

Analýza dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců ve výrobním podniku

Ladislava Vodičková

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ladislava VODIČKOVÁ**
Osobní číslo: **H10363**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů
v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců
ve výrobním podniku**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti dalšího profesního vzdělávání, řízení lidských zdrojů.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace kvalitativního výzkumu metodou obsahové analýzy dokumentů.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. Trénink a školení. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.

FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. Andragogický slovník. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

Vedoucí bakalářské práce:

prof. PhDr. Viera Prusáková, CSc.

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

3. května 2013

Ve Zlíně dne 12. února 2013



doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka





Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním 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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ 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 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 11. 4. 2013

.....


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 vzdělávacímu 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 užit 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 jim 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 přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou dalšího profesního vzdělávání ve výrobním podniku. Teoretická část práce si dává za cíl vymezit teoretické poznatky z oblasti rozvoje zaměstnanců a podnikového vzdělávání se zaměřením na systematické vzdělávání zaměstnanců s uvedením všech fází systému vzdělávání a vymezit tak teoretická východiska pro zpracování praktické části práce.

Praktická část se věnuje analýze systému vzdělávání ve výrobním podniku na základě studia vnitropodnikových dokumentů a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Cílem této části je pomocí výzkumných metod zjistit, které fáze systematického přístupu se uplatňují ve výrobním podniku a jakým způsobem a dále na jaké úrovni a jak hodnotí zaměstnanci možnosti svého profesního rozvoje v podniku. Zjištěné skutečnosti jsou porovnány s teoretickými poznatky z první části práce a na základě výsledků jsou navržena řešení pro zlepšení systému vzdělávání ve výrobním podniku.

Klíčová slova: podnikové vzdělávání, systematické vzdělávání, další profesní vzdělávání, identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, hodnocení vzdělávání

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with an analysis of continuing professional education in a manufacturing company. Theoretical part of the thesis aims to define a theoretical knowledge in the area of staff development and business education with a focus on a systematic training of staff, and also defines a theoretical background for processing of the practical part of the thesis.

The practical part is dedicated to an analysis system of the education in a selected manufacturing company based on studies of intradepartmental documents and questionnaire survey among the employees. The aim of this section is through the use of research methodologies to determine, which stage of a systematic approach shall be applied in the manufacturing company, and in what way, at what level, and how to evaluate options for career development of employees in the enterprise. The findings are compared with the theoretical knowledge from the first part of the thesis and on the basis of these results, solutions are proposed to improve the education system in the manufacturing business.

Keywords: business education, systematic education, continuous professional education, education needs identification, planning education, evaluation education

Na tomto místě si dovoluji poděkovat vedoucí bakalářské práce prof. PhDr. Vieri Prusákové, CSc. za odborné vedení a poskytnutí podnětných připomínek, které jsem s ochotou využila.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 CELOŽIVOTNÍ UČENÍ V KONTEXTU PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	14
1.1 DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	15
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
1.3 STRATEGIE VZDĚLÁVÁNÍ.....	17
2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO VÝZNAM	20
2.1 OBLASTI PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
2.2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ V NÁVAZNOSTI NA PERSONÁLNÍ PRÁCI.....	23
2.3 ROLE VZDĚLAVATELE V PODNIKOVÉM PROSTŘEDÍ.....	24
2.4 BARIÉRY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	26
3 SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ	28
3.1 ANALÝZA A IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....	29
3.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	35
3.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ	37
3.4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ	42
3.5 VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ	46
4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST	49
II PRAKTICKÁ ČÁST	50
5 METODOLOGIE	51
5.1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY A CÍLŮ	51
5.2 HLAVNÍ VÝZKUMNÁ OTÁZKA	51
5.3 DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	52
5.4 METODA VÝZKUMU.....	52
5.5 VÝZKUMNÝ SOUBOR	53
6 CHARAKTERISTIKA VÝROBNÍHO PODNIKU	54
6.1 KRÁTKÁ HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	54
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	55
6.2.1 Personální úsek a jeho role.....	60
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU VE VÝROBNÍM PODNIKU	63
7.1 IDENTIFIKACE A ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ	64
7.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	66
7.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ	70
7.4 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ	72
8 INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT	74

8.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	74
8.2	INTERPRETACE ZJIŠTĚNÍ	75
8.2.1	Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb ve výrobním podniku – fáze první.....	76
8.2.2	Plánování vzdělávání ve výrobním podniku – fáze druhá	78
8.2.3	Realizace vzdělávání ve výrobním podniku – fáze třetí	81
8.2.4	Hodnocení vzdělávání ve výrobním podniku – fáze čtvrtá.....	83
8.2.5	Přístup zaměstnanců výrobního podniku k dalšímu vzdělávání	84
9	DOPORUČENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ	87
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK.....	97
	SEZNAM GRAFŮ	98
	SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

Pojem celoživotního učení se stále častěji skloňuje v souvislosti s nutností permanentního přizpůsobování se dospělého člověka měnícím se podmínkám okolního prostředí. Nabyté vědomosti ze školského systému dávno nestačí tempu dnešní globalizační společnosti. Rozvoj technologií, systémů a postupů je stále markantnější. Získané kvalifikace mají temporální životnost a obstát v konkurenčním prostředí dnešního trhu práce vyžaduje po dospělém člověku udržování si a rozvoj znalostí, schopností a dovedností dalším vzděláváním.

Rozvoj dospělého člověka je utvářen aspekty osobního, občanského a profesního života. Primárním zájmem dospělého člověka se stává další vzdělávání v profesní oblasti, která znamená pro člověka existenční zdroj.

Požadavky na další profesní vzdělávání vychází z politiky podniků, které pochopily nutnost rozvoje svých zaměstnanců jako cestu k udržení si postavení na trhu. Podniky, které chtějí obstát na současném výsluní ekonomického trhu, vnímají význam strategického řízení lidských zdrojů a začlenily ho do svého podnikového řízení. Efektivita v řízení lidských zdrojů může být dosaženo ve chvíli, kdy je podnikové vzdělávání provázáno s cíli a vizemi.

Každý proces, včetně vzdělávacího, má vyšší hodnotu pokud je vytvářený systematicky a je podporován v podnikové hierarchii od managementu až po dělnické pozice. Systematický přístup v podnikovém vzdělávání dává příslib organizovaného a komplexního přístupu ke vzdělávání.

Bakalářská práce se zabývá právě systematickým přístupem ke vzdělávání. V první kapitole teoretické části je zdůrazněn význam celoživotního vzdělávání v kontextu podnikového prostředí, které se stává účinným pomocí strategického řízení a systematického přístupu.

Další kapitola představuje význam podnikového vzdělávání. Vymezuje oblasti podnikového vzdělávání a uvádí provázanost kvalitně vedeného systému vzdělávání s ostatními personálními činnostmi s upozorněním na možné bariéry ze strany podniku i zaměstnance.

Poslední kapitola teoretické části podrobněji ukazuje účel systematického procesu, který reprezentuje opakující se cyklus na sebe navazujících fází začínající identifikací výkonnostní mezery, následnou analýzou, která má za cíl zjistit, zda je výkonnostní problém od-

stranitelný pomocí vzdělávání a pokračuje plánováním a realizací vzdělávání. Cyklus uzavírá proces vyhodnocení účinnosti vzdělávání. Poslední fáze je zároveň zdrojem poznání pro další cyklus vzdělávání, kterým je rozvíjena profesní oblast zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je identifikovat, které fáze systematického cyklu vzdělávání jsou uplatňovány ve vybraném výrobním podniku a jakým způsobem výrobní podnik přistupuje k jednotlivým fázím. V praktické části je analyzován stávající systém vzdělávání výrobního podniku a v konfrontaci se zjištěnými údaji jsou navrženy doporučení pro zlepšení systému vzdělávání ve výrobním podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CELOŽIVOTNÍ UČENÍ V KONTEXTU PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

V průběhu lidského života probíhá řada změn ať ve společenské, osobní či pracovní sféře a odráží potřebu celoživotního učení. Celoživotní učení chápeme jako proces adaptace jedince na měnící se ekonomické prostředí, nové technologie a systémy a stává se zároveň předpokladem pro trvalý rozvoj osobnosti. Klíčovým aspektem celoživotního učení je vytvoření podmínek pro aktivní zaměstnanost a uplatnění jedince na trhu práce. Těžištěm konceptu celoživotního učení se stává odborné vzdělávání zaměřené k uplatnění člověka v pracovním životě (Veteška a Tureckiová, 2008 s. 13-15).

Vůdčím vlivem rozvoje vzdělanosti dospělého člověka se stává v dnešní době vliv hospodářské prosperity jedince i společnosti. Celoživotní učení v jeho aktuálním významu představuje podle Bartáka (2008, s. 10-11) zásadní změnu v pojetí vzdělávání, kdy všechny možnosti učení v oblasti formální, neformální i informální jsou chápány jako jediný propojený celek, který umožňuje získávat kvalifikace a kompetence různými formami kdykoliv během celého života člověka.

Formalizovaný školský systém by měl vytvářet základní stavební prvek pro pojetí celoživotního učení (Palán, 2002, s. 22). **Formální vzdělávání** podněcuje u jedince schopnost naučit se „učit se“ a tím vytváří pozitivní postoj pro další rozvoj, který se realizuje po ukončení povinné školní docházky a to buď vstupem na trh práce nebo mezi ekonomicky neaktivní obyvatele (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 20 – 21).

Neformální vzdělávání se tedy odehrává mimo školský systém a nevede k získání uceleného stupně vzdělání. Můžeme se s ním setkat ve formě kurzů, školení, seminářů apod. Jeho realizace je uskutečňována v prostředí soukromých vzdělávacích institucí, u zaměstnavatelů, ale i ve školském prostředí (Průcha a Veteška, 2012, s. 181).

Nesmíme však zapomenout na poslední součást, která dotváří celoživotní učení, to že ji zde dáváme na poslední místo, nesnižuje její důležitost a potřebnost v rozvoji člověka, a to je **informální vzdělávání**, jenž se podle Beneše (2008, s. 54-55) spojuje s reálnými situacemi a problémy, čímž vede k rychlé reakci na aktuální situace. Pozitivum tohoto vzdělávání můžeme spatřovat ve zvýšené iniciativě dospělého k učení, a proto ho není potřeba motivovat. Je to učení, které se uskutečňuje všude kolem člověka a napomáhá k jeho rozvoji formou reflexe na zkušenosti získané v rodině, na pracovišti, mezi přáteli.

1.1 Další profesní vzdělávání

My se nyní více zaměříme na neformální vzdělávání, jakožto další vzdělávání dospělého člověka. **Další vzdělávání** je zaměřeno na různorodé spektrum vědomostí, dovedností a kompetencí důležitých pro uplatnění dospělého člověka v oblasti osobního, občanského a profesního života. Odtud vychází dělení dalšího vzdělávání na zájmové, občanské a profesní. Právě **další profesní vzdělávání** se stává prioritním v důsledku globalizačních tlaků a s tím souvisejícím vznikem nových oblastí podnikání, které sebou nesou rozvoj nových technologií a nových pracovních činností (Průcha a Veteška, 2012, s. 64; Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 61). Tento fenomén nutí dospělého jedince ke stálému rozvoji, bez něhož by se dostával do ekonomické nerovnováhy.

Další profesní vzdělávání má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění dospělého na trhu práce (Palán, 2002, s. 22). Palán dále uvádí, že podstatou dalšího profesního vzdělávání je udržování souladu mezi pracovní způsobilostí jedince a nároky na výkon určité profese, je to tedy stálé přizpůsobování kvalifikace pracovníka kvalifikovanosti práce. Jednoduše zjišťujeme co je žádoucí a porovnáváme s tím, co je nyní. Tuto jednoduchou rovnici nám pomáhá vyřešit podnikové vzdělávání, které si více představíme ve druhé kapitole této bakalářské práce.

Další profesní vzdělávání se stává permanentní nutností, které přispívá k profesnímu vývoji, což nás vrací zpět k již zde zmíněnému významu celoživotního učení, důležitost dalšího rozvoje je stále více preferovaná a prosazovaná. Stinnou stránkou stálého rozvoje může být strach ze ztráty nabyté kompetence, neboť získané kvalifikace mají v současné době dočasnou trvanlivost vzhledem k stále měnícímu se, vyvíjecímu se prostředí, technologiím, informacím a nezaručují doživotní uplatnění nabytých vědomostí, ale naopak nutí jedince k dalšímu vzdělávání (Beneš, 2008, s. 120).

Hlavní roli v dalším profesním vzdělávání sehrávají zaměstnavatelé, stávají se vůdčí institucí, ve které dochází k rozvoji člověka, tedy zaměstnance, pro potřeby podniku. Samozřejmě, že se další profesní vzdělávání uskutečňuje i mimo podniky, neboť jeho hlavním významem je rozvoj postojů, znalostí a schopností požadovaných pro uplatnění na trhu práce, my se však přidržíme rozvoje na poli zaměstnanosti a podnikové sféry jakožto hlavní oblastí vzdělávání v této bakalářské práci.

Posilování významu lidského zdroje na úkor ostatních materiálních a finančních zdrojů podniku stoupá v návaznosti na proměny ekonomiky. Udržitelný rozvoj lidských zdrojů je

důležitým aspektem pro každý podnikatelský subjekt a profesní vzdělávání se stává významnou složkou a stimulem v profesním a pracovním kontextu (Novotný, 2009, s. 15).

Pozitivní vliv vzdělávání zaznamená podnik v krátkodobém nebo dlouhodobém horizontu, pokud se vzdělávání stane součástí podnikového poslání, vize a strategie. Začlenění rozvoje zaměstnanců jako nástroje k implementaci strategie se tedy stává nutností, neboť vzdělávací projekty by měly vycházet z podnikové strategie a podnik tímto svým postojem jasně ukazuje svůj zájem v oblasti rozvoje a vzdělávání jednotlivců, týmů a celého podniku (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 64).

1.2 Řízení lidských zdrojů

Každý podnik může existovat pouze tehdy, podaří-li se mu shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat základní zdroje, mezi které patří materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a v neposlední řadě lidské zdroje, které se zaměřují na vše, co souvisí s člověkem v pracovním procesu. Propojení všech uvedených zdrojů je hlavním úkolem podnikového řízení. Můžeme směle tvrdit, že významnost lidských zdrojů se dostává do popředí před ostatními zdroji, neboť jsou hybatelem těchto ostatních zdrojů a determinují jejich využívání. Lidský zdroj je zároveň tím nejdražším, rozhoduje však o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku a proto se vyplatí do něj investovat (Koubek, 1998, s. 11).

Aplikovat řízení lidských zdrojů do své strategie podniku by mělo být hlavní pohnutkou k tomu, jak se vypořádat s vnější hrozbou plynoucí z narůstající konkurence. Dobrý manažer klade důraz na získávání dalších a dalších konkurenčních výhod a uvědomuje si, že za tím účelem musí investovat do lidského zdroje úplně stejně, jak investuje do nové techniky a technologie (Armstrong, 2007, s. 33).

Charakteristikou řízení lidských zdrojů by měla být myšlenka, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím, jako s aktivním lidským kapitálem. Lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu, kteří disponují souhrnem vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků (Armstrong, 2007, s. 35; Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 28).

Lidský kapitál je pro podnik důležitým vstupním zdrojem, který spočívá ve schopnosti každého člověka učit se, inovovat, podněcovat a realizovat změny a kreativně myslet. Tyto aspekty jsou pro firmu podstatné z hlediska rozvoje a udržitelnosti výkonu, kterým je schopna obstát v konkurenčním prostředí (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 24). Lidský

kapitál proto představuje významný faktor v prosperitě podniku. Bartoňková k tomu doplňuje, že „peníze bez lidí nevyděláváme.“ (Bartoňková, 2010, s. 64)

Pokud tedy vnímáme lidský kapitál jako jeden z podnikových vstupů, který je významný z hlediska tržní hodnoty, měl by se každý podnik snažit si tento vstup měřit, aby zjistil, zda mu přináší očekávané výsledky a zda vytváří přidanou hodnotu pro organizaci. Měření lidského kapitálu má odpovědět na otázku, zda podnik investoval efektivně do rozvoje svých zaměstnanců či nikoliv. Prvotní myšlenkou při zavádění systému měření lidského kapitálu je uvědomění si toho, že rozvoj lidského kapitálu nemůže být vnímán pro podnik jako náklad, ale investice do budoucnosti, která představuje zásobu bohatství ekonomiky. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 24)

Armstrong trefně poznamenává, že „nemůžete řídit, aniž byste měřili.“ (Armstrong, 2010, s. 54)

Lidský kapitál je schopnost člověka dělat práci odpovídajícím způsobem a stát se tak lidským zdrojem, který představuje lidi v pracovním procesu. Rozdíl mezi pojmy kapitál a zdroj popisuje Vodák a Kucharčíková (2007, s. 20) tak, že kapitál má i ten člověk, který není v pracovním procesu a nepodílí se na práci.

1.3 Strategie vzdělávání

Důležitým aspektem jak rozvíjet lidský zdroj se stává **strategie vzdělávání**. Podnikové vzdělávání musí být vedeno profesionálně a musí být propojeno s cíli organizace, kterých dosáhne pouze kvalitním výkonem svých zaměstnanců, jenž odpovídají standardům práce. Nahodilé a neřízené vzdělávání vede pouze k chaotickému výběru vzdělávacích kurzů a školení, které nekopíruje specifické podmínky práce a neodráží cíl podniku. Strategie ve vzdělávání je důležitým prvkem a navádí k rozlišení jaké rozvojové a vzdělávací aktivity budeme vytvářet a pro které zaměstnance je zaměříme a v jaké intenzitě nebo jakým druhem rozvojových akcí budeme vytvářet plán vzdělávání. Hroník (2007, s. 19) pro toto rozlišení použil výrazu „strategický staffing“, kterým ukazuje rozdíl v zacílení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Z obrázku 1 je patrné, že v rozvoji a vzdělávání věnujeme hlavní pozornost lidem, kteří jsou v pozicích, kde mohou přinášet velkou přidanou hodnotu a přitom jsou obtížně nahraditelní, nejsou běžně dostupní na trhu.

Obrázek 1 Strategický staffing podle Hroníka



Podniky kladou důraz na rozvoj schopností zaměstnance, a proto se často stává součástí hodnocení pracovního úkolu, za složku jeho výkonu, a jako takové se stává předmětem hodnocení odměňování pracovníka. Těmito skutečnostmi dochází k tzv. **řízenému pracovnímu výkonu**. Je to nepřetržitý a flexibilní proces, na němž se podílejí vedoucí a jimi řízení pracovníci. Jejich vzájemnou spoluprací dochází k dosažení žádoucích výsledků práce. „Tvoří základnu pro vzdělávání pracovníků nebo možných budoucích manažerů v klíčových oblastech jejich odpovědnosti“ (Bartoňková, 2010, s. 37). I Armstrong (2002, s. 439) potvrzuje, že řízení pracovního výkonu je založeno na filozofii, která zdůrazňuje trvalé zlepšování pracovního výkonu, vede k integraci učení a práce a podporuje nepřetržitý rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců.

Dílčí závěr

V celé kapitole jsme si představili význam vzdělávání pro člověka jako celoživotní učení, které se začíná vytvářet jako příprava na povolání ve formalizované podobě školského prostředí, kde člověk pracuje na rozvoji svých schopností, znalostí a dovedností, které si pak přenáší jako devizu na trh práce a pokračuje ve formě dalšího rozvoje zaměřeného na profesní oblast a to s ohledem na ekonomickou potřebnost každého člověka. V dnešní globalizační společnosti není prostor pro stagnaci v oblasti rozvoje člověka, které potažmo ovlivňuje rozvoj podniků. Pro každý podnik je zaměstnanec lidským zdrojem, který mu nabízí vrozené i získané schopnosti a dovednosti a stává se výhodným prostředkem v boji s konkurenceschopností. Aby však lidský kapitál byl rozvíjený a využitý správným smě-

rem musí být v podniku nastaven systém strategického vzdělávání, který nepovede k chaosu na poli rozvoje vzdělávání zaměstnanců, ale naopak k řízenému procesu, který povede k naplnění cílů společnosti. Cílů podnik dosáhne pouze tím, že stanovený výkon se stane součástí rozvoje. Tímto se dostáváme k významu podnikového vzdělávání, kterého hlavní opodstatnění je v odstranění rozdílů mezi aktuální a požadovanou kvalifikací zaměstnanců tak, aby korespondovala s požadavky zaměstnavatele a zabezpečila pro podnik výkonnost potřebnou pro udržení se na trhu, který je v současné době reprezentován zákazníkem a jeho požadavky.

2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO VÝZNAM

Přístup podniku ke vzdělávání zaměstnanců vychází z její filozofie vzdělávání. Podniky se dělí podle přístupu ke vzdělávání. Některé používají podle Armstronga (1999, s. 533) pasivní přístup a domnívají se, že zaměstnanci sami přijdou na to, jak zvládnou pracovní činnosti nebo že využijí svých spolupracovníků, aby jim s prací pomohli. Pokud si takový podnik uvědomí, že trpí nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, praktikuje systém získání nových zaměstnanců od podniků, kde do vzdělávání investují. Na druhou stranu jsou podniky, které v době své hospodářské prosperity, investují bezmyšlenkovitě nemalé finanční náklady na vzdělávání, ale s příchodem první krize je právě vzdělávání to, kde nejdříve hledají úspory a přestanou vzdělávat. Podniky s pozitivní filozofií pochopily, že vzdělávání je důležitým prostředkem k dosažení konkurenčních výhod pomocí vyšší kvality zaměstnanců a dobře ví, že vynaložené investice se jim vyplatí. Nestačí však pouhá víra ve vzdělávání jako vše řešící prostředek. Musíme znát cíl a význam vzdělávání, vědět co podniky vede ke vzdělávání zaměstnanců.

Palán (2002, s. 157) vymezuje podnikové vzdělávání jako proces, který je organizovaný samotným podnikem a to v podniku i mimo něj. „Jedná se o systematický proces změny v pracovním chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými – kvalifikací objektivní tj. kvalifikovaností práce.“

Nyní si podrobněji uvedeme výhody a významy podnikového vzdělávání.

Podnikové vzdělávání poskytuje organizacím podmínky pro tvorbu flexibilního chování a tím jim umožňuje se stát úspěšnými a připravenými na změny prostřednictvím flexibilních zaměstnanců, kteří jsou na změny připravení a podporují je (Koubek, 2001, s. 237). Mezi další důvody, které se řadí do výčtu, proč podniky vzdělávají, patří podle Mužíka (1998, s. 74–76) tato východiska:

- zajištění výkonných zaměstnanců ochotných k podání požadovaného výkonu a to si vyžaduje rostoucí požadavky na kvalifikaci zaměstnanců,
- vzdělávání v podnicích je schopné reagovat na změny, ke kterým dochází v činnostech mnoha profesí, školní formalizované vzdělávání je zaměřeno obecně a nereaguje patřičně na tyto změny, ale poskytuje spíše základní východisko,
- stroje a technologie se stále vyvíjí a není již zapotřebí tolik fyzické síly, přednost dostává řešení úkolů souvisejících s obsluhou strojů,

- změny ve společenském systému mají za následek že, zaměstnanci potřebují rychle použitelné informace a znalosti, neboť legislativní rámec hraje stále významnější roli ve vztahu podniku s okolím,
- sílící tlak a významnost role zákazníka nutí podniky ke stálému rozvoji a zdokonalování, tento vztah se projevuje i ve vytváření firemní kultury a strategií podniku, kde důležitým činitelem je vzdělávání,
- podnik, který vzdělává, se stává na trhu práce lukrativní a přiláká tak kvalitní zaměstnance,
- vzdělávání podněcuje angažovanost a oddanost pracovníků, podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace,
- pokud je vzdělávání efektivní minimalizuje náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností.

Armstrong (1999, s. 532) přidává, že vzdělávání usnadňuje řízení změny, neboť vytváří pochopení a porozumění příčinám změny.

Můžeme tedy říci, že čím progresivněji se podnik chová a čím progresivnější techniku využívá, tím více stoupá význam práce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a naopak, s úměrně stoupající kvalifikovaností zaměstnanců využívají podniky progresivnější techniky a metody. (Palán, 2002, s. 153)

V nadcházející podkapitole se podíváme, které oblasti podnikového vzdělávání formují schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců a přispívají tak k naplnění významu podnikového vzdělávání.

2.1 Oblasti podnikového vzdělávání

V této bakalářské práci jsme si již v jejím začátku uvedli, že vzdělávání je součástí celoživotního učení od čehož se také odvíjí odlišnost v rozvíjení schopností člověka a rozvíjení schopností pracovníka.

Koubek vysvětluje (2001, s. 239), že rozvoj pracovních schopností člověka je zaměřený především na obecný rozvoj člověka, který probíhá celoživotně, nezávisle na tom, z čí iniciativy se uskutečňuje, bez toho aniž by tento rozvoj souvisel s konkrétním podnikem nebo pracovním místem jako je tomu u formování schopností pracovníka. Dále rozlišuje tři oblasti, kterými se formují pracovní schopnosti člověka, jsou to **oblast všeobecného vzdělání**, jež je orientována v převážné míře na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost, v této

oblasti se neuplatňuje aktivita podnikového vzdělávání. Druhou oblastí je **odborné vzdělávání**, tato oblast je orientovaná na zaměstnání a zahrnuje:

- **základní přípravu** na povolání, která se většinou uskutečňuje mimo systém podnikového vzdělávání,
- **doškolení** (prohlubování kvalifikace) je pokračování v odborném vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě,
- **přeškolení**, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností odlišných od dosavadních,
- **orientace**, jako úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka se zaměřením na zkrácení doby potřebné k získání požadovaných znalostí a dovedností. (Koubek, 2001, s. 240-241)

Poslední třetí oblast se týká **rozvoje**, do této oblasti patří další vzdělávání. Oblast rozvoje je více zaměřená na kariéru zaměstnance než na jeho současnou vykonávanou práci a vytváří tak z něho adaptabilní pracovní zdroj. (Koubek, 2001, s. 242)

Pro oblast odborného vzdělávání je používán také výraz **trénink**. Autoři Průcha a Veteška (2012, s. 204) specifikují trénink jako výcvikovou a vzdělávací akci, která se zaměřuje na získání specifických nebo odborných kompetencí. Tuto definici podporují také Baclely a Cuple (2004, s. 6), když popisují trénink jako aktivitu, jejímž cílem je poskytnout znalosti a dovednosti nezbytné pro vykonání daného pracovního úkolu, výsledky tréninku jsou rychleji pozorovatelné než výsledky vzdělávání, které autoři spíše vnímají jako šířeji orientovaný proces změny, kdy jeho vliv je zřetelnější až po delší době.

Tureckiová (2004, s. 96) rozumí tréninkem výcvik a školení, jež se vyznačují, podobně jak uvedli předcházející autoři, zaměřením na získání specifických znalostí a dovedností aktuálně potřebných pro kompetentní výkon. Druhým typem aktivity je podle ní oblast rozvojových kurzů nebo programů, které jsou svým obsahem zaměřené na budoucí potřeby a jsou subvencí pro seberealizaci zaměstnanců.

Pro účely této bakalářské práce budeme dále používat výraz vzdělávání, kterým rozumíme všechny typy pracovních schopností obsahující vzdělávací a rozvojové aktivity, v nichž hlavní roli sehrává personální práce, jako oblast zabývající se prací s lidmi v podniku.

2.2 Podnikové vzdělávání v návaznosti na personální práci

Propojením podnikového vzdělávání a personálních činností vede k efektivnosti obou oblastí. Kvalitně nastavené podnikové vzdělávání může ovlivnit všechny ostatní personální činnosti. Vzdělávání je integrujícím prvkem, který má v sobě funkce motivační, inovační a změnové, integrační a kvalifikační, ale také adaptační (Bartoňková, 2010, s. 21; Palán, 2002, s. 157).

Pokud podnik **vytváří nebo analyzuje pracovní místa**, má vzdělávání oboustranně významný vztah, neboť při vytváření pracovních míst má vliv na jejich redesign existence vzdělávání v podniku a při analýze pracovního místa dochází k rozeznání potřeb ve vzdělávání. Systematické vzdělávání zaměstnanců, které uvádíme v bakalářské práci ve třetí kapitole a je také obsahem hlavního cíle v empirické části, usnadňuje řešení problémů při **personálním plánování**. Při vzniku potřeby dodatečně pokrýt pracovní síly z vnitřních zdrojů, lze zvýšením kvalifikace zaměstnanců dosáhnout získání chybějících sil. Pokud nám vnitřní zdroje nestačí nebo nevyhovují, vzdělávání sehrává svou roli i při **výběru a vyhledávání nových pracovníků** z venku. Vzdělávání působí jako motivátor pro rozhodování se potenciálních uchazečů, které pracovní nabídky přijmou a z druhé strany, noví pracovníci se stávají zdrojem pro podnikové vzdělávání, které umožňuje přijmout i ne zcela kvalifikované zaměstnance. Vhodným **výběrem uchazečů** můžeme redukovat potřebu vzdělávání. Po **nástupu nového zaměstnance** do podniku pomáhá vzdělávání urychlit **proces adaptace** a zaučení a tím připraví zaměstnance na další vzdělávání. Efektivnost pracovních činností a výkonnosti je u zaměstnanců zjišťována jejich **hodnocením**, nezpochybnitelnou roli i zde sehrává vzdělávání, které napomáhá k dosažení lepších výkonů a je předpokladem ke stanovení vzdělávacích potřeb a efektivnosti. Za dobrou práci, dobrá odměna. I v této personální oblasti, kterou je **odměňování**, je provázanost se vzděláváním významná. Další vzdělávání zaměstnanců může značnou měrou přispět k jejich povýšení nebo dosáhnout vyššího mzdového ohodnocení. Důležitým aspektem zaměstnanosti jsou také **mezilidské vztahy na pracovišti** a vzdělávání se stále více podílí na rozvoji nejenom znalostí a dovedností, ale formuje také osobnost. Výhrou pro každý podnik je spokojený, motivovaný zaměstnanec, který participuje na cílech zaměstnavatele a má uspokojení z vykonané práce. Vzdělávání v této oblasti vystupuje jako nástroj **péče o zaměstnance**. (Palán, 2002 s. 157-158; Koubek, 2001, s. 262-263)

Nositeli zabezpečení personálních činností jsou personální úseky, útvary či oddělení podniku, jejichž kvalita, rozsah a podoba se odvíjí hlavně od velikosti podniku. V malých podnicích se většinou personální útvary nevytváří, neboť škála personálních činností je malá, a proto funkci personalisty zastávají majitelé nebo ředitelé firem. S rostoucím počtem zaměstnanců ve firmách, roste také požadavek na jednotné místo, na kterém se soustředí všechny záležitosti týkající se práce s pracovníky a větší firmy proto mají alespoň jednoho specialistu na personální práci. S nejdokonalejším systémem personálního útvaru se můžeme setkat u velkých podniků, které mají již dokonale zpracovaný systém personální práce, jež je strukturovaný do jednotlivých odvětví, z nichž každé odpovídá za jednotlivé oblasti vzdělávání, odměňování, získávání a výběr pracovníků, péče o pracovníky, psychology, právníky zaměřené na pracovní oblast. U takto velkých firem je nemyslitelné mít pouze jednoho univerzálního pracovníka na personální oblast. Takto členěné personální útvary efektivně koordinují a uplatňují jednotnou personální strategii a personální politiku organizace. (Koubek, 2001, s. 30-31)

Armstrong (1999, s. 119) souhrnně uvádí, že personální útvary přispívají k úspěšnosti podniků tím, že podporují a vytváří strategie a postupy v oblasti motivování, vytváření oddanosti a angažovanosti zaměstnanců. Jsou také metodickými poradci při formování pracovní síly, rozvoji a odměňování pracovníků.

Doposud jsme se zabírali personálními činnostmi a personálním útvarem jako takovým, nyní si představíme personální útvar v roli vzdělavatele, kterou v podstatné míře zaujímá také vedoucí zaměstnanec a především zaměstnanec samotný.

2.3 Role vzdělavatele v podnikovém prostředí

Každý by měl mít v podniku nějaký stupeň odpovědnosti za vzdělávání a rozvoj. Na úrovni nejvyššího managementu by měla být schopnost vysoké kvalifikovanosti a dostatečných vědomostí, aby mohl management vytvořit úspěšnou strategii vzdělávání. Na zcela opačném pólu je jednotlivec, zaměstnanec, který má mít zodpovědnost za svůj seberozvoj. (Buckley a Caple, 2004, s. 228)

Podívejme se nyní na jednotlivé odpovědnosti a náplně rolí vzdělavatelů na úrovni personálního úseku, vedoucích zaměstnanců a zaměstnanců.

Role personálního útvaru

Úlohou personálního útvaru v oblasti vzdělávání je podle Armstronga (1999, s. 554) obvykle poskytovat rady a vést manažery při jejich plnění vzdělávacích povinností. Tuto myšlenku podporuje i Tureckiová (2008, s. 117), když uvádí jednu z rolí specialisty rozvoje lidských zdrojů jako metodiku vytváření vzdělávacích projektů a programů učení. Touto rolí naplňuje požadavky cyklu podnikového vzdělávání od identifikace až po hodnocení efektivity.

Personální útvar tedy zabezpečuje odbornou stránku všech fází cyklu vzdělávání. Je iniciátorem analýzy potřeb vzdělávání, navrhuje adekvátní programy vzdělávání, podílí se na plánování, kontroluje proces vzdělávání a metodicky vede vyhodnocení výsledků (Koubek, 2001, s. 263)

Role vedoucích pracovníků

Postavení vedoucích pracovníků v systému vzdělávání si znovu ukážeme na jednotlivých cyklech vzdělávání. Právě vedoucí zaměstnanci jsou rozhodujícími činiteli v identifikaci potřeb vzdělávání, oni jsou těmi, kdo rozhoduje, kteří zaměstnanci potřebují vzdělávání a v jaké oblasti. Svou roli sehrávají i při plánování, kdy spolurozhodují o časovém rámci vzdělávání a s personalisty konzultují i metody vzdělávání. Za průběh vzdělávání odpovídá vedoucí zaměstnanec ve smyslu vzdělávání na pracovišti, kdy se stává vzdělavatelem a posuzuje také přínos získaných znalostí a dovedností pro práci. Hodnotitelskou roli zastává i v roli účastníka vzdělávání. (Koubek, 2001, s. 263 Tureckiová, 2004, s. 100)

Role zaměstnance jako vzdělavatele

Role zaměstnance jako účastníka vzdělávání je významná především z hlediska sebevzdělávání. Armstrong (2007, s. 462-463) používá výraz samostatné vzdělávání, kde se stává zaměstnanec tvůrcem svého rozvoje. Sám si identifikuje oblasti, ve kterých potřebuje zlepšení svých znalostí a dovedností. Plánuje si vzdělávání dle jím vyhovujících časových dotací a přizpůsobuje si vzdělávání svému tempu. Vyhodnocení účinnosti nabytých znalostí, posouzení vlastního pokroku a uvědomění si jakých cílů chce dosáhnout, vyúsťuje v osobní plán rozvoje. Samostatně řízené vzdělávání vychází z podstaty, že nejvíce si lidé zapamatují to, na co si sami přišli. Sebevzdělávání má úzkou spojitost s motivací, která aby byla funkční, musí vycházet z přesvědčení zaměstnance, že vzdělávání mu přináší uspokojení.

2.4 Bariéry podnikového vzdělávání

Územ přístupů ke vzdělávání se stává motivace a to ze strany nejen samotného zaměstnance, ale i vedení podniku. V souvislosti s motivací zaměstnance můžeme hovořit o dvou hlediscích, které jsou významné pro podporu vzdělávání. Jsou to motivace k učení a k uplatnění naučeného v praxi.

Tureckiová uvádí (s. 92– 93, 2004), že vzdělávání se stává prostředkem ke změně pracovního chování. V souvislosti s osvojením naučeného se mění struktura znalostí a dovedností, což má za následek změnu v pracovním chování zaměstnance, ale také dochází ke změnám v pracovních návycích, ve způsobech jak práci zaměstnanec dělá a jak o ní přemýšlí. Zdánlivě pozitivní důsledek vzdělávání však vyvolává obavy ze změny a ochota přizpůsobit se novému není nijak velká. Tento negativní postoj vyvolává netečnost, což může vést ke konfliktům mezi jednotlivými zaměstnanci a podnikem, který v důsledku svého dalšího rozvoje uplatňuje různé organizační změny. Zaměstnanci se právě tímto postojem stávají silami odporu a podnik musí najít nástroj jak je přesvědčit o užitečnosti a smysluplnosti změn.

V mnoha případech se podniky domnívají, že výhradně vzděláváním dosáhne lepšího postoje k přijetí změn. Novotný (s. 74, 2009) také potvrzuje, že změna rutinních zvyklostí může být přijímána nejednotně a může vyvolávat u zaměstnanců rezistenci ke vzdělávání a snížení motivace, což má znovu za následek vyvolání konfliktů mezi zaměstnanci a podnikem.

Demotivace nebo spíše nezáměr o vzdělávání ze strany podniku spočívá především v přesvědčení samotného vedení o tom, že investice do vzdělávání není přínosná a dává přednost jiným prioritám. Vedení podniků často prezentuje své přístupy, kterými obhajuje skutečnost, proč nemá zájem na rozvoji a vzdělávání zaměstnanců, mezi jinými můžeme uvést tato tvrzení:

- přijímáme rovnou lidi již s potřebnými dovednostmi a znalostmi,
- nedokážeme odlišit vliv vzdělávání od jiných faktorů ovlivňujících výkonnost lidí,
- nejsme přesvědčení o spojitosti mezi vzděláváním a dosahováním výsledků. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 61-62)

Všechny uvedené demotivační bariéry nás přivádějí k názoru, že chaos a nesystémový přístup k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců lze odstranit vytvořením koncepce vzdělávání a

posílením vědomí všech zaměstnanců na všech stupních řízení o nutnosti systematického přístupu ke vzdělávání.

Dílčí závěr

Podnikové vzdělávání je systematický proces změny v chování, znalostech a dovednostech zaměstnanců, čímž podnik získává výkonné a ochotné zaměstnance (Palán, 2002, s. 157). K rozvoji dochází především v oblastech podnikového vzdělávání, kam patří doškolení, přeškolení, rozvoj a orientace. Vzdělávání se také stává integrujícím činitelem vstupujícím do mnoha personálních činností. Odpovědnost za vzdělávání v podniku je především záležitostí vedoucích zaměstnanců, ale přenáší se také na samotné zaměstnance z hlediska sebevzdělávání. Úspěšnost celého systému podnikového vzdělávání je závislá na motivaci zaměstnanců a podpoře ze strany podniků, kteří kooperujícím a strategickým přístupem vytváří předpoklady pro systematické vzdělávání.

3 SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ

Efektivitu vzdělávání zaměstnanců může být dosaženo pouze za předpokladu dobře organizovaného a systematického vzdělávání. Význam komplexnosti vzdělávání je dán tím, že vstupuje jako systematický cyklus do schématu podnikového vzdělávání a z jednotlivých vazeb vyplývá přímý vliv na všechny oblasti podniku. Tím připravuje zaměstnance i podniky na měnící se vnější i vnitřní podmínky. (Tureckiová, 2004, s. 90)

Akceptací systematického přístupu ke vzdělávání zajišťují podniky způsobilosti pro všechny kategorie svých zaměstnanců (Mužík, 1998, s. 84).

Koubek vyjmenovává přednosti a výhody systematického vzdělávání, z nichž některé uvádíme:

- podnik má k dispozici soustavně vyškolené pracovníky a v případě potřeby obsazení místa nemusí vyhledávat nové adepty na trhu práce,
- flexibilně reaguje na potřeby podniku pomocí průběžného formování pracovních schopností pracovníků,
- soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti pracovníků,
- výraznější výsledky při dosahování výkonu firmy než při jiném systému vzdělávání
- průměrné náklady bývají nižší než při jiných systémech vzdělávání,
- umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím,
- systematická přispívá k rychlejšímu rozvoji pracovníka, čímž se zvyšují jeho šance na funkční a platový postup. (Koubek, 1998, s. 214)

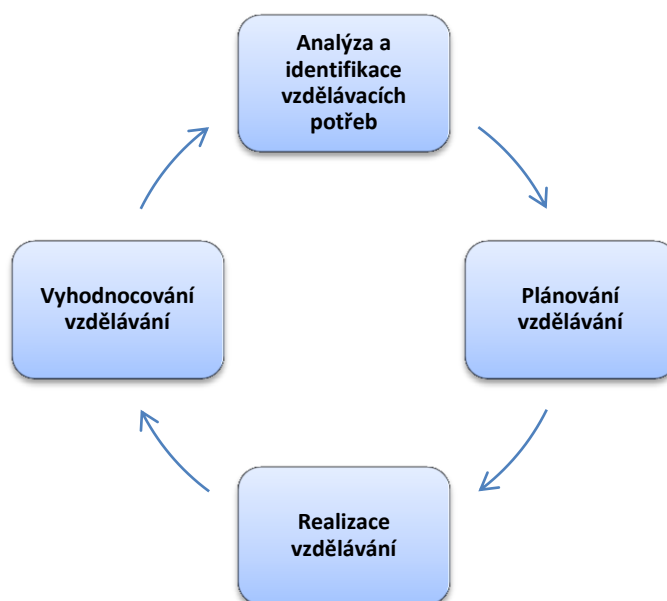
Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá v rámci opakujícího se cyklu, který zahrnuje identifikaci potřeby, plánování, realizaci a vyhodnocení, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak stále zlepšuje (Bartoňková, 2010, s. 109).

Musí však vycházet ze zásad vzdělávací politiky, která je odrazem strategických cílů podniku, pro jejichž efektivní dosažení je nutné zvýšit schopnosti zaměstnanců, kteří jsou jedním ze zdrojů podniku, jež je nutný pro rozvoj konkurenceschopnosti a udržení organizace na stále se měnícím moderním trhu (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 65-66). Jiné pojetí systematického vzdělávání uvádí Armstrong (1999, s. 535) který ho charakterizuje jako činnost, která je prováděná specificky k uspokojení definovaných potřeb, je to činnost plá-

novaná a zabezpečována specialisty na vzdělávání, a dopad vzdělávání je pečlivě vyhodnocován.

Ať už využijeme definici kteréhokoliv z autorů, podstatou systému podnikového vzdělávání je jeho systematičnost s navazujícími cykly, které si pro dokreslení znázorníme na obrázku 2, stejně jako Bartoňková (2010, s. 110) ve své publikaci, takto:

Obrázek 2 Fáze systému vzdělávání



3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Celý proces začíná první fází, tedy identifikací potřeby vzdělávání a analýzou potřeb. Je to stěžejní bod celého cyklu systému vzdělávání. Pokud v této fázi uděláme chybu, projeví se nám ve všech fázích cyklu vzdělávání. Hlavním účelem stanovení potřeb je nalezení toho, co může rozvoj a vzdělávání přinést a jaké podmínky je třeba vytvořit, abychom si byli jistí, že vzdělávání a rozvoj přispějí k výkonnosti firmy (Prokopenko a Kubr, 1998 s. 97). Potřeba je tedy představována jakoukoliv disproporcí mezi dosahovanými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních změn (Bartoňková, 2010, s. 119).

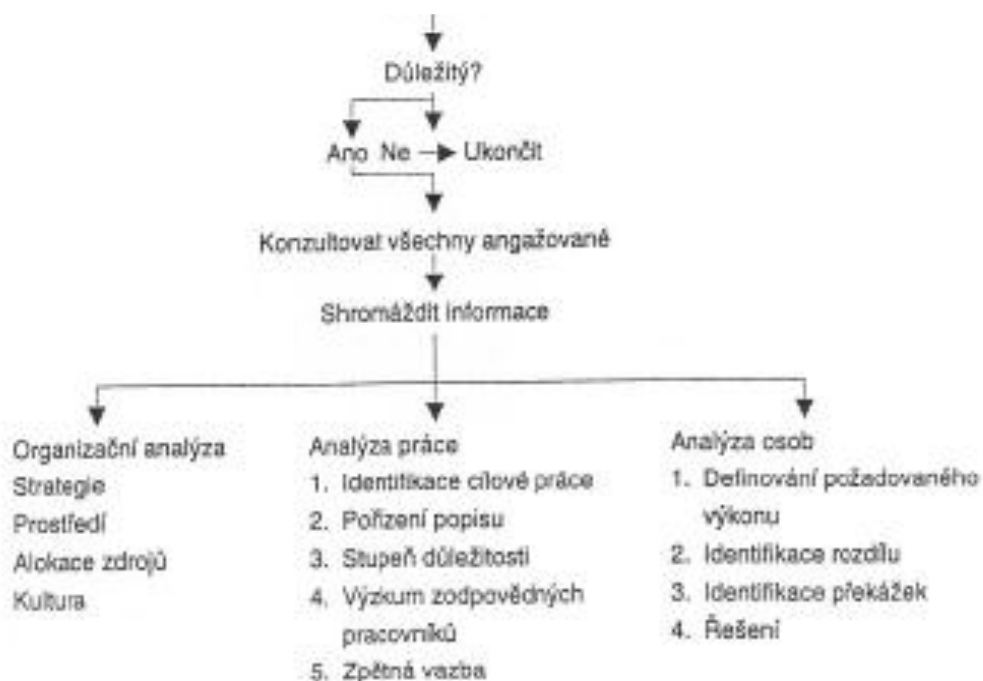
Celý proces tedy začíná zjištěním určitého nedostatku a rozhodnutím, zda je pro efektivitu celé organizace rozhodující. Tento diagnostický proces vyjadřuje obrázek 3.

Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a pod-

niku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní (Vodák a Kucharčíková 2007, s. 69).

Výsledek analýzy je tedy zjištění mezery ve výkonnosti, kterou je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláním. Ne všechny identifikované nedostatky pramení z nedostatku vzdělání nebo odborných znalostí, nedostatek může být zapříčiněn také organizačními nedostatky v podniku jako je pracovní doba, řízení výkonu nebo hygienickými podmínkami, vztahy na pracovišti atd. Nestačí se zaměřit na odstranění vzniklého nedostatku pouze vzděláváním, ale musí být brány na zřetel i další faktory, podílející se na špatných výsledcích jedince a potažmo celé firmy (Prášilová, 2006, s. 52).

Obrázek 3 Diagnostický proces



Z obrázku 3 je patrné, že počátek analýzy potřeb je v zjištění problému, nastává fáze, ve které musí podnik rozhodnout, respektive analytik, kterým může být personalista nebo specialista na výcvik, zda je nedostatek pro ni natolik důležitý, že se s ním musí nadále zabírat. Pokud je rozhodnuto o nevyhnutelnosti nápravy identifikovaného nedostatku, nastává krok spočívající v zaangažování zúčastněných stran na analýze a to především managementu podniku. Participace nejvyššího managementu každého podniku na provedení analýzy potřeby je otevřeným příslibem pro zaměstnance, že vedení má zájem na dosažení výsledů a rozvoji podniku. Všechny zúčastněné strany na analýze se musí podílet na dalším kroku, který je nosným bodem celého procesu, na tzv. diagnostické fázi, proto, aby se zabezpečí-

lo, že budou shromážděné informace co nejpřesnější a že existuje skutečný zájem na úspěchu celého procesu. (Belcourt a Wright, 1998, s. 35-39)

Při analýze definuje Koubek (2001, s. 247) získávání širší nebo užší škály údajů, které se týkají celé organizace, jednotlivých pracovních míst a činností a údaje o jednotlivých zaměstnancích.

Analýza na úrovni organizace

Analýza na této úrovni představuje studium celé organizace se zaměřením na:

- **strategie** – sleduje se celková strategie a cíle společnosti rozpracované do dílčích cílů jednotlivých oddělení. Efektivní vzdělávání vychází ze strategie podniku, v tomto směru je důležité, aby zaměstnanci strategii znali a byli s ní seznámeni, nestačí pouhé povědomí, že je napsaná někde na papíře, strategie udává směr vzdělávání, a cíle vyjadřují míru potřebné výkonnosti k dosažení standardu, normy (Vodák a Kucharčíková 2007, s. 74).
- **prostředí** – každý podnik se snaží udržet v prostředí, které do značné míry ovlivňuje podobu strategie vzdělávání a rozvoje a to v rovině obecné, kam patří sociální a demografické podmínky, ekonomické podmínky, ale také legislativa a technologie a v rovině pracovního prostředí, kde se řadí faktory, jako jsou dodavatelé, konkurence, zákazníci. (Bartoňková, 2010, s. 23-25).
- **alokace zdrojů** – neustálé sledování zdrojů dává manažerům informaci o situaci v organizaci, procento vyrobených zmetků, nehody a stížnosti ukazují na odchýlení se od požadovaných norem, což může evokovat nutnost analýzy potřeb. Ukazatele v oblasti lidských zdrojů, kterými jsou z pravidla fluktuace, pohyb na pracovních místech směrem nahoru, personální statistiky, pracovní neschopnosti a různé absence ukazují na nutnost provázanosti plánování vzdělávání s plánováním potřeb zaměstnanců, tak aby firma měla zabezpečený dostatečný počet vyškolených a odborně zdatných zaměstnanců určených pro nové úkoly (Belcourt a Wright, 1998, s. 40-41).
- **kultura** – firmy nejsou tvořeny pouze budovami, stroji a zařízeními, ale také sociálními vztahy. Kultura v podniku určuje vztah zaměstnanců k práci, ke kolegům k nadřízeným odráží systém hodnot, tvořený pravidly a principy, jimiž se řídí chod organizace. Vhodně nastavená kultura podniku ovlivňuje nejenom zaměstnance, ale také zákazníky, neboť zahrnuje v sobě to, jak podnik působí navenek (Průcha a Veteška, 2012, s. 105).

Při zjišťování údajů na úrovni organizace využíváme především tyto **metody**:

- **analýza a evidence zpráv**, mezi které řadíme personální dokumentaci, v níž jsou obsaženy osobní záznamy, záznamy hodnocení výkonnosti, povýšení, přesčasy, doby nemoci, propuštění,
- **analýza budoucích trendů a možností**, která je přínosná z pohledu budoucích přínosů pro podnik,
- **diagnóza podniku** umožňuje vytvoření celkového obrazu organizační výkonnosti a efektivnosti, ukazuje její přednosti a slabiny,
- **mezi podniková srovnání, benchmarking**. (Prokopenko a Kubr, 1996, s. 118-119)

Analýza na úrovni pracovního místa

Vychází z popisu pracovních míst, který uvádí pracovní povinnosti nutné pro podání výkonu na určitém pracovním místě a popisuje podmínky, za kterých jsou tyto činnosti vykonávány. Je to detailní zjišťování obsahu práce a množství potřebných znalostí, dovedností a schopností. Pro účely zjišťování vhodného vzdělávání je nutné specifikovat informace o problémech, se kterými se zaměstnanci potýkají při osvojování práce nebo o nedostatcích ve znalostech a nízké motivaci, jež mají za následek nízký výkon a mohou být odstraněny právě vzděláváním. Analýza pracovního místa nám musí kázat problematické oblasti metod práce vyplývající z budoucích změn procesů. (Armstrong, 1999, s. 536)

Při analýze pracovního místa postupujeme podle těchto kroků:

1. **Identifikace cílových prací** – prozkoumáme, které práce mají rezervy ve výkonu, tuto identifikaci může udělat vedoucí zaměstnanec, neboť zná detailně konkrétní pracovní místo.
2. **Popis prací** – seznámíme se s aktuálním popisem pracovního místa, který určuje jaké úkoly a jaký výkon a jakou kvalifikaci potřebuje zaměstnanec ke kvalitnímu výkonu.
3. **Roztřídění úkolů** podle důležitosti a náročnosti na čas.
4. **Výzkum vzorků zaměstnanců** – za pomoci dotazníku nebo strukturovaného rozhovoru se dotazujeme pracovníků a manažerů na to jak hodnotí úkoly z hlediska důležitosti a kompetencí, které jsou potřebné k výkonu úkolu, do vzorku je dobré zařadit názor dvou skupin: nově příchozích zaměstnanců a stávajících zaměstnanců.

5. **Analýza a interpretace získaných informací** – v této fázi si pomocí statistických metod seřadíme úkoly, které jsou vykonávány často, jsou důležité, ale jsou vykonávány nedostatečně.
6. **Zpětná vazba k výsledkům** – poslední a zároveň důležitá fáze. Poskytnutí zpětné vazby ve výzkumu povzbuzuje zaměstnance více mluvit o problémech a navrhnout řešení. (Belcourt a Wright, 1998, s. 42-44)

Metody sběru dat, kterými postupujeme při analýze na úrovni pracovního místa, jsme si již uvedli v seznamu kroků analýzy, vedle dotazníků, rozhovoru a studia dokumentů, můžeme ještě využít podle Tureckiové (2004, s. 101) metodu týmového hodnocení nebo kreativní workshopy (brainstroming).

Analýza na úrovni pracovníka

Poslední úroveň analýzy nám poskytne informace o kompetencích jednotlivých zaměstnanců (Belcourt a Wright, 1998, s. 45). Charakteristiky zaměstnanců jsou porovnávány s požadavky podniku. Informace můžeme získat z hodnocení zaměstnanců, ze záznamů o jejich kvalifikaci, o absolvování vzdělávacích programů, výsledků z testů či z různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých zaměstnanců podniku. (Koubek, 2001, s. 247)

Tato individuální úroveň je důležitá z hlediska jedinečnosti a individuality potřeb vzdělávání každého zaměstnance. Dovolí nám „šít vzdělávání na míru.“ (Prokopenko a Kubr, 1996 s. 102)

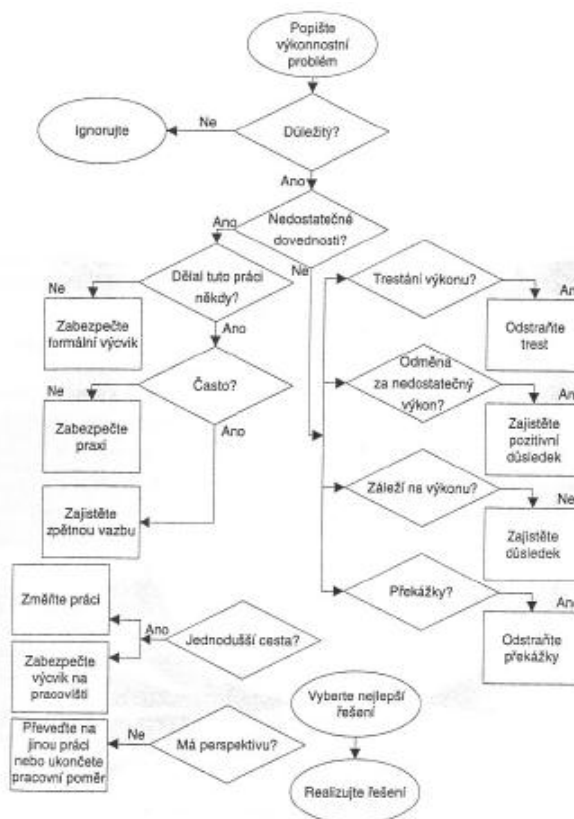
Na této úrovni hledáme odpovědi na otázky týkající se toho, jak zaměstnanec dobře pracuje, kdo v podniku potřebuje vzdělávání a jaký druh. Způsob jak dosáhnout požadovaných informací si můžeme uvést následujícím postupem:

1. **Definování požadovaného výkonu** - v tomto prvním kroku je velmi důležité si identifikovat ukazatel výkonu. Dobrou metodou jak toho dosáhnout je analýza a následné porovnání výkonu nejlepších zaměstnanců, tím srovnáme současný výkon s tím požadovaným.
2. **Identifikace rozdílu mezi výkonem požadovaným a skutečným** - z první fáze jsme si stanovili, jak má vypadat požadovaný výkon, nyní se zaměříme na vyhledání rozdílu ve výkonu. Tyto údaje nalezneme v osobním hodnocení, v hodnocení výsledků práce, stížnostech, nehodách

3. **Stanovení překážek efektivního výkonu** - ne vždy musí být nedostatečný výkon zapříčiněn nedostatkem znalostí a dovedností. Nízká efektivnost může spočívat v nedostatečné motivaci, kontraproduktivním odměňování, neformálním vedení podniku. Důvodem mohou být i technické překážky, špatné informace, překrývající se činnosti, nedostatek kontrolních systémů, ale také špatně definovaný cíl vedoucím pracovníkem.
4. **Navržení řešení** - v této fázi se rozhodujeme, jaké řešení použijeme k odstranění identifikovaných překážek. Pokud překážka souvisí s nedostatkem dovedností a znalostí, doporučuje se jako nápravné opatření vzdělávání a rozvoj. (Belcourt a Wright, 1998, s. 45-48)

To však nemusí být ihned zřejmé. Velmi užitečným přístupem k rozhodování, zda důvod nízké výkonnosti spočívá ve vzdělávání a je či není správným řešením, může být schéma uvedené na obrázku 4. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 72)

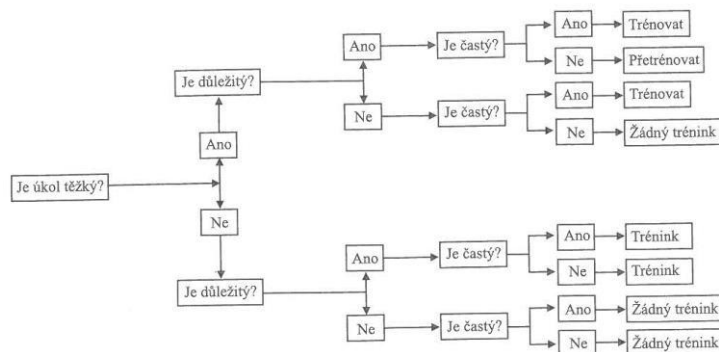
Obrázek 4 Analýza problému výkonnosti



Nyní se nacházíme ve fázi, kdy víme, že nedostatek je způsobený nízkou úrovní znalostí a dovedností. Vzdělávání je však mnohdy nákladným řešením vedoucí pracovník může

vyžít k rozhodnutí o potřebě vzdělání existující kritéria – úroveň složitosti úkolu, který je chybně vykonávaný, jeho důležitost a častost s jakou je prováděný. K tomuto účelu uvádí Buckley a Cuple (2004, s. 84 – 86) Analýzu PDČ (potíže, důležitost, častost) zobrazuje obrázek 5. Nejúčinnější se stává vzdělávání, pokud je vykonávaný úkol obtížný a jeho význam je pro podnik významný (Belcourt a Wright, 1998, s. 51).

Obrázek 5 Analýza PDČ



Metody sběru dat u analýzy na úrovni pracovníka můžeme použít např. 360° zpětnou vazbu, brainstorming, dotazník, hodnocení pracovního výkonu, kariérový plán nebo sebehodnocení. Metody analýza interních dokumentů a dotazník budou podrobněji specifikovány v této bakalářské práci v praktické části jako metody výzkumu.

3.2 Plánování vzdělávání

Výstupem z první fáze cyklu systematického vzdělávání je vypracovaný plán (projekt) vzdělávání. Obvykle jsou v počátku plánování stanoveny priority procesu podnikového vzdělávání v návaznosti na celkovou podnikovou strategii a strategii vzdělávání. (Tureckiová, 2004, s. 101)

Plán vzdělávání má z praktického hlediska podle Koubka (2001, s. 250) odpovědět na tyto otázky:

Obrázek 6 Plánování vzdělávání

JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO?

(Obsah)

KOMU?

(Jednotlivci, skupiny, zaměstnaní, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)

JAKÝM ZPŮSOBEM?

(Na pracovišti při výkon práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)

KÝM?

(interní, externí lektor, vzdělávací instituce)

KDY?

(Termín, časový plán)

KDE?

(Místo konání, zajištění ubytování, stravování, doprava aj.)

ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY?

(Plán rozpočtu)

JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST?

(Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)

Takto vytvořená koncepce (Obrázek 6) podnikového vzdělávání se stává podkladem pro přípravu projektu vzdělávacích akcí a jejich následnou realizaci (Tureckiová, 2004, s. 102). Mužik uvádí (2000, s. 90) názor, že podniky, které věnují vzdělávání náležitou pozornost, mohou vytvořit následující koncepci vzdělávání:

Interní podnikové vzdělávání

K prvořadým formám patří základní školení, jehož cílem je poskytovat novým zaměstnancům primární informace o podniku, seznámit je se základními zákony a předpisy. Dále odborné školení, jež v zásadě postihuje oblast pokrytí požadavků vyšší kvalifikace zaměstnanců v návaznosti na rozvoj technologií, informačních systémů a dalších oblastí. Do interního vzdělávání můžeme zařadit školení managementu a perspektivních pracovníků, jejichž společným cílem je zlepšení řídicích schopností. Určitým „zrcadlem“ úrovně a efektivnosti vzdělávání interní formy je vzdělávání na pracovním místě, které představuje

velmi moderní trend profesního vzdělávání zaměřeného na aplikaci teoretických vědomostí na pracovním místě. **Výhodu interního vzdělávání** můžeme nalézt v tom, že reaguje na konkrétní potřeby podniku a je levnější variantou. **Nevýhodou** se může stát bariéra vyplývající z úrovně nadřazenosti mezi lektory a zaměstnanci. (Mužík, 2000, s. 91-93)

Externí podnikové vzdělávání

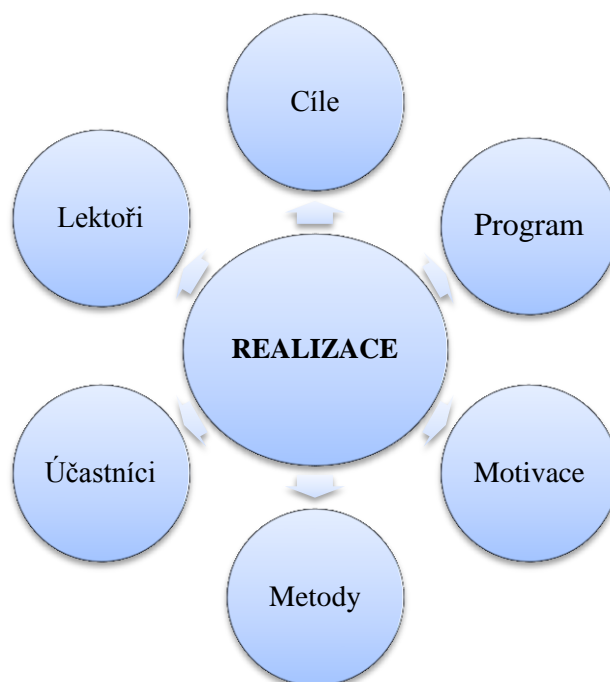
Tato forma vzdělávání spočívá ve vysílání zaměstnanců na různé formy školení, kurzů a výcviku mimo podnik. Je vhodné převážně pro menší počet účastníků, zvláště pokud chce podnik vzdělávání provádět ekonomicky. **Výhody externího vzdělávání** můžeme spatřovat v širším přehledu lektorů a ve zkušenost, které mají z jiných podniků nebo odvětví. Účastníci těchto vzdělávacích akcí mají možnost se setkat s odborníky ze stejných nebo podobných oborů a vyměnit si tak názory a poznatky, čímž získávají obraz o vlastním postavení. **Nevýhodou externího vzdělávání** se může stát, že k převodu nabytých vědomostí a zkušeností na pracoviště je nutný krok navíc, což je těžší než u vzdělávání s interními lektory. (Mužík, 2000, s. 93)

Každý vzdělávací plán je potřeba vytvářet individuálně s ohledem na podmínky podniku. Plán není statickým útvarem, jeho podobu je potřeba soustavně rozvíjet, v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, nebo když odezva na plán signalizuje potřebu změny. (Armstrong, 1999, s. 542)

3.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení fáze plánování můžeme začít s přípravou a vlastní realizací vzdělávací akce. K realizaci vzdělávacího plánu vedou následné kroky, které vyústí v program vzdělávání. Realizace vzdělávání se skládá podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 83) z několika nezbytných prvků, které znázorňuje obrázek 7.

Obrázek 7 Prvky procesu realizace vzdělávání



Prokopenko a Kubr (1998, s. 132) zahrnuje do tvorby vzdělávacího programu také analýzu potřeb, analýzu účastníků, sestavení účetních osnov a výběr prostředku vzdělávání. Prášilová (2006, s. 34) doplňuje do struktury postupu tvorby vzdělávacího programu také formu a druh jako bude vzdělávací akce navržena, rámcovou osnovu a výstupy, které po ukončení vzniknou spolu s návrhem ověření dosažených znalostí a dovedností. V této bakalářské práci se přidržíme struktury realizace vzdělávacího programu autorů Vodáka a Kucharčíkové a jednotlivé části si blíže uvedeme.

1. Cíle

Cíle vzdělávání mají přímou návaznost na první fázi systematického vzdělávání, neboť se zpravidla stanovují porovnáním současné a předpokládané pracovní výkonnosti. Důležité je rozlišovat mezi záměrem a cílem vzdělávacího programu. Rozdíl si můžeme jednoduše vysvětlit tak, že záměr se váže k lektorovi, k tomu co chce lektor v průběhu akce dělat a proč to bude probírat a cíle se týkají účastníků a specifikují, co bude schopen účastník dělat po ukončení vzdělávací akce. (Prokopenko a Kubr, 1996, s. 135-136)

Pro jednoznačnost jejich významu je vhodné cíle rozdělit na cíle programové a cíle jednotlivých vzdělávacích akcí.

Programové cíle zahrnují cíle celého vzdělávacího programu a úzce se váží k potřebám vzdělávání. **Cíle jednotlivých akcí** obsahují cíle konkrétních kurzů a ty se mohou dále členit ještě na dílčí cíle. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 83)

Takto rozdělené cíle nazývá Prášilová (2006, s. 76-77) hierarchie dílčích cílů a uvádí, že postup tvorby cílů vychází z vize, jako žádoucího cíle, ten se rozpracuje do potřebného počtu hierarchických úrovní dílčích realizačních cílů až po nejnižší úroveň konkrétních úkolů.

To není však jediné dělení cílů, další členění např. podle dimenzí učení na kognitivní, afektivní a psychomotorické uvádí Palán (2002, s. 219), nebo se můžeme setkat s členěním na cíle všeobecně vzdělávací, cíle respektující vývoj vědy, cíle respektující aktuální potřeby. (Bartoňková, 2010, s. 137)

Pro oblast podnikového vzdělávání je nejčastěji používané členění hierarchické tak jak ho popsala Prášilová.

2. Program

Samostatný návrh programu zahrnuje řadu oblastí, bez nichž by nebylo možné zrealizovat požadované vzdělávací akce. Prokopenko a Kubr (1996, s. 144) nazývají tuto organizační část logistikou programu. Při samotné realizaci nemůžeme opomenout následující organizační náležitosti:

Časový plán a rozvrh představuje celkovou časovou dotaci, ve které se realizuje vzdělávací akce od jejího rozhodnutí uspořádání až po ukončení. Nezanedbatelným faktem se stává také místění vzdělávací akce v čase, neboť např. v době letních dovolených budeme mít k dispozici méně účastníků vzdělávání. (Mužík, 2000, s. 96)

Rozpočet a náklady neboli předkalkulace, je nezbytnou součástí projektu vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 175). Při přípravě musíme do rozpočtu zahrnout náklady na lektory (mzdy, cestovné, bytování), na realizační tým, nájemné za prostory, parkovné, náklady na účastníky kam počítáme přepravu, diety a cestovné, ubytování, finanční náhrady za studijní pomůcky a knihy a samozřejmě hodnotu ušlé mzdy, která vznikla účastí na akci. (Prokopenko a Kubr, 1996, s. 156-157)

3. Organizační zabezpečení

Finanční rozpočet nám ukazuje povinnosti související s **organizací zabezpečení** vzdělávací akce. Mužík (2000, s. 97) do organizace zahrnuje zabezpečení místa konání, ubytová-

ní pro účastníky a stravování. Musíme zajistit dopravu, pokud se akce koná externě. Důležitým prvkem je realizační tým, který dohlíží na organizaci, vede potřebnou dokumentaci a evidenci o průběhu vzdělávací akce, provádí hospitace a kontrolu činnosti lektorů.

4. Motivace

Motivace k učení, tedy ochota zdokonalit své dosavadní znalosti a dovednosti, ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Vysoká motivace ke vzdělávání zajišťuje zaměstnancům vysokou míru transformace získaných poznatků na vzdělávacích aktivitách do kvantity a kvality výkonnosti podniku. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 86-87)

Motivace zaměstnance k účasti na profesním vzdělávání je spojena s jeho pracovním uplatněním, s udržení si pozice na pracovišti, s postupem na pracovišti. Míra motivace je utvářena vlivem přímého požadavku zaměstnavatele na rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců. (Novotný, 2009, s. 103)

Má-li být motivace úspěšná, musí dojít k oboustranné shodě mezi očekáváním účastníků a zaměstnavatelem týkající se výsledků vzdělávací akce. Jsou-li zadané úkoly vzhledem k hodnotě, kterou účastníci přikládají vzdělávání v průběhu vzdělávání příliš lehké, klesá jejich pozornost, pokud jsou příliš složité, snižuje se jejich úsilí. Dalším kritériem ovlivňující motivaci zaměstnanců je zda program vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání nebo zda se zaměstnanci účastní akce, která je pro jejich pracovní uplatnění méně podstatná. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 86-87)

Dalším prvkem v procesu realizace vzdělávání jsou metody, těmto se budeme podrobněji věnovat v podkapitole 3.4

5. Účastníci

Schrávají klíčovou roli ve vzdělávání. Při vzdělávání dospělého účastníka musíme brát v potaz odlišnosti a určité specifika, které sebou nese dospělý věk. Dospělý účastník se vyznačuje určitou úrovní sociální zralosti, vyrovnanosti, ustáleným životním způsobem, systémem hodnot, smyslem pro reálné cíle pro praktický život. (Barták, 2003, s. 17)

Důležitým aspektem při tvorbě vzdělávacího programu je složení skupiny účastníků. Skupina účastníků bývá zpravidla rozdílná, schopnost účastníků rozdílného učení ovlivňuje návrh celého programu. Prokopenko a Kubr (1996, s. 133) uvádějí analýzu účastníků před samotným zahájením vzdělávání jako prvek tvorby vzdělávacího programu. Podle nich je třeba analyzovat rozdíly v těchto oblastech:

- intelektuální způsobilost,
- předchozí znalosti nebo odbornosti v oblasti, která se bude vyučovat,
- motivace k učení. (Prokopenko a Kubr, 1996, s. 133)

Dále musíme zvážit, zda skupina účastníků bude tvořena tak, aby byla zachována homogenita, která může být profesní, tematická, firemní, věková apod. Homogenita skupiny účastníků umožňuje snadnější tvorbu vzdělávacího programu. (Prášilová, 2006, s. 61-62)

Každý člověk má svůj učební styl k osvojení znalostí a vzdělavatel musí přizpůsobovat svůj přístup vůči účastníkům a respektovat jejich možnosti a předpoklady k učení. Armstrong (2002, s. 455) uvádí styly učení, které definoval Kolb:

- **kompromisníci**, kteří se učí metodou pokusů a omylů,
- **imaginativní typy**, které preferují postup od konkrétních k abstraktním situacím učení,
- **logické typy**, tito preferují experimentování s nápady a váží si těchto nápadů pro jejich praktickou užitečnost,
- **asimilátoři**, jenž vytvářejí rádi své vlastní teoretické modely a přeměňují řadu nesusroodých pozorování do obecného uceleného vysvětlení. (Kolb a kol., 1974, cit. podle Armstrong, 2002, s. 455-456)

Ovšem žádný z těchto stylů není výlučný, účastník může být kombinací dvou i více typů učení.

6. Lektori

Charakteristikou dobrého lektora je, že „pomáhá účastníkům zvládnout učení – pomáhá jim, nikoliv sobě“. (Barták, 2003, s. 132)

V podnikovém prostředí je lektor zpravidla odborník, který uskutečňuje vzdělávání v součinnosti se zadavatelem, tedy zaměstnavatelem. Kompetentního lektora charakterizuje především:

- odborná připravenost,
- zkušenosti a praxe,
- prezentační dovednosti a schopnost veřejně vystupovat,
- metodická způsobilost,
- analytická schopnost a logické myšlení,

- intuice a empatie. (Barták, 2003, s. 129-130)

Lektor je také zodpovědný za vytvoření aktivního prostředí a za efektivní práci na vzdělávací akci. Snaží se vytvořit takové podmínky, aby si každý účastník zažil pocit úspěchu, a uskutečňuje zásadu, že každý může být vítěz. Lektor se snaží vytvářet prostředí, kdy se účastníci nemusí bát dělat chyby v bezpečném prostředí, jímž se vzdělávací akce stává. Podpora účastníků ze strany lektora je iniciována také individuálním přístupem. (Hroník, 2007, s. 170)

Volba lektora je závislá také na organizaci vzdělávací akce, zda je organizovaná formou externího vzdělávání nebo interního na pracovišti. **Výhodou interního lektora** je především znalost organizační struktury a zaměstnanců, kultury a politiky podniku. Interní lektor může mít dopředu znalost problematiky, má možnost zblízka monitorovat dosažený pokrok. **Nevýhodou** se může stát povrchní vedení vzdělávací akce pro nedostatek času a odbornosti, může také čelit obtížím týkajícím se jeho důvěryhodnosti a úzké spjatosti s organizací. **Výhodou externího lektora** je jeho nestrannost, nezávislost, účastníci jsou k nim více otevření, mohou představovat nové myšlenky pro podnik. **Nevýhoda externího lektora** spočívá v náročnosti na čas, než získá přehled o podniku, jeho doporučení mohou být odmítnuta pro radikálnost a v neposlední řadě představují pro podnik výrazněji vyšší náklady. (Buckley a Cuple, 2004, s. 245-246)

3.4 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem ve vzdělávacím procesu. Mají přímou souvislost s cílem vzdělávání, neboť k dosažení požadovaného cíle musíme použít adekvátní nástroj k jeho dosažení. Výběr a vhodnost metod by mělo odrážet individuální potřeby a požadavky podniku. Vhodnost výběru je determinována mnoha faktory, mezi něž řadíme vedle dosažení cíle a toho co bude předmětem vzdělávání také principy vzdělávání, další faktorem jsou samotní účastníci a lektor, prostředí, ve kterém se vzdělávací akce bude konat a v neposlední řadě finanční náklady, které mnohdy bývají jedním z nejzásadnějších faktorů. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 96)

Škála metod je v současné době široká. Můžeme je rozdělit, stejně jako Koubek (2001, s. 250-251) na metody při vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště nebo podle jejich vztahu k praxi účastníků výuky, tak jak je uvádí Mužík (2004, s. 69) a klasifikuje je na

teoretické, teoreticko-praktické a praktické. Pro potřeby této bakalářské práce si rozdělíme metody stejně jako Mužík. Přehledný výčet metod dle této klasifikace uvádí tabulka 1.

Tabulka 1 Klasifikace metod vzdělávání (zpracováno dle Mužíka)

Teoretické	Teoreticko-praktické	Praktické
Klasická přednáška	Diskuzní metody	Instruktáž
Přednáška ex katedra	Problémové metody	Koučink
Přednáška s diskuzí	Programované výuky	Mentoring
Cvičení	Diagnostické a klasifikační metody	Counselling
Seminář	Projektové metody	Rotace práce
		Stáž
		Exkurze

Za všechny metody si nyní přiblížíme z každé oblasti tři, neboť uvádět podrobný popisný výčet všech metod by vydal na rozsáhlou „publikaci.“

Teoretické metody

Klasická přednáška – je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí. Je to jednostranný tok informací, který se vyznačuje pasivitou účastníků. Informace touto formou jsou však předávány velmi rychle bez náročnosti na podmínky vybavení. (Koubek, 2001, s. 254)

Seminář – pod termínem seminář se ve vzdělávání dospělých rozumí krátký cyklus přednášek, které jsou zaměřené na jedno téma a doplňované diskuzí (Mužík, 2004, s. 74).

Cvičení – v mnoha případech jsou organizována jako skupinová cvičení, cílem tohoto druhu je osvojení si práce ve skupině a poznání, jak lidé řeší problémy a jak se chovají při rozhodování. (Armstrong, 2007, s. 480)

Teoreticko – praktické metody

Případová studie – se většinou používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Je to uvedení smyšleného nebo skutečného problému a účastníci mají za úkol diagnostiko-

vat problém a navrhnout řešení. Pomáhá rozvíjet analytické myšlení, je poměrně náročná na přípravu ze strany lektora i účastníků. (Koubek, 2002, s. 255)

Hraní rolí – se používá pro nácvik takových situací, v nichž spolu jednají lidé tváří v tvář např. vedoucí pracovníci při hodnotících pohovorech nebo obchodní zástupci při jednání se zákazníkem. Účastníci na sebe v průběhu vzdělávací akce berou role a tato hra jim umožňuje rozvíjet interaktivní dovednosti a poskytuje jim pohled na to, jak se lidé v daných situacích chovají. Tato metoda vychází z případových studií. (Armstrong, 2007, s. 479)

Assesment centra – je diagnosticko klasifikační metoda. Jedná se o ukázkou práce, praktickou zkoušku, kdy hodnotitelé, musí být více než dva, vyhodnocují předváděný úkol a diagnostikují tak dovednosti, které potřebujeme „vidět.“ (Hroník, 2007, s. 187) Účastník si osvojuje znalosti, dovednosti a učí se překonávat stres, řešit úkoly různé povahy, jednat s lidmi. Nevýhodou je náročnost na technické vybavení a přípravu. (Koubek, 2002, s. 256)

Praktické metody

Instruktaž – probíhá při výkonu práce, je to nejjednodušší způsob jak zacvičit méně zkušeného zaměstnance. Zkušený zaměstnanec nebo nadřízený předvede vzdělávajícímu ukázkou práce a ten si pozorováním, napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů. Tato metoda umožňuje nácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů. (Koubek, 2002, s. 252)

Ukáзка pracovního postupu má být pomalá a předvedena v přesném sledu s opakováním alespoň dvakrát nebo třikrát (Armstorng, 2007, s. 477).

Koučink – na rozdíl od jednorázové instruktaže představuje tato metoda dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek s periodickou kontrolou nadřízeného. Jedná se o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu prostřednictvím zadávání úkolů od jednodušších až ke složitějším a bere přitom na zřetel jeho individualitu. Výhodou je neustálé informování o hodnocení práce, ale nevýhodou se může stát tlak a rušivé prostředí, které může způsobit nesoustavnost ve vzdělávání. (Koubek, 2002, s. 252)

Rotace práce – tato metoda se může používat pro nově příchozí zaměstnance, kteří v rámci seznamování se s podnikem získávají zkušenosti a poznatky formou krátkých ex-

kurzí do každého oddělení podniku. Využívá se i pro rozvoj zkušeností manažerů, aby věděli, jak funguje podnik, jehož procesy řídí. (Tureckiová, 2004, s. 104)

Vedle výhod spočívající v rozšíření zkušeností a schopností uvádí Koubek (2002, s. 254), že nevýhodou rotace může být nezvládnutí zadaných úkolů v rámci exkurze na jiném oddělení, což má za následek snížení sebevědomí zaměstnance a může se odrazit v hodnocení jeho nadřízeného.

Náročnost na čas a na finance některých metod přivádí čím dál více podniků k novým postupům ve vzdělávání, k nimž se řadí i **e-learning**. Tato forma vzdělávání se v současnosti dynamicky rozvíjí. Použití e-learningu je omezeno tématem vzdělávání a technologickým vybavením podniků. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 100)

„Je to forma učení, ve které se využívají elektronická média. Tento způsob výuky se postupem času stal neodmyslitelnou součástí firemního vzdělávání. Uplatňuje se při školení odborníků z různých oblastí a široké využití má i ve vzdělávání obchodníků a manažerů. Často doplňuje klasickou formu výuky tváří v tvář a zkracuje potřebnou dobu k osvojení potřebných znalostí.“ (E-learning, 2012)

Hroník (2007, s. 194) uvádí, že e-learning byl spojen s velkým očekáváním, ta pramenila ze snahy snížit náklady na vzdělávání. Po počátečním nadšení přišlo zklamání, neboť účastníci vzdělávacích akcí přeci jenom upřednostňují osobní kontakt s lektorem a nechtějí strávit hodiny před počítačovou obrazovkou, když u ní stráví většinu své pracovní doby. Z tohoto důvodu se objevují nové trendy, které kombinují e-learning s prezenční formou studia a stále zachovávají požadavek nízkých nákladů.

Využití e-learningových kurzů je v podnicích využíváno především k udržování, procvičování znalostí nebo se s e-learningovým kurzem můžeme setkat při orientaci nového zaměstnance. Podniky často využívají své intranetové sítě v kombinaci s e-learningovým kurzem, který novému zaměstnanci nabízí seznámení s organizací, jednotlivými odděleními, pomocí informačních médií si prostuduje vnitropodnikovou dokumentaci vztahující se k jeho výkonu práce.

Dostáváme se k poslední fázi systémového vzdělávání. Analyzovali jsme a identifikovali nedostatek, který můžeme odstranit pomocí vzdělávání. Sestavili jsme si plán a uvedli si jak zrealizovat jednotlivé programy vzdělávacího plánu, nezbývá než si vyhodnotit efektivitu vzdělávání.

3.5 Vyhodnocení vzdělávání

Hodnocením ověřujeme, zda bylo dosaženo cílů vzdělávacího programu, zda byl program dobře sestaven, napoví nám, kde byly slabé místa v programu, hodnocení se zaměřuje i na lektora, na to jak účinný byl jeho výklad, zda všichni účastníci školení byli spokojeni, může nám také napovědět jak dále pokračovat v tvorbě navazujících vzdělávacích programů. (Prášilová, 2006, s. 133-135)

Při hodnocení se tedy zaměřujeme na hlediska:

- **kontext**, tj. souvislosti, ze kterých se vzdělávací akce koná. Kontext můžeme chápat jako prostředí, ze kterého účastník přichází,
- **výstupy**, to jsou jakékoliv změny v důsledku školení, hodnotíme, zda znají něco nového, naučili se nové dovednosti apod.,
- **administrativa**, zde může být hodnoceno zajištění průběhu vzdělávání, bytování, strava. Můžeme ji chápat jako membrán, která obaluje celou vzdělávací akci,
- **vstupy**, těmi jsou metody a techniky, ale také samotní lektoři. Vstupy hodnotíme převážně po skončení vzdělávací akce,
- **procesy**, tím myslíme zkušenost, kterou účastník prochází v průběhu kurzu. (Prokopenko a Kubr, 1996, s. 188-190)

Etapy hodnocení

Nejběžněji vyžívané členění hodnocení z hlediska fází je formativní a sumativní. **Formativní hodnocení** probíhá v průběhu vzdělávací akce a posuzuje, zda a kolik se toho účastníci naučili, posuzuje lektora, prostředí, organizaci. Umožňuje nám v případě nedostatků zasáhnout do průběhu vzdělávací akce a může ji celou formovat, proto hodnocení formativní. **Sumativní hodnocení** je hodnocení, které probíhá po skončení vzdělávací akce. Výstupy sumativního hodnocení jsou podstatné zvláště v kontextu podnikového vzdělávání a ovlivňují až následnou vzdělávací akci, čímž dochází ke zlepšení nově chystaných vzdělávání. (Petty, 1996, cit. podle Bartoňková, 2010, s. 184-185)

Pro vyhodnocení podnikového vzdělávání můžeme použít model **hodnocení podle Kirpatricka**, který zahrnuje čtyři úrovně hodnocení. Na každou úroveň používáme klíčovou otázku, na kterou hledáme prostřednictvím tohoto modelu odpověď:

1. **REAKCE** – líbilo se jim to? První úroveň se zaměřuje na reakce školeného a spokojenost se vzdělávací akcí. Je to nejčastěji volená metoda hodnocení pro její snadné vyhodnocení a sběr analýzu dat. K tomu používáme převážně dotazníky, které jsou v této fázi poměrně často terčem kritiky z důvodu, že měří míru závažnosti lektora nebo videa, než to zda bude účastník po skončení akce lépe pracovat. Zvýšení použitelnosti dotazníků můžeme dosáhnout jejich propracovaností. (Belcourt a Wright, 1998, s. 183-184)
2. **UČENÍ** – naučili se to? Měření úrovně naučeného je druhým nejsnadnějším hodnocením. Zpravidla se k tomu používají testy. Nejvhodnější forma testování je, když účastníky testujeme na začátku vzdělávací akce a potom po jejím skončení. Porovnáním výsledků nám dává dobrý obraz toho, co se účastníci naučili v důsledku vzdělávací akce. Testy působí také jako motivační prvek, zkouška na konci kurzu zvyšuje motivaci účastníka látku zvládnout. Zdárné zvládnutí testů bývá vyžadováno přímo zaměstnavatelem a může být spojeno s ohodnocením zaměstnance. (Belcourt a Wright, 1998, s. 186)
3. **CHOVÁNÍ** – použili to na pracovišti? Podniky, které financují vzdělávání, mají především zájem o transfer naučeného na pracoviště. Hodnocení je zaměřeno na to, jak jsou nově naučené dovednosti a znalosti aplikovány v konkrétní pracovní situaci. Časový odstup pro hodnocení chování se pohybuje v rozmezí několika týdnů až po dva roky. Hlavním hodnotitelem se stává nadřízený zaměstnanec, který může nejlépe srovnat a hodnotit dopad na výkon práce. (Belcourt a Wright, 1998, s. 189) Metodami využívanými v této fázi hodnocení jsou dotazníky, následné pohovory s vyžitím 360° metody, přímé pozorování, technika kritických incidentů. (Buckle a, Cuple, 2004, s. 201-203)
4. **VÝSLEDKY** – došlo ke změně efektivity organizace? Poslední a zároveň nejobtížnější krok v hodnocení je měření prospěšnosti vzdělávání pro podnik. Cílem je zjistit jak významně přispělo vzdělávání ke zvýšení výkonu podniku oproti jeho předchozí úrovni. (Armstrong, 2007, s. 509; Belcourt a Wright, 1998, s. 190) Analýzy, kterými zjistíme dopad na organizaci, jsou např. zjištění, o kolik bylo vyrobeno více jednotek, zda bylo prodáno více položek, zda se snížili přesčas. Dopad vzdělávání se může projevit v lepším osvojování externích zdrojů, ve fungujícím interním procesu nebo ve snížení počtu zákaznických reklamací. (Buckley a Cuple, 2004, s. 206-207)

Dílčí závěr

Ve třetí kapitole jsme si představili systematický přístup ke vzdělávání, který je prezentován opakujícím se cyklem, jenž vyúsťuje ve zdokonalování systému vzdělávání. Systematičnost a dobrá organizace systému vzdělávání v podniku má za následek zefektivnění všech personálních činností. Efektivita a význam systematičnosti je prezentována provázaností se zásadami politiky vzdělávání sledující cíle strategie vzdělávání. Cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků a analýzou potřeb, tato první a nejdůležitější fáze přechází do plánování vzdělávacího programu, který kopíruje zjištěné nedostatky a promítá je do realizovaných vzdělávacích akcí. Posouzení efektivnosti a dosažení nápravy v odstranění nedostatků zjišťujeme vyhodnocením vzdělávání, které začleňujeme do cyklu již v samém začátku, neboť již při plánování musíme vědět, jakým způsobem dosáhneme zpětné vazby.

4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

První část bakalářské práce představila teoretická východiska, která jsou spjata s významem podnikového vzdělávání vycházejícího z kontextu celoživotního vzdělávání. Podnikové vzdělávání je oblastí, ve které se uskutečňuje převážná část dalšího profesního vzdělávání. Hodnota podnikového vzdělávání úměrně stoupá s požadavky ekonomického a hospodářského odvětví. Na tlak trhu v současné době mnohé podniky reagují zvýšením potenciálu lidského zdroje ve formě efektivního systému vzdělávání.

Teoretická část se zaměřila na systematický přístup ve vzdělávání, který přináší ve své ideji opakujícího se cyklus, efektivní nástroj pro komplexní zlepšení schopností zaměstnanců. Rozvoj zaměstnanců se musí uskutečňovat organizovanou formou, opačným přístupem by docházelo k nenaplnění významu systému vzdělávání v návaznosti na strategie a politiky podniku.

Identifikace potřeby vzdělávání je první fází systematického přístupu. Zaměstnavatel musí této fázi věnovat největší pozornost. Pravidelné zjišťování úrovně znalostí zaměstnanců potřebných k výkonu práce a hodnocení jejich výsledků je nutným předpokladem pro správné vymezení vzdělávací potřeby. Svou roli sehrává i sám zaměstnanec, který by měl participovat na svém rozvoji.

Zjištění plynoucí z identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb slouží zaměstnavateli k sestavení plánu vzdělávání, který vede k realizaci koncepce vzdělávání.

Výběr správných metod vzdělávání přispívá k naplnění významu a efektivnosti vzdělávání, ať se uskuteční na pracovišti nebo mimo něho.

Spokojenost zaměstnanců s průběhem, obsahem, organizací, metodami a dalšími faktory se odráží v motivaci pro jejich další rozvoj a podněcuje jejich výkonnost v práci. Přispívá svým způsobem k přesvědčení zaměstnanců o permanentnosti dalšího vzdělávání. Poslední fáze vyhodnocení poskytuje nové poznatky a informace, které budou použity pro další plánování a realizaci vzdělávacích akcí.

Teoretická východiska první části práce budou sloužit jako konfrontační hlediska pro popsání systému vzdělávání ve vybraném výrobním podniku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODOLOGIE

Praktická část navazuje na teoretická východiska uvedená v první části bakalářské práce a poskytuje aspekty k analýze dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců ve vybraném výrobním podniku. V této části vymezím hlavní cíl výzkumu za pomoci hlavní výzkumné otázky spolu s dílčími otázkami. Dále uvedu, jaké metody jsem použila k výzkumu a popíši výzkumný soubor. Zjištěné výsledky srovnám s teoretickými východisky a navrhu možná řešení pro zlepšení vzdělávání ve výrobním podniku.

5.1 Vymezení problematiky a cílů

Cílem teoretické části je zdůraznit hodnotu lidského kapitálu, který strategickým řízením významně přispívá k výkonnosti podniku prostřednictvím dalšího profesního vzdělávání. Efektivita přínosu vzdělávání zaměstnanců pro podnik je úměrně závislá na organizaci a systému vzdělávání, který spočívá v jeho systematickosti jako jednoho z možných přístupů ke vzdělávání. Jak jsem již uvedla v teoretické části práce, ekonomické aspekty, konkurenční prostředí a vývoj technologií jsou prvky, které způsobují tlak na prostředí podniku a ty musí hledat nástroje a způsoby jak se s tímto tlakem nejenom vyrovnat, ale také ho překonat. Významnost dalšího profesního vzdělávání neustále vzrůstá. Aby však bylo smysluplným nástrojem a produkovalo výsledky, které povedou k naplnění strategických cílů podniku, nemůže být organizováno chaoticky a neadresně.

Cílem praktické části je identifikovat prvky systematického přístupu ke vzdělávání ve vybraném výrobním podniku a následně analyzovat jednotlivé fáze systémového přístupu ve vzdělávání, tzn. identifikaci, plánování, realizaci a hodnocení vzdělávání. Dále se praktická část práce zabývá zjištěním názorů zaměstnanců na význam, možnosti a úroveň dalšího vzdělávání ve výrobním podniku. A nakonec v návaznosti na zjištěné skutečnosti, které konfrontuji s teoretickým obsahem, navrhu možná řešení, jež by přispěla ke zlepšení systematického přístupu ke vzdělávání ve všech jeho fázích ve vybraném výrobním podniku.

5.2 Hlavní výzkumná otázka

V souvislosti s vymezením problematiky a narůstajícího významu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v podnikovém prostředí s důrazem na efektivitu procesu, bude hlavní výzkumná otázka orientovaná na systematický proces vzdělávání a způsob, jakým je vzdělávání zaměstnanců ve výrobním podniku realizováno.

Hlavní výzkumná otázka, kterou jsem si stanovila je: **„Které fáze systematického přístupu ve vzdělávání se uplatňují ve vybraném výrobním podniku a jakým způsobem?“**

5.3 Dílčí výzkumné otázky

Abych mohla zhodnotit, zda je uplatňován systematický přístup ve vzdělávání ve výrobním podniku ve všech jeho fázích a jakým způsobem, stanovila jsem si dílčí výzkumné otázky, které se vztahují k jednotlivým fázím systematického přístupu vzdělávání zaměstnanců v podniku a k samotnému přístupu ke vzdělávání ze strany zaměstnanců.

Výzkumná otázka č. 1 (VO1):

„Které fáze systematického vzdělávání jsou uplatňovány ve výrobním podniku?“

Výzkumná otázka č. 2 (VO2):

„Jakým způsobem provádí výrobní podnik identifikaci vzdělávacích potřeb?“

Výzkumná otázka č. 3 (VO3):

„Vychází plán vzdělávání z identifikovaných potřeb?“

Výzkumná otázka č. 4 (VO4):

„Které metody vzdělávání jsou ve výrobním podniku uplatňovány?“

Výzkumná otázka č. 5 (VO5):

„Jakým způsobem vyhodnocuje výrobní podnik vzdělávání zaměstnanců?“

Výzkumná otázka č. 6 (VO6):

„Jak hodnotí zaměstnanci možnosti dalšího profesního vzdělávání ve výrobním podniku?“

5.4 Metoda výzkumu

K dosažení cílů, které jsem popsala výše, jsem si zvolila dvojí metodu výzkumu. Kvalitativní výzkum jsem provedla formou analýzy interních dokumentů zvoleného výrobního podniku. Pro kvantitativní část výzkumu jsem zvolila dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, vzor dotazníku je uvedený v příloze (P I).

Pro dosažení poznání systému vzdělávání jsem potřebovala zjistit a popsat stávající stav a úroveň systému vzdělávání ve výrobním podniku, k čemuž jsem využila již zmíněnou

analýzu interních dokumentů. Jak uvádí Hendl (2005, s. 135) analýza dokumentů představuje všechno to co je napsané nebo zaznamenané. Rozmanitost dokumentů je výhodou této strategie zkoumání, neboť otevírá přístup k informacím, které by se jiným způsobem těžko získaly. Další výhodou této metody je nezkreslenost dat, která jinak vzniká při uskutečňování rozhovorů, pozorování, měření nebo testování. Subjektivita výzkumníka hraje roli při výběru dokumentů pro zkoumání, ale ne v informacích, jež jsou v dokumentech obsaženy, což bývá této metodě někdy vytýkáno. Informace jsem získala z interní dokumentace výrobního podniku a informačního a personální systému podniku.

Pro podporu a ověření dat získaných z interní dokumentace jsem zvolila metodu dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, která umožňuje poměrně snadno získat informace od velkého počtu respondentů v poměrně krátkém čase a za relativně nízkých nákladů. Velkou výhodou je anonymita, která respondentům dává „svobodu“ vyjádření svých názorů. (Disman, 1998, s. 141)

5.5 Výzkumný soubor

Výzkumným souborem u analýzy interních dokumentů jsou dokumenty výrobního podniku vztahující se k systému vzdělávání. K dispozici jsem měla interní směrnice Pracovní řád, Organizační řád, Výcvik, dále jsem čerpala z informačního personálního systému, ze záznamů o vedení školení, hodnocení zaměstnanců, katalogu pracovních míst a další související dokumentaci s rozvojem zaměstnanců jako jsou adaptační plány, žádosti a hodnocení vzdělávání, výroční zprávy a ekonomické data.

Výzkumným souborem u dotazníkového šetření byli zaměstnanci, kteří byli vybráni náhodným výběrem. Dotazníky jsem distribuovala mezi zaměstnance prostřednictvím e-mailu a vedoucích zaměstnanců, ti rozdali dotazníky svým zaměstnancům, jež nemají přístup k internetu. Do výzkumného souboru byli zahrnutí zaměstnanci pracující v administrativních pozicích, ale také v dělnických pozicích, abych dosáhla názoru napříč výrobním podnikem.

6 CHARAKTERISTIKA VÝROBNÍHO PODNIKU

Podravka – Lagris a.s. patří v současné době mezi nejvýznamnější potravinářské společnosti v České republice. Společnost se lokálně zabývá výrobou, zpracováním, distribucí a exportem potravinářských výrobků a komodit (rýže, luštěniny, mlýnské obilné výrobky, olejnatá semena, produkty racionální výživy, sůl, bramborový program, sladké směsi na pečení, sterilovaná zelenina, těstoviny) a díky mateřské společnosti v Chorvatsku také dováží bohatý sortiment zboží, které se v České republice distribuuje pod značkou Podravka (kořenící směsi, bujóny, omáčky, polévky, šťávy, sterilovaná zelenina - Ajvary atd.) Novinkou v portfoliu společnosti je značka Essence, která reprezentuje řadu sirupů v 10 zajímavých příchutích. Společnost se může pyšnit ojedinělým výrobkem na trhu v podobě těstovin ve varných sáčcích.

Společnost Podravka – Lagris a.s. obchoduje se sesterskými společnostmi na Slovensku, v Maďarsku, Slovinsku, Polsku, Chorvatsku, Bosně a Hercegovině a Černé Hoře.

Majoritním vlastníkem společnosti Podravka – Lagris je Podravka d.d. v Koprivnici (dále jen Podravka), Chorvatská republika, která je zaměřena na potraviny, nápoje a farmaceutické produkty. V oblasti potravinářského průmyslu je Podravka jednou z nejvýznamnějších společností v regionu jihovýchodní, střední a východní Evropy. Od jiných společností odlišuje Podravku, vedle jejích značek a vysoké kvality výrobků, zejména schopnost porozumět potřebám zákazníků. Společnost Podravka má pobočky v 17 zemích na 3 kontinentech - v Evropě, Austrálii a Americe (www.podravka.cz).

Základní kapitál: 50 050 000 Kč

Právní forma: akciová společnost

Aktuální počet zaměstnanců: 160

Sídlo: Zlínský kraj

6.1 Krátká historie společnosti

Společnost LAGRIS byla založena v roce 1991 jakožto rodinná firma zabývající se obchodem se zemědělskými plodinami – nejprve se jednalo hlavně o ovoce a zeleninu, později se sortiment rozšířil o rýži a luštěniny, které dodnes hrají v produktovém portfoliu hlavní roli. Pod názvem LAGRIS ale byla zapsána do obchodního rejstříku až v roce 1998, kdy také změnila svoji právní formu na akciovou společnost.

Společnost PODRAVKA byla založena roku 1934 bratry Wolfovými v chorvatské Kopri-
vnici. Postupně se stala jednou z předních potravinářských společností exportující své vý-
robky do celého světa.

Obě společnosti se spojily roku 2002, kdy LAGRIS přibyl do majetku chorvatské firmy a
od roku 2005 nese společnost název Podravka – Lagris a.s. Chorvatská společnost je tedy
100% vlastníkem a tudíž také jediným akcionářem.

Získané certifikáty

Společnost Podravka – Lagris klade velký důraz na kvalitu svých potravin, svým jednáním
se snaží o dodržování standardů kvality, o čemž svědčí získané certifikáty:

1. Rok 1998 byl počátkem v budování standardů kvality a to nastavením HACCP, což
jsou kritické body pro stanovení jakosti
2. ISO 9001 – v roce 2000 společnost implementovala systém jakosti podle normy
ISO9001, recertifikace tohoto systému probíhá 1x za 2 roky formou rozsáhlého au-
ditu a každoročně je ve firmě prováděný dozorový audit, jehož cílem je ověření za-
chování kvality potravin a dodržení procesu zpracování výrobků
3. V roce 2006 společnost získala mezinárodní standard IFS (International Food Stan-
dard) a to hned v nejvyšším ocenění high level, tuto úroveň si udržuje doposud.
Obhajoba tohoto ocenění probíhá každý rok.
4. Podravka – Lagris je také nositelem certifikátu TMFS (Tesco Food Manufacturing
Standard), který uděluje společnost TESCO a to od roku 2009, kontroly dodržování
zásad plynoucí z tohoto systému jsou uskutečňovány formou zákaznického auditu
ze strany TESCA

6.2 Organizační struktura

Zásady řízení společnosti, normy

Organizační a řídicí normy společnosti jsou závazné pro všechny zaměstnance i členy
představenstva, vzájemně na sebe navazují a tvoří vzájemně doplňující se soustavu.

Organizačními a řídicími normami akciové společnosti Podravka - Lagris a.s. se rozumí:

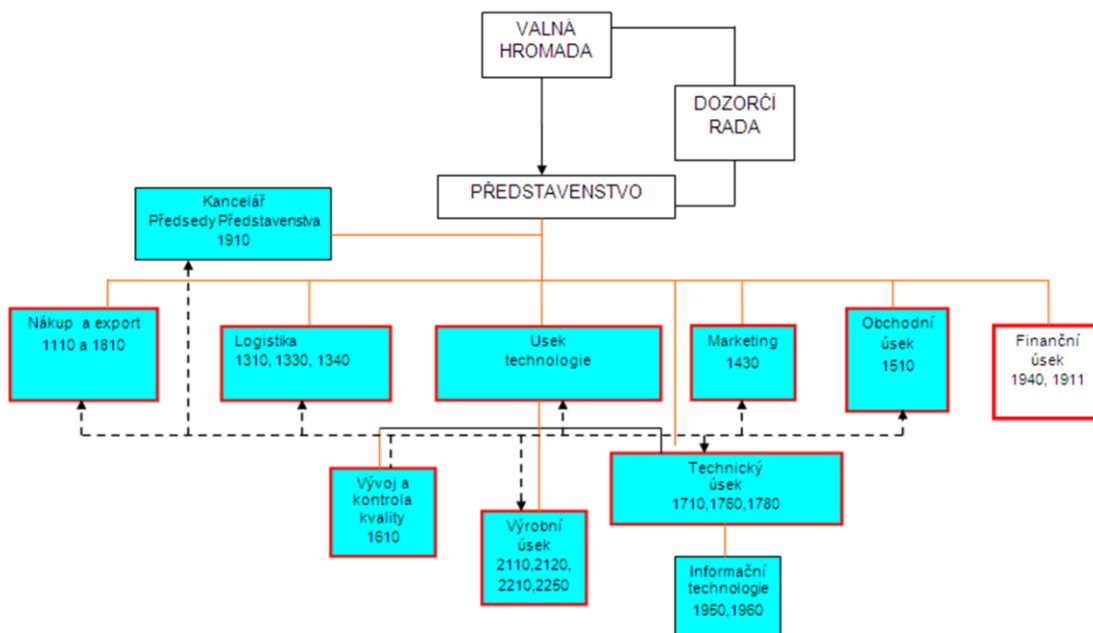
- Stanovy akciové společnosti
- Organizační řád
- Pracovní řád
- Podpisový řád

- Příručka jakosti
- Vrcholové směrnice
- příkazy představenstva

Vedení a vnitřní organizace společnosti

Vedení společnosti s výkonnou odpovědností představuje představenstvo, finanční ředitel, technický ředitel, obchodní ředitel, ředitel marketingu, ředitel logistiky, ředitel nákupu a exportu.

Obrázek 8 Organizační struktura podniku

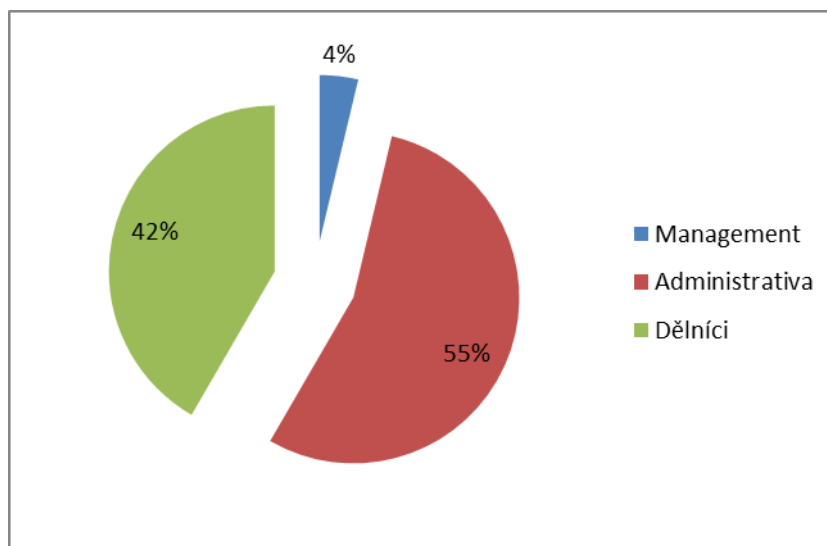


V současné době pracuje ve výrobním podniku celkem 161 zaměstnanců. Rozložení počtu zaměstnanců je: 6 členů managementu, 88 zaměstnanců administrativy a 67 zaměstnanců na dělnických pozicích viz graf 1. Větší početní zastoupení administrativy je z důvodu zařazení pracovní pozice obchodní zástupce v celkovém počtu 32 zaměstnanců do této kategorie. Z celkového počtu 161 zaměstnanců je ve výrobním podniku 86 mužů a 75 žen, z toho je 47 mužů na dělnických pozicích, což je vzhledem k zaměření podniku pochopitelné. Rozložení podle pohlaví a kategorií administrativy (v této kategorii jsou započítáni i členové managementu) a dělníci uvádí tabulka 2. Vývoj celkového počtu zaměstnanců znázorňuje graf 2 za období od 2008 do současnosti.

Tabulka 2 Rozložení podle pohlaví

Pohlaví	Počet	THP	Dělníci
Muži	86	39	47
Ženy	75	55	20

Graf 1 Rozložení zaměstnanců



Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců



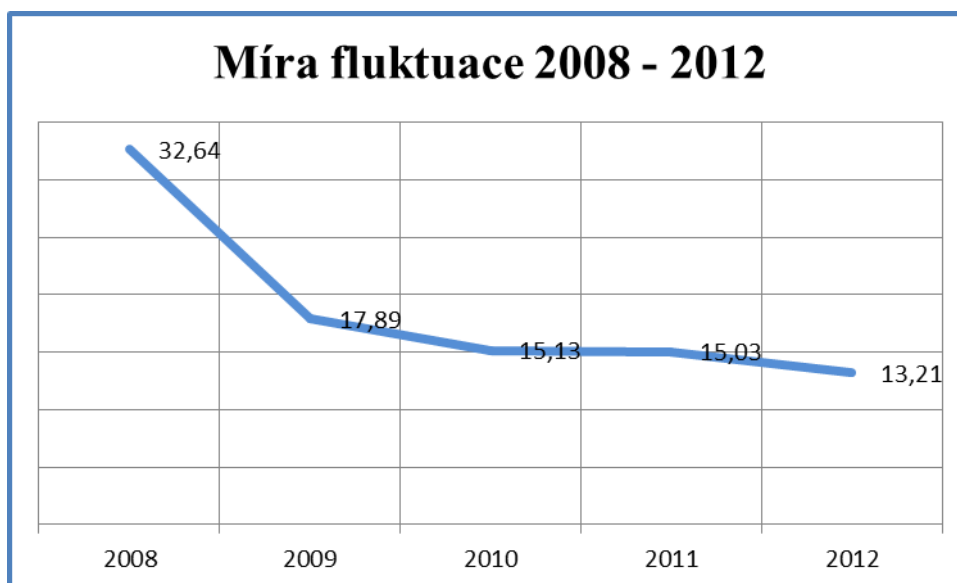
Nejznatelnější snížení zaměstnanců podnik zaznamenal v roce 2008, kdy podnik opustilo z důvodu ekonomické krize celkem 71 zaměstnanců. V této době došlo vlivem propouštění k zvýšení fluktuace, která činila v roce 2008 32,64 %. Po tomto roce dochází

k postupnému snižování fluktuace, v letech 2010 a 2011 si výrobní podnik udržel stejnou míru zhruba 15 %, poslední aktuální číslo má výrobní podnik z roku 2012, kdy míra fluktuace představovala 13,21 %. Vývoj fluktuace zobrazuje tabulka 3 a graf 3.

Tabulka 3 Míra fluktuace 2008 - 2012

Rok	Počet zaměstnanců leden	Počet zaměstnanců prosinec	Průměrný roční počet zaměstnanců	Počet odchodů zaměstnanců	Míra fluktuace v %
2008	221	214	217,5	71	32,64
2009	196	184	190	34	17,89
2010	183	174	178,5	27	15,13
2011	171	175	173	26	15,03
2012	171	162	166,5	22	13,21

Graf 3 Míra fluktuace 2008 - 2012



Současný počet zaměstnanců je stabilní od roku 2012. Je to ukazatel vývoje ekonomického stavu výrobního podniku. Podravka – Lagris a.s. je významným zaměstnavatelem ve Zlínském kraji. Značná část zaměstnanců je tvořena obyvateli z místa sídla společnosti a přilehlých vesnic což se projevuje i v délce pracovního poměru v podniku. Celých 57 % z celkového počtu zaměstnanců je v podniku zaměstnáno déle než 9 let, stabilita v délce zaměstnání je připisována lokalitě podniku, která se vyznačuje vyšší mírou nezaměstna-

nosti. Jednotlivé počty zaměstnanců v rozdělení do kategorií administrativa (dále uváděno THP) a dělníci ukazuje tabulka 4.

Tabulka 4 Odpracované roky

Odpracované roky	THP	Dělníci	Celkem	%
0 - 2	19	11	30	18,63%
3 - 5	13	9	22	13,66%
6 - 8	11	6	17	10,56%
9 - 11	33	17	50	31,06%
12 - 14	8	11	19	11,80%
15 a více	10	13	23	14,29%

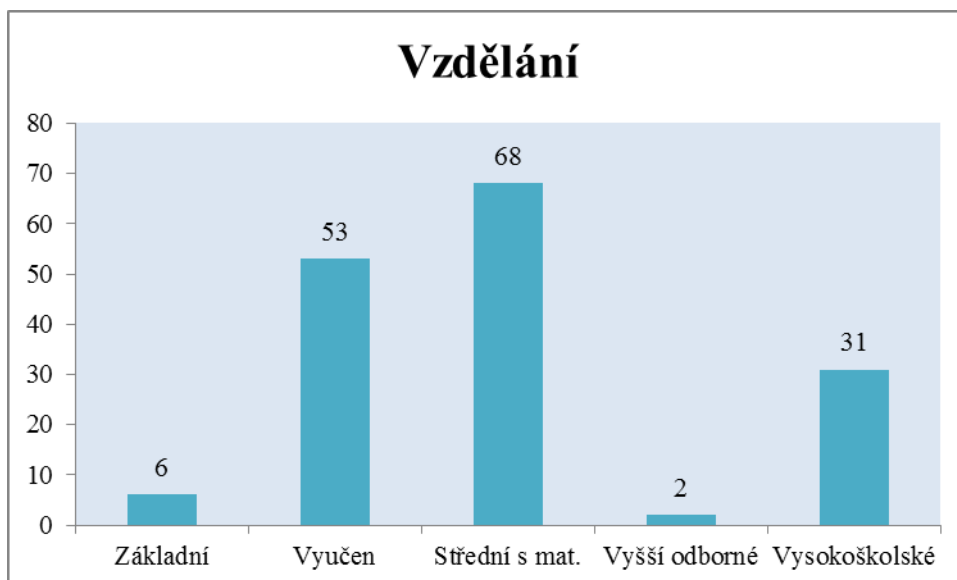
Průměrná věková hranice je 40,38 let, což koresponduje s údajem o délce pracovního poměru. Vyšší věkový podíl zaměstnanců má výrobní podnik převážně mezi dělníky, tento tvoří 46 % z celkového počtu dělnických pozic. Tento ukazatel odráží celkový generační problém v celé republice. Rozložení zaměstnanců podle věkových kategorií ukazuje tabulka 5.

Tabulka 5 Věkové kategorie

Věk	THP	Dělníci	Celkem	%
Do 30 let	11	14	25	15,53
31 – 45 let	63	22	85	52,80
46 – 56 let	17	23	40	24,84
57 a více let	3	8	11	6,83

Graf 4 udává strukturu vzdělání zaměstnanců výrobního podniku Podravka – Lagris a.s. Z prezentovaných čísel můžeme vidět, že poměr vysokoškolsky vzdělaných a zaměstnanců s výučním listem se i ve výrobním podniku blíží k celorepublikovému trendu snižování učňovských oborů a naopak zvyšování vysokoškolsky vzdělaných.

Graf 4 Struktura vzdělání



6.2.1 Personální úsek a jeho role

Personální úsek ve společnosti je organizačně začleněn do finančního úseku, není tedy samostatným úsekem, ale je řízený finančním ředitelem. Na personálním úseku pracují 2 zaměstnankyně obě na pozici nazvané personální specialista. Jedna zaměstnankyně pracuje na 40 hodinový pracovní úvazek a druhá na 30 hodinový pracovní úvazek.

Hlavní činnosti personálního úseku můžeme rozdělit na tyto celky:

Mzdová a pracovněprávní oblast – personální úsek zpracovává mzdovou agendu a vykonává všechny úkoly související s výkaznictvím, zpracováním a evidencí náležitostí ve vztahu k finančnímu úřadu, zdravotní a sociální pojišťovně. Podílí se na aktivní politice zaměstnanosti vůči úřadu práce. Ve své kompetenci má uzavírání pracovních smluv, ukončování pracovních poměrů s následným vystavením potřebných dokumentů.

Personální práce – v oblasti personální práce zabezpečuje příjem nových pracovníků včetně přípravy výběrových řízení, což obnáší uveřejnění inzerce, prvotní výběr uchazečů z přichozích životopisů, pozvání na výběrové řízení. Přítomnost u výběrového řízení je závislá od požadavku ředitele úseku, pro který se výběrové řízení koná. Z dalších pracovních povinností spadajících do popisu práce je oblast vzdělávání. Podstatnou část práce tvoří příjem nových zaměstnanců od zhotovení a předání pracovních smluv až po vydání pracovních oděvů. Personální úsek vede evidenci všech školení, která se v podniku usku-

tečnila, vede evidenci u každého jednotlivého zaměstnance včetně finančního nákladu na školení. Personální specialista organizuje vstupní školení nových zaměstnanců a podílí se na adaptačním procesu zaměstnanců během zkušební doby a podílí se na organizačním procesu školení. Personální úsek poskytuje také služby outplacementu, které spočívají ve vypracování životopisu, referenčního dopisu, pomoci při jednání s úřadem práce, zprostředkování pohovorů v personálních agenturách.

Bezpečnost práce

Personální oddělení zabezpečuje školení bezpečnosti práce a požární ochrany, provádí vstupní školení, zpracovává a vede evidenci o pracovních úrazech. Má zodpovědnost za vyhodnocení, přidělení a nákup ochranných pracovních pomůcek a prostředků. Eviduje lhůtník lékařských prohlídek, zodpovídá za dodržení termínů lékařských prohlídek. Spolupracuje s externím odborníkem z oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany.

Poradenská činnost

Personální oddělení působí také jako poradce v oblasti pracovních vztahů, konfliktů, je metodikem a poradcem vedoucích pracovníků. Podílí se na problematice pracovněprávních záležitostí. Spoluvytváří benefiční systém s vedením společnosti.

Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance komplexně zahrnuje především zajištění spokojenosti zaměstnanců. Personální úsek reflektuje všechny stížnosti a připomínky z oblasti pracovních podmínek zaměstnanců. Ve spolupráci s jednotlivými řediteli úseků výrobního podniku se snaží o nápravu nedostatků a zabývá se návrhy na zlepšení pracovních podmínek. Péče o zaměstnance představuje také benefiční systém, který v současné době zahrnuje tyto prvky:

- příspěvek k životnímu jubileu a za odpracované roky ve výrobním podniku,
- příspěvek každému zaměstnanci na nákup vitamínů nebo rekondičních cvičení,
- zvýhodněné telefonní tarify pro všechny zaměstnance včetně jejich rodinných příslušníků (maximální počet zvýhodněných tarifů na osobu je 5 čísel),
- příspěvek na stravu formou vnitropodnikových stravenek, se kterými se dá současně platit i v podnikovém bufetu,
- naturální mzda ve formě výrobků podniku,
- podniková prodejna za zvýhodněné zaměstnanecké ceny,

- poskytnutí 5 dnů tzv. sick days na nemoc nebo při doprovodu rodinného příslušníka k lékaři.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU VE VÝROBNÍM PODNIKU

Výrobní podnik Podravka – Lagris a.s. jako přední mezinárodní potravinářský subjekt, klade vysoký důraz na kvalitu svých výrobků za příznivé ceny. Snaží se být zákazníkům spolehlivým partnerem při vaření, který na trh nepřináší pouhé produkty, ale spíše pokrmy, které bude radost připravovat i konzumovat. Pro nadcházející období si výrobní podnik vytýčil tyto cíle:

- zvýšit export hotových výrobků a dále posilovat pozici na domácím českém trhu,
- stát se lídrem na českém trhu v oblasti prodeje komodity rýže,
- prioritně se zaměřit na další rozvoj v oblasti vysoké kvality a zdravotní nezávadnosti potravin,
- podnikat i nadále podle priorit udržitelného rozvoje cestou šetrných výrobních procesů ve vztahu k životnímu prostředí,
- zvyšovat kvalitu a výkon výrobních procesů tak, abychom mohli vyhovět i nejnáročnějším požadavkům našich zákazníků.

S cílem být nejsilnější na trhu a poskytovat kvalitní služby si vyžaduje stálé inovace a náklady do rozvoje a vývoje svých výrobků. Současně s tím, však musí investovat do svých zaměstnanců a jejich znalostí a dovedností, což by se mělo odrážet v personální strategii podniku.

Podravka – Lagris a.s. nemá vypracovanou vlastní personální strategii, řídí se podle personální strategie mateřské společnosti z Chorvatska. Tato strategie není ve výrobním podniku dostupná v českém jazyce, pouze přebírá některé prvky do svých interních směrnic.

Pro rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců má podnik popsany systém vzdělávání v interní dokumentaci, ze kterého čerpám při analýze stavu systému vzdělávání. Stěžejním dokumentem je vnitřní směrnice Výcvik, která stanovuje pravidla pro vzdělávání a rozvoj stávajících zaměstnanců výrobního podniku. Další interní dokumentací jsou vnitřní směrnice Pracovní řád a Organizační řád, vnitřní směrnice upravující oblast bezpečnosti práce a požární ochrany, dále informace z personálního informačního systému, záznamy hodnocení, záznamy z adaptačních plánů, Katalog pracovních míst, plány vzdělávání, výroční zprávy, výsledovky, informační nástěnky.

7.1 Identifikace a analýza vzdělávání

Analýza a identifikace potřeb vzdělávání především vychází z celkové strategie, vizí a cílů společnosti. Výrobní podnik nemá v dokumentované písemné podobě nikde uvedeny své vize a cíle na další období. Obecné poslání je možné najít pouze na internetových stránkách výrobního podniku (Lagris, 2010). Výrobní podnik alokuje své zdroje pro další výrobní činnost převážně z poznatků minulých období. Zdroj, který souvisí s analýzou a identifikací potřeb, je plán zaměstnanců na další rok. Výrobní podnik používá **system plánování zaměstnanců** převzatý od mateřské společnosti. Finanční ředitel ve spolupráci s personálním oddělením sestaví výkaz o stávajícím počtu zaměstnanců pracujících na dobu určitou do připraveného formuláře od mateřské společnosti. Do plánu vyznačí, zda počítá s prodloužením pracovních poměrů na dobu určitou a na jaké období. Dále do plánu specifikuje požadavek na vznik nových pracovních míst a také případné plánované organizační změny, výkaz je v anglickém jazyce, vzor je přiložený v příloze (P IX).

Proces identifikace potřeby vzdělávání vychází z popsané požadované úrovně znalostí a dovedností, které jsou potřebné pro výkon na jednotlivých pracovních pozicích. Výrobní podnik má zpracovaný **Katalog pracovních míst** na každou pracovní pozici podle organizační struktury. V popisu pracovního místa je uvedena stručná charakteristika pracovního místa, údaje vztahující se k názvu pozice, její podřízenosti, nadřízenosti, zastupitelnosti. Dále v popisu pracovního místa má podnik uvedeny duševní a fyzické požadavky na zaměstnance, pracovní podmínky, pomůcky, které potřebuje k výkonu a práce a v neposlední řadě uvádí požadavky na vzdělávání a odborné znalosti. Poslední aktualizace tohoto dokumentu byla v listopadu 2011.

Podle interní směrnice Pracovní řád je povinen pověřený pracovník dle údajů a požadavků na odbornost, vyplývajících z katalogu pracovních míst, sestavit profil uchazeče při obsazování nového pracovního místa. Identifikace vzdělávacích potřeb se tedy ve výrobním podniku začíná již při samotném náboru a příjmu nových zaměstnanců.

Identifikace vzdělávacích potřeb je dále uplatňována při **adaptačním procesu**, což je podle interní směrnice výrobního podniku, období od nástupu zaměstnance až po konec jeho zkušební doby. Při nástupu nového zaměstnance do firmy sestavuje vedoucí úseku ve spolupráci s personalistou společnosti adaptační plán ve formě adaptačního listu. Tento je sestaven na základě srovnání požadavků na dané pracovní místo a skutečného vzdělání, schopností a způsobilosti uchazeče o zaměstnání. Účelem adaptačního plánu je seznámení

pracovníka se společností a zvládnutí pracovních povinností dle popisu pracovní činnosti k dané pozici. Adaptační plán musí být sestaven do 15 dnů od vzniku pracovního poměru nového zaměstnance. Adaptační plán se sestavuje individuálně pro každého příchozího zaměstnance. Požadavky vyplývající z adaptačního plánu je zaměstnanec povinen splnit do lhůty dohodnuté při vypracování tohoto plánu, v něm rovněž uvedené, interní směrnice udává, že by adaptační plán měl být splněn zpravidla do 3 měsíců od nástupu. Po skončení období vyhodnotí průběh adaptačního procesu vedoucí zaměstnanec na závěrečné schůzce a odevzdá finální adaptační plán se záznamy personalistovi, který ho uloží na personálním úseku. Vzor listu adaptace je uveden v příloze (P II a P II/1). Adaptační listy jsou podle uložené dokumentace rozdílné. Doložené vzory jsou rozdílné pro pozici administrativních zaměstnanců (P II) a pro dělnické pozice (P II/1). Ze záznamů interní dokumentace uvádím přehled odevzdaných a splněných adaptačních plánů ve vztahu k nově přijatým zaměstnancům za období 2008 – 2012 v tabulce 6.

Tabulka 6 Odevzdané adaptační plány

Rok	Nově přijatí zaměstnanci	Počet splněných adaptačních procesů	Úspěšnost v %
2008	45	32	71,11
2009	22	14	63,64
2010	15	8	53,33
2011	24	9	37,50
2012	11	7	63,64

Směrnice Výcvik popisuje **hodnotící pohovory**, které jsou ve výrobním podniku hlavně nástrojem pro přidělení ročních odměn, které jsou závislé na splnění zadaných úkolů zaměstnanci. Součástí hodnotícího pohovoru je plán rozvoje. Do plánu rozvoje uvádí vedoucí pracovník požadavky na vzdělávání, jeho časové rozvržení a prioritu, kterou mu vedoucí pracovník udělí. Systém záznamu priorit směrnice neudává. V další části hodnotícího pohovoru je uvedený oddíl kariéra. Zde zapisuje vedoucí zaměstnanec na základě pohovoru cíle v postupu kariéry. Uvádí zde, ve spolupráci se zaměstnancem, o jaké jiné pracovní místo v rámci výrobního podniku má zaměstnanec zájem. S tím souvisí uvedení návrhu nutného odborného rozvoje, který se týká nového požadovaného pracovního místa. Poslední hodnotící pohovory, které jsou uloženy na personálním úseku v osobní kartě každé-

ho zaměstnance, jsou z roku 2010, neboť směrnice Výcvik neukládá povinnost vedoucím zaměstnancům tyto pohovory provádět, nýbrž pouze doporučuje, že může být vyhotovený písemný záznam v podobě hodnotícího pohovoru. V příloze jsou uvedeny, vzor plánu rozvoje (P III) a kariéra (P IV).

Další identifikace vzdělávacích potřeb vychází ze **zákonných požadavků** platné legislativy. Jelikož je Podravka – Lagris a.s. výrobním podnikem, má ve své struktuře zaměstnance pracující s vyhrazeným technickým zařízením a zaměstnance, u nichž je vyžadována zvláštní odborná způsobilost.

Identifikované požadavky poskytují informace pro plánování vzdělávacích akcí.

7.2 Plánování vzdělávání

Interní směrnice Výcvik popisuje postup pro sestavení plánu vzdělávání ve výrobním podniku. Vedoucí úseků předají při ročním plánování vzdělávací plán pro své podřízené finančnímu řediteli a to nejpozději do 30.10 každého roku. Ten plán zreviduje a předá ke konečnému schválení předsedovi představenstva společnosti. Za dodržování ročního plánu jsou zodpovědní ředitelé úseků, za evidenci vzdělávání je zodpovědný finanční úsek jako nadřízený personálního úseku. Plán nákladů na vzdělávání a jeho čerpání uvádí tabulka 7. Údaje o plánované výši a skutečných nákladech na vzdělávání, jsem získala z účetního ekonomického systému výrobního podniku.

Tabulka 7 Plán a skutečné náklady na vzdělávání

Rok	Plán školení	Skutečné čerpání	Vyčerpáno %
2009	424 574 Kč	340 945 Kč	80,30
2010	956 000 Kč	932 560 Kč	97,55
2011	900 000 Kč	441 568 Kč	49,06
2012	800 000 Kč	423 767 Kč	52,97
2013	400 000 Kč		

Vzdělávací programy ve výrobním podniku jsou rozděleny do dvou základních kategorií.

Vzdělávání dané zákonnými předpisy

Vzdělávání zaměstnanců vyplývající ze zákonných požadavků plánuje personální specialista. Jsou to periodická školení a jejich lhůty splnění jsou dány jednotlivými předpisy. Personální specialista sestaví plán zákonných školení do 30. 10., i s vyčíslením finančních nákladů a předává ho na schválení finančnímu úseku. Termíny pro plán vzdělávání jsou vedeny u každé pracovní pozice v personálním informačním systému a v excelové databázi. Interní směrnice bezpečnosti práce uvádí zákonné lhůty pro jednotlivé typy požadovaného vzdělávání. Plán v písemné podobě není veden, výrobní podnik využívá pouze uvedené elektronické systémy, které poskytují flexibilní sledování lhůt a upozorňují na blížící se termín školení. Pro představu uvádím přehled zákonného vzdělávání, které musí výrobní podnik pro své zaměstnance zajistit v tabulce 8.

Tabulka 8 Zákonné vzdělávání

Název	Periodicita	Počet zaměstnanců
Školení elektro	1 x za 3 roky	7
Práce ve výšce	každoročně	6
Svářeč	každoročně	2
Obsluha zvedacího zařízení	každoročně	22
Obsluha talkových nádob	1 x za 3 roky	4
Obsluha plynových zařízení	1 x za 3 roky	4
Řidiči motorových vozíků	každoročně	40
Řidiči referenti	každoročně	87
BOZP a PO dělníci	každoročně	67
BOZP a PO administrativa	1 x za 3 roky	94

Druhou kategorií vzdělávání je podle vnitřní směrnice Výcvik skupina vzdělání, kterou výrobní podnik nazývá „vzdělávání v souladu s potřebami zaměstnavatele.“

Vzdělávání v souladu s potřebami zaměstnavatele

Do této kategorie řadí výrobní podnik následující skupiny vzdělávání:

- **odborná školení**, která jsou vázána na potřeby jednotlivých úseků podniku, jako jsou odborné znalosti z oblasti účetnictví, marketingu, logistiky, kvality, výrobních technologií a další,

- **rozvojová a osobnostní školení**, která jsou zaměřená převážně na vzdělávání v oblasti měkkých dovedností se zaměřením na vyjednávání, komunikaci, asertivitu, krizové řízení, prezentační dovednosti. Tato skupina školení je převážně vyčleněna pro administrativní pracovníky a management společnosti,
- **výcvik na pracovišti**, tato forma je určena zaměstnancům dělnických pozic, výcvik je uplatňován především v době adaptace nového zaměstnance a při změně technologie nebo pracovních postupů
- **výuka cizích jazyků**, ve výrobním podniku je umožněna zaměstnancům výuka anglického jazyka na pracovišti, podmínkou pro zařazení do výuky je skončená zkušební doba a využitelnost cizího jazyka na pracovní pozici. O výběru zaměstnanců do kurzu cizího jazyka rozhoduje vedoucí zaměstnanec, toto rozhodnutí musí schválit finanční ředitel. Rozřazení do jazykových skupin dle úrovně je určeno testy, které provádí vybraná jazyková škola. Systém postupu do další úrovně není zaveden.

Jelikož vedoucí zaměstnanci předávají nikoliv plán požadovaného vzdělávání, ale plán nákladů na vzdělávání, není ve výrobním podniku k dispozici plán jednotlivých požadovaných vzdělávacích akcí na každého zaměstnance v písemné ani v elektronické podobě pro kategorii vzdělávání nazvanou výrobním podnikem „v souladu s potřebami zaměstnavatele.“ Mezi plánované akce řadí výrobní podnik také vzdělávání z Evropských sociálních fondů.

Vzdělávání zaměstnanců v rámci operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost z Evropských sociálních fondů

Vzdělávání zaměstnanců z Evropských sociálních fondů začal výrobní podnik plánovat na začátku roku 2010. Realizace projektu začala v červnu 2010 a skončil 31. 5. 2012. Celková přidělená finanční dotace činila 5 908 216 Kč. Tuto částku jsem nezahrnula do přehledu v tabulce 7, neboť se nejedná o nákladovou položku výrobního podniku. Do projektu vzdělávání byli zařazeni zaměstnanci všech pozic od managementu až po dělnické profese v celkovém počtu 137 osob. V rámci projektu byly připraveny 4 vzdělávací programy přizpůsobené komplexním potřebám dané cílové skupiny. Pro následné samostatné vzdělávání byla zřízena virtuální třída obsahující veškerý studijní materiál.

Vzdělávání se zaměřovalo na rozvoj měkkých dovedností či firemní kulturu, na zlepšení znalostí IT a anglického jazyka. Obsah jednotlivých vzdělávacích programů byl následující:

Vzdělávací program Vzdělávání měkkých dovedností

- Rozvoj znalostí v pracovně právní legislativě
- Vedení lidí a motivace
- Pracovněprávní legislativa v praxi
- Finanční řízení pro nefinanční manažery
- Řízení krizových situací
- Konfliktní situace a jejich řešení
- Marketing pro nemarketingové manažery
- Vyjednávání a argumentace
- Koučink
- Prezentační dovednosti
- Asertivní jednání
- Osobnostní typologie
- Leadership
- Aplikace týmových vazeb do praxe

Vzdělávací program Firemní kultura (zaměřený na dělnické profese)

- Základní principy spolupráce
- Firemní kultura, rovné příležitosti v praxi
- Konfliktní situace na pracovišti a jejich řešení

Vzdělávací program PC kurzy

- MS Excel pro středně pokročilé
- MS Excel pro pokročilé
- MS Power Point
- MS Access
- MS Outlook

Vzdělávací program Obchodní angličtina

V rámci této klíčové aktivity byla vybraná cílová skupina proškolená v tématu Obchodní angličtina. Školení bylo realizováno v 5 skupinách po 6 osobách.

Mezi plánované aktivity řadí výrobní podnik od ledna 2012 tzv. **Trainee program pro zaměstnance**, pravidla pro zařazení do tohoto programu upravuje vnitřní předpis nazvaný Trainee program pro zaměstnance. Na tomto plánovaném programu participují zaměstnanci sami. Mohou se do něho přihlásit všichni, kteří pracují ve výrobním podniku nejméně 2 roky. Zaměstnanec sám ze své iniciativy podá svému nadřízenému žádost, která je ve formě motivačního dopisu, o jakou novou pozici v rámci výrobního podniku má zájem se rekvalifikovat. Vedoucí zaměstnanec posoudí jeho znalosti, schopnosti a dovednosti, vnitřní předpis nspecifikuje, jakou formou vedoucí zaměstnanec hodnotí. Dalším krokem je seznámení s žádostí vedoucího úseku, na který se chce zaměstnanec rekvalifikovat a předsedu představenstva. Pokud všechny strany souhlasí se zařazením zaměstnance do trainee programu, je ve vzájemné spolupráci všech stran vypracovaný program, který obsahuje cíle, úkoly a časový harmonogram programu. Po úspěšném ukončení programu jsou zaměstnanci dány možnosti pro další využití nových znalostí v nové pozici takto:

- zaměstnanci se nabídne okamžitě daná pozice, za podmínky, že je právě volná,
- zaměstnanec pracuje jako zástup za pozici,
- zaměstnanec čeká, až bude na danou pozici vyhlášeno výběrové řízení a v případě jeho trvalého zájmu, je do tohoto zařazen.

7.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání začíná ve výrobním podniku výběrem požadovaného vzdělávací akce, který si provádí jednotlivé úseky samostatně nebo na požádání personální úsek. Výběrové řízení je nutné vyhlásit za předpokladu, že předpokládaná celková částka za vzdělávací akci převyšuje částku 10 000 Kč, přičemž jej výrobní podnik nemusí provést v případě, že s dodavatelem služby (semináře, školení apod.) má dobrou zkušenost z minulého období či výborné reference od zaměstnanců podniku. O nutnosti vyhlášení výběrového řízení rozhoduje předseda představenstva společnosti. U předpokládané celkové částky za vzdělávací akci nad 40 000 Kč je vždy prováděno výběrové řízení na dodavatele služby. Výběrové řízení se nebude požadovat u dodavatele, který je v rámci poskytování služeb jediný dostupný na trhu.

Každá vybraná vzdělávací akce musí být odsouhlasena vedoucím zaměstnancem a ředitelem daného úseku. Schválení je provedeno ve formuláři nazvaném “Žádost o zajištění vzdělávací akce.” Vzor je v příloze (P V). Po schválení je žádost odevzdána na personální úsek, kde se archivuje a slouží jako podklad pro evidenci realizované vzdělávací akce u každého zaměstnance.

Tvorba programu vzdělávacích akcí zahrnuje především časový plán a harmonogram, který je důležitý v případě výrobního podniku zohlednit především u výrobních dělníků a obchodních zástupců. Vzdělávací akce pro dělníky se přednostně v podniku plánují na období provozního klidu. To představuje dobu letních dovolených, kdy klesá odbyt a také na začátku roku, toto samé začlenění v čase platí i pro pracovní pozici obchodní zástupce. Organizaci vzdělávacích akcí zabezpečuje personální oddělení ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci.

Výběr účastníků pro vzdělávací akci je prováděn v podniku na základě vyplývajících odborných požadavků na pracovní pozici. Výběr skupin zaměstnanců je tedy tvořen podle náplně obsahu odborného školení. Například školení řidičů vysokozdvíhových vozíků nebo obsluha zvedacích zařízení, těchto vzdělávacích akcí se mohou účastnit pouze zaměstnanci, kteří jsou pověřeni obsluhou těchto vyhrazených technických zařízení.

Výběr metod a způsob výuky na vzdělávací akci se odvíjí od místa její realizace. V případě interního vzdělávání, které se v podniku praktikuje především při zácviku nových zaměstnanců, při školení bezpečnosti práce a technických vyhrazených zařízení, využívá podnik především metody klasické přednášky, instruktáže případně seminář nebo asistování zkušenějšímu zaměstnanci, čímž dochází k jejich adaptaci na pracovní pozici. Realizace externích vzdělávacích akcí je organizována vzdělávacími agenturami mimo pracoviště. Nejběžněji používané metody při této formě vzdělávání jsou přednášky, workshopy, semináře, ale i outdoorové metody. V rámci dotačního vzdělávání byly uplatňovány i metody koučování, hraní rolí a interaktivní semináře. Výčet používaných metod jsem získala z jednotlivých hodnocení vzdělávacích akcí samotnými zaměstnanci a také z personálního informačního systému.

Výběr lektorů na vzdělávacích akcích mimo podnik nijak neovlivňuje, protože jsou to zaměstnanci nebo smluvní partneři vzdělávacích agentur. Při vzdělávání na pracovišti jsou interními lektory vedoucí pracovníci, personální specialista a externí osoba zodpovědná za oblast bezpečnosti práce.

Efektivnost a úspěšnost realizované vzdělávací akce je závislá také na **motivaci zaměstnanců** k dalšímu vzdělávání. Výrobní podnik má zpracovanou vnitřní směrnici Sociální výhody zaměstnanců, která však neřeší žádným způsobem podporu vzdělávání zaměstnanců. Určitým prvkem motivace je již zmiňovaný trainee program, který umožňuje zaměstnancům postup v rámci podniku. Účast na periodických školeních vycházejících ze zákonných požadavků jsou také určitou motivací, protože bez jejich absolvování by zaměstnanec nesplňoval podmínky pro výkon své práce.

Evidence realizovaných vzdělávacích akcí je vedena v personálním informačním systému. U každého zaměstnance je zaznamenána každá realizovaná akce s uvedením, která společnost tuto akci organizovala, jméno školitele, finanční náklady a délka realizované akce. V příloze (P VIII) je ukázka exportu z personálního informačního systému o realizovaných vzdělávacích akcích v roce 2012

7.4 Hodnocení vzdělávání

Systém hodnocení vzdělávání upravuje ve výrobním podniku vnitřní směrnice Výcvik. Hodnocení je rozděleno na dva typy:

1. Hodnocení vzdělávací akce

Každý absolvent vzdělávací akce je povinen odevzdat personálnímu úseku vyplněný „Dotazník pro hodnocení vzdělávací akce“ vzor je veden v příloze (P VI). Dotazník hodnotí obsah, lektora a ptá se na celkový názor na realizovanou vzdělávací akci. Dotazník slouží potenciálním účastníkům vzdělávacích akcí jako informace o kvalitě absolvovaných školení a zabránění případného neefektivního absolvování vzdělávacích akcí.

2. Hodnocení efektivity školení

Vyhodnocení efektivity školení provádí přímý nadřízený zaměstnanec, který prošel vzděláváním či školením po 6 měsících od uplynutí vzdělávací akce. Cílem je zhodnocení dlouhodobých důsledků vzdělávacích procesů, které mají dopad na pracovní výkon zaměstnance a celkovou organizaci společnosti. Hodnocení se provádí do formuláře „Vyhodnocení efektivity vzdělávací akce.“ Vzor uvádím v příloze (P VII). V interní směrnici jsou specifikovány vzdělávací akce, u kterých se toto hodnocení nepožaduje, jsou to vzdělávací akce z důvodu odborné nutnosti pro výkon práce a vyplývající z legislativních požadavků.

3. Hodnocení na úrovni učení

Dělnická pracovní pozice seřizovač je zařazována do 3 výkonnostních tříd, podmínkou pro postoupení do třídy je splnění zadaných úkolů týkající se obsluhy stroje. Seřizovač musí během jednoho kalendářního roku odpracovat 5 směn na 10 výrobních linkách. Nižší hodnotící třída, znamená i nižší mzdové ohodnocení. Splnění podmínek je formou praktické zkoušky na pracovišti. Pravidla pro zařazování seřizovačů do tříd upravuje vnitřní výrobní směrnice nazvaná „Pravidla pro zařazení zaměstnanců do výkonnostní třídy.“

8 INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT

V této části provedu srovnání výsledků, které jsem získala analýzou interní dokumentace vybraného výrobního podniku a dotazníkovým šetřením, s teoretickými východisky z první části bakalářské práce. Zjištěným porovnáním odpovím na hlavní výzkumnou otázku „Které fáze systematického přístupu ve vzdělávání se uplatňují ve vybraném výrobním podniku a jakým způsobem“.

8.1 Dotazníkové šetření

Další metodu, kterou jsem použila pro naplnění zjištění hlavní výzkumné otázky, bylo dotazníkové šetření. Dotazníky jsem předala vedoucím zaměstnancům jednotlivých úseků a ti je rozdali zaměstnancům. Dotazník jsem poslala také prostřednictvím e-mailu a to zaměstnancům na pracovní pozici obchodní zástupce, neboť tyto zaměstnanci nemají výkon místa práce v sídle výrobního podniku, ale v místě svého bydliště.

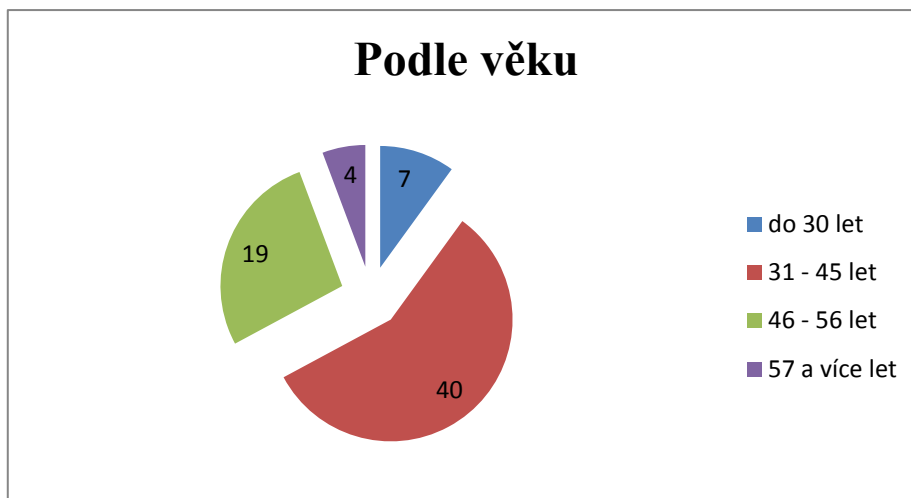
Z celkového počtu 150 rozdaných dotazníků se mně vrátilo celkem 70 vyplněných dotazníků, návratnost tedy činila 40,7 %.

Z celkového počtu 70 respondentů, kteří odpověděli na dotazník, bylo 39 mužů a 31 žen. Návratnost podle pohlaví byla poměrně vyrovnaná, neboť z celkového počtu zaměstnaných žen, odpovědělo na dotazník 41,3 % a z celkového počtu zaměstnaných mužů odpovědělo 45,3 % respondentů. Podle pracovní kategorie bylo 33 respondentů z dělnických pracovních pozic a 37 respondentů z administrativních pozic. Takto vyrovnaná návratnost poskytne poměrově vyrovnaný názor na vzdělávání ve výrobním podniku.

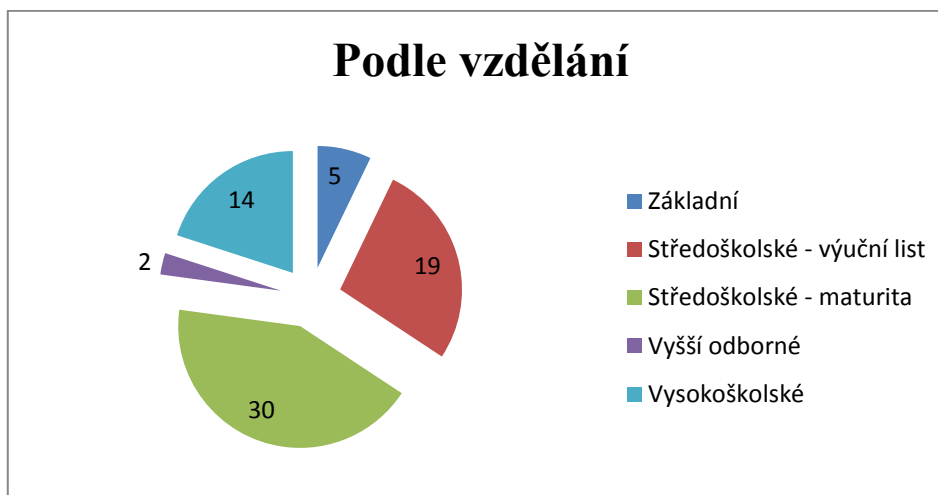
Získaná data z dotazníkového šetření jsem zpracovala pomocí kontingenční tabulky, která mně umožnila pomocí filtrů různé kombinace odpovědí a pomocí níž jsem mohla vypočítat procentní podíly nebo průměrné hodnoty. Podrobné vyhodnocení odpovědí na otázky č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11 dotazníku, zpracované formou tabulek, je uvedeno v příloze (P X). Vyhodnocení odpovědí na otázky č. 9 jsou znázorněny v grafu 7 (str. 81) a výsledky otázky č. 10 jsou uvedeny v tabulce 10 (str. 84) a tabulka četností k této otázce je v příloze (P X).

Respondenti byli pro statistické zpracování dále rozdělení podle těchto hledisek:

Graf 5 Respondenti podle věku



Graf 6 Respondenti podle vzdělání



V dotazníku jsem použila celkem 11 otázek, z toho 8 škálových otázek uzavřených, 2 polootevřené s možností vlastní odpovědi, 1 otázka otevřená. Výsledná zjištění na jednotlivé otázky uvedu v rámci interpretace.

8.2 Interpretace zjištění

Tato část se věnuje výsledkům výzkumného šetření. Hlavním cílem je zjistit, které etapy systematického přístupu ve vzdělávání výrobní podnik uplatňuje a jakým způsobem. Interpretaci zjištěných dat rozdělím podle fází systematického přístupu a to na analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a hodnocení vzdělávání.

8.2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb ve výrobním podniku – fáze první

Z teoretických poznatků je nám známo, že analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb by měly podniky provádět na třech úrovních, tak aby získaly údaje od nejširšího až po nejvyšší úroveň podniku. Výstupem z této první a zároveň hlavní fáze je plán vzdělávání.

Z analýzy interní dokumentace a informačního personálního systému a dotazníkového šetření vyplývá, že výrobní podnik provádí identifikaci vzdělávacích potřeb. Identifikace nemá ucelenou formu a nevychází z popsané metodologie, tak aby byla systémově používána, vychází z dílčích prvků a požadavků jednak mateřské společnosti, operativně od vedoucích zaměstnanců, z již dříve vytvořených postupů zakotvených v interní dokumentaci, ale v praxi nepoužívaných.

Identifikace na úrovni organizace má vycházet především ze strategie, vize a poslání. Výrobní podnik nemá v písemné podobě specifikovanou strategii, vizi ani poslání ve formě, aby byla přístupná všem zaměstnancům a mohli se s ní seznámit. Na internetových stránkách má pouze uveřejněny svá poslání. Výroční zprávy obsahují pouze jednoduché stanovení úkolů pro další rok. Výroční zpráva je k dispozici pouze elektronicky.

Plán zaměstnanců, který je jedním z důležitých aspektů pro další identifikaci vzdělávacích potřeb a pro plánování vzdělávacích akcí je ve výrobním podniku vytvářen v podobě výkazu, který obsahuje údaje o počtu zaměstnanců s uzavřeným pracovním poměrem na dobu určitou. Tyto údaje jsou doplněny z informačního personálního systému. Do výkazu jsou uváděny i požadavky na nově vzniklá pracovní místa. Analýza na nová pracovní místa, jak vyplývá z písemných podkladů personálního oddělení, je prováděna podle plánu prodeje na další rok. Podle tohoto plánu se však analyzuje potřeba pouze výrobních dělníků. Ucelený systém analýzy pro plán zaměstnanců není ve výrobním podniku vytvořený.

K identifikaci potřeby vzdělávání a zjištění vhodného vzdělávání, tak aby byla odstraněna výkonnostní mezera mezi stávajícím a požadovaným výkonem, je účelná **analýza pracovního místa**. Ta vychází především z popsaných požadavků, znalostí, schopností, dovednostní a identifikuje cílové práce na dané pracovní místo. Má obsahovat část týkající se pracovních úkolů a podmínek a část týkající se pracovníka. (Koubek, 1998, s. 74 – 75)

Výrobní podnik má zavedený Katalog pracovních míst, který obsahuje všechny pracovní pozice ve výrobním podniku. V současné době Katalog pracovních míst nekoresponduje s pracovními pozicemi uvedenými v organizační struktuře, která je pro každé jednotlivé středisko uveřejněna v interní směrnici Organizační řád. Poslední aktualizace Katalogu

pracovních míst proběhla v listopadu 2011, což není v souladu s aktuální náplní jednotlivých pracovních pozic. V návaznosti na existující teorii nemá výrobní podnik u jednotlivých pracovních úkolů a povinností specifikovanou hierarchickou obtížnost a frekvenci úkolů, která je důležitá při rozhodování zda identifikovaný nedostatek ve vykonávané práci je natolik důležitý, že se s ním bude podnik zabírat a případně odstraní jeho důsledky vzděláváním.

Poslední úroveň, která poskytuje podniku informace o kompetencích jednotlivých zaměstnanců, je **analýza a identifikace na úrovni zaměstnance**. Zdůrazňovaným teoretickým nástrojem, jak zjistit požadované informace o zaměstnancích, jsou hodnotící pohovory.

Teoretickým východiskem pro posouzení tohoto nástroje je fakt, že hodnotící pohovor slouží ke sladění požadavků kladených na výkon konkrétní pracovní pozice a skutečných schopností zaměstnance. Cílem je bilance uplynulého období a diskuze nad následujícím obdobím formou rozhovoru mezi vedoucím zaměstnancem a jeho podřízeným, která je zaznamenávána do písemné podoby. (Kocianová, 2010, s. 153)

Výrobní podnik má popsany systém hodnotících pohovorů, ale nevyžaduje záznam písemnou formu, i když předepsaný formulář je přílohou interní směrnice Výcvik. To však neznamená, že by hodnotící pohovory neprováděl.

O tomto názoru jsem se ujistila z dotazníkového šetření **otázkou č. 4 (P I)**, kdy respondenti na otázku **zda zaměstnavatel pravidelně zjišťuje úroveň jejich znalostí potřebných k výkonu jejich práce**, odpověděli v celkovém poměru 53 %, že souhlasí nebo plně souhlasí s tvrzením, že zaměstnavatel pravidelně zjišťuje úroveň jejich znalostí. Z výsledků dále plyne, že zjišťování potřebných znalostí je více uplatňováno na administrativních pozicích, protože 30% respondentů, kteří odpověděli, že plně souhlasí nebo souhlasí, jsou administrativní pracovníci. Respondenti dělnických profesí plně souhlasí nebo souhlasí v 23 %. Poměrně vyšší procento se objevilo u odpovědi, nemám vyhraněný názor, takto odpovídalo celkem 27 % z toho 17 % administrativa a 10 % dělníků. Celkem 20 % respondentů odpovědělo negativně a vyjádřilo tak fakt, že zaměstnavatel nevyhodnocuje jejich znalosti potřebné k výkonu práce, z toho bylo 14 % dělníků. Tato 20% hodnota může ukazovat na nedostatečně definovaný hodnotící systém ve výrobním podniku, který nemá striktně vyžadovanou podobu a zpětnou vazbu a zároveň evokuje k poznatku, že vý-

robní podnik věnuje menší pozornost vyhodnocování u zaměstnanců na dělnických pozicích. Výsledky k této otázce jsou uvedeny v příloze (P X).

V procesu identifikování vzdělávací potřeby je důležitý také sám zaměstnanec. Participace zaměstnanců na možnosti podílet se na výběru vzdělávací akce je důležitý z hlediska motivace a přispívá k tvorbě plánu vzdělávání. Z dotazníkového šetření jsem zjišťovala pomocí **otázky č. 3 (P I), zda zaměstnanci mají možnost podílet se na výběru vzdělávací akce**. S tímto tvrzením plně souhlasilo nebo souhlasilo 37 % respondentů, z toho 22 % administrativní zaměstnanci a 14 % dělníci, téměř stejné výsledky dosáhlo tvrzení, nemám vyhraněný názor, takto se vyjádřilo 36 % respondentů, v poměru 19 % administrativní zaměstnanci a 17 % dělníci. Celkem 27 % respondentů uvedlo, že plně nesouhlasí nebo nesouhlasí s tvrzením, že se mohou podílet na výběru vzdělávací akce. Z této skupiny zaměstnanců bylo 16 % dělníků, což opět přispívá k názoru, že zaměstnanci na dělnických pozicích mají menší možnosti k výběru vzdělávacích akcí a jsou jim převážně direktivně nařizovány vzdělávací akce vyplývající ze zákonných požadavků, jak můžeme odvodit z tabulky 8, která uvádí počty zaměstnanců, kteří jsou povinni se účastnit vzdělávání na základě zákonných požadavků. Přehledné výsledky k dotazníkové otázce č. 3 jsou uvedeny v příloze (P X).

Shrnutí první fáze systematického vzdělávání, zodpovězení výzkumné otázky VO 1 a VO2

Interpretací zjištěných údajů z interní dokumentace a dotazníkového šetření týkající se první fáze systematického vzdělávání jsem odpověděla částečně na VO 1 a plně na VO 2. Výrobní podnik uplatňuje prvky pro první fázi systematického vzdělávání - **analýzu a identifikaci** vzdělávání (VO 1).

Způsob identifikace vzdělávacích potřeb (VO 2) je uskutečňován převážně na základě operativních požadavků. Výrobní podnik má však zavedeny prvky sloužící k identifikaci a to, Katalog pracovních míst nebo hodnotící pohovory.

8.2.2 Plánování vzdělávání ve výrobním podniku – fáze druhá

Výrobní podnik plánuje odděleně vzdělávací akce, které vyplývají ze zákonných požadavků, a zvláště plánuje skupinu vzdělávání, kterou nazývá vzdělávání v souladu s potřebami zaměstnavatele. Do této skupiny řadí výrobní podnik odborná školení, rozvojová a osobní školení, výcvik na pracovišti a výuku cizích jazyků. Další plánovanou aktivi-

tou bylo vzdělávání zaměstnanců v rámci operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Jistou formou plánování je také podnikový Trainee program.

Výrobní podnik každoročně sestavuje finanční plán nákladů na vzdělávání, který má sestupnou tendenci v odraze ekonomické situace dnešního trhu. V letech 2010, 2011 a po část roku 2012 čerpal finanční dotace z Evropských sociálních fondů a po dobu trvání dotace používal výrobní podnik plán vzdělávání určený pro tyto účely. Uskutečněné vzdělávací aktivity, které se konaly mimo tento program, byly plánovány operativně nebo periodicky na základě zákonných požadavků. Metodický postup pro plánování vzdělávání, tak jak ho známe z odborné literatury a jak ho popisuji v teoretické části práce, který se tvoří na základě otázek:

- jaké vzdělávání má být zabezpečeno,
- komu,
- jakým způsobem,
- kým,
- kdy,
- kde,
- za jakou cenu, s jakými náklady,
- jak bude hodnoceno,

nemá výrobní v písemné podnik vytvořen. Interní směrnice Výcvik popisuje plánování financí a vymezuje druhy vzdělávacích programů. Metodickou podobu plánu vzdělávání má pouze vzdělávání z důvodu zákonných požadavků. Personální úsek eviduje požadavky na zákonná školení u každého zaměstnance a na základě dat z informačního personálního úseku identifikuje i finanční náklady na realizaci tohoto vzdělávání. Plán a realizaci vzdělávání na základě zákonných požadavků upravuje směrnice bezpečnosti práce. Plánování tedy ve výrobním podniku probíhá, ale nesystémově a neuceleně.

Z dostupné dokumentace, která mně byla předložena k nahlédnutí hlavně v podobě uložených Žádostí o vzdělávací akci (P V), jde usuzovat, že plánování vzdělávání je operativní a řeší aktuální potřeby.

Zda výrobní podnik poskytl svým zaměstnancům správně zvolené vzdělávání, i když je plánováno operativně nevychází z uceleného plánu, jsem zjišťovala dotazníkovým šetřením v otázce č. 6 (P I). Tato otázka se zaměřila na **zjištění, zda poznatky získané na**

vzdělávacích a výcvikových kurzech v období 2011 – 2012, kterých se zaměstnanci účastnili, byly pro ně přínosné. Období posledních dvou let jsem vybrala z důvodu, že pokud bych se ptala na delší historii, nemuseli by si zaměstnanci vzpomenout, kterých akcí se účastnili, a nemohla bych do dotazníkového šetření zahrnout zaměstnance pracující v podniku 1 rok.

Celkem 82 % respondentů, vyjádřilo názor, že vzdělávání bylo velmi přínosné a spíše přínosné pro výkon jejich práce, z toho bylo 51 % administrativních zaměstnanců a 31 % dělníků. Variantu, spíše nebyly přínosné, zvolilo celkem 10 % respondentů a z toho celých 9 % byly odpovědi dělníků, 7 % dělníků odpovědělo, že vzdělávání v období 2011 – 2012 nebylo přínosné pro výkon jejich práce. Negativní přístup v této otázce může být způsobený účastí na vzdělávání poskytnutém z dotací. Kdy hlavním obsahem vzdělávání pro dělníky byly akce zaměřené na firemní kulturu a základy vyjednávání. Dělnické pozice potřebují ke své práci získat hlavně odborné znalosti z oboru a zákonné vzdělávání, jinak by nebyly způsobilí vykonávat své pracovní úkoly.

Dotazníkovým šetřením jsem zjišťovala v **otázce č. 5 (P I), z které oblasti považují zaměstnanci za nejdůležitější získat znalosti a dovednosti.** Drtivá většina respondentů a to 63 % se vyjádřila, že pro svou práci považuje za nejdůležitější získat odborné znalosti ze svého oboru, větší část odpovědí bylo ve skupině dělníků 34 %, zbylých 29 % byly administrativní zaměstnanci. Tento velký zájem o odborné vzdělávání zřejmě vyplývá z toho, že v období 2010 – červen 2012 se zaměstnanci účastnili převážně osobnostního vzdělávání z dotačního programu a odborné vzdělávání bylo poskytnuto v menší míře, jak ukazuje i přehled školení v příloze (P VIII). Na druhém místě volili respondenti v celkovém počtu 24 % osobnostní a komunikační rozvoj, dále to byly počítačové dovednosti, pro které hlasovalo 11 % respondentů, z toho byly 3 % dělníci. Intenzivní výuka dovedností na počítačích probíhala v rámci dotací. Pouze 1 zaměstnanec zvolil výuku cizích jazyků. Tento výsledek je důsledkem existující výuky angličtiny na pracovišti, která probíhá na několika úrovních od začátečníků až po pokročilé. Výsledky otázky č. 5 a č. 6 jsou zaznamenány v příloze (P X).

Shrnutí druhé fáze systematického vzdělávání, zodpovězení výzkumné otázky VO 1 a VO 3

Interpretací uvedených zjištění jsem odpověděla částečně opět na VO 1, výrobní podnik má zavedenou i další fázi systematického vzdělávání, **plánování**, i když z interní doku-

mentace je tento popis strohý a zaměřuje se převážně na plánování financí na vzdělávání. Plánování vzdělávacích akcí, které vychází z legislativních požadavků, je na dobré úrovni.

Dílčí otázka VO 3 se ptá, zda vychází plán vzdělávání z identifikovaných potřeb. V rámci zákonného vzdělávání mohou odpovědět, že ano, vychází z identifikovaných požadavků, které jsou dány legislativou a vedeny v personálním informačním systému. V rámci ostatního vzdělávání mohou odpovědět, že také ano, ale toto plánování je spíše zaměřené na řešení aktuálních problémů a není systémově vytvářeno na metodickém podkladě. Zaměstnanci však potvrzují svými odpověďmi, že vzdělávání, kterých se účastnili, i když nebyly systémově naplánované, byly pro ně velmi přínosné nebo spíše přínosné.

8.2.3 Realizace vzdělávání ve výrobním podniku – fáze třetí

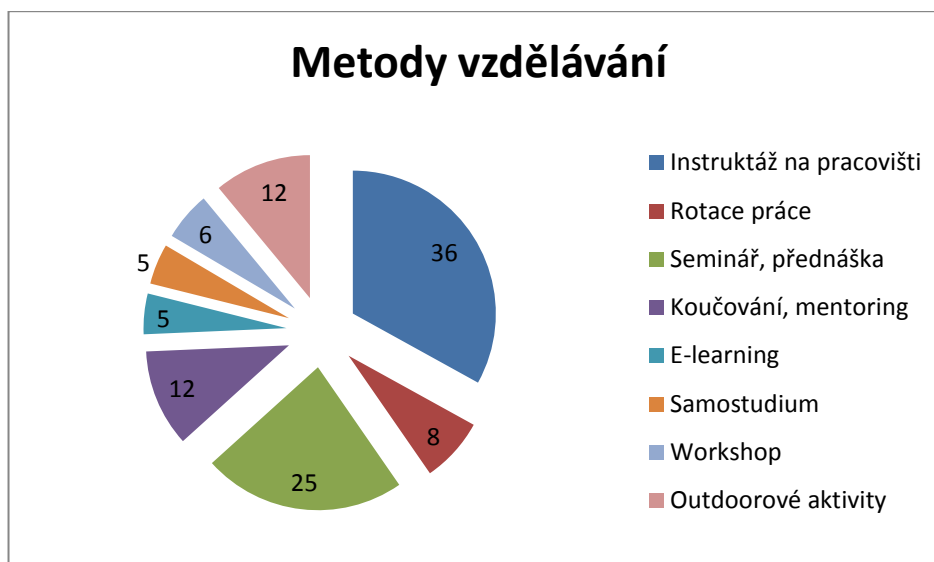
Způsob realizace vzdělávání je popsán v interní směrnici Výcvik. Obsah se však týká zajištění dodavatele vzdělávání a určuje pravidla pro výběrové řízení. Směrnice také uvádí, že výběr vzdělávacích školení, které se mají realizovat, si provádí vedoucí zaměstnanci sami nebo na požádání personální úsek, který má k dispozici databázi vzdělávacích agentur s aktuální nabídkou. V případě pořádání interního vzdělávání má v kompetenci realizaci organizace personální úsek. U výrobního podniku je stěžejním bodem zajištění vzdělávání časový harmonogram. Personální úsek ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci jednotlivých úseků přednostně realizuje vzdělávání v době provozního klidu, tak aby nebyl narušený provoz podniku.

Ve výrobním podniku se v převážné většině realizuje vzdělávání interně a využívají se metody, přednáška a výcvik na pracovišti. Výcvik je uplatňován hlavně u nově přichozích zaměstnanců na dělnické pozice, kdy je potřeba naučení se obsluze seřizovacích strojů. Přednáška je využívána u vzdělávání z oblasti bezpečnosti práce a u výrobního podniku, jelikož je z potravinářského odvětví, také u vzdělávání systému jakosti. U externího vzdělávání, které je většinou z oblasti odborných znalostí, převažuje forma seminářů a přednášek na dané téma.

Dotazníkovým šetřením jsem zjistila **otázkou č. 8** (P I), že 60 % respondentů dává přednost vzdělávání na pracovišti a 40 % mimo pracoviště. Obliba externího vzdělávání převládá u administrativních pracovníků, tuto možnost zvolilo 31 % respondentů. Vyššímu procentu u interního školení odpovídá také oblíbenost metody při vzdělávání, kterou jsem zjišťovala v **otázce č. 9** dotazníku (P I), **kdy jsem se dotazovala na oblíbenost vyjmenovaných metod vzdělávání**. V oblíbenosti vede instruktáž na pracovišti při výkonu práce,

tuto metodu volilo 36 respondentů, z toho bylo 21 dělníků a 15 administrativních pracovníků. Druhou v pořadí oblíbenou metodou byla zvolena metoda seminář, přednáška, tu si vybralo 25 respondentů, vyrovnané v oblíbenosti byly metody koučování a outdoorové aktivity, ty shodně volilo 12 respondentů. Zde je zřejmě patrný vliv dotačního vzdělávání, kdy tyto metody byly podle hodnocení vzdělávacích akcí velmi oblíbené. Respondenti měli u **otázky č. 9** možnost zvolit i jinou než uvedenou metodu. Zde respondenti jmenovali exkurzi do jiného výrobního podniku, aktivní hry a větší spolupráci s vedoucím zaměstnancem. Celkové výsledky otázky č. 9 jsou v grafu 7. Zajímavým zjištěním pro mě bylo, že zaměstnanci mají zájem o metodu rotace práce, 5 dělníků a 3 administrativní zaměstnanci. Tuto metodu výrobní podnik nevyužívá. Z administrativních zaměstnanců tuto metodu volili 2 respondenti, kteří jsou u výrobního podniku zaměstnání více než 10 let, z dělníků to byly 2 respondenti pracující v podniku také více než 10 let a 2 respondenti pracující v podniku 5 – 10 let. Z těchto, ač nevýznamných počtů, je vidět, že zaměstnanci mají tendenci změnit svou práci, což může být signál pro zaměstnavatele, v případě, že jsou to zaměstnanci na významných a nezastupitelných pracovních místech.

Graf 7 Otázka č. 9 Metody vzdělávání



Všechno realizované vzdělávání se eviduje v personálním informačním systému u každého zaměstnance. Pokud zaměstnanec obdrží např. certifikát nebo osvědčení je uchováno v jeho osobní kartě. Evidence vzdělávání je ve výrobním podniku vedena na dobré úrovni.

Shrnutí třetí fáze systematického vzdělávání, zodpovězení výzkumné otázky VO 1 a VO 4

Interpretací zjištěných dat a dotazníkovým šetřením docházím k závěru, že fáze realizace je ve výrobním podniku v podstatě dobře zajištěná, čímž částečně naplňuji VO 1, neboť **realizace** jako fáze vzdělávání je ve výrobním podniku uplatňována.

Výzkumná otázka VO 4 měla dát odpověď na to, které metody jsou ve výrobním podniku uplatňované. Na základě zjištěných dat mohu konstatovat, že nejčastější metoda je přednáška a výcvik, také sami zaměstnanci se vyjádřili, že tyto dvě metody jsou jejich nejoblíbenější.

8.2.4 Hodnocení vzdělávání ve výrobním podniku – fáze čtvrtá

Způsob hodnocení vzdělávání má výrobní podnik opět popsán v interní směrnici Výcvik. Výrobní podnik využívá převážně sumativní hodnocení, které je zaznamenáno do formuláře „Dotazník pro hodnocení vzdělávací akce“ (P VI). V kontextu s teoretickým východiskem modelu vyhodnocování vzdělávání podle Kirpatricka, výrobní podnik hodnotí reakce účastníků na vzdělávací akci, na lektora. Při výcviku seřizovačů využívá další stupeň v hodnocení vzdělávání a to je učení. Dále má výrobní podnik popsán systém hodnocení efektivity vzdělávání, který odpovídá stupni hodnocení na úrovni chování. Vnitřní směrnice Výcvik však uvádí výjimky, kdy se toto hodnocení neprovádí. Je to v případě konání vzdělávacích akcí z důvodu požadavků legislativy a dále odborná školení nutná pro výkon práce. Jelikož výrobní podnik provádí převážně tato uvedená vzdělávání, efektivita se nevyhodnocuje.

Dotazníkovým šetřením jsem zjišťovala **otázkou č. 7 (P I), zda vedoucí zaměstnanci mají zájem na tom, aby znalosti a dovednosti, které si zaměstnanci odnesli ze vzdělávacích akcí, uplatňovali dále v praxi**. Respondenti z řad administrativních pracovníků se vyjádřili celkovým podílem 53 %, že jsou získané znalosti a dovednosti po nich vedoucím zaměstnancem vyžadovány, je podporováno jejich využívání a umožňováno zavést nové znalosti do své práce. Podíl dělnických respondentů byl 39 %. Výrobní podnik v písemné podobě vyhodnocuje pouze reakce účastníků, ale na druhé straně podle zaměstnanců má zájem o to, co se zaměstnanci naučili a zda to využijí při své práci. Pouze 7 % dělníků uvedlo, že jejich nadřízený nevyžaduje použití získaných znalostí a dovedností a 1 % respondentů dělníků přímo uvedlo, že jim to není ani umožňováno. Vyhodnocení otázky je v příloze (P X).

Shrnutí čtvrté fáze systematického vzdělávání, zodpovězení výzkumné otázky VO 1 a VO 5

Zjištěnými údaji o hodnocení vzdělávání jsem získala odpověď na výzkumnou otázku VO 5 „Jakým způsobem vyhodnocuje výrobní podnik vzdělávání zaměstnanců“. Systém hodnocení má výrobní podnik zavedený na úrovni reakce. Vyhodnocování je uskutečňováno pomocí formuláře „Hodnocení vzdělávací akce“ (P VI).

Z dotazníkového šetření vyplývá, že se vedoucí pracovníci zajímají o to, co se zaměstnanci naučili a jak toho využijí na pracovišti. Vyžadují, podporují a umožňují používání nových znalostí, čímž dochází k hodnocení výsledků přímo na pracovišti. Při výcviku dělníků je používán i systém hodnocení na úrovni učení, když vedoucí zaměstnanec ověřuje schopnost pracovat se stroji pomocí praktické zkoušky na pracovišti.

Dále mně zjištěné data poskytli dílčí informaci pro výzkumnou otázku VO 1, protože analýzou interní dokumentace jsem zjistila, že výrobní podnik uplatňuje ve svém systému vzdělávání i poslední čtvrtou fází systematického přístupu ve vzdělávání, tedy **hodnocení**.

8.2.5 Přístup zaměstnanců výrobního podniku k dalšímu vzdělávání

Metodou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci jsem na základě otázek č. 1, č. 2 a č. 10 uvedených v dotazníku (P I) zjišťovala, zda zaměstnanci považují podnikové vzdělávání za důležité, jaký význam má pro ně z hlediska motivačních hledisek, které jsem jim dala na výběr v otázce č. 10 a otázkou č. 2 jsem zjišťovala názor na to, jak vnímají postoj samotného výrobního podniku ke vzdělávání svých zaměstnanců.

Otázka č. 1 (P I) Podnikové vzdělávání považují za důležité

Z vyhodnocených odpovědí na otázku č. 1 vyplynulo, že 86 % zaměstnanců plně souhlasí a souhlasí s tvrzením, že podnikové vzdělávání je důležité. Nejvíce kladný postoj k podnikovému vzdělávání vyjádřili administrativní zaměstnanci pracující v podniku více než 10 let, a to 26% podílem. Podrobné výsledky jsou v příloze (P X).

Otázka č. 2 (P I) Společnost Podravka – Lagris mně umožňuje získávat nové znalosti a dovednosti potřebné k výkonu mé práce.

Celých 74 % zaměstnanců uvedlo, v odpovědi na otázku č. 2, že vnímá výrobní podnik pozitivně z hlediska podpory vzdělávání zaměstnanců, tím že plně souhlasí nebo souhlasí s tvrzením, že výrobní podnik umožňuje zaměstnancům získávat nové znalosti a dovednosti potřebné k výkonu jejich práce. S tímto tvrzením nesouhlasilo 6 % dělníků a 4 % admi-

nistrativních zaměstnanců a celkem 14 % zaměstnanců nemělo vyhraněný názor. Vnímání podpory vzdělávání na základě názoru zaměstnanců podle pohlaví, byly zjištěné výsledky téměř shodné, 36 % žen a 39 % mužů plně souhlasí nebo souhlasí s tvrzením v otázce č. 2. Výsledky jsou zachyceny v tabulce, která je přílohou (P X).

Otázka č. 10 (P I) Co pro vás znamená rozvoj znalostí a dovedností v dalším profesním vzdělávání?

Ochota zaměstnanců učit se má přímou souvislost s jejich motivací. Výrobní podnik nemá systém vzdělávání zavedený jako motivační prvek, který by ovlivnil jejich mzdové ohodnocení v interním systému dokumentů. Podporuje však vzdělávání svých zaměstnanců a zároveň si tak připravuje dostatek vhodně vyškolených zaměstnanců pro jejich případné použití v rámci organizační struktury. K tomuto má výrobní podnik zavedený Trainee program zaměstnanců. V otázce č. 10 dotazníku jsem zjišťovala, co znamená pro zaměstnance další rozvoj v oblasti dalšího profesního vzdělávání. Posuzovací škála byla od 1 do 5, přičemž hodnota 5 vyjadřovala nejvyšší významnost. Sestavila jsem si tabulku četnosti (P X) a vypočítala průměr pro jednotlivé položky odpovědí. V tabulce 9 jsou podle míry významnosti seřazené odpovědi zaměstnanců. Největší význam přisuzují udržení si pracovního místa, hned na dalším místě je seberozvoj a třetí nejvíce významnou motivační položkou je pro zaměstnance zvýšení vlastního uplatnění na trhu práce.

Tabulka 9 Výsledky otázky č. 10

Umístění	Motivační prvek	Míra významnosti
1	Udržení si pracovního místa	4,14
2	Seberozvoj	4,13
3	Možnost vlastního lepšího uplatnění na trhu práce	4,11
4	Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce	4,07
5	Vyšší mzdové ohodnocení	3,77
6	Zlepšení postavení v pracovním týmu	3,39

Zodpovězení výzkumné otázky VO 6

Vyhodnocením otázek č. 1, č. 2 jsem získala odpověď na VO 6 „Jak hodnotí zaměstnanci možnosti dalšího profesního vzdělávání ve výrobním podniku.“ Z výsledků šetření je patrné, že zaměstnanci vnímají podnikové vzdělávání jako důležitý prvek, který jim pomůže udržet si pracovní místo a přispívá k jejich vlastnímu rozvoji a výrobní podnik hodnotí jako zaměstnavatele, který podporuje další profesní vzdělávání velmi kladně.

Poslední jedenáctá otázka v dotazníku byla věnovaná otevřenému vyjádření zaměstnanců, co by **zlepšili na vzdělávání ve výrobním podniku**. Na **otázku č. 11** odpovědělo celkem 23 respondentů. Z toho 4 respondenti by ocenili, kdyby se vzdělávání provádělo častěji, neuvedli však v jaké frekvenci. Dále se 4 respondenti vyjádřili, že by chtěli zlepšit komunikaci mezi podnikovými úseky a vedoucími zaměstnanci, další 3 respondenti by rádi navštívili výrobní mateřský podnik v Chorvatské republice. Zlepšení organizace vzdělávání s upozorněním na lepší informovanost nabídky vzdělávacích akcí a lepší proces vzdělávání souhrnně uvedlo 5 respondentů. Zbývajících respondenti uvedli, že by uvítali možnost vlastního výběru vzdělávání (2), rozšíření v oblasti počítačové gramotnosti (2) a výuky jazyků (1) a jeden respondent by se rád účastnil manažerského rozvojového kurzu. Přepis odpovědí je v příloze (P X).

9 DOPORUČENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

Výzkumným šetřením jsem prokázala, že výrobní podnik má zavedeny všechny fáze systematického přístupu ke vzdělávání, ale ve všech fázích lze identifikovat nedostatky. Na následujících řádcích uvedu doporučení a návrhy na možná zlepšení systému vzdělávání.

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb ve výrobním podniku

V této fázi systému vzdělávání doporučuji výrobnímu podniku, aby **zpřístupila informace o strategii a cílech svým zaměstnancům**. Výrobní podnik má zavedenou intranetovou síť, zde by bylo možné vytvořit vlastní odkaz „strategie a cíle“ a zveřejnit zaměstnancům záměry, které podnik má pro budoucí období. K intranetu mají přístup všichni zaměstnanci včetně dělnických pozic, neboť na každé výrobní hale je umístěný počítač. Dále doporučuji výrobnímu podniku zavést systém informačních schůzek vedení se zaměstnanci. Frekvence těchto schůzek by byla každé čtvrtletí. Obsahem schůzek by bylo informovat zaměstnance o tom, jak se daří plnit stanovené cíle, jakých výsledků podnik dosáhl za předešlé čtvrtletí. Význam těchto navrhovaných schůzek je v tom že, zaměstnancům bude tímto přístupem dáno najevo, že výsledky jejich výkonu jsou nepostradatelnou součástí na cestě k dosažení cílů. Vedení podniku tímto vyjádří zaměstnancům postoj, že jejich schopnosti, dovednosti a znalosti jsou nezbytné pro fungování podniku a že jim záleží na jejich rozvoji.

Identifikace potřeb vzdělávání je spjatá s plánováním lidských zdrojů. V současné době vychází plánování pouze z požadavků mateřské společnosti a nekopíruje skutečnou situaci na trhu, nezkoumá vliv konkurence. Doporučuji výrobnímu podniku **provést diagnostiku podniku**, která by se zaměřila na její postavení na trhu. Do diagnostiky by zahrnula údaje, které má k dispozici z plánu prodeje, na základě, kterého nyní plánuje pouze lidské zdroje do výrobního provozu, plán prodeje má však vliv na všechny úseky podniku.

Výrobní podnik využívá k identifikaci vzdělávacích potřeb zpracovaný Katalog pracovních míst. Doporučuji výrobnímu podniku **katalog aktuálně upravit** na stávající organizační strukturu. Dnešní podoba popisu pracovního místa uvádí detailní popis pracovních úkolů, vyznačuje nadřazené a podřazené pozice, odpovědnosti vůči ostatním úsekům, udává požadavky na vzdělání a praxi, dále dává informaci o zastupitelnosti této pozice, požadavky na vybavení, fyzické a duševní nároky. Doporučuji výrobnímu podniku, aby popisované úkoly v popisu pracovního místa byly seřazeny podle důležitosti, frekvence jejich

vykonávání, aby zde byly vyznačeny pravomoci, které daný zaměstnanec má na konkrétním pracovním místě a za, které činnosti nese odpovědnost. Toto rozlišení by mohlo pomoci při identifikaci vzdělávacích potřeb a následnému vytvoření plánu vzdělávání. Výrobní podnik vychází z informací uvedených v Katalogu pracovních míst, také při náboru nových zaměstnanců. Pokud by zde bylo jasně definováno, které úkoly jsou prioritní a nejvíce frekventované, snadněji by se utvářel profil na uchazeče o zaměstnání a bylo by zřejmé, jaké požadavky má uchazeč splňovat.

Výrobní podnik má metodologicky popsany **system hodnotících pohovorů** v interní směrnici Výcvik, kde přílohou je zpracovaný formulář pro zaznamenání ročních pohovorů, jejichž součástí je také plán rozvoje a kariéra. Interní směrnice však připouští benevolentní přístup k vyžadování hodnotících pohovorů, které jsou primárně určeny pro rozhodnutí o vyplacení ročních odměn. Doporučuji ve směrnici více rozepsat pravidla pro hodnotící pohovory, odstranit benevolentnost a nastavit důsledné vyžadování dodržování systému hodnotících pohovorů, ale nejenom jedenkrát ročně, myslím, že by bylo vhodnější tyto pohovory dělat nejméně dvakrát do roka, aby si vedoucí a podřízený zaměstnanec mohli zhodnotit, jak se daří plnit stanovené úkoly a zda již proběhly požadované rozvojové aktivity a jak je zaměstnanec hodnotil. Tímto postupem bude také lépe zaručena efektivnost ve vyplácení ročních odměn.

Plánování vzdělávacích potřeb

Výrobní podnik má zavedený **system plánování** především u zákonem vyžadovaného vzdělávání. Pro ostatní vzdělávání probíhá plánování operativně. Pokud by výrobní podnik využil doporučení k zajištění pravidelných hodnotících pohovorů, byly by výsledky podkladem pro tvorbu plánu vzdělávání. Tak by mohl každý vedoucí úseku navrhnout požadované vzdělávací aktivity pro své zaměstnance, návrh předat personálnímu oddělení, které by do návrhu dopsalo, kde a jakou formou je možné realizovat požadované aktivity a jaký bude celkový náklad. Takto doplněný plán by byl předaný ke schválení finančnímu řediteli a představenstvu společnosti. Plánované aktivity by personální úsek zapsal do informačního personálního systému ke každému zaměstnanci a tak by bylo zároveň možno jednoduchou formou vyhodnocovat splnění plánu vzdělávání.

Výrobní podnik má nastavený **system adaptace** nových zaměstnanců. Zde navrhuji sjednotit formuláře, protože v současné době používají jednotlivé úseky různé formy. V adaptačním plánu doporučuji rozčlenit požadované znalosti na etapy s vyznačením ter-

mínu splnění požadavku a zaznamenání průběžných schůzek o stavu adaptace mezi novým zaměstnancem a jeho nadřízeným. Nakonec adaptačního období může formulář obsahovat prostor pro volné vyjádření zaměstnance, s čím byl spokojený a co mu chybělo nebo co by si ještě potřeboval osvojit k výkonu své práce. Vedení podniku by se mělo zaměřit na dodržování tohoto již zavedeného procesu, protože z přehledu v tabulce 6 je patrné, že se adaptační plány nedokončují.

Realizace vzdělávání ve výrobním podniku

V této fázi bych výrobnímu podniku doporučila, aby zavedl **čtvrtletní souhrnné výkazy** pro vedoucí zaměstnance v návaznosti na plánované vzdělávání. Tyto výkazy by dělal personální úsek. Výkazy by obsahovaly informace o již zrealizovaných vzdělávacích akcích, o vzdělávání, které má být ještě realizované, a poskytovali by údaje o finančních nákladech na vzdělávání jednotlivých zaměstnanců, což by skýtalo kontrolu čerpání prostředků určených na vzdělávání, neboť podle tabulky 7 výrobní podnik nedočerpává náklady na vzdělávání, je to jistě z pohledu podniku úspora v celkovém rozpočtu, ale jak už bylo několikrát zmiňováno v bakalářské práci, investice do lidského zdroje jsou nevyhnutelné a zároveň dávají výhodu pro úspěch v konkurenčním prostředí.

Navrhují výrobnímu podniku také nastavit lepší **informovanost o možnostech vzdělávání** v rámci podniku, tento požadavek byl vyslovený také při dotazníkovém šetření ze strany zaměstnanců. Personální úsek by mohl zřídit na vnitřní intranetové síti odkaz, v němž by uvedl databázi právě poskytovaných vzdělávacích akcí, které jsou naplánované, to by dávalo možnost zaměstnancům mít přehled o svém plánovaném vzdělávání a lépe by si řídili svůj osobní čas, protože by věděli, kdy mají plánované jaké aktivity. Tato informace by byla přínosná i z hlediska plánování dovolených.

Hodnocení vzdělávání ve výrobním podniku

Výrobní podnik má popsany systém hodnocení vzdělávacích akcí. Využívá hodnocení na úrovni reakce účastníků, kteří hodnotí na formuláři (P VI). Navrhují tento formulář upravit v bodě hodnocení lektora. V dotazníku je použitý názor jak hodnotí účastník lektora a k dispozici má škálu: velmi dobrý, dobrý, spokojivý, špatný. Rozšířila bych tento dotaz na konkrétnější pod dotazy, které by se týkaly hodnocení znalosti probírané tematiky, zda uměl lektor dobře vysvětlit tematiku, jaké měl vyjadřovací schopnosti. Zaměstnanci v dotazníku mají poměrně velký prostor pro vlastní interpretaci hodnocení, v praxi se ale můžeme setkat se zaměstnanci, kteří se neumí takto volně vyjadřovat a raději toto hodno-

cení vynechají. Navrhuji dát do dotazníku body se škálou, na které by zaměstnanci vyznačili prioritu významnosti nebo spokojenosti. Například:

- účel kurzu mně byl jasný
- kurz splnil předem stanovený cíl
- využitelnost kurzu pro mě u podniku

Přidala bych i zhodnocení organizace kurzu, jak byl dodržený harmonogram, zda byla dostatečná informovanost o programu.

Výrobní podnik má metodicky popsané i hodnocení efektivity vzdělávacích akcí, které však v praxi nepoužívá. Toto vyhodnocení by mohl být součástí hodnotících pohovorů, které navrhuji provádět dvakrát do roka.

ZÁVĚR

Význam dalšího profesního vzdělávání se stává stěžejní pro ty podniky, které nepřetržitě zvyšují svou schopnost vytvářet vlastní budoucnost a reagují tak na konkurenční prostředí dnešního ekonomického trhu. Nástrojem k dosažení konkurenční výhody podniku je vedle zdrojů finančních a materiálních, především lidský zdroj, který sehrává aktivní roli ve smyslu hybatele všech nehmotných zdrojů.

Systemové vedení a politika řízení podniku se dostává i do oblasti vzdělávání a stává se tak účinným prostředkem pro zajištění kvalifikovaného lidského zdroje, který obstará pro podnik požadovaný výkon. Efektivita dalšího profesního vzdělávání je závislá na dobře organizovaném a systematicky vedeném vzdělávání, které začíná analýzou a identifikací vzdělávací potřeby, přechází do fáze plánování vzdělávání, na ni navazuje samotná realizace a cyklus zakončuje hodnocení vzdělávání.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma „Analýza dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců ve výrobním podniku,“ kterou jsem dělala ve významné mezinárodní potravinářské společnosti. Hlavním výzkumným cílem bylo zjistit, které fáze systematického přístupu má výrobní podnik zavedeny ve svém systému vzdělávání a zhodnotit jejich úroveň.

Teoretická východiska pro zpracování výzkumné části práce jsem koncipovala do tří kapitol. Nejprve jsem vymezila význam celoživotní učení dospělého člověka v kontextu dalšího profesního vzdělávání, jehož efekt je přímo úměrný strategickému řízení lidských zdrojů v podniku vycházející z cílů a vizí.

Navazující kapitola definovala oblasti podnikového vzdělávání s uvedením jeho pozitivního dosahu do ostatních personálních činností, s poukázáním na roli vzdělavatele, kterou zaujímá nejen personální útvar jako představitel vedení lidských zdrojů, ale také sám zaměstnanec, který je ovlivněn mnoha aspekty, jež mohou vytvářet bariéry pro vznik systematického vzdělávání.

Systematický přístup ke vzdělávání, jako prvek přispívající k dosažení efektivního a propojeného systému vzdělávání, jsem představila v poslední třetí kapitole v celé jeho šíři tak, aby poskytl teoretické východisko pro navazující praktickou část. Jednotlivé části kapitoly popisují celý cyklus systematického přístupu, který uvádím jako čtyřfázový počínaje

analýzou a identifikací vzdělávací potřeby, dále plánování a realizace vzdělávání a konečně hodnocení vzdělávání.

Pro dosažení cíle bakalářské práce, jsem měla provést analýzu stávajícího systému vzdělávání ve výrobním podniku pomocí analýzy interní dokumentace, která mně poskytla údaje potřebné pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky, které fáze systematického přístupu ve vzdělávání se uplatňují ve výrobním podniku a jakým způsobem. Zároveň jsem dotazníkovým šetřením zjišťovala, jak hodnotí zaměstnanci možnosti dalšího profesního vzdělávání ve vybraném podniku a jaký mají názor na zavedený systém vzdělávání.

V závěru mohu konstatovat, že výrobní podnik má zavedený systém vzdělávání a uplatňuje v něm všechny čtyři fáze systematického vzdělávání. Všechny fáze však vykazují nedostatky, převážně v podobě nekoncepčního řízení a spíše operativního přístupu. Výrobní podnik má však zavedeny prvky, kterými může systém vzdělávání zefektivnit. Za pozitivní považuji fakt, že zaměstnanci považují podnikové vzdělávání za důležité a vnímají výrobní podnik z hlediska poskytování možností v získávání nových znalostí a dovedností velmi kladně. Tento přístup zaměstnanců je jistě dobrým zdrojem a základem, na kterém může výrobní podnik stavět a bude cennou devizí při zlepšování systému vzdělávání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. 1999. ISBN 80-7169-614-5.
3. BARTÁK, Jan, 2003. *Základní kniha lektora/trenéra*. Praha: Votobia. ISBN 80-7220-158-1.
4. BARTÁK, Jan, 2008. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa. ISBN 978-80-87197-12-7.
5. BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.
6. BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT, 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-459-2.
7. BENEŠ, Milan, 2008. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2
8. BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE, 2004. *Trénink a školení*. Brno: Compter Press. ISBN 80-251-0358-7.
9. DISMAN, Miroslav, 1998. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-141-2.
10. FOWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.
11. HENDL, Jan, 2005. *Kvalitní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
12. HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.
13. KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
14. KOUBEK, Josef, 1998. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 2. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4.
15. KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3
16. MUŽÍK, Jaroslav, 2000. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Aspi Publishing. ISBN 80-85963-93-0.

17. NOVOTNÝ, Petr, 2009. *Učení pro pracoviště*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5116-4.
18. PALÁN, Zdeněk, 2002. *Výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
19. PALÁN, Zdeněk, 2003. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského. ISBN 80-86723-03-8.
20. PRÁŠILOVÁ, Michaela, 2006. *Tvorba vzdělávacího programu*. Praha: Triton. ISBN 80-7254-712-7.
21. PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3960-1.
22. PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR, 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-250-6.
23. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1770-8.
24. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1904-7.

Elektronický zdroj

25. MOTIVP. E-learning. [online]. © 2012 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z <http://www.motivp.com/cs/e-learningy>
26. LAGRIS. O nás. [online]. © 2010 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z <http://www.lagris.cz/o-spolecnosti/poslani-firmy>

Interní dokumentace výrobního podniku

Směrnice Výcvik

Směrnice Pracovní řád

Směrnice Organizační řád

Směrnice Trainee program

Směrnice Sociální výhody

Směrnice Bezpečnosti práce a požární ochrany

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

APOD. A podobně

ATD. A tak dále

BOZP Bezpečnost práce

IFS International Food Standard (mezinárodní certifikát kvality)

ISO 9001 Systém jakosti

IT Informační technologie

NAPŘ. Například

PDČ Potíže, důležitost, častost

THP Administrativní zaměstnanec

TMFS Tesco Food Manufacturing Stanadard

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Strategický staffing podle Hroníka	18
Obrázek 2 Fáze systému vzdělávání	29
Obrázek 3 Diagnostický proces	30
Obrázek 4 Analýza problému výkonnosti	34
Obrázek 5 Analýza PDČ	35
Obrázek 6 Plánování vzdělávání	36
Obrázek 7 Prvky procesu realizace vzdělávání	38
Obrázek 8 Organizační struktura podniku	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Klasifikace metod vzdělávání (zpracováno dle Mužíka).....	43
Tabulka 2 Rozložení podle pohlaví	57
Tabulka 3 Míra fluktuace 2008 - 2012	58
Tabulka 4 Odpracované roky.....	59
Tabulka 5 Věkové kategorie	59
Tabulka 6 Odevzdané adaptační plány	65
Tabulka 7 Plán a skutečné náklady na vzdělávání.....	66
Tabulka 8 Zákonné vzdělávání	67
Tabulka 9 Výsledky otázky č. 10.....	85

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Rozložení zaměstnanců	57
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců.....	57
Graf 3 Míra fluktuace 2008 - 2012	58
Graf 4 Struktura vzdělání.....	60
Graf 5 Respondenti podle věku	75
Graf 6 Respondenti podle vzdělání.....	75
Graf 7 Otázka č. 9 Metody vzdělávání	82

SEZNAM PŘÍLOH

- P I** Dotazník (vlastní zpracování)
- P II** Adaptační list
- P II/1** Adaptační list
- P III** Plán rozvoje
- P IV** Kariéra
- P V** Žádost o zajištění vzdělávací akce
- P VI** Hodnocení vzdělávací akce
- P VII** Hodnocení efektivity vzdělávací akce
- P VIII** Realizovaná školení v roce 2012
- P IX** Plán zaměstnanců
- P X** Výsledky dotazníkového šetření (4 listy)
- P XI** Stávající popis pracovního místa 1. a 2. část (2 listy)

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Vážení zaměstnanci,

obracím se na vás s žádostí o spolupráci na průzkumu, který je zaměřený na analýzu dalšího profesního vzdělávání ve společnosti Podravka – Lagris. Získané informace budou použity v bakalářské práci, kterou zpracovávám jako studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Prostřednictvím dotazníku bych ráda zjistila, jak jste spokojeni s dosavadní úrovní vzdělávání a s možnostmi dalšího profesního vzdělávání v Podravce – Lagris. Všechny získané informace jsou anonymní a vedení společnosti Podravka – Lagris bude předložena pouze souhrnná zpráva o stavu a spokojenosti se vzděláváním. Prosim vás o pravdivé vyplnění, které napomůže k validním informacím, jež budou mít vypovídající hodnotu a mohou tak napomoci ke zlepšení systému vzdělávání v Podravce – Lagris. Vyplněný dotazník mně můžete poslat zpět na e-mail Ladka_Vodickova@seznam.cz nebo ho vhodit do schránky na personální oddělení.

Ladislava Vodíčková

Pokyny k vyplnění: pokud nebude uvedeno jinak, vybírejte vždy pouze jednu možnost.

1. Podnikové vzdělávání považuji za důležité:

- Plně souhlasím
- Souhlasím
- Nemám vyhraněný názor
- Nesouhlasím
- Plně nesouhlasím

2. Společnost Podravka – Lagris mně umožňuje získávat nové znalosti a dovednosti potřebné k výkonu mé práce

- Plně souhlasím
- Souhlasím
- Nemám vyhraněný názor
- Nesouhlasím
- Plně nesouhlasím

3. Mám možnost podílet se na výběru vzdělávací akce

- Plně souhlasím
- Souhlasím
- Nemám vyhraněný názor
- Nesouhlasím
- Plně nesouhlasím

4. Zaměstnavatel pravidelně zjišťuje úroveň mých znalostí potřebných k výkonu mé práce

- Plně souhlasím
- Souhlasím
- Nemám vyhraněný názor
- Nesouhlasím
- Plně nesouhlasím

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

5. Pro výkon své práce považuji za nejdůležitější získat znalosti a dovednosti z této oblasti:

- Odborné znalosti z mého oboru
- Osobnostní a komunikační rozvoj
- Počítačové dovednosti
- Cizí jazyk
- Jiné (prosím uveďte).....

6. Poznatky získané na vzdělávacích a výcvikových kurzech (myšleno období 2011/2012), kterých jsem se účastnil (-a) v Podravce - Lagris, byly pro mě:

- Velmi přínosné k výkonu mé práce
- Spíše přínosné k výkonu mé práce
- Spíše nebyly přínosem k výkonu mé práce
- Nebyly přínosné pro výkon mé práce

7. Použití získaných znalostí a dovedností, ze vzdělávacích akcí do praxe, je mým vedoucím pracovníkem:

- Vyžadováno
- Podporováno
- Umožňováno
- Nevyžadováno
- Neumožňováno

8. Dávám přednost vzdělávání:

- Na pracovišti (interně)
- Mimo pracoviště (externě)

9. Kterou metodu vzdělávání upřednostňujete? (lze vybrat více možností)

- Instruktaž při výkonu práce (na pracovišti)
- Rotace práce (na pracovišti)
- Seminář, přednáška
- Koučování, mentoring
- E-learning (vzdělávání přes internet)
- Samostudium
- Workshop
- Outdoorové aktivity, hry
- Jiné (prosím uveďte)

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

10. Co pro Vás znamená rozvoj znalostí a dovedností v dalším profesním vzdělávání (v zaměstnání)? Určete míru významu u každé z uvedených možností na škále od 1 (nejméně významné) po 5 (nejvíce významné)

Zlepšení postavení v pracovním týmu (oddělení)	1	2	3	4	5
Udržení si pracovního místa	1	2	3	4	5
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce	1	2	3	4	5
Vyšší mzdové ohodnocení	1	2	3	4	5
Možnost vlastního lepšího uplatnění na trhu práce	1	2	3	4	5
Seberozvoj	1	2	3	4	5

11. Co byste zlepšil(-la) na vzdělávání v Podravce - Lagris?

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

12. Váš věk

- Do 30 let
- 31 - 45
- 46 - 56
- 57 a více

13. Jste

- Muž
- Žena

14. Délka Vašeho pracovního poměru ve společnosti Podravka - Lagris

- Méně než 1 rok
- 1 - 5
- 5 - 10
- Více než 10 let

15. Jste

- Administrativní pracovník (THP)
- Pracovník na dělnické pozici


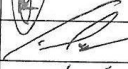





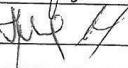





16. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Středoškolské – výuční list
- Středoškolské – maturita
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a čas, který jste tomu věnovali.

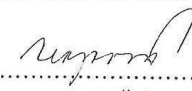
PŘÍLOHA P II: ADAPTAČNÍ LIST

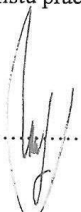
ADAPTAČNÍ LIST

Jméno a příjmení: Číslo prac. smlouvy: 1596			
Název pozice: ADMINISTRATIVNÍ PRACOVNICE <i>Adaptace je stanovena na období 25.7.2011 – 25.10.2011. Po tuto dobu je zaměstnanec ve zkušební době. Veškeré materiály jsou dostupné na intranetu nebo u vedoucích úseků.</i>			
POŽADOVANÉ ČINNOSTI:	Datum	Zodpovědný pracovník	Jméno / Podpis
1. Seznámení s činností oddělení expedice, popisem práce, činností firmy, prohlídka areálu, seznámení s pracovníky.	25.7.	Ing.Rokos	
2. Proškolení na dodržování HACCP	26.7.	Kolář Vl.	
3. Přijetí veškerého majetku po předchozím pracovníkovi na dané pracovní pozici, popřípadě přidělení nového.	26.7.	Macová	
4. Prokázání AKTIVNÍ znalosti ISO směrnic ve vymezeném rozsahu (OŘ 01 Organizační řád Podravka – Lagris a.s, CZ LA PODŘ Podpisový řád, CZ LAPR Pracovní řád CZ LA QS2/1 Komunikace se zákazníky, CZ LA QS7/1 Identifikace a sledovatelnost, CZ LA QS7/5 Sanitační řád, CZ LA QS7/6 Hygienický řád CZ LA 10 Reklamační řád, CZ LA 20 Proces dopravy CZ LA QS5 Nakupování, CZ LA-GMP Správná výrobní praxe)	16.9. 24.9.	Ing.Rokos	
5. Prokázání znalostí při vyřizování reklamací,	2.10.	Macová	
6. Prokázání znalostí zpracování objednávek		Pešková	
7. Prokázání znalosti při zpracování dodacích listů	18.10.	Hnaníček	
8. Prokázání znalostí při tvorbě inventur		Hýbl, Macová	
9. Znalost postupů v krizových situacích, prokázání znalosti organizační struktury firmy.	24.10.	Ing.Rokos	
10. Prokázání ovládání programu SAP	26.7.	Macová	
11. Prokázání ovládání MS Windows, včetně Internetu, Outlooku	25.7.	Trnka	
12. Seznámení s možnostmi profesionálního růstu při pracovním uplatnění ve firmě.	25.10.	Ing.Rokos	
13. Pohovor před ukončením zkušební lhůty	25.10.	Ing.Rokos	

Pokud pracovník nesplní všechny ustanovení tohoto adaptačního listu ve zkušební lhůtě a nadřízený s ním v této době nerozváže pracovní poměr, nese veškerou zodpovědnost za znalosti a plnění povinností vyplývajících z adaptačního listu pracovníka nadřízený pracovník

V Dolní Lhotě dne 10. 11. 2011


.....
zaměstnanec


.....
nadřízený

PŘÍLOHA P II/1: ADAPTAČNÍ LIST VÝROBA

ADAPTAČNÍ PLÁN

Jméno a příjmení pracovníka:	Os.číslo: 1541
Pracovní pozice: manipulanta/ka	
Adaptační období: 2.5.2011 - 30.7.2011	
POŽADOVANÉ ZNALOSTI V JEDNOTLIVÝCH ETAPÁCH ADAPTACE	
I. Etapa adaptace pracovníka	
Termín I. etapy:	
vstupní pohovor, předání manuálu nového pracovníka, vstupní školení BOZP, předání adaptačního plánu	
II. Etapa adaptace pracovníka	
Termín II. etapy:	
znalost GMP	
Proškolení HACCP a FIFO, praktická realizace ve výrobě, zacházení s váhami a jejich údržba	
Podpis pracovníka laboratoře: <i>[Podpis]</i>	
Znalost výroby a výrobků společnosti Podravka-Lagris	
Proškolení aktivní údržby - přidělení úkolů aktivní údržby	
Kontrola znalostí II. etapy:	9.5.2011
Podpis manažera výroby: <i>[Podpis]</i>	
III. Etapa adaptace pracovníka	
Termín III. etapy:	
Znalost plánů čištění a plánů údržby	
Vypisování formulářů a směnového výkazu	
Senzorické zkoušky, vzhled suroviny a specifická vůně, neshodná surovina	
Podpis pracovníka laboratoře: <i>[Podpis]</i>	
Prokázání znalosti postupu v krizových situacích	
Třídění odpadu, Rework surovin, FIFO	
Odběr vzorků pro mezioperační a výstupní kontrolu	
Prokázání znalosti - Výrobní směrnice	
Kontrola znalostí III. etapy:	23.5.2011
Podpis manažera výroby: <i>[Podpis]</i>	
IV. Etapa adaptace pracovníka	
Termín IV. etapy:	
Tisk etiket na termotransferových tiskárnách	
VZV, jeřáby, manipulační technika, získání oprávnění VZV	
Zacházení s obalovým materiálem	
Znalost hmotné zainteresovanosti	
Kontrola znalostí IV. etapy:	13.6.2011
Podpis manažera výroby: <i>[Podpis]</i>	
V. Etapa adaptace pracovníka	
Termín V. etapy:	
Prokázání znalosti ISO směrnic - OR, PJ-5, PP-10, PR, QS-7/2, QS-14, QS-17, QS-18, QS-19	
Kontrola znalostí V. etapy:	16.7.2011
Podpis manažera výroby: <i>[Podpis]</i>	
Pohovor před ukončením zkušební doby	
Nejpozději dne: 26.7.2011	
Manažer výroby: <i>[Podpis]</i>	Ředitel výroby: <i>[Podpis]</i>

Při nesplnění tohoto adaptačního plánu nejpozději do termínu pohovoru před ukončením zkušební doby, je příslušný MV povinen ukončit s pracovníkem pracovní poměr ve zkušební době. O dalším pokračování pracovního poměru pracovníka rozhoduje svým podpisem na tomto adaptačním listu ředitel výroby.

PŘÍLOHA P III: PLÁN ROZVOJE

Strana 17 z 19

ZNAČKA: CZ-LA-QS-15- R12

Datum nabytí platnosti: 2012-11-01

Odpovědný celek: 1.5.2. ČESKÝ TRH PODRAVKA – Lagris a.s. Dolní Lhota u Luhačovic
Název dokumentu: VÝCVIK

PLÁN ROZVOJE

Silné stránky zaměstnance:

Oblasti rozvoje:

Klíčová oblast rozvoje	Prostředky rozvoje (vzdělávání, účast na projektech,...)	Časové rozvržení	Priorita

PŘÍLOHA P IV: KARIÉRA

Strana 18 z 19
ZNAČKA: CZ-LA-QS-15- R12
Datum nabytí platnosti: 2012-11-01

Odpovědný celek: 1.5.2. ČESKÝ TRH PODRAVKA – Lagris a.s. Dolní Lhota u Luhačovic
Název dokumentu: VÝCVIK

KARIÉRA

Cíle:

Jak byste si představoval(a) svůj pracovní postup (kariéru) během 3 let?

Flexibilita:

Měl(a) byste zájem o přechod na jinou funkci ?

Ano Ne

Jestliže ano, naznačte, o které byste uvažoval(a):

Marketing

Prodej

Finance

Výroba

Řídící inform.sys.

Lidské zdroje

Ostatní

POZNÁMKY ZAMĚSTNANCE

DOPORUČENÍ PŘÍMEHO NADŘÍZENÉHO (jaký odborný rozvoj , jiné pracovní zařazení, jinou funkci) lze předpokládat? _____

Podpis hodnotitele: _____

Datum: _____

Podpis hodnoceného: _____

Datum: _____

PŘÍLOHA P V: ŽÁDOST O ZAJIŠTĚNÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

Žádost o zajištění vzdělávací akce

Jméno účastníka :

Funkce :

Úsek :

Požadovaná akce :

Termín konání :

Zdůvodnění potřeby :

Cena :

Podpis přímého nadřízeného :

Podpis ředitele úseku :

Datum :

PŘÍLOHA P VI: HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

Strana 8 z 19
ZNAČKA: CZ-LA-QS-15- R12
Datum nabytí platnosti: 2012-11-01

Odpovědný celek: 1.5.2. ČESKÝ TRH PODRAVKA – Lagris a.s. Dolní Lhota u Luhačovic
Název dokumentu: VÝCVIK

Příloha č.2- Dotazník pro hodnocení vzdělávací akce

DOTAZNÍK PRO HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

Název školicí agentury:

Název akce:

Jméno školitele:

Místo a termín konání:

1. Jak hodnotíte **OBSAH** školicí akce:

☺ velmi dobrý ☺ dobrý ☺ uspokojivý ☺ špatný

2. Jak hodnotíte **LEKTORA**:

☺ velmi dobrý ☺ dobrý ☺ uspokojivý ☺ špatný

3. Splnila akce Vaše **očekávání** ?

(uvedte prosím **konkrétně**, proč jste se semináře účastnil / a, co jste od semináře očekával /a, s čím jste byl/a či nebyl/a spokojen/a a zda akce splnila Vaše očekávání)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Datum:

Jméno účastníka školení:

.....
podpis účastníka školení

PŘÍLOHA P VII: HODNOCENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVACÍ AKCE

Strana 9 z 19
ZNAČKA: CZ-LA-QS-15- R12
Datum nabytí platnosti: 2012-11-01

Odpovědný celek: 1.5.2. ČESKÝ TRH PODRAVKA – Lagris a.s. Dolní Lhota u Luhačovic
Název dokumentu: VÝCVIK

Příloha č.3 - Vyhodnocení efektivity školení

VYHODNOCENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVACÍ AKCE

Jméno účastníka:

Úsek:

Název školící akce:

Název školící agentury:

Jméno školitele:

Místo a termín konání:

Cíl školící akce:

Kritéria vyhodnocení:

- 1)
- 2)
- 3)

HODNOTÍ VEDOUCÍ – přímý nadřízený

1. CÍL ŠKOLÍCÍ AKCE BYL SPLNĚN:

☑ byl splněn výborně

☑ částečně

☑ nebyl splněn

2. PROMÍTLO SE ABSOLVOVÁNÍ ŠKOLÍCÍ AKCE DO VÝKONU FUNKCE ZAMĚSTNANCE?

Váš komentář + konkrétní příklady.

3. V PŘÍPADĚ NENAPLNĚNÍ CÍLE ŠKOLÍCÍ AKCE NAPIŠTE PROSÍM V ČEM VIDÍTE PŘÍČINY A JAKÉ NAVRHUJETE DALŠÍ KROKY.

.....
Datum a podpis hodnotitele (přímý vedoucí)

.....
Datum a podpis ředitele úseku

PŘÍLOHA P VIII: REALIZOVANÁ ŠKOLENÍ V ROCE 2011

SEZNAM ŠKOLICÍCH AKCÍ 2011						
Rok- Číslo	Termín	Název	Skupina	Typ	Plán	Skuteč.
2011/7	15.3.2011	Školení řidičů VZV	BOZP	řidič VZV	11	11
2011/8	2.5.2011	Školení řidičů VZV	BOZP	řidič VZV	9	9
2011/61	1.6.2011	Školení řidičů VZV	BOZP	řidič VZV	9	9
2011/63	1.8.2011	Jeřábek a vazač	BOZP	Zvedací zařízení	16	16
2011/103	24.10.2011	Požární hlídky	BOZP	Požární hlídka	21	21
2011/104	24.10.2011	Školení řidičů VZV	BOZP	řidič VZV	12	12
2011/118	16.12.2011	Řidiči referenti	BOZP	Řidič referent	60	60
2011/119	22.11.2011	Bezpečnost práce	BOZP	Bezpečnost práce	11	11
2011/120	22.11.2011	Požární ochrana	BOZP	Požární ochrana	0	0
2011/121	21.11.2011	Bezpečnost práce	BOZP	Bezpečnost práce	56	56
2011/122	21.11.2011	Požární ochrana	BOZP	Požární ochrana	56	56
2011/134	29.12.2011	Práce ve výšce	BOZP	Práce ve výšce +OOPP	7	7
2011/13	1.1.2011	Angličtina EU	EU	Angličtina EU	6	6
2011/14	1.1.2011	Angličtina EU	EU	Angličtina EU	7	6
2011/15	1.1.2011	Angličtina EU	EU	Angličtina EU	8	4
2011/16	1.1.2011	Angličtina EU	EU	Angličtina EU	6	5
2011/17	1.1.2011	Angličtina EU	EU	Angličtina EU	6	6
2011/71	4.1.2011	Konfliktní situace na pracovišti, řešení	EU	Konfliktní situace na pracovišti, řešení	10	10
2011/72	6.1.2011	Konfliktní situace na pracovišti, řešení	EU	Konfliktní situace na pracovišti, řešení	10	10
2011/73	24.1.2011	Základní principy spolupráce	EU	Základní principy spolupráce	10	10
2011/74	25.1.2011	Základní principy spolupráce	EU	Základní principy spolupráce	10	10
2011/75	26.1.2011	Základní principy spolupráce	EU	Základní principy spolupráce	10	10
2011/76	20.1.2011	MS Excel středně pokročili	EU	MS Excel středně pokročili	10	10
2011/77	24.1.2011	MS Excel středně pokročili	EU	MS Excel středně pokročili	10	10
2011/78	26.1.2011	MS Excel středně pokročili	EU	MS Excel středně pokročili	10	10
2011/79	1.2.2011	Konfliktní situace a jejich řešení	EU	Konfliktní situace a jejich řešení	10	10
2011/80	10.2.2011	Konfliktní situace na pracovišti, řešení	EU	Konfliktní situace a jejich řešení	10	10
2011/81	3.2.2011	Rozvoj znalostí v prac.právní legislativě	EU	Rozvoj znalostí v pracovněpráv.leg.	10	10
2011/82	4.2.2011	Pracovněprávní legoslativa v praxi	EU	Pracovněprávní legislativa v praxi	11	11
2011/83	7.2.2011	MS Power Point	EU	MS Power Point	10	10
2011/84	9.2.2011	MS Power Point	EU	MS Power Point	10	10
2011/85	14.2.2011	MS Power Point	EU	MS Power Point	11	11
2011/86	18.2.2011	Pracovněprávní legislativa v praxi	EU	Pracovněprávní legislativa v praxi	10	10
2011/87	1.3.2011	Aplikace týmových vazeb do praxe	EU	Aplikace týmových vazeb do praxe	10	10
2011/88	3.3.2011	Aplikace týmových vazeb do praxe	EU	Aplikace týmových vazeb do praxe	11	11
2011/89	9.3.2011	Rozvoj znalostí v prac.právní legislativě	EU	Rozvoj znalostí v pracovněpráv.leg.	8	8
2011/90	17.3.2011	Prezentační dovednosti	EU	Prezentační dovednosti	18	18
2011/91	13.4.2011	Aplikace týmových vazeb do praxe	EU	Aplikace týmových vazeb do praxe	11	11
2011/92	14.4.2011	Aplikace týmových vazeb do praxe	EU	Aplikace týmových vazeb do praxe	11	11
2011/93	20.4.2011	Rízení krizových situací	EU	Rízení krizových situací	9	9
2011/94	4.4.2011	Outlook	EU	Outlook	10	10
2011/95	9.5.2011	Outlook	EU	Outlook	10	10
2011/96	11.5.2011	Outlook	EU	Outlook	10	10
2011/97	18.5.2011	MS Excel středně pokročili	EU	MS Excel středně pokročili	11	11
2011/98	16.5.2011	MS Excel středně pokročili	EU	MS Excel středně pokročili	11	11
2011/99	16.6.2011	Koučink	EU	Koučink	10	10
2011/100	14.7.2011	Konfliktní situace a jejich řešení	EU	Konfliktní situace a jejich řešení	10	10
2011/101	21.7.2011	Firemní kultura, rovné příležitosti v praxi	EU	Firemní kultura, rovné příležitosti v praxi	10	10
2011/125	7.4.2011	Asertivní jednání	EU	Asertivní jednání	10	10
2011/126	20.6.2011	Leadership	EU	Leadership	14	14
2011/127	25.8.2011	Firemní kultura, rovné příležitosti	EU	Firemní kultura, rovné příležitosti v praxi	9	9
2011/128	1.9.2011	Vyjednávání a argumentace	EU	Vyjednávání a argumentace	10	10
2011/129	19.9.2011	Firemní kultura, rovné příležitosti	EU	Firemní kultura, rovné příležitosti v praxi	10	10
2011/130	22.9.2011	Konfliktní situace a jejich řešení	EU	Konfliktní situace a jejich řešení	8	8
2011/131	3.11.2011	Firemní kultura, rovné příležitosti	EU	Firemní kultura, rovné příležitosti v praxi	9	9
2011/132	22.11.2011	Vyjednávání a argumentace	EU	Vyjednávání a argumentace	10	10
2011/133	24.11.2011	Vyjednávání a argumentace	EU	Vyjednávání a argumentace	0	0
2011/102	25.8.2011	Prezentační dovednosti	EU	Prezentační dovednosti	12	12
2011/11	6.4.2011	Požadavky systémů kvality BRC/IFS	JAK	kvalita	2	2
2011/12	4.5.2011	Mezinárodní konference o olejích, tucích	JAK	kvalita	2	2
2011/62	17.6.2011	Třénink hyg praxe	JAK	kvalita	56	56
2011/65	26.5.2011	Správná Titrační praxe	JAK	potravinářské technologie	2	2
2011/66	23.6.2011	Kontrola škůdce v potravinářství	JAK	kvalita	3	3
2011/67	21.6.2011	Udržování systému HACCP	JAK	interní auditor systémů jakosti	1	1
2011/68	22.6.2011	Školení interních auditorů	JAK	interní auditor systémů jakosti	1	1
2011/70	12.8.2011	Interní auditori v potravinářství	JAK	interní auditor systémů jakosti	14	14
2011/105	29.6.2011	Bezpečnost,kvalita a hyg požadavky potravin	JAK	kvalita	3	3
2011/123	25.11.2011	Správná laboratorní praxe	JAK	kvalita	7	7
2011/124	8.11.2011	Požadavky vyšších systémů pro zpracovatele	JAK	kvalita	11	11
2011/1	10.1.2011	Změny ve mzdové účtárně od 1.1.11	MAP	Mzdový systém	1	1
2011/2	19.1.2011	Nová legislativa OSSZ VZP	MAP	Mzdový systém	1	1
2011/3	20.1.2011	Aktivace programu PERM 2011	MAP	Mzdový systém	1	1
2011/69	29.6.2011	Forum personalistů	MAP	Personalistika	2	2
2011/108	16.9.2011	Postupné změny Zákoníku práce - výklad	MAP	Zákoník práce	2	2
2011/109	12.10.2011	Cestovní náhrady 2012	MAP	cestovní náhrady	1	1
2011/114	6.12.2011	Změny v zákoníku práce 2012	MAP	Zákoník práce	1	1

Zdroj: Informační personální systém výrobního podniku

PŘÍLOHA P VIII: REALIZOVANÁ ŠKOLENÍ V ROCE 2012

<u>SEZNAM ŠKOLICÍCH AKCÍ 2012</u>						
Rok- Číslo	Termín	Název	Skupina	Typ	Plán	Skuteč.
2012/2	16.3.2012	Školení řidičů VZV	BOZP	řidič VZV	9	9
2012/7	12.4.2012	Elektro vyhláška č.50	BOZP	Elektro vyhláška	6	6
2012/14	6.6.2012	Školení řidičů VZV	BOZP	řidič VZV	19	19
2012/15	6.6.2012	Školení řidičů VZV	BOZP	řidič VZV	1	1
2012/18	17.7.2012	Zvedací zařízení	BOZP	Zvedací zařízení	8	8
2012/19	31.7.2012	Zvedací zařízení	BOZP	Zvedací zařízení	9	9
2012/34	24.9.2012	Školení řidičů VZV	BOZP	řidič VZV	14	13
2012/35	19.10.2012	Bezpečnost práce	BOZP	Bezpečnost práce	38	38
2012/36	19.10.2012	Požární ochrana	BOZP	Požární ochrana	38	38
2012/37	19.10.2012	Požární hlídka	BOZP	Požární hlídka	21	14
2012/38	19.10.2012	Obsluha výtahů	BOZP	Obsluha výtahů	0	0
2012/43	14.12.2012	Řidičí referenti	BOZP	Řidič referent	66	66
2012/44	10.1.2012	Školení obsluhy tlakových nádob	BOZP	Tlakové nádoby	1	1
2012/45	10.1.2012	Školení plynové zařízení	BOZP	Plynová zařízení	1	1
2012/46	10.1.2012	Topič obsluha	BOZP	Obsluha nízkotlakých kotlů	1	1
2012/8	1.1.2012	Angličtina EU	EU	Angličtina EU	6	6
2012/9	1.1.2012	Angličtina EU	EU	Angličtina EU	6	6
2012/10	16.4.2012	MS Outlook	EU	Outlook	10	10
2012/11	1.1.2012	Angličtina EU	EU	Angličtina EU	6	6
2012/21	9.1.2012	Excel pro pokročilé	EU	MS Excel pro pokročilé	10	10
2012/22	11.1.2012	Excel pro pokročilé	EU	MS Excel pro pokročilé	10	10
2012/23	16.1.2012	Excel pro pokročilé	EU	MS Excel pro pokročilé	10	10
2012/24	13.2.2012	Excel pro pokročilé	EU	MS Excel pro pokročilé	10	10
2012/25	15.2.2012	MS Acces	EU	MS Access	6	6
2012/26	20.2.2012	MS Access	EU	MS Access	13	13
2012/27	22.2.2012	MS Access	EU	MS Access	9	9
2012/28	10.4.2012	MS Outlook	EU	Outlook	10	10
2012/29	12.4.2012	MS Outlook	EU	Outlook	10	10
2012/30	1.1.2012	Angličtina EU	EU	Angličtina EU	6	6
2012/31	18.4.2012	MS Outlook	EU	Outlook	7	7
2012/33	1.1.2012	Angličtina EU	EU	Angličtina EU	6	6
2012/1	24.1.2012	Zásadní změny značení potravin	JAK	kvalita	2	2
2012/3	15.3.2012	Zajištění kvality a zdr.nezávadnosti při zprac.potrav	JAK	kvalita	12	12
2012/12	27.4.2012	Alergeny v potravinách	JAK	kvalita	0	0
2012/16	20.6.2012	Výr. a hyg.pož. při zprac. neúdrž.pot.	JAK	kvalita	60	60
2012/39	6.9.2012	Metodika auditů v potrav.provoze	JAK	interní auditor systémů jakosti	12	12
2012/13	17.5.2012	Bařovská škola	KOL	příprava mistrů	4	3
2012/42	3.12.2012	Bařova manažerská škola	KOL	příprava mistrů	2	2
2012/20	10.9.2012	FMCG Retail Logistics 2012	LOG	logistika	3	2
2012/5	28.5.2012	Vše o brigádnících	MAP	mzdové účetnictví	1	1
2012/6	15.6.2012	Posuzování zdravotní způsobilosti	MAP	mzdové účetnictví	1	1
2012/17	11.12.2012	Fórum personalistů	MAP	Personalistika	1	1
2012/32	21.8.2012	Novela zákoníku práce od 1.1.2013	MAP	Zákoník práce	1	1
2012/4	11.5.2012	Aktuální stav v DPH	UCTO	podvojně účetnictví	1	1

Zdroj: Informační personální systém výrobního podniku

PŘÍLOHA P IX: PLÁN ZAMĚSTNANOSTI

Human Resources Management
Human Resources Development Section
Employment Unit

List of employees with temporary work contracts whose validity will expire by the end of 2013

No.	Organizational Unit	Cost center number	Surname of the Employee	Employee's Name	Current Salary/coefficient	Current job position	Date of employment within the company	Current contract valid until date	Proposal for extension of the contract in 2013*
1.	Tržiště Češke - Podravka Lagris a.s. Lhošta u Luháčovic								
2.	"								
3.	"								
4.	"								
5.	"								
6.	"								
7.	"								
8.	"								
9.	"								
10.	"								
11.	"								
12.	"								
13.	"								
14.	"								
15.	"								
16.	"								
17.	"								
18.	"								
19.	"								

Notes:

* In this field it is necessary to indicate if the extension of the work contract for the employee is planned. If it is planned for limited period of time it is necessary to state (OV). If you plan to extend employees' contract for indefinite period of time please state (NV). If the proposal for extension is not marked it will be considered that there is no longer need for the employee after the current contract validity deadline.

PŘÍLOHA P X: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

1. Podnikové vzdělávání považují za důležité:

Počet z Odpověď1	Popisky sloupců		
Popisky řádků	Administrativní pracovník (THP)	Pracovník na dělnické pozici	Celkový součet
<input type="checkbox"/> Nemám vyhraněný názor	1%	11%	13%
1 – 5	0%	3%	3%
5 – 10	1%	3%	4%
více než 10 let	0%	6%	6%
<input type="checkbox"/> Nesouhlasím	0%	1%	1%
5 – 10	0%	1%	1%
<input type="checkbox"/> Plně souhlasím	34%	9%	43%
1 – 5	7%	1%	9%
5 – 10	7%	1%	9%
Méně než 1 rok	3%	0%	3%
více než 10 let	17%	6%	23%
<input type="checkbox"/> Souhlasím	17%	26%	43%
1 – 5	3%	6%	9%
5 – 10	4%	9%	13%
Méně než 1 rok	1%	0%	1%
více než 10 let	9%	11%	20%
Celkový součet	53%	47%	100%

2. Společnost Podravka – Lagris mně umožňuje získávat nové znalosti a dovednosti potřebné k výkonu mé práce

Počet z Odpověď2	Popisky sloupců		
Popisky řádků	Administrativní pracovník (THP)	Pracovník na dělnické pozici	Celkový součet
<input type="checkbox"/> Nemám vyhraněný názor	1%	13%	14%
Muž	1%	7%	9%
Žena	0%	6%	6%
<input type="checkbox"/> Nesouhlasím	4%	6%	10%
Muž	1%	6%	7%
Žena	3%	0%	3%
<input type="checkbox"/> Plně nesouhlasím	0%	1%	1%
Muž	0%	1%	1%
<input type="checkbox"/> Plně souhlasím	11%	3%	14%
Muž	9%	0%	9%
Žena	3%	3%	6%
<input type="checkbox"/> Souhlasím	36%	24%	60%
Muž	11%	19%	30%
Žena	24%	6%	30%
Celkový součet	53%	47%	100%

PŘÍLOHA P X: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

3. Mám možnost podílet se na výběru vzdělávací akce

Počet z Odpověď3	Popisky sloupců		
Popisky řádků	Administrativní pracovník (THP)	Pracovník na dělnické pozici	Celkový součet
Nemám vyhraněný názor	19%	17%	36%
Nesouhlasím	11%	13%	24%
Plně nesouhlasím	0%	3%	3%
Plně souhlasím	1%	1%	3%
Souhlasím	21%	13%	34%
Celkový součet	53%	47%	100%

4. Zaměstnavatel pravidelně zjišťuje úroveň mých znalostí potřebných k výkonu mé práce

Počet z Odpověď4	Popisky sloupců		
Popisky řádků	Administrativní pracovník (THP)	Pracovník na dělnické pozici	Celkový součet
Nemám vyhraněný názor	17%	10%	27%
Nesouhlasím	6%	11%	17%
Plně nesouhlasím	0%	3%	3%
Plně souhlasím	11%	3%	14%
Souhlasím	19%	20%	39%
Celkový součet	53%	47%	100%

5. Pro výkon své práce považuji za nejdůležitější získat znalosti a dovednosti z této oblasti:

Počet z Odpověď5	Popisky sloupců		
Popisky řádků	Administrativní pracovník (THP)	Pracovník na dělnické pozici	Celkový součet
Cizí jazyk	1%	0%	1%
Odborné znalosti z mého oboru	29%	34%	63%
Osobnostní a komunikační rozvoj	14%	10%	24%
Počítačové dovednosti	9%	3%	11%
Celkový součet	53%	47%	100%

6. Poznatky získané na vzdělávacích a výcvikových kurzech (myšleno období 2011/2012), kterých jsem se účastnil (-a) v Podravce - Lagris, byly pro mě

Počet z Odpověď6	Popisky sloupců		
Popisky řádků	Administrativní pracovník (THP)	Pracovník na dělnické pozici	Celkový součet
Nebyly přínosné pro výkon mé práce	0%	7%	7%
Spíše nebyly přínosem k výkonu mé práce	1%	9%	10%
Spíše přínosné k výkonu mé práce	31%	27%	59%
Velmi přínosné k výkonu mé práce	20%	4%	24%
Celkový součet	53%	47%	100%

PŘÍLOHA P X: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

7. Použití získaných znalostí a dovedností, ze vzdělávacích akcí do praxe, je mým vedoucím pracovníkem:

Počet z Odpověď7	Popisky sloupců		
Popisky řádků	Administrativní pracovník (THP)	Pracovník na dělnické pozici	Celkový součet
Neumožňováno	0%	1%	1%
Nevyžadováno	0%	7%	7%
Podporováno	20%	17%	37%
Umožňováno	19%	11%	30%
Vyžadováno	14%	10%	24%
Celkový součet	53%	47%	100%

8. Dávám přednost vzdělávání:

Počet z Odpověď8	Popisky sloupců		
Popisky řádků	Administrativní pracovník (THP)	Pracovník na dělnické pozici	Celkový součet
Mimo pracoviště (externě)	31%	9%	40%
Na pracovišti (interně)	21%	39%	60%
Celkový součet	53%	47%	100%

10. Co pro vás znamená rozvoj znalostí a dovedností v dalším profesním vzdělávání (v zaměstnání)

Tabulka četností

Odpověď	1	2	3	4	5	Celkem	Průměr
Udržení si pracovního místa	4	6	7	12	41	70	4,14
Seberozvoj	3	2	13	17	35	70	4,13
Možnost vlastního lepšího uplatnění na trh práce	2	3	11	23	31	70	4,11
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce	1	4	17	15	33	70	4,07
Vyšší mzdové ohodnocení	9	4	13	12	32	70	3,77
Zlepšení postavení v pracovním týmu	9	10	16	15	20	70	3,39

PŘÍLOHA P X: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

11. Co byste zlepšil (-la) na vzdělávání v Podravce – Lagris a.s.

Přepis volných odpovědí

Dotazník č.	Odpověď	Kód
2	Více nabídky PC kurzů (MS Excel)	PC kurzy
3	System zařazení seřizovačů do tříd	Odborné
17	1x za rok bych vítala návštěv ve výrobě 2x za rok školení s kuchařem s instruktáží vaření z našich surovin	Odborné Návštěva výroby
20	v podstatě nic, jen by bylo zajímavé vidět a poslechnout si výrob v Chorvatsku	Návštěva výroby
21	Mohlo by to být častěji	Častěji
24	Organizaci práce	Organizace
28	Komunikace	Komunikace
34	Přístup a vzdělání vedoucích pracovníků	Proces vzdělávání
35	Komunikace mezi středisky a pracovníky	Komunikace
40	Větší povědomí o činnostech ostatních pracovišť, podpora rotace, zvýšení povědomí a komunikace	Komunikace
41	Kvalitnější výběr lektorů, více možností ve vzdělávání, nastavení zveřejněného procesu vzdělávání	Proces vzdělávání
43	Možnost vlastního výběru vzdělávání	Vlastní výběr
44	Frekvence školení	Častěji
45	Organizace a informovanost o školení, včetně výběr tematických okruhů se zaměřením na konkrétní pracovníky	Organizace
47	Vzhledem k současné situaci ohledně finančních prostředků bych jasně definoval rozdělení prostředků mezi jednotlivá střediska dle důležitosti a dle strategie společnosti. V návaznosti na to bych s vedoucími pracovníky společnosti vytvořil plán vzdělávání dle aktuálních potřeb. Neboť celou dobu se bavíme pouze o AJ, nebo když přijde někdo, že bych chtěl nějaké školení, tak se to zvažuje, neexistuje však strategická forma.	Proces vzdělávání
51	Školení podle mého názoru nemá dlouhodobou koncepci-na své pozici bych ocenil pravidelnou účast na konferencích typu retail summit. V rámci společnosti bych dále ocenil-pracovní „kolečko“ např. v Polsku, Chorvatsku atd. .Navrhuji exkurze k našim dodavatelům-např. Itálie-tuto exkurzi jsem ochoten zaplatit ze svých prostředků.	Návštěva výroby Odborné
52	Stávající frekvence vzdělávání, obsah je uspokojivý	Častěji
53	Zlepšil bych četnost a pestrost výběr například coaching nebo přednášek	Častěji
54	Školení pořádat v době, kdy je volno v zařízeních, které servisujeme.	Organizace
55	Možnost výběr školení	Vlastní výběr
56	Zlepšení znalostí PC	PC kurzy
58	Uvítal bych manažerský kurz jako příprav pro případné povýšení a intenzivní kurs angličtiny v místě bydliště	Angličtina Manažerský
68	Komunikace, přenos informací "dolů"	Komunikace

PŘÍLOHA P XI: STÁVAJÍCÍ POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA 1. ČÁST

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Pracovní místo:	MANAŽER NÁKUPU
Číslo klasifikace zaměstnání ISCO (vyplní personální úsek):	33230
Organizační jednotka: 1110	
Charakteristika práce:	Vykonává zejména administrativní práce spojené s nákupem svěřených surovin. Práce vyžaduje častý kontakt se zákazníky a s veřejností prostřednictvím e-mailu, faxu, telefonu, či osobních obchodních jednání. Dojednávání obchodních podmínek a potřeb firmy s kompetentními pracovníky společnosti
Popis úkolů a povinností:	<ol style="list-style-type: none">1. zajišťuje nákup svěřených surovin, tj. zjišťování podnikových potřeb, plánování, organizování, vyjednávání, kontrola a provádění souvisejících činností2. veškerá administrativní práce spojená s nákupním procesem, zejména však<ol style="list-style-type: none">a) evidence e-mailové a jiné komunikaceb) evidence (v šanoncích i PC) smluv, objednávek, reklamací, faxů a jiné komunikacec) evidence otevírání akreditivů, inkas, bankovních garancíd) evidence informací o dodavatelíche) evidence nabídek – smluv v kalkulačních tabulkáchf) práce spojená s akreditivny: vyplňování žádostí a změnových formulářů, akceptace/neakceptace nesrovnalostí v dokumentech, vedení evidence akreditivů3. zajišťuje laboratorní zkoušky vzorků surovin4. vyřizuje reklamace svěřených surovin5. je zodpovědný /á za likvidaci faktur za nákup svěřených surovin včetně všech potřebných náležitostí6. sleduje cenový a i celkový vývoj na trhu svěřených surovin7. vypracovává kupní smlouvy na svěřené suroviny8. vypracovává plán nákupu svěřených surovin vycházející z plánu odbytu obchodního oddělení9. stanovuje nákupní ceny svěřených surovin na terciálové období, nebo dle požadavků obchodního, marketingového nebo exportního úseku10. stanovuje prodejní ceny svěřených surovin pro Podravka International s.r.o., Slovensko11. vyhledává nové dodavatele12. řádně spravuje a stará se o majetek společnosti13. aktivně dbá o zvyšování své kvalifikace14. nakládá efektivně se zdroji společnosti (minimalizace nákladů, skladových zásob atp.)15. aktivně zlepšuje procesy v nákupu a přispívá k lepším výsledkům úseku16. plní i jiné operativní úkoly dle zadání a požadavků přímého nadřízeného spojené s touto funkcí
Vybavení:	Počítač, telefon, kopírka, fax, tiskárna.
Nadřízená funkce:	Ředitel nákupu a exportu
Podřízené funkce:	
Vztah k ostatním pracovním místům:	Koordinuje pracovníky nákupního a exportního oddělení, plní úkoly nadřízeného a spolupracuje s ostatními pracovníky společnosti.

PŘÍLOHA P XI: STÁVAJÍCÍ POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA 2. ČÁST

Zastupitelnost: Manažer nákupu, Ředitel nákupu a exportu
Pracovní podmínky: Běžný chod kanceláře, dostatek světla, teplo.
Vzdělání + odborné požadavky: SŠ/VŠ obchodního směru výborná znalost AJ, další jazyky vítány ovládání programu SAP, Excel, Word, znalost programu Outlook řidičský průkaz sk. B základy HACCP základní sensorické a jakostní vlastnosti nakupovaných komodit provenienční a druhové odlišnosti jednotlivých surovin obchodní znalosti (obchodní jednání, psychologie prodeje, prezentace společnosti, prezentace výrobku, profesionální vystupování) znalost systému řízení jakosti dle ISO 9001:1994 ve vymezeném rozsahu
Požadovaná praxe: min. 3 roky v obchodní činnosti a řízení kolektivu
Duševní požadavky a charakteristiky osobnosti: manažerské a řídicí dovednosti, obchodní duch, předvídavost a dravost, samostatnost a schopnost týmové práce, komunikativnost, schopnost organizovat a plánovat si práci, odpovědnost, schopnost spolupracovat s ostatními, ochota.
Fyzické požadavky: -
Datum zpracování: 1.11.2011
Zpracoval: