatních, informace se zde vzájemně předávají. Nadřízení jsou vnímání spíše jako kolegové.“

C. „Dělím, ve smyslu kontroly. Na školení posíláme z každé pobočky teamleadra a nejlepšího pekaře, aby pak předali informace ve správné formě.“

### **Vyhodnocení**

Všichni dotazovaní se dělí s kolegy o znalosti získané na školeních ve středisku. Ve společnosti Zeelandia s. r. o. je sdílení znalostí každodenní rutinou. Pokud se tedy

nějaký zaměstnanec ve společnosti profesně či osobnostně rozvine, není to pouze jeho zásluhou a podílí se na tom i jeho kolegové. Takto rozvinutí jedinci jsou poté schopni napomáhat rozvoji ostatních zaměstnanců. Lze tedy říci, že společnost Zeelandia s. r. o. je charakteristická sdílením znalostí a týmovým duchem, neboť rozvoj jednoho zaměstnance rozvine i ostatní zaměstnance a společnost jako celek.

Zákazník také vnímá význam sdílení informací a snaží se mu napomoci. Například význam má už jen výběr účastníků školení, kdy do střediska jsou vysíláni team leaderi daných poboček a nejlepší zaměstnanci. Díky využití „týmových hrdinů a vzorů“ je zajištěno, že předání získaných znalostí by mělo mít efekt. Tito účastníci školení jsou navíc při kontrolách poboček zodpovědní za zjištěné nedostatky ve smyslu znalostí a dovedností, které jim byly předloženy ve středisku. To působí jako stimulační podnět pro sdílení znalostí získaných ve středisku.

6) *Má dle Vašeho názoru Školící středisko nějaký přínos, pokud ano jaký?*

A. „Nesmírným přínosem je, že zaměstnanci se cítí být na domácí půdě a zákazníci jezdí do střediska, nikoliv my k zákazníkům.“

B. „Účastníci se zde něco naučí, cítí se zde jako doma.“

C. „To je vždycky přínos, když je školení zaměřeno cíleně, řeší se konkrétní věci a problémy, o to se staráme s technologií.“

### **Vyhodnocení**

Dle všech dotazovaných je přínos střediska spatřován ve vytvoření příjemného prostředí. Zaměstnanci i technologové se cítí být na „domácí půdě“. Dříve se technologové dostavovali k zákazníkům na pobočky a tam je školili, ovšem díky neznámému prostředí nemuseli mít vždy vhodné podmínky pro proškolení zákazníků a demonstraci výroby kvalitních výrobků. Přínos Školícího střediska tedy může být spatřován ve vytvoření kvalitního zázemí pro rozvoj pekařského oboru a pro budování image společnosti

Účastníci se cítí příjemně a něco nového se naučí. Díky středisku a získaným zkušenostem v něm mohou být školení tvořena věcně a cíleně a vycházet ze zpětné vazby účastníků. I tato zpětná vazba přispívá k rozvoji společnosti jako celku, neboť účastníci jsou ochotni ohodnotit, jak jsou výrobky společnosti Zeelandia s. r. o.



využitelné v praxi. Přínos může být spatřován i ve spolupráci společnosti Zeelandia s. r. o. s vnějším prostředím a tím snahou o rozvoj celého pekařského oboru.

## 5. DISKUZE

Část diskuze již byla přenesena k jednotlivým dílčím výsledkům šetření. Diskuse obsahuje pohled na středisko z hlediska prostředí, systému vzdělávání, využití střediska, školení a účastníků školení.

Kapacita střediska je za stávajících podmínek dostačující. Pokud by v budoucnu začala být kapacita omezujícím faktorem rozvoje střediska, bylo by možné zpočátku vyrovnat kapacitní deficit vyšším využíváním možností e-learningu (například by se mohlo jednat o zhotovení e-learningových stránek, u nichž by přístup byl umožněn na přidělené heslo, byly by vytvořeny různé varianty testování pomocí e-learningu – včetně přezkoušení a vydání certifikátu o úspěšném absolvování kurzu atd.), neboť díky propojenosti informačních technologií ve středisku je možné přenášet dění ze školící místnosti i z výcvikových prostor. Technologie, které jsou ve středisku používány, jsou lektory vhodně zapojovány do výuky, nábytek je díky variabilitě přizpůsobován metodám vzdělávání.

Technologické vybavení střediska bylo hodnoceno dotazovanými účastníky jako moderní a dostačující. Vybavit demonstrativní výcvikové prostory nejnovějšími technologiemi by nebylo vhodné, jelikož účastníci by měli být schopni znalosti a dovednosti zde získané aplikovat pro praktické využití. Standardním vybavením firem, odkud pochází většina externích účastníků, jsou spíše moderní či repasované starší technologie s ohledem na cenu takového vybavení a nejnovější technologie jsou používány pouze ve výjimečných případech.

Použité informační technologie jsou pak hodnoceny jako nejnovější, protože informační technologie ovlivňují systém sdílení znalostí v podniku, měly by právě ony být s ohledem na náklady voleny v závislosti na nových objevech v dané problematice.

Podnik se aktivně zapojuje do politiky rovných příležitostí a do ochrany životního prostředí. V rámci politiky trvale udržitelného rozvoje by se v budoucnu měl podnik řídit nejnovějšími trendy v oblasti ochrany životního prostředí, dodatečným efektem bude zlepšení image podniku.

