

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Diplomová práce

# Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané firmě

Vypracovala: Bc. Kristýna Čejková  
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna ČEJKOVÁ**  
Osobní číslo: **E13688**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané firmě**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

#### Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané firmě a navrhnout možné způsoby zlepšení a zefektivnění těchto procesů.

#### Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybrané společnosti, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

#### Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

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

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.**

**Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.**

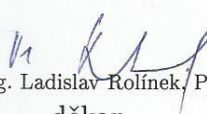
**Robert L. M. (2010). *Human Resource Management*. NY: South-Western Cengage Learning.**

**Vodák, J. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.**

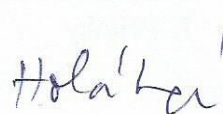
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. 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/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis

.....

.....

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné vedení, pomoc, připomínky a hodnotné rady.

# **OBSAH**

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	<b>5</b>
2.1	Základní pojmy .....	5
2.1.1	Vzdělávání .....	5
2.1.2	Rozvoj .....	5
2.2	Lidské zdroje.....	6
2.2.1	Investování do vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů .....	7
2.2.2	Návratnost investic do vzdělávání .....	9
2.3	Vzdělávání v podniku.....	10
2.3.1	Oblasti vzdělávání.....	10
2.3.2	Úkoly a cíl firemního vzdělávání.....	14
2.3.3	Motivace ke vzdělávání.....	15
2.3.4	Model vzdělávání a rozvoje.....	18
2.3.5	System a proces podnikového vzdělávání .....	19
2.4	Systematické vzdělávání pracovníků .....	20
2.4.1	Identifikace potřeby vzdělávání .....	23
2.4.2	Plánování vzdělávání pracovníků .....	25
2.4.3	Realizace podnikového vzdělávání .....	26
2.4.4	Metody vzdělávání a rozvoje.....	27
2.4.5	Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu	
	31	
<b>3</b>	<b>CÍL A METODIKA</b> .....	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>

4.1	Charakteristika vybraného podniku Dřevozpracující družstvo Lukavec .....	37
4.2	Historie družstva .....	38
4.3	Popis Dřevozpracujícího družstva.....	38
4.3.1	Rozvoj a inovace .....	38
4.3.2	Spolehlivost .....	39
4.3.3	Kvalita .....	39
4.3.4	Ekologie.....	39
4.3.5	Export .....	40
4.3.6	Dceřiné společnosti .....	40
4.4	Analýza vzdělávání a rozvoje v Dřevozpracujícím družstvu Lukavec .....	41
4.4.1	Program ESF.....	41
4.4.2	Systém komplexního a koncepčního rozvoje znalostí a dovedností zaměstnanců .....	43
4.4.3	Systém vzdělávání podle cílových skupin.....	44
4.4.4	Analýza realizovaných kurzů a školení v Dřevozpracujícím družstvu .....	46
4.4.5	Dotazníkové šetření.....	50
4.5	Formulace návrhů.....	72
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>77</b>
<b>6</b>	<b>SUMMARY .....</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>81</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM GRAFŮ, TABULEK, OBRÁZKŮ</b>	
<b>9</b>	<b>PŘÍLOHY</b>	

# 1 ÚVOD

Tématem diplomové práce je vzdělávání a rozvoj pracovníků ve výrobním Dřevozpracujícím družstvu Lukavec, jehož hlavní činností je výroba řeziva, deskových materiálů a nábytkových dílců. Cílem této práce je zhodnotit a analyzovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v tomto Dřevozpracujícím družstvu a následně navrhnout vhodné postupy ke zlepšení a zefektivnění tohoto systému. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou specifikovány hlavní pojmy vzdělávání a rozvoj. Dále jsou vymezeny lidské zdroje, investování do vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, včetně návratnosti těchto investic a problematika motivace ke vzdělávání. Podnikové vzdělávání, jeho oblasti, úkoly, cíle a model vzdělávání a rozvoje tvoří další část literárního přehledu. Následující oblast tohoto přehledu je pak věnována systematickému vzdělávání pracovníků a jeho dílčím částem. Praktická část práce obsahuje charakteristiku vybraného podniku Dřevozpracující družstvo Lukavec, analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců tohoto družstva a vyhodnocené dotazníkové šetření, na základě něhož byla navržena konkrétní opatření, která by měla vést ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků tohoto podniku.

Požadavky na odborné znalosti kladené na pracovníky se ve společnosti neustále mění. Musíme se neustále vzdělávat, rozšiřovat a prohlubovat své znalosti a dovednosti. V moderní společnosti na počátku 21. století představuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování konkurenceschopnosti a produktivity podniků, který je svým významem srovnatelný s vlivem inovací a technologických změn. Potřeba vzdělávání a rozvoje se týká všech organizací a stala se celoživotním koloběhem od nejnižších pozic až po top manažery. V současné době je nutností zaškolit nové zaměstnance, trvale jim předávat nové znalosti a dovednosti spojené s urychlujícími se technologickými, organizačními i strategickými změnami a tak se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, stejně jako vlastní odborný i osobnostní rozvoj, stávají jednou nejdůležitějších povinností manažerů. Lze tedy konstatovat, že dnešní doba přímo vyžaduje, aby se podnik staral o rozvoj a další vzdělávání svých zaměstnanců, neboť investice do vzdělávání by se měly vracet v podobě zvýšené



produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace zaměstnanců spolupracovat na inovacích, které jsou tolik potřebné v rychle se měnícím podnikatelském prostředí. Je nutné zaměřit rozvojové aktivity směrem, který připravuje pracovníky na flexibilitu a změny.

Efektivní systém vzdělávání a rozvoje je nutností z hlediska organizačních změn, kterým se zaměstnanci musí dobře přizpůsobit, neustále se objevující nové technologie, skutečnost, že vzdělání zaměstnanci vytváří dobrou pověst podniku a také stále se rozvíjející informační technologie či nutnost reagovat na zvyšující se proměnlivost podnikatelského světa, na kterou organizace musejí reagovat a v neposlední řadě také snižování nákladů společností.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je nepřetržitý proces a patří spolu se systematickým hledáním nových příležitostí kombinovaným se schopností racionálního rozhodování, tvořivostí a nadšením lidí k reálným předpokladům pro úspěšné dosažení vytyčených cílů a také k tomu, aby organizace v nelehkých konkurenčních podmínkách úspěšně obstála. Je proto pro organizaci nutností přemýšlet o tom, jak přispívá vzdělávání k naplňování dlouhodobých podnikatelských cílů a pružně reagovat na všechny změny vnějšího i vnitřního prostředí a podmínek.

Cílem politiky vzdělávání a rozvoje pracovníků organizací by mělo být zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi, kteří jsou potřební pro uspokojení současných i budoucích potřeb organizací. Je tedy nutné zabezpečit, aby zaměstnanci byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát, a byli schopni převzít odpovědnosti za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání.

## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Základní pojmy

#### 2.1.1 Vzdělávání

Armstrong (1999) definuje vzdělávání jako „*systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit na podporu znalostí, dovedností a schopností a zaměřené na přípravu jedinců tak, aby byli schopni vykonávat v současnosti i v budoucnosti širší a náročnější okruh úkolů.*“

Dle Bartoňové (2010) je firemní vzdělávání systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní, tedy souborem schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů a klíčových kvalifikací získaných během života a kvalifikací objektivní, tedy požadavky na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce.

Sloman (2003) filozofii vzdělávání vyjádřil jako kroky a činnosti směřující ke zlepšení znalostí a dovedností, které se stále více zaměřují na vzdělávající se osobu. Důraz je kladen na jednotlivého vzdělávajícího se pracovníka, který je veden k tomu, aby převzal za své vzdělávání více odpovědnosti, přičemž je nezbytné vytvářet klima podporující efektivní a vhodné vzdělávání. Takové kroky a činnosti tvoří součást integrovaného přístupu k vytváření konkurenční výhody prostřednictvím lidí v organizaci.

#### 2.1.2 Rozvoj

K rozvoji pracovníků organizace dochází tehdy, jsou-li rozvíjeny jejich pracovní schopnosti, sociální vlastnosti, jejich pracovní kariéra i osobnost. Rozvoj má směřovat k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních a

nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. Nezbytné je i vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a celkové zlepšování kvality pracovního života. Rozvoj zaměstnanců je jako vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností (Armstrong, 2007; Koubek, 2001).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, je velmi podstatnou dílčí částí personálního řízení, jehož hlavní účel je umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku. Rozvoj lidských zdrojů je také chápán jako koncentrovaná a soustředěná péče o pracovníka jako člověka, tedy o bytost nadanou vlastním rozumem, tvůrčími schopnostmi, zkušenostmi, znalostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni. Tato péče podniku musí být nutně orientována nejen do oblasti zvyšování a rozšiřování odborné připravenosti pracovníků, ale také do oblasti zvyšování jejich vzdělanosti a působení na jejich životní styl. Zároveň je nutné brát v úvahu existenci člověka v podniku ve všech jeho sociálních vazbách, do nichž se promítají i osobnostní charakteristiky lidí a působit na snahu o sebezdokonalování osobních i sociálních dimenzí člověka. Přičemž platí, že projekt rozvoje lidských zdrojů musí mít jasně definované cíle, specifikované vazby a hranice okolí, jasně definované výstupy, specifikované přínosy, stanovený termín zahájení a ukončení a stanovená akceptační kritéria. Proces realizace rozvoje lidských zdrojů se následně skládá ze zmapování situace, kde se podnik v danou chvíli nachází pomocí situační analýzy, formování cílů, definice postupu a alokace zdrojů a nakonec kontroly postupu a zpětné vazby. Postup rozvoje musí zahrnovat popis obsahu změnové aktivity, popis metod, technik a forem, určení leadera a vlastníka změny a také sestavení plánu nákladů (Armstrong, 1999; Barták, 2007; Horalíková, 1999).

## **2.2 Lidské zdroje**

Plamínek (2013) vysvětluje pojem lidské zdroje jako souhrn dovedností, znalostí, motivů, názorů a vlastností související s biologickou a psychologickou podstatou člověka. Lidské zdroje jsou právě ony předpoklady, potenciál nutný k vykonání činů, jejichž nositeli jsou lidé.

Lidský kapitál je chápán jako schopnost člověka vytvářet přidanou hodnotu prostřednictvím vlastností, které má buď vrozené, nebo je získal v průběhu života. Tento kapitál je skutečným nositelem a majitelem znalostí, dovedností a organizace je tím objektem, kde se musí vytvořit podmínky pro to, aby kvalifikovaní pracovníci, přesněji řečeno jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti, způsobilosti i osobní vlastnosti se staly základním bohatstvím organizace. Tento faktor organizace je tvořen kombinací inteligence, dovedností a zkušeností a představuje významný faktor prosperity podniky, jehož složky jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí - což je-li řádně motivováno - zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. Z hlediska budoucí úspěšnosti, perspektivy a rozvoje podniku je proto důležitá kvalita a rozvoj především těch aspektů lidského kapitálu, které pomáhají podniku jít kupředu. Vzdělání je základnou lidského kapitálu, a proto je nezbytné trvale přidávat další vědomosti, dovednosti a zkušenosti, ale také kompetence zaměstnanců. Pak můžeme hovořit o rozvoji lidského potenciálu, který z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňuje podniku postupovat vpřed a napomáhá zvyšování jeho konkurenceschopnosti (Bartoňková, 2010; Krminská, 2002; Šréd, 2010).

Podle Foot, Hook (2002) jsou lidé nejvýznamnějším zdrojem, který podnik má, a proto je velice důležité, jestli dosahují optimálního stupně svého výkonu. Tomu přispívá rozvoj zaměstnance, který by měl být součástí strategického plánu podniku, a také by se měl vztahovat k podnikovým cílům.

### **2.2.1 Investování do vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů**

Ačkoliv budovy, zařízení a finanční prostředky jsou pro podnik nezbytné, zaměstnanci – lidské zdroje – jsou obzvláště důležití. Lidské zdroje jsou tvořivým prvkem v každé organizaci. Lidé navrhují a vyrábějí zboží, poskytují služby, kontrolují kvalitu, starají se o uplatnění produktů na trhu, rozdělují finanční zdroje a stanovují celkovou strategii a cíle organizace, která nemá šanci jich dosáhnout bez efektivně pracujících lidí. Právě proto je nezbytné investovat do vzdělávání a rozvoje pracovníků. Rozhodnutí neinvestovat do pracovníků i přes všechny možné problémy, by znamenalo krátkozraký přístup organizace (Milkovich & Boudreau, 1993; Němec, 2002).

Investování do lidského kapitálu jakožto výrobního vstupu může podnik realizovat různými formami. Může se orientovat na zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců, zlepšování pracovních podmínek nebo právě zkvalitňováním a zvyšováním pracovních schopností, dovedností a vědomostí či změn postojů, kdy realizace probíhá prostřednictvím systému podnikového vzdělávání, při němž dochází ke zvyšování hodnoty jak obecného, tak i specifického lidského kapitálu ať už v rámci vzdělávacích kurzů, sebevzděláváním, dálkovou formou vzdělávání či například otevřeným studiem. Všechny tyto formy ale směřují k celkovému rozvoji osobnosti, tedy k získání nových vědomostí, dovedností, ke změně postojů a chování jednotlivců a ke zvyšování jejich kvalifikace. Tyto investice do lidského kapitálu, potažmo do vzdělávání vedou k vynakládání finančních prostředků, zároveň však přinášejí organizaci tzv. interní a externí efekty. Interní efekty vznikají, pokud uvedené investice přispívají ke zvyšování odborných a profesionálních schopností lidí, a zajišťují tak růst produktivity zaměstnanců. K externím efektům dochází tehdy, když se zvyšováním schopností, dovedností a vědomostí se zvyšuje rovněž produktivita jiných zaměstnanců a podniků a efektivita ekonomiky jako celku (Horalíková, 1999).

Vodák, Kucharčíková (2011) uvádějí některé motivy vedoucí management podniků k investicím do vzdělávání zaměstnanců. Patří sem vědomí, že vzdělání zaměstnanců je nutným předpokladem zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů a celého podniku, vědomí, že vzdělání je významným prvkem zvyšování konkurenční schopnosti podniku, je také způsobem zajištění požadované úrovně vědomostí a dovedností pracovníku k realizaci budoucích rozvojových programů a strategie podniku a také zvyšuje samostatnost a zodpovědnost pracovníků a dále podporuje růst motivace a pomáhá lépe zvládat změny současného dynamického působení trhů a celého podnikatelského prostředí.

Strategickou funkci investic do vzdělání a rozvoje dokumentují Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001) několika údaji.

- Podle studie U. S. Department of Labor bude v příštím desetiletí 75 % národní pracovní síly potřebovat významnou rekvalifikaci.

- Podle studie National Center on Educational Quality of the Workforce (USA) má zvýšení vzdělání o 10 % pozitivnější dopad na produktivitu než nárůst pracovní doby nebo základního akciového kapitálu o 10 %.
- A nakonec podle národní studie o USA byli zaměstnanci s alespoň 6 dny tréninku ročně více spokojeni s prací než ti, kteří absolvovali kratší školení nebo nebyli školeni vůbec.

### **2.2.2 Návratnost investic do vzdělávání**

Investice do vzdělávání by se měly vracet v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace zaměstnanců spolupracovat na inovacích, které jsou v rychle se měnícím podnikatelském světě velmi potřebné. Dalším přínosem může být zvýšení loajality zaměstnance vůči organizaci v případě, kdy vzdělávání je poskytováno jako benefit a uspokojuje požadavky zaměstnance. Avšak je nutné si uvědomit, že neplatí přímá úměra mezi investicemi do vzdělání a lojalitou zaměstnance k organizaci a mnohý zaměstnanec využije organizaci pro zvýšení své hodnoty na trhu a vyhledá si nového zaměstnavatele, u kterého dosáhne vyššího finančního ohodnocení za to, co vzděláváním získal. Z tohoto důvodu je nutné najít vhodnou rovnováhu mezi tím, co do člověka organizace investuje a úsilím, jež musí zaměstnanec vynaložit sám na vlastní růst. Nestačí tedy, aby vzdělávání disponovalo jeho absolventa k tomu, že je schopen transferu znalostí a dovedností do vlastní práce, ale je nezbytné, aby tento transfer přinášel hodnotu zákazníkovi, což se pak projeví na hospodářských výsledcích firmy. Jestliže podnik směřuje ke zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce a zároveň ke zvýšení stability pracovníků, je nutno zaměřit se na dvě proměnné, pomocí nichž lze měřit efektivitu vzdělávání. První proměnou je nárůst variabilních složek mzdy, které jsou odvozeny od výkonu organizace, jejich jednotlivých částí a osobního přispění jednotlivce, přičemž u efektivního vzdělávání by měl být patrný pozitivní vztah mezi objemem vložených prostředků do vzdělávání a růstem variabilních složek mzdy. Druhou proměnou, je pak míra fluktuace, jelikož efektivní vzdělávání zvyšuje nejen možnost uplatnění pracovníka, ale také jeho stabilitu, neboli motivuje jej k práci v podniku, který mu vzdělání umožnil (Hroník, 2008; Janišová & Křivánek, 2013).

Investování do dlouhodobého rozvoje personálních zdrojů má pro organizaci velký význam, neboť vzdělávání a rozvoj současných zaměstnanců snižuje závislost organizace na přijímání nových pracovníků. Volná místa, která vznikají rozvojem a kariérovým postupem stálých zaměstnanců, může organizace obsazovat z vlastních zdrojů a tím jistým způsobem napomáhá k řešení některých problémů, před nimiž dnes stojí velké organizace. Tedy stagnaci zaměstnanců, sociotechnické změny, pozitivní činnost a fluktuaci zaměstnanců (Mayerová & Růžička, 2000).

## 2.3 Vzdělávání v podniku

Bělohávek, Košťan, Šuleř (2001) uvádějí čtyři způsoby učení:

- *Pokusem a omylem* – lidé sami zkoušejí postup různými způsoby tak dlouho, až přijdou na správné řešení.
- *Sdělením* – lidé dostávají instrukce, ať už ústní či písemné.
- *Napodobením* – jedinci imitují činnost jiných, instruktorů nebo zkušených pracovníků.
- *Uvažováním* – přemýšlení o problémech se záměrem dospět k jejich pochopení či vyřešení.

Úkol často vyžaduje použití několika nebo dokonce všech těchto způsobů.

Při vzdělávání v podniku působí nejčastěji čtyři klíčové skupiny subjektů. Jsou to zadavatelé, zprostředkovatelé, účastníci vzdělávání a lektori. Tyto subjekty se prolínají různými oblastmi a typy vzdělávání (Plamínek, 2010).

### 2.3.1 Oblasti vzdělávání

Podle Kociánové (2010) existují čtyři oblasti vzdělávání:

1. *Instrumentální vzdělávání* – vzdělávání, jak lépe vykonat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu.
2. *Poznávací vzdělávání* – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věci.

3. *Emoční vzdělávání* – výsledky jsou založeny spíše na formování pocitů a postojů než na formování znalostí.
4. *Sebereflekující vzdělávání* – formování nových vzorců pohledů, chování a myšlení, což vede k vytváření nových znalostí.

Koubek (2001) uvádí další oblasti vzdělávání:

1. *Oblast vzdělání* - jedná se především o základní všeobecné znalosti a dovednosti, které zajišťuje školský systém.
2. *Oblast kvalifikace* - odborná profesní příprava, která zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci, doškolování, přeškolení a profesní rehabilitaci.
3. *Oblast rozvoje* - další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince. Rozvoj je více orientován na kariéru pracovníka než na momentálně vykonávanou práci. Formuluje spíše jeho potenciál než kvalifikaci.

Následující oblasti vzdělávání, které definuje Hroník (2007), mohou být uskutečňovány v různé formě. Jak prezenční výukou nebo prostřednictvím e-learningu. Pro některé je vhodnější ve formě standardizovaného kurzu, pro jiné ve formě zakázkového řešení.

- *Funkční vzdělávání* – navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník zdárně a standardním způsobem vykonávat svou práci. Často bývá předmětem certifikace.
- *Doplňkové funkční vzdělávání* – to, co je pro nějakého pracovníka funkčním vzděláváním, pro jiného je doplňkovým. Stírají se zde hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí. Jedná se například o výcvik v obchodních dovednostech, školení v jakosti.
- *Manažerské vzdělávání* – manažerské vzdělávání nabývá různých podob, od MBA až po dílčí aktivity jako je nácvik skupinového řešení problémů a rozvoj dalších manažerských způsobilostí.
- *Jazykové vzdělávání*
- *IT školení*



- *Účelové vzdělávání* – povětšinou má charakter rozvoje měkkých dovedností, jako je například stress management či efektivní telefonování.
- *Školení ze zákona* – řada vzdělávacích aktivit má nevýběrový charakter, vyplývají ze zákona.

Podle Vebera (2000) proces podnikového vzdělávání zahrnuje tradiční oblasti zvyšování kvalifikace, tj. profesní přípravy orientované na formování specifických profesně orientovaných znalostí a dovedností, kdy do této oblasti patří také rekvalifikace, tedy přeškolení v souvislosti se změnami v požadavcích na pracovníky. Relativně samostatnou oblastí, zejména u vedoucích pracovníků, je pak trénink sociálních dovedností, tedy schopností jednat s lidmi, řešit konflikty, motivovat pracovníky, přičemž platí, že kvalitní systém podnikového vzdělávání má větší dosah než pouhé zvýšení profesní úrovně pracovního potenciálu.

Horalíková (1999) člení vzdělávání pracovníků podle skupin na přípravu dělníků, přípravu technicko-hospodářských pracovníků, vstupní přípravu pro výkon řídicí funkce a další zvyšování kvalifikace řídicích pracovníků a specialistů.

