

# **Analýza systému vzdělávání zaměstnanců v Zálesí a.s.**

Martina Bílková

---

Bakalářská práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina BÍLKOVÁ**  
Osobní číslo: **M07203**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza systému vzdělávání zaměstnanců v Zálesí a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Provedte průzkum dostupných literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu systému vzdělávání zaměstnanců v Zálesí a. s.
- Na základě provedené analýzy vypracujte doporučení v rámci vzdělávání zaměstnanců pro firmu Zálesí a. s.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: 40 stran

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1403-7.
- [2] DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing s. r. o., 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [3] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [4] MOHELSKÁ, Hana. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.
- [5] HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana Matošková, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: 6. dubna 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 21. května 2010

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



Ing. Pavla Štaňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA

## BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně .....

.....

---

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

*2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

*(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

*3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

*(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

*(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

*(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou systému vzdělávání ve firmě Zálesí, a.s. V rámci teoretické části je zpracována problematika v oblasti vzdělávacích programů pracovníků v podniku.

V praktické části je pomocí dotazníků a studií vnitropodnikových materiálů zhodnocen průběh a úroveň těchto vzdělávacích programů a jejich skutečná aplikace ve firmě Zálesí a.s. Na základě porovnání skutečnosti s teoretickými poznatky jsou definovány nedostatky a navržena opatření na jejich odstranění. Navržená opatření na zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců v organizaci, například důkladněji provádět analýzu vzdělávacích potřeb, určitě předběžné náklady na vzdělávání, hodnocení reakce účastníků a kvality kurzu, motivace zaměstnanců k sebevzdělávání.

Klíčová slova: podnikové vzdělávání, systematické vzdělávání, metody vzdělávání, realizace vzdělávání, hodnocení vzdělávání.

## **ABSTRACT**

This thesis deals with an analysis of education in the firm Zálesí, and in the context of theoretical problems is presented in training programs for workers in the enterprise.

The practical part of the questionnaires and materials in-house study evaluates the progress and level of educational programs and their actual application in the company and Zálesí. Based on the comparison of facts with theoretical knowledge gaps are defined and proposed measures to eliminate them. Proposed measures to improve the system of training of employees in the organization, such as thoroughly analyze training needs, some preliminary training costs, the reaction of participants and the quality of the course, motivated employees-cannot for self-education.

Keywords: company education, systematic education, education methods, education implementation, education evaluation.

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce slečně Ing. Janě Matoškové za zodpovědné vedení, praktické rady a připomínky, které mi v průběhu zpracovávání mé práce poskytovala.

Dále děkuji personálnímu řediteli firmy Zálesí a.s. Ing. Josefu Chvílovi, hlavnímu konzultantovi bakalářské práce za poskytnutí potřebných informací, bez kterých by moje bakalářská práce nemohla být uskutečněna.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	12
<b>2 VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>14</b>
2.1 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	14
<b>3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>16</b>
3.1 IDENTIFIKACE A ANALÝZA POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ.....	17
3.2 PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČTOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ.....	19
3.2.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti .....	21
3.2.2 Metody vzdělávání používané mimo pracoviště.....	23
3.2.3 Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště .....	25
3.3 VYHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ.....	26
<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA FIRMY</b> .....	<b>31</b>
4.1 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ .....	32
4.2 ČINNOST PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ .....	35
<b>5 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTANCŮ VE FIRMĚ ZÁLESÍ A.S.</b> .....	<b>36</b>
5.1 REALIZACE VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ VE FIRMĚ ZÁLESÍ A.S. ....	40
5.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	43
5.3 VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	44
<b>6 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ PRO FIRMU</b> .....	<b>46</b>
6.1 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....	46
6.2 URČENÍ NÁKLADŮ NA VZDĚLÁVÁNÍ.....	46
6.3 ZEFEKTIVNĚNÍ VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE.....	47
6.4 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ K SEBEVZDĚLÁVÁNÍ.....	47
6.5 NABÍDKA JAZYKOVÝCH KURZŮ .....	48
6.6 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ Z FONDŮ EVROPSKÉ UNIE .....	49
6.7 NOVÝ PRACOVNÍK NA PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ.....	50
6.8 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	51
6.8.1 Hodnocení reakce účastníků a kvality kurzu.....	51
6.8.2 Hodnocení míry uplatnění osvojení znalostí a dovedností v praxi .....	52
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>53</b>



<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>59</b>

## ÚVOD

Lidský faktor je nejdůležitějším výrobním prostředkem. Úspěšné podniky si dobře uvědomují, že jejich prosperita a konkurenceschopnost závisí na kvalitní pracovní síle, a proto věnují velkou pozornost vzdělávání svých zaměstnanců.

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Vzdělávání a formování lidských schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Pro rozvoj vzdělávání zaměstnanců v organizacích je nezbytná účast a podpora ze strany jejich zaměstnavatele.

Tématem mé bakalářské práce je analýza systému vzdělávání zaměstnanců. O zpracování bakalářské práce na toto téma mě požádala firma Zálesí a.s. Díky této práci si rozšířím teoretický přehled a seznámím se skutečným systémem vzdělávání v podniku.

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy současného systému vzdělávání pracovníků navrhnout doporučení pro zlepšení vzdělávacího systému firmy Zálesí, a.s.

Bakalářská práce obsahuje dvě části. V první části – teoretické, budou definovány základní pojmy, které spadají do tématu bakalářské práce, které přispějí k uvedení do problematiky vzdělávání pracovníků. Základem teoretické části bude popis fází podnikového systému vzdělávání a používaných vzdělávacích metod.

V praktické části bude zanalyzován současný stav ve firmě Zálesí a.s. se zaměřím na činnost podniku, organizační strukturu, strukturu zaměstnanců, bude provedena analýza stávajícího podnikového systému vzdělávání pomocí dotazníků a bude zhodnocena úroveň vzdělávacích programů ve firmě a budou doporučeny způsoby ke zlepšení. Na základě porovnání teoretických poznatků s praktickými poznatky budou navrženy firmě opatření k odstranění zjištěných nedostatků a tím ke zdokonalení systému vzdělávání.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Bakalářská práce zabývající se tématem Analýza systému vzdělávání spadá do oblasti řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je hlavní činnost personálního oddělení.

Řízení lidských zdrojů je proces, kdy se přijímají rozhodnutí v oblasti lidských vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací. Ve světě se používá název Human Resource Management. (KOUBEK [6])

Podnik ke své existenci potřebuje zdroje materiálové, finanční, informační, ale především lidské. Bez lidí by podnik vůbec nemohl fungovat, protože jsou to právě lidé, kteří navrhují a vyrábí zboží, poskytují služby, kontrolují kvalitu, starají se o uplatnění produktů na trhu, rozdělují finanční zdroje a stanovují celkovou strategii a cíle organizace. Jednoduše jsou to lidé, kdo uvádí do pohybu ostatní zdroje, a proto nejdůležitější oblastí celého řízení organizace je **personální práce**. Aby podnik mohl dosahovat svých cílů, potřebuje k tomu mít efektivně pracující lidi. Ale ani ostatní zdroje nelze podceňovat. Co do důležitosti se lidským zdrojům prakticky rovnají zdroje informační. (KOUBEK [8])

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení každé firmy je plnit své cíle, být výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu. Aby firma dosahovala žádoucího zisku a aby její výkon a postavení na trhu se neustále zlepšovalo.

Personální práce tomuto přispívá tím, že:

- hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vy-  
laďuje,
- usiluje o optimální využívání pracovníků,
- formuje pracovní skupiny, usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilid-  
ské vztahy,
- zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků,
- dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání  
lidí a lidských práv. (KOUBEK [7])

K zajištění personální práce je třeba provádět různé **personální činnosti**:

Vytváření a analýza pracovních míst – je definování, vytváření pracovních úkolů a přiřazování těchto úkolů jednotlivým pracovním místům a pracovníkům, popisy pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.

Personální plánování – je odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě.

Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků – činnosti, které mají zajistit, aby na volná pracovní místa byl dostatek uchazečů o práci, a byli vybráni ti, kteří mají nejlepší předpoklad pro vykonávání práce v daném podniku.

Hodnocení pracovníků – je činnost, která má zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady a jaký je jeho rozvojový potenciál.

Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru – znamená zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa, povyšování a převádění na jinou práci nebo přeřazování na nižší funkci a propouštění pracovníků.

Odměňování – ovlivňuje pracovní výkon a motivuje pracovníky, včetně organizace a zaměstnaneckých výhod.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků – patří zde identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání.

Pracovní vztahy – jedná se o vztahy především mezi vedením firmy a představiteli pracovníků, zápisy z jednání, zpracovávají se informace a tarifních jednání a zákonných ustanovení.

Péče o pracovníky – jsou činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Personální informační systém – obsahuje zjišťování, uchovávání, zpracování a analýzu informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních příležitostí. Provádí se aktualizace všech potřebných osobních materiálů pracovníků, získávání informací o aktuálním trhu práce a situaci na něm. (KOUBEK [7])

Jednou z personálních činností je tedy vzdělávání.

## 2 VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání zaměstnanců vychází z personální strategie a je považováno za nejdůležitější personální činnost. V poslední době se požadavky na znalosti a dovednosti pracovníků neustále mění, a proto je důležité je neustále prohlubovat a rozšiřovat.

Vzdělávání zaměstnanců ve firmě představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Cílem těchto činností je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení většího pracovního výkonu jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace.

### **Oblasti vzdělávání se zaměřují zejména na:**

- **Orientace** – cílem je krátká a efektivní adaptace zaměstnance na organizaci, kolektiv zaměstnanců a práci na konkrétním pracovním místě
- **Prohlubování kvalifikace (doškolení)** – přizpůsobování odborných znalostí zaměstnanců specifickým požadavkům pracovních míst
- **Rekvalifikace (přeškolení)** – získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožní vykonávat práci na jiném než současném pracovním místě
- **Profesní rehabilitace** – cílem je opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě bránil ve vykonávání dosavadního zaměstnání (DVOŘÁKOVÁ [3])

### **2.1 Význam vzdělávání pracovníků**

V dnešní době není problém pro většinu organizací získat nejmodernější technologie nebo finanční zdroje na další rozšiřování svých činností. Organizace mají nejčastěji potíže se získáváním a udržením kvalitních pracovníků, kterých je v současnosti nedostatek. Krátkodobým řešením je přeplácení a přetahování pracovníků z jiných podniků. Dlouhodobé zabezpečení kvalitních pracovníků spočívá v jejich vzdělávání.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má velký vliv na efektivní provádění řady personálních činností. Můžeme říci, že se jedná nejdůležitější oblast řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně strategický význam, kterým je spojování zaměstnanců s úkoly pracovních procesů a zajištění toho, aby byli schopni plnit i budoucí úkoly vyžadující hlubší

nebo širší znalosti a dovednosti a nové způsobilosti či nový přístup související se změnami podoby práce. (ARMSTRONG [1])

Přínosem pro firmy při vzdělávání zaměstnanců je, že lépe vzdělaní zaměstnanci jsou schopni poskytovat kvalitnější služby, jsou často lépe finančně hodnoceni, zlepšují se interní komunikace mezi lidmi na pracovišti a zákazník získává lepší a profesionálnější servis. Firma, která vzdělává své pracovníky prostřednictvím zvyšování jejich kvalifikace, tak lépe obstojí v konkurenčním prostředí a může pružně reagovat na požadavky trhu. Pracovníci firmy jsou více motivováni a méně opouštějí stávající zaměstnání, snižuje se fluktuace, lidé jsou ve firmě spokojenější, podávají lepší pracovní výkony a především jsou odborně zdatnější.

Při motivování zaměstnanců k dalšímu vzdělávání se osvědčilo plné hrazení nákladů na vzdělávání firmou, kde je pracovník zaměstnán. Vhodné je také organizovat kurzy a školení někde v blízkosti sídla firmy, nikoliv přímo v podniku, protože účastníci kurzu jsou vyrušování pracovními povinnostmi. Je důležité, aby zaměstnanec, který absolvuje školení, své znalosti ve firmě náležitě uplatnil. (PETERKA [13])

### 3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Nejefektivnějším podnikovým vzděláváním pracovníků je dobře organizované systematické vzdělávání a rozvoj. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání pracovníků, sledující cíle strategie vzdělávání a rozvoje a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Systém vzdělávání pracovníků ve společnosti by mělo vytvářet nejen oddělení lidských zdrojů, nebo jiný zvláštní útvar pro vzdělávání, ale i všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná pracovní sdružení. Vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž se nejčastěji vyskytuje úzká spolupráce podniku s externími odborníky či mimopodnikovými vzdělávacími institucemi.

Systematické podnikové vzdělávání pracovníků má mnoho předností. Jsou to především:

- a) soustavně dodává organizaci náležitě odborně připravené pracovníky.
- b) umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace.
- c) zlepšuje pracovní výkon a produktivitu práce, kvalitu výrobků a služeb výrazněji než při jiném způsobu vzdělávání.
- d) soustavně zlepšuje kvalifikace, znalosti a dovednosti pracovníků.
- e) je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů k pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil.
- f) průměrné náklady na jednoho školeného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- g) zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci.
- h) přispívá ke zlepšení pracovních i mezilidských vztahů. (ARMSTRONG [1])

Systematické vzdělávání se skládá ze 4 základních fází:

1. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání
2. Plánování a rozpočtování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
3. Realizace = metody vzdělávání
4. Vyhodnocení efektivity procesu



Jedná se o uzavřený proces, který je založený na neustálém zlepšování. Všechny fáze na sebe navazují, ale každá dílčí fáze je samostatný dílčí proces. Části cyklu jsou samostatnými i doplňujícími se procesy, přinášejí synergický efekt. (KOUBEK [3])

### 3.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Jako první krok systematického vzdělávání si musíme stanovit potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Musíme se zaměřit na kvalifikaci zaměstnanců a požadavky pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci zaměstnance. [14]

Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. [9]

Potřeby můžeme rozdělit na tři základní typy:

- Předvídatelné oblasti potřeby,
- Oblasti, kde potřeba vzniká pozorováním a při kontrole,
- Oblasti, kde potřeba vzniká jako reakce na neočekávané problémy či změny.