Systém vzdělávání v podniku byl ve sledovaném období pozměněn. Změny byly nastoleny v rámci programu „Zeelandia – vzděláváním k vyšší profesionalitě“, avšak vycházely i z vývoje podniku. Tyto změny lze hodnotit pozitivně, neboť přispívají k celkové systematizaci vzdělávání a zároveň k celkovému rozvoji a péči o lidské

zdroje. Byla nově vytvořena pozice personalisty, která byla vhodně obsazena osobou, která má potřebné komunikační dovednosti, vysokou emoční inteligenci a jelikož je zaměstnancem podniku, který prošel mnoha odděleními a zaznamenal profesní růst, je právě jeho výběr vhodnou variantou. A to z toho důvodu, že chápe význam rozvoje a celoživotního učení, což vyllynulo i z rozhovorů s danou osobou. A dále byl restrukturalizován systém hodnocení vzdělávání. Převážně systematický proces hodnocení pořádaných školení a poskytnutí možnosti oficiální zpětné vazby, mohou být schopni podniku poskytnout klíčové informace o externích dodavatelích vzdělávání a nastítnit zájem zaměstnanců o pořádaná školení. K efektivitě zhodnocení školení slouží například i testování účastníků jazykové výuky, během něhož je zjišťována úroveň jejich znalostí a dovedností, aby bylo možné jejich vývoj neustále posouvat kupředu.

Mezi nejčastěji využívané metody vzdělávání ve středisku patří výcvik, demonstrace a přednášky s diskusí. Školení, která ve středisku probíhají, vychází z teorií učení a snaží se o propojení praktické a teoretické výuky, tedy o maximální zapojení smyslů účastníků. K vzdělávání jsou využívány interní i externí zdroje. Interní zdroje jsou tvořeny interními lektory a technology, jejichž využití napomáhá sdílení znalostí v podniku. Převažujícími zdroji školení jsou externí dodavatelé. To nelze hodnotit negativně, neboť externí lektori jsou odborníky dané problematiky, a i přestože nemusí být schopni spatřovat vnitřní souvislosti v daném podniku, netrpí „firemní a profesní slepotou“. Aby byli externí lektori lépe seznámeni s poměry podniku, bylo by vhodné navázat s nimi dlouhodobou spolupráci. Neboť externí lektori budou schopni pochopit pohnutky chování a jednání účastníků školení a budou lépe schopni změnit jejich znalosti na požadovanou úroveň. Bylo by také vhodné s orientací na budoucí rozvoj střediska rozšířit řady interních lektorů.

Průměrná míra využití střediska za celé období byla 70,56 %. Ve sledovaném období vyjma roku 2011 byla míra využití střediska vyšší než 69 %. V roce 2011 míra využití střediska zaznamenala pokles, ovšem neznamenalo to nižší využití střediska, neboť dle počtu školení v daném roce, jich proběhlo více než v roce 2010. Nižší míra využití střediska tak byla dána kumulací školení ve stejné dny, což nelze hodnotit jako negativní. Pokud by došlo v budoucnosti k snížení míry využití střediska, podnik by mohl ve spolupráci s Úřadem práce České republiky – krajská pobočka v Českých Budějovicích poskytovat dílčí kvalifikace. Bylo by třeba vhodně zvolit kombinaci profesních kvalifikací s ohledem na možnosti střediska. V současné době je možné díky dílčím kvalifikacím v daném oboru po úspěšném složení všech dílčích kvalifikací

v tomto oboru získat i výuční list u subjektu se základním vzděláním. Blízkost velkých aglomerací (České Budějovice, Tábor) by byla jistě výhodou. Podnik by se také mohl zaměřit na střední školy a učební obory, poskytující vzdělání v oblasti pekař/cukrář v rámci Jihočeského kraje. Pro jejich žáky (především končících ročníků) by mohl uspořádat například v určitém období akce, kde by si mladí pekaři/cukráři ve výcvikových prostorech mohli vyzkoušet dané technologie výroby, doplněné o výklad nejnovějších trendů v oboru spolu s představením výrobků společnosti. Společnost Zeelandia by si tak mohla vychovávat nové potenciální zákazníky a zároveň by měla přístup k mladým talentům. Bylo by také možné vytvořit pro mladé pekaře/cukráře v rámci střediska určité soutěže, čímž by se podnik dostal v pozitivním smyslu do povědomí veřejnosti. V případě velkého zájmu by bylo možné po domluvě s danými školskými zařízeními získávat kontakt se studenty prostřednictvím e-learningu.

Ve sledovaném období bylo středisko využíváno z 56,7 % pro ostatní školení. Ostatní školení vycházejí na daný rok vždy z identifikovaných potřeb rozvoje zaměstnanců v podniku. Naopak u výuky AJ se jedná o systematický proces vzdělávání, kdy vybraní účastníci (vychází z potřeb komunikace se zaměstnanci koncernu Zeelandia) jsou pouze rozšiřováni o nové talenty případně snižováni o odchody na mateřskou a rodičovskou dovolenou, či odchody do starobního důchodu. Proces výuky AJ se v podniku zlepšil, neboť jsou sledovány pokroky účastníků a účastníci mají v období posledních 2 let takřka 100% docházku. Díky hodnocení vzdělávání byl dokonce v průběhu projektu „Zeelandia – vzděláváním vyšší profesionalitě“ změněn lektor jedné skupiny u výuky AJ, neboť tito účastníci s daným lektorem nebyli spokojeni. Proto by bylo vhodné zachovat stejného externího dodavatele jazykového vzdělávání a prohloubit s ním partnerské vztahy, neboť sami účastníci již mají ke svým lektorům vztah, lektoři pak znají možnosti členů své skupiny a jsou schopni se jim individuálně přizpůsobit. Pro větší motivaci účastníků pro větší „zapálení“ do procesu jazykové vzdělávání by bylo možné využít peněžní stimuly například při úspěšném složení jazykového testu dané jazykové úrovně a zároveň s tím stimuly nemateriální povahy jako třeba přesun účastníka do skupiny, která má vyšší jazykovou úroveň případně pochvala ve firemním periodiku.

Dle zaměření školení byla výuka věnována převážně výuce AJ, což vychází z jejího systematického pojetí. Dále pak bylo nejvíce školení z oblasti počítačových dovedností,

pokud chce podnik plně využívat softwary sdílení informací a znalostí, měli by být všichni zaměstnanci schopni s těmito systémy pracovat. Drobným nedostatkem by mohlo být, že za celé období tvořila školení zaměřené na osobnostní rozvoj pouhých 5,5 % z celkového počtu školení. Zaměstnanci společnosti by více kurzů zaměřených na osobnostní rozvoj uvítali, obzvláště pokud by to mělo dopad na zlepšení komunikačních dovedností v podniku (jak bylo uvedeno jedním z dotazovaných subjektů). Osobnostní rozvoj nabývá ve znalostní společnosti na významu. Je podstatné, aby obzvláště manažerům byla poskytnuta možnost poznat sama sebe a díky tomu, aby byl nastolen proces jejich rozvoje a celoživotního učení. Proto by bylo vhodné pokračovat v kurzech zaměřených na manažerské dovednosti, například by mohlo jít o time management, komunikační dovednosti, kurzy zaměřené na proces sebepoznání. U ostatních zaměstnanců by pak mohlo být vytvořeno školení na komunikační dovednosti.

Školení mají dle názoru účastníků příjemnou atmosféru, což je velice důležité, neboť jen pokud je vytvořeno vhodné sociální klima (u zaměstnanců, pak vhodná podniková kultura) je možné efektivně rozvíjet lidský potenciál. Pro vstup do znalostní společnosti je spolu s vhodným pracovním prostředím nastolit atmosférou důvěry. Na školeních je vytvoření příjemné atmosféry ovlivněno vyjma prostředí střediska podpořeno lektory, na jejichž schopnostech a zkušenostech navození vhodného prostředí závisí. Pro zaměstnance má velký význam umístění střediska přímo v sídle společnosti. Zaměstnanci se cítí být v domácím prostředí, tudíž je u nich odstraněn stres z cizího prostředí.

Účastníky školení ve sledovaném období byli převážně interní účastníci (zaměstnanci společnosti a koncernu Zeelandia). V každém období se jednalo o více než 65 %. Tato hodnota se zvyšovala, což je vhodným trendem, neboť středisko by mělo v obecné formě sloužit hlavně pro vlastní zaměstnance a tím pro rozvoj lidského kapitálu podniku. Pozitivním trendem jsou i časté návštěvy zahraničních zaměstnanců koncernu Zeelandia. Tedy bylo by možné říci, že středisko v rámci setkání se zahraničními kolegy napomáhá sdílení znalostí zaměstnanců na úrovni celého koncernu. Dříve zaměstnanci navštěvovali vzdělávací středisko v centrále koncernu v Nizozemí. Z geografického hlediska je umístění Školícího střediska do středu Evropy vhodným strategickým krokem. Především pobočky koncernu ze střední a východní Evropy mohou mít rychlejší přístup ke vzdělávání a s nižšími náklady.

Středisko má svůj význam i pro externí účastníky, kteří v dotazníkovém šetření uvedli, že středisko má pozitivní význam na jejich profesní růst. Významným faktorem je pro ně i možnost konzultace s technologií a to i mimo školení. Dle dotazníkového šetření si většina účastníků byla schopna ze školení odnést nějakou novou informaci. Ovšem školení externích účastníků nemají svůj význam pouze pro ně, ale mají význam i pro společnost Zeelandia s. r. o. a její zaměstnance. Díky střetávání externích účastníků jsou zaměstnanci společnosti obohaceni o další informace, tudíž o další znalosti. Význam pro společnost spočívá v poskytnutí konkurenční výhody, tedy z hlediska marketingu. Středisko prohlubuje vzájemnou spolupráci zákazníků a zaměstnanců společnosti Zeelandia s. r. o., vede k vytvoření dlouhodobého partnerství mezi oběma subjekty. Navíc zpětná vazba externích účastníků se může týkat i výrobků společnosti Zeelandia s. r. o., což je neocenitelným přínosem pro rozvoj nových produktů. Díky školení si společnost připravuje „půdu“ i pro nové produkty, které budou zařazeny do portfolia výrobků. Vzdělávací středisko je v kontaktu s externími účastníky navíc schopno přenášet principy učící se organizace i do podnikatelských struktur samotných zákazníků, a tím obohacuje lidské společenství jako celek.

Středisko má velký vliv na utváření žádoucí image společnosti nejen u stávajících či potenciálních zákazníků, ale i u obecné veřejnosti. Podnik by také mohl pokračovat ve spolupráci se Svazem pekařů a cukrářů a pravidelně každý rok pořádat akce pro odbornou veřejnost s přednáškami odborníků a prezentací vlastních výrobků, což by mohlo mít význam z hlediska marketingu a vytváření dobrého image společnosti. Společnost by si také tímto krokem měla být schopna si připravit půdu pro směr budoucího vývoje podniku. Problémem totiž může být, že zákazníci společnosti nejsou často schopni prodat nové výrobky, neboť neumí vysvětlit koncovému zákazníkovi jejich kvalitu a přínos. Lze tedy konstatovat, že využívání střediska externími účastníky má větší význam a přínos pro Společnost Zeelandia s. r. o. především z hlediska marketingu.

Pokud je význam střediska sledován z hlediska znalostní společnosti a učící se organizace, může být proces transformace na učící se organizaci prokázán například využitím charakteristik učící se organizace dle Tiché (2005):

- participativní přístup – ve společnosti Zeelandia s. r. o. se podílí na tvorbě strategie všichni zaměstnanci svými znalostmi a připomínkami k fungování podniku;

- informatika – v podniku je používán systém SharePoint, který slouží k výměně a sdílení znalostí a informací;
- formativní účetnictví – zaměstnanci mohou čerpat informace z účetního systému a ve Školícím středisku byla pořádána školení na využívání účetních informací pro další zpracování;
- vnitřní výměna – vnitřní výměna informací, znalostí a zkušeností se uskutečňuje především ve Školícím středisku a napomáhají ji systémy podporující sdílení informací a neformální struktury v organizaci;
- pružné systémy odměňování – zaměstnancům jsou například poskytovány materiální odměny, které slouží jako motivační stimuly;
- podporující struktury – podnik je díky svým zaměstnancům flexibilní a adaptabilní a přizpůsobuje se svým zákazníkům;
- sběr informací o vnějším prostředí – podnik se zabývá nejnovějším trendy v oboru, shromažďuje informace o zákaznících, sleduje chování konkurence;
- inter- organizační učení – společnost využívá zkušeností s učením svých externích dodavatelů vzdělávání;
- atmosféra podporující učení – v podniku je vytvořena atmosféra důvěry;
- příležitost osobního rozvoje pro každého – zaměstnanci mohou ovlivnit prostřednictvím zpětné vazby, jaké kurzy budou ve středisku probíhat.

Školící středisko má tedy význam pro zaměstnance společnosti Zeelandia s. r. o., pro společnost Zeelandia s. r. o., pro celý koncern Zeelandia, pro zákazníky společnosti a především pro rozvoj principů znalostní společnosti v celém pekařském a cukrářském oboru. Současně je také marketingovým nástrojem.

## 6. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo provést informační audit vzdělávacího střediska s návrhy na zlepšení činnosti.

Pro tuto práci bylo užito interních materiálů společnosti, doplněných o nestandardizované rozhovory a standardizované rozhovory s vedením podniku, zaměstnanci podniku a zaměstnanci zákazníka. Zároveň bylo provedeno dotazníkové šetření u externích účastníků školení a zjevné zúčastněné pozorování školení.

Výsledky vyplývající z provedeného průzkumu ve Školícím středisku společnosti Zeelandia s. r. o. Malšice jsou detailně shrnuty u jednotlivých dílčích výsledků a v diskusi.

Školící středisko je vybaveno pro rozvoj lidského kapitálu adekvátními technologiemi umožňujícími výuku prostřednictvím aktivních metod vzdělávání. Samotný proces péče o lidské zdroje a jejich rozvoj vychází v podniku z teoretických východisek. Středisko umožňuje při procesu vzdělávání využití všech lidských smyslů a tím, umožňuje maximalizovat užitek daného školení. Jak již bylo zmíněno, středisko umožňuje využití různých učebních stylů, například dle nadefinovaných učebních stylů dle Kazíka (2008) využívá všechny styly - prožij, pochop, pozoruj, příklady. Díky efektivnímu procesu učení, který ve Školícím středisku probíhá lze konstatovat, že došlo k vybudování kvalitního vzdělávacího střediska.

Zaměstnanci je sdílena podniková kultura, jež podporuje přechod organizace do znalostní společnosti. Lidský subjekt je schopen uvolnění rozvoje lidského potenciálu pouze ve vhodném sociálním klima navozeným atmosférou porozumění a důvěry, které je zde vytvořeno a společností podporováno. Společnost Zeelandia s. r. o. je dlouhodobě orientována a aktivně se zapojuje do politiky rovných příležitostí, ochrany životního prostředí a politiky trvale udržitelného rozvoje.

Systém vzdělávání je vytvořen s ohledem na přístup ke znalostem pro každého zaměstnance v podniku. Vzdělávání vychází z identifikovaných potřeb, teorií efektivního učení a jedná se o systematický kontinuální proces, jenž napomáhá sdílení znalostí v podniku. Zdroji vzdělávání jsou nejčastěji externí dodavatelé. Podnik by se měl zaměřit na vytváření dlouhodobého spolupráce s externími dodavateli. Tím dojde k efektivnějšímu sdílení znalostí a rozvoji společnosti jako učící se organizace.



**Míra využití** střediska byla ve sledovaném období adekvátní zadanému cíli v projektovém záměru Školícího střediska.

Školící středisku je užito pouze pro vzdělávání. Ve školícím středisku jsou školeni z více jak **65 % zaměstnanci** společnosti. Celkový počet účastníků převyšuje ve sledovaném období **1 700 osob** za rok při více jak **10 školeních za měsíc**.

Pro Školící středisko má velký význam i školení externích účastníků z hlediska marketingu, image podniku a navázání hlubších partnerských vztahů. Z hlediska marketingu a sdílení znalostí by bylo vhodné, aby se firma zaměřila ještě více na školení pořádaná pro akademickou obec, střední školy, učební obory i obecnou veřejnost. Tím zlepší svoji image a vytvoří si „cestu“ k potenciálním zákazníkům a mladým talentům.

Nejvíce školení ve středisku probíhala se zaměřením na jazykovou výuku, která je v rámci efektivní komunikace v rámci koncernu nezbytností. Bylo by vhodné využít pro vyšší zainteresovanost vzdělávaných jedinců vhodné materiální a nemateriální motivační stimuly zmíněné v předchozí kapitole.

Ve znalostní společnosti a procesu celoživotního učení hraje významnou roli vyjma profesního rozvoje i rozvoj osobností. Z hlediska pořádaných školení ve sledovaném období pouze 5,5 % školení bylo zaměřeno na osobnostní rozvoj. Bylo by vhodné, kdyby byl zachován trend růstu u školení zaměřených na osobnostní rozvoj a aby zvláště manažerům byl umožněn přístup k tomuto druhu vzdělání. Jelikož osobnostní rozvoj vede k poznání sama sebe – tedy k získání informací. Informace poté v podobě znalostní vedou ke konkurenční výhodě a v rámci seberozvoje k procesu celoživotního učení.

Význam a přínos střediska by měl být analyzován v souvislosti se znalostní společností a rozvojem podniku jako učící se organizace.

**Význam** spočívá především v podpoře procesu transformace podniku do znalostní společnosti, přes její intelektuální kapitál, který napomáhá středisko „rozhýbat“ rozvojem lidského kapitálu na úrovni potenciálu každého jednotlivce. Tedy lze říci, že význam spočívá ve vybudování prostoru, vybaveného vhodnými technologiemi, který slouží ke sdílení znalostí na úrovni podniku, koncernu i daného pekařského oboru. Díky tomu má středisko svůj význam:

- na úrovni mikroregionu Lužnice a na úrovni Jihočeského kraje přes své zaměstnance,
- na úrovni České republiky díky spolupráci se zákazníky a s akademickou obcí,
- na úrovni Evropské unie díky kooperaci s ostatními pobočkami koncernu.

**Přínos** Školícího střediska tedy spočívá v rozvoji lidského kapitálu společnosti Zeelandia s. r. o., tím k rozvoji intelektuálního kapitálu koncernu Koninklijke Zeelandia Groep b. v. Dále přispívá k transformaci společnosti Zeelandia s. r. o. na učící se organizaci a k vnímání významu procesu celoživotního učení pro všechny zaměstnance společnosti Zeelandia s. r. o. a celého koncernu. Středisko také slouží jako marketingový nástroj, který poskytuje společnosti konkurenční výhodu u odběratelů. Konkurenceschopnost je zvýšena i vyšší mírou adaptability a flexibility zaměstnanců společnosti a jejich inovativními přístupy.

Shrnutí **návrhů** pro možnou optimalizaci Školícího střediska:

- zaměřit se na prohlubování partnerských vztahů s externími dodavateli vzdělávání;
- vytvořit více školení a akcí pro akademickou obec, střední školy, učební obory i obecnou veřejnost;
- motivovat materiálními a nemateriálními stimuly zaměstnance k efektivnějšímu procesu učení u jazykové výuky;
- zachovávat trend růstu u školení zaměřených na osobnostní rozvoj zaměstnanců.

**Lze tedy říci, že fungování Školícího střediska Zeelandia s. r. o. Malšice ovlivňuje společnost Zeelandia s. r. o. i její okolí v procesu transformace do znalostní společnosti. Vybudování střediska bylo vhodným strategickým krokem pro společnost Zeelandia s. r. o. i pro koncern Koninklijke Zeelandia Groep b. v. Fungování střediska probíhá v souladu s filosofií podniku, jeho projektovými záměry a ovlivňuje především sdílení znalostí a rozvoj podniku z hlediska přechodu na systém učící se organizace. Význam Školícího střediska přesahuje komerční sféru využití pro společnost, ale ovlivňuje rozvojem zákaznickova intelektuálního kapitálu i pekařský a cukrářský obor v rámci České republiky.**

## 7. SUMMARY

The objective of this diploma thesis is to make information audit of the education centre with suggestions for improvement activities.

This thesis contains theoretical definitions of a knowledge-based company, human capital development and education. The second part analyzes the data obtained from the monitored period 2008-2012 and includes standardized and non-standardized interviews, overt participant observation and a questionnaire survey.

Zeelandia s. r. o. is a part of the Dutch group Koninklijke Zeelandia Groep b.v, specialized in the production of food market products (particularly intended for bakery and confectionery industry). The company is seated in Malšice and has more than 150 employees at present.

The company has attained the objectives set in the project plan of the centre. The Training Centre provides education that is based on modern teaching styles and interconnects theoretical and practical focus of the education in order to achieve the maximum effect of the learning process.

The centre is operated in conformity with the company's philosophy and guides particularly the knowledge sharing and the company's development in respect of shifting to the system of a learning organization. The importance of the Training Centre consists particularly in the support of the process of the company's transformation into a knowledge-based company through its intellectual capital which the Training Centre helps to activate by developing the human capital at the level of each person's potential. So the Training Centre is beneficial by developing the human capital of the company Zeelandia s. r. o., thus developing the intellectual capital of the group Zeelandia, b. v.

It is possible to conclude that Zeelandia s. r. o. has managed to develop the Training Centre that is of great value for the company Zeelandia s. r. o., for the group Zeelandia, b. v., for the company's customers and in terms of development of the entire bakery and confectionery industry in the territory of the Czech Republic.

Key words of this diploma thesis: **knowledge-based company, learning organization, human resources development, human capital, human potential development, education, lifelong learning.**

## 8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10. vyd. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 07-494-4631-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
4. BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Alfa Publishing, 2008. ISBN 978-80-87197-03-5.
5. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
6. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení: nejnovější trendy a postupy*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
7. BELCOURT, Monika a Philip C WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80- 7169- 459- 2.
8. BRDEK, Miroslav a Helena VYCHOVÁ. *Evropská vzdělávací politika: programy, principy a cíle*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-863-9596-0.
9. BYARS, Lloyd L a Leslie W RUE. *Human resource management: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
10. BUHLER, Patricia M. *Streetwise human resources management: all the information you need to manage your staff and meet your business objectives*. Mass.: Adams Media Corp., 2002. ISBN 15-806-2699-8.
11. DONNELLY, James H. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-716-9422-3.
12. DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80- 179- 805- 3.
13. DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80- 717-9809-6.
14. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-717-9468-6.
15. GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti: Rethinking the future : přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-159-1.

16. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
17. KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora: praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2453-9.
18. KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2002a. ISBN 80-704-0581-3.
19. KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitře, 2002b. ISBN 80-8069-105-3.
20. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
21. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management in non-linear environment*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2003. ISBN 80-245-0472-3.
22. MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-802-4516-035.
23. NĚMEC, Otakar. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0341-7.
24. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
25. PAVLICA, Karel et al. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-861-1925-4.
26. POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990.
27. PROKOPENKO, Joseph et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-716-9250-6.
28. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
29. RAVINDER, Kumar a Sharma VIRENDER. *Auditing: principles and practice*. New Delhi: Prentice-Hall of India, 2005. ISBN 81-203-2707-1.
30. STEJSKALOVÁ, Irena a Ladislav ROLÍNEK et al. *Manažerský audit v malých a středních podnicích*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-807-3574-062.
31. SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.
32. TICHÁ, Ivana. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-868-5119-2.

33. THORNE, Kaye a Andy PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.
34. TRUNEČEK, Jan et al. *Interní manažerský audit*. Praha: Professional Publishing, 2004a. ISBN 80-864-1958-4.
35. TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004b, 312 s. ISBN 80-864-1967-3.
36. TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004c. ISBN 80-717-9884-3.
37. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
38. VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-808-6723-983.
39. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

#### **INTERNET**

40. *Czechinvest* [online]. © 1994–2013 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/>.
41. *EUROPA - Oficiální internetové stránky Evropské unie* [online]. © 1995-2013 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: [http://europa.eu/index\\_cs.htm](http://europa.eu/index_cs.htm).
42. *Mapy.cz* [online]. © 2001 - 2013 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz>
43. *Tomáš Baťa 1876 - 1932* [online]. © 2000 - 2013 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://tomasbata.com/index.html?lang=cs>.
44. *PAN- EVROPSKÁ SPOLEČNOST PRO KULTURU, VZDĚLÁVÁNÍ A VĚDECKO-TECHNICKOU SPOLUPRÁCI* [online]. 2012 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.comenius.cz>
45. *Zeelandia International* [online]. 2013 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://zeelandia.com/>.
46. *Zeelandia* [online]. 2013 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.zeelandia.cz/>

# **SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, SCHÉMAT, GRAFŮ A PŘÍLOH**

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Vztah pracovního hodnocení a pracovní kariéry

Tabulka 2: Rozdíly mezi kvantitativním a kvalitativním přístupem

Tabulka 3: Vybavení školicí místnosti

Tabulka 4: Vybavení výcvikové učebny

Tabulka 5: Míra využití střediska v období 2009 - 2012

Tabulka 6: Počet účastníků kurzu AJ

Tabulka 7: Účastníci AJ dle skupin

Tabulka 8: Školení dle jejich zaměření

Tabulka 9: Zápis z pozorování školení

Tabulka 10: Zápis z pozorování školení

Tabulka 11: Zápis z pozorování školení

Tabulka 12: Zápis z pozorování školení

Tabulka 13: Zápis z pozorování školení

Tabulka 14: Výsledky dotazníkového šetření

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Analýza 6E

Obrázek 2: Cyklus učení

Obrázek 3: Sourozenci Anna, Tomáš a Antonín Baťovi kolem roku 1900

Obrázek 4: Areál Baťových závodů ve Zlíně v roce 1928

Obrázek 5: Baťův dům služby v Praze 1930

Obrázek 6: Areál společnosti Zeelandia s. r. o. v Malšicích

Obrázek 7: Logo společnosti Zeelandia s. r. o.

Obrázek 8: Školicí středisko společnosti Zeelandia s. r. o.

## **SEZNAM SCHÉMAT**

Schéma 1: Podnikový systém vzdělávání

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Využití střediska v roce 2008

Graf 2: Využití střediska v období 2009 - 2012

Graf 3: Míra využití střediska v daných letech

Graf 4: Celkový počet účastníků školení v období 2009 - 2012

Graf 5: Účastníci školení v roce 2009

Graf 6: Účastníci školení v roce 2010

Graf 7: Účastníci školení v roce 2011

Graf 8: Účastníci školení v roce 2012

Graf 9: Účastníci školení v období 2009 - 2012

Graf 10: Zaměstnanci dle školení v roce 2009

Graf 11: Zaměstnanci dle školení v roce 2010

Graf 12: Zaměstnanci dle školení v roce 2011

Graf 13: Zaměstnanci dle školení v roce 2012

Graf 14: Zaměstnanci dle školení v období 2009 - 2012

Graf 15: Školení dle účastníků v roce 2009 – 2012

Graf 16: Školení dle účastníků za celé období

Graf 17: Školení dle zdrojů v období 2009 – 2012

Graf 18: Školení dle zdrojů v celém období

Graf 19: Školení dle zaměření výuky v období 2009 – 2012

Graf 20: Výsledky otázky číslo 1

Graf 21: Výsledky otázky číslo 2

Graf 22: Výsledky otázky číslo 3

Graf 23: Výsledky otázky číslo 4

Graf 24: Výsledky otázky číslo 5



Graf 25: Výsledky otázky číslo 6

Graf 26: Výsledky otázky číslo 7

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

Příloha 2: Produkty

Příloha 3: Ukázka harmonogramu Školícího střediska

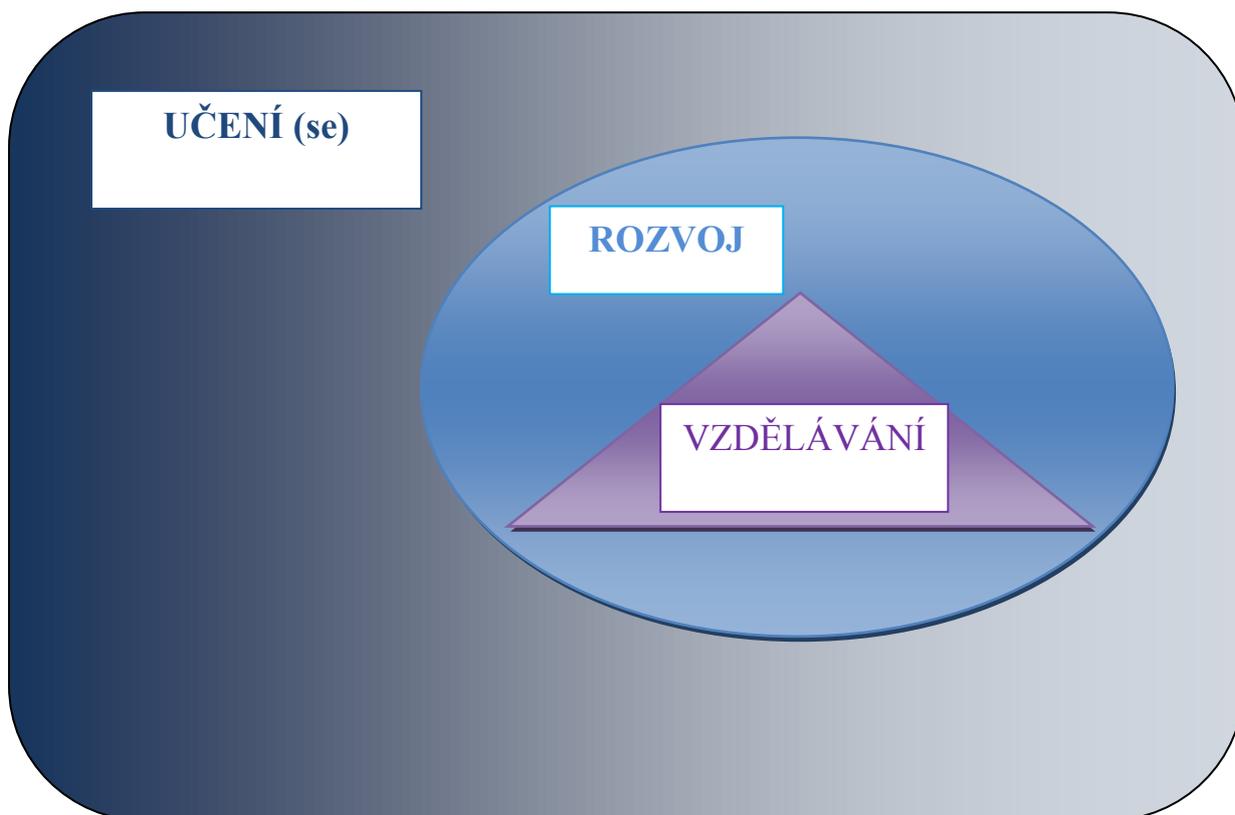
Příloha 4: Dotazník

Příloha 5: Standardizovaný rozhovor

Příloha 6: CD se standardizovanými rozhovory a fotodokumentací ze Školícího střediska

Příloha 7: Fotodokumentace pozorovaných školení

## Příloha 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník, 2007

## Příloha 2: Produkty

### ↓ Přípravky pro pšeničné pečivo

- ◊ Lactorex
- ◊ Lactorex 10
- ◊ NaturBack 1%
- ◊ NaturBack 2%
- ◊ PremiumBack M
- ◊ Gamma Energy
- ◊ Lactomalz
- ◊ JUNG Frosty-Back Gold
- ◊ Zedomals Liquid
- ◊ Siesta

### ↓ Přípravky na výrobu chleba

- ◊ Fermentované výrobky
- ◊ Stabilizátory chleba
- ◊ Ostatní

### ↓ Aplikační zařízení

- ◊ Connect & Spray
- ◊ Fill & Spray
- ◊ Plug & Spray
- ◊ Go & Spray

### ↓ Přípravky pro jemné pečivo a koblíhy

- ◊ Backcreme MXI
- ◊ Backcreme Industry MXI
- ◊ Backcreme máslový
- ◊ Berliner CZ
- ◊ Berliner Paste
- ◊ Silky LF
- ◊ Gold-Krapfen
- ◊ Korent Europe
- ◊ Nordix Croissant 15
- ◊ Zea Soft
- ◊ Milback LB

### ↓ Cereální směsi

- ◊ Suché směsi
- ◊ Vařené směsi (zápary)

### ↓ Cukrářské směsi

- ◊ Šlehané a třené hmoty
- ◊ Pálené hmoty
- ◊ Sněhové hmoty
- ◊ Pevná těsta
- ◊ Ostatní

### ↓ **Ovocné náplně**

- ◊ Povidla
- ◊ Ovocné gely
- ◊ Frutaline
- ◊ Frutafilly
- ◊ Frutta Top
- ◊ Termostabilní náplně
- ◊ Cukrářské náplně
- ◊ Náplně do koblih
- ◊ Náplně do croissantů
- ◊ Náplně do knedlíků
- ◊ Džemy extra
- ◊ Light náplně
- ◊ Jogo náplně
- ◊ Kombo náplně
- ◊ Kompoty

### ↓ **Náplně a krémy**

- ◊ Tvarohové
- ◊ Makové
- ◊ Ořechové
- ◊ Pundinkové
- ◊ Kakaové
- ◊ Ostatní

### ↓ **Polevy, marcipán, želé**

- ◊ Scaldis White
- ◊ Scaldis Dark
- ◊ Fondán bílý standard
- ◊ Marzipan
- ◊ Roll Décor Icing
- ◊ Paletta Neutral
- ◊ Paletta Coldjel
- ◊ Paletta Cold Creamy
- ◊ Paletta Cold Apricot
- ◊ Paletta Cold Caramel
- ◊ Paletta Cold Choco
- ◊ Saftia Cold Setting Powder
- ◊ Satina

### ↓ **Šlehačky**

- ◊ Živočišné šlehačky
- ◊ Rostlinné krémy
- ◊ Kombinované

### ↓ **Pikantní náplně**

- ◊ Kečup jemný
- ◊ Pizza kečup
- ◊ Rajčatový protlak
- ◊ Zeleninový základ na lečo
- ◊ Bolognese
- ◊ Mexická náplň s fazolemi
- ◊ Mays
- ◊ Špenátová náplň
- ◊ Zelná náplň
- ◊ Champignon

### ↓ **Vaječné polotovary**

- ◊ Tekuté
- ◊ Vařené

### ↓ **Margaríny a tuky**

- ◊ ZeLa Baking
- ◊ ZeLa Creme
- ◊ ZeLa Frying
- ◊ Fritura Red Deep Frying
- ◊ ZeLa Pastry - Plates
- ◊ ZeLa Delikatess
- ◊ ZeLa Cooking

### ↓ **Bramborové směsi pro gastronomii**

- ◊ Bramborové těsto A
- ◊ Bramborové těsto B
- ◊ Bramborové těsto I
- ◊ Bramborové těsto Extra
- ◊ Bramborové těsto s cibulkou a pažitkou
- ◊ Chlupaté knedlíky LZ
- ◊ Bramborová kaše s mlékem
- ◊ Bramboráčky LZ
- ◊ Halušky LZ
- ◊ Jourtové těsto

### ↓ **Moučné směsi pro gastronomii**

- ◊ Pizza, langoše LZ
- ◊ Vícevrstvý knedlík
- ◊ Alpský knedlík
- ◊ Palačinky, lívance

### ↓ **Těstoviny**

- ◊ Vaječné zavářkové těstoviny
- ◊ Vaječné přílohové těstoviny
- ◊ Vaječné přílohové těstoviny barevné
- ◊ Semolínové přílohové těstoviny
- ◊ Readymix

### ↓ **Koření a posypy**

- ◊ Koření
- ◊ Posypy

### ↓ **Odlučovací prostředky**

- ◊ Carlo
- ◊ Carlex Spray
- ◊ Carlex TW 400
- ◊ Carlex 600
- ◊ Ovam 25

Zdroj: Zeelandia, 2013

**Příloha 3: Ukázka harmonogramu Školícího střediska**

<b>8. dubna 2013 - 14. dubna 2013</b>		duben 2013					květen 2013										
		p	ú	č	p	s	n	p	ú	č	p	s	n				
		1	2	3	4	5	6	7			1	2	3	4	5		
		8	9	10	11	12	13	14			6	7	8	9	10	11	12
		15	16	17	18	19	20	21			13	14	15	16	17	18	19
		22	23	24	25	26	27	28			20	21	22	23	24	25	26
		29	30								27	28	29	30	31		

	8 pondělí	9 úterý	10 středa	11 čtvrtek	12 pátek	13 sobota	14 neděle
7 <sup>00</sup>					Angličtina		
8 <sup>00</sup>	porada vedení Meeting Room 204 Michal Rada	Školení Trackmanager SK Malšice			Angličtina		
9 <sup>00</sup>					Angličtina		
10 <sup>00</sup>					Angličtina		
11 <sup>00</sup>					Angličtina		
12 <sup>00</sup>							
13 <sup>00</sup>							
14 <sup>00</sup>							
15 <sup>00</sup>							
16 <sup>00</sup>							
17 <sup>00</sup>							
18 <sup>00</sup>							

Meeting Room 204 1 16.4.2013 15:33

Zdroj: interní materiály

#### Příloha 4: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Markéta Adamová. Jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží k účelům zpracování mé diplomové práce, která se zabývá auditem Školícího střediska společnosti Zeelandia s. r. o. Malšice.

Prosím zakroužkujte jednu z nabízených možností:

1. Mají setkání ve Školícím středisku výrazně pozitivní vliv na Váš profesní růst?  
a) ano  
b) spíše ano  
c) spíše ne  
d) ne
2. Jak hodnotíte technologické vybavení demonstračních výukových prostor (pekárna, cukrárna)?  
a) nejnovější technologie  
b) moderní technologie  
c) dostačující technologie  
d) zastaralé technologie
3. Je podle Vás středisko vybaveno nejnovějšími informačními technologiemi?  
a) ano  
b) spíše ano  
c) spíše ne  
d) ne
4. Je pro Vás dostačující profesní odbornost zaměstnanců Školícího střediska?  
a) ano  
b) spíše ano  
c) spíše ne  
d) ne
5. Jak hodnotíte atmosféru tohoto školení?  
a) příjemná  
b) spíše příjemná  
c) spíše nepříjemná  
d) nepříjemná
6. Dozvěděl (-a) jste se dnes na školení nějakou novou informací?  
a) ano  
b) spíše ano  
c) spíše ne  
d) ne
7. Má pro Vás význam možnost konzultace s technologií, případně se na ně obracíte i mimo školení při nějakém problému?  
a) ano  
b) spíše ano  
c) spíše ne  
d) ne
8. V čem tkví dle Vás význam Školícího střediska?

Zdroj: vlastní práce

**Příloha 5: Standardizovaný rozhovor**

- 1) Je dle Vašeho názoru dobré investovat do zaměstnanců, do jejich rozvoje? Proč ano/ne?
- 2) Byl jste někdy účastníkem nějakého školení ve Školícím středisku? Pokud ano jak hodnotíte školení, která zde probíhají?
- 3) Probíhají dle Vás ve středisku kurzy zaměřené spíše na profesní rozvoj či na osobnostní rozvoj? Uvítal byste více kurzů zaměřených na osobnostní rozvoj?
- 4) Jak hodnotíte vybavení Školícího střediska?
- 5) Dělíte se s Vašimi kolegy o znalosti a dovednosti získané na kurzech ve Školícím středisku?
- 6) Má dle Vašeho názoru Školící středisko nějaký přínos, pokud ano jaký?

Zdroj: vlastní práce

**Příloha 6: CD ROM se standardizovanými rozhovory a fotodokumentací ze Školícího střediska**

Zdroj: interní materiály, vlastní tvorba

**Příloha 7: Fotodokumentace pozorovaných školení**



Zdroj: vlastní dokumentace