Pro přípravu dělníků mohou být využity následující vzdělávací formy:

- *zácvik* – zvláštní, jednoduchý druh zaškolení, spočívající v pouhém poučení a krátkodobém zácviku pracovníka při jeho příchodu na pracoviště,
- *zaškolení* – spočívající v absolvování odborně teoretické přípravy a v praktickém výcviku pro výkon konkrétní činnosti,
- *studium k získání výučního listu*,
- *příprava ke kvalifikačním zkouškám*,
- *periodické obnovování a přezkušování způsobilosti*,
- *získání nové kvalifikace*.

Příprava technicko-hospodářských pracovníků může být v podnicích realizována i formami, které nejsou přímo součástí podnikového vzdělávání. Jedná se především o:

- *pomaturitní či postgraduální studium na školách*,

- *specializační příprava* určená k získání podrobnějších a zvláštních vědomostí a dovedností nutných k výkonu práce,
- *účelová příprava* monotématicky zaměřená ke zdokonalení vymezeného okruhu,
- *účast na odborných konferencích a seminářích*,
- *řízené individuální studium*.

Příprava a zvyšování kvalifikace pracovníků pro řídicí, manažerské funkce má potom těžiště v přípravě přímo na pracovištích vlastního podniku. Je to nejpřirozenější způsob vzdělávání, který umožňuje získat vlastní zkušenosti a další zvyšování kvalifikace manažerů a specialistů spočívá ve stabilizovaných podnicích především v kursech zaměřených na oblast vedení lidí, komunikačních dovednostech a motivování podřízených (Horalíková, 1999).

Kettner (2002) dále rozeznává následující oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců:

1. *Orientace zaměstnanců*. Nově přichozí zaměstnanci se v rámci organizace a jejich pracovní jednotky účastní programu orientace zaměstnanců, kde jsou seznámeni například s historií a filozofií organizace, jejími cíli a prioritami, rozsahem a rozmanitostí aktivit, klientech, faktech o klíčovém personálu, informacemi o roli dané organizace a vztazích s ostatními odděleními, rozsahem činností a funkcí oddělení, podrobným vysvětlením popisu práce, přehledem výkonových norem, informacemi týkajícími se používání zařízení s kterým bude zaměstnanec pracovat a dalšími skutečnostmi.
2. *Školení zaměstnanců*. Každý zaměstnanec by měl věnovat alespoň 5 % svého času tréninku, který se řídí ročním školicím plánem a vychází z hodnocení pracovního výkonu. Úspěšně absolvované školení je pak nutné zaznamenat do záznamu školení zaměstnanců. Přičemž toto školení může být uskutečňováno v rámci organizace tak mimo ní. Podle Milkovich, Boudreau (1993) se školení může zaměřovat ku příkladu na rozvoj manažerských dovedností, výcvik mistrů, technické vědomosti a dovednosti, komunikační dovednosti, nové metody a postupy, vztahy k zákazníkům, pracovní vztahy, umění obchodního jednání či rozvoj osobnosti.

3. *Rozvoj zaměstnanců.* Každý odborný pracovník by se měl každoročně zúčastnit alespoň jednoho odborného semináře či konference.
4. *Vzdělávání.* Každému zaměstnanci by mělo být umožněno dokončit vzdělání v oblasti specializace, která přispívá k naplnění cílů organizace (Kettner, 2002).

### **2.3.2 Úkoly a cíl firemního vzdělávání**

Aby byl celý proces vzdělávání efektivní, musí program vzdělávání splnit řadu cílů. Musí vycházet jak z podnikových potřeb, tak z potřeb jednotlivých zaměstnanců. Dále by cíle vzdělávání měly jasně říci, které problémy budou řešeny, a celé vzdělávání by mělo být založeno na správných teoriích učení. A konečně, vzdělávání je třeba vyhodnocovat a zjišťovat, zda vzdělávací program funguje a je efektivní z hlediska nákladů. Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání by neměl být pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností, ale především dosažení změn v myšlení a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti. Nové dovednosti, znalosti a také pracovní návyky a postoje jsou prostředkem a zároveň podmínkou úspěchu zavádění organizační změny, ať už má podobu změny postupné či transformační. Jde tedy o vzájemné propojení:

- ochoty k vynaložení určitého úsilí, nutného k získání nové znalosti, osvojení si či případně rozvinutí dovednosti, které se projeví následně v jeho pracovním chování;
- schopnosti k osvojování si nových pracovních postupů, které jsou rozhodující pro úspěšnou implementaci změny;
- možnosti zúčastnit se podnikového vzdělávání a uplatnit nové formy chování v pracovních činnostech (Donnelly & Gibson & Ivancevich, 2007; Tureckiová, 2004).

Podle Hroníka (2007) má vzdělávání v organizaci dva základní cíle. Především se jedná o rozvoj způsobilostí všeho druhu a o zvýšení krátkodobé, ale i dlouhodobé výkonnosti organizace. Cílem vzdělávání a rozvoje je ale i zajistit dlouhodobou úspěšnost organizace, zabezpečit přiměřené nástupnictví ve všech funkcích, vytvořit

účinný a dobře spolupracující tým a umožnit každému zaměstnanci plné využití jeho schopností a potenciálu (Donnelly & Gibson & Ivancevich, 2007).

Kotýnková, Němec (2003) spatřují v systému vzdělávání a rozvoje, který je všeobecně dostupný a existuje rovnost v přístupu k tomuto vzdělávání či přípravy na povolání a systému celoživotního vzdělávání za jeden z faktorů, jehož úkolem je napomáhat odstranit nepružnost na trhu práce.

### **2.3.3 Motivace ke vzdělávání**

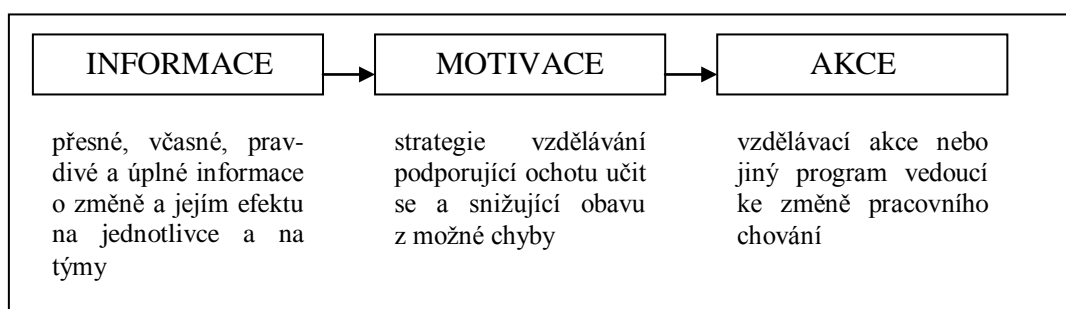
Armstrong (2008) uvádí, že lidé musejí být motivováni se učit a vzdělávat. Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, schopností nebo dovedností či jejich současné chování a postoje je třeba neustále zlepšovat a rozvíjet tak, aby byli schopni vykovávat svou práci ke své vlastní spokojenosti, ale i ke spokojenosti jiných. Aby byli motivováni, musejí vzdělávající se lidé nalézat ve vzdělávání uspokojení. Proto platí, že nejochotnější jsou lidé ke vzdělávání, jestliže uspokojuje alespoň jednu z jejich potřeb. Naopak i nejlepší vzdělávací programy mohou selhat, pokud je jejich účastníci nepovažují za užitečné.

Zaměstnanci, kteří si plně uvědomují, jak mohou využít toho, co se naučili a považují vzdělávání za užitečné, jsou motivovanější pro přijímání nových poznatků. Přičemž je velmi důležitá také zpětná vazba od účastníků o tom, jak dobře byly identifikovány jejich vzdělávací potřeby a jak jim vyhovoval způsob provedení vzdělávání. Možnost vzdělávání a rozvíjení je jedním z nejdůležitějších faktorů pro zaměstnance v práci. Pokud zaměstnanec vzdělávání nedostává, nebo není nijak rozvíjen, často to vede k jeho odchodu z firmy. Motivace ke vzdělávání a rozvoji zajišťuje u zaměstnanců vysokou míru transformace výstupů vzdělávacích aktivit do kvantity a kvality výkonnosti podniku. Tato motivace se pak projeví v pozitivním vztahu pracovníků ke vzdělávání a jejich ochotě neustále se učit a rozvíjet, ve schopnosti zaměstnanců strukturovat a využít získané vědomosti a dovednosti podle oblastí a možností praktického využití, ve vysokém stupni flexibility zaměstnanců a jejich ochotě reagovat na změny profesiografických charakteristik jednotlivých pracovních míst a také v pozitivní změně postojů pracovníků k podniku. Pro podnik je

tedy důležité mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání, který musí vycházet ze strategie podniku, cílů podnikového systému vzdělávání, bude respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců podniku, zohledňovat specifika podniku a regionu a reagovat na celospolečenskou situaci v zemi. Příkladem motivačních faktorů vzdělávání může být pak zlepšení postavení v týmu, udržení pracovního místa, získání pracovního místa, možnost seberealizace, získání kvalifikace, zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce, flexibility či připravenosti na změny, vyšší platové ohodnocení, získání sociálních výhod či možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech. Avšak každého při jeho motivaci ke vzdělávání motivuje jiný faktor v jiné míře, a proto je nutný individuální přístup (Janišová & Křivánek, 2013; Vodák & Kucharčíková, 2011).

Tureckiová (2004) udává, že je-li pracovník motivován k učení, uplatňování naučeného v praxi a má i požadované předpoklady, je systém podnikového vzdělávání prostředkem ke změně pracovního chování, respektive, změny ve struktuře znalostí a dovedností vedou ke změnám v pracovních návycích, ve způsobech jak je práce vykonávána a jak je o ní zaměstnanci přemýšleno. Avšak vztah pracovníků ke změnám je spíše negativní a ochota se jim přizpůsobit, nebo je dokonce iniciovat není obvykle velká. Postup, jak zaměstnance přesvědčit o potřebě a účinnosti vzdělávání a učení se v organizaci lze znázornit schematicky na obrázku 1.

Obrázek 1: Strategie efektivního využití systému podnikového vzdělávání při změně pracovního chování



*Zdroj: Tureckiová, 2004*

Motivace k učení ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Na motivaci působí hodnota, již účastníky přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře, a náročnost úkolu v rámci

vzdělávacích aktivit a okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Hroník (2007) vymezuje vztah motivace k učení a preferovaných způsobů učení.

- Pokud se pracovník chce dozvědět něco nového, jedná se o motivaci kognitivní a preferovaný způsob učení je následně zaměření se na nové a nové informace, zaměřenost na novinky.
- O motivaci adaptační se jedná v případě, kdy pracovník chce patřit, příslušet do nějaké skupiny a zvládat svou roli, tj. očekávání druhých. V tomto případě je vhodné skupinově organizované vzdělávání, týmová spolupráce s přijetím a potvrzováním účastníků.
- Motivace uplatnit se nastává v případě, kdy zaměstnanec touží dosáhnout výkonu hodného obdivu, respektu, odlišit se, postoupit. V tomto případě je vhodné zaměření na vše, co zvyšuje efektivitu, nejlépe nácvikové kurzy. Vhodné ale mohou být také soutěže a soutěžní hry.
- Pokud pracovník touží po objevení, upřesnění toho, jak se vidí a uskutečnit své možnosti, jedná se o motivaci sebepotvrzením a seberealizací. Zde je pak vhodné propojování profesního a osobnostního rozvoje. Vzdělávání zaměřit na obohacování se. Preferované jsou kurzy zážitkové a sebepoznávací.
- Motivace existenciální nastává v případě, kdy pracovník vnímá přesah, transcenci. Chce vědět proč, mít nadosobní motivaci. V tomto případě se uplatňuje učení v souvislostech, kde pracovník potřebuje propojovat osobní a firemní vizi. Při učení je pak třeba vycházet z postojů a hodnot.

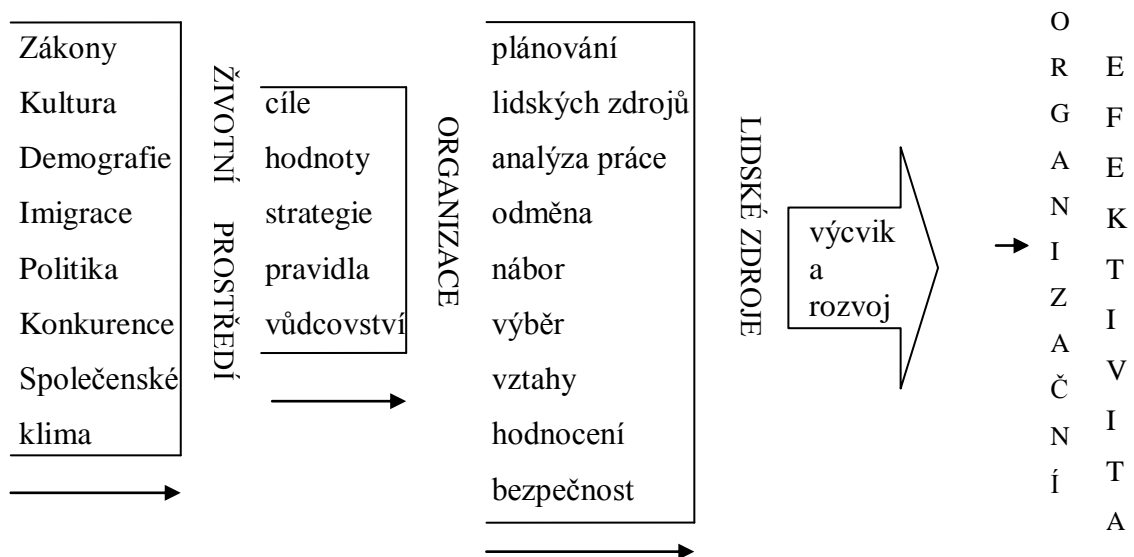
Průzkumy vyspělých zemí ukazují, že možnosti vlastního rozvoje a zvyšování kvalifikace působí jako jeden z nejsilnějších prvků motivace k práci, stability pracovníků a utváření dobrého vztahu k organizaci (Veber, 2000).

### 2.3.4 Model vzdělávání a rozvoje

Model vzdělávání a rozvoje ilustruje spojitost mezi cíli organizace a vlivem, který by aktivity související s rozvojem lidských zdrojů měly na dosahování těchto cílů mít.

Podle Belcort, Wright (1998) vzdělávání a rozvoj nejsou izolovanými činnostmi, nezávislými na organizaci a jejích postupech a hodnotách. Vzdělávání a rozvoj musí být pevně integrovány do organizačního kontextu, který je soustředěn na zvyšování výkonnosti. Vzdělávací programy by měly vyplynout ze závěrů strategického plánování a analýzy vnějšího prostředí, jak je patrné na obrázku 2.

Obrázek 2: Vzdělávání a rozvoj jako subsystém



Zdroj: Belcort & Wright, 1998

První segment obsahuje proměnné působící na organizaci z okolního prostředí. Pokud dojde ke změně některé z těchto proměnných, firma je nucena reagovat a toto strategické rozhodnutí ovlivní náklady, platy zaměstnanců nebo povede k nutnosti vyškolit zaměstnance.

Další segment ukazuje, že cíle, hodnota, pravidla a manažerské postupy používané v organizaci určují praxi řízení lidských zdrojů. Dále, jak z obrázku vyplývá, by vzdělávací a rozvojové programy měly být integrovány nejen do širšího

organizačního kontextu, ale také v rámci řízení lidských zdrojů. Každá jednotlivá funkce by měla poskytovat informace do příslušného subsystému, jako je právě například vzdělávání zaměstnanců.

### **2.3.5 Systém a proces podnikového vzdělávání**

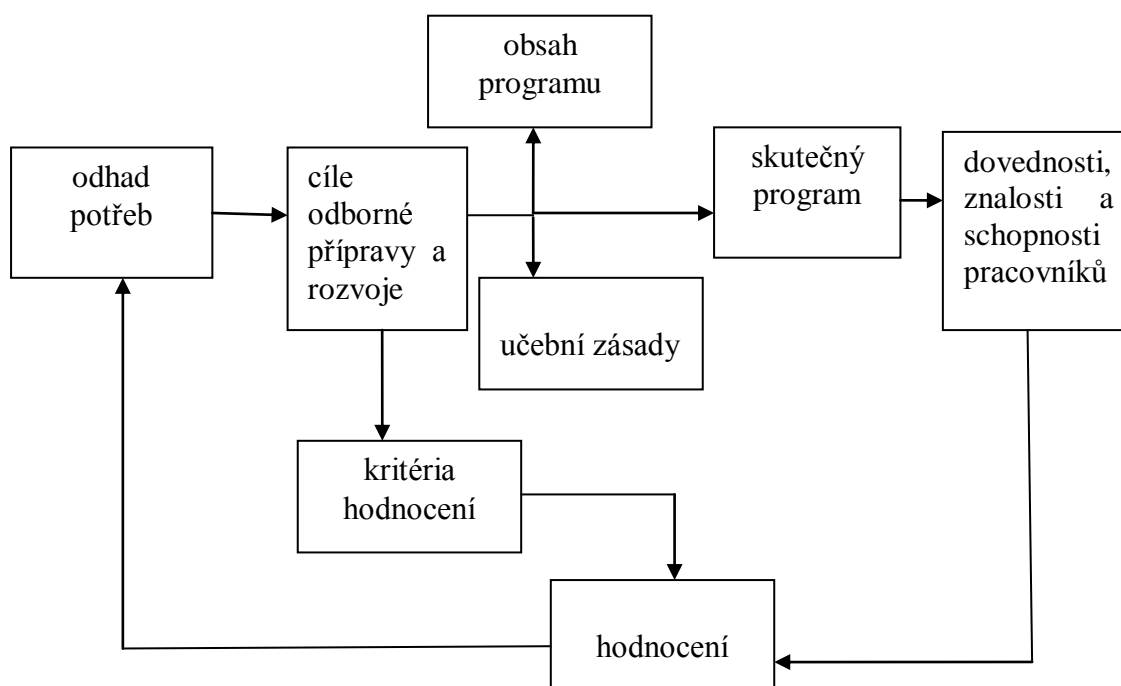
Proces podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Tento systém zahrnuje orientaci na pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj, iniciovaný a financovaný podnikem (Armstrong, 1999).

Základním úkolem systému podnikového vzdělávání je umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků po stránce jejich potenciálu a osobnosti. Hlavním cílem je pak připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů, čím se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie. V tomto systému se angažuje nejen personální útvar či jiný zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni pracovníci a odbory či jiná sdružení pracovníků a panuje úzká spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi (Koubek 2001; Vodák & Kucharčíková, 2011).

Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků je v současné době podle Hroníka (2007) více zaměřen na formování osobnosti zaměstnance a získání takových vlastností, které usnadňují jeho flexibilitu a adaptibilitu jak ve vlastní náplni práce, tak i v mezilidských vztazích. Tradiční oblast kvalifikace, kterou je vzdělávání, je zpravidla předmětem činnosti mimopodnikových subjektů, kde jsou rozvíjeny nejen profesní znalosti, ale především osobnost člověka. V přípravě podnikového vzdělávání je nutný systematický a plánovitý postup vycházející z předpokládaného vývoje struktury pracovníků a požadavků na jejich schopnosti. Plán procesu vzdělávání a rozvoje je zachycen na obrázku 3.



Obrázek 3: Proces plánování odborné přípravy a rozvoje pracovníků v podniku

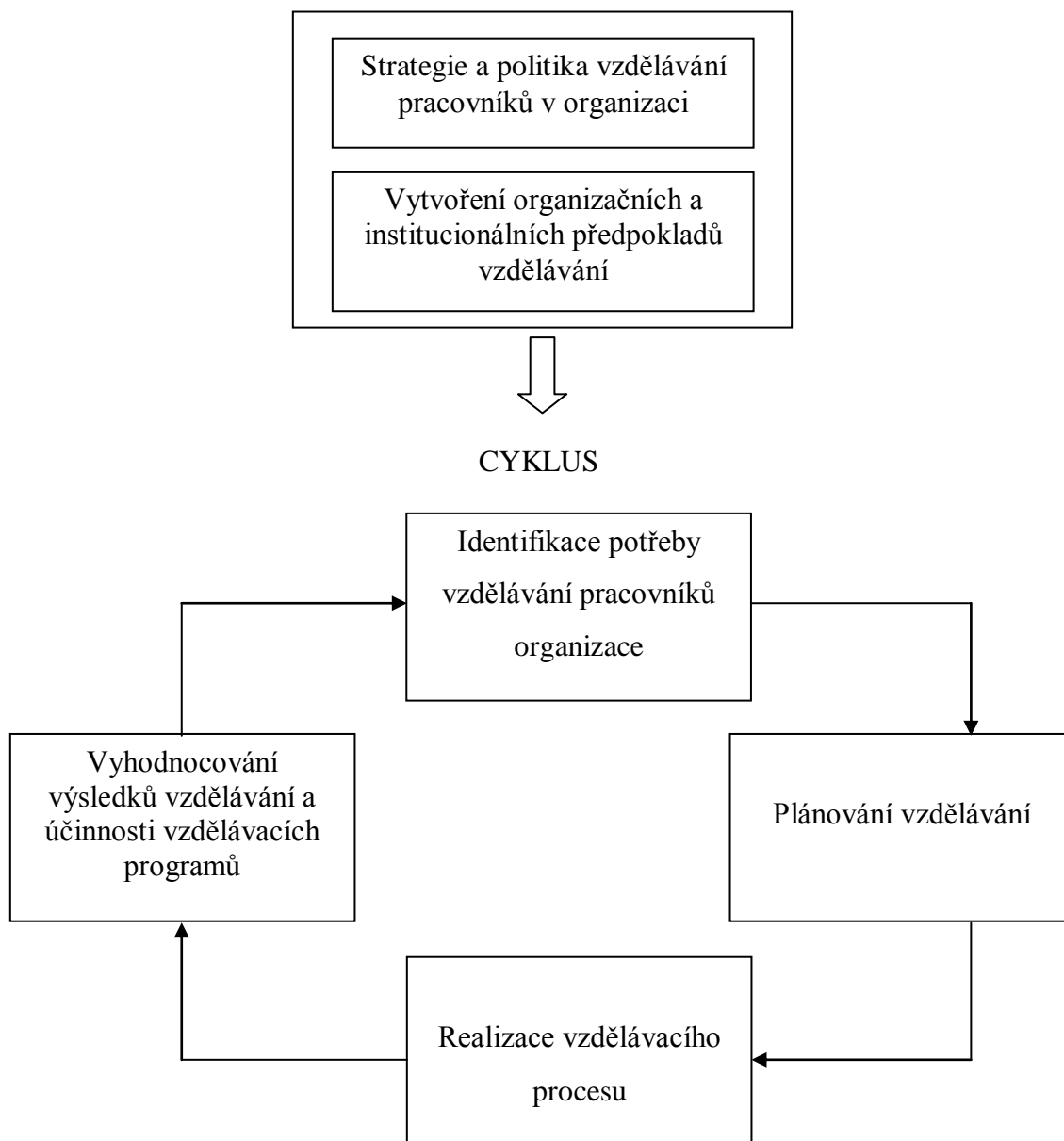


Zdroj: Horalíková, 1999

## 2.4 Systematické vzdělávání pracovníků

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání, což je neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování vzdělávání a následní vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu, po níž následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. Tento cyklus zachycuje obrázek 4.

Obrázek 4: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

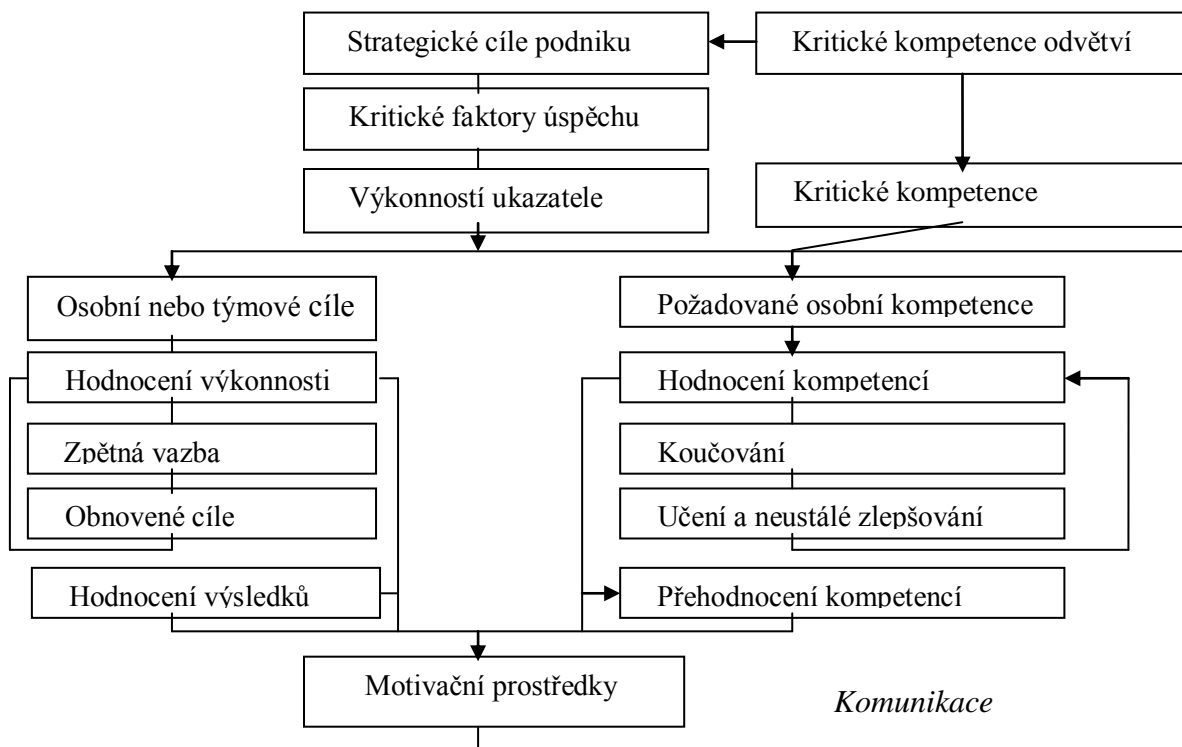


*Zdroj: Horalíková, 1999*

V rámci systematického vzdělávání pracovníků mají klíčové postavení zejména fáze identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu použitých metod (Horalíková, 1999).

Obrázek 5 ukazuje, jak je systémový přístup ke vzdělávání zasazen do celého cyklu práce s firemními či individuálními cíli a do rozvoje kompetencí, které umožňují dosažení těchto cílů.

Obrázek 5: Systémový přístup k rozvoji kompetencí vedoucích k naplnění pracovních cílů



Zdroj: Koubek, 2001

Urban (2012) uvádí, že ke zvýšení efektivity vzdělávání existují tři zásady. Především je třeba stanovit konkrétní cíle vzdělávání, vymezit náležité metody a hodnotit výsledky vzdělávání. Pokud se budou tyto zásady dodržovat, dojde pak k dosažení vyšší efektivity vzdělávání.

Systematické podnikové vzdělávání přináší organizaci podle Krninské (2002) několik klíčových výhod:

- umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacího procesu tím, že se zkušenosti z předcházejícího cyklu berou v úvahu v cyklu následujícím;

- umožňuje průběžně formovat pracovní schopnosti lidí podle specifických potřeb organizace;
- soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti, způsobilosti i osobnost zaměstnanců;
- je jedním z nejefektivnějších způsobů pokrytí potřeby pracovních sil z vlastních zdrojů;
- soustavně dodává organizaci náležitě odborně připravené zaměstnance;
- výrazně přispívá ke zlepšení kvality pracovního výkonu i produktivity práce;
- snižuje náklady na jednoho vzdělávaného zaměstnance;
- zvyšuje konkurenceschopnost a atraktivitu organizace na trhu práce a usnadňuje získávání a stabilizaci zaměstnanců;
- přispívá ke zlepšování pracovních a mezilidských vztahů, zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců, zlepšuje vztah zaměstnanců k organizaci a zvyšuje jejich motivaci.

#### **2.4.1 Identifikace potřeby vzdělávání**

Jednou z nejdůležitějších aktivit předcházejících vytvoření správného vzdělávacího plánu je identifikace vzdělávacích potřeb, kdy je potřeba stanovit potřeby, cíle, obsah a učební postupy v období ještě před započítím odborné přípravy a rozvoje. Osoba zodpovědná za odbornou přípravu a rozvoj musí odhadnout potřeby zaměstnanců a organizace, aby zjistila, jaké cíle je třeba sledovat. Když jsou stanoveny cíle, začnou se zvažovat konkrétní obsah a učební zásady (Werther & Davis, 1992).

Individuální rozvojové a vzdělávací potřeby lze identifikovat na základě subjektu vzdělávání, jeho individuálních potřeb a přání. Dále podle požadavků vyplývajících z funkce, jako je hodnocení nebo nesoulad mezi nároky práce a reálnými způsobilostmi či na základě budoucnosti, tedy očekávání, plánování profesního a kariérového růstu. Při identifikaci vzdělávacích potřeb z hlediska jednotlivce je také nutné vycházet z požadovaného kvalifikačního profilu místa, tzn. jaké odborné, jazykové, počítačové a osobní předpoklady jsou na daném pracovním místě vyžadovány. Požadavky plánovaného místa jsou porovnávány s kvalifikačním profilem zaměstnance, tedy s dosaženou úrovní jeho vlastních kompetencí. Tento proces porovnávání probíhá při přijímacím pohovoru se zaměstnancem, posouzení chování

v modelových situacích v assessment centru, pozorováním každodenního výkonu zaměstnance, nebo při pravidelném ročním hodnocení zaměstnance. Výsledkem porovnání jsou pak kvalifikační deficity, které se vedoucí společně se zaměstnancem snaží co nejvhodnějším způsobem odstranit (Hroník, 2007; Janišová & Křivánek, 2013).

Z hlediska celé firmy je potřeba získávat a sumarizovat informace o potřebě vzdělávacích aktivit a na základě toho každoročně vytvářet plány vzdělávání. Informace o konkrétních rozvojových potřebách se získávají při systematickém a pravidelném hodnocení zaměstnanců, kdy je jeho součástí diskuze o kompetenčních deficitech a možnosti jejich odstranění. Požadavky se následně sumarizují a je vytvořen plán vzdělávacích aktivit. Plán vzdělávání ve firmě ale není postaven jen na sumarizaci individuálních vzdělávacích potřeb, ale je nutné zvažovat vzdělávací potřeby ze širšího hlediska a vyhodnotit, jaké vzdělávání by bylo potřeba pro zlepšení kompetencí a výkonu pracovních týmů, zvýšení produktivity práce či pro budoucí změny ve vnějším prostředí i ve firmě, na které je potřeba neustále reagovat. Potřebu nových vzdělávacích aktivit mohou vyvolat zejména nové zákony, krizové období kladoucí větší nároky na sledování nákladů, zavedení nových technologií, fúze či strategické partnerství vyvolávající potřebu adresovat kulturní a jazykové bariéry, růst firmy na nové trhy či restrukturalizace firmy a vytváření nových kombinací pracovních činností (Janišová & Křivánek, 2013).

Na základě analýzy vzdělávacích potřeb je následně vytvořen přehled o zájmu jednotlivců absolvovat určitý druh vzdělávání. Úlohou manažerů je definovat cíle rozvoje zaměstnanců a posoudit naléhavost potřeb pracovníků a na základě analýzy určit priority a rozsah vzdělávání tak, aby rozvojové aktivity zaměstnanců směřovaly ke zvyšování výkonnosti firmy. Proces identifikace potřeb probíhá cyklicky každý rok a musí zvažovat všechny změny, kterými firma prochází (Prokopenko & Kubrt, 1996).

Podle Koubka (2001) je možných zdrojů informací využitelných pro účely identifikace potřeby vzdělávání značné množství, obvykle jde o tři skupiny údajů:

- *Údaje týkající se celé organizace*, tj. údaje o struktuře organizace, její výrobním programu či činnosti, odpovídajícímu trhu, zdrojích. Údaje o počtu, struktuře a

pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, pracovní neschopnosti, o absenci a podobně.

- *Údaje týkají se jednotlivých pracovních míst a činností*, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace, ale také informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů a podobně.
- *Údaje o jednotlivých pracovnících*, tedy údaje, které je možné získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělávání, kvalifikaci o absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, ze záznamů o rozhovorech s pracovníkem či z různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků.

Armstrong (1999) rozeznává čtyři metody analýzy potřeb vzdělávání:

- analýza podnikových a personálních plánů,
- analýza pracovních míst,
- analýza hodnocení pracovního výkonu,
- šetření o vzdělávání.

Často však není možné zlepšit organizační výkonnost samotným vzděláváním pracovníků. Jsou totiž problémy, které nelze řešit pomocí vzdělávání a analýza potřeb se musí zabývat i těmito problémy a poukazovat na jejich vztah k problémům a potřebám vzdělávání. Jde o spojitost mezi potřebami vzdělávání a potřebami ostatními (Prokopenko & Kubr, 1996).

#### **2.4.2 Plánování vzdělávání pracovníků**

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků a platí, že každý vzdělávací program je potřeba vytvářet individuálně a jeho podobu soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn. Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. Tyto návrhy se postupně upřesňují, až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Tento program vymezuje oblasti, na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje

počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě pak časový plán vzdělávání (Armstrong, 2008; Koubek, 2001).

Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl obsahovat cíle, které je potřeba pečlivě zvážit a definovat v podobě kritérií chování, tedy norem nebo změn pracovního chování, kterých musí být dosaženo, aby bylo vzdělávání považováno za úspěšné. Dále musí být definován obsah vzdělávacího programu a vyhodnotit co je třeba udělat pro dosažení projednaných a odsouhlasených cílů vzdělávání. Dále by měla být stanovena délka vzdělávacího programu, která závisí na jeho obsahu a také místo, kde se vzdělávání bude realizovat. Zda v podniku, při výkonu práce na pracovišti, v podniku mimo výkon práce, nebo externě mimo podnik. Při tvorbě vzdělávacího programu je možno využít znalosti dvou základních postupů tvorby projektu. Buď budoucnost vychází plynule ze současného stavu, nebo organizace ví, že budoucnost bude zásadně odlišná od současnosti. Pro získání účinné verze vzdělávacího programu se vzniklý projekt prověřuje v praxi a to, co není funkční, se postupně vylepšuje, neboť realizovat nekvalitní vzdělávací program je nezodpovědné, protože jde o službu mající nevratný charakter (Armstrong, 1999; Prášilová, 2006).

Horalíková (1999) úspěch podnikového vzdělávání spatřuje v dobře organizovaném systému vzdělávání využívajícím jak forem vnitropodnikových, tak i externích, v kvalitně zpracovaném plánu vzdělávání, který musí odpovídat na otázky jaké vzdělávání má být zabezpečeno, komu, jakým způsobem, kým, kde, za jakou cenu a musí být provedeno hodnocení výsledků vzdělávání a vzdělávacího programu.

### **2.4.3 Realizace podnikového vzdělávání**

Hroník (2007) dělí fázi realizace na další 3 části:

1. *Příprava* – v této fázi je nezbytné připravit a zajistit veškeré materiály a pomůcky, které budou použity ke vzdělávání, připravit lektora a účastníky vzdělávání a zajistit organizaci celé vzdělávací aktivity.

2. *Vlastní realizace* – zde je nezbytné účastníky seznámit s programem a cíli vzdělávání. Důležité je představení lektora, monitorování dění a průběhu a vytvoření a udržování vysoké úrovně pracovního společenství při dosažení aktivního zapojení účastníků.
3. *Transfer* – v průběhu vzdělávání vznikají různé poznatky, které je nezbytné zaznamenávat a také je potřeba, aby účastníci své nově nabyté vědomosti, schopnosti a dovednosti vyzkoušeli v praxi například ve formě cvičení, workshopů, projektů nebo výcvikových bloků.

#### **2.4.4 Metody vzdělávání a rozvoje**

Zaměstnanci mohou získat znalosti a dovednosti dvěma způsoby. Jednak prostřednictvím formálních rozvojových programů, tedy formálního vzdělávání ve vzdělávacích zařízeních, nebo prostřednictvím získávání zkušeností při práci, tedy prostřednictvím rozvoje při plnění pracovních úkolů. Přičemž rozvoj při plnění pracovních úkolů zahrnuje následující metody:

- *Programy asistování.* Příslušná osoba pracuje jako podřízený partner se svým vedoucím, takže může v případě potřeby převzít plnou odpovědnost a všechny povinnosti dané funkce.
- *Rotace práce.* Zaměstnanci jsou systematicky převáděny z místa na místo, kde setrvávají po určitou dobu.
- *Koučování.* Nadřízený učí podřízeného všem znalostem a dovednostem potřebným pro danou práci. Instruuje jej, řídí, usměrňuje a hodnotí.

Tyto rozvojové programy zdůrazňují význam zkušeností s danou prací. Zvyšují a zlepšují dovednosti, znalosti a jistotu pracovníků. Formální rozvojové programy jsou pak často realizovány v podnikových vzdělávacích institucích, pomocí konzultantů a ve specializovaných vzdělávacích zařízeních po celé zemi (Donnelly & Gibson & Ivancevich, 2007).

Horalíková (1999) metody vzdělávání člení na metody používané zpravidla ke vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání používané mimo pracoviště.



## ***Vybrané metody používané ke školení na pracovišti***

- *Instruktaž při výkonu práce*, kdy zkušený pracovník předvede pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním osvojuje tento postup,
- *koučování*, které představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka. Přičemž Bělohlávek (2005) udává, že koučování je patrně nejsilnějším nástrojem rozvoje pracovníků a je postaveno na principech stanovování přiměřených cílů, aktivizaci účastníka kladením otázek a účinné zpětné vazbě.
- *Mentoring* je obdobou koučování, ale iniciativu přebírá školený pracovník, který si sám vybírá mentora, který mu pak radí, stimuluje jej a usměrňuje,
- *konzultování*, které překonává jednosměrnost ve vztahu školení a školitel, podřízený a nadřízený,
- *asistování*, kdy je školený pracovník přidělen jako asistent ke zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu při plnění jeho pracovních úkolů a učí se od něj pracovním postupům,
- *pověření úkolem*, kdy jde v podstatě o rozvinutí předchozí metody, kdy je školený pracovník pověřen svým nadřízeným splněním určitého úkolů a pracovník zkouší své schopnosti, je více motivován k rozvoji a rozšiřuje se mu pole působnosti,
- *rotace práce*, kdy je školený pracovník postupně po určité období pověřován pracovními úkoly v různých organizačních jednotkách podniku,
- *pracovní porady* jako forma práce, která zároveň seznamuje pracovníky s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale celého podniku. Dochází zde k výměně zkušeností, prezentaci názorů, zaujímání postojů k pracovním problémům a zvyšuje informovanost a pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem a motivuje i individuální aktivitě a iniciativě (Horalíková, 1999).

Každý program je třeba zvažovat individuálně, ale v každém případě je třeba klást důraz na uplatnění získaného vzdělání v praxi, a tudíž první úvahy musejí být věnovány možnostem vzdělávání na pracovišti, při výkonu práce – tedy učení se práci s přiměřeným vedením ze strany manažerů, kolegů nebo mentorů (Armstrong, 1999).

Výcvik na pracovišti se vyhýbá hlavním nevýhodám školení mimo pracovní proces, tedy nedostatku autentičnosti a spojení s pracovním výkonem zaměstnance. Typický výcvik v pracovním procesu staví totiž školeného do skutečné pracovní situace. Překážka interního vzdělávání může ale být spatřována v malé kapacitě vhodných školitelů a patronů, kteří by rozšířili své hlavní úkoly o činnosti spojené se vzděláváním spolupracovníků (Dvořáková & Šubrt & Kleibl, 2001; Milkovich & Boudreau, 1993).

### ***Vybrané metody používané při vzdělávání mimo pracoviště***

Tyto metody se realizují v podnikovém vzdělávacím zařízení nebo mimo podnik a často se uplatňují ve školicích zařízeních, na vývojových pracovištích apod. Častěji se tyto metody orientují na rozvoj znalostí a sociálních dovedností či schopností, jen v menší míře na rozvoj pracovních dovedností. Mezi nejčastěji využívané metody patří:

- *přednáška*, která je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí. Výhodou je rychlost přenosu informace a nenáročnost na vybavení, nevýhodou může být jednostranný tok informací s pasivním příjmem,
- *přednáška spojená se skupinovou diskusí*, nebo také seminář do jisté míry překonává nevýhody pouhé přednášky. Jedná se rovněž převážně o zprostředkovávání znalostí, ale účastníci jsou stimulováni k aktivitě a během diskuse se mohou objevovat nápady a řešení problémů,
- *demonstrování*, tedy praktické, názorné vyučování, které zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za využití audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů, předvádění pracovních postupů nebo funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení apod. Tato metoda klade důraz na praktické využívání znalostí je více orientována i na rozvoj dovedností,
- *případové studie*, které se většinou používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o skutečná či smyšlená vylíčení nějakého organizačního problému, který jednotliví účastníci vzdělávání studují, snaží se diagnostikovat situace a navrhnout řešení. Účastníci rozvíjejí analytické myšlení a schopnost nalézt řešení problému,

- *workshop* je pak variantou, kdy se případy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska, v rámci něj se může využít brainstormingu či využít brainstorming samostatně jako metody rozvoje kreativity, získávání nových nápadů. Tato metody je však náročná na přípravu a i na moderátora, školitele,
- *simulace* je pak více zaměřena na praxi a na aktivní účast vzdělávaných. Účastníci dostanou podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učilis řadu rozhodnutí, kdy jde obvykle o situace, vyskytující se často v práci vedoucích pracovníků. Při této metodě se rozvíjí schopnost vyjednávat a rozhodovat,
- *hraní rolí* je metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, od nichž se vyžaduje značná aktivita a samostatnosti. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a postup vyjednávání. Scénář roli jim může nechat větší či menší volnost v dotváření role, ale vždy je třeba řešit konkrétní situaci. Tato metoda rozvíjí samostatnosti myšlení a reagování, ovládání emocí, bezprostřednost a je orientována na rozvoj především sociálních vlastností a dovedností pracovníků (Horalíková, 1999).

Vzdělávání odehrávající se mimo pracoviště by mělo být považováno za doplňkové a dodatkové aktivity, které mohou stimulovat, zpestřovat a oživovat učení nebo poskytovat znalosti a dovednosti, které není možné získat jinak, ale v porovnání s tím, co jedinci dělají a učí se na svém pracovišti, budou tyto formy jen pomocnými a podružnými formami vzdělávání. Na rozdíl od interního vzdělávání ale v sobě externí forma skrývá riziko, že nabídky vzdělávání nemusí zcela přesně korespondovat s požadavky firmy a prostředky na vzdělávání jsou pak vynaloženy neefektivně (Armstrong, 1999; Kleibl & Dvořáková & Šubrt, 2001).

Milkovich, Boudreau (1993) uvádějí dále možnosti vzdělávání na univerzitách či odborných školách. Organizace využívají vzdělávacích a výcvikových programů nabízených různými univerzitami, vysokými a odbornými školami pro realizaci vlastních školicích potřeb. Hlavně programy zaměřené na výchovu špičkových manažerů jsou nejčastějším zaměřením mnohých specializovaných fakult. Vzdělávání se uskutečňuje přímo ve škole, nebo prostřednictvím počítačových on-line programů.

Podle Belcort, Wright (1998) se některé metody, které školitelé používají, soustřeďují na skupiny, zatímco jiné jsou nevhodnější pro výcvik jednotlivců. Neměla

by být ale také ignorována možnost zmíněné metody vzájemně kombinovat a přizpůsobovat. Ze studií, které byly provedeny k porovnávání vzájemné efektivity výcvikových metod pak vyplývá, že každá z metod vzdělávání je pokládána za efektivní v dosahování jiných výcvikových cílů. Například metoda výuky pomocí případových studií je hodnocena jako nejefektivnější pro výcvik dovedností v řešení problémů a výuka pomocí počítače jako nejlepší pro zapamatování získaných znalostí. Hraní rolí bylo hodnoceno jako nejlepší metoda pro změnu postojů a rozvoj mezilidských dovedností.

Vzdělávání, ať už je realizováno jakoukoliv metodou, je jednou z význačných aktivit směřujících ke kýženému cíli, tedy rozvíjet podnikovou pracovní sílu, tak aby bylo dosaženo růstu produktivity, míry inovací a konkurenceschopnosti (Walker, 2003).

#### **2.4.5 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu**

Vyhodnocování uzavírá celý proces rozvoje lidských zdrojů, který začíná identifikací potřeb. Pro procesy identifikace potřeb a hodnocení slouží společné metody měření. Analýza potřeb identifikuje problém, který má být řešen, závěrečné hodnocení je pak proces, který stanoví, zda byl problém vyřešen (Belcort & Wright, 1998).

Jak uvádí Prášilová (2006), je vhodné, aby postupy vyhodnocování výsledků vzdělávání byly vypracovány hned v návaznosti na formulaci vzdělávacích cílů, aby bylo zabezpečeno, že se hodnocení opravdu zaměří na jejich splnění.

Koubek (2001) spatřuje základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu ve stanovení kritérií hodnocení. Jelikož kvalifikace a vzdělání jsou jako kvalitativní charakteristiky obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou. Z toho vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování. Jedním z nich je porovnávání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu, dalším způsobem může být monitorování vzdělávacího procesu a programu, tj. hodnocení práce vzdělavatelů. Hodnocení pozorovateli jsou ale

zpravidla dosti subjektivní a stejně tak subjektivní může být i hodnocení ze strany účastníků vzdělávání, a to bez ohledu na to, zda je anonymní či nikoliv. Ukazuje se, že příznivěji bývají hodnoceny takové metody a postupy, které od účastníků nevyžadují žádné mimořádné úsilí a aktivní účast. Další metodou je kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů, např. zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zvýšení kvality výrobků a služeb, pokles nákladů, zmetkovitosti apod. Problémem je ale případ měření praktického přínosu vzdělávání u vedoucích pracovníků. Je otázkou, jak například měřit změny chování, změny schopnosti vést pracovníky, organizovat práci, řešit problémy či se rozhodovat.

Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení, přičemž v některých případech se rozlišují jednak bezprostřední a zřetelné účinky vzdělávání a jednak potenciální nebo perspektivní účinky. Hodnocení se pak zaměřuje na následující skutečnosti:

- zkoumá se, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje, tj. metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán a obsahová stránka vzdělávání,
- zkoumá se odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání,
- zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností,
- zkoumá se, do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi, tj. při výkonu své práce a jak se změnilo jejich pracovní chování (Šikýř, 2012).

Němec (2002) uvádí následující typy hodnocení efektů vzdělávání:

- *Reakce*. Ke zjištění, jak pracovníci subjektivně vnímají hodnotu školení, doporučení a zlepšení, se používají metody jako evaluační komise složená z účastníků kurzu, denní zpětná vazba pomocí formulářů, konečná evaluace, tedy dotazník na konci kurzu či denní zápisky nebo deníky pracovníků.
- *Výuka – školení*. Ke zhodnocení porozumění principům, technikám a schopnosti je aplikovat se používá pre-test a post-test, verbální a písemné testy a sledování řešení cvičení během výuky, které provádí školitel.

- *Chování.* Změna pracovního chování a návyků pracovníků v důsledku školení se hodnotí na základě zpráv supervisorů, sledování pracovníků při práci se školitelem nebo prostřednictvím dotazníků zkoumajících používání nabytých znalostí.
- *Výsledky.* Dopad školení do běžné praxe, které se hodnotí supervisními zprávami, které obsahují popis zdokonalení v provádění daných činností nebo cílené rozhovory se skupinami uživatelů.

### 3 CÍL A METODIKA

Cílem diplomové práce je zanalyzovat systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve sledovaném podniku a na základě zjištěných informací navrhnout vhodné postupy k dalšímu zlepšování a zefektivnění v této oblasti. Tato práce odhaluje současný stav a současně má za úkol poukázat na nedostatky v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zanalyzovat jejich příčiny a následně napomoci k návrhům možných změn v této problematice. Podnikem šetřeným pro účely této práce se stalo výrobní Dřevozpracující družstvo v Lukavci, jehož hlavní činností je výroba řeziva, deskových materiálů a nábytkových dílců.

Předpokladem pro analýzu dané problematiky a následné navržení vhodných změn či dosud nezavedených postupů bylo studium odborné literatury, která se zabývá problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. K charakterizování podniku a současného stavu posloužily interní materiály a informace z webových stránek šetřeného družstva. Byly také uskutečněny rozhovory s vybranými zaměstnanci, na kterých bylo následně realizováno dotazníkové šetření.

Na základě odborné literatury českých i zahraničních autorů byla nejdříve vypracována literární rešerše, která vymezuje hlavní pojmy vzdělávání a rozvoj. Dále specifikuje lidské zdroje, investování do vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, včetně návratnosti těchto investic a problematiku motivace ke vzdělávání. Podnikové vzdělávání, jeho oblasti, úkoly, cíle a model vzdělávání a rozvoje tvoří další část a závěr literárního přehledu je věnován systematickému vzdělávání pracovníků a jeho dílčím částem. Dále byla vypracována analýza současného systému vzdělávání a rozvoje sledovaného družstva a byl sestaven dotazník.

Vzorek respondentů byl získán nahodilým výběrem. Před samotným dotazníkovým průzkumem bylo provedeno pilotní šetření na malém počtu zaměstnanců, aby bylo minimalizováno riziko odlišného vnímání otázek a odstranění případných nedostatků ještě před zahájením dotazníkového šetření. Pilotáž prokázala, že kladené otázky v dotazníku jsou srozumitelné a jednoznačné, byly odstraněny pouze drobné stylistické nedostatky. Kladené otázky byly rozděleny na dvě skupiny. Úkolem první

skupiny otázek bylo zjistit postoje a názory zaměstnanců na vzdělávání a rozvoj v družstvu, nástroje vzdělávání a rozvoje, zjišťování spokojenosti s těmito nástroji, komunikace na pracovišti a podobně. Cílem druhé skupiny otázek bylo identifikovat základní demografické údaje o respondentech. Těmito údaji rozumíme dosažené vzdělání, věkovou kategorii, pohlaví či pracovní úsek, ve kterém dotazovaný respondent v družstvu pracuje.

Dotazník byl sestaven z 25 otázek. Jednak z otázek otevřených s možností libovolné odpovědi bez předem definovaných variant odpovědí. Dále byly použity otázky uzavřené, u nichž měl respondent vybrat z nabídnutých variant odpovědí. Položené uzavřené otázky byly dichotomické, tak polytomické, kdy respondentovi bylo nabídnuto více variant možných odpovědí, ze kterých si mohl zvolit tu nejvhodnější. Mezi těmito otázkami se nacházely i otázky s požadavkem seřazení daných variant. Většina těchto otázek využívala škálování. V dotazníku byly použity i otázky polozavřené, tedy otázky uzavřené, avšak s možností odpovědět „jiné“.

Dotazníkové šetření bylo realizováno v časovém období od 1. do 30. listopadu 2014 a účastnilo se ho celkem 82 respondentů. Na základě získaných údajů byl dotazník vyhodnocen. Jednotlivé otázky byly rozděleny na oblast identifikačních otázek, oblast zachycující postoje zaměstnanců k péči družstva o vzdělávání a rozvoj, oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, oblast zachycující problematiku motivace ke vzdělávání, oblast zachycující hodnocení znalostí a dovedností zaměstnanců a jejich uplatnění a konečně oblast zachycující komunikaci v souvislosti se vzděláváním. Vybrané otázky byly dále doplněny tabulkou či grafem, který graficky vystihuje odpovědi na kladenou otázku.

Vybrané otázky byly dále testovány v programu pro statistickou analýzu dat STATISTICA 12, konkrétně Personův chí-kvadrát testem, který je statistickou neparametrickou metodou, která se používá k zjištění, zda mezi dvěma znaky existuje prokazatelný výrazný vztah. Tento test umožnil ověřit, zda má zvolená veličina určité předem dané rozdělení pravděpodobnosti. Posuzuje, zda pozorovaný poměr je shodný s teoretickým, očekávaným.



Výsledky tohoto šetření spolu s analýzou současného stavu byly podklady pro formulaci možných změn v Dřevozpracujícím družstvu.

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1 Charakteristika vybraného podniku Dřevozpracující družstvo Lukavec

Obrázek 6: Logo Dřevozpracujícího družstva Lukavec



*Zdroj: webové stránky DDL*

Tabulka 1: Charakteristika organizace

<b>Název organizace</b>	Dřevozpracující družstvo Lukavec
<b>Forma podnikání</b>	Družstvo
<b>Adresa</b>	Lukavec čp. 9, 394 26 Lukavec
<b>Založení</b>	26. 10. 1953
<b>Počet zaměstnanců</b>	593
<b>Hlavní činnost</b>	Výroba řeziva, deskových materiálů a nábytkových dílců na bázi dřeva.

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Dřevozpracující družstvo Lukavec je největší český podnik výrobního družstevnictví se stabilními vlastníky, kteří se aktivně podílejí na řízení a provozu firmy. Je významným výrobcem řeziva a deskových materiálů na bázi dřeva s 60letou tradicí. Zkratka DDL vyjadřuje Dřevozpracující družstvo Lukavec, ale současný předseda představenstva Ing. Pavel Kříž uvedl, že pro družstvo to znamená také dřevo, dovednost, lidé.

## **4.2 Historie družstva**

Zpracování dřeva v Lukavci má dlouho tradici. V době tzv. první Československé republiky místní statek vedle hlavního zemědělství, provozoval také malou pilu. Ta byla po roce 1948, kdy v zemi začala vládnout komunistická strana, začleněna jako odloučená pobočka do státních Horáckých dřevařských závodů Jihlava. Místní kronikář tehdy napsal, že zdejší pila měla být v roce 1953 likvidována. Uvádělo se, že hlavně pro nedostatek kulatiny v blízkém okolí. Dělníci, které živila, ale s chystanou likvidací nesouhlasili. Nemohli pochopit, že pila v tak bohatém lesním kraji, by neměla vydělávat a mít dřevo. K 1. lednu 1953 začali zaměstnanci odcházet do jiných závodů a k 1. červnu byla pila uzavřena. Uzavřením pily se ztrácela prakticky jediná možnost průmyslové pracovní příležitosti, které ani v okolí nebylo nazbyt. Před lidmi tak zůstala jediná šance, jak si klesit cestu centrálně řízeným hospodářstvím – osamostatnit se a začít podnikat. A tak 26. října 1953 bylo založeno výrobní družstvo, které mělo začít s produkcí voštinových, nábytkářských desek. Tohoto dne dvacet mužů z Lukavce a přilehlého okolí přijalo na ustavující valné hromadě Smlouvu společenství o založení Dřevozpracujícího družstva v Lukavci (Zuntich, 2003).

## **4.3 Popis Dřevozpracujícího družstva**

### **4.3.1 Rozvoj a inovace**

DDL se specializuje na výrobu širokého sortimentu nábytkových dílců, především z laminovaných dřevotřískových a MDF desek, různých kvalit (standardní nábytkářská, speciální pro lakování, frézování atd.). Nabízí svým zákazníkům a partnerům výrobu na nejmodernějších technologiích, které se objevují v nábytkářském průmyslu. Od roku 2005 vyrábí spolu se svojí dceřinou společností DH Dekor, s.r.o. nábytkové dílce. Výrobní technologie, které používá, jsou špičkové a odpovídají nejmodernějším trendům v nábytkářském oboru. Zároveň vyrábí a dodává dřevotřískové a MDF desky, včetně povrchově upravených přírodní dýhou nebo laminováním. Svým zákazníkům nabízí také řezivo, od surového až po hoblované.

### **4.3.2 Spolehlivost**

Díky značným investicím do výroby DDL poskytuje svým zákazníkům ideální spojení výrobce dřevotřískových desek a MDF společně s laminací a vlastní impregnací, velkokapacitními nářezovými centry a výrobou nábytkových dílců. Právě v oblasti nábytkových dílců je také spojení velkým benefitem a konkurenční výhodou pro zákazníka.

### **4.3.3 Kvalita**

Základem garance kvality výrobků DDL je systém řízení kvality. DDL je držitelem mnoha certifikátů a splňuje požadavky normy ISO 9001:2008. Dokáže se přizpůsobit potřebám zákazníka a nechat se certifikovat podle jeho potřeb. Příkladem je i certifikace IWAY pro firmu IKEA. Parametry výrobků odpovídají evropským normám a družstvo také dbá na vysokou úroveň bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníku, což také potvrzuje držení osvědčení Bezpečný podnik, který vydal Český úřad bezpečnosti práce. DDL se domnívá, že klíčem k úspěchu družstva jsou kompetentní a loajální zaměstnanci, kteří vědí, co si zákazník přeje, a umí pro něj najít to nejlepší řešení. Družstvo se nespokojuje jen s prostým udržováním systémů řízení. Zavedením a využíváním evropského modelu EFQM pro hodnocení úspěšnosti, podporuje celopodnikové řízení jakosti známé jako TQM. To se chápe a prosazuje jako trvalé zlepšování všech procesů a činností v družstvu. Cílem je co nejlépe řešit očekávání zákazníků.

### **4.3.4 Ekologie**

Více než 60letá tradice DDL zavazuje k tomu, aby jako správní hospodáři vraceli přírodě to, co od ní dostávají. Proto ekologie a kultivace lesů patří k jejich prvořadým zájmům. Kvalitní dřevo je základem spokojenosti zákazníků, proto je i zájmem družstva o kvalitu lesních porostů pečovat. Pro podporu procesu trvale udržitelného hospodaření v lesích mají zavedený a certifikovaný systém PEFC C-o-C. Ten umožňuje sledovat tok certifikované suroviny, pro kterou je prokazatelný původ. Tím je minimalizováno riziko zpracování kontroverzní dodávky dřeva. DDL se hlásí

k myšlence trvale udržitelného rozvoje, a proto věnuje mimořádnou pozornost vlivu svojí činnosti na životní prostředí a environmentální politika je součástí systému řízení družstva. Systém environmentálního řízení odpovídá ekologické normě ČSN EN ISO 14000. Obecně recyklaci, odpadům a využívání energie se věnuje velká pozornost. Proto také ekonomika DDL není v rozporu s ekologií, ale naopak. Platí zde, že šetrnost výrobních procesů k životnímu prostředí je na předním místě kritérií, podle nichž se posuzují firemní podnikatelské záměry.

#### **4.3.5 Export**

Zhruba 60 % celkové produkce se exportuje do více než dvou desítek evropských států, přičemž vůbec první průnik DDL na zahraniční trh patří do roku 1966, konkrétně do Anglie a Holandska. V současné době DDL exportuje dále do Belgie, Německa, Dánska, Francie, Řecka, Rakouska, Švédska, Finska, Švýcarska, Maďarska, Polska, Slovenska, Bulharska, Estonska, Lotyšska, Moldavska, Ukrajiny, Kypru a do Litvy.

#### **4.3.6 Dceřiné společnosti**

Dřevozpracující družstvo a jeho dceřiné společnosti DH Dekor Humpolec, KILI Šlapanice a Lukafrom Lukavec tvoří koncern. Tyto dceřiné společnosti svým zaměřením doplňují portfolio produktů a služeb, které poskytuje svým zákazníkům Dřevozpracující družstvo.

DH Dekor, s.r.o. vznikla v roce 2000, kdy hlavním důvodem založení bylo zajištění podnikatelské činnosti v nově nakoupených nemovitostech a na nakoupených movitých věcech (strojích a zařízeních), které DDL odkoupilo od společnosti Českomoravský len. Zajišťuje výrobu navazující na výrobní program DDL a tvoří tak další stupeň úpravy deskových materiálů laminováním a následně pak i formátováním a výrobou nábytkových dílců. Dalšími činnostmi je také výroba impregnovaného papíru a provozování silniční kamionové dopravy k zajištění dopravy vlastních výrobků k zákazníkům.

Lukaform Lukavec, s.r.o. je obchodní společností a Kili, s.r.o. je řetězec prodejen pro truhláře, výrobce nábytku a stavebníky, jejichž prostřednictvím se produkty DDL dostávají blíže ke konečným zákazníkům.

#### **4.4 Analýza vzdělávání a rozvoje v Dřevozpracujícím družstvu Lukavec**

Pro úspěchy družstva jsou nejdůležitější schopní a motivovaní lidé. Proto je jim věnována maximální pozornost. Od financování průběžného vzdělávání, po rozsáhlý sociální program.

##### **4.4.1 Program ESF**

DDL si plně uvědomuje, že v poslední době, kdy jsou kladeny velké nároky na kvalitu a efektivitu výroby, se ukazuje, že vhodné odpovědi na nové výzvy na trhu není možné hledat jen ve vlastní oblasti materiálů, technologií a produkce, ale především v oblasti lidských zdrojů. A tak v časovém období 1. září 2010 až 31. srpna 2012 byl v Dřevozpracujícím družstvu realizován projekt Komplexní vzdělávání zaměstnanců DDL, do něhož bylo zapojeno 550 zaměstnanců v 90 různých kurzech, školeních a workshopech.

Tento projekt spadá pod Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost z Evropského sociálního fondu v ČR. Alokovaná částka na tento projekt činila 11 920 496 Kč a celková částka při konci projektu 10 984 290 Kč. Podstatná je skutečnost, že díky realizování programu v souladu s veškerými pravidly ESF dle pokynů MPSV ČR nemusí Dřevozpracující družstvo v Lukavci po celou dobu projektu hradit ze svých prostředků vzdělávání zaměstnanců a dotace pokryla i podstatnou část mzdových nákladů účastníků školení. Z těchto finančních prostředků byly tedy hrazeny nejen náklady na lektory, organizaci kurzů, potřebná zařízení a náklady na výběrová řízení, ale také mzdy účastníků školení.

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky trhu práce, profesního vzdělávání, dále

začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráce v uvedených oblastech.

Předmětem zakázky bylo nastavení systému komplexního a koncepčního rozvoje znalostí a dovedností zaměstnanců a společnosti za účelem posílení jejich adaptability na trhu práce a upevnění postavení a konkurenceschopnosti celé společnosti, rozvoj kvalifikace a klíčových dovedností zaměstnanců s cílem vyšší udržitelnosti zaměstnání, tvorba vzdělávacích programů „na míru“ a podpora řízení lidských zdrojů ve společnosti. Výstupem celého projektu je inovovaný komplexní systém vzdělávání zaměstnanců společnosti, vzdělávací programy na míru, vyškolení interní lektori a proškolení 550 zaměstnanců.

*V rámci přípravy vzdělávacího systému byly provedeny následující šetření a analýzy:*

- Audit personálních procesů se zaměřením na vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců.
- Pomocí metody Focus group byly identifikovány bariéry, které omezují efektivitu a flexibilitu společnosti.
- Prostřednictvím analytických rozhovorů s klíčovými zaměstnanci společnosti byly zjištěny aktuální vzdělávací potřeby.

*Hlavními výstupy z těchto aktivit byly následující skutečnosti:*

- Ve společnosti sice existuje základ systému řízení a rozvoje lidských zdrojů, ale není využíván a rozvíjen, případně je využíván pouze formálně.
- Velkou měrou je vzdělávání chápáno jako nástroj ke splnění základních kvalifikačních předpokladů zaměstnanců pro výkon práce a ne jako nástroj dalšího rozvoje lidského potenciálu a motivace zaměstnanců - potažmo konkurenceschopnosti společnosti.
- Vzdělávání je často organizováno nahodile, neexistuje zde koncepce a individuální přístup, který by reagoval na potřeby zaměstnanců a firmy v měnících se podmínkách na trhu.
- Ve společnosti není určen způsob měření dopadu vzdělávání na zvýšení pracovního výkonu, vzdělávání není považováno za investici, která by měla mít svou návratnost.

- Jednotlivé úseky mají problémy s interní komunikací, místo využívání synergických efektů se často topí v nepřehledném systému pravidel. Společnost je zakonzervovaná a nedůvěřivá ke změnám, neinovuje své vnitřní procesy, což se projevuje nedostatečnou motivací a identifikací zaměstnanců se strategií společnosti a následně také omezenou flexibilitou směrem ven ([www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)).

#### **4.4.2 Systém komplexního a koncepčního rozvoje znalostí a dovedností zaměstnanců**

Tento systém, který byl zaveden v souvislosti s projektem Komplexního vzdělávání zaměstnanců, se skládá ze 7 klíčových aktivit:

- 1) *Řízení a realizace projektu*, kdy tato činnost zahrnuje organizaci, řízení a administraci projektu, naplnění jeho cílů, výstupů s povinné publicity a bude probíhat po celou dobu jeho realizace.
- 2) *Aktualizace vzdělávacích potřeb zaměstnanců ve vztahu k aktuálním potřebám*. Prostřednictvím analytických rozhovorů s klíčovými zaměstnanci společnosti byly upřesněny aktuální vzdělávací potřeby a vstupní dovednosti jednotlivých skupin zaměstnanců. Tato aktualizace následně umožnila realizovat výukové moduly opravdu na míru cílové skupině a případně je v dalších cyklech upravovat na základě zpětné vazby, která je systematicky shromažďována a vyhodnocována.
- 3) *Školení zabezpečující naplnění základních potřeb vzdělávání zaměstnanců*. V rámci této aktivity probíhají kurzy, bez kterých prakticky nelze vykonávat svou práci. Jedná se o různá povinná, periodická či zákonem stanovená školení, vstupní školení, adaptační proces atp.
- 4) *Školení zabezpečující naplnění jistoty při výkonu práce vzdělávání zaměstnanců*. Zde probíhají školení, která umožní pracovníkům využívat již nastavené procesy a plnit tak efektivně své úkoly. Do této skupiny patří zejména odborná školení, školení obsluhy strojů a zařízení, využívání informačních systémů a informačních



technologií obecně, znalosti postupů, procedur, právního prostředí, zdokonalování jazykových dovedností, problematika kvality atd.

- 5) *Školení zabezpečující naplnění sounáležitosti s firmou a spolupracovníky.* Tato aktivita zahrnuje kurzy zaměřené na posílení schopnosti efektivně komunikovat, získávat, zpracovávat a předávat informace. Do této kategorie řadíme komunikační a manažerské tréninky, kurzy týmové spolupráce atd.
- 6) *Školení zabezpečující potřebu uznání a úspěchu.* Do této oblasti se zahrnují kurzy zaměřené na posílení identifikace JÁ – FIRMA, pocit, že pokud je úspěšná firma, jsem úspěšný i já a naopak. K naplnění této potřeby jsou využívány např. kurzy vedení lidí, motivace týmu, firemní kultury atd.
- 7) *Školení zabezpečující potřebu seberealizace ve firmě.* Zde se zahrnují školení pro lídry, kteří mají vůli a schopnosti brát na sebe odpovědnost a ovlivňovat či měnit fungování firmy. Do této kategorie se řadí koučink top manažerů, kurzy strategického řízení, řízení lidských zdrojů, řízení změn či leadership.

Ve výběrovém řízení na generálního dodavatele vzdělávacích služeb zvítězila vzdělávací a poradenská společnost Centrum andragogiky, s. r. o., Škraloupova 631, Hradec Králové, která poskytuje komplexní systematické firemní vzdělávání včetně zefektivňování činnosti firem a organizací.

#### **4.4.3 Systém vzdělávání podle cílových skupin**

##### *Skupina top managementu*

Zahrnuje pracovníky z nejvyššího vedení společnosti. Pro tuto cílovou skupinu se uplatňuje série vzdělávacích aktivit v rámci klíčové aktivity vzdělávání managementu. Další kurzy jsou zaměřeny na zlepšení odborné a obchodní jazykové kompetence. Hlavním úkolem této skupiny je rozvoj společnosti, strategické plánování, řízení pracovníků a efektivní komunikace s nimi, motivace zaměstnanců k lepším pracovním výkonům a vedení obchodních jednání na nejvyšší úrovni.

### *Skupina středního managementu*

Vedoucí pracovníci mají většinou pouze středoškolské vzdělání a zatím dostatečně neprojevili řídicí schopnosti při práci se svými podřízenými, potřebují zdokonalit komunikaci a psychologii vedení obchodního rozhovoru za účelem udržení a zkvalitnění dlouhodobých obchodních vztahů s významnými obchodními partnery. Tito vedoucí pracovníci potřebují poradit jakým způsobem stanovovat priority a konkrétní měřitelné cíle a dále stanovovat strategie, jak tyto cíle plnit. Důležité pro dané funkční místa je zdokonalení v práci počítačovými programy a jejich využití pro analýzy a vyhodnocování dat. Absolvování vzdělávacího programu bude mít za následek zkvalitnění řídicích schopností výše uvedených vedoucích, zkvalitnění interní i externí komunikace a efektivnější marketing a zlepšení komunikace s podřízenými.

### *Skupina odborní pracovníci a administrativa*

Tito pracovníci komunikují s dodavateli a odběrateli, komunikují s potencionálními zákazníky (i zahraničními), získávají informace o obchodních partnerech, vyhodnocují reakce koncových spotřebitelů a analyzují získaná data pomocí počítačových programů. Dále zpracovávají podklady pro jednání a další administrativní činnosti. Odborní pracovníci absolvují sérii školení zaměřených na prohloubení odborných a komunikačních dovedností dále pak v oblasti ekonomických znalostí pro neekonomy atd.

### *Skupina koncových pozic*

Pro tuto skupinu pracovníků byly připraveny kurzy reflektující aktuální potřeby v rámci klíčových aktivit. Smyslem je zvýšit odborné dovednosti dělníků při práci se stroji a zařízeními ve firmě. Veškeré získané dovednosti mohou tito zaměstnanci uplatnit i u jiného zaměstnavatele.

#### 4.4.4 Analýza realizovaných kurzů a školení v Dřevozpracujícím družstvu

##### *Školení zabezpečující naplnění základních potřeb vzdělávání zaměstnanců*

Cílem je zajistit v rámci této aktivity, aby všichni pracovníci průběžně získali dovednosti a potřebná oprávnění, bez kterých prakticky nemohou vykonávat svou práci. Jedná se tedy o různá povinná, periodická či zákonem stanovená školení, vstupní školení, adaptační proces atd. Konkrétně do této oblasti spadají následující školení a kurzy:

- základní kurz pro řidiče vysokozdvížných vozíků
- technologie výroby – řezivo
- technologie výroby – nábytkové dílce
- technologie výroby – přířezy
- technologie výroby – deskové materiály
- technologie výroby – opracování řeziva
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana – ve firmě a na pracovišti
- školení řidičů čelních nakladačů
- obsluha tlakových nádob stabilních
- obsluha pracovních plošin
- RN – zářiče
- svářečský kurz, oblouk, plamen CO<sup>2</sup>
- topičské zkoušky III. a IV. třídy
- obsluha autojeřábu (4 absolventi)
- hydraulická ruka
- první pomoc (59 absolventů)
- obsluha jeřábu třídy O, A
- školení vlekařů (1 absolvent)
- technologie broušení
- střídači na manipulaci – přejímka dřevní hmoty
- obsluha motorových pil
- obsluha plynových zařízení

V rámci této aktivity se zajistilo pro všechny dotčené zaměstnanci základní odborná způsobilost pro výkon práce.

### ***Školení zabezpečující naplnění jistoty při výkonu práce vzdělávání zaměstnanců***

Cílem této aktivity je průběžně získat takové dovednosti, které umožňují pracovníkům využívat již nastavené procesy a plnit tak efektivně své úkoly. Do této oblasti konkrétně řadíme:

- kurz interních auditorů
- kurz metrologie pro správce měřidel
- technologie CNC obrábění
- řízení zásob
- grafické programy, AutoCAD
- jazykový kurz angličtiny
- intenzivní kurz angličtiny
- jazykový kurz němčiny
- jazykový kurz ruštiny
- změny legislativy
- pracovní právo
- obchodní právo
- celní předpisy
- management údržby, efektivnost údržby
- školení na speciální měřicí přístroje
- controlling v praxi
- čtení výkresů a dokumentace
- diagnostika strojů a olejů
- metody plánování (dispečink)
- kurzy speciální ekonomické
- IT – Word, Excel
- Ekonomika pro neekonomy
- Prezentační dovednosti + PowerPoint

- Odborné IT kurzy – SQL, ORACLE, securityP
- vibrační diagnostika
- projektové řízení MS Project
- pneumatické systémy
- problematika tolerancí
- kontrolor jakosti
- procedury, postupy a předpisy v družstvu

Do stejného období byly také plánovány kurzy školení IFS, zajištění pohledávek, obsluha robotů, průběh zákaznické objednávky, průběh nákupního požadavku, ekonomika pro obchodníky a školení na speciální měřicí přístroje. Tyto kurzy však nebyly uskutečněny především z důvodu zvýšení poptávky na trhu po výrobcích z provozu přířezy (výroba nábytkových dílců) a tento výkyv neumožnil uvolnění zaměstnanců na několikadenní školení. Tyto aktivity budou proto realizovány až v následujícím období.

### ***Školení zabezpečující naplnění sounáležitosti s firmou a spolupracovníky***

V rámci této aktivity probíhají kurzy zaměřené na posílení schopnosti efektivně komunikovat, získávat, zpracovávat a předávat informace. Do této oblasti jsou zahrnuty následující kurzy:

- příprava na pozici vedoucího-mistra
- kurz manažer kvality
- manažerské dovednosti
- obchodní dovednosti
- prodejní dovednosti – praktický výcvik
- kurzy speciální – úsek nákupu
- stress management a relaxační techniky
- obtížné komunikační situace
- obchodní dovednost v cizím jazyce
- týmová spolupráce
- vedení porad

### ***Školení zabezpečující potřebu uznání a úspěchu***

Cílem této aktivity je posílení identifikace JÁ – FIRMA, pocitu, že pokud je úspěšná firma, jsem úspěšný i já a naopak. Do této aktivity jsou zařazeny kurzy:

- výcvik interních lektorů “Train the Trainer“
- hodnocení pracovního výkonu

### ***Školení zabezpečující potřebu seberealizace ve firmě***

Výstupem této aktivity je vybavení lídrů, kteří mají vůli a schopnosti brát na sebe odpovědnost a ovlivňovat či měnit fungování firmy, nejnovějšími metodami řízení firmy. Zahrnuje tyto kurzy:

- vedení lidí
- motivace týmu
- produktový management
- marketing v praxi
- strategické řízení
- leadership
- personální řízení
- koučink
- zavedení změn a flexibilita

#### 4.4.5 Dotazníkové šetření

V šetřeném družstvu bylo realizováno dotazníkové šetření s cílem zjistit a zanalyzovat názory a postoje zaměstnanců v oblasti rozvoje a vzdělávání. Tento dotazníkový průzkum byl realizován v časovém období 1. až 30. 11. 2014 a vzorek respondentů, pomocí něhož jsou výsledky interpretovány, byl získán nahodilým výběrem.

Před samotnou realizací dotazníkového šetření bylo provedeno pilotní šetření na malém počtu pracovníků, s cílem minimalizovat riziko odlišného vnímání otázek a jiných reakcí respondentů a odstranění případných nedostatků ještě před zahájením dotazníkového šetření. Pilotáž prokázala, že kladené otázky v dotazníku jsou srozumitelné a jednoznačné, byly odstraněny pouze drobné stylistické nedostatky.

Dotazník vyplnilo celkem 82 respondentů. Pokládané otázky se dělí na dvě skupiny. První skupinu tvoří otázky zjišťující postoje a názory zaměstnanců na vzdělávání a rozvoj v družstvu, nástroje vzdělávání a rozvoje, zjišťování spokojenosti s těmito nástroji, komunikace na pracovišti a podobně. Druhou skupinu tvoří otázky identifikační, které se zaměřují na získání základních demografických údajů o respondentech. Těmito údaji rozumíme dosažené vzdělání, věkovou kategorii, pohlaví či pracovní úsek, ve kterém respondent v družstvu pracuje.

Dotazník čítá 25 otázek a byl sestaven jednak z otázek otevřených, tak z otázek uzavřených. Otevřené otázky byly formulovány tak, aby na ně respondent mohl libovolně odpovědět a nebyl nijak omezován předem definovanými variantami odpovědí. Každý respondent měl tak možnost svobodného vyjádření k dané otázce. Dále byly položeny otázky uzavřené, tedy otázky, u nichž měl respondent vybrat z nabídnutých variant odpovědí. Položené uzavřené otázky byly dichotomické, tedy volba pouze mezi dvěma variantami, tak polytomické, kdy respondentovi bylo nabídnuto více variant možných odpovědí, ze kterých si mohl zvolit tu nejvhodnější. Mezi těmito otázkami se nacházely otázky s požadavkem seřazení daných variant. Většina těchto otázek využívala škálování. V dotazníku byly použity i otázky polozavřené, tedy otázky uzavřené, avšak s možností odpovědět „jiné“. Respondenti

tedy měli možnost vyjádřit svůj postoj, i když si nevybrali z nabízených variant odpovědí.

### **Charakteristika dotazovaných**

Větší část dotazovaných, konkrétně 54 osob, což představuje 66 %, jsou muži. Zbylou část respondentů představují ženy, konkrétně 28 (44 %) žen. Jedná se tedy o kolektiv smíšený, převažují ale muži, což je jistě dáno charakterem činnosti družstva.

Věková struktura dotazovaných je různorodá. Nejčetněji je zastoupena věková skupina 35 až 41 let, konkrétně 41 %. Skupina 45 až 54 let je zastoupena 17 % dotazovaných. Dále skupina reprezentující věk v rozmezí 25 až 34 let tvoří 15 % vzorku. Osoby v předdůchodovém věku (55 let a více) zastupuje 12 % dotazovaných a naopak nejmladší osazenstvo družstva, tedy osoby do 24 let jsou reprezentovány 15 %.

Struktura nejvyššího dosaženého vzdělání dotazovaných je také různorodá. Největší skupinu tvoří respondenti, kteří dosáhli středního odborného vzdělání s výučním listem, konkrétně 49 %. Tato skutečnost souvisí s tím, že zároveň nejčetnější zastoupení respondentů tvoří výrobní dělníci družstva. 39 % dotazovaných disponuje středoškolským vzděláním s maturitou. Mezi respondenty jsou i zaměstnanci s pouze základním vzděláním, tito zaměstnanci tvoří téměř 4 %. Žádný respondent nemá vyšší odborné vzdělání a zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním tvoří téměř 5 %, přičemž na bakalářský a magisterský stupeň nebylo toto vzdělání dále děleno.

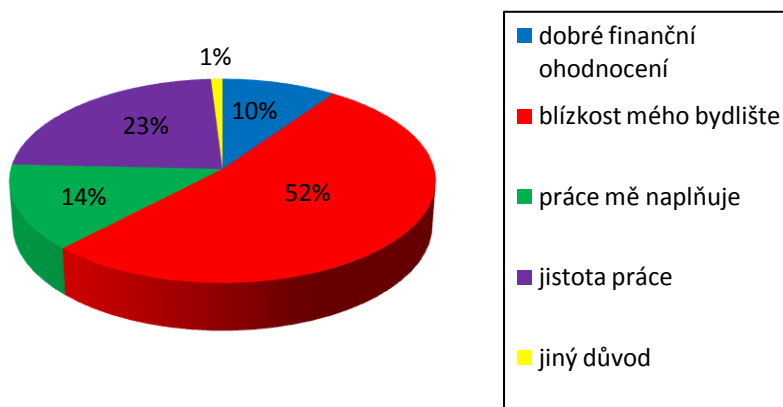
Respondenti jsou rozděleni do třech skupin, podle výkonu práce, kterou v družstvu vykonávají. Konkrétně se jedná o úsek technicko-hospodářských pracovníků, dále pak skupinu dělníků a skupinu, která zahrnuje zaměstnance ze stravovacího úseku. V dotazníkovém šetření je nejvíce zastoupena skupina dělníků, kteří tvoří 49 % dotazovaných. Technickohospodářští pracovníci jsou zastoupeni 39 % respondentů a zaměstnanci ze stravovacího úseku tvoří 12 % dotazovaných.



## Vyhodnocení dotazníků

### *Oblast identifikačních otázek*

**Graf 1: Důvod zaměstnání v organizaci**



*Zdroj: Vlastní výzkum*

První otázkou, kterou měli dotazovaní zaměstnanci Dřevozpracujícího družstva zodpovědět, byl důvod, proč právě v této organizaci pracují, přičemž mohli zvolit více nabízených odpovědí. 82 respondentů označilo celkem 130 odpovědí. Družstvo je velmi významným zaměstnavatelem jak v obci Lukavec, kde sídlí, tak v přilehlém okolí. Tomu odpovídá i skutečnost, že více než polovina (52 %) respondentů uvedla, že v DDL pracuje z důvodu blízkosti bydliště. Téměř čtvrtina uvádí, že důvod jejich zaměstnání je jistota práce, kterou jim družstvo poskytuje. K tomuto pocitu zaměstnanců jistě vede i dlouholetá tradice družstva, které na trhu působí již více než 60 let. Celých 14 % dotazovaných jejich práce naplňuje, což je pro družstvo velmi pozitivní skutečnost. Pouze 10 % zde pracuje z důvodu dobrého finančního ohodnocení a možnost jiný důvod zvolil pouze jeden zaměstnanec, bohužel ale nevedl, jaký tento jiný důvod je.

## Otázka 2: Délka zaměstnání v družstvu

Tabulka 2: Délka zaměstnání

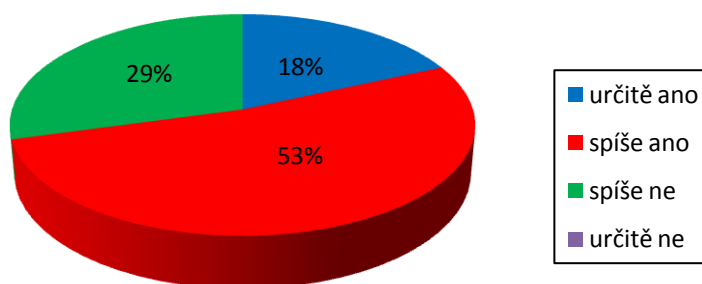
Variety odpovědí	Podíl odpovědí zaměstnanců
Méně než 1 rok	5 %
1 – 5 let	17 %
6 – 10 let	19 %
Více než 11 let	59 %

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Z tohoto přehledu lze vidět, že více než polovina dotazovaných, konkrétně 59 % pracovníků, pracuje v družstvu dlouhodobě, tedy více než 11 let. Druhou nejvíce volenou možností byla délka zaměstnání mezi šesti a deseti lety, což se spojením s předchozí možností vypovídá o stabilitě pracovní síly v této organizaci. Méně než 5 let, ale více než jeden rok, pracuje ve sledovaném družstvu 17 % dotazovaných. A nových pracovníků, kteří působí v družstvu méně než 1 rok je pouze 5 % dotazovaných zaměstnanců.

### *Oblast zachycující postoje zaměstnanců k péči družstva o jejich vzdělávání a rozvoj*

**Graf 2: Zájem ze strany DDL o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců**

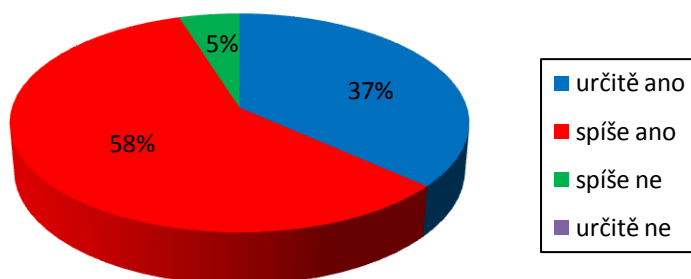


*Zdroj: Vlastní výzkum*

Většina dotazovaných zaměstnanců, konkrétně 71 % se domnívá, že se družstvo dostatečně zabývá jejich vzděláváním a rozvojem, nebo tomu alespoň spíše tak je.

Zaměstnanci, kteří již nejsou tak spokojeni a považují zájem družstva o jejich vzdělávání a rozvoj za spíše nedostatečný tvoří 29 % dotazovaných, ale pozitivní skutečností zůstává, že žádný z dotazovaných zaměstnanců není s jistotou přesvědčen o zcela nedostatečném zájmu ze strany svého zaměstnavatele.

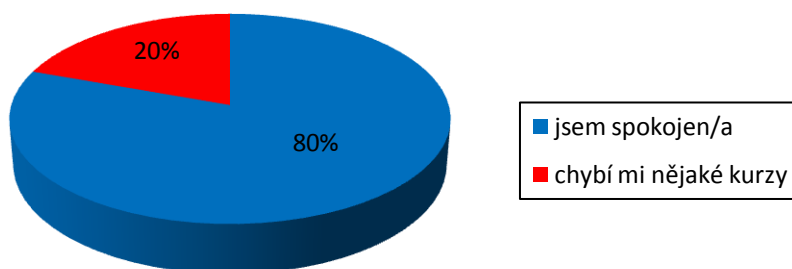
**Graf 3: Spokojenost s množstvím informací při nástupu a zaškolením na pracovní pozici**



*Zdroj: Vlastní výzkum*

Z uvedených odpovědí jasně vyplývá, že z 95 % byli zaměstnanci s množstvím informací při nástupu do práce a se zaškolením na jejich pracovní pozici buď plně spokojeni, nebo spíše spokojeni. Družstvo nenechává nové zaměstnance, aby se sami zorientovali a zapojili, což se do jisté míry odráží i ve skutečnosti patrné z grafu 2, který se věnuje délce zaměstnání v družstvu a z něhož vyplývá, že více než polovina dotazovaných jsou dlouhodobí stabilní zaměstnanci. Platí, že firmy, které již od začátku a pak neustále rozvíjí dovednosti a znalosti svých zaměstnanců, se zpravidla nepotýkají s častou fluktuací zaměstnanců. Pouze 5 % respondentů uvedlo spíše nespokojenost s množstvím informací a se zaškolením na pozici a žádný respondent neuvedl možnost naprosté nespokojenosti v této oblasti.

**Graf 4: Spokojenost zaměstnanců s nabídkou vzdělávacích kurzů**



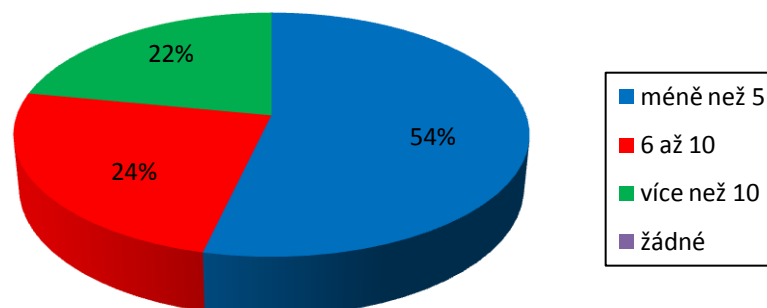
*Zdroj: Vlastní výzkum*

Spokojenost zaměstnanců s nabídkou vzdělávacích kurzů v DDL jsem zjišťovala pomocí polouzavřené otázky, kdy zaměstnanci, kteří vyjádřili názor, že jim v družstvu nějaký kurz chybí, měli možnost do volného prostoru vypsát konkrétně které kurzy a školení by dále realizovali. Většina zaměstnanců družstva (80 %) je s nabídkou kurzů spokojena. 20 % dotazovaných odpověděla, že jim v družstvu nějaké kurzy chybí, avšak ne všichni tito zaměstnanci využili volného prostoru pro vypsání konkrétních chybějících kurzů. Těchto 20 % představuje 14 pracovníků a 3 z nich tuto možnost nevyužili, tzn 78 % nespokojených pracovníků uvedlo následující kurzy, které by v družstvu dále zavedli:

- rozsáhlejší výuka jazyků, rozšíření o externí výuku,
- nové materiály a práce s nimi,
- nové technologie,
- využití dřevěných desek v různých odvětvích,
- exkurze do kuchyní a kuchyňských provozů jiných podniků.

## *Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců*

**Graf 5: Počet vzdělávacích akcí absolvovaných během posledního roku**



*Zdroj: Vlastní výzkum*

Skutečnost, že vzdělávací aktivity v družstvu skutečně probíhají, dokládají i výsledky otázky číslo 8, reprezentovány tímto grafem číslo 6. Žádný z respondentů totiž neuvedl, že by se neúčastnil žádné vzdělávací akce. Nejvíce zaměstnanců se v posledním roce účastnilo do 5 vzdělávacích akcí, 24 % až deseti a 22 % zaměstnanců dokonce více než deseti vzdělávacích aktivit.

### **Otázka 4: Absolvované kurzy během posledního roku**

Tato otázka byla koncipována jako otevřená, takže každý pracovník měl možnost sám vypsát, jaké kurzy v posledním roce absolvoval. Možnost vyjádřit se, ale nevyužili všichni dotazovaní. Vypsaná odpověď byla pouze u 69 % dotazníků, zbytek ponechal otázku bez reakce, jiní napsali pouze “různá školení“ či “minimálně 10 kurzů“. Absolvovaným kurzům a školením se věnuji v kapitole 1.4.4. Pracovníci ale ve svém výčtu zdaleka všechny výše uvedené školení a kurzy neobsáhly. Byly uvedeny následující různorodá školení.

Stravovací úsek:

- školení pro školní a jídelní dietní stravování,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Úsek dělníků:

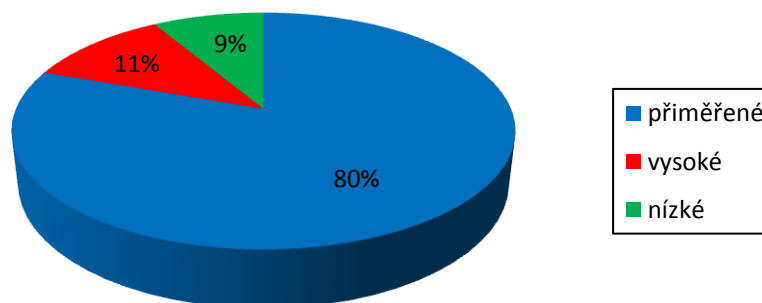
- zdravotnický kurz,
- školení o dýchací technice,

- velitelské školení,
- strojnické školení,
- změny legislativy,
- řízení projektů,
- referentské školení řidičů,
- třídění,
- školení na motorové pily,
- školení vysokozdvizné vozíky.

Technickohospodářští pracovníci:

- interní auditor ISO 9001,
- občanský zákoník,
- kvalita,
- školení auditorů
- zákoník práce,
- anglický jazyk,
- německý jazyk,
- práce na PC,
- archivace a ukládání dokumentů.

**Graf 6: Přiměřenost množství nabízeného školení**



*Zdroj: Vlastní výzkum*

Zaměstnanci z 80 % hodnotí množství nabízeného školení v Dřevozpracujícím družstvu za přiměřené. To je právě takové množství, které chtějí absolvovat a necítí se jím zatěžováni. Vysoké množství školení připadá 11 % dotazovaným zaměstnancům, přičemž většina z těchto zaměstnanců také uvedla, že nepotřebují získávat další vědomosti popřípadě dovednosti ke zvýšení efektivity své práce, což je zachyceno v grafu číslo 9 a zároveň patří mezi zaměstnance, kteří uvedli v předchozí otázce číslo 13, že nejraději preferují žádnou formu vzdělávání, zkrátka nemají zájem se dále

vzdělávat. V družstvu jsou ale i tací pracovníci (9 %), kterým množství nabízeného školení připadá nízké, a mají zájem o rozšíření této nabídky.

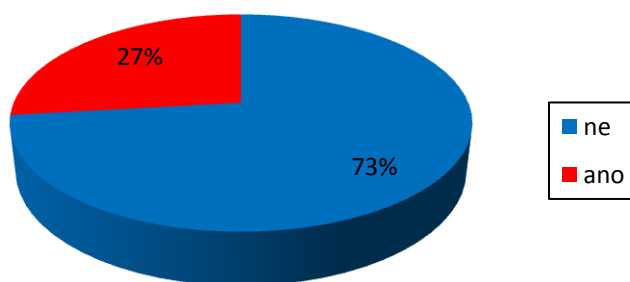
### **Otázka 7: Vzestupné seřazení faktorů podle míry ovlivnění při tvorbě názoru na absolvovanou vzdělávací aktivitu**

V této otázce byly předem definované možnosti, které měli dotazovaní vzestupně seřadit, podle toho, jak je dané faktory ovlivňují při tvorbě názoru na absolvovanou vzdělávací akci. Těchto předem definovaných možností bylo nabídnuto 7. Konkrétně: lektor, studijní materiály, úroveň výuky, místo konání, téma vzdělávací akce, objem nových informací a délka vzdělávací akce. Pouze 4 % dotazovaných se rozhodlo tuto otázku nechat bez odpovědi a dané faktory neseřadit. Z otázky vyplynulo následující uspořádání nabídnutých faktorů:

1. téma vzdělávací akce,
2. lektor, který vzdělávací aktivitu vede,
3. objem nových informací, získaných touto aktivitou,
4. studijní materiály poskytnuté při vzdělávací akci,
5. úroveň výuky,
6. místo konání vzdělávací akce,
7. délka vzdělávací aktivity.

Je patrné, že nejvíce zaměstnance zajímá téma vzdělávací akce, dále lektor, který je bude vyučovat, od kterého očekávají odborné znalosti, zkušenosti, nové informace, znalosti nových postupů, metodik a další zájmové problematiky a také umět danou problematiku srozumitelně vysvětlit a pokud tomu tak není, jejich mínění o proběhnuté vzdělávací aktivitě značně upadá. S tím úzce souvisí i další v pořadí uvedený faktor objem nových informací získaných touto aktivitou. I používané a poskytnuté studijní materiály musí být pro zaměstnance kvalitně zpracované, zajímavé a srozumitelně zpracované, jinak vzdělávací akci nepovažují za plně efektivní. Faktem, který zaměstnance naopak příliš neovlivňuje je místo konání této akce, pokud výše uvedené podmínky jsou hodnoceny kladně, jsou tito zaměstnanci ochotni za vzdělávací aktivitou dojet i mimo místo svého pracoviště. Obdobně je tomu i u délky vzdělávací aktivity.

**Graf 7: Vzdělávací aktivita zaměstnanců mimo podnikové vzdělávání**



*Zdroj: Vlastní výzkum*

V této otázce jsem zjišťovala, zda se zaměstnanci vzdělávají i mimo své pracoviště, tedy v rámci pouze své vlastní iniciativy. Vzhledem k tomu, že není možné zaměstnance nutit, aby své osobní volno trávily sebevzděláváním, a každý pracovník tuto možnost uvažuje sám a dobrovolně, odpovědělo 73 % dotázaných, že se mimo podnikové vzdělávání již nijak více sám nevzdělává. Zbýlých 27 % zaměstnanců uvedlo, že se v rámci svého volného času samo dále vzdělává. Pro tento případ bylo u této otázky vymezeno volné místo pro vepsání konkrétních oblastí, kterým se z vlastní aktivity daný zaměstnanec věnuje. Zaměstnanci zde uvedli, že mají zájem o obory, které více či méně souvisejí s výkonem jejich práce, jako je elektronika, studium jazyků, technické obory. Ale také obory, které s výkonem práce nesouvisí, jako jsou přírodní vědy či včelaření.

### **Otázka 13: Upřednostňovaná forma školení**

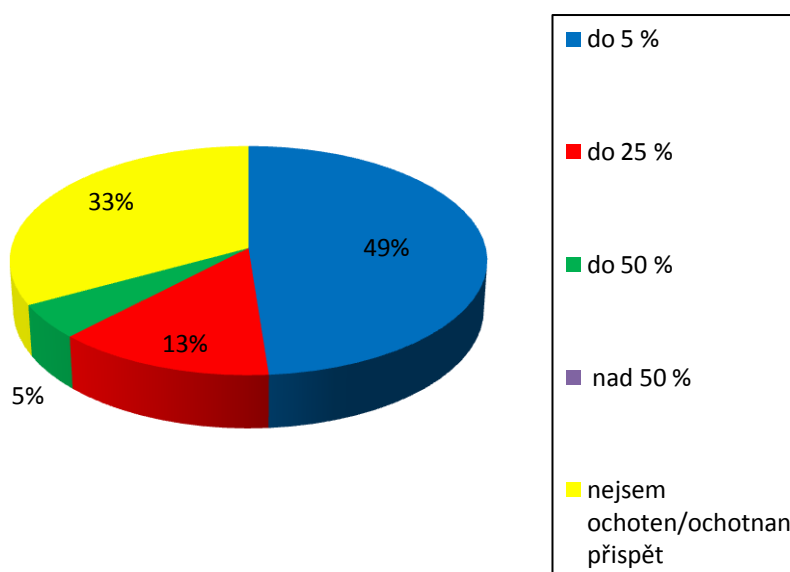
Zaměstnanci měli u této otázky definovaných 5 variant, z nichž měli vybrat tu formu školení, kterou považují za nejlepší, nejvíce přínosnou. Byla zde uvedena i možnost preference žádného školení, kterou uvedlo 7 % dotazovaných. Uvádím seřazení od nejvíce oblíbené formy vzdělávání po nejméně oblíbenou:

1. instruktáž
2. seminář
3. samostudium
4. žádná
5. e-learning



Celých 56 % preferuje instruktáž, kdy zkušený pracovník předvede pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním tento postup osvojuje. Dalším v pořadí následuje seminář, který upřednostňuje 39 % dotázaných. Tato forma je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí, kdy výhodou je rychlost přenosu informací a také nenáročnost na vybavení. 10 % respondentů preferuje samostudium, kdy proces vzdělávání probíhá bez přímé interakce s učitelem, instruktorem či konzultantem. Otázkou je pak ale efektivita tohoto sebevzdělávání, protože efektivita samostudia je podmíněna dodržováním určitých zásad, mezi které patří odpovědnost, soustavnost, koncentrace, individuálnost a systémovost. Na dalším místě se 7 % odpovědí se nachází možnost, kdy respondenti nemají zájem o žádné vzdělávání. I přes nepřetržitý dynamický vývoj e-learningu, se právě tato forma vzdělávání stala nejméně oblíbenou. Uvedlo ho pouze 5 % dotazovaných.

**Graf 8: Výše příspěvku, který jsou zaměstnanci ochotni vynaložit na konkrétní vzdělávací aktivitu**



*Zdroj: Vlastní výzkum*

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci družstva ochotni přispět na konkrétní vzdělávací aktivitu, o kterou by projevíli zájem, popř. jakou část z ceny kurzu jsou ochotni zaplatit. Největší část dotazovaných by byla ochotna přispět maximálně do výše 5 % z ceny konkrétní vzdělávací aktivity. Konkrétně tato část tvoří 49 % dotazovaných. Příspěvek ve výši 25 % je ochotno vynaložit 13 % dotazovaných. Až

polovinu ceny požadované vzdělávací aktivity jsou ochotni zaplatit zaměstnanci, kteří tvoří pouze 5 % dotazovaných. Možnost účastnit se na úhradě vzdělávací aktivity v nadpoloviční výši, ne zvolil žádný zaměstnanec. Tento příspěvek je tedy pro zaměstnance příliš vysoký. Celých 33 % respondentů není ochotno na vzdělávací aktivity v družstvu přispět.

- Část zaměstnanců, která je ochotna přispět maximálně do výše 5 % z ceny je tvořena z největší části dělníky (67 %), dále zaměstnanci ze stravovacího úseku (19 %) a nejmenší část zaměstnanců, která zvolila tuto možnost, jsou technickohospodářští pracovníci (14 %).
- Možnost příspěvku do výše 25 % je tvořena ze 75 % odpověďmi dělníků a z 15 % technickohospodářských pracovníků.
- Příspěvek do maximálně poloviční výše ceny, jsou ochotni vynaložit ze 79 % technickohospodářští pracovníci družstva a z 21 % dělníci.
- Možnost, která jakýkoliv příspěvek vylučuje je tvořena ze 100 % odpověďmi dělníků.

### **Otázka 21: Zpětná vazba na proběhnutou vzdělávací aktivitu**

Velmi důležitou částí vzdělávacího cyklu je zpětná vazba na vzdělávací aktivity, které byly uskutečněny. Následuje bezprostředně po realizaci těchto aktivit. Bez zpětné vazby bychom mnohdy nebyli schopni zhodnotit, jak je který vzdělávací program efektivní a jak se projevuje v pracovních výsledcích. V následujícím přehledu uvádím, jak je zpětná vazba v Dřevozpracujícím družstvu realizována:

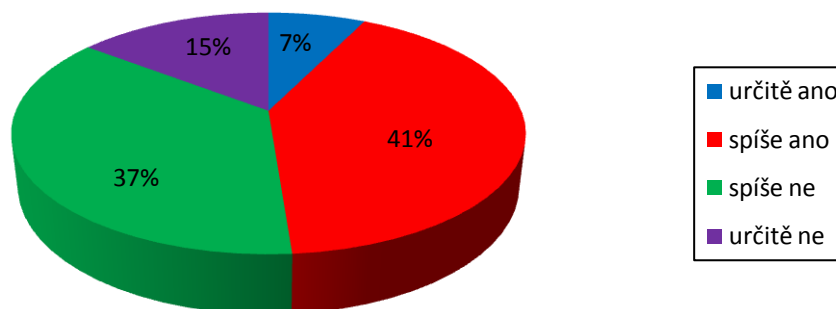
1. test,
2. dotazník,
3. až při ostrém provozu,
4. není požadována.

Nejčastější formou zpětné vazby požadované po zaměstnancích je test, v kterém zaměstnanci mají za úkol prokázat nabyté znalosti. Tuto možnost uvedlo 49 % dotazovaných. Dalším v pořadí je dotazník, který získal 34 % odpovědí respondentů. Někteří zaměstnanci (12 %) uvedli, že vyhodnocení efektivity realizované vzdělávací

aktivity probíhá až při samotném výkonu práce v rámci ostrého provozu a 7 % dotazovaných uvádí, že po nich zpětná vazba není požadována.

### ***Oblast zachycující problematiku motivace ke vzdělávání***

**Graf 9: Vzdělávání jako forma motivační odměny**



*Zdroj: Vlastní výzkum*

Možnost dalšího vzdělávání poskytované zaměstnavatelem, zaměstnanci z více než poloviny nehodnotí jako variantu motivační odměny. Vzdělávání převážně považují za nutnost pro výkon své pracovní činnosti, jejímž prostřednictvím získávají finanční prostředky. Zaměstnanců, kteří vnímají možnost vzdělávání jako motivační faktor je pouze 7 % a všichni tito zaměstnanci patří do úseku technickohospodářských pracovníků (jak vyplynulo z otázky číslo 23 tohoto dotazníku). Dalších 41 % nejsou o této skutečnosti zcela přesvědčeni, uvádějí možnost spíše souhlasu s tímto tvrzením.

### **Otázka 19: Faktory motivující zaměstnance k dalšímu vzdělávání**

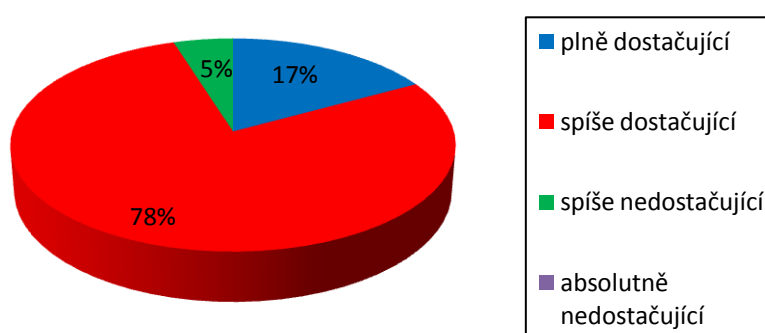
U této otázky bylo definováno 5 možností, které dotazovaní zaměstnanci ohodnotili známkami 1 až 5, přičemž známka 1 vyjadřuje faktor, který daného zaměstnance motivuje k dalšímu vzdělávání nejvíce, známka 5 naopak nejméně. Tyto faktory můžeme přehledně seřadit následujícím způsobem:

1. zvýšení odbornosti,
2. vyšší mzda,
3. pracovní postup,
4. zaměstnanecká výhoda,
5. uznání.

Zaměstnance ke vzdělávání nejvíce motivuje zvýšení jejich odbornosti, dále pak vyšší mzda, kdy pro tuto odpověď bylo typické, že většina dotazovaných zaměstnanců z úseku dělníků kladla tuto možnost na první místo. Následuje pracovní postup, zaměstnanecká výhoda a nejméně dotazované pracovníky motivuje dosažení uznání.

### *Oblast zachycující hodnocení znalostí a dovedností zaměstnanců a jejich uplatnění*

**Graf 10: Hodnocení zaměstnanců svých současných znalostí**



*Zdroj: Vlastní výzkum*

Většina zaměstnanců (95 %) hodnotí své současné znalosti jako spíše či plně dostačující k výkonu svého zaměstnání. Jsou se svými dosavadními znalostmi spokojeni. V grafu 9 je zachyceno 51 % zaměstnanců, kteří již necítí potřebu své dosavadní znalosti dále zvyšovat. V této otázce se podíl takových zaměstnanců ještě zvýšil. Pouze malá část dotazovaných (5%) se domnívá, že jejich současné znalosti jsou spíše nedostačující. Pokud srovnáme znovu s grafem 9, jsou to ti samí zaměstnanci, kteří pocítují potřebu své znalosti, dovednosti a schopnosti dále rozvíjet. Žádný zaměstnanec nemá pocit, že jeho dosavadní znalosti jsou k výkonu jeho práce plně nedostačující.

**Otázka 11: Mínění zaměstnanců o potřebě získat další vědomosti, které by jim pomohly při výkonu práce, respektive zvýšily efektivitu práce**

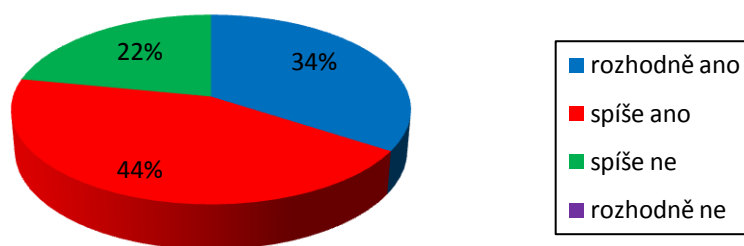
Tabulka 3: Postoj zaměstnanců k potřebě získávat další vědomosti

Varianty odpovědí	Podíl odpovědí zaměstnanců
Určitě ano	17 %
Spíše ano	32 %
Spíše ne	46 %
Určitě ne	5 %

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Tato otázka měla za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci se svými dosavadními vědomostmi a dovednostmi spokojeni a nedomnívají se, že by jejich úroveň měla být dále zvyšována, či naopak si myslí, že dosavadní znalosti a dovednosti musí být dále rozvíjeny. Výsledek je u této otázky spíše negativní, jelikož více než polovina dotazovaných, konkrétně 51 % respondentů se domnívá, že nepotřebují či spíše nepotřebují získávat další vědomosti, které by mohly zvýšit efektivitu jejich práce. Současné znalosti považují za vyhovující a nemají potřebu jejich úroveň dále zvyšovat. V družstvu jsou ale i tací zaměstnanci, kteří o další vzdělávání mají zájem. Domnívají se, že úroveň jejich dosavadních znalostí by mohla být zvyšována a tím by bylo přispěno k větší efektivitě jimi vykonávané práce. Zaměstnanci, kteří s tímto názorem spíše souhlasí, tvoří 32 % dotazovaných. Zaměstnanců, kteří tvrdí, že určitě potřebují získat nějaké další vědomosti je 17 %.

### Graf 11: Pocit zaměstnanců o potřebě se dále vzdělávat a zdokonalovat v povolání



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky této otázky reprezentovány grafem 12, ukazují pro družstvo pozitivní skutečnost. Zaměstnanci totiž ze 78 % pociťují sami potřebu vzdělávat se a dále zdokonalovat ve svém povolání. Konkrétně 34 % toto tvrdí s jistotou, dalších 44 % jsou tomuto názoru spíše nakloněni. Dalším pozitivem pro družstvo je, že žádný pracovník neuvedl možnost vyjadřující absolutní odmítání potřeby dalšího vzdělávání. Pracovníků, kteří pocit potřeby se zdokonalit spíše nemají je 22 %.

### Otázka 9: Uplatnění znalostí získaných podnikovým vzděláváním v náplni práce

Tabulka 4: Uplatnění znalostí získaných podnikovým vzděláváním

Variety odpovědí	Podíl odpovědí zaměstnanců
Určitě ano	44 %
Spíše ano	39 %
Spíše ne	17 %
Určitě ne	0 %

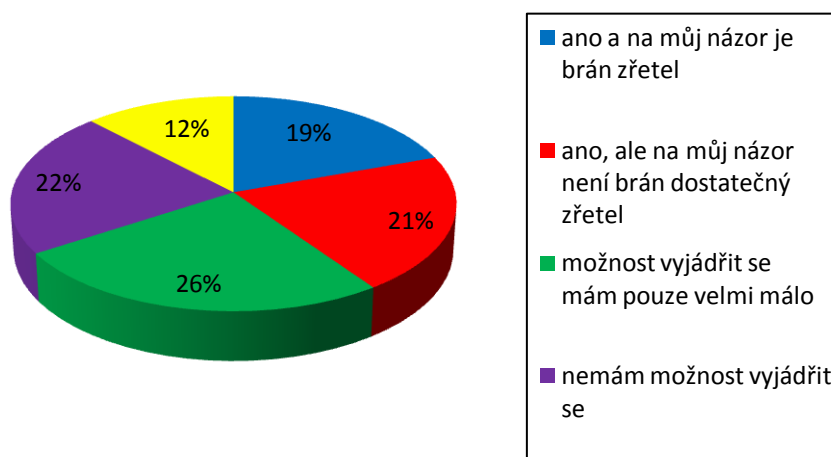
Zdroj: Vlastní výzkum

Cílem této otázky bylo analyzovat názor zaměstnanců na užitečnost vzdělávacích aktivit realizovaných Dřevozpracujícím družstvem, ve vztahu k uplatnění získaných znalostí při jejich aplikaci v samotné pracovní náplni dotazovaných zaměstnanců. Výsledky jsou pozitivní. Většina (83 %) respondentů považuje v rámci podnikového vzdělávání získané znalosti, vědomosti a dovednosti za užitečné či spíše užitečné a v samotné náplni práce je skutečně uplatňují. Existence těchto aktivit se tedy nemíjí účinkem a jejich realizace je účelná. Ovšem v družstvu jsou i tací zaměstnanci,

kteří se domnívají, že nabyté znalosti, dovednosti ve své práci neuplatňují. Těchto zaměstnanců je 17 %.

### *Oblast zachycující interní komunikaci v souvislosti se vzděláváním*

**Graf 12: Možnost zaměstnanců vyjadřovat se k činnostem družstva v oblasti vzdělávání**



*Zdroj: Vlastní výzkum*

U této otázky jsou odpovědi respondentů velmi různorodé. Největší část dotazovaných, konkrétně 26 % uvádí, že možnost vyjádřit se k činnostem družstva v oblasti podnikového vzdělávání mají jen velmi málo. Další část zaměstnanců (22 %) tvrdí, že možnost vyjádřit se k těmto činnostem ani nemají a 21 % dotazovaných se domnívá, že možnost vyjádření mají, ale na jejich názor není brán dostatečný zřetel. Pouze 19 % ze všech dotazovaných pracovníků má dojem, že pokud se k podnikovému vzdělávání vyjádří, družstvo se jejich názory a postřehy zaobírá. 12 % pracovníků pak nemá zájem o vyjádření k probíhajícímu vzdělávání ve sledovaném družstvu.

### **Otázka 17: Zdroj informací o možnostech vzdělávání**

Prostřednictvím této otázky byly identifikovány zdroje, ze kterých zaměstnanci nejčastěji získávají informace o možnostech podnikového vzdělávání. Tyto zdroje uvádím od nejvíce využívaného zdroje po nejméně:

1. internet,
2. nadřízení pracovníci,
3. z nástěnky na pracovišti,
4. od spolupracovníků.

Z uvedených výsledků je patrné, že nejvíce využívaným zdrojem informací je internet, který uvedlo celých 38 % dotázaných. Nadřízení pracovníci jsou druhým nejčastějším zdrojem informací. Tuto možnost zvolilo 33 %. Nástěnku na pracovišti nejvíce z uvedených zdrojů používá 17 % pracovníků. Od spolupracovníků získává informace nejmenší část dotazovaných, konkrétně 12 % pracovníků.

### **Shrnutí dotazníkového šetření**

Výsledky zjištěné realizovaným dotazníkovým šetřením ve sledovaném družstvu lze shrnout následujícím způsobem:

- Dotazované respondenty tvoří z 66 % muži a ze 44 % ženy, přičemž nejčetněji zastoupená věková skupina dotazovaných je 35 až 41 let.
- Respondenti jsou tvořeni ze třech pracovních úseků: dělníci, technickohospodářští pracovníci a zaměstnanci stravovacího úseku, přičemž struktura jejich nejvyššího dosaženého vzdělání je různorodá, nejčastěji jsou však zastoupeni zaměstnanci se středním odborným vzděláním s výučním listem.
- Zaměstnanci pracují v družstvu spíše dlouhodobě, 59 % respondentů více než 11 let a dalších 19 % dotazovaných mezi 6 a 10 lety a celých 52 % dotazovaných zaměstnanců pracuje v družstvu z důvodu blízkosti bydliště.
- Většina dotazovaných, konkrétně 71 % se domnívá, že se družstvo dostatečně zabývá vzděláváním a rozvojem, nebo tomu alespoň spíše tak je a současně většina takto odpovídajících respondentů se domnívá, že nepotřebuje získávat další vědomosti ke zvýšení efektivity jimi vykonávané práce, s čím také souvisí 80% spokojenost zaměstnanců s nabídkou vzdělávacích kurzů v družstvu.
- Pouze 5 % respondentů uvedlo spíše nespokojenost s množstvím informací a se zaškolením na pozici, přičemž 50 % těchto spíše nespokojených tvoří dělníci a 50 % zaměstnanci ze stravovacího úseku a jedná se především o muže.
- 20 % dotazovaných by nabídku vzdělávacích aktivit rozšířilo např. o rozsáhlejší výuku jazyků, semináře o nových materiálech a práci s nimi, o nových



technologiích či dalším využití desek v různých odvětvích. Zároveň 60 % takto odpovídajících se věnuje vzdělávání z vlastní iniciativy i mimo pracoviště. Jedná se o zaměstnance ze všech pracovních úseků. Tito zaměstnanci, kteří se vzdělávají z vlastní iniciativy, jsou tvořeni ze 73 % muži, a to nejčastěji ve věkovém rozmezí 35 až 44 let.

- Mezi faktory, které zaměstnance nejvíce ovlivňují při tvorbě názoru na proběhnutou vzdělávací aktivitu, patří téma vzdělávací akce, lektor, který tuto aktivitu vede a objem nových informací získaných touto aktivitou. Naopak nejméně jsou zaměstnanci ovlivněni místem konání vzdělávací aktivity a její délkou.
- Zaměstnanci absolvují ročně kolem 5 různých vzdělávacích aktivit a z 80 % považují toto množství za přiměřené, přičemž nejvíce upřednostňovanou formou školení jsou instruktáže a semináře, na které je zpětná vazba nejčastěji realizována prostřednictvím testu či dotazníku. Informace o možnostech podnikového vzdělávání získávají zaměstnanci nejčastěji z internetu, od nadřízených pracovníků či nástěnky na pracovišti.
- Dotazovaní respondenti jsou ze 44 % přesvědčeni o tom, že znalosti nabyté podnikovým vzděláváním v náplni své práce skutečně uplatňují, současně 23 % z těchto respondentů hodnotí své současné znalosti jako plně dostačující, 70 % jako spíše dostačující a pouze 6 % pracovníků se domnívá, že jejich současné znalosti jsou spíše nedostačující.
- Pouze 7 % dotazovaných vnímá možnost vzdělávání jako motivační faktor a dalších 41 % je tomuto názoru spíše nakloněno, přičemž jsou zaměstnanci k dalšímu vzdělávání nejvíce motivováni zvýšením odbornosti, vyšší mzdou a pracovním postupem.
- 26 % zaměstnanců uvedlo, že mají pouze omezené možnosti vyjádřit se k činnostem družstva v oblasti vzdělávání. Ze 75 % se jedná o dělníky, dalších 12,5 % tvoří zaměstnanci ze stravovacího úseku a stejný podíl také zaměstnanci technickohospodářští. Dalších 22 % respondentů uvádí, že nemají vůbec možnost svůj názor vyjádřit. Jedná se z 67 % o pracovníky na dělnické pozici a z 33 % o zaměstnance ze stravovacího úseku.
- Na realizaci podnikových vzdělávacích aktivit není ochotno přispět 33 % zaměstnanců, které ze 100 % tvoří dělníci. Do výše příspěvku maximálně 5 % z ceny je ochotno přispět již 49 % zaměstnanců, které jsou tvořeny z 67 %

odpověďmi dělníků, z 19 % zaměstnanců ze stravovacího úseku a 14 % představují technickohospodářští zaměstnanci. Příspěvek do maximálně poloviční výše je ochotno vynaložit pouze 5 % zaměstnanců a ty ze 79 % tvoří technickohospodářští pracovníci. Nadpoloviční výši příspěvku není ochoten vynaložit žádný respondent.

### Statistická analýza dat

Vybrané otázky byly dále testovány v programu pro statistickou analýzu dat STATISTICA 12, konkrétně Personův chí-kvadrát testem, což je statistická neparametrická metoda, která se používá k zjištění, zda mezi dvěma znaky existuje prokazatelný výrazný vztah.

- Nejprve bylo testováno, zda existuje závislost pohlaví na vyjádření spokojenosti s množstvím informací a zaškolením na pracovní pozici. Byly stanoveny následující hypotézy, které byly testovány na hladině významnosti  $\alpha$  0,05.

$H_0$ : pro určení spokojenosti s množstvím informací a zaškolením na pracovní pozici není mezi pohlavími rozdíl

$H_A$ : určení spokojenosti s množstvím informací a zaškolením na pracovní pozici je závislé na pohlaví zaměstnance

---

$$\alpha = 0,05$$

$$p\text{-value} = 0,75664$$

---

$$\alpha < p\text{-value}$$

Na základě zkoumaných dat, se spolehlivostí 95 % nelze zamítnout  $H_0$ , která říká, že vyjádření spokojenosti s množstvím informací a zaškolením na pracovní pozici není závislé na pohlaví dotazovaných zaměstnanců.

- Dále bylo šetřeno, zda existuje závislost mezi vědomím zaměstnanců o potřebě získávat další vědomosti a tím, jestli se zaměstnanci mimo pracoviště ve svém volném čase sami vzdělávají. Tedy zda se zaměstnanci z vlastní iniciativy skutečně vzdělávají, když na otázku o potřebě získávat další vědomosti popř. dovednosti odpověděli kladně a naopak.

$H_0$ : vědomí zaměstnanců o potřebě získávat další vědomosti není v závislosti na vzdělávání zaměstnanců ve volném čase z vlastní iniciativy

$H_A$ : vzdělávání ve volném čase z vlastní iniciativy je závislé na vědomí zaměstnanců o potřebě další vědomosti získávat

---

$$\alpha = 0,05$$

$$p\text{-value} = 0,03081$$

---

$$\alpha > p\text{-value}$$

Na základě zkoumaných dat, lze s 95% spolehlivostí zamítnout  $H_0$  ve prospěch  $H_A$ , která říká, že vzdělávání ve volném čase z vlastní iniciativy závisí na vědomí zaměstnanců o potřebě své vědomosti rozvíjet.

- Dále bylo testováno, zda existuje statistická závislost mezi pohlavím respondenta a jeho potřebou se dále vzdělávat a zdokonalovat ve svém povolání. Následující stanovené hypotézy byly též testovány na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ .

$H_0$ : potřeba se dále vzdělávat a zdokonalovat v povolání není závislá na pohlaví zaměstnance

$H_A$ : potřeba zaměstnanců se dále vzdělávat a zdokonalovat v povolání je v závislosti s pohlavím dotazovaných

---

$$\alpha = 0,05$$

$$p\text{-value} = 0,00015$$

---

$$\alpha > p\text{-value}$$

Na základě zkoumaných dat, lze s 95% spolehlivostí zamítnout  $H_0$  ve prospěch  $H_A$ , která udává, že existuje závislost potřeby se dále vzdělávat a zdokonalovat na pohlaví zaměstnance.

- Další zkoumanou skutečností je, zda vnímání vzdělávání poskytované družstvem jako formy motivační odměny, souvisí se stupněm vzdělání zaměstnanců.

$H_0$ : vnímání zaměstnanců o vzdělávání jako formě motivační odměny není závislé na stupni jejich vzdělání

$H_A$ : zaměstnanci s vyšším stupněm vzdělání vnímají vzdělávání jako motivační odměnu více než zaměstnanci s nižším stupněm vzdělání

---

$$\alpha = 0,05$$

$$p\text{-value} = 0,00004$$

---

$$\alpha > p\text{-value}$$

S 95% spolehlivostí na základě zkoumaných dat lze zamítnout  $H_0$  ve prospěch  $H_A$ , která říká, že vnímání vzdělávání jako formy motivační odměny je závislé na stupni vzdělání dotazovaných. Tedy, zaměstnanci s vyšším stupněm vzdělání považují poskytované vzdělávání za motivační odměnu více, než zaměstnanci s nižším stupněm vzdělání.

- Šetřeno bylo také, zda se upřednostňovaná forma školení mění spolu s věkem zaměstnanců. Byly zvoleny následující hypotézy:

$H_0$ : upřednostňovaná forma školení není závislá na věku zaměstnance

$H_A$ : zaměstnanci z různých věkových kategorií upřednostňují různé formy školení

---

$$\alpha = 0,05$$

$$p\text{-value} = 0,03248$$

---

$$\alpha > p\text{-value}$$

Na základě zkoumaných dat lze s 95% spolehlivostí zamítnout  $H_0$  ve prospěch  $H_A$ , tedy lze říci, že zaměstnanci z různých věkových kategorií upřednostňují různé formy školení.

## 4.5 Formulace návrhů

Dřevozpracující družstvo má v současné době propracovaný systém vzdělávání a rozvoje pracovníků, především díky účasti v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost financovaného z Evropského sociálního fondu v ČR, který měl za úkol vytvořit komplexní a koncepční systém rozvoje znalostí a dovedností zaměstnanců při současném upevnění postavení a konkurenceschopnosti samotného družstva. Přesto bylo zformulováno několik návrhů na zlepšení.

V době, kdy se družstvo neúčastnilo výše uvedeného programu, bylo pro oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků v tomto družstvu typické, že základ systému řízení a rozvoje lidských zdrojů v družstvu sice existoval, ale nebyl dostatečně využíván a rozvíjen. Vzdělávání bylo chápáno jako nástroj ke splnění základních kvalifikačních předpokladů pracovníků pro výkon práce a ne jako nástroj dalšího rozvoje lidského potenciálu a motivace zaměstnanců. Vzdělávání bylo organizováno spíše nahodile a neexistovala zde koncepce a individuální přístup, který by reagoval na potřeby zaměstnanců a družstva v měnících se podmínkách na trhu. V družstvu nebyl určen způsob měření dopadu vzdělávání na zvýšení pracovního výkonu, vzdělávání nebylo považováno za investici, která by měla mít svou návratnost. A v neposlední řadě, jednotlivé úseky družstva měly problémy s interní komunikací. Z těchto důvodů je potřeba současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců získaný již zmíněným programem neustále udržovat a dále rozvíjet, aby se družstvo nevrátilo zpět ke stavu, kdy bylo zakonzervované, nedůvěřivé ke změnám a plně nepřehledných systémů pravidel. Družstvo musí i nadále inovovat své vnitřní procesy, aby zajistilo motivaci a identifikaci zaměstnanců s podnikovou strategií a také flexibilitu družstva.

Zaměstnanci uvádí, že mají pouze omezené možnosti vyjádřit se k činnostem družstva v oblasti vzdělávání i přes skutečnost, že většina dotazovaných o toto vyjádření projevila zájem. Navrhují zaměstnancům umožnit vyjádření, v čem by se chtěli vzdělávat a jaké dovednosti zlepšovat. Navrhují zavést pravidelné rozhovory s pracovníky v této oblasti. Tyto potřeby by měl za úkol zjišťovat přímý nadřízený pracovník, například prostřednictvím osobních pohovorů, nebo prostřednictvím schránky, která by byla umístěna na pracovišti, a každý zaměstnanec by měl možnost

vhodit svůj konkrétní návrh. Nadřízený pracovník by pak tyto potřeby vzdělávání vyhodnotil a předal pracovníkovi personálního oddělení, který plánuje vzdělávání a rozvoj. Dále by tyto návrhy byly předloženy a projednány s vedením družstva, které přiděluje finanční prostředky na vzdělávání. Za účelem zlepšení vnitropodnikové komunikace dále navrhuji, aby součástí pravidelných pohovorů s pracovníky bylo jejich seznámení s aktuální situací družstva, jeho cíli a strategiemi a tímto vyvolat či umocnit pocit sounáležitosti pracovníků s organizací. Také by každému pracovníkovi byla sdělena kritika či pochvala za dobře odvedenou práci. Konstruktivní kritika a vyjádření uznání pak bude zaměstnance motivovat dále svůj pracovní výkon zlepšovat.

Dále navrhuji v družstvu zavést e-learning v oblastech vzdělávání, ve kterých by tato forma byla vzhledem k obsahu školení vhodná. Mohlo by se jednat například o kurzy jazykové, kurzy Microsoft Office, nebo i seznámení nových zaměstnanců s firemní politikou apod. Tato forma vzdělávacího procesu využívající informačních a komunikačních technologií k tvorbě kurzů, distribuci studijního obsahu a komunikaci mezi školenými a lektory je snadno dostupná a pružná. Součástí této technologie je i zpětná vazba a kontrola získaných znalostí účastníků formou různých testů. Velkou předností je možnost integrované podpory studentů lektorem ať už on-line formou (chat či videokonference), tak off-line formou (e-mail) a možnost vzájemného učení se zaměstnanců mezi sebou. E-learning lze kombinovat i s klasickými formami vzdělávání jako jsou workshopy a semináře. Zaměstnanci mohou e-learning využívat přímo na pracovišti, kde k těmto kurzům budou mít přístup v rámci pracovní doby. Zaměstnanci si mohou i do jisté míry určovat studijní tempo, nebo které znalosti prohlubovat. Kdykoliv se mohou vracet již k absolvovanému vzdělávání a mohou také využít možnost účastnit se kurzů z jiných oblastí. Zaměstnavatel má prostřednictvím e-learningu možnost průběžného a pružného vzdělávání, testování znalostí pracovníků, zefektivnění vzdělávání jak jednotlivců, tak celých pracovních týmů. Zavedením e-learningu se také zkrátí doba nepřítomnosti pracovníků na pracovišti z důvodu vzdělávání a v neposlední řadě je umožněno rychlé předávání aktuálních informací, především co se týče změn zákonů, předpisů či vnitropodnikových směrnic.

V dnešní době neustálého vývoje nových generací mobilních telefonů, bychom mohli hovořit i o m-learningu, tedy mobilním vzdělávání, kdy by dnešní mobilní telefony vybavené dostatečným výkonem mohly sloužit ke vzdělávání, stejně jako k přístupu k informacím na internetu.

Také považují za přínosné, aby zaměstnanci a školicí personál investovali čas k pochopení zásadních prvků motivace k sebevzdělávání. Motivovat lidi, aby se z vlastní iniciativy vzdělávali, je komplexní záležitost, která vychází především z vnitřní motivace. Problémem mohou být špatné minulé zkušenosti ze škol či neúspěšných podnikových školení a úkolem manažerů a školicích pracovníků je vzbudit v zaměstnancích zájem a snažit se vyvinout takovou strategii, která pomůže zaměstnancům vidět spojitost mezi ochotou učit se, hodnotou, kterou jim vzdělávání přinese (ať už finanční či sociální) a dopadem vzdělávání na samotné životy zaměstnanců.

Pobídkou pro další vzdělávání zaměstnanců a zvýšení jejich zájmu o výkon práce může být i zavedení systému k předkládání zlepšovacích návrhů ze strany zaměstnanců, za které by se jim přisuzovaly předem definované odměny. Tyto návrhy přispívají jednak ke snížení nákladů podniku, umožňují mu se dále rozvíjet a zdokonalovat procesy, tak pomáhají motivovat samotné pracovníky. Zaměstnanci pod vidinou získání odměny zvýší svůj zájem o daný obor, budou motivováni se dále vzdělávat, získávat dodatečné informace o dané problematice a přijít tak se zlepšovacím návrhem, který bude realizován a odměněn. Pro tento účel bude vytvořen formulář, prostřednictvím kterého daný pracovník uvede předmět zlepšovacího návrhu a jakým způsobem bude zlepšení realizováno. Tento formulář bude k dostání každému pracovníkovi přímo v podniku. Lze také organizovat časově omezené akce, kdy bude vyhlášeno konkrétní téma (například úspora materiálu), kterého se zlepšení bude týkat, a pracovníci po tuto dobu mohou předkládat své návrhy. Po skončení vedení družstva návrhy vyhodnotí a vítězný návrh bude odměněn.

***Pokud budou výše formulované návrhy realizovány, lze spatřovat tyto přínosy pro družstvo:***

- Pokud bude družstvo vzdělávání a rozvoj svých pracovníků chápat jako nástroj dalšího rozvoje lidského potenciálu a motivace zaměstnanců a ne pouze jako nástroj ke splnění základních kvalifikačních předpokladů pracovníků pro výkon práce, nevrátí se zpět do stavu, kdy zde neexistovala žádná koncepce vzdělávání a rozvoje, která by reagovala na potřeby zaměstnanců a družstva v měnících se podmínkách na trhu.
- Zavedení pravidelných pohovorů a porad se zaměstnanci, kde bude nadřízený pracovník zjišťovat názory, připomínky a potřeby zaměstnanců a kde dále budou zaměstnanci seznamováni s aktuální situací družstva, jeho cíli a strategiemi, či jim zde bude sdělována kritika nebo pochvala za dobře odvedenou práci, přinese zlepšení vnitropodnikové komunikace a bude umocněn pocit sounáležitosti pracovníků s družstvem.
- Zavedení e-learningu přinese řadu výhod. Především se jedná o úsporu nákladů na dopravu, popřípadě cestovné, v případě, kdy zaměstnanci musí za vzdělávacími aktivitami dojíždět mimo místo svého pracoviště, či v důsledku snížení nároků na lidské a materiální zdroje pro vzdělávání. Sníží se také náklady na pronájem učeben a náklady, které vznikají z důvodu nepřítomnosti pracovníků na pracovišti v době, kdy by jinak vykonávali svou práci. E-learning lze kombinovat s klasickými formami vzdělávání a také umožňuje rychlé předávání informací především, co se týče změn zákonů, předpisů či vnitropodnikových směrnic.
- Zavedení systému předkládání zlepšovacích návrhů představuje pobídku pro zaměstnance k jejich dalšímu vzdělávání, jehož výsledkem může být rozvoj a zdokonalování procesů podniku, zvýšení motivace pracovníků a v neposlední řadě také úspora nákladů družstva prostřednictvím realizace vybraných zlepšovacích návrhů.



- Souhrnně lze říci, že i přes potřebné počáteční náklady se všechny tyto investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců budou v dlouhodobém horizontu vracet v podobě vyšší produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace zaměstnanců spolupracovat na inovacích, které jsou v měnících se podmínkách podnikatelského světa tak potřebné, či zvýšené loajality zaměstnanců vůči družstvu.

## 5 ZÁVĚR

Diplomová práce je zaměřena na problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Cílem této práce bylo analyzovat a zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Dřevozpracujícím družstvu Lukavec a následně na základě této analýzy navrhnout konkrétní možné postupy, vedoucí ke zlepšení a zefektivnění vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Práce je sestavena z teoretické části, která je na základě odborné literatury zaměřena na shrnutí problematiky vzdělávání a rozvoje pracovníků, charakteristiky sledovaného družstva, analýzy současného stavu s vymezením aktuálního systému vzdělávání a rozvoje pracovníků a dotazníkového průzkumu, který vystihuje pohled zaměstnanců na problematiku vzdělávání a rozvoje. Na základě zjištěných údajů, byla posléze navržena určitá opatření pro zlepšení.

Sledované družstvo realizovalo projekt Komplexní vzdělávání zaměstnanců, který spadá pod Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost financovaného z Evropského sociálního fondu v ČR, pomocí něhož byl v družstvu vytvořen komplexní systém rozvoje znalostí a dovedností zaměstnanců. I přes tuto skutečnost byla zjištěna potřeba určitých změn v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Specifikace návrhů těchto změn uvádím v kapitole 4.5. K návrhům, kterými je potřeba se zabývat, patří dle mého názoru bezesporu snaha nejen o zachování, ale i další rozvíjení současného stavu, tedy stavu po realizaci výše zmíněného projektu. Hlavně z důvodu, že v době před účastí ve výše uvedeném programu, bylo pro oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků tohoto družstva typické, že zde existoval pouze základ systému rozvoje lidských zdrojů, který nebyl dostatečně využíván a rozvíjen. Vzdělávání bylo organizováno spíše nahodile, nebylo považováno za investici, která by měla přinášet svou návratnost. Panovaly zde problémy s interní komunikací a družstvo se jevilo jako zakonzervované, nedůvěřivé ke změnám a plně nepřehledných systémů pravidel. Je proto nezbytné i nadále inovovat vnitřní procesy a klást důraz na motivaci a identifikaci zaměstnanců s podnikovou strategií a také flexibilitu družstva.

Vzhledem k omezeným možnostem vyjádření zaměstnanců k činnostem družstva v oblasti vzdělávání i přes převažující zájem pracovníků, dále navrhuji zavedení pravidelných pohovorů zaměstnanců s přímým nadřízeným pracovníkem a také umístění schránky na pracoviště, kam by každý zaměstnanec měl možnosti vhodit svůj konkrétní návrh, postřeh či připomínku. Za účelem zlepšení vnitropodnikové komunikace dále navrhuji, aby součástí pravidelných pohovorů s pracovníky bylo jejich seznámení s aktuální situací družstva, s jeho cíli a strategiemi a tímto vyvolat a posílit pocit sounáležitosti pracovníků s organizací.

Sledované družstvo doposud v oblasti vzdělávání nepoužívá e-learning, který využívá informačních a komunikačních technologií k tvorbě kurzů, distribuci studijního obsahu, komunikaci mezi školenými a lektory a je snadno dostupný a pružný. Navrhuji tuto formu vzdělávání zavést v oblastech, ve kterých by byla vzhledem k obsahu školení vhodná. Zavedení e-learningu by přineslo družstvu řadu výhod a také rychlé předávání aktuálních informací, především co se týče změn zákonů, předpisů či vnitropodnikových směrnic.

I přes počáteční náklady na potřebné počítačové vybavení, řídicí systém a koupi kurzů, přinese zavedení e-learningu v dlouhodobějším horizontu úsporu nákladů na dopravu, popřípadě cestovné, v případě, kdy zaměstnanci musí za vzdělávacími aktivitami dojíždět mimo místo svého pracoviště, či v důsledku snížení nároků na lidské a materiální zdroje pro vzdělávání. Sníží se také náklady na pronájem učeben a náklady, které vznikají z důvodu nepřítomnosti pracovníků na pracovišti v době, kdy by jinak vykonávali svou práci.

Dále považuji za přínosné, aby zaměstnanci a školicí personál investovali čas k pochopení zásadních prvků motivace k sebevzdělávání. Úkolem manažerů by tedy měla být snaha vzbudit v zaměstnancích zájem a snažit se vyvinout takovou strategii, která pomůže zaměstnancům vidět spojitost mezi ochotou učit se, hodnotou, kterou jim vzdělávání přinese a dopadem na samotné životy zaměstnanců.

Pobídkou k dalšímu vzdělávání zaměstnanců může být zavedení systému k předkládání zlepšovacích návrhů prostřednictvím formulářů vytvořených pro tento účel, za které by se daným zaměstnancům připisovaly předem definované odměny. Tyto návrhy mohou přispět jednak k úspoře nákladů podniku, jeho dalšímu rozvoji, tak

zvýšení motivace zaměstnanců. Zaměstnanci pod vidinou získání odměny zvýší svůj zájem o daný obor, budou motivováni se dále vzdělávat, získávat dodatečné informace a přijít tak se zlepšovacím návrhem, který bude realizován a odměněn.

Pokud budou tyto návrhy realizovány, věřím, že dojde ke zlepšení a zefektivnění systému vzdělávání a rozvoje pracovníků. Jejich pracovní schopnosti a dovednosti budou formovány tak, aby práci odváděli efektivně a byli podnikem přínosem především z hlediska současných i budoucích potřeb organizace, naplňování dlouhodobých podnikatelských cílů a pružného reagování na změny vnějšího i vnitřního prostředí.

## 6 SUMMARY

This work was focused on the analysis and evaluation of the actual situation in the field staff training and development company. Based on the information devise appropriate procedures to streamline and improve in this area. For the purpose of this study was selected manufacturing Woodworking cooperative Lukavec.

The theoretical part deals with the definition of terms relating to education and development. Also specifies human resources to invest in education and human resource development, including return on these investments and the issue of motivation for education. Business education, its areas, objectives, targets and model training and development is an additional part of the literature review and the conclusion is dedicated to the systematic training of workers and its individual parts. In addition an analysis of the current education system and the development of a reporting team was assembled questionnaire which includes 25 questions. The questions were divided into two groups. The task of the first group of questions was to determine the attitudes and opinions of employees on training and development in cooperative education and development tools, satisfaction surveys with these tools, workplace communication and so on. The second group of questions was to identify basic demographic information about respondents.

At the end, there are suggested changes, which should contribute to better staff training and development organization.

Key words: education, development, human resources, communication, motivation, educational program, employess

## 7 POUŽITÁ LITERATURA

1. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. (Vyd. 1., 963 s.) Praha: Grada.
2. Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. (Vyd. 1., 204 s.) Praha: Grada.
3. Donnelly, J. (1997). *Management*. (Vyd. 1., 821 s.) Praha: Grada.
4. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. (Vyd. 1., 233 s.) Praha: Grada.
5. Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. (1. vyd., 233 s.) České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.
6. Vodák, J. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. (1. vyd., 205 s.) Praha: Grada.
7. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. (1. vyd., 789 s.) Praha: Grada.
8. Belcourt, M., & Wright, P. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. (Vyd. 1., 243 s.) Praha: Grada.
9. Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. (Vyd. 1., xii, 462 s.) Praha: Computer Press.
10. Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. (Vyd. 1., 264 s.) Praha: C. H. Beck.
11. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (4. rozš. a dopl. vyd., 399 s.) Praha: Management Press.
12. Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích: základy moderní personalistiky*. (2. přepr. a dopl. vyd., 248 s.) Praha: Grada.

13. Prokopenko, J., & Kubr, M. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. (1.vyd., 631 s.) Praha: Grada.
14. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. (Vyd. 1., 168 s.) Praha: Grada.
15. Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. (1. vyd., 268 s.) Praha: Grada.
16. Synek, M. (1997). *Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika*. (2. vyd., 446 s.) Praha: Vysoká škola ekonomická.
17. Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (1. vyd., 207 s.) Praha: Grada.
18. Horalíková, M. (1999). *Personální řízení*. (Vyd. 3., 207 s.) Praha: Credit.
19. Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. (Vyd. 1., 122 s.) Praha: Grada.
20. Sloman, M. (2003a). *E-learning: stepping up the learning curve*. Impact: CIPD.
21. Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. (1. vyd., 162 s.) Praha: Alfa Publishing.
22. Weihrich, H. (1993). *Management*. (659 s.) Praha: Victoria Publishing.
23. Walker, A. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. (1. vyd., 253 s.) Praha: Grada.
24. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. (Vyd. 1., 215 s.) Praha: Grada Publishing.
25. Šrédli, K. (2010). *Znalostní ekonomika a vzdělávání*. (Vyd. 1., 115s.) Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.

26. Jindrová, A., Prášilová, M., & Zeipelt, R. (2008). *Statistika I.* (Vyd. 1., 175 s.) V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.
27. Zuntých, Z. (2003). *Dřevo pro život: 50 let Dřevozpracujícího družstva Lukavec.* Lukavec: Dřevozpracující družstvo Lukavec.
28. Martínek, Z., & Zeman, F. (2002). *Lukavec v proměnách století.* (1. vyd.) Pelhřimov: Vydavatelství 999.
29. Motivační vzorec pro sebevzdělávání. (2006). *Www.hrnews.cz*(6). Retrieved from: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/motivacni-vzorec-pro-sebevzdelavani-id-288121>
30. Internetové stránky Dřevozpracujícího družstva Lukavec [cit. 2014-05-12]. Dostupné z WWW: <http://www.ddl.cz/>.
31. Internetové stránky Evropského sociálního fondu v ČR – projekt Komplexní vzdělávání zaměstnanců DDL [cit. 2014-26-11]. Dostupné z WWW: <http://www.esfcr.cz/projekty/komplexni-vzdelavani-zamestnancu-ddl.cz>.
32. Internetové stránky Evropského sociálního fondu v ČR – OP Lidské zdroje a zaměstnanost [cit. 2014-28-11]. Dostupné z WWW: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>.
33. Interní materiály družstva



## 8 SEZNAM GRAFŮ, TABULEK, OBRÁZKŮ

### 8.1 Seznam grafů

Graf 1: Důvod zaměstnání v organizaci .....	52
Graf 2: Zájem ze strany DDL o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců.....	53
Graf 3: Spokojenost s množstvím informací při nástupu a zaškolením na pracovní pozici .....	54
Graf 4: Spokojenost zaměstnanců s nabídkou vzdělávacích kurzů .....	55
Graf 5: Počet vzdělávacích akcí absolvovaných během posledního roku.....	56
Graf 6: Přiměřenost množství nabízeného školení.....	57
Graf 7: Vzdělávací aktivita zaměstnanců mimo podnikové vzdělávání .....	59
Graf 8: Výše příspěvku, který jsou zaměstnanci ochotni vynaložit na konkrétní vzdělávací aktivitu.....	60
Graf 9: Vzdělávání jako forma motivační odměny.....	62
Graf 10: Hodnocení zaměstnanců svých současných znalostí.....	63
Graf 11: Pocit zaměstnanců o potřebě se dále vzdělávat a zdokonalovat v povolání.....	65
Graf 12: Možnost zaměstnanců vyjadřovat se k činnostem družstva v oblasti vzdělávání .....	66

## 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristika organizace .....	37
Tabulka 2: Délka zaměstnání.....	53
Tabulka 3: Postoj zaměstnanců k potřebě získávat další vědomosti.....	64
Tabulka 4: Uplatnění znalostí získaných podnikovým vzděláváním.....	65

### 8.3 Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategie efektivního využití systému podnikového vzdělávání při změně pracovního chování .....	16
Obrázek 2: Vzdělávání a rozvoj jako subsystém .....	18
Obrázek 3: Proces plánování odborné přípravy a rozvoje pracovníků v podniku .....	20
Obrázek 4: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace .....	21
Obrázek 5: Systémový přístup k rozvoji kompetencí vedoucích k naplnění pracovních cílů .....	22
Obrázek 6: Logo Dřevozpracujícího družstva Lukavec .....	37

## **9 PŘÍLOHY**

**Příloha 1:** dotazníkový formulář

**Příloha 2:** přehled tabulek pro zpracování dotazníkového průzkumu

Dotazník

**VDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ**

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který bude podkladem pro mou diplomovou práci na téma: Vzdělávání a rozvoj pracovníků v Dřevozpracujícím družstvu Lukavec. Na základě Vašich odpovědí se pokusím o zhodnocení úrovně vzdělávání a rozvoje v této organizaci.

Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za spolupráci.

Bc. Kristýna Čejková

studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

---

**1. V organizaci pracuji z důvodu:**

- a) dobrého finančního ohodnocení
- b) blízkosti mého bydliště
- c) práce mě naplňuje
- d) jistota práce
- e) jiný důvod:

.....

**2. V organizaci jsem zaměstnán/a:**

- a) méně než 1 rok
- b) 1 - 5 let
- c) 5 – 10 let
- d) déle než 10 let

**3. Zabývá se podle Vás DDL dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?**

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

**4. Jaké kurzy jste v rámci vzdělávání absolvoval/a v posledním roce? Vypište:**

.....  
.....  
.....

**5. Byl/a jste spokojen/a s množstvím informací a zaškolením na Vaší pozici?**

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

**6. Jsem s nabídkou vzdělávacích kurzů v DDL spokojen/a:**

- a) jsem spokojen/a, nic mi zde nechybí
- b) chybí mi kurzy – prosím vypište, které další druhy vzdělávání byste uvítali:

.....

**7. Seřad'te vzestupně následující možnosti tak, jak Vás ovlivňují při tvorbě názoru na absolvovanou vzdělávací akci:**

- lektor
- studijní materiály
- úroveň výuky
- místo konání
- téma vzdělávací akce
- objem nových informací
- délka vzdělávací akce

**8. Uveďte počet vzdělávacích akcí absolvovaných během posledního roku:**

- a) 1 - 5
- b) 6 - 10
- c) více než 10
- d) žádné

**9. Znalosti získané podnikovým vzděláváním v náplni své práce uplatňují:**

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

**10. Věnujete se i jinému vzdělávání mimo pracoviště?**

- a) ne
- b) ano, věnuji se:.....

**11. Domníváte se, že potřebujete získat nějaké další vědomosti (popř. dovednosti), které by Vám pomohly při výkonu práce, respektive zvýšily efektivitu Vaší práce?**

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

**12. Považujete vzdělávání jako formu motivační odměny?**

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

**13. Jakou formu školení upřednostňujete?**

- a) instruktáž
- b) seminář
- c) samostudium
- d) e-learning
- e) žádnou

**14. Množství nabízeného školení považují za:**

- a) přiměřené
- b) vysoké
- c) nízké



**15. Považujete sami potřebu vzdělávat se a zdokonalovat se ve Vašem povolání?**

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

**16. Mám možnost se vyjadřovat k činnostem organizace v oblasti vzdělávání:**

- a) ano a na můj názor je brán zřetel
- b) ano, ale na můj názor není brán dostatečný zřetel
- c) možnost vyjádřit se mám pouze velmi málo
- d) nemám možnost vyjádřit se
- e) o vyjádření nemám zájem

**17. Z jakého zdroje získáváte informace o možnostech vzdělávání?**

- a) internet
- b) spolupracovníci
- c) nadřízení
- d) z nástěnky

**18. Své současné znalosti hodnotím jako:**

- a) plně dostačující
- b) spíše dostačující
- c) spíše nedostačující
- d) absolutně nedostačující

**19. Očíslujte dané možnosti známkami 1 (nejvíce) až 5 (nejméně) podle rozsahu, jakým Vás daný faktor k dalšímu vzdělání motivuje:**

- zvýšení odbornosti
- zaměstnanecká výhoda
- uznání
- pracovní postup
- vyšší mzda

**20. Do jaké finanční částky z celkové ceny byste byli ochotni přispět na konkrétní vzdělávací aktivitu?**

- a) 0 – 5 %
- b) 6 – 25 %
- c) 26 – 50 %
- d) nad 50 %
- e) nejsem ochoten/ochotna přispět

**21. Je od Vás požadována zpětná vazba na proběhnutou vzdělávací aktivitu?**

- a) ano – formou dotazníku
- b) ano – formou testu
- c) vyhodnocení účinnosti školení probíhá až při ostrém provozu
- d) není požadována

**22. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:**

- a) základní
- b) střední odborné s výučním listem
- c) středoškolské s maturitou

- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

**23. Pracuji v úseku:**

- a) dělník
- b) technickohospodářský pracovník
- c) stravovací úsek

**24. Pohlaví:**

- a) žena
- b) muž

**25. Patřím do věkové kategorie:**

- a) do 24 let
- b) 25 – 34 let
- c) 35 – 44 let
- d) 45 – 54 let
- e) 55 let a více

Příloha 2: přehled tabulek pro zpracování dotazníkového průzkumu

**Tabulka 5: Důvod zaměstnání v družstvu**

dobré finanční ohodnocení	10
blízkost mého bydliště	54
práce mě naplňuje	14
jistota práce	24
jiný důvod	1
celkem	103

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 6: Délka zaměstnání v družstvu**

méně než 1 rok	4
1 - 5 let	14
6 - 10 let	16
více než 11 let	48
celkem	82

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 7: Zájem ze strany DDL o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců**

určitě ano	15
spíše ano	43
spíše ne	24
určitě ne	0
celkem	82

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 8: Spokojenost s množstvím informací při nástupu a zaškolením na pracovní pozici**

určitě ano	30
spíše ano	48
spíše ne	4
určitě ne	0
celkem	82

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 9: Spokojenost zaměstnanců s nabídkou vzdělávacích kurzů**

jsem spokojen/a	66
chybí mi nějaké kurzy	16
celkem	82

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 10: Počet vzdělávacích akcí absolvovaných během posledního roku**

méně než 5	44
6 až 10	20
více než 10	18
žádné	0
celkem	82

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 11: Vzdělávací aktivita zaměstnanců mimo podnikové vzdělávání**

ne	60
ano	22
celkem	82

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 12: Vzdělávání jako forma motivační odměny**

spíše ano	34
spíše ne	30
určitě ne	12
celkem	82

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 13: Přiměřenost množství nabízeného školení**

přiměřené	66
vysoké	9
nízké	7
celkem	82

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 14: Pocit zaměstnanců o potřebě se dále vzdělávat a zdokonalovat v povolání**

rozhodně ano	28
spíše ano	36
spíše ne	18
rozhodně ne	0
celkem	82

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 15: Možnost zaměstnanců vyjadřovat se k činností družstva v oblasti vzdělávání**

ano a na můj názor je brán zřetel	16
ano, ale na můj názor není brán dostatečný zřetel	17
možnost vyjádřit se mám pouze velmi málo	21
nemám možnost vyjádřit se	18
o vyjádření nemám zájem	10
celkem	82

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 16: Uplatnění znalostí získaných podnikovým vzděláváním v náplni práce**

určitě ano	36
spíše ano	32
spíše ne	14
určitě ne	0
celkem	82

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 17: Míňení zaměštnanců o potřebě získat další vědomosti**

určitě ano	14
spíše ano	26
spíše ne	38
určitě ne	4
celkem	82

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 18: Hodnocení zaměštnanců svých současných znalostí**

plně dostačující	14
spíše dostačující	64
spíše nedostačující	4
absolutně nedostačující	0
celkem	82

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 19: Výše příspěvku, který jsou zaměštnanci ochotni vynaložit na konkrétní vzdělávací aktivitu**

do 5 %	40
do 25 %	11
do 50 %	4
nad 50 %	0
nejsem ochoten/ochotna přispět	27
celkem	82

*Zdroj: Vlastní výzkum*