Mezi přínosy analýzy vzdělávacích potřeb patří identifikace skutečných potřeb organizace v oblasti vzdělávání, sestavení efektivních vzdělávacích programů s cílem reálné potřeby firmy a jejich zaměstnanců a v neposlední řadě jsou efektivně vynaložené prostředky na následné vzdělávání. [15]

Základní definice potřeb vzdělávání vychází ze soustavného sledování kvality výrobků a služeb, využívání zdrojů, využívání pracovní doby a stability pracovníků na jednotlivých pozicích i v celém podniku. V praxi se analyzují údaje získané z podnikového informačního systému.

V zásadě je lze rozdělit do čtyř skupin:

#### 1. Údaje vztahující se k celé organizaci, především údaje o

- struktuře organizace,
- trhu, na kterém se prodávají výrobky a služby organizace,
- výrobním programem,
- pracovní neschopnosti,

- využívání kvalifikace a fondu pracovní doby,
- počtu a struktury pracovníků,
- technice a technologii v podniku.

## **2. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, především**

- popisy pracovních míst a jejich specifikace,
- informace o stylu vedení jednotlivých vedoucích pracovníků,
- informace o kultuře pracovních vztahů na jednotlivých pracovištích,
- plánované změny práce na pracovištích.

## **3. Údaje o jednotlivých pracovnících, které získáme**

- záznamů a hodnocení pracovníka,
- záznamů o kvalifikaci,
- záznamů o pohovorech s pracovníkem,
- výsledků testů,
- absolvování vzdělávacích programů,
- průzkumů, ve kterých se objevují názory zaměstnanců.

## **4. Údaje o vnějším prostředí organizace, jedná se o**

- kvalifikační struktury pracovních zdrojů a jejich vývoje,
- preferencích mládeže při volbě povolání,
- konkurenční nabídce pracovních příležitostí,
- dosavadní zkušenosti ze získávání pracovníků. (KOUBEK [8])

Potřebou vzdělávání je každý zjištěný nedostatek, mezera nebo problém, který brání zaměstnancům nebo zaměstnavateli v dosažení strategických cílů, který mohou být překonány díky metodám vzdělávání a rozvoje. Bez znalostí cílů a výsledků na úrovni zaměstnanců, týmů a zaměstnavatele jako celku nemůže být vzdělávání a rozvoj nikdy efektivní. Proces musí být systematický a provázaný na organizační strategii, plán osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců a proces hodnocení zaměstnanců. Abychom mohli vyhodnotit efek-

tivnost vzdělávání, musíme si stanovit nejprve cíl, podle kterého pak budeme hodnotit návratnost vynaložených prostředků. Musíme dbát na požadavky zaměstnanců. Dobře provedená analýza vzdělávacích potřeb je nezbytným předpokladem pro vytvoření efektivního vzdělávacího programu. (DVOŘÁKOVÁ [3])

Konečným výsledkem první fáze jsou odpovědi na otázky:

- **Kdo by měl být vzděláván?**
- **V čem by měl být vzděláván?**

Musíme tedy určit jmenovitě jednotlivce nebo skupiny zaměstnanců a zaměřit se na obsah vzdělávacího programu. (DVOŘÁKOVÁ [3])

### **3.2 Plánování a rozpočtování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Na fázi identifikace potřeb vzdělávání navazuje plynule fáze plánování a rozpočtování, porovnáváme potřebu vzdělávání, s možnostmi organizace tuto potřebu pokrýt. Při plánování ze současného stavu k žádoucímu stavu by měl plán odpovídat na soubor otázek „8W“.

1. Co má být obsahem vzdělávacího programu?
2. Kdo by měl být vzděláván?
3. Jaké budou nejvhodnější metody?
4. Kým bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?
5. Jaký je časový horizont vzdělávacího programu?
6. Kde se bude vzdělávání odehrávat?
7. Jaký je rozpočet plánovaného vzdělávání?
8. Jak budeme zjišťovat účinnost vzdělávacího programu? [1; Armstrong]

Odpovědi na první dvě otázky zjistíme během první fáze vzdělávacího cyklu. Odpovědi na zbytek otázek nám prozradí, u kterých jedinců je individuální potřeba vzdělávání a u kterých skupin zaměstnanců je potřeba kolektivního vzdělávání. Při výběru, kteří zaměstnanci se zúčastní daného vzdělávání, se rozhoduje mezi odpovědnými zaměstnanci personálního oddělení a liniiovými manažery.

Vzdělávací aktivity mohou být:

- povinné – vyplývají ze zákona nebo je vyžaduje technický nebo technologický vývoj,
- souvisejí s osobním rozvojem jednotlivců, jsou součástí jejich plánů kariéry,
- určitá nabídka, která pokrývá zájem zaměstnanců o rozvojové aktivity. (DVOŘÁKOVÁ [3])

Důležité je také financování vzdělávacích aktivit. Sestavování rozpočtu je částí plánu, který nevychází z potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ale z organizační strategie a strategie lidských zdrojů. Nejčastěji se v praxi pracuje s kratším časovým horizontem.

Rozpočet vzdělávání by se měl skládat z následujících složek.

- Fixní složky zabezpečující dlouhodobé vzdělávací programy, které se vztahují k střednědobým a dlouhodobým cílům organizace
- Variabilní složky zajišťující operativní vzdělávací programy, které se zaměřují na krátkodobější organizační potřeby a rozvojové aktivity
- Rezervní složky, které by měly úplně nebo alespoň částečně pokrýt náhlé a neplánované potřeby vzdělávání

S financemi souvisí také sestavení časového harmonogramu vzdělávacích programů. Musí se naplánovat vzdělávací aktivity s pracovními procesy.

V konečné fázi musí plán navrhnout metodiku vyhodnocení a stanovit kritéria, podle kterých bude posuzována účinnost vzdělávacích programů. (DVOŘÁKOVÁ [3])

### **Metody vzdělávání a jejich realizace**

Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se zaměřuje na organizační zajištění vzdělávacích akcí.

Patří sem:

- Rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu,
- Vyjednání podmínek, uzavření smluv,
- Zajištění místa, zařízení, studijních materiálů a pomůcek,
- Zajištění dopravy a ubytování, pokud je nutné,

- Včasná informovanost účastníků školení,
- Distribuce instrukcí ke kurzu.

Většina těchto činností probíhá ještě před zahájením školení. Je nutné sestavit kontrolní seznam pro všechny aktivity, které je potřebné zajistit. Musíme také připravit hodnotící dotazníky a vést si evidenci zaměstnanců, kterých vzdělávacích programů se kdo zúčastnil. V průběhu samostatného vzdělávacího programu musíme monitorovat jednotlivé kurzy, abychom zjistili, zda vše probíhá podle plánu, časového harmonogramu a v rámci schváleného rozpočtu. Po každém ukončeném kurzu bychom měli vypracovat hodnotící zprávu, abychom měli aktuální přehled o stavu plnění plánu a čerpání finančních prostředků. (KOUBEK [7])

Postupem času se vytvořila dosti široká škála metod vzdělávání, které můžeme zařadit do 3 velkých skupin:

1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti,
2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště,
3. Metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště,

V praxi dochází k používání všech tří metod pro vzdělávání všech kategorií zaměstnanců a také k určitým modifikacím s přihlédnutím na náplně práce konkrétní skupiny školených zaměstnanců. (ARMSTRONG [1])

### 3.2.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

Mezi metody používané ke vzdělávání na pracovišti bývají nejčastěji zařazované:

**a) Instruktaž při výkonu práce** – nejjednodušší způsob zácvik nového nebo méně zkušeného pracovníka. Tato metoda umožňuje rychlý zácvik u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů. Jde o jednorázové působení, vzdělávání probíhá v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.

**b) Koučování** – je charakteristické dlouhodobějším instruováním, vysvětlováním a sdělováním připomínek a pravidelnou kontrolou výkonu pracovníka ze strany nadřízeného nebo školitelem. Jedná se o soustavné podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu práce. Pracovník je informován o hodnocení své práce. Tato metoda umožňuje oboustrannou spolupráci vzdělávaného pracovníka se školitelem, vzdělávání opět probíhá pod

tlakem pracovních úkolů, v hlučném a rušivém prostředí a může být rozkouskované a ne-soustavné.

**c) Counselling** – jedná se o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování vzdělávaného pracovníka a jeho školitele, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a školitelem, podřízeným a nadřízeným. Vzdělávaný pracovník se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a školitelem vzniká vzájemná zpětná vazba, která poskytuje námět pro obohacení stylu vedení pracovníků. Školící pracovník si tak sám formuje a prověřuje své schopnosti pracovat s lidmi. Tato metoda je časově náročná a vzdělávání se může dostat do rozporu s plněním běžných úkolů na pracovišti. (DUDA [4])

**d) Asistování** – tradiční a často používaná metoda. Vzdělávaný pracovník je přiřazen ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění pracovních úkolů a učí se od něj pracovními postupům. Postupem času se pracovník podílí více na pracovních úkolech samostatněji, na konec získává takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci samostatně. Tato metoda se využívá nejen při vzdělávání pracovníků při manuální práci, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů. Výhoda této metody spočívá v soustavném působení na vzdělávaného pracovníka a je kladen důraz na praktickou stránku vzdělávání. Vzdělávaný pracovník se může přiučit i nevhodným pracovním návykům, protože informace i instrukce má jen z jednoho zdroje.

**e) Pověření úkolem** – je rozvinutí nebo návaznost asistování. Vzdělávaný pracovník je svým školitelem pověřen splnit určitý úkol. Jeho práce je sledována, usměrňována a hodnocena. Cílem metody je rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Jako nevýhoda metody může být, že pracovník se při plnění úkolů dopustí chyb nebo nesplní úkol. Neúspěchem můžeme ohrozit důvěru řídicích pracovníků.

**f) Rotace práce** – nejpoužívanější metoda, kterou můžeme použít pro nejuniverzálnější pracovníky. Vzdělávaný pracovník je vždy na určitý čas pověřen určitými pracovními úkoly v různých částech firmy. Díky této rotaci práce lépe poznává firmu, osvojuje si širší okruh znalostí a dovedností. Zároveň si je vedoucí pracovníci testují jeho schopnosti. Tato metoda je důležitý nástroj při zvyšování flexibility nejen pracovníků, ale i celé firmy. Nevýhodou je, že pracovník nemusí vždy uspět na každé části pracoviště. To se může pode-

psat na jeho sebevědomí a odrazit v hodnocení jeho způsobilosti u nadřízených. (KOUBEK [7])

Uvedené metody se většinou orientují na rozvoj znalostí, sociálních vlastností a dovedností. Vzdělávání na pracovišti, při výkonu práce, je levné, ale může vést k tomu, že pracovní výkon školitele se sníží, protože se bude muset věnovat více vzdělávanému pracovníkovi. Vzdělávání bývá individuální a jeho průběh může být přizpůsoben specifickým vlastnostem a schopnostem vzdělávaného pracovníka. Vzdělávanému pracovníkovi přináší praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti a osvojuje si práci. Pracovník se učí v konkrétních podmínkách firmy, učí se pracovat s konkrétní firemní technikou a používá firemní postupy. Na druhé straně nemáme ve firmě vhodné a schopné školitele. Školení nemusí vždy probíhat nerušeně. Při plném vytížení všech pracovníků se těžko hledá školitel, který by na vzdělávání pracovníka mohl působit soustavně. Pokud při vzdělávání pracovníka školitel nestíhá svou práci z důvodu školení, musí někdo jiný tu práci udělat za něj, což se nelíbí těm pracovníkům, kteří se nevzdělávají. (KOUBEK [7])

### 3.2.2 Metody vzdělávání používané mimo pracoviště

Vzdělávání pracovníků mimo pracoviště má spíše hromadný charakter, je určeno pro více účastníků. Tyto metody umožňují variabilitu a přizpůsobení se specifické skupině vzdělávaných zaměstnanců. U metod je využíváno institucionální vzdělávání a často se odehrává i v podobném prostředí – v učebnách, výukových dílnách a školících areálech. Vzdělávání mimo pracoviště je zabezpečováno interními a externími vzdělávacími útvary. Interní vzdělávací útvary mají výhodu, že důvěrně znají prostředí organizace. Externí vzdělávací instituce mají výhodu v obohacení účastníků vzdělávání o nové nápady a odhalení problémů. (KOUBEK [7])

Tyto metody se hodí spíše k rozvíjení schopností řídicích a vedoucích pracovníků podniku a specialistů.

Mezi metody zajišťující vzdělávání mimo pracoviště patří:

**a) Přednáška** – zaměřena na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí. Výhodou je rychlost předání informací a nevýhodou je jednosměrný tok informací.

**b) Demonstrování** – názorné a praktické vyučování. Tato metoda zprostředkovává znalosti a dovednosti ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v jiných prostorách určených pro názorné předvádění pracovních postupů na pracovních zařízeních

**c) Workshop a případová studie** – předkládají účastníkům vzdělávání reálnou nebo smyšlenou problémovou situaci, která už proběhla nebo je aktuální, a kterou musí účastníci vyřešit ve stanoveném čase. Případová studie nemá jednoznačné řešení. Tato metoda se používá pro vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců.

**d) Simulace** – vytváření modelové situace, která se blíží realitě, ale je zjednodušena na úroveň, kterou zvládnou školící se pracovníci. Účastníci se řídí scénářem, kde je cílem během časového období učinit řadu na sebe navazujících rozhodnutí. Metoda se používá tehdy, když je výcvik v reálu velmi nákladný, nebezpečný nebo existuje vysoké způsobení škody. Tato metoda je velmi náročná na přípravu a nese sebou riziko, že bude modelová situace daleko od reality. Simulace je velmi účinnou metodou pro nácvik komunikace, zejména pak argumentování a schopnosti rozhodovat.

**e) Hraní rolí** - metoda je zaměřená na procvičování praktických schopností člověka a emocionální prožívání nacvičovaných situací. Účastníci hrají podle scénáře určitou roli. Scénář má otevřený konec. Metoda se nejčastěji používá u manažerů pro osvojení sociálních rolí a sociálních dovedností. Metoda je náročná na organizaci a přípravu, učí samostatnosti a sebeovládání. (DVOŘÁKOVÁ [3])

**f) Assessment centre** - je speciální diagnostická metoda, která se používá pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů na nejrůznější pozice. Je charakteristická přímým porovnáním jednotlivých kandidátů více hodnotiteli podle dohodnutých kritérií a očekávání kladených na vybírané osoby. Navozuje situace, ve kterých uchazeči řeší ve stejný okamžik simulované reálné problémy firmy nebo modelové situace blízké obsazované pracovní pozici. Jedná se o velmi nákladnou metodu. [11]

**g) Outdoor training** - propojuje fyzické a psychologické aktivity. Zaměřuje se na rozvoj duševních a fyzických sil, zejména však na rozvoj týmové spolupráce. Jednotlivé úkoly jsou voleny tak, aby iniciovaly vnitřní změnu chování a jednání zúčastněných. Cílem outdooru je upevnění, případně oživení firemních vztahů, poznání osobních a týmových vlastností jednotlivce, poznání pracovního týmu jako celku, iniciování vnitřní změny chování a jednání každého účastníka. [10]



Vzdělávání mimo pracoviště má pro podnik výhody v tom, že kurzy bývají vedeny zkušenými odborníky, účastníci získají nejnovější znalosti, dovednosti a informace. Při vzdělávání mimo pracoviště se seznámí s nejmodernějšími stroji a zařízeními. Také mají možnost vyměnit si zkušenosti s pracovníky z jiných firem. Mohou do firmy přinést nové myšlenky a přístupy. Vzdělávání mimo pracoviště má i určité nevýhody, mezi které patří například, že bývají hodně drahé. Většinou jsou zaměřeny na teoretické poznatky, které pak nejdou uplatnit v každé firmě. Někdy také bývá různá možnost aplikace ve firmě, protože každá firma má jiné vybavení, než na kterém se to pracovníci učili. Kurzy, které jsou nabízeny od různých školících firem, nemusí vždy odpovídat potřebám firmy. Dále mohou mít také firmy problémy s uvolňováním pracovníků na školení a za jejich nepřítomnosti mohou vzniknout problémy, které bez nich nelze vyřešit. (KOUBEK [8])

### 3.2.3 Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

V odborné literatuře např. Dvořáková [3] jsou uváděny i metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.

**a) Pracovní porady** – při pracovních poradách dochází k výměně zkušeností, prezentací různých názorů. Metoda je vhodná k překonání pasivní role nováčků v pracovním kolektivu a jeho rychlejší zapojení do pracovního procesu. [12] Pro efektivnost pracovní porady bychom měli dělat delší porady pouze jedenkrát za měsíc, zajistit pro jednání příjemné prostředí, na řízení porady bychom měli zvolit zkušeného odborníka. Na vedení porady se musíme pečlivě připravit, naplánovat vhodné témata porady. (GARTNEROVÁ [11])

**b) Poradenství** – tato metoda je vhodná pro vedoucí zaměstnance, kteří jsou motivováni k dalšímu vzdělávání a seberozvoji.

**c) Action learning (učení se akcí)** – je to metoda spolupráce při učení, kdy malá skupina studentů, kteří se pravidelně schází, aby přemýšlely nad skutečnými pracovními problémy. Základní filozofií je, že nejefektivnější výuka probíhá, když jsme postaveni před skutečný problém. Akční vzdělávání může zlepšit způsob, kterým se učí lidé ze skutečné praxe. Účinnost lze měřit pomocí změn v práci pracovníků a pracovní prostředí a praktických výsledků. (TAYLOR [15])

**d) Trainee programs** – u této metody je cílem připravit zaměstnance na vedoucí funkce a k převzetí složitých úkolů. Metoda bývá zaměřena na čerstvé absolventy vysokých škol,

s cílem identifikovat jejich silné a slabé stránky, rozšířit jejich odborné předpoklady k vykonávání daného zaměstnání.

**e) Samostudium** – tato metoda pomáhá překonávat bariéry tradičního studia, kdy je nutnost osobní účasti v určitém čase a ukončení vzdělávacího procesu v předem stanoveném termínu. Samostudium většinou využívají starší a zkušenější zaměstnanci. (DVOŘÁKOVÁ [3])

**f) E-learning** – představuje standardizovanou formu vzdělávání, protože se ke každému zaměstnanci dostane stejné sdělení. Tato metoda je určena pro všechny zaměstnance firmy. (HRONÍK [5])

**g) Vědomostní balíčky** – jsou součástí metody samostudia; je to sbírka vědomostních materiálů, která může obsahovat přímé čtení, aktivity, rozborů určitých případů, zvukový záznam, videozáznam, stanovení úkolů a hodnotící cvičení. Používá se u jednotlivých posluchačů jako forma dálkové výuky. (DUDA [4])

### 3.3 Vyhodnocení efektivity procesu vzdělávání

Proces vyhodnocování je jakýkoliv pokus získat informace o účinku určitého vzdělávání a ocenit jeho hodnotu. Vyhodnocování vyústí v rozhodování, zda dané vzdělávání mělo smysl, či nikoliv a co bychom měli zlepšit.

Vyhodnocování efektivity procesu vzdělávání je jednou z nejsložitějších činností. Při vyhodnocování vzdělávání můžeme přihlížet k reakci školených osob – na jejich zážitky ze vzdělávání, co si myslí o užitečnosti určitého vzdělávání, apod. Také můžeme pomocí hodnocení poznatků zjistit, co se školení zaměstnanci díky dalšímu vzdělávání naučili. Při hodnocení pracovního chování zjišťujeme, jaké vzdělávání upřednostňují absolventi při výkonu své práce. Odhadujeme, do jaké míry uplatní své poznatky a zkušenosti z kurzů, které získali při vzdělávání mimo pracoviště. Hodnocení na úrovni organizační jednotky se pokouší zjistit dopad změn v pracovním chování absolventů vzdělávání na fungování v této části firmy, kde tito lidé pracují. Zjišťování můžeme poznat při zlepšení výstupů, produktivity, kvality, příspěvků k plnění úkolů nebo prodeje. Při hodnocení konečné hodnoty zjišťujeme, jaký prospěch má vzdělávání na celek firmy – z hlediska ziskovosti a růstu firmy. Vyhodnocení na této úrovni se vztahuje ke kritériím, díky nim organizace posuzuje svoji

efektivnost a svůj prospěch nebo neúspěch. Je velmi obtížné ocenit a vyčíslit, do jaké míry vzdělávání přispělo ke konečným výsledkům organizace. (DUDA [4])

Vyjádření efektivnosti programů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, se projevují pomocí výsledků vzdělávacích aktivit, nikoliv samotnými aktivitami. Vzdělávací aktivity jsou viditelné i měřitelné. Rozpoznatelnost a měřitelnost většiny výsledků je těžší a nejsnadnější je určení a ohodnocení aktivit, které měly přímý podíl na úrovni těchto výsledků. Konečným efektem je rozvoj jednotlivce i jeho současného nebo budoucího zaměstnavatele. Člověku se zvyšuje jeho celková užitečnost. Nejtěžší je ohodnotit číselný efekt – vyjádření účinnosti vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů je těžké, složitější je ale změřit změny v jednání, ve zlepšování schopností, jak vést lidi nebo komunikace, vyjednávací dovednosti a zefektivnění rozhodování. Musíme se také zaměřit na to, kdy je vůbec vhodné zkoumat efektivnost vzdělávání – jestli ihned po skončení vzdělávacího programu nebo s určitým časovým odstupem. A na základě čeho stanovit tato kritéria. (DVOŘÁKOVÁ [3])

Také se vyhodnocení efektivnosti vzdělávání zaměřuje na dva cíle. Plní kontrolní funkci – ověřuje, zda zvolený školící proces byl nejefektivnější z nabízených možností pro tuto vzdělávací potřebu včetně nákladů a slouží k předložení návrhů na zlepšení budoucích vstupů. Také slouží k zjišťování, zda pod vlivem vzdělávání dochází k dlouhodobému zlepšování či trvalé pozitivní změně pracovního výkonu. Vyhodnocovací proces začíná momentem sestavování vzdělávacího plánu. (DVOŘÁKOVÁ [3])

### **Nejčastější kritéria hodnocení efektivnosti procesu vzdělávání:**

1. Porovnávání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu.
2. Monitorování vzdělávacího programu a procesu.
3. Hodnocení ze strany vzdělávaných účastníků.
4. Hodnocení bezprostředním nadřízeným vzdělávaného pracovníka.
5. Pokus kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů. (KOUBEK [6])

Pro vyhodnocení efektivnosti vzdělávání může využít následující postup:

### **1. Definovat výsledky, kterých má školení dosáhnout.**

Musíme přesně specifikovat, jakých výsledků a výstupů má být dosaženo.

### **2. Transformovat výsledky v cíle.**

Cíle musí být srozumitelně vyjádřené, měřitelné, adekvátně dosažitelné, reálné a termínované nebo vztažené k určité události.

### **3. Zajistit, aby každý znal cíl už od začátku.**

### **4. Vytvoření metod pro porovnávání skutečných výsledků s cíli.**

Je potřebné zajistit jednotný a konzistentní přístup pro celou organizaci. Jedná se o tzv. formální metody zkoumání výsledku vzdělávání, mezi které řadíme:

- Sestavování testů pro testování znalostí účastníků před a po skončení školící akce
- Příprava formulářů a dotazníků pro hodnocení školící akce ze strany účastníků
- Sestavení checklistů, které mají sloužit k monitorování vzdělávacího programu
- Zajištění setkání zaměřeného na získání zpětné vazby, za účelem kvalitativního zhodnocení vzdělávacího programu
- Rozhodnutí, jakými statistickými údaji nebo ekonomickými ukazateli bude kvantifikován praktický přínos vzdělávacího procesu

### **5. Vyhodnocení okamžitého a dlouhodobého přínosu.**

Hodnocení pomocí dotazníků přináší užitečný obraz o efektivní momentální učící zkušenosti. K hodnocení dlouhodobého přínosu je zapotřebí časový odstup, který umožňuje uvedení nových znalostí a dovedností do praxe.

### **6. Využití výsledků.**

Získané informace se využívají jako vstupní data pro příští vzdělávací cyklus. (DVOŘÁKOVÁ [3])

## TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

Podnik, který chce dosáhnout co nejlepších výsledků v oblasti vzdělávání, musí mít vhodný a efektivní vzdělávací program. Můžeme tedy obecně říct, že firmy nutně nevynakládají finance do vzdělávání. Pokud potřebují odborníky pro svou činnost, chtějí přijmout pracovníky již vybavené požadovanými znalostmi.

System vzdělávání pracovníků by měl probíhat podle těchto fází:

### 1. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání.

Zaměření se na kvalifikaci zaměstnanců a požadavky pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci zaměstnance.

### 2. Plánování a rozpočtování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Důležité je plánování a financování vzdělávacích aktivit. Sestavování rozpočtu je částí plánu, který nevychází z potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ale z organizační strategie a strategie lidských zdrojů.

### 3. Metody vzdělávání.

Firmy nejčastěji využívají možností vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště. Je důležité zvolit vhodnou metodu z důvodu časové náročnosti vzdělávání.

### 4. Vyhodnocení efektivity procesu vzdělávání.

Vyhodnocení efektivity procesu vzdělávání je nejnáročnější fází celého systému vzdělávání pracovníků. Nejčastěji se hodnotí vzdělávání prostřednictvím účastníků vzdělávání ihned po skončení vzdělávací akce.

V praktické části bude představena firma Zálesí a.s., její hlavní podnikatelská činnost, struktura zaměstnanců, činnost personálního oddělení, vzdělávání zaměstnanců a realizace vzdělávacích programů, ekonomické ukazatele a zhodnocení vzdělávání pomocí silných a slabých stránek firmy. Skutečný systém vzdělávání zaměstnanců bude zjištěn pomocí dotazníkového šetření. Díky dotazníkovému šetření bude provedeno vyhodnocení analytické části a budou navržena opatření pro firmu za účelem zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Bakalářská práce je zpracována pro firmu Zálesí a.s. Společnost vznikla v roce 1950 jako Jednotné zemědělské družstvo ZÁLESÍ Luhačovice. Postupem času se společnost transformovala. Od roku 2006 funguje organizace jako Zálesí a.s. Statutární orgánem společnosti je představenstvo, které má 10 členů. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, která má 3 členy.

### **Mezi hlavní činnosti firmy patří:**

- Výrobky z plastických hmot, obaly
- Polygrafická výroba
- Kovoobrábění
- Výroba nástrojů
- Zámečnictví
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Ubytovací služby včetně provozování hostinských činností
- Provozování tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici
- Podnikání v zemědělské výrobě včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účely zpracování a dalšího prodeje

### Společnost má 6 závodů:

- Závod Plasty
- Závod Obaly
- Závod Kovo
- Závod Hotely
- Závod Obchod
- Závod Agro

#### 4.1 Struktura zaměstnanců

Ve firmě Zálesí a.s. pracuje 402 zaměstnanců, jejichž věková struktura a vzdělání jsou uvedeny níže. Tyto statistické záznamy jsou čerpány z interních materiálů firmy a Výroční zprávy 2008.

*Tab. 1. Počet zaměstnanců. [vlastní zpracování]*

	2007	2008	2009
Počet zaměstnanců	523	509	402

Z tabulky č. 1 Je zřejmé, že od roku 2007 počet zaměstnanců klesá. Propouštění zaměstnanců je způsobeno finanční krizí.

Z celkového počtu zaměstnanců pracuje ve firmě Zálesí a.s. 40% žen a 60% mužů. Ve firmě pracuje převážné množství žen ve výrobním oddělení (77% všech žen ve firmě) a pouze 23% žen je zaměstnáno jako TH pracovník.

*Tab. 2. Vzdělanostní struktura zaměstnanců. [vlastní zpracování]*

Vzdělání	Počet zaměstnanců	Podíl v %
Základní	12	3
Vyučení	205	51
Úplné střední odborné	143	36
Vysokoškolské	42	10

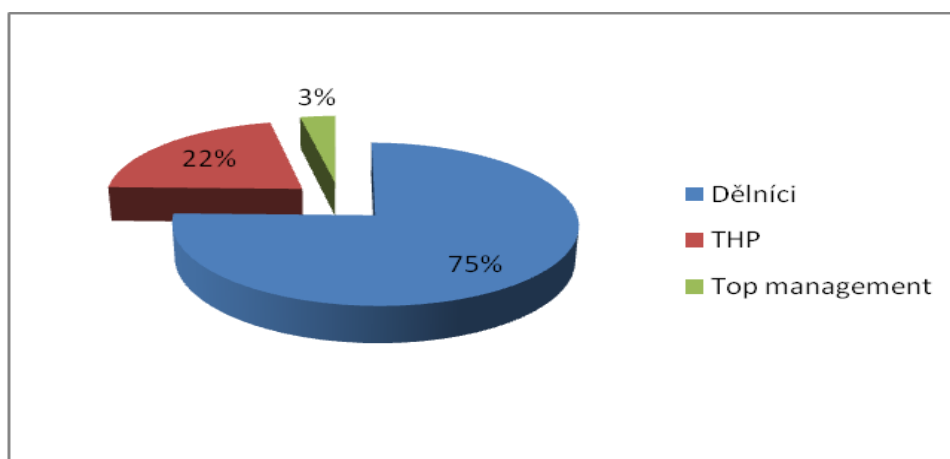
Z tabulky č. 2 je zřejmé, že největší část tvoří zaměstnanci s vyučením a se středoškolským vzděláním. Dále následují zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Nejméně zaměstnanců v podniku má základní vzdělání.



Tab. 3. Věková struktura zaměstnanců. [vlastní zpracování]

Věkové rozpětí	Počet zaměstnanců	Podíl v %
0 – 30 let	15	4
31 – 40 let	137	34
41 – 50 let	220	54
51 – 60 let	30	8
Nad 60 let	0	0

Z tabulky č. 3 plyne, že firma zaměstnává nejvíce lidí ve věku 30 až 50 let.



Obr. 1. Struktura zaměstnanců podle pracovní kategorie

Z obrázku 1 vyplývá, že firma Zálesí a.s. podle zastoupení 75% dělníků z celkového počtu zaměstnanců, má specifika výrobní organizace. Podíl THP je 22% a podíl Top managementu jsou 3%.

Typického pracovníka firmy Zálesí a.s. lze charakterizovat jako muže, přibližně ve věku 40 – 50 let s výučním listem a pracujícího na pozici dělníka. Podle zjištění, že ve firmě je zaměstnáváno 60% mužů z celkového počtu zaměstnanců, budou i podle tohoto kritéria orientovány vzdělávací potřeby. Nejčastěji se bude vzdělávání zaměřeno na školení řidičů, vazačů, jeřábníků, svářečů a dalších dělnických profesí.

Tab. 4 Míra fluktuace [vlastní zpracování]

ROK	MÍRA FLUKTUACE (%)
2007	27,2
2008	44,2
2009	24,9

Z tabulky č. 4 je patrné, že míra fluktuace byla nejvyšší v roce 2008. Uvádí se, že ideální míra fluktuace je 5 – 7%. Podle průzkumů byla průměrná hodnota fluktuace v roce 2007 v České republice 14,8%. [17]

Je zřejmé, že firma má fluktuaci poněkud vyšší. Podle interních informací firmy tento nárůst míry fluktuace způsobila celosvětová hospodářská krize. Firma přišla o důležité zakázky, proto se nedostatek práce projevil propouštěním velkého množství zaměstnanců.

Tab. 5 Další ekonomické ukazatele za rok 2009 [vlastní zpracování]

Produktivita práce	404 000 Kč
Osobní náklady	12 000 000 Kč
Celkové náklady	521 183 000 Kč
Podíl osobních N k CN	23,2%

Z tabulky č. 5 je vidět, že produktivita práce činila 404 000 Kč na 1 zaměstnance. Optimální hodnota je 500 000 Kč na 1 zaměstnance, tato informace je uváděna v odborné literatuře. Firma by se měla snažit o zvýšení produktivity práce snížením nákladů a vyššími tržbami. Podíl osobních nákladů k celkovým nákladům je 23,2%.

Tab. 6 Zisk firmy [vlastní zpracování]

2007	25 288 000 Kč
2008	3 680 000 Kč

Z tabulky č. 7 je zřejmé, že firma měla v roce 2008 podstatně nižší zisk, než v roce 2007. Pokles zisku byl způsoben hospodářskou krizí.

## 4.2 Činnost personálního oddělení

Ve firmě Zálesí a.s. se personální oddělení skládá ze 2 osob. Jsou to personální ředitel, který se zodpovídá generálnímu řediteli firmy a personální asistentka.

Náplň personálního oddělení spočívá v zajišťování zaměstnanců pro celou společnost.

Mezi činnost personálního oddělení patří:

- popis pracovního místa,
- nástup nového zaměstnance do společnosti,
- zjišťování spokojenosti zaměstnanců – všeobecně, náměty, připomínky, roční hodnocení zaměstnanců, ukončení pracovního poměru, analýza údajů, motivace zaměstnanců, vzdělávání,
- zajištění a vyhodnocování plánu školení a vyhodnocování jednotlivých školení,
- plán školení a výcviku,
- vyhodnocení účinnosti a efektivnosti provedených vzdělávacích akcí.

## 5 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTANCŮ VE FIRMĚ ZÁLESÍ A.S.

Společnost Zálesí a.s. vychází při vzdělávání zaměstnanců ze směrnice personálního ředitele, jež má za úkol zajistit vzdělávací program firmy.

Hlavním cílem vzdělávání je, aby na všech úrovních v organizaci působili odborně zdatní zaměstnanci, kteří jsou schopni přizpůsobit se měnícím se nárokům na práci. Zaměstnanci musí být kvalifikováni podle odpovídajících požadavků.

### **Mezi hlavní záměry vzdělávání v Zálesí a.s. patří:**

- Realizace vzdělávání vyplývající ze zákona nebo měřitelný přínos pro firmu,
- Využití více metod vzdělávání a školení zaměstnanců,
- Vzdělávání směřovat do aplikace již nabytých teoretických znalostí za uplynulé období firemní praxe,
- Zaměřit se na vzdělávání skupin, ne jednotlivců,
- Zajištění vyhodnocení každé školící akce – jaký je přínos absolvování vzdělávání pro firmu.

### **Systém vzdělávání v Zálesí a.s.**

Systém vzdělávání zaměstnanců zahrnuje:

- a) zákonné a povinné přezkušování s cílem udržet potřebnou kvalifikaci a oprávnění pro společnost,
- b) odborné vzdělávání s cílem udržení úrovně současných poznatků, vědomostí a dovedností pro hlavní činnost podniku.

Zákonné školení má podíl 35% na celkovém vzdělávání a odborné vzdělávání má podíl 65% na celkovém vzdělávání.

Požadavky na vzdělávání na základě identifikovaných potřeb a dosažené odborné způsobilosti předkládají personalistovi generální ředitel společnosti nebo ředitelé závodů a útvarů. Tyto požadavky jsou předkládány na formuláři (formulář „Požadavek na zajištění školení a vzdělávání na rok x“). Formulář je uveden jako příloha P IV. Vyplněný formulář se předá personalistovi, který přezkoumá realizovatelnost požadavku a formu realizace.

Na základě předložených požadavků personální útvar zpracuje Plán výchovy a vzdělávání do 31. 1. příslušného roku. Ukázka plánu je v příloze P V. Zpracovaný plán na příslušný rok předá generálnímu řediteli společnosti ke schválení a podpisu.

Analýzu vzdělávacích potřeb firma nemá propracovanou. Vždy si jednotliví vedoucí pracovníci sami určí, koho pošlou na školení.

Školení jsou rozdělena z hlediska časového horizontu:

- Aktuální
- Střednědobé
- Dlouhodobé

Aktuální školení jsou školení, která vznikají na základě současné situace z okamžité potřeby, do plánu školení jsou zahrnována dodatečně personalistou.

Střednědobé školení vznikají na základě charakteristiky pracovního místa.

Dlouhodobé školení musí být stanoveno příkazem generálního ředitele dle konkrétní situace. Jsou to například jazykové kurzy a školení na počítači.

Rozpočet na vzdělávání není blíže specifikován. Firma nemá stanovenou finanční částku, školení bývá uskutečněno podle návrhu, který předloží jednotliví vedoucí pracovníci do konce roku.

### PRŮBĚH VÝBĚRU DODAVATELE ŠKOLENÍ

Výběr dodavatele externího školení provádí personalista ve spolupráci s příslušným vedoucím. Informace o možných dodavatelích získává z nabídky firem, doporučení, referencí a informací z tisku. Všechny tyto informace personalista shromažďuje a ve spolupráci s příslušným vedoucím provede výběr nového dodavatele školení. Dodavatel školení bývá vybírán dle následujících kritérií – nabídka od stálých dodavatelů, cena a místo školení. Zaměstnanci ve firmě se zúčastňují školení, která jsou nejdále v Brně nebo v Ostravě, z důvodu časové náročnosti.

U stávajících dodavatelů školení provádí tento výběr na základě předchozího hodnocení vzdělávacích akcí.

### ŠKOLENÍ ZAŘAZENÁ DO PLÁNU – EXTERNÍ

Požadavky na školení dle právních norem a předpisů předá personalista bezpečnostnímu technikovi, energetikovi. Tito zajistí dodavatele školení – lektora a účast jednotlivých zaměstnanců na školení.

Školení pro získání, prohloubení a zvýšení kvalifikace objedná personalista po konzultaci s příslušným ředitelem závodu, útvaru. Kopie objednávky je uložena u personalisty.

Firma nejčastěji spolupracuje s firmou Profima Zlín, INTEGRA Brno, Démonia Praha.

### ŠKOLENÍ ZAŘAZENÁ DO PLÁNU – INTERNÍ

Na základě podepsaného a schváleného plánu školení personalista domluví s příslušným lektorem termín interního školení. Interní školení nejčastěji bývá zajišťováno vedoucím pracovníkem. Vedoucí pracovník tuto práci vykonává v rámci své práce a není za to více odměňován.

O termínu a místě školení jsou účastníci předem informováni svým příslušným vedoucím, většinou 1 měsíc až 14dní před zahájením školení.

Prezenční listiny z interních školení a zápisy jsou uloženy u ředitelů závodů.

### VYHODNOCENÍ ÚČINNOSTI A EFEKTIVNOSTI PROVEDENÝCH VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ

Hodnocení účinnosti a efektivnosti vzdělávacích akcí a účinnost a efektivnost vlivu vzdělávací akce na pracovní výkon příslušného pracovníka se provádí v rámci hodnocení zaměstnanců.

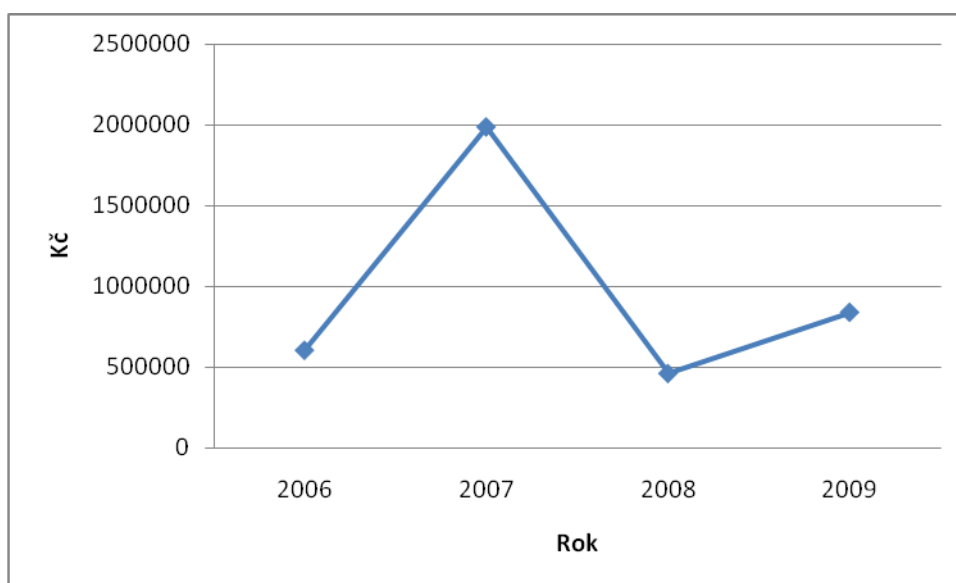
Hodnocení jednotlivých vzdělávacích akcí je zpracováno v termínu do 1 týdne každým účastníkem po absolvování kurzu v příslušném formuláři.

Hodnocení účinnosti provedených akcí je v kompetenci každého vedoucího pracovníka na jakékoli řídicí úrovni, jehož podřízený se jakékoli vzdělávací akce účastnil. Hodnocení účinnosti je pak písemně provedeno ve formuláři pro hodnocení zaměstnance.

**Konkrétní náklady na vzdělávání***Tab. 7 Náklady na vzdělávání zaměstnanců. [vlastní zpracování]*

	Náklady na vzdělávání	Náklady na 1 zaměstnance
2006	604000,-	1173,-
2007	1983020,-	3792,-
2008	460160,-	904,-
2009	838450,-	2086,-

Z tabulky č. 7 je patrné, kolik činily celkové náklady na vzdělávání a náklady na 1 zaměstnance v letech 2006 – 2009. Největší vynaložení nákladů na vzdělávání bylo v roce 2007, kdy firma získala dotaci na vzdělávání z fondů EU.

*Obr. 2 Vývoj nákladů na vzdělávání.*

Z obr. 2 je patrné, že kolik firma vynakládá finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců. Růst výdajů na vzdělávání v roce 2007 byl díky nové zakázce, kterou firma získala, musela proto více vzdělávat své zaměstnance, aby byli zaměstnanci schopni zpracovat zakázku. Také firma získala dotaci z fondů Evropské unie na vzdělávání.

Pokles financování vzdělávání v roce 2008 je důsledkem světové finanční krize, kdy firma přišla o velké zakázky, a proto musela snížit výdaje na vzdělávání.

### **5.1 Realizace vzdělávacích programů ve firmě Zálesí a.s.**

Do systému vzdělávání také patří metody vzdělávání. Firma realizuje vzdělávání jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště.

Vzdělávací programy ve firmě Zálesí a.s. jsou rozděleny do několika oblastí, tj. vstupní školení, školení dle právních norem a předpisů, školení pro získání, prohloubení a zvýšení kvalifikace, pracovní výcvik, periodická školení zaměstnanců zvláštních procesů, periodická školení obsluhy elektrických zařízení, periodické školení určených zaměstnanců ze systému kvality a rozvojové programy.

#### **Vstupní školení**

Noví zaměstnanci jsou povinni absolvovat vstupní školení zajištěné personálním ředitelem společnosti.

Vstupní školení má za úkol seznámit nového zaměstnance s firmou, bezpečnostními předpisy, požárními předpisy, pracovním řádem a požadavky, které na něho budou kladeny se systémem kvality. Vstupní školení probíhá první pracovní den, bývá o něm proveden záznam do osobních materiálů pracovníka.

#### **Školení dle právních norem a předpisů**

Jedná se o zabezpečení způsobilosti zaměstnanců k úkonům závislým na obecně platných právních předpisech - školení řidičů referentských vozidel, řidičů vysokozdvižných vozíků, svářečů, jeřábníků, obsluha zdvihacího zařízení, bezpečnostních techniků, požárních techniků, základní kurz strojníků stavebních strojů, poskytování před lékařské první pomoci, školení BOZP a požární ochrany, proškolení zaměstnanců zařazených do požárních hlídek.

Absolvování těchto školení se zapisuje do personální a mzdové evidence M-PRO do záložky Kvalifikace. Záznamy se provádějí na základě předložených průkazů, osvědčení nebo prezenčních listin, ihned po zprostředkované akci.



### **Školení pro získání, prohloubení a zvýšení kvalifikace**

Jedná se o rekvalifikační a jazykové kurzy, kurzy pro PC, včetně školení pro určené zaměstnance při změně zákonů, vyhlášek a jiných právně závazných dokumentů (personalista, účetní apod.) a jiné profesní kurzy (např. zaškolování na NC strojích).

Ve firmě v rámci zvyšování kvalifikace probíhaly jazykové kurzy němčiny a angličtiny, technické školení výrobků KOVO, marketingové školení Jak zaujmout zákazníka, telefony a osobní jednání. Dále se zaměstnanci zúčastnili školení na téma Moderní metody řízení výroby, Vzdělávání v oblasti zproduktivňování výroby pomocí průmyslového inženýrství, softwarové školení, zákaznické a externí audity, Kurz o rozpoznání platidel podezřelých z padělání nebo pozměňování, změny v účetnictví a daních.

Absolvování těchto školení se zapisuje do záložky Kvalifikace programu personální a mzdové evidence M-PRO, buď z prezenčních listin, osvědčení, daňových dokladů apod. Pokud jsou vystaveny Prezenční listiny, tak jsou uloženy u personalisty ve složce „Školení pro získání, prohloubení a zvýšení kvalifikace – prezenční listiny“.

### **Pracovní výcvik**

Zaměstnanci jsou rozděleni do následujících skupin podle zaučení a školení pro získání, prohloubení a zvýšení znalostí na prováděných výrobních operacích:

1. způsobilý – vykonává příslušnou operaci samostatně, je proškolen na příslušnou pracovní operaci
2. způsobilý pro zaučení – vykonává příslušnou operaci samostatně, je proškolen na příslušnou pracovní operaci. V provádění výrobní operace má takové zkušenosti, že může zaučovat nezaučené pracovníky.
3. vedoucí směny – dohlíží nad průběhem pracovní směny a rozhoduje o zastavení a uvolnění výroby.
4. zástupce vedoucího pracovního týmu – školí příslušné pracovníky.

Stupeň zaškolení jednotlivých zaměstnanců je uveden v matici zastupitelnosti. Zaškolení zaznamená vedoucí provozu do formuláře, který je zhotoven ve dvou vyhotoveních, jeden obdrží pracovník, jeden se uloží u vedoucího provozu.

Zaškolení provádí vedoucí pracovního týmu nebo zástupce vedoucího pracovního týmu. Z důvodu uvědomění si závažnosti a důležitosti svých činností je provedeno na závěr školení přezkoušení každého pracovníka. V rámci tohoto školení jsou pracovníci proškoleni ze základních statistických pojmů.

#### **Periodická školení zaměstnanců zvláštních procesů**

Jedná se o činnosti, k jejichž výkonu je nutné speciální proškolení zaměstnance (barvení, tisk, lisování, apod.). Tato školení provádí opakovaně vedoucí provozu, popřípadě mistři. Absolvování těchto školení se do záložky Kvalifikace programu personální a mzdové evidence M-PRO nezapisuje.

#### **Periodická školení obsluhy elektrických zařízení**

Jedná se o zařízení, k jehož obsluze je nutné základní a opakované proškolení zaměstnance. Základní i opakované školení provádí energetik, který má patřičné oprávnění a znalosti pro provádění školení. Prezenční listina je uložena u energetika. Absolvování tohoto školení se nezapisuje do záložky Kvalifikace programu personální a mzdové evidence M-PRO.

#### **Periodická školení určených zaměstnanců ze systému kvality**

Jde o periodická školení určených zaměstnanců společnosti ze zásad systému kvality a některých postupů zajištění činnosti. Návrh tohoto programu předkládá představitel vedení pro kvalitu a je zahrnut do plánu školení. Prezenční listina ze školení je uložena u představitel vedení pro kvalitu a po absolvování tohoto školení se nezapisuje do záložky Kvalifikace programu personální a mzdové evidence M-PRO.

#### **Rozvojové programy**

Je to školení při rozsáhlých změnách ve firmě – reorganizace, změna technologie, sortimentu, při změnách souvisejících se systémem kvality apod. Odpovědnost a postup bývají individuálně projednávány na poradě vedení firmy a uvedeny v „Zápisu z porady vedení“.

## 5.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V rámci bakalářské práce bylo provedeno dotazníkové šetření ve firmě. Dotazník byl vyplněn elektronickou formou prostřednictvím internetu a vyplnilo jej 50 zaměstnanců, tj. 12,5% z celkového počtu. Výběr zaměstnanců byl náhodný.

Cílem výzkumu bylo analyzovat vzdělávání ve společnosti Zálesí a.s., zjištění, zda se zaměstnanci pravidelně zúčastňují vzdělávání, zjištění zájmu zaměstnanců firmy o další nebo jiné vzdělávání. Personální oddělení také zajímalo, zda jsou zaměstnanci spokojeni se vzděláváním zajišťovaným firmou a jestli mají zaměstnanci sami návrhy na vzdělávání ve firmě.

Na základě teoretických poznatků stanovuji následující pracovní hypotézu:

**H1:** Pracovníci ve firmě Zálesí, a.s., jsou informováni o možnostech vzdělávání, které jim organizace poskytuje. H1 bude platit, pokud 60% respondentů zodpoví ano na otázku č. 1. (viz Příloha P III). Uvedená hypotéza bude potvrzena či vyvrácena na základě dotazníku, který byl předložen zaměstnancům a studií vnitropodnikových materiálů.

Dotazník byl na internetu k dispozici od 13. března do 8. dubna 2010. Formulář dotazníku je uveden v příloze P III. Základní statistické vyhodnocení dotazníku je uvedeno v příloze P IV.

### Vyhodnocení dotazníku

Dle dotazníku byly získány následující informace:

- 60% respondentů odpovědělo, že se zúčastňuje pravidelně vzdělávání.
- 80% respondentů se nevzdělává samo z vlastní iniciativy.
- 50% respondentů je spokojeno se vzděláváním, které zajišťuje firma.
- Respondenti uvedli, že firma jim dlouho nenabídla zajímavou možnost vzdělávání, a že nabídka kurzů je omezená jen pro řídicí pracovníky.
- Zaměstnanci jsou naopak spokojeni, že jim firma hradí náklady na vzdělávání v plné výši, a že nemusí nikam dojíždět. Jako nevýhodu ale uvedli, že vzdělávání je časově náročné, proto také nestíhají plnit pracovní úkoly, jak by měli.

- Pro zlepšení ze strany zaměstnanců firmy bylo navrženo lepší vzdělávání týkající se počítačových a jazykových kurzů, návrh na řešení tohoto problému bude popsán v návrzích a doporučeních pro firmu.

Při průzkumu ve firmě byly objeveny problémy, že personální oddělení má mnoho práce – nedostatek času pro zabezpečení všech činností systému vzdělávání, vyhodnocení dodavatelů školení a zjišťování dalších možností vzdělávání. Těmito problémy se budu dále zabývat v návrzích na doporučení.

### 5.3 VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V závěru teoretické části byla definována teoretická východiska pro praktickou část a na základě těchto východisek bude zhodnocen vzdělávací systém společnosti Zálesí a.s.

Během průzkumu ve firmě a na základě dotazníkového šetření bylo ověřeno, že vzdělávací systém se odlišuje od teoretických pravidel. Samozřejmě, že vychází z teoretických zásad, ale nedefinuje přesně systém vzdělávání zaměstnanců.

Na základě dotazníku a diskuzí se zaměstnanci byla ověřena hypotéza formulovaná na konci teoretické části mé bakalářské práce.

**H1:** Pracovníci ve firmě Zálesí a.s., jsou informováni o možnostech vzdělávání, které jim organizace poskytuje.

Hypotéza platí pro zaměstnance firmy Zálesí a.s. Hypotéza byla splněna, pokud odpoví 60% respondentů ano na otázku. S otázkou č.1 souhlasilo 80% respondentů. Vedoucí pracovníci ví, o nutnosti vzdělávání pro své podřízené zaměstnance. Firma poctivě dohlíží na vzdělávání svých zaměstnanců. Pro zaměstnavatele je důležité mít vzdělané zaměstnance z důvodu udržení kroku s konkurencí.

Po důkladném prostudování Plánu vzdělávání a jeho realizace pro rok 2009 (jako příloha P VII) je zřejmé, že se firma stará, aby zaměstnanci měli znalosti ohledně nových zákonů a vyhlášek. Tyto znalosti jsou důležité pro bezproblémový chod firmy. V případě, že by byly porušeny nějaké předpisy nebo zákony, byla by firma postihována ze strany kontrolních správních orgánů. Zaměstnanci se nejčastěji zúčastňovali v roce 2009 školení dle právních

norem a předpisů, které se týkalo školení řidičů z povolání, školení svářečů a školení BOZP a požární ochrany.

Vzdělávání zaměstnanců Zálesí a.s. je systematické.

Lze konstatovat, že vzdělávání zaměstnanců není systematické, byť proces vzdělávání zaměstnanců probíhá v určitých fázích.

Na začátku procesu vzdělávání je identifikace potřeb, tato část je ve firmě splněna. Je potřeba zanalyzovat daný stav a z toho poté vyplývají nutnosti vzdělávat určité pracovní pozice. Vedoucí pracovník určí, kdo se bude účastnit vzdělávání. Dalším krokem v procesu je realizace vzdělávacích programů. Skládá se z výběru školitele a uskutečnění školení. Firma nejčastěji využívá pro další školení pořád stejné firmy. Dle mého názoru, je více firem, které se zabývají vzděláváním zaměstnancům, proto bude navržena nabídka jiných vzdělávacích agentur.

Firma nemá důkladně ani propracovanou konečnou fázi – vyhodnocení efektivity vzdělávání. Bude navrženo řešení v další části.

#### Mezi silné stránky systému vzdělávání patří:

- Pozitivní přístup zaměstnanců ke vzdělávání,
- Vysoká kvalita vzdělávání,
- Široká škála poskytovaného vzdělávání dle plánu školení.

#### Mezi slabé stránky systému vzdělávání:

- Nedostatečné časové plánování vzdělávání,
- Stručné hodnocení vzdělávací akce,
- Nedostatečné hodnocení efektivity vzdělávání,
- Chybějící motivace pracovníků k seberozvoji a k dalšímu osobnímu vzdělávání,
- Nedostatečné využívání postřehů a připomínek účastníků vzdělávání,
- Špatná vnitrofiremní komunikace.

## 6 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ PRO FIRMU

Nikdy nemůže být nic stoprocentní, proto ani systém vzdělávání zaměstnanců ve firmě Zálesí a.s. není dokonalý. Na základě porovnání teoretických poznatků se skutečným stavem ve firmě, budou v této kapitole navrženy doporučení pro firmu.

Po zhodnocení poznatků, které jsem získala v průběhu zpracovávání analýzy, mohu konstatovat, že vzdělávání v podniku není realizováno systematicky. V každém systému jsou ale určité drobné nedostatky, proto je prostor pro nějaké zlepšení. Ve svých doporučeních se zaměřím na odstranění nedostatků, díky jejichž odstranění dojde ke zlepšení stávajícího systému.

### 6.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Při zpracovávání analýzy jsem objevila nedostatek v podobě, že firma nestanovuje analýzu vzdělávacích potřeb. Každý vedoucí pracovník si sám určuje, kdo a jak se bude vzdělávat. Navrhovala bych firmě zavést podrobnější kritéria pro návrh na vzdělávání zaměstnanců. Mezi základní nástroj analýzy vzdělávacích potřeb patří dotazník, strukturované rozhovory se zaměstnanci. Strukturované rozhovory budou probíhat vždy v pololetí a na konci roku. Návrh otázek pro strukturovaný rozhovor je uveden v příloze P X.

Doporučuji firmě lepší komunikaci se zaměstnanci. Přínosem analýzy je identifikace skutečných potřeb firmy, sestavení efektivního vzdělávacího programu a efektivně vynaložené prostředky na vzdělávání. Firma do budoucna plánuje rekonstrukci jednoho z hotelů na 4\* hotel. Do budoucna bude nutné zlepšení jazykové vybavenosti pracovníků hotelu.

### 6.2 Určení nákladů na vzdělávání

S analýzou vzdělávacích potřeb také souvisí bližší určení nákladů, které firma může vynaložit na vzdělávání svých zaměstnanců. Firma nemá nijak stanovenou předem částku, kolik bude investovat do vzdělávání. Navrhovala bych, aby si firma stanovila předběžnou kalkulaci na vzdělávání, která by zahrnovala následující položky:

- platby za lektory, platby za účast,
- cestovné, diety, náklady na ubytování,
- pronájem externích prostor, občerstvení,

- drobné výdaje, využití kancelářského vybavení a techniky.

Díky této předběžné kalkulaci, bude mít firma alespoň základní představu o částce, kterou by měla investovat do vzdělávání. Firma vytváří Plán vzdělávání vždy jen na rok dopředu. V předběžné kalkulaci by měla být stanovena i částka na operativní vzdělávání, tj. určitá finanční rezerva na neplánované výdaje vzdělávání.

### **6.3 Zefektivnění vnitropodnikové komunikace**

Dle dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou málo informovaní o nabídce a možnostech vzdělávání zajišťujících firmou. Doporučuji proto personálnímu oddělení, kromě toho, že zajišťují organizování odborných kurzů (např. Jak zaujmout zákazníka, telefony, osobní jednání) zvážit organizování kurzů pro zlepšení celopodnikové komunikace, kultury a vzájemných vztahů pomocí zajištění teambuildingových aktivit pro zaměstnance.

Také bych navrhovala firmě, zřídit nástěnku, která by mohla být u vchodu do kantýny. Na této nástěnce by byl vždy na měsíc plán akcí a školení, které budou ve firmě probíhat. Zodpovědnost za tuto nástěnku by mělo personální oddělení. Zaměstnanec, který by se o tuto nástěnku staral, by jako odměnu měl čtvrtletní finanční prémii.

Mezi další akce můžeme zařadit vzdělávací i společenské akce. Firma Zálesí a.s. je středně velká firma, proto by se měli zaměstnanci firmy lépe poznat, v práci na toho nemají příliš mnoho času. Dobré pracovní vztahy a pracovní kontakty usnadňují a zefektivňují práci.

Firma každoročně organizuje ples, ale tohoto plesu se účastní většinou lidé, kteří s firmou nemají mnoho společného. Proto bych firmě doporučila dát mezi zaměstnance volné vstupenky a tím zajistit i jejich účast na plese.

### **6.4 Motivace zaměstnanců k sebevzdělávání**

V rámci firmy je poskytováno zaměstnancům vzdělávání, které je nezbytné pro jejich výkon práce. Firma hradí jen vzdělávání, které jsou profesně nutná a vzdělávání, které plynou ze zákona. Podle dotazníkového průzkumu, jsou někteří zaměstnanci ochotni se spolu podílet na financování vzdělávání.

Někteří zaměstnanci jsou ochotni se sami vzdělávat a hradit si vzdělávání ze svých prostředků, navrhovala bych firmě, aby vytvořila motivační program pro své zaměstnance.

Pokud by se zaměstnanci vzdělávali dobrovolně, mohla by jim firma poskytnout nějaké motivační benefity nebo dovolenou navíc. Firma by také mohla přispívat zaměstnancům na jazykové nebo počítačové kurzy, které si zaměstnanci najdou sami a projeví zájem dalšího vzdělávání.

To by bylo možné, pokud by byl ve firmě zaveden systém zaměstnaneckých výhod, které by bylo možné směnit za body, které by získali v rámci svého vzdělávání. Zaměstnanci by za jednotlivé vzdělávání sbírali body, které by pak mohli směnit za nějakou zaměstnaneckou výhodu, např. vstupenky do divadla, na bazén, den dovolené navíc.

V podniku také probíhá vzdělávání jak počítačové gramotnosti, tak i cizích jazyků. Dle dotazníků, uvedli někteří zaměstnanci, že jsou nespokojeni s počítačovými kurzy. Jsou prý časově náročné z kapacitních důvodů – školitel promítá na plátně, co a jak se dělá, ale zaměstnanci nemají možnost si to hned prakticky vyzkoušet. Firma doposud spolupracovala s firmou NICOM a.s. Navrhovala bych zkusit využít jinou firmu, např. počítačovou školu ALTIX Zlín, která má sídlo ve Zlíně, nabízí také kurzy firemního vzdělávání. Firmu ALTIX navrhuji, protože má v centru Zlína svoje učebny, které jsou vybaveny počítači pro uchazeče kurzů. Tyto kurzy jsou cenově dostupné pro zaměstnance, i doprava do Zlína není náročná.

## 6.5 Nabídka jazykových kurzů

Zaměstnanci v dotazníku uvedli, že by chtěli nabídku jazykových kurzů. Nabídku jazyka anglického i německého. Jelikož je v dnešní době celosvětovým jazykem angličtina a firma obchoduje s Angličany, tak bych firmě doporučila nabídku jazyků od firem, které se zabývají vzdělávání „šitým na míru“. Lze využít také soukromých lektorů, kteří provádějí výuku přímo v místě sídla firmy. Tato výuka je přizpůsobena možnostem firmy. Protože se také firma zaměřuje na obchodování s německými společnostmi, zaměřila bych jazykovou výuku i na německý jazyk.

Pro vhodný výběr jazykové školy byla zvolena následující kritéria:

- cena,
- sídlo,
- prestiž,



- profesionalita.

Tab. 8 *Nabídka jazykových kurzů* [vlastní zpracování]

	LINGUA	ONLY4	AMÁDEUS	VYVA
Cena (hod)	270 Kč	330 Kč	350 Kč	400 Kč
Sídlo	Zlín	Zlín	Zlín	Uherský Brod

Tab. 9 *Analýza užítku – nabídka jazykových kurzů* [vlastní zpracování]

Kritérium	Cena	Sídlo	Prestiž	Profesionalita	Celkem	Pořadí
Váha	1	5	3	4		
LINGUA	1	2	1	1	18	1.
ONLY 4	2	2	2	3	30	2.
AMÁDEUS	3	2	3	3	34	3.
STUDIO VYVA	5	4	4	2	45	4.

Stupnice 1 – 5.

1 = vyhovuje danému kritériu; 5 = nevyhovuje zadanému kritériu.

Díky zhodnocení 4 vybraných jazykových škol, doporučuji společnosti jazykovou školu Lingua centrum Zlín. Jazyková škola nabízí výuku anglického i německého jazyka. Jazyková škola také nabízí firemní skupinové kurzy. Výuka může probíhat v sídle firmy a cena je 270 Kč za 1 vyučovací hodinu, tzn. 45 minut. Ze strany jazykové školy není omezen počet účastníků kurzu, což je pro firmu výhodné.

## 6.6 Možnosti financování z fondů Evropské unie

Pro financování dalších možností vzdělávání svých zaměstnanců, bych navrhovala firmě získávání prostředků prostřednictvím grantů z Evropské unie. V tomto programovém období 2007 – 2013 se mohly získat finanční prostředky v rámci operačního programu „Lidské zdroje a zaměstnanost“. Firma by mohla využít možnosti čerpání prostředků z programu Adaptabilita. O podporu na čerpání tohoto fondu mohli požádat poskytovatelé sociálních služeb, vzdělávací a poradenské organizace, zaměstnavatelé, orgány státní správy, kraje, obce, svazky obcí a jejich asociace, orgány služeb zaměstnanosti a další.

Pro tento operační program je vyčleněno 1,84 mld. EUR, což je přibližně 6,80% veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. Pro program Adaptabilita je vyčleněno 525,4 mil. EUR. Finanční prostředky z tohoto fondu je možné čerpat na další profesní vzdělávání podporované zaměstnavateli, na tvorbu nových vzdělávacích programů pro zaměstnance včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů, na uplatňování pružných forem organizace práce.

Tento projekt je zaměřen na zaměstnance, kteří pracují jak v dělnických tak i ostatních profesích. Maximální délka trvání projektu jsou 3 roky. Trvání projektu je 1. 1. 2007 - 31. 12. 2015. Nyní probíhá výzva č. 50 – Podpora rozvoje dalšího profesního vzdělávání v malých a středních podnicích. Cílem této výzvy je přispět ke zvýšení úrovně odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů. Výzva platí od 16. 10. 2009 do 31. 12. 2012. Cílovými skupinami této výzvy jsou zaměstnanci a zaměstnavatelé malých a středních podniků. [16]

## **6.7 Nový pracovník na personální oddělení**

V rámci bakalářské práce jsem dospěla k názoru, že personální oddělení má na starosti spoustu činností a při středně velké firmě, by mělo personální oddělení mít více zaměstnanců. Ve firmě Zálesí a.s. pracuje na personálním oddělení personální asistentka a personální ředitel, což je málo. Navrhovala bych proto firmě přijmout ještě dalšího pracovníka do personálního oddělení a rozdělit si náplň práce a pracovní pravomoci. Tento další pracovník, by klidně mohl pracovat na plný nebo částečný úvazek, záleželo by na uvážení firmy, zda by plný pracovní úvazek využila či nikoliv. Dle mého názoru by firma mohla uzavřít se zaměstnancem pracovní poměr na dobu určitou – 6 měsíců a poté se rozhodnout, zda zaměstnanci pracovní smlouvu prodloužíme nebo upravíme pracovní poměr na částečný úvazek.

Nebo by také mohla firma využít na některé personální činnosti personální outsourcing, tzn. najmout si další pracovní sílu. Najmutí pracovní síly může být krátkodobé nebo dlouhodobé, záleží na požadavcích firmy. Personální outsourcing je sice drahý, ale nemusíme se starat o úhradu dalších nákladů za zaměstnance, zaplatíme určitou částku personální agentuře.

## 6.8 Hodnocení vzdělávání

Velké rezervy má firma v hodnocení vzdělávání. V praxi je velmi obtížné (i velmi nákladné) vyjádřit přínosy vzdělávání ve finančním vyjádření. Kvalitativní a nehmotné přínosy se měří velmi obtížně. Důležitější jsou kvalitativnější přínosy než kvantitativní.

Navrhuji firmě pro zjištění návratnosti investic do vzdělávání, aby firma sledovala růst ziskovosti v %, sledovala růst výkonnosti oproti rozpočtu, zvýšení obrátu na zaměstnance, pokles absencí ve dnech, snížení procenta stížností, zvýšení kvality, redukci chybovosti a plýtvání, počet inovací a nových produktů, zvýšení úrovně dovedností, zvýšení flexibility pracovní síly, zvýšení spokojenosti zákazníků.

Ukázka výpočtu – Čistá současná hodnota

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1+i)^t} - K$$

(1)

Metoda NPV představuje nejsprávnější přístup k hodnocení efektivnosti investic.

Vnitřní výnosové procento

$$IRR = i_N + \frac{NPV_N}{NPV_N + NPV_V} (i_V - i_N)$$

(2)

IRR je taková úroková míra, při které současná hodnota peněžních příjmů z investice se rovná kapitálovým výdajům.

Míra fluktuace

Míra fluktuace = Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období x 100 /  
Průměrný počet zaměstnanců v daném období

(3)

### 6.8.1 Hodnocení reakce účastníků a kvality kurzu

Hodnocení reakce účastníků a kvality kurzu je ve firmě prováděno prostřednictvím dotazníku po skončení školení. Tento dotazník je obecný a neodhalí problémy při vzdělávání. Navrhuji proto „Dotazník ke vzdělávací akci“. Navrhovaný dotazník by měl být obsáhlejší

a měl by umožnit hodnocení kvality kurzu více do hloubky. Sestavený dotazník by měl být prospěšný jak pro vzdělavatele, firmu i zaměstnance. Návrh dotazníku je v příloze P VII.

### **6.8.2 Hodnocení míry uplatnění osvojení znalostí a dovedností v praxi**

Firma Zálesí a.s. by měla věnovat větší pozornost aplikaci znalostí a dovedností na pracovišti po skončení vzdělávací akce. Zkoumání znalostí a dovedností je velmi náročné. Proto by měla firma klást důraz na vedoucí pracovníky, aby si lépe všímali svých podřízených zaměstnanců a sledovali, jestli se změnila jejich práce po skončení školení. Hodnocení by mohlo probíhat formou rozhovorů s vybranými pracovníky, kteří se účastnili daného školení. Je nutné získat informace od pracovníka, kolegy, podřízených, nadřízených. Při tomto hodnocení musíme klást větší důraz na hodnotitele – vedoucího pracovníka, aby hodnocení bylo nejvíce objektivní. Každá strana by si měla všimnout změny.

Navrhují zjišťovat změny za určité časové období – v půlročních intervalech. Porovnávat časové období před školením a po školení.

## ZÁVĚR

Vzdělávání je komplex prvků a činností, díky nimž se člověk dostává na vyšší hladinu poznání. Neustálé vzdělávání přináší seberealizaci, větší důvěru v sebe sama, vede tak k podávání lepších pracovních výkonů a také k větší loajalitě vůči zaměstnavateli.

Bakalářská práce byla zpracována na základě žádosti firmy Zálesí a.s.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit systém vzdělávání ve firmě Zálesí, a.s. a následně navrhnout doporučení ke zkvalitnění vzdělávacího programu firmy.

V teoretické části byla podle literárních pramenů zpracována problematika podnikového vzdělávání se zaměřením na identifikaci potřeb vzdělávání, metody vzdělávání a vyhodnocení efektivnosti vzdělávání.

V praktické části byla charakterizována společnost Zálesí a.s., historie a současný stav, struktura zaměstnanců. Informace týkající se oblasti vzdělávání byly získány od konzultanta bakalářské práce, ale také při dotazníkovém šetření a diskuzí na personálním oddělení. V závěru praktické části byly shrnuty výsledky vzdělávacího programu firmy Zálesí a.s. a uvedeny nedostatky v systému vzdělávání. V průběhu průzkumu byl nalezen nedostatek, že firma neprovádí podrobněji analýzu vzdělávacích potřeb a konečnou fázi, tj. vyhodnocení efektivnosti vzdělávání.

Při konzultacích a dotazníkovém šetření ve firmě Zálesí a.s. bylo zjištěno, že se firma zaměřuje nejvíce na vzdělávání svých zaměstnanců jen v oblastech školení povinného ze zákona a ostatních předpisů, nevyužívá nejmodernější metody vzdělávání.

Na základě analýzy systému vzdělávání firmy Zálesí a.s., byly navrženy firmě určitá opatření, na zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců v organizaci, například důkladněji provádět analýzu vzdělávacích potřeb, určit předběžné náklady na vzdělávání, hodnocení reakce účastníků a kvality kurzu, hodnocení míry uplatnění osvojení znalostí a dovedností v praxi, motivace zaměstnanců k sebevzdělávání, možnosti financování z fondů Evropské unie, nová nabídka jazykových a počítačových kurzů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Prel. Prof. Koubek, CSc. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968s. Prel. Z: A Handbook of Personnel Management Practise. ISBN. 80-85856-06-9.
- [2] ARMSTRONG, Michail. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10th edition. Prof. Ing. Josef Koubek, CSc.. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-14073-3. Vzdělávání a vývoj, s. 464-480
- [3] DVOŘÁKOVÁ , Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, s. 286-318.
- [4] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava : KEY Publishing s.r.o., 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [5] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. Vlivy a trendy ve vzdělávání, s. 116-126.
- [6] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : LINDE, 2000. Vzdělávání a rozvoj pracovníků, s. 340-341. ISBN 80-86161-25-4.
- [7] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 97-80-247-2202-3. Vzdělávání pracovníků v malé a střední firmě, s. 139-157
- [8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2002. 366s. ISBN 80-7261-033-3.
- [9] VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta . *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

### Elektronické zdroje

- [10] *Brněnská personalistika spol s. r. o.* [online]. 2006 [cit. 2009-12-25]. Dostupný z WWW: <http://www.bp.cz/cz/clanek/59-outdoor-training>.

- [11] GARTNEROVÁ, Olga. Jak vést pracovní porady efektivně. *I.dnes/finance* [online]. 2007 [cit. 2009-12-25]. Dostupný z WWW: [http://podnikani.idnes.cz/jak-vest-pracovni-porady-efektivne-due-firmy\\_rady.asp?c=A070221\\_155418\\_firmy\\_rady\\_vra](http://podnikani.idnes.cz/jak-vest-pracovni-porady-efektivne-due-firmy_rady.asp?c=A070221_155418_firmy_rady_vra).
- [12] *Gradua CEGOS* [online]. 2009 [cit. 2009-12-25]. Dostupný z WWW: <http://www.gradua.cz/nase-sluzby/poradentstvi/assessment-centre.html>.
- [13] PETERKA, Roman. Vzdělávání zaměstnanců se rozhodně vyplatí. *Idnes.cz* [online]. 2007 [cit. 2009-11-14]. Dostupný z www: [http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp/firmy\\_rady.asp?c=A07117\\_152739\\_firmy\\_rady\\_vra](http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp/firmy_rady.asp?c=A07117_152739_firmy_rady_vra).
- [14] Rozvoj lidských zdrojů. *Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb či možností* [online]. 2007 [cit. 2009-12-30]. Available from www: <http://www.diverta.cz/rozvoj-lidskych-zdroju.htm>.
- [15] TAYLOR, Jennifer. Action learning. *Chartered Institute of Personnel and Development* [online]. 2009 [cit. 2009-12-25]. Dostupný z WWW: <http://www.cipd.co.uk/subjects/lrnanddev/general/actionlearning?src=email&cmp=cipdupdate&email=070508&crt=secondary4mainlink>.
- [16] *Organizační program lidské zdroje a zaměstnanost* [online]. 2007 [cit. 2010-05-03]. Fondy evropské unie. Dostupné z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/oplzz>.
- [17] *PersonAll consulting* [online]. 2005 [cit. 2010-05-12]. PersonAll consulting. Dostupné z WWW: [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_I.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html).

### Ostatní zdroje

- [18] *Výroční zpráva 2008 Zálesí, a.s.*, Luhačovice, 2009

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
BP	Bakalářská práce.
PO	Požární ochrana.
THP	Technicko – hospodářský pracovník.
NPV	Net Present Value – Čistá současná hodnota.
CF	Cash flow – peněžní tok.
IRR	Internal Rate Return – Vnitřní výnosové procento.



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Struktura zaměstnanců podle pracovní kategorie .....	33
Obr. 2 Vývoj nákladů na vzdělávání .....	39

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Počet zaměstnanců .....	32
Tab. 2 Vzdělanostní struktura zaměstnanců .....	32
Tab. 3 Věková struktura zaměstnanců .....	33
Tab. 4 Míra fluktuace .....	34
Tab. 5 Další ekonomické ukazatele za rok 2009 .....	34
Tab. 6 Zisk firmy .....	34
Tab. 7 Náklady na vzdělávání zaměstnanců .....	39
Tab. 8 Nabídka jazykových kurzů.....	49
Tab. 9 Analýza užítku – nabídka jazykových kurzů.....	49

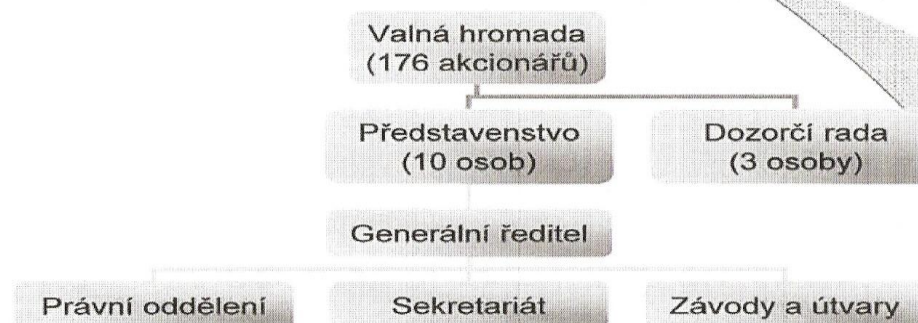
**SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha I	Řídící struktura Zálesí a.s.
Příloha II	Organizační struktura Zálesí a.s.
Příloha III	Dotazník ke vzdělávání zaměstnanců ve firmě Zálesí a.s.
Příloha IV	Základní statistické vyhodnocení dotazníku
Příloha V	Požadavek na zajištění školení a vzdělávání na rok
Příloha VI	Plán výchovy a vzdělávání na rok
Příloha VII	Plán vzdělávání a jeho realizace pro rok 2009
Příloha VIII	Dotazník ke vzdělávací akci – Návrh nového dotazníku
Příloha IX	Hodnocení dodavatele vzdělávací činnosti
Příloha X	Návrh otázek ke strukturovanému rozhovoru k analýze vzdělávacích potřeb

## PŘÍLOHA PI: ŘÍDÍCÍ STRUKTURA ZÁLESÍ A.S.

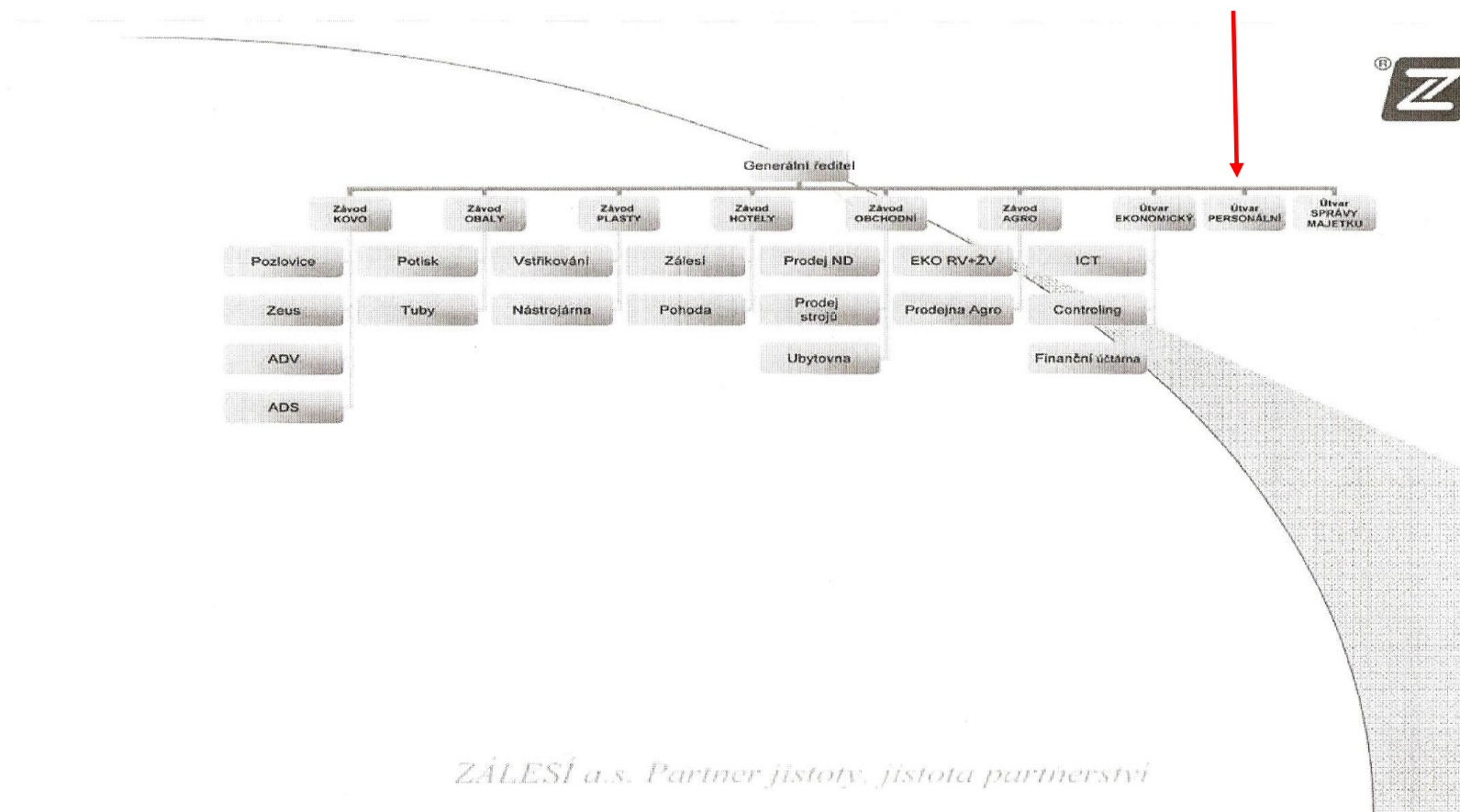


### ORGANIZAČNÍ A ŘÍDÍCÍ STRUKTURA ZÁLESÍ a.s.



*ZÁLESÍ a.s. Partner jistoty, jistota partnerství*

## PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTRUA ZÁLESÍ A.S.



## **PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK KE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ**

Vážení zaměstnanci Zálesí a.s.,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na Fakultě managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Dotazník se týká Vašeho vzdělávání v rámci profese.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a ochotu při vyplňování!

Martina Bílková

### **VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

**1) Účastníte se pravidelně v rámci Vaší práce nějaké vzdělávací aktivity?**

a) ano

b) ne

**2) Vzděláváte se v nějaké oblasti, která je důležitá pro Váš pracovní výkon, i z vlastní iniciativy?**

a) ano

b) ne

**3) Jste spokojeni se vzděláváním, které Vám zajišťuje firma?**

1      2      3      4      5

**4) Jste ochotni si přispívat na vzdělávání?**

a) ano

b) ne

**5) Když se zúčastňujete vzdělávání, které Vám zajišťuje firma, je přínosem pro Vaši práci?**

a) ano

b) ne

**6) Co se Vám líbí na vzdělávacích aktivitách, které zajišťuje firma?**

**7) Co se Vám nelíbí na vzdělávacích aktivitách, které zajišťuje firma?**

**8) Jaké návrhy máte na zlepšení vzdělávání ve Vaší firmě?**

**9) Vaše pohlaví je:**

a) muž

b) žena

**10) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) základní
- b) středoškolské bez maturity
- c) středoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské

## PŘÍLOHA P IV: ZÁKLADNÍ STATISTICKÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

V následující tabulce je uvedeno vyhodnocení dotazníkového šetření k otázkám č. 1, 2, 4, 5.

	ANO	NE
1. OTÁZKA	80%	20%
2. OTÁZKA	37,5%	62,5%
4. OTÁZKA	53,13%	46,88%
5. OTÁZKA	56,2%	43,8%

### Vyhodnocení otázky 9:

Dotazníkového šetření se podle otázky č. 9 zúčastnilo 62% žen a 18% mužů.

### Vyhodnocení otázky 10:

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 78% respondentů s maturitním vzděláním, 12% respondentů s výučním listem a 10% respondentů s vysokoškolským vzděláním.

## ANALÝZA ZÁVISLOSTI

1. Pomocí  $X^2$  testu o nezávislosti v kombinační tabulce ověříme, zda spokojenost se vzděláním, které zajišťuje firma (vysvětlovaná proměnná) závisí na pohlaví respondentů (vysvětlující proměnná). Údaje zjištěné u 50 respondentů jsou uvedeny v tabulce.

Pohlaví	Spokojenost se vzděláním zajišťované firmou					Součet $n_i$
	1	2	3	4	5	
Muž	2	4	1	1	1	9
Žena	9	10	17	4	1	41
Součet $n_i$	11	14	18	5	2	50



Pohlaví	Spokojenost se vzděláváním zajišťované firmou					Součet $n_j$
	1	2	3	4	5	
Muž	1,98	2,52	3,24	0,9	0,36	9
Žena	9,02	11,48	14,76	4,1	1,64	41
Součet $n_j$	11	14	18	5	2	50

Výpočet charakteristiky  $X^2$ :

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s (n_{ij} - n_{ij}^*)^2 / n_{ij}^*$$

$n_{ij}$	$n_{ij}^*$	$n_{ij} - n_{ij}^*$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2 / n_{ij}^*$
2	1,98	0,02	0,0004	0,00020
9	9,02	-0,02	0,0004	0,00004
4	2,52	1,48	2,1904	0,86921
10	11,48	-1,48	2,1904	0,19080
1	3,24	-2,24	5,0176	1,54864
17	14,76	2,24	5,0176	0,33995
1	0,9	0,1	0,01	0,01111
4	4,1	-0,1	0,01	0,00244
1	0,36	0,64	0,4096	1,13778
1	1,64	-0,64	0,4096	0,24976
$\Sigma = 50$				4,34993 $X^2$

Zvolíme obvyklou hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$ . Kritickou hodnotou bude kvantil  $X^2$  rozdělení o  $(2-1) \cdot (5-1) = 4$  stupních volnosti, podle tabulky Kvantily  $X^2_p$  rozdělení  $X^2$  o  $4$  stupních volnosti. Tento kvantil je rovný 9,49. Kritický obor bude tedy vymezen nerovností  $X^2 \geq 9,49$ . V našem případě byla vypočtena hodnota testového kritéria  $X^2 = 4,34993$ . To znamená, že spokojenost se vzděláváním nezávisí na pohlaví respondentů.

2. Pomocí  $X^2$  testu o nezávislosti v kombinační tabulce ověříme, zda spokojenost se vzděláváním, které zajišťuje firma (vysvětlovaná proměnná) závisí na dosaženém vzdělání respondentů (vysvětlující proměnná). Údaje zjištěné u 50 respondentů jsou uvedeny v tabulce.

Vzdělání	Spokojenost se vzděláváním zajišťované firmou					Součet $n_i$
	1	2	3	4	5	
Vyuční list	1	2	3	0	0	6
Maturita	8	12	14	3	2	39
vš	2	0	1	2	0	5
Součet $n_i$	11	14	18	5	2	50

Vzdělání	Spokojenost se vzděláváním zajišťované firmou					Součet n <sub>j</sub>
	1	2	3	4	5	
Vyuční list	1,32	1,68	2,16	0,6	0,24	6
Maturita	8,58	10,92	14,04	3,9	1,56	39
VŠ	1,1	1,4	1,8	0,5	0,2	5
Součet n <sub>i</sub>	11	14	18	5	2	50

Výpočet charakteristiky  $X^2$ :


$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s (n_{ij} - n_{ij}^*)^2 / n_{ij}^*$$

n <sub>ij</sub>	n <sub>ij</sub> <sup>*</sup>	n <sub>ij</sub> - n <sub>ij</sub> <sup>*</sup>	(n <sub>ij</sub> - n <sub>ij</sub> <sup>*</sup> ) <sup>2</sup>	(n <sub>ij</sub> - n <sub>ij</sub> <sup>*</sup> ) <sup>2</sup> / n <sub>ij</sub> <sup>*</sup>
8	8,58	-0,58	0,3364	0,03921
1	1,32	-0,32	0,1024	0,07758
2	1,1	0,9	0,81	0,73636
12	10,92	1,08	1,1664	0,10681
2	1,68	0,32	0,1024	0,06095
0	1,4	-1,4	1,96	1,40000
14	14,04	-0,04	0,0016	0,00011
3	2,16	0,84	0,7056	0,32667
1	1,8	-0,8	0,64	0,35556
3	3,9	-0,9	0,81	0,20769
0	0,6	-0,6	0,36	0,60000
2	0,5	1,5	2,25	4,50000
2	1,56	0,44	0,1936	0,12410
0	0,24	-0,24	0,0576	0,24000
0	0,2	-0,2	0,04	0,20000
Σ = 50				8,97504

$X^2$

Zvolíme obvyklou hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$ . Kritickou hodnotou bude kvantil  $X^2$  rozdělení o  $(3-1) \cdot (5-1) = 8$  stupních volnosti, podle tabulky Kvantity  $X^2$  p rozdělení  $X^2$  o v stupních volnosti. Tento kvantil je rovný 15,51. Kritický obor bude tedy vymezen nerovností  $X^2 \geq 15,51$ . V našem případě byla vypočtena hodnota testového kritéria  $X^2 = 8,97504$ . To znamená, že spokojenost se vzděláváním nezávisí na výši vzdělání respondentů.

# PŘÍLOHA P V: POŽADAVEK NA ZAJIŠTĚNÍ ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ NA ROK

	Požadavek na zajištění školení a vzdělávání na rok..... ..
---	---

F- 18/07 5.8.1998

Závod, útvar:	
Jméno(a) zaměstnanec(ů):	
Pracovní místo :	
Požadované zvýšení kvalifikace:	
Důvod:	
Požadovaný termín školení:	

Datum:

Podpis ředitele závodu, útvaru:

# PŘÍLOHA P VI: PLÁN VÝCHOVY A VZDĚLÁVÁNÍ NA ROK

P-18/08 26.6.1998

Závod	Druh školení	Školitel	Místo konání	Termín školení		Počet zaměstnanců (Jméno)	Pozn.
				plánovaný	skutečný		
	<b>ŠKOLENÍ DLE PRÁVNÍCH NOREM A PŘEDPISU</b>						
	<b>ŠKOLENÍ PRO ZÍSKÁNÍ PROHLoubENÍ A ZVÝŠENÍ KVALIFIKACE</b>						



### Plán výchovy a vzdělávání na rok

Závod	Druh školení	Školitel	Místo konání	Termín školení		Počet zaměstnanců (Jméno)	Pozn.
				plánovaný	skutečný		

# PŘÍLOHA P VII: PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO REALIZACE PRO ROK 2009

## Plán vzdělávání a jeho realizace

ZÁLESÍ a.s.

Obor	Závod	Druh školení	Školitel	Místo	Plán. T.	Skut. T.	Jméno zaměstnanců	Počet zam.	Náklad
Legislativa		<b>DLE PRÁVNÍCH NOREM A PŘEDPISŮ</b>							
Legislativa	Firma	Řidičů vysokozdvížných (motorových) vozíků	p.Machů, Vysoké Pole	Luha	únor-březen	10.a 17.2.09	dle požadavků jednotlivých závodů.		15 054
	Firma	Řidičů vysokozdvížných (motorových) vozíků	p.Machů, Vysoké Pole	Luha		5.12.2009	Sedlák Miroslav, Šesták Václav, Křenek Ladislav		6 450
Legislativa	Firma	Školení vazačů a jeřábníků	p.Machů, Vysoké Pole	Luha	únor-březen	10.a 17.2.09	dle požadavků jednotlivých závodů		19 711
Legislativa	Firma	Školení řidičů referentských	Kvintech a.s.	Luha	I.pololetí	květen červen	dle prezenční listiny		15 800
Legislativa	Firma	Školení řidičů referentských	Kvintech a.s.	Luha		3.9.2009	dle prezenční listiny		1 800
Legislativa		Školení řidičů z povolání	p.Smolka Zlín	Luha	leden-únor	20.1.2009	dle požadavků		26 100
Legislativa	Agro	Školení řidičů z povolání	p.Smolka Zlín	Luha		28.3.2009	Mácala J.,Pavlišťík Fr.		3 000
Legislativa	OZ	Školení řidičů z povolání	p.Smolka Zlín	Luha		4.5.2009	dle prezenční listiny		12 000
Legislativa		Školení elektro § 50 o odborné způsobilosti § 8	Pavel Knotek – KOPOZ Vlčnov	Staré Město	během roku	9.10.2009	Ing. Šustek, Janíček, Dobiáš		3 900
Legislativa		Poskytování předlékařské první pomoci	Čes. čer. kříž Zlín	Luha	během roku		dle požadavků jednotlivých závodů		
Legislativa		Školení tlakové nádoby stabilní. Obsluha plynových zařízení. Obsluha plynového kotle.	Straňák Nivnice	Luha	I.pololetí	18.3.2009	dle požadavků jednotlivých závodů		
Legislativa	Agro	Školení obsluhy motorových pil a proškolení motorové křovinořezy a sekačky	p.Brezovják	Biskupice	během roku	25.3.2009	dle požadavku závodu Agro		11 700
Legislativa	Agro , Kovo	Školení svářečů	SOŠ Slavičín	Biskupice	během roku	20.1.2009	dle požadavku závodu Agro, Kovo		3 500
Legislativa	Agro	Základní kurz strojníků stavebních strojů	Ing. Chmelař Kostelec	Biskupice		3.3.2009	Dynka Josef		3 800
Legislativa		Proškolení a přezkoušení obsluhy plynových kotlů,zařízení a tlakových nádob	p. Straňák Nivnice			18.3.2009	dle prezenční listiny		8 120

Plán vzdělávání a jeho realizace

ZÁLESÍ a.s.

Legislativa	Firma	Školení BOZP + PO	Interní ing. Koláček	dle provozů	během roku		všichni zaměstnanci provozů, závodů		
Legislativa	Firma	Školení vedoucích pracovníků v PO	Interní ing. Koláček	dle provozů	leden		ved. zaměstnanci provozů, závodů		
Legislativa	Firma	Proškolení zaměstnanců zařazených do požárních hlídek	Interní ing. Koláček	Luha	během roku				
Legislativa	Firma	Školení zaměstnanců zajišťujících PO v době snížené činnosti	Interní ing. Koláček		03/09 vrátní 09/09 recepční		recepční, vrátní		
Legislativa	Firma	Školení nových zaměstnanců	Vedoucí PÚ		průběžně		noví zaměstnanci		
Legislativa	Firma	Školení nových zaměstnanců na pracovním místě	vedoucí		průběžně		převod zaměstnanců		
Legislativa	Firma	Školení zaměstnanců pro obsluhu strojů a zařízení	vedoucí		průběžně				
		<b>JAZYKOVÉ KURZY</b>							
Jazyk	Plasty , Nástrojárna	Kurz AJ pro pokročilé	Davids Agency Dr. Veselého 1042 Luhačovice	Luha	během roku		Ing.Pecka, Čalová, ing. Bělák, ing. Staňková, Toralová,	5	27 720
Jazyk	Hotely	Kurz německého jazyka	SOŠ Luhačovice	Luha	3.1.- 25.3.2009	3.1. - 25.3. 09	dle prezenčních listin		34 000
Jazyk	Plasty	Kurz AJ	JŠ Only 4 s.r.o.	Zlín	leden-	leden-březen	Ing. Staňková		2 900
		<b>ZÍSKÁNÍ, PROHLoubENÍ A ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE</b>							
Odbornost	Agro	Školení k silniční dopravě	CVB Ostrava Poruba	Ostrava		25.2.2009	Šústek Ladislav	1	1 300
Odbornost	Kovo	Školení SW Kovoprog	Peška a Brtna Tábor	Tábor		14.10.2009	Hřib Vladimír Bartončík Marek	2	3 500
Odbornost	OZ	Celní kodex společenství	OHK Zlín	Zlín		19.5.2009	Penčák Pavel	1	1 200

# PŘÍLOHA P VIII: NÁVRH NOVÉHO DOTAZNÍKU KE VZDĚLÁVACÍ AKCI

## DOTAZNÍK KE VZDĚLÁVACÍ AKCI

Název akce:

Téma

Školící firma:

Datum:

Místo konání:

Jméno účastníka:

Profese:

**Hodnocení:** 1 = výborný; 2 = velmi dobrý; 3 = dobrý; 4 = méně dobrý; 5 = slabý

1. Obsah tématu školení. ...
2. Přinesení nových poznatků ze školení. ...
3. Kvalita studijních materiálů a pomůcek. ...
4. Množství praktických ukázek. ...
5. Využití vizuálních pomůcek. ...
6. Školící prostory. ...
7. Kvalifikace lektora. ...
8. Časový plán kurzu. ...
9. Organizační zabezpečení kurzu. ...
10. Pro příští vzdělávací akci mám následující připomínky:

Celkový dojem:

Hodnocení zpracoval:

Dne:



# PŘÍLOHA P IX: HODNOCENÍ DODAVATELE VZDĚLÁVACÍ ČINNOSTI



## Zápis ze školení Hodnocení dodavatele vzdělávací činnosti

F 18-10 16.3.07

Název akce (školení):	Školící firma, lektor:	
Místo konání:	Datum konání:	
Jména účastníků:		
Činnost	Hodnocení	Známka
1) Byly obsah a forma semináře srozumitelná?	ano - ne	
2) Obdržel(a) jste studijní materiál?	ano - ne	
3) Jste se studijním materiálem spokojený(á)?	ano - ne	
4) Byl(a) jste spokojený(á) s organizací semináře ?	ano - ne	
5) Doporučujete i nadále využívat služeb této firmy?	ano ne	
Celková známka:		
Pozn.: Znamkování platí jako ve škole, trzn. 1 je nejlepší.		
Poznámka účastníka – stručný souhrn nových poznatků, které mohou být užitečné pro ostatní pracovníky firmy, návrhy na zavedení do praxe:		

Dne :  
Hodnocení zpracoval :  
Podpis :

# **PŘÍLOHA P X: NÁVRH OTÁZEK KE STRUKTOROVANÝM ROZHOVORŮM - ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB**

## **ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB VE FIRMĚ**

1. Vzdělává se zaměstnanec sám z vlastní iniciativy?
2. Někaký další návrh na vzdělávání ze strany zaměstnance?
3. Má zaměstnanec zájem se dále vzdělávat?
4. Má zaměstnanec nějaké připomínky ke vzdělávání?

Jméno zaměstnance:

Rozhovor provedl:

Datum: