

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



## **Diplomová práce**

**Návrh systému vzdělávání zaměstnanců ve  
vybraném zemědělském podniku**

**Bc. Tereza Skalická**

**© 2023 ČZU v Praze**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Skalická

Podnikání a administrativa

Název práce

**Návrh systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraném zemědělském podniku**

Název anglicky

**Proposal for system of employee education in an agribusiness**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout systém vzdělávání zaměstnanců ve vybraném zemědělském podniku.

### Metodika

Teoretická část práce bude zpracována na základě metody komparace různých teoretických přístupů a syntézy dílčích poznatků. Praktická část bude zpracována s využitím metod dotazníkového šetření/polostrukturovaného rozhovoru/případové studie.

Syntéza teoretických výstupů: 5/2022 – 10/2022

Výzkum: 11/2022 – 2/2023

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 02/2023 – 03/2023

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2023

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, lidský kapitál, vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání zaměstnanců, kompetence.

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of management and leadership for HR. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2016. ISBN 978-0-7494-7815-5.

EVANGELU, J. E., BOMMEL, F., JUŘIČKA, O. Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-197-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development. Los Angeles: Sage, 2017. ISBN 978-1483358505.

PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Kateřina Drahotová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraném zemědělském podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Drahotové, Ph.D. vedoucí diplomové práce, za skvělou spolupráci a milý přístup, odborné rady a podnětné připomínky, které mi byly nápomocné při zpracování celé práce.

# Návrh systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraném zemědělském podniku

## Abstrakt

Vzdělávání zaměstnanců je jedna z hlavních činností řízení lidských zdrojů a napomáhá k dosahování lepších výsledků firmy i zaměstnanců. Je to ucelený proces neustálého získávání informací, nových znalostí a dovedností.

Diplomová práce se zabývá problematikou vzdělávání zaměstnanců ve vybraném zemědělském podniku s cílem navržení nového vzdělávacího systému. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, kterými jsou teoretická a praktická část.

Teoretická část je zaměřena na popis oblasti vzdělávání zaměstnanců na základě získaných informací ze studie odborné literatury. Tato část popisuje oblast řízení lidských zdrojů spjatou s rozvojem a vzděláváním zaměstnanců ve společnosti.

Praktická část se zaměřuje na charakteristiku vybraného zemědělského podniku prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru a skupinových rozhovorů na základě kterým je zhodnocen současný vzdělávací systém zaměstnanců. Polostrukturovaný rozhovor byl proveden s vedoucím zaměstnancem Neveklov a.s., za účelem získání informací ohledně vzdělávání v daném podniku a jeho aktuálního stavu. Skupinové rozhovory proběhly s vybranými zaměstnanci Neveklov a.s., se záměrem identifikace jejich spokojenosti, vnímání a zhodnocení současného vzdělávání.

Získaná data byla hlavním podnětem pro identifikaci stávajícího vzdělávacího systému a jeho efektivnosti.

Na základě výsledků získaných z výzkumné části byla identifikována neaplikovatelnost podnikové analýzy (identifikace vzdělávacích potřeb), plánu vzdělávání, identifikace dopadu vzdělávání, poskytování pouze povinného školení a rutinní charakter práce. Na základě vyhodnocení rozhovorů byly navrženy a doporučeny nové návrhy s metodami pro jednotlivé pracovní pozice na zlepšení současného systému vzdělávání podniku Neveklov a.s.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, lidský kapitál, vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání zaměstnanců, kompetence

# **Proposal for system of employee education in an agribusiness**

## **Abstract**

Employee training is one of the main activities of human resource management and helps to achieve better results for the company and employees. It is a comprehensive process of continuous acquisition of information, new knowledge and skills.

The thesis deals with the issue of employee training in a selected agricultural enterprise with the aim of designing a new educational system. The thesis is divided into two parts, which are theoretical and practical part.

The theoretical part is focused on the description of the field of employee training based on the information obtained from the literature study. This part describes the area of human resource management related to the development and education of employees in the company.

The practical part focuses on the characteristics of the selected agricultural enterprise through semi-structured interviews and group interviews to assess the current training system of employees. A semi-structured interview was conducted with a senior employee of Neveklov a.s., in order to obtain information regarding the training in the enterprise and its current status. Group interviews were conducted with selected employees of Neveklov a.s., with the intention of identifying their satisfaction, perception and evaluation of the current training.

The data collected was the main stimulus for the identification of the existing education system and its effectiveness.

Based on the results obtained from the research part, the non-applicability of business analysis (identification of training needs), training plan, identification of training impact and provision of only mandatory training was identified. Based on the evaluation of the interviews, new proposals with methods for individual positions were proposed and recommended to improve the current training system of Neveklov a.s.

**Keywords:** human resource management, human capital, employee training, employee training methods, competencies

## **Seznam použitých zkratk**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
LMS	System pro řízení učení
PC	Počítač
PO	Požární ochrana



## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b> .....	<b>14</b>
2.1	Cíl práce .....	14
2.2	Metodika .....	14
2.2.1	Finanční analýza .....	14
2.2.2	Plán kvalitativního výzkumu .....	17
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b> .....	<b>22</b>
3.1	Koncepce a vývojové etapy personální práce .....	22
3.1.1	Personální administrativa .....	22
3.1.2	Personální řízení.....	23
3.1.3	Řízení lidských zdrojů .....	24
3.1.4	Modely řízení lidských zdrojů .....	25
3.2	Činnosti řízení lidských zdrojů .....	27
3.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst .....	33
3.3	Personální strategie .....	34
3.3.1	Personální útvar.....	35
3.3.2	Personalista .....	39
3.4	Vzdělávání zaměstnanců .....	40
3.4.1	Rozvoj pracovníků .....	41
3.4.2	Přínos vzdělávání zaměstnanců .....	41
3.4.3	Přístupy podniků ke vzdělávání svých zaměstnanců .....	42
3.5	Podnikové vzdělávání .....	43
3.5.1	Formy vzdělávání.....	43
3.5.2	Styl vzdělávání .....	44
3.6	Cyklus vzdělávání zaměstnanců .....	45
3.6.1	Identifikace potřeby vzdělávání .....	46
3.6.2	Plánování vzdělávání .....	47
3.6.3	Realizace vzdělávání.....	48
3.6.4	Vyhodnocení výsledků vzdělávání .....	49
3.7	Metody vzdělávání .....	50
3.7.1	Metoda vzdělávání na pracovištích.....	51
3.7.2	Metoda vzdělávání mimo pracoviště .....	52
3.8	Online systémy pro podporu vzdělávání.....	55
3.8.1	E-learning.....	56
3.8.2	Blended learning .....	58
3.9	Vzdělávání zaměstnanců v zemědělství.....	59
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b> .....	<b>62</b>
4.1	Charakteristika subjektu.....	62
4.1.1	Charakteristika pracovní síly .....	63
4.1.2	Organizační struktura .....	65
4.1.3	Řídící struktura.....	66
4.1.4	Řízení lidských zdrojů .....	67

4.2	Finanční analýza podniku .....	68
4.2.1	Likvidita .....	70
4.2.2	Zadluženost .....	70
4.2.3	Výnosnost.....	71
4.2.4	Rozpočet na vzdělávání .....	71
4.3	Cyklus vzdělávání v podniku .....	72
4.3.1	Identifikace potřeb vzdělávání .....	73
4.3.2	Plánování vzdělávacích činností .....	74
4.3.3	Realizace vzdělávání .....	75
4.3.4	Vyhodnocení výsledků vzdělávacího procesu .....	76
4.3.5	Vzdělávací systém v podniku .....	77
4.3.6	Vyhodnocení stavu.....	78
4.4	Skupinové rozhovory .....	79
4.4.1	Rozhovor s administrativními pracovníky .....	79
4.4.2	Rozhovor s ošetřovateli zvířat.....	80
4.4.3	Rozhovor s obsluhou zemědělských strojů.....	81
4.5	Vyhodnocení rozhovorů.....	82
4.5.1	Interpretace dat polostrukturovaného rozhovoru .....	83
4.5.2	Interpretace dat skupinových rozhovorů.....	88
<b>5</b>	<b>Vyhodnocení analýzy a návrh systému vzdělávání .....</b>	<b>92</b>
5.1	Zásady nového návrhu vzdělávání .....	92
5.2	Návrh systému vzdělávání v podniku Neveklov a.s. ....	94
5.2.1	Návrh e-learningového programu .....	95
5.2.2	Návrh vzdělávání pro obsluhu zemědělských strojů.....	97
5.2.3	Návrh vzdělávání pro ošetřovatele zvířat.....	100
5.2.4	Návrh vzdělávání pro vedoucí rostlinné a živočišné výroby .....	102
5.3	Zamyšlení nad návrhem vzdělávání dle generačních rozdílů .....	106
	<b>Závěr .....</b>	<b>108</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>110</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>114</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Struktura kompetenčního modelu.....	33
Obrázek 2 Role personálního útvaru .....	38
Obrázek 3 Neformální vzdělávání dospělých .....	44
Obrázek 4 Cyklus systematického vzdělávání .....	45
Obrázek 5 Integrace funkčních skupin online nástrojů v prostředí LMS .....	55
Obrázek 6 Dělení e-learningu .....	58
Obrázek 7 Spojení tradičních a e-learningových metod .....	59
Obrázek 8 Logo podniku.....	62
Obrázek 9 Organizační struktura podniku .....	66
Obrázek 10 Řídící struktura .....	67

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Modely řízení lidských zdrojů.....	25
Tabulka 2 Porovnání personálních činností.....	28
Tabulka 3 Metody vzdělávání.....	51
Tabulka 4 Výhody a nevýhody jednotlivých metod vzdělávání .....	54
Tabulka 5 Charakteristika nejpoužívanějších metod .....	54
Tabulka 6 Věková skupina zaměstnanců v podniku .....	63
Tabulka 7 Pracovní skupina: Ošetřovatel zvířat .....	64
Tabulka 8 Pracovní skupina: Obsluha zemědělských strojů.....	64
Tabulka 9 Pracovní skupina: Administrativa, Kuchařka .....	65
Tabulka 10 Rozpočet na vzdělávání zaměstnanců v letech 2021–2022.....	72
Tabulka 11 Seskupování kódů do kategorií .....	83
Tabulka 12 Seskupování kódů do kategorií .....	88
Tabulka 13 Náklady navrhovaného online vzdělávání pro administrativní pracovníky .....	97
Tabulka 14 Metody vzdělávání na pracovišti pro obsluhu zemědělských strojů .....	98
Tabulka 15 Metody vzdělávání mimo pracoviště pro obsluhu zemědělských strojů ..	98
Tabulka 16 Metody vzdělávání na pracovišti pro ošetřovatele zvířat .....	101
Tabulka 17 Metody vzdělávání mimo pracoviště pro ošetřovatele zvířat.....	101
Tabulka 18 Metody vzdělávání pro vedoucí pracovníky .....	102

## **Seznam schémat**

<b>Schéma 1 Postup výzkumného plánu</b> .....	17
<b>Schéma 2 Vývoj řízení lidských zdrojů</b> .....	22
<b>Schéma 3 Funkcionální uspořádání personálního útvaru malého a středně velkého podniku</b> .....	37
<b>Schéma 4 Cyklus systematického vzdělávání dle Armstronga</b> .....	46
<b>Schéma 5 Phillipsův model hodnocení</b> .....	50
<b>Schéma 6 Návrh systému vzdělávání</b> .....	107

# 1 Úvod

Vzdělávání zaměstnanců je jednou z činností řízení lidských zdrojů. Všechny firmy chtějí mít co nejvíce vzdělané zaměstnance a mít nejlepší postavení na trhu práce v rámci konkurenceschopnosti. Proto je velice důležité své zaměstnance pravidelně vzdělávat a zvyšovat tím tak efektivitu jejich práce a udržení dobré pozice na trhu. Ze strany zaměstnanců by měl být také zájem o kvalifikaci už jen důvodu dosažení vyššího platu a kariérního růstu.

Podnikové vzdělávání zaměstnanců je dlouhodobým procesem podniku a úspěch firmy je založen na znalostech a dovednostech zaměstnanců, který je potřeba stále rozšiřovat. Vzdělávací proces musí být nastaven tak, aby motivoval zaměstnance k vyšší efektivnosti a osobnímu rozvoji.

Zaměstnance při nástupu do zaměstnání je důležité co nejdříve proškolit a připravit ho na oblast ve které se bude pohybovat. Poté je důležité se pravidelně účastnit školení.

V dnešní době existuje již mnoho vzdělávacích metod, které nejlépe odpovídají konkrétním požadavkům na danou pozici. Je na podniku zvolit správnou metodu, která bude pro firmu a zaměstnance přínosem. Podnik musí v zaměstnancích vzbudit zájem o účast na vzdělávacích aktivitách.

Doba se mění a s tím i technologie a informační systémy, a proto je potřeba zvyšovat nároky na zaměstnance z hlediska přizpůsobování se novým změnám a držení kroku s trendy. To vyžaduje čím dál častější vzdělávání, které vyžaduje určité finanční náklady. Každá firma nemá dostatek financí na vzdělávací procesy, a tak své zaměstnance nevzdělávají vůbec či požadují pouze účast na školení bezpečnosti práce. Toto se projevuje převážně v zemědělských podnicích, kde není kladen dostatečný důraz na vzdělávání a není dostatek finančních prostředků k jeho provedení.

Firmy nabízejí jak plně hrazené vzdělávání, tak vzdělávání s příspěvkem. Příspěvek na vzdělávání může být pro některé zaměstnance vhodným benefitem, který je motivuje k výkonu práce a firma tak zjistí, který zaměstnanec se chce v dané firmě a na dané pozici udržet a chce tak rozvíjet své dovednosti a znalosti související se změnami kladené na pracovní postupy.

Tudíž je potřeba, aby si každá firma vyhradila dostatek času a financí na vzdělávací aktivity svých zaměstnanců. To zajistí, že zaměstnanci nebudou muset být často nahrazováni a firma si tak bude držet své stabilní a vysoce kvalifikované zaměstnance.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout systém vzdělávání zaměstnanců ve vybraném zemědělském podniku Neveklov a. s.

Dílní cíle práce jsou:

- charakterizovat pojmy koncepce a etapy personální práce, personální strategie, vzdělávání zaměstnanců, cyklus vzdělávání, metody vzdělávání, online vzdělávání a vzdělávání zaměstnanců v zemědělství podle autorů,
- charakterizovat vybraný zemědělský podnik Neveklov a.s.,
- identifikovat systém podnikového vzdělávání v podniku,
- zhodnotit systém vzdělávání v zemědělském podniku Neveklov a. s.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce se člení na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla vypracována na základě metody studie odborné literatury podle (Bláha, a kol., 2013), (Šikýř, 2016), (Koubek, 2015), (Dvořáková, 2012) a metody komparace, která spočívá v porovnávání jednotlivých názorů vyjadřovaných autory.

Pro praktickou část byly zvoleny následující metody sběru dat – finanční analýza podniku, která byla zpracována na základě teoretických postupů dle (Vochozka, 2020), (Knápková a kol., 2017) a (Synek, 2015). Dále byl uskutečněn osobní polostrukturovaný rozhovor a skupinové rozhovory. Rozhovory byly následně vyhodnoceny.

#### **2.2.1 Finanční analýza**

Finanční analýza podniku je vytvořena z dat získaných z výroční zprávy podniku za rok 2021, poskytnutá od vedení podniku. Vzdělávání zaměstnanců je analyzováno na základě účetních výkazů z výroční zprávy. K výpočtům je využita rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Výkazy se nachází v (příloha č. 1, 2, 3). Na základě výkazů jsou následně vypočítány hlavní poměrové ukazatele. Mezi tyto ukazatele je zahrnut ukazatel likvidity, zadluženosti a výnosnosti (rentability neboli ziskovosti).

## **Likvidita**

*Ukazatel likvidity měří schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky* (Synek, a kol., 2015). Vyjadřuje, jak je podnik schopen hradit vlastní krátkodobé závazky. Jedná se zde o rozdíl mezi tím, čím je možno platit (činitel) a tím co je nutné zaplatit (jmenovatel) (Knápková, a kol., 2017). U běžné likvidity se vypočítávají tři základní ukazatele, mezi které patří běžná likvidita, rychlá likvidita a okamžitá likvidita (Synek, a kol., 2015). Ukazatel likvidity se vypočítá podle (Knápková, a kol., 2017) a (Vochozka, 2020):

### Likvidita III. stupně

Do oběžných aktiv je zahrnut všechen oběžný majetek. Vyjadřuje kolikrát jsou oběžná aktiva schopna pokrýt krátkodobé závazky podniku. Znamená to počet kolikrát by byl podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby všechen svůj oběžný majetek proměnil na hotovost (Vochozka, 2020). Dle (Knápková, a kol., 2017) by se hodnota ukazatele měla pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. Podle (Vochozka, 2020) by se měla pohybovat v intervalu od 1,6-2,5. Tudíž by nikdy neměla klesnout pod hodnotu 1.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

### Likvidita II. Stupně

Vyjadřuje schopnost podniku dostat svým krátkodobým závazkům (Vochozka, 2020). Podle (Knápková, a kol., 2017) by se hodnota měla nacházet v intervalu 1-1,5. Pokud podniku klesne hodnota pod 1, měl by zvážit prodej svých zásob. Dle (Vochozka, 2020) je doporučená hodnota tohoto ukazatele od 0,7 do 1,0. Pokud podnik vykazuje hodnotu 1, je schopen dostat svým závazkům bez prodeje svých zásob.

$$\text{Pohotovná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktivita} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

### Likvidita I. Stupně

Tento ukazatel se považuje za nejpřesnější. Vyjadřuje schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky v daný okamžik (Vochozka, 2020). Dle (Knápková, a kol., 2017) by se ukazatel měl pohybovat v rozmezí 0,2-0,5. Pokud jsou hodnoty vysoké, vykazuje se tím, že podnik neefektivně využívá své finanční prostředky. Podle (Vochozka, 2020) by se hodnota měla pohybovat kolem hodnoty 0,2.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

### Zadluženost

*Ukazatel zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluhu (Synek, a kol., 2015). Zadluženost se vypočítá dle těchto vzorečků (Synek, a kol., 2015), (Knápková, a kol., 2017). Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Hodnota, která je doporučená se pohybuje v rozmezí 30 a 60 % (Knápková, a kol., 2017). Vyjadřuje míru věřitelského rizika, protože poměruje cizí zdroje k celkové hodnotě aktiv (Vochozka, 2020).*

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh (cizí zdroje)}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (4)$$

Míra zadluženosti poměruje cizí kapitál a vlastní kapitál. Tento ukazatel je důležitý pro banku, který pomocí míry zadluženosti rozhoduje, zda poskytne úvěr, či nikoliv. Je důležité znát, zda se podíl cizích zdrojů snižuje či navyšuje. Udává, do jaké míry mohou být ohroženy nároky věřitelů (Knápková, a kol., 2017).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (5)$$

### Výnosnost

*Ukazatele měří čistý výsledek podnikového snažení, ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk podniku (Synek, a kol., 2015). Mezi tyto ukazatele patří rentabilita tržeb (ROS), výnosnost celkových aktiv (ROA) a výnosnost vlastního kapitálu (ROE). Výnosnost je vypočítána dle následujících vzorečků (Synek, a kol., 2015):*

Rentabilita tržeb je důležitá z pohledu efektivnosti daného podniku. Do tržeb jsou počítány tržby z prodaného zboží a tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (Vochozka, 2020).

$$\text{ROS} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * 100 \quad (6)$$

Rentabilita aktiv je klíčovým měřítkem rentability. Měří různé typy zisku s celkovými aktivy, které jsou vloženy do podnikání a nezáleží na tom, zda byla financována z vlastního kapitálu nebo cizích zdrojů (Vochozka, 2020).

$$\text{ROA} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}} * 100 \quad (7)$$



*Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu kapitálu investovaného akcionářem* (Vochozka, 2020). Pokud je tvar vzorečku jako (8), je nutné si stanovit co vše patří do vlastního kapitálu. Vlastní kapitál zahrnuje emisní ážio, základní kapitál, zákonné a jiné fondy vytvořené ze zisku a zisk z běžného období (Vochozka, 2020).

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (8)$$

## 2.2.2 Plán kvalitativního výzkumu

Jako první se musí pro praktickou část sestavit plán výzkumu, aby byly zachyceny kvalitativní přístupy. Plán výzkumu se nachází mezi otázkami týkajícími se výzkumu a daty čímž ukazuje, jakým způsobem budou výzkumné otázky propojeny s daty a na základě toho se stanoví prostředky a postupy, které budou použity pro jejich zodpovězení. K výzkumnému plánu dle (Punch, 2015) patří 5 otázek, kterým jsou:

### Schéma 1 Postup výzkumného plánu

**Strategie** → **Rámec** → **Vzorek** → **Sběr dat** → **Analýza dat**

Zdroj: (Punch, 2015), vlastní zpracování

### Plán výzkumu

1. Tato práce se bude zabývat strategií zakotvené teorie v rámci vzdělávání zaměstnanců v zemědělském podniku.
2. Data se budou získávat od konkrétních zaměstnanců pracujících v podniku na základě výběru výzkumníka.
3. Pro získávání dat bude využito kvalitativního výzkumu.
4. Po získání odpovídajícího vzorku dat bude následovat analýza dat prostřednictvím kódování.

### Strategie

Pro studii kvalitativního výzkumu byla zvolena strategie metody zakotvené teorie, která poslouží pro návrh systému vzdělávání zaměstnanců v zemědělském podniku. Studie se zaměřovala pouze na zaměstnance konkrétního zemědělského podniku. Cílem bylo zjistit jakým způsobem se vzdělávají zaměstnanci v podniku. K tomu byly navrženy výzkumné

otázky, tak aby definovaly sběr a analýzu dat takovým způsobem, aby osvětlily a podchytily systém vzdělávání zaměstnanců.

Dále byla využita studie odborné literatury, která posloužila k tvorbě a zpracování otázek. Studie a sběr dat se zabývaly několika otázkami v (příloha č. 4, 5) (Punch, 2015).

### **Rámec**

V této fázi je nutné si definovat, čím se bude daný výzkum zabývat. Bude se jednat o vzdělávání zaměstnanců v zemědělském podniku Neveklov a.s.

Teoretický a pojmový rámec byl zpracován na základě studie odborné literatury. Získané informace byly následně aplikovány do výzkumné části. Mezi klíčové pojmy, které ovlivňují vzdělávání v podniku patří cyklus vzdělávání zaměstnanců, formy vzdělávání a metody vzdělávání (na pracovišti x mimo pracoviště a jejich vzdělavatelé). Jako výzkumný problém je bráno vzdělávání zaměstnanců v zemědělském podniku, který je zde řešen. Rámec tak poskytuje vhodnou volbu metod pro výzkum a určuje nám směr výzkumu. Na základě konceptuálního rámce vzniká předběžná specifikace výzkumných otázek (Punch, 2015).

### **Výzkumný vzorek**

První část výzkumu byla provedena s vedoucím zaměstnancem střediska Stranný.

Pro druhou část výzkumu byly vybrány 3 skupiny, které byly vytvořeny na základě pracovních pozic jednotlivých zaměstnanců. Rozpis jednotlivých skupin je následující:

1. skupina: administrativa (počet respondentů 2, pořadí 2)
2. skupina: ošetřovatel zvířat (počet respondentů 2, pořadí 1)
3. skupina: obsluha zemědělských strojů (počet respondentů 2, pořadí 3)

### **Sběr dat**

Sběr dat byl proveden pomocí kvalitativního výzkumu. Tento typ výzkumu má v povaze popsat a vysvětlit zkoumané jevy s cílem odhalit jejich specifické rysy. U kvalitativního výzkumu se nevytváří hypotézy předem, ale tvoří se postupně během zkoumání. Jedná se o podrobný výzkum, kde cílem je porozumět subjektům a daným jevům a odůvodnění příčin jejich chování. Slouží k verifikování tedy k prokazování platnosti nějaké již existující teorie (Průcha, 2014).

#### **Postup kvalitativního výzkumu je následující:**

- výběr jedné firmy s malým počtem zaměstnanců, kde bude proveden hloubkový rozhovor,

- v hloubkovém rozhovoru se bude podrobně zjišťovat, jak daní zaměstnanci vnímají a prožívají podnikové vzdělávání a také jejich přístup ke vzdělání což znamená, zda je dobrovolný tedy z vlastního rozhodnutí nebo z důvodu tlaku, které na zaměstnance vyvíjí vedení. S tím se pojí i určitá očekávání od vzdělávání a osobní překážky. Další možností je také absolvování nějaké vzdělávací akce, při které je možné sledovat její průběh, které nám poskytnou obraz firemního vzdělávání (Průcha, 2014).

### **1. polostrukturovaný rozhovor**

První část kvalitativního výzkumu byla zpracována pomocí polostrukturovaného rozhovoru, kdy otázky pro výzkum byly předem stanovené a respondent měl možnost širší volby svých odpovědí (Egerová, 2012). Dle (Hendl, a kol., 2017), byl využit standardizovaný otevřený rozhovor, ve kterém jsou otázky předem určeny a mají tak otevřený charakter.

Polostrukturovaný rozhovor byl proveden s vedoucím zaměstnancem v prostorách podniku 5. 11. 2022. Dotazovaný byl se vším obeznámen a se souhlasem byl nahraný na záznamník. Rozhovor je veden jako anonymní. Seznam otázek se nachází v (příloha č. 4). Otázky pro rozhovor byly již předem stanoveny a rozděleny do tří částí. První část byla dále rozdělena do čtyř kategorií podle cyklu vzdělávání zaměstnanců. Rozhovor začínal prvním cyklem, a to tedy identifikací potřeb vzdělávání, následně byly položeny otázky týkající se plánování vzdělávacích činností, poté otázky zaměřené na realizaci vzdělávání zaměstnanců a zakončen otázkami na vyhodnocení výsledků vzdělávacího procesu. Tento souhrn otázek měl pod sebou ještě několik doplňujících podotázek.

Po dokončení první části rozhovoru se přešlo na seznam otázek týkajících se vzdělávacího systému v podniku. Celý rozhovor byl zakončen otázkami na vyhodnocení stavu podnikového vzdělávání z pohledu vedoucího zaměstnance.

Cílem celého rozhovoru bylo zjistit, jak probíhá proces vzdělávání v zemědělském podniku, a tudíž lépe popsat celý vzdělávací systém.

Sada otázek polostrukturovaného rozhovoru:

1. cyklus vzdělávání zaměstnanců,
2. vzdělávací systém v podniku
3. vyhodnocení stavu.

## 2. Skupinové rozhovory

Dále byly provedeny skupinové rozhovory se souhlasem všech respondentů v prostorách podniku Neveklov a.s. 26. 1. 2023, kdy respondenti zůstávají v anonymitě. Rozhovor byl se všemi souhlasly nahráván a posloužil pouze pro účely této práce.

Skupinové rozhovory byly zpracovány na základě publikace od autora (Hendl, 2012), který uvádí čtyři způsoby transkripce psaného materiálu.

Pro zpracování skupinových rozhovorů byl ze čtyř způsobů transkripce využit shrnující protokol. Shrnující protokol nezaznamenává celý text nýbrž se provádí pouze shrnutí celého projevu (Hendl, 2012).

*Základní myšlenou přitom je, že v první řadě jde o sjednocení úrovně obecnosti podávaných informací, pak se přistupuje ke stále větší abstrakci. Tou se snižuje rozsah materiálu, jednotlivé významové části se integrují nebo se mohou vypustit, protože jsou obsaženy v jiných jednotkách textu (Hendl, 2012).*

Podle (Hendl, 2012) lze šesti způsoby provést způsob redukce:

- vypuštění – sem spadají výpovědi neboli tvrzení, které jdou snadno odvodit z textu, která se opakují a vypouštějí,
- zobecnění – tyto výpovědi slouží k nahrazování méně obecných výpovědí,
- konstrukce – dochází zde k tvorbě jedné globální výpovědi, která se skládá z několika specifických odpovědí,
- integrace – zde dochází k vypuštění takové výpovědi, která již byla obsažena v jiné výpovědi nacházející se v konstrukci,
- selekce – dochází k zachování podstatných výpovědí
- vázání – odpovědi, které jsou obsahově související a v textu jsou rozptýlené, uvádějí se jednom místě vázaně.

Analýza rozhovorů byla zpracována pomocí metody segmentace. Ta dle (Hendl, 2012) rozděluje data do jednotlivých analytických jednotek. Význam může mít jedno slovo, věta, odstavec apod. Segment musí mít význam, který je potřeba zdokumentovat (Hendl, 2012). Celý rozhovor se nachází v (příloha č. 5).

### **Analýza dat**

V rámci sběru dat bylo získáno velké množství informací, a proto byla data potřeba určitým způsobem rozřadit a uspořádat. K vyhodnocení a interpretování závěrů byla využita analýza obecného kódování (Hendl, 2012).

*Kódováním se rozumí rozkrytí dat směrem k jejich interpretaci, konceptualizaci a nové integraci. Rozlišujeme tři procedury, jak zacházet s analyzovaným textem – otevřené kódování, axiální kódování a selektivní kódování (Hendl, 2012).*

### Otevřené kódování

Jedná se o lokalizování témat v textu a následné přiřazování označení. Výzkumník čte své poznámky a postupně si všímá kritických míst. Pomáhá nám tak lokalizovat určitá témata, která se v datech vyskytují. Postupně vzniká seznam témat, která pomáhají výzkumníkovi vidět témata jako celek. Průběžně se seznam témat třídí, kombinuje, organizuje a lze i doplňovat (Hendl, 2012).

Otevřené kódování lze provádět různými způsoby. Jednou z možností je kódování slovo po slově, podle odstavců a celých textů. Příkladem kódů může být sběr informací, nemocnice, nepřátelství, sociální kontakt apod. Jedná se tedy o podstatná jména či slovesa (Hendl, 2012).

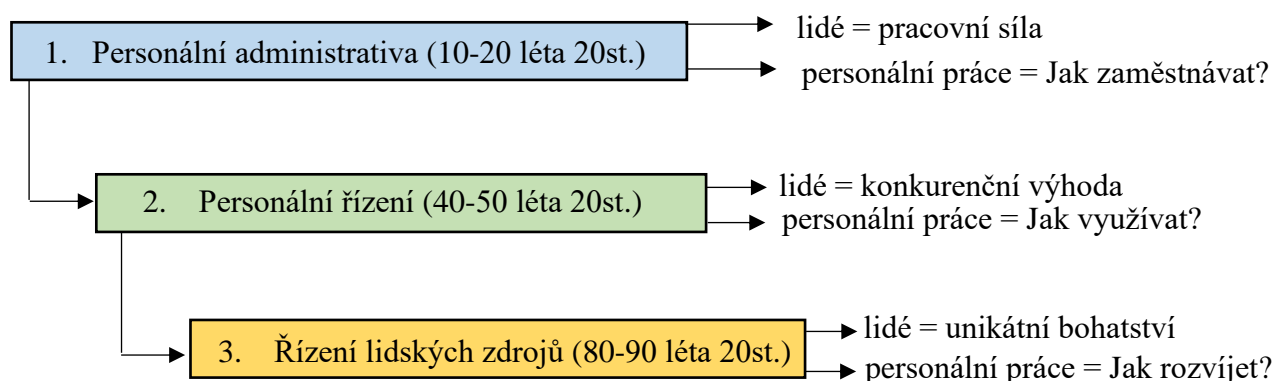
## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Koncepce a vývojové etapy personální práce

Postoj organizace k řízení a vedení lidí souvisí s vybranou koncepcí personální práce. Autoři jako je např. Armstrong, Dvořáková a Kociánová apod. rozlišují různé koncepte z hlediska personální práce. Obvykle se ale jedná o následující koncepte a vývojové etapy personální práce:

- *personální administrativa*
- *personální řízení*
- *řízení lidských zdrojů* (Šikýř, 2016).

Schéma 2 Vývoj řízení lidských zdrojů



Zdroj: (Šikýř, 2016), vlastní zpracování

Tyto koncepte a vývojové etapy vyjadřují, jak se postupně měnil pohled teorie i praxe personálního řízení z pohledu řízení organizace. Hlavní činitel vedoucí ke změnám byla konkurence a měnící se požadavky zákazníků (Šikýř, 2016).

V dnešní době stále probíhá volba konkrétní koncepte, a to z hlediska velikosti organizace, činností, strategie, organizační struktury apod. Velká organizace má obtížnější a komplexnější strategie, rozsáhlejší strukturu apod., a proto volba koncepte personální práce směřuje od malého podniku (personální administrativa) po tento velký, kde se uplatňuje řízení lidských zdrojů, kde lidé jsou unikátní bohatství (Šikýř, 2016).

#### 3.1.1 Personální administrativa

Personální administrativa byla první koncepte personální práce, která se v řízení organizací začala dostávat do popředí od desátých až dvacátých let 20. století. Byla ovlivněna klasickými přístupy, které byly používány k řízení organizace. Lidé byli takovou

pracovní silou, kdy jejich práce byla ztotožňována s prací strojů. Při tvorbě pracovních úkolů a míst se využívaly časové a pohybové studie. Dle těchto studií byl určen nejlepší pracovní postup s ideálním časem k provedení různých pracovních operací. Jednoduché a stále opakující se práce umožňovaly zaměstnávat nekvalifikované lidi, což vedlo ke snižování nákladů práce a zkracování času k zaučení (Šikýř, 2016).

Dá se tedy říct, že tento pojem byl chápán jako služba, která sloužila pro potřeby řízení organizace. Personalisté plnili takové administrativní úkoly, které se zaměřovaly na zaměstnávání lidí a vedení personální evidence, která sloužila pro účely plánování, výběru zaměstnanců, zaučení, hodnocení a odměňování. Personalistika tak byla brána jako pasivní součást řízení organizace (Šikýř, 2016).

*Nejstarší pojetí personální práce v organizaci, kdy byla zjišťována pouze administrativní evidence zaměstnanců a zabezpečovány základní činnosti související se zaměstnáváním lidí. V současné době tvoří součást personální práce a zaměřuje se na pracovněprávní vztahy, evidenci, archivaci informací, administrativu spojenou s výběrem a přijímáním zaměstnanců, rozmisťováním a uvolňováním atd. Některé podniky se i dnes omezují pouze na personální administrativu či pasivní personální práci (Průcha, a kol., 2012).*

### **3.1.2 Personální řízení**

Personální řízení patří do druhé koncepce personální práce. Tato koncepce se začala prosazovat od čtyřicátých až padesátých let 20. století. Změna byla spojena s rozvojem průmyslové výroby v podmínkách začínajícího růstu konkurence a měnících se potřebách zákazníků (Šikýř, 2016).

Velké organizace začaly vnímat lidi jako konkurenční zbraň k ovládnutí trhu. K úspěchu bylo třeba mít dostatek motivovaných a schopných lidí, kteří museli být vhodně rozmístěni a využiti. Z tohoto důvodu se personální práce stala skutečnou profesí. Začal vznik personálních útvarů, kde v čele byl personální ředitel a personalisté se začali specializovat na jednotlivé personální činnosti (hodnocení, vzdělávání, odměňování apod.) (Šikýř, 2016).

*Dle (Průcha, a kol., 2012) je personální řízení specifická činnost směřující k vytváření předpokladů vedoucích k dosažení souladu zaměstnavatelské organizace a jednotlivých zaměstnanců. Personální řízení je považováno za jednu z vývojových etap personalistiky. Tvoří část podnikového řízení, který se zaměřuje na všechny aspekty*

*související s člověkem v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností a výsledků jeho práce* (Průcha, a kol., 2012).

Podle (Koubek, 2015) personální řízení, také spočívalo na využívání konkurenčních výhod, kde velkou roli hrál dobře vybraný pracovní kolektiv, který byl zformovaný, organizovaný a motivovaný. Začala se prosazovat role personální práce. Vznikaly personální útvary s personální politikou organizace (Koubek, 2015).

### **3.1.3 Řízení lidských zdrojů**

Pojem řízení lidských zdrojů znamená třetí koncepci personální práce, která se v organizacích ve vztahu s řízením začala dostávat do popředí již od osmdesátých až devadesátých let 20. století. Lidé jsou nejdůležitějším zdrojem organizací, protože rozhodují o velké části strategických cílů organizace, mezi které patří zabezpečování, rozvoj a využití všech ostatních zdrojů a schopnost motivace k práci (Šikýř, 2016).

Personální práce v pojetí řízení lidských zdrojů se dle (Šikýř, 2016) vyznačuje:

- uplatňování strategického přístupu
- respektováním vnějšími podmínkami
- zapojováním liniových manažerů.

Smysl pojmu řízení lidských zdrojů vyzdvihuje schopné a motivované lidi pro dosažení úspěchu organizace, kde cílem je dosažení stálé konkurenční výhody podniku na trhu. Schopní a motivovaní lidé, kteří umí a chtějí dělat věci lépe, než je vykonává konkurence, tak jednoznačně odlišují organizaci od konkurenční organizace a zajišťují tak trvalou konkurenční výhodu (Šikýř, 2016).

Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, což znamená, že je to nejdůležitější složka a úloha všech manažerů. Vyjadřuje se tím význam člověka, lidská pracovní síla a motor činnosti organizace (Koubek, 2015).

Dle (Průcha, a kol., 2012) se jedná o strategický, logický a promyšlený přístup k řízení lidí, kteří se individuálně a kolektivně podílejí na dosahování cílů organizace a funguje díky systému lidských zdrojů. Cílem je zabezpečit, aby si organizace získala, rozvinula a udržela potřebné kvalifikované, kompetentní, oddané a motivované zaměstnance (Průcha, a kol., 2012).



### Problémy s řízením pracovního výkonu

Dle výzkumu, který zjišťoval spokojenost zaměstnanců s procesy v oblasti řízení lidských zdrojů v organizacích, patřilo toto odvětví k nejhůře hodnoceným. Je to velmi těžké. Manažeři se vyhýbají určitým činnostem, mezi které patří například možnost rozvoje zaměstnanců, z důvodu ohrožení jejich vztahů s jednotlivci. To platí i pro opačný případ, kdy zaměstnanci se bojí říct manažerovi o kariérní rozvoj, protože mají obavu o svou mzdu/plat a prémie či jejich manažer není do té míry vzdělaný, aby jim mohl poskytnout určité rozhovory týkající se zhodnocení, které vede k rozvoji znalostí a dovedností (Bláha, a kol., 2013).

Následujícím důvodem je, že manažeři a zaměstnanci pokládají tento proces za komplikovanou administrativní práci, která je časově náročná a zbytečná. Přitom je to jeden z nejdůležitějších nástrojů pro rozvíjení a zlepšování výkonu jednotlivců či týmů. Aby byl proces řízení pracovního výkonu efektivní, musí být v souladu s vnitřním a vnějším prostředím (Bláha, a kol., 2013).

#### **3.1.4 Modely řízení lidských zdrojů**

*Samotné pojetí řízení lidských zdrojů vychází z prvních modelů formulovaných na půdě amerických univerzit, kdy se americký průmysl potýkal s výrazným poklesem produktivity práce a mírou inovací, ve srovnání se světovou konkurencí (Šikýř, 2016).*

*Mezi dva základní modely dle (Průcha, a kol., 2012) patří model shody (Michiganská škola, 1984) a harvardský systém, 1984. Vycházejí z toho, že nejcennější, co firma má, jsou lidé – lidský kapitál, považovaný za bohatství organizace (Průcha, a kol., 2012).*

**Tabulka 1 Modely řízení lidských zdrojů**

Šikýř	Armstrong	Dvořáková
Michiganský model	Model shody	Model souladu
Harvardský model	Harvardský model	Harvardský model
Evropský model	Evropský model	x
x	5-P model	x
x	Kontextový model	x
x	Tvrký a měkký model	Stochastický model

Zdroj: (Šikýř, 2016; Dvořáková, 2012; Armstrong, 2016), vlastní zpracování

Všichni tři autoři se dle průzkumu shodují ve dvou modelech řízení lidských zdrojů, kterými jsou Model shody, přezdívaný každým autorem odlišně a Harvardský model. (Armstrong, 2016) jich uplatňuje ve své teorii nejvíce.

### **Model shody**

Řízení lidských zdrojů a struktura organizace by měly být formovány a uplatňovány v souladu se strategií organizace. Hlavním úkolem managementu je sladit danou strukturu organizace se systémem řízení lidských zdrojů tak, aby napomáhaly k dosahování strategických cílů organizace (Armstrong, a kol., 2015).

### **Harvardský model**

Tento model definuje řízení lidských zdrojů jako veškerá manažerská rozhodnutí a také činnosti, které mají dopad na podstatu vztahu mezi organizací a zaměstnancem (Dvořáková, 2012). Jedná se o ovlivňované zájmy zainteresovaných stran, jak již bylo zmíněno u Dvořákové, 2012, manažerů dále také vlastníků, zaměstnanců, odborů, dodavatelů a odběratelů apod. a působení situačních faktorů uvnitř organizace a také mimo ni (situace na trhu práce, pokroky technologií, hodnoty společnosti). Na druhé straně formuje také výsledky lidských zdrojů (schopnost, motivaci zaměstnanců, soulad), které mají dlouhodobé důsledky pro jednotlivce, organizaci a společnost (Šikýř, 2016).

### **Evropský model**

Odlišnost mezi americkým a evropským pojetím je mezi univerzalistickým a kontingenčním pojetím řízení lidských zdrojů. Evropské pojetí je z větší části kontingenční a podporuje předpoklad nejlepšího působení. To znamená, že žádné zásady ani postupy v řízení nelze uplatňovat univerzálně jako americké pojetí. Musí se uplatňovat vždy v souladu s okolnostmi jejich uplatňování. Vztah mezi řízením a výkonem organizace je ovlivňován především okolními vlivy, kterými jsou například politické, právní, ekonomické, sociální apod. Tyto vlivy limitují úspěšné přebírání a užívání zásad či postupů (Šikýř, 2016).

### **5-P model**

5-P model HRM, jak ho formuloval Schuler, vysvětluje způsob fungování HRM pěti body:

1) HR filozofie – je to o tom, jak daná organizace pohlíží k lidským zdrojům, na jejich roli, kterou hraje k dosažení úspěchu podniku, a také jak by s těmito lidmi mělo být zacházeno,

2) HR zásady – tyto zásady poskytují opatření, které se týkají lidských zdrojů ve spojitosti s obchodními záležitostmi a rozvoj HR programů a postupů s pomocí strategických potřeb,

3) HR programy – programy jsou formovány HR politikou, která se skládá z koordinovaného úsilí HR, které je zaměřené na iniciativu a řízení organizace, určité úsilí o změnu vyvolanou strategickými obchodními potřebami,

4) HR praktiky – jedná se o činnosti prováděné při zavádění HR politiky a HR programů. Tyto praktiky zahrnují zdroje, učení, rozvoj, řízení výkonu společně s odměňováním, vztahy se zaměstnanci a administrativu,

5) HR procesy – jsou to formální postupy a metody, které jsou používány k uskutečňování strategických plánů (Armstrong, 2016).

### **Stochastický model**

Tyto modely představují variantu modelu souladu. Obsah i formy řízení lidských zdrojů se mění v souvislosti se strategickými potřebami organizace. Lze zde najít vztahy závislosti. Tento model se snaží odkrýt a popsat to, že existuje určitá pospolitost a trvalost mezi politikami a postupy řízení lidských zdrojů, kde cílem je urychlit implementaci strategické změny (Dvořáková, 2012).

## **3.2 Činnosti řízení lidských zdrojů**

*Činnosti řízení lidských zdrojů neboli personální činnosti představují tzv. výkonnou část práce personálního útvaru v podniku. Personální útvar tyto činnosti zajišťuje, organizuje, koordinuje a kontroluje. Mezi personální činnosti nejčastěji řadíme analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení a odměňování, rozmisťování a ukončování pracovního poměru, podnikové vzdělávání a rozvoj, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém, dodržování zákonů z oblasti práce a zaměstnávání (Průcha, a kol., 2012).*

Dle (Šikýř, 2016) systém personálních činností umožňuje organizaci systematicky získávat, rozvíjet a využívat schopné a motivované lidi, kteří slouží k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

### Do systému personálních činností spadá:

- vytváření a analýzu pracovních míst
- plánování lidských zdrojů

- obsazování volných pracovních míst
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
- odměňování zaměstnanců
- vzdělávání zaměstnanců
- péči o zaměstnance
- využívání personálního informačního systému (Šikýř, 2016).

**Tabulka 2 Porovnání personálních činností**

Bláha	Dvořáková	Armstrong	Koubek
analýza a personální plánování	analýza pracovních míst	x	analýza pracovních míst a personální plánování
získávání a výběr zaměstnanců	získávání a výběr zaměstnanců	získávání a výběr zaměstnanců	získávání, výběr a přijímání pracovníků
hodnocení zaměstnanců	řízení pracovního výkonu a hodnocení z.	x	hodnocení pracovníků
odměňování zaměstnanců	odměňování	odměňování a zaměstnanecké výhody	odměňování
rozmisťování zaměstnanců	x	x	rozmisťování pracovníků a ukončení pracovního poměru
péče o rozvoj zaměstnanců	podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	vzdělávání zaměstnanců	vzdělávání pracovníků
x	adaptace zaměstnanců	x	x
x	personální informační systém	politika a praxe ŘLZ	personální informační systém
x	péče o zaměstnance	péče o zaměstnance	péče o pracovníky
x	pracovní vztahy	zaměstnanecké vztahy	pracovní vztahy

Zdroj: (Koubek, 2015; Dvořáková, 2012; Armstrong, 2016a; Bláha, a kol., 2013), vlastní zpracování

Tabulka vyobrazuje personální činnosti napříč autory, kterými jsou (Bláha, a kol., 2013), (Dvořáková, 2012), (Armstrong, 2016a) a (Koubek, 2015) společně se (Šikýř, 2014). Všichni uvedení autoři se shodují na získávání a výběru zaměstnanců jako jednu z personálních činností, dále je to odměňování a vzdělávání. V ostatních personálních

činnostech se autoři liší. (Koubek, 2015) a (Dvořáková, 2012) mají personální činnosti detailnější a rozpracovanější než zbytek autorů.

### **Vytváření a analýza pracovních míst**

(Šikýř, 2014) bere vytváření a analýzu pracovních míst jako plánování a pokrytí potřeb, personálního rozvoje zaměstnanců a vytváření plánů personálních činností. (Armstrong, a kol., 2015) posuzuje plánování lidských zdrojů jako plánování potřeb organizace do budoucna, rozhodování o tom, kolik bude organizace potřebovat zaměstnanců a jakého druhu. (Dvořáková, 2012) definuje plánování lidských zdrojů jako plánování potřeby zaměstnanců, a to z pohledu struktury, počtu a plánování procesů, které jsou potřeba k jejímu pokrytí. Z pohledu (Bláha, a kol., 2013) se jedná o plánování zaměstnanců k výkonu práce, analýzu pracovních míst i analýzu vzdělávání a rozvoje. Personální plánování (Koubek, 2015) považuje za plánování potřeb zaměstnanců a jejich činností v dané organizaci a personální rozvoj zaměstnanců. Do analýzy zahrnuje definování pracovních úkolů společně s pravomocemi, odpovědností a popisem pracovních míst. (Bláha, a kol., 2013) a (Koubek, 2015) se shodují pojmově i obsahově se všemi autory kdežto (Dvořáková, 2012) tuto činnost udává ve zkráceném názvu bez personálního plánování a (Šikýř, 2014) uvádí tuto činnost pod pojmem vytváření a analýza pracovních míst. (Armstrong, a kol., 2015) tento pojem neuvádí, ale vysvětluje ho po obdobné obsahové stránce pod pojmem řízení lidských zdrojů. Ve své podstatě řízení lidských zdrojů znamená totéž jako personální plánování.

### **Obsazování volných míst**

Je vysvětleno jako obsazování nově vytvořených pracovních míst či uvolněných, získávání vhodných uchazečů, příjem a adaptaci. (Šikýř, 2014).

*Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání. Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Požadavky týkající se potřeby lidí vyplývají z momentální situace, kdy se vytvářejí nová místa, rozšiřuje se kruh zajišťovaných činností nebo se nahrazují odcházející zaměstnanci* (Armstrong, a kol., 2015). Dle (Koubek, 2015) tato činnost zajišťuje přípravu informací o volných místech a jejich následné zveřejnění, přípravu formulářů, předvýběr, pohovory a rozhodování o přijetí. Z hlediska (Dvořáková, 2012) se jedná o metody výběru zaměstnanců, orientace nových zaměstnanců a ukončování pracovních poměrů. Dle (Bláha, a kol., 2013) tato činnost vyplývá z plánování lidských

zdrojů. Cílem podniku je přilákat a získat za přiměřené náklady a daného termínu takové zaměstnance, kteří budou nejlépe splňovat požadavky kladené organizací.

Pojem obsazování volných míst využívá pouze Šikýř a ostatní autoři jako (Koubek, 2015), který zahrnuje navíc přijímání, (Armstrong, a kol., 2015), (Dvořáková, 2012) a (Bláha, a kol., 2013) tuto činnost popisují jako získávání a výběr zaměstnanců. Tudíž se tito autoři shodují pojmově i obsahově, ale lze říci, že (Dvořáková, 2012) jako jediná zmiňuje pod touto činností ukončování pracovních poměrů a tím se z části obsahové stránky liší.

### **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**

Účelem oblasti řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců je své zaměstnance usměrnit k výkonu ujednané práce a získávání zpětné vazby (Šikýř, 2014).

Dle (Armstrong, a kol., 2015) hraje řízení pracovního výkonu důležitou roli v odměňování svých zaměstnanců tím, že zaměstnancům bude poskytnuta pozitivní zpětná vazba a tím i řádné uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy. Řízení pracovního výkonu může být bráno i jako proces rozvoje. (Koubek, 2015) popisuje hodnocení zaměstnanců jako hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců kam spadá příprava formulářů, časový plán hodnocení, metody hodnocení, vyhodnocování a kontrola opatření. (Bláha, a kol., 2013) uvádí, že hodnocení zaměstnanců spadá do základních úkolů vykonávaných manažery. Hodnocení slouží k vedení, motivaci a rozvoji zaměstnanců a také jako nástroj k podpoře jejich výkonu, chování a inspirace. Poskytuje shrnutí výkonů jednotlivých zaměstnanců za předešlá období, pomocí kterých se může zaměstnanec zlepšovat. Lze zde řešit i ambice zaměstnanců (Bláha, a kol., 2013).

Jedná se o zhotovení metod k hodnocení zaměstnance a jeho podniku, která je součástí k řízení pracovního výkonu (Dvořáková, 2012).

V názvu činnosti pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců se shoduje (Dvořáková, 2012) a (Šikýř, 2014). (Koubek, 2015) a (Bláha, a kol., 2013) se od nich liší pojmově a využívají k popisu této činnosti jen hodnocení zaměstnanců, ale obsahově se shodují jak s (Dvořáková, 2012), tak s (Šikýř, 2014). (Armstrong, a kol., 2015) zde popisuje pouze roli řízení, která souvisí s odvedenou prací jako u činnosti hodnocení.

### **Účel odměňování zaměstnanců**

Závisí na ocenění skutečného výkonu zaměstnanců a jejich stimulaci k dosažení požadovaného výkonu (Šikýř, 2014). Odměňování dle (Koubek, 2015) ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců a jejich motivaci, další souvislost je s poskytováním zaměstnaneckých výhod. Z pohledu (Dvořáková, 2012) se jedná o tvorbu mzdového systému,

zaměstnaneckých výhod, které jsou poskytovány zaměstnancům. (Armstrong, 2016) popisuje tuto činnost jako cíl k uspokojování potřeb organizace, uznávání úspěchů a výkonů a poskytování zaměstnaneckých výhod. (Bláha, a kol., 2013) vysvětlují tuto činnost jako jednu z nejúčinnějších, která slouží k motivaci zaměstnanců a také je nástrojem sloužící k ovlivňování pracovního postupu kladeného na zaměstnance.

U této činnosti je mezi autory jednoznačná shoda jak pojmová, tak obsahová.

### **Rozvoj a vzdělávání**

Dle (Šikýř, 2014) se zabývá prohlubováním a rozšiřováním znalostí a dovedností zaměstnanců, které jsou potřeba k vykonávání sjednané práce.

Účelem je, aby si pracovníci v organizaci osvojovali a rozvíjeli doposud své získané znalosti, dovednosti a schopnosti, které potřebují k výkonu své práce, tak aby byla co nejefektivnější. (Armstrong, a kol., 2015).

Vzdělávání identifikuje vzdělávací potřeby, plánování vzdělávání a následné hodnocení procesu a výsledků vzdělávání s jeho účinností (Koubek, 2015). Pomocí vzdělávání a rozvoje lze provést identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců a rozvoj managementu. Souvisí s tím plánování, organizace, příprava a hodnocení účinnosti vzdělávání a také rozvoje zaměstnanců (Dvořáková, 2012). (Bláha, a kol., 2013) popisuje rozvoj zaměstnanců jako obsáhlý pohled na to, jak politika s praxí rozvoje a vzdělávání mohou přispět k plnění cílů podniku. Jde především o to, aby podnik měl v současné době tak i budoucí k dispozici správnou kvalitu svých lidí (Bláha, a kol., 2013).

Autoři se shodují po obsahové stránce. Po pojmové stránce (Bláha, a kol., 2013) uvádí trošku odlišný název činnosti bez uvedení slova vzdělávání, ale obsahově myslí totéž, co zbylí autoři.

### **Péče o zaměstnance**

Zaměřuje se na hodnoty, které mají vliv na zaměstnance. To znamená pracovní doba, prostředí, bezpečnost, pracovní vztahy apod. (Šikýř, 2014). (Armstrong, a kol., 2015) popisuje, že pohoda zaměstnanců se odráží od kvality pracovního života, který je ovlivněn jejich zaměstnavatelem. Jedná se o pocity spokojenosti zaměstnanců jejich radosti z výkonu práce a pracovního prostředí. Péče o zaměstnance by měla dle (Koubek, 2015) zajišťovat bezpečnost při práci a ochranu zdraví zaměstnanců při výkonu práce, stravování, hygienické podmínky, organizování kontrol a životní podmínky zaměstnanců. (Dvořáková, 2012) vidí tuto činnost jako organizaci sociálních služeb a aktivit volného času, prevence rizik a péči o bezpečnost a hygienu.

V této činnosti se shodují všichni autoři kromě (Bláha, a kol., 2013), který tuto činnost neuvádí ve své knize. Ostatní autoři se shodují v obou směrech.

### **Rozmíst'ování pracovníků**

Tuto činnost považuje (Koubek, 2015) za zařazování pracovníků do práce, převelení na jinou práci, povýšení, přeřazení na nižší funkci a propouštění. (Bláha, a kol., 2013) tuto činnost pouze zmiňují jako jednu z personálních činností, ale její popis ve své knize neuvádí.

(Dvořáková, 2012), (Šikýř, 2014) a (Armstrong, 2016a) tuto personální činnost nezmiňují ve své tvorbě ani pod jiným pojmem. (Koubek, 2015) se od (Bláha, a kol., 2013) liší pojmově, protože ve své knize zmiňuje navíc ukončování pracovního poměru.

### **Pracovní vztahy**

Pracovní vztahy popisuje (Dvořáková, 2012) jako přímou a nepřímou participaci zaměstnanců na řízení. (Koubek, 2015) tuto činnost uvádí jako jednání mezi vedením podniku a zaměstnanci (odborníky), jednání, komunikaci v podniku, sledování stížností apod. (Armstrong, a kol., 2015) uvádí, že zaměstnanecké vztahy jsou záměry podniku v oblasti řízení vztahů mezi zaměstnanci a odborovými organizacemi. U této činnosti se (Armstrong, a kol., 2015) odlišuje od (Dvořáková, 2012) a (Koubek, 2015) pouze pojmově nikoliv obsahově. (Bláha, 2013) tuto personální činnost neuvádí.

### **Personální informační systém**

Dle (Koubek, 2015) souvisí se zajišť'ováním, uchováváním, zpracováním dat, které se týkají zaměstnanců, mzdy, práce a sociálních záležitostí. (Dvořáková, 2012) *tuto činnost popisuje jako tvorbu, implementaci a aplikaci při správě personální administrativy a k vnitřní komunikaci.* (Armstrong, a kol., 2015) tuto činnost řadí pod politiku a praxi řízení lidských zdrojů. Slouží k lepší dostupnosti informací, zlepšení produktivity, zlepšování služeb apod.

(Dvořáková, 2012) a (Koubek, 2015) se shodují pojmově i obsahově. (Armstrong, a kol., 2015) se ve své podstatě shoduje také na úrovni pojmu a ve značné míře i obsahově. (Bláha, a kol., 2013) tuto činnost neuvádí.

### **Adaptace zaměstnanců**

Podle (Dvořáková, 2012) spočívá v pokrývání potřeb lidských zdrojů, ve výběru a orientaci nově přijatých zaměstnanců a posléze v ukončení pracovních poměrů. (Armstrong, 2016a) a (Bláha, a kol., 2013) tuto činnost neřadí mezi hlavní personální činnosti.



### 3.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je tvořena na základě kompetencí podle národní soustavy povolání. *Jedná se tedy o soustavně rozvíjený a na internetu všem dostupný katalog popisů povolání a je nástrojem pro zvýšení mobility pracovní síly na základě potřeb trhu, které identifikují zaměstnavatelé a odborníci z trhu práce* (Národní soustava povolání, 2023d).

*Kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností a postojů umožňující pracovní uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. Vyjadřují předpoklady k výkonu určitého souboru činností* (Národní soustava povolání, 2023c).

Uživatelům je k dispozici katalog povolání a katalog kompetencí. V katalogu kompetencí se nachází centrální databáze kompetencí. *Centrální databáze kompetencí (CDK) je autonomním systémem pro správu kompetencí, což je prostředek, kterým jsou v Národní soustavě povolání popisovány požadavky na pracovníka. Je nástrojem, který umožňuje strukturovaně popsat soubor požadovaných kompetencí pro výkon jednotek práce* (Národní soustava povolání, 2023b).

Kompetence se i nějakým způsobem klasifikují. *Jedná se o třídění a kódování jednotlivých kompetencí z hlediska typu a obsahu kompetence a její činnostní a znalostní dimenze. Klasifikace a jasně daná hierarchie kompetencí umožňuje správu a aktualizaci kompetenčního modelu* (Národní soustava povolání, 2023b).

#### Obrázek 1 Struktura kompetenčního modelu



Zdroj: (Národní soustava povolání, 2023)

V práci budou řešeny odborné znalosti a měkké kompetence.

Odborné znalosti jsou vědomosti, které jsou potřeba pro výkon pracovní činnosti.

Měkké kompetence jsou požadavky, které jsou potřeba pro kvalitní výkon zaměstnance, který je nezávislý na odbornosti, ale na komplexní schopnosti člověka. Měkké kompetence se vyjadřují číselnou hodnotou podle, které značí, jak moc je kompetence vyžadována pro pracovní výkon (Národní soustava povolání, 2023c). Všechny měkké kompetence a odborné znalosti potřebné pro zaměstnance zemědělského podniku Neveklov a.s. se nachází v (příloha č. 11-17).

### 3.3 Personální strategie

Personální strategie zahrnuje dlouhodobé, komplexně pojaté a obecné cíle organizace v oblasti, kde se využívají lidské zdroje. Mezi personální strategií patří i způsoby, metody a konkrétní kroky, které vedou k dosahování požadovaných cílů (Průcha, a kol., 2012).

Personální strategie je východiskem personální práce. Strategie vychází ze strategie organizace a určuje tak dlouhodobou koncepci řízení a vedení lidí v organizaci. Jedná se tedy o optimální způsob získávání, využívání a rozvoj lidí k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Z komplexní strategie poté vzniká specifická strategie, která se týká jednotlivých personálních činností, například personální strategie hodnocení, výběru, odměňování a vzdělávání (Šikýř, 2016).

*Strategie lidských zdrojů (personální strategie) vyjadřují záměry organizace týkající se politik a postupů v řízení lidských zdrojů, zejména jak by tyto politiky a postupy měly být propojeny se strategií organizace, stejně jako mezi sebou navzájem* (Armstrong, a kol., 2015). Strategie lidských zdrojů či jiná, musí mít dvě základní a podstatné náležitosti, kterými jsou: musí obsahovat strategické cíle, což znamená určité výsledky, kterých má být pomocí strategie dosaženo a dále musí obsahovat plán akcí, který vyjadřuje postup a prostředky k dosažení strategických cílů (Armstrong, a kol., 2015).

(Armstrong, a kol., 2015) dělí strategické řízení na řízení zaměřené na vysoký výkon, na vysokou míru oddanosti, vysokou míru zapojení. Rozlišují také specifické strategie lidských zdrojů mezi, které patří například řízení lidského kapitálu, řízení znalostí a talentů, odměňování, spokojenost zaměstnanců, rozvoj organizace apod. Jsou to tedy záměry organizace v jednotlivých oblastech.

### 3.3.1 Personální útvar

Personální útvar zabezpečuje administrativní činnosti, které vychází z pracovněprávních předpisů. Především se jedná o koncepční, metodické a analytické činnosti, které souvisí s řízením a vedením zaměstnanců (Dvořáková, 2012).

Je to tedy specializované pracoviště určené na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou stránku personální práce (poradenskou, organizační, kontrolní apod.) a také poskytuje speciální služby vedoucím zaměstnancům tak i jednotlivým (Koubek, 2015).

Počet personalistů, kterých je potřeba do organizace závisí na velikosti podniku, to znamená z hlediska počtu zaměstnanců. Aby vzniklo místo pro personalisty, je zapotřebí 100 až 150 zaměstnanců. Jedná se, ale pouze o empirický poměr (Šikýř, 2016).

V malé organizaci se pozice personalisty zpravidla nenachází. Činnost, kterou vykonává personalista zde zastupuje majitel či vrcholový manažer. Ve střední organizaci většinou již bývá jedno místo pro personalistu vytvořeno. Bývá i vytvořen útvar s vedoucím a menším počtem 2-3 personalistů. Může nastat, že tento útvar bývá součástí jiného útvaru či je na stejné úrovni jako jiné útvary například výroba, obchod apod. Ve velké organizaci bývá vytvořen velký a vnitřně strukturovaný personální útvar s vedoucím zaměstnancem a větším počtem personalistů. Tyto personalisté jsou specializovaní na určitou personální činnost (výběr, hodnocení odměňování apod.) (Šikýř, 2016).

Některé personální činnosti mohou být zabezpečovány prostřednictvím poskytovatelů personálních služeb takzvaně outsourcing. Mohou být vyčleněny tyto činnosti (získávání zaměstnanců, vzdělávání, koučování, poradenství, zpracování mezd apod.) Při využívání outsourcingu se firmy mohou více soustředit na hlavní činnost, značná úspora nákladů či minimalizace rizik a přístup ke znalostem (Šikýř, 2016).

*Součástí personálního útvaru jsou personalisté, kteří v organizaci poskytují poradenství a služby v takových oblastech, jako je plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj, péče o zaměstnance či zaměstnanecké vztahy. Významně tím přispívají k dosahování očekávané efektivnosti a úspěšnosti organizace (Armstrong, a kol., 2015).*

Základní úlohou osob personalistů je poskytování služeb, které souvisejí s lidskými zdroji, také se podílí na vytváření prostředí, které umožňuje vyšší angažovanost jednotlivců tím, že jim umožňuje, aby co nejlépe využili své schopnosti a mohli tak zhodnotit svůj potenciál jak v zájmu vlastním, tak organizace. Jejich role se stále více orientuje

podnikatelsky, tím pádem přispívají stále více k dosahování trvalé konkurenční výhody organizace (Armstrong, a kol., 2015).

Dle (Armstrong, a kol., 2015) se personální útvary liší na základě jejich fungování. Řízení lidských zdrojů není homogenní tedy zahrnuje různorodé role a činnosti. Rozdíly najdeme mezi organizacemi, tak i mezi úrovněmi dané organizace. Personální útvary mohou být také rozděleny podle rolí a činností, které jsou nezávislé. Velikost personálního útvaru se odráží od velikosti organizace a jejich decentralizovaných činností a zaměstnávaných lidí. Podle průzkumu Incomes Data Service se ukázalo, že v malých a středních podnicích (1 až 499 pracovníků) byl medián počtu personalistů 3,5 personalisty a ve velkých podnicích (500 a více pracovníků) 20 personalistů. *Tradiční organizace personálního útvaru zahrnuje personálního ředitele, který je odpovědný přímo generálnímu řediteli, a další personalisty, kteří odpovídají za zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování nebo zaměstnanecké vztahy* (Armstrong, a kol., 2015).

(Váchal, a kol., 2013) *vidí personální útvar jako pracoviště, specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální činnosti a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům. Zpravidla komunikuje i s mimopodnikovými institucemi (trh práce, institut státní statistiky apod.).*

Stavba personálního útvaru se odvíjí od podmínek organizace:

- aktuální stav organizace,
- velikost organizace,
- počet zaměstnanců v organizaci
- činnost, na kterou se podnik zaměřuje,
- systém řízení,
- motivační a kvalifikační úroveň zaměstnanců,
- podmínky na trhu apod. (Váchal, a kol., 2013).

Personální útvar zodpovídá za funkce a úkoly personálního řízení. Tyto funkce můžeme členit na funkce:

- **koncepční** – zde útvar vypracovává podklady pro koncepci politiky jak personální, tak sociální s její aktualizací,
- **plánovací** – odpovědnost za zpracování plánů personálního i sociálního rozvoje podniku, který je v souladu se strategií podniku a cíli,

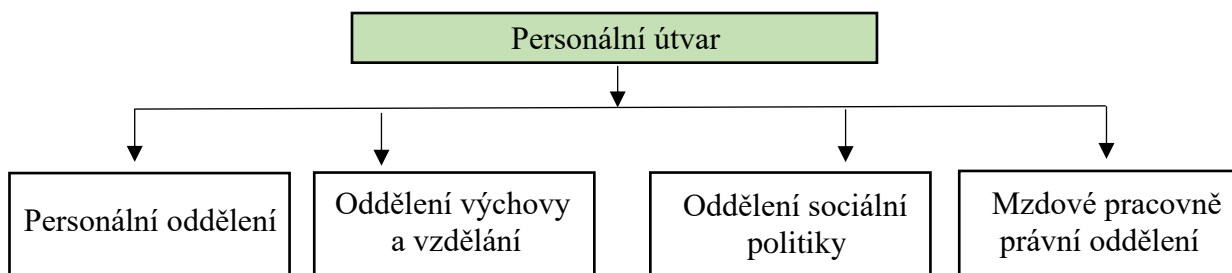
- **řídící a koordinační** – stanovení všech směrů, úkolů, priorit celého personálního řízení,
- **metodická** – poskytování návodů na dílčí úkoly personálního řízení,
- **informační** – poskytování informací zaměstnancům o pracovním uplatnění,
- **poradenská** – poradenské služby poskytované jak vedoucím zaměstnancům v otázkách vedení lidí apod., tak i všem zaměstnancům,
- **výzkumná a expertní** – zjišťování informací o názorech, které souvisí se spokojeností zaměstnanců, hodnocení, srovnávání apod (Váchal, a kol., 2013).

Úloha celého personálního útvaru spočívá ve zlepšování péči o rozvoj lidského potenciálu. Je dobré se zaměřit na tyto konkrétní úkoly, kterými jsou optimální využívání fondu, dodržování zákonů v oblasti práce, plánování potřeb zaměstnanců, získávání zaměstnanců, formování týdnů, vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a pracovníků apod (Váchal, a kol., 2013).

*Začlenění personálního útvaru do organizační čili řídicí struktury podniku musí za všech okolností odpovídat úloze personálního řízení a jeho vlivu na úspěšnost podniku. Proto je v současné době personální útvar zařazen v organizační struktuře podniku jako útvar na úrovni výrobního, obchodního a dalších útvarů. Vedoucí personálního útvaru – personální manažer – je podřízen přímo vrcholovému vedoucímu podniku, je členem vrcholového vedení podniku neboli top managementu. Začlenění personálního útvaru v malém podniku ukazuje zároveň rozsah činnosti tohoto útvaru, který může být tvořen i jedním pracovníkem. Jakmile roste velikost podniku a rostou požadavky na jeho činnosti, roste i význam útvaru (Váchal, a kol., 2013).*

1. Funkcionální uspořádání – rozděleno na dílčí útvary podle obsahovaného zaměření jejich činnosti. Toto je upořádání malého a středně velkého podniku:

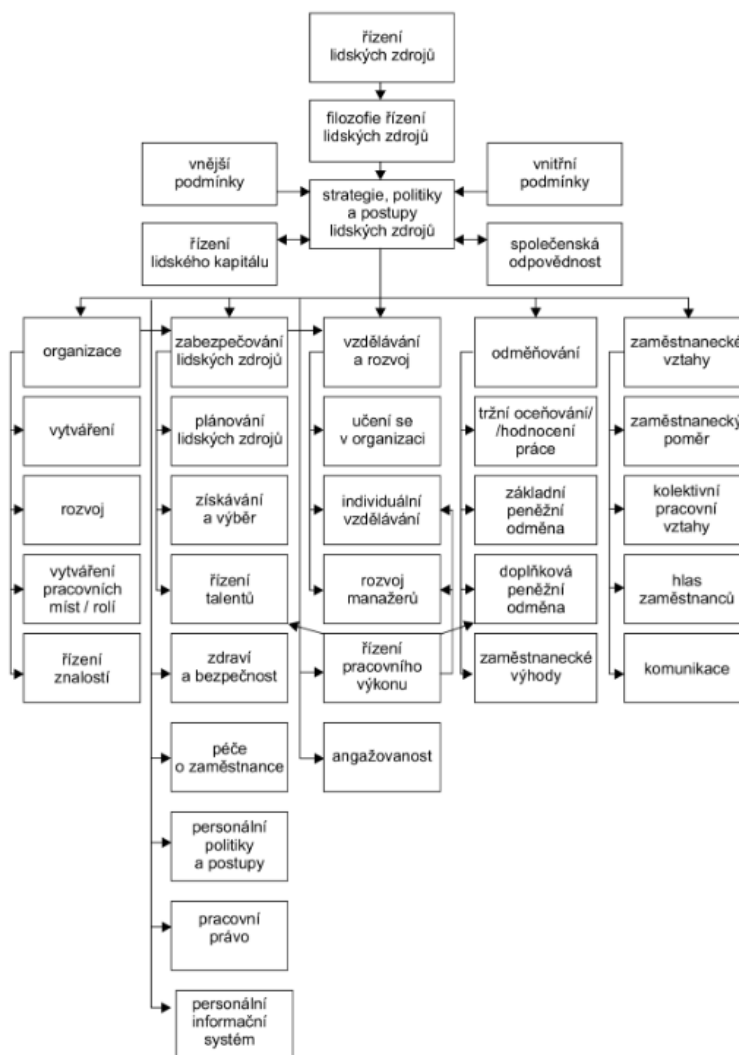
**Schéma 3 Funkcionální uspořádání personálního útvaru malého a středně velkého podniku**



Zdroj: (Váchal, a kol., 2013), vlastní zpracování

Od 80. a 90. let je personální útvar ve většině případech přejmenován na útvar lidských zdrojů. K tomu přejmenování dochází ve větší míře ve velkých společnostech. Útvar lidských zdrojů poskytuje, jak již zmiňuje (Váchal, a kol., 2013), koncepční, metodické, analytické a poradenské služby pomocí kterých zabezpečuje provádění operativních personálních činností (Dvořáková, 2012). *Postavení personálního útvaru v organizační struktuře vyjadřuje, jaký význam přikládá vrcholový management personální práci a jaké postavení má vedoucí personálního útvaru např. personální ředitel ve vztahu k ostatním vedoucím zaměstnancům. Organizační uspořádání personálního útvaru charakterizuje jeho organizační strukturu. Je ovlivněno řadou faktorů, jako je velikost organizace, vlastnická forma, obor činnosti, strategie organizace a lidských zdrojů, počet a struktura zaměstnanců, kultura apod.* (Dvořáková, 2012).

**Obrázek 2 Role personálního útvaru**



Zdroj: (Armstrong, a kol., 2015)

### 3.3.2 Personalista

*Role personalisty se definuje jako aplikovaná podnikatelská disciplína, která se specializuje na lidi a organizaci. Personalisté musí být schopni jednat na základě pochopení souvislostí. Musí pochopit souvislosti týkající se podnikatelské činnosti, vnějšího prostředí i vnitřních podmínek organizace. Personalisté mohou hrát proaktivní roli, účastnit se vytváření strategie organizace, rozvíjet integrované strategie lidských zdrojů a poskytovat poradenství v záležitostech týkajících se prosazování základních hodnot a etických principů. Personalisté pomáhají zlepšovat schopnost organizace, efektivně dosahovat očekávaných cílů (Armstrong, a kol., 2015).*

*Personalisté tradičně odpovídají za personální administrativu i koncepční a metodické aspekty personální práce. Role personalistů spočívá v tom podílet se na tvorbě strategie lidských zdrojů a zajistit efektivní výkon personálních procesů (Dvořáková, 2012).*

Počet personalistů, který je potřeba v organizaci je ovlivněn počtem zaměstnanců. Zpravidla místo personalisty vzniká, když je v organizaci zhruba 100 popřípadě 150 zaměstnanců. V menších organizacích není z ekonomického hlediska podstatné vytvořit tuto specializovanou pracovní funkci. Tuto funkci zastává vrcholový manažer nebo majitel (provádí kolik je potřeba zaměstnanců, výběr a jejich rozmístění, stanovení výše mzdy a zaměstnanecké výhody). Na druhé straně personální administrativu vykonává zaměstnanec (účetnictví, správa pracovněprávních záležitostí). Ve středním podniku, kde je 100 až 500 pracovníků je již zřízen pracovní útvar ve kterém je personální manažer a dvě až tři místa pro personalisty (Dvořáková, 2012).

(Bláha, a kol., 2013) uvádějí, že personalisté zastávají různé role. Celkem jsou čtyři a patří tam role strategického partnera, odborného specialisty, oblíbence zaměstnanců a zprostředkovatele změny.

*Obecným úkolem personalistů jako strategického partnera je uvádět strategii do života. Personalisté jako odborní specialisté obecně zlepšují účinnost a efektivnost práce, kterou vykonávají. V roli oblíbence zaměstnanců se personalisté zaměřují na hledání rovnováhy mezi požadavky zaměstnance a zdroji k jejich splnění. S rolí zprostředkovatele změny souvisí pak obecné zvládnutí jak teorie, tak praxe změny (Bláha, a kol., 2013). Zde je rozšířený popis určitých rolí:*

- strategický partner – provádí analýzu externího podnikatelského prostředí, která slouží ke zjištění hrozeb pro organizaci. Hodnotí prostředí podniku za

účelem identifikace silných a slabých stránek kultury. Pomáhá implementovat strategii, pomáhá k lepší konkurenceschopnosti apod.,

- odborný specialista – definuje jaká je role personální práce a útvaru pomocí čehož vytváří hodnoty pro organizaci. Poskytuje služby interním zaměstnancům, vede manažery a poskytuje jim rady. Rozvíjí personální politiku, řeší personální postupy s čímž se pojí i měření personální práce z pohledu efektivity a výkonnosti,
- oblíbenec zaměstnanců – věnuje se potřebám současných zaměstnanců. Pomáhá k tomu, aby problémy, které mají zaměstnanci byli vyslyšeny a mluví za ně v diskusích s managementem. Hlídá zákonné normy zaměstnanců, tak aby byli dodržovány a pomáhá rozvíjet vztahy na pracovišti,
- zprostředkovatel změny – podává návrhy na inovace v organizaci a pomáhá k vzniku nových změn. Podporuje myšlení zaměstnanců a podává návrhy k tomu, jak může být změna provedena. Provádí analýzu rizik, překážek a úkolů. Podává návrhy komunikační strategie, která slouží k tomu, jak budou zaměstnanci informováni o změně a také je realizuje (Bláha, a kol., 2013).

### 3.4 Vzdělávání zaměstnanců

*Vzdělávání zaměstnanců je proces, při němž lidé získávají anebo rozvíjí specifické dovednosti, znalosti a postoje potřebné pro kompetentní výkon na jejich současné pracovní pozici. Vzdělávání je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení. Vzdělávací aktivity jsou časově ohraničené, mají svůj začátek i konec (Bláha, a kol., 2013).*

*Kdežto rozvoj se liší od vzdělávání v tom, že dle (Bláha, a kol., 2013) se jedná o vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí, dovedností a schopností k stavu budoucímu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně našich znalostí, dovedností a schopností. Jedná se o vzdělávací aktivity zaměřené na přípravu zaměstnanců pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly.*

*Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat (Koubek, 2015).*



Dle (Šikýř, 2014) je smyslem vzdělávání systematicky formovat, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (dovednosti, znalosti a chování) zaměstnanců k vykonávání dohodnuté práce a dosahování potřebných výkonů. Souvisí také s personálním rozvojem zaměstnanců, tedy s kariérou.

Vzdělávání zaměstnanců zahrnuje jak vlastní proces, tak i výsledek vzdělávání. Je to bráno z pohledu získávání nových znalostí, dovedností, postojů a chápání. Na základě tohoto jsou uváděny čtyři typy vzdělávání:

- **instrumentální vzdělávání** – za účelem lepšího vykonávání pracovní činnosti a pracovní role, tedy vzdělávání aplikované při výkonu práce,
- **poznávací vzdělávání** – zaměřuje se na zlepšení znalostí a pochopení,
- **citové vzdělávání** – toto vzdělávání má za následek formování postojů a pocitů,
- **sebereflektující vzdělávání** – slouží k rozvoji nových vzorců vnímání, myšlení a chování. Tyto vzorce vytváří nové znalosti (Egerová, 2012).

*Mezi cílové skupiny vzdělávání v podniku jsou homogenní skupiny pracovníků, pro které je konkrétní vzdělávací akce určena. Ve středních a velkých podnicích jsou pracovníci většinou rozděleni podle pracovního zařazení či druhu vykonávané práce, s ohledem na společné vzdělávací potřeby. Pro potřeby podnikového vzdělávání můžeme pracovníky členit na nově nastupující, nekvalifikované pracovníky, dělnické profese, odborné pracovníky, specialisty, vedoucí a jedince s vysokým odborným potenciálem (Průcha, a kol., 2012).*

### **3.4.1 Rozvoj pracovníků**

Rozvoj pracovníků je jako soubor jednotlivých rozvojových aktivit, jejichž cílem je připravit dané pracovníky na obtížnější a širší pracovní úkoly, které vyžadují kvalitativně vyšší úroveň dovedností, schopností a znalostí. Úkoly jsou převážně zaměřeny na získání znalostí a dovedností z hlediska budoucích potřeb organizace i každého jednotlivce. Dále se tyto aktivity podílejí na rozvoji a potencionálu pracovníka. Tyto aktivity přispívají ke zvýšení konkurenceschopnosti pracovníka uvnitř tak i vně organizace (Egerová, 2012).

### **3.4.2 Přínos vzdělávání zaměstnanců**

Mezi hlavní přínos a rozvoj pracovníků pro organizaci patří zlepšení výkonnosti jak už týmové, individuální tak podnikové. Na základě vzdělávání lze získat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jsou jim poskytnuty různé příležitosti ke vzdělávání. Pokud se

zaměstnanec bude účastnit vzdělávacích aktivit, může dostat i dodatečnou nepeněžní odměnu. Dalším důvodem je zlepšení a rozšíření jejich dovedností na základě nové kvalifikace. Zvyšuje se také oddanost zaměstnanců, díky čemuž se zvyšuje jejich loajalita, která vede ke ztotožnění se s posláním a cíli organizace. Zvyšuje se i porozumění pro důvodné změny a pracovníci se vybavují znalostmi a dovednostmi, které jim pomáhají se lépe přizpůsobit novým situacím. Linioví manažeři jsou vybaveni určitými dovednostmi, které potřebují k řízení a rozvíjení lidí. Jedním z dalších přínosů je i vytváření pozitivní kultury v organizaci a zabezpečení vyšší úrovně služeb, která je poskytována zákazníkům. Jako poslední přínos vzdělávání svých zaměstnanců je minimalizace nákladů na vzdělávání (Egerová, 2012).

### **3.4.3 Přístupy podniků ke vzdělávání svých zaměstnanců**

Přístupy ke vzdělávání jsou brány jako jedny z klíčových faktorů ovlivňující implementaci e-learningu do podnikového vzdělávání (Egerová, 2012).

Dle (Egerová, 2012) přístupu podniků ke vzdělávání svých zaměstnanců tyto podniky dělíme na:

#### **Podnik, který vzdělávání neprovádí vůbec či v omezené míře**

Sem spadají pouze povinné a zákonné vzdělávání či takové, které doplňují dovednosti nezbytné k výkonu pro požadovanou práci. Podniky raději upřednostňují osoby už s požadovanými dovednostmi a schopnostmi. Není zde potřeba zaměstnance vzdělávat, a je na nich se individuálně vyrovnat s požadavky pracovního místa. Hlavní myšlenkou je, že vzdělávání je individuální věc každého zaměstnance (Egerová, 2012).

#### **Nesystematické vzdělávání**

Podniky při nesystematickém vzdělávání poskytují svým zaměstnancům pouze jednorázové, náhodné a nepravidelné vzdělávání, které je zaměřeno na pokrytí aktuálních potřeb jednotlivců. U tohoto typu vzdělávání chybí provázanost s ostatními personálními procesy. Aktivity a vzdělávání nejsou částí strategických priorit, a tudíž nejsou ani propojeny s podnikovou strategií. Efektivnost je tak problematická (Egerová, 2012).

#### **Systematické vzdělávání**

Na této úrovni je vzdělávání vnímáno jako jedna z klíčových personálních činností. Je zde propojena personální strategie s celkovou podnikovou. Toto vzdělávání vychází ze zásad a požadavků vzdělávání a rozvoje v dané organizaci. Sleduje tak naplňování

strategických cílů. Do této části vzdělávání patří kapitola, která bude specifikována níže, a to je cyklus vzdělávání zaměstnanců (Egerová, 2012).

### **3.5 Podnikové vzdělávání**

Podnikové vzdělávání je soubor veškerých vzdělávacích aktivit poskytovaných zaměstnavatelem, které slouží k rozšíření znalostí a dovedností zaměstnanců. Jedná se o systém, který by měl odstranit rozdíly mezi požadavky na pracovní místo a skutečným výkonem práce zaměstnance (Veteška, 2016).

Hlavním cílem dle (Koubek, 2015) je rozvinout znalosti u zaměstnanců a zvýšit tak jejich motivaci k výkonu práce. Jedná se o komplexní přípravu na nadcházející zaměstnání. Jako prvopočátek jsou brány školy poté vzdělávání v dospělém věku, které souvisí s naším povoláním (Koubek, 2015).

Do podnikového vzdělávání spadají následující činnosti:

- příprava zaměstnanců pro výkon práce,
- přeškolení,
- doškolení,
- zvyšování kvalifikace,
- profesní rehabilitace (Koubek, 2015).

Práce bude zaměřena na podnikové vzdělávání zaměstnanců.

#### **3.5.1 Formy vzdělávání**

##### **Formální vzdělávání**

(Průcha, 2014) *chápe formální vzdělávání jako to, které probíhá v organizovaném prostředí s plánovanými cíli, obsahem a výstupy, tj. převážně ve školách a vzdělávacích institucích. Je strukturováno podle věkových kategorií vzdělávajících se subjektů (primární, sekundární apod.) Vede k získání státem uznávaných certifikací, diplomů a kvalifikací.*

Realizuje se především na středních školách, vyšších odborných školách, vysokých školách apod. Poskytovatelé, kteří poskytují dané vzdělávání jsou uznávané a akreditované instituce (Průcha, 2014).

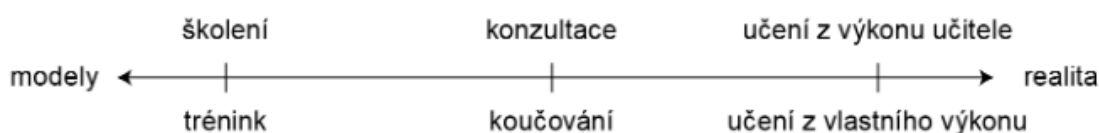
##### **Neformální vzdělávání**

Tyto vzdělávací aktivity probíhají mimo formální vzdělávání, tedy mimo školní systém, tedy v podnicích, zájmových organizacích apod. Je realizováno v mnoha podobách

jako je seminář, kurz, školení, firemní vzdělávání, různé přednášky, akce a zájmové činnosti. Na základě těchto vzdělávání nelze získat uznávaný certifikát či diplom. V některých případech lze získat kvalifikační osvědčení. Toto vzdělávání je dobrovolné, bezplatné či za úplatu (Průcha, 2014).

Tato práce bude zaměřena na organizační neformální vzdělávání, které se zabývá vzděláváním dospělých lidí. Školení a trénink je spíše určen pro velkou skupinu lidí, konzultace, koučování a učení z výkonu vlastního či učitele je spíše pro jednotlivce či menší skupiny. Školení je spíše zaměřeno na znalosti. K získání informací, které nás mají dovést k řešení problému slouží konzultace. Učení z výkonu učitele nám má předat to, jak by měl vypadat výkon, kterému se má účastník naučit (Plamínek, 2014).

### Obrázek 3 Neformální vzdělávání dospělých



Zdroj: (Plamínek, 2014)

#### 3.5.2 Styl vzdělávání

**Tradiční vzdělávání** – toto vzdělávání je blízké školení či školním zážitkům. Komunikace probíhá na základě monologu učitele. O probíraných tématech a metodách rozhoduje zadavatel neboli učitel vzdělávacího programu (Plamínek, 2018).

**Interaktivní vzdělávání** – vzdělávání je blízké tradičním tréninkům. Znalosti a dovednosti jsou u tohoto stylu prověřovány nácvikem či odvozovány z řešení uměle vytvořených modelovaných občas i reálných situací. Zde se už nejedná o monolog, ale dialog a na volbu tématu nemají účastníci vliv (Plamínek, 2018).

**Participativní vzdělávání** – patří do metody vzdělávání workshop. V tomto vzdělávání převažují diskuse a účastníci mají možnost rozhodovat či spolurozhodovat o tématech vzdělávání. Vedení workshopu je spíše ze strany učitele. K řešení účastníci poskytují své reálné aktuální problémy (Plamínek, 2018).

**Volné vzdělávání** – jedná se o volný prostor. O tématech vzdělávání rozhodují výhradně účastníci. Vybraná témata budou během programů řešena. Dále účastníci rozhodují či spolurozhodují o způsobu, jak dané problémy budou řešeny. Učitel zde vystupuje jako partner, který je zdrojem vstupů (Plamínek, 2018).

### 3.6 Cyklus vzdělávání zaměstnanců

Je to stále opakující se cyklus, který identifikuje potřeby, plánování, realizaci a vyhodnocování výsledků vzdělávání. Daná strategie vzdělávání je vytvořena a realizována v souladu s personální strategií zaměstnavatele (Šikýř, 2014).

(Dvořáková, 2012) uvádí, že rozvoj zaměstnanců se zpravidla odehrává v rámci cyklu systematického podnikového vzdělávání, jehož přidanou hodnotou je k potřebám podniku ekvivalentně kvalifikovaný stabilizovaný zaměstnanec, který je motivovaný k dalšímu odbornému a osobnostnímu rozvoji a ke sdílení informací a znalostí s interními a externími partnery.

**Obrázek 4** Cyklus systematického vzdělávání

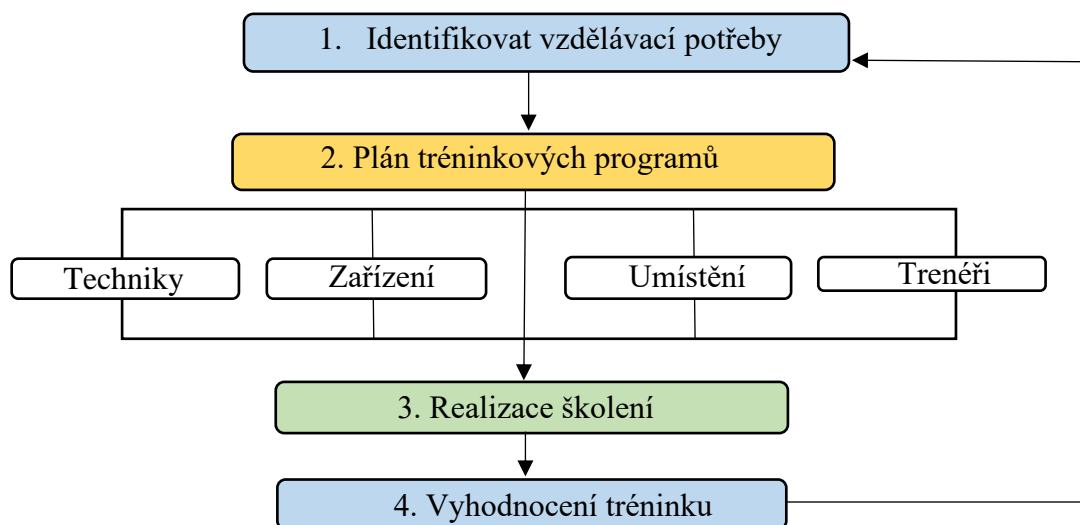


Zdroj: (Šikýř, 2014)

(Dvořáková, 2012), (Egerová, 2012) i (Koubek, 2015) uvádí jako (Šikýř, 2014) velmi identický cyklus rozvoje lidských zdrojů. Zahrnuje tam fázi identifikace potřeby a rozvoje, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávacích aktivit a hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání.

Načež (Armstrong, 2016) uvádí poněkud obdobný cyklus. Začíná se identifikací vzdělávacích potřeb, plánování školicích programů, poté následuje realizace školení a jako poslední je hodnocení školení, které slouží jako zpětná vazba pro plánování školicích programů. Plán školicích programů zahrnuje zajištění trenérů, místa, techniky a vybavení (Armstrong, 2016).

**Schéma 4 Cyklus systematického vzdělávání dle Armstronga**



Zdroj: (Armstrong, 2016), vlastní zpracování

### 3.6.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Tento cyklus zprvu začíná identifikací potřeb vzdělávání. To znamená nesoulad mezi schopnostmi (znalostmi, dovednostmi a chováním) zaměstnanců a požadavky jednotlivých pracovních míst. Identifikace potřeby se provádí pomocí dostupných údajů o pracovních místech (úkoly, pravomoci, povinnosti, odpovědnosti a požadavky k práci) a o zaměstnancích (dosažené vzdělání, potenciál, odborná praxe) (Šikýř, 2014).

*Dle (Váchal, a kol., 2013) potřeba vzdělávání znamená nesoulad mezi schopnostmi (znalostmi, dovednostmi a chováním) zaměstnanců a požadavky pracovních míst. Identifikace potřeby vzdělávání se provádí z údajů týkající se pracovních míst (úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti apod). zaměstnanců (dosažené vzdělání, odborná způsobilost, potenciál apod.) (Váchal, a kol., 2013).*

Identifikace vzdělávání dle (Bláha, a kol., 2013) vychází z procesu, který zajišťuje vzdělávací potřeby ve třech úrovních: jednotlivců-tým-organizace. Vše spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, dovedností a výkonnosti jednotlivců, týmů a organizace v porovnání se zjištěnými údaji. Pomocí toho jsou zjištěny mezery výkonnosti, které je třeba eliminovat a také odstranit (Bláha, a kol., 2013). Daný proces vzdělávacích potřeb probíhá ve třech krocích:

1. **Organizační analýza** – základem pro tuto analýzu jsou údaje o cílech a plánech organizace, o její struktuře, výrobním programu, o počtu, struktuře a pohybu zaměstnanců, údaje o produktivitě, plány zavádění, nové technologie apod.

*Výkonnostní mezeru a potřeby organizace identifikujeme v konfrontaci dvou hledisek: 1. Kde jsme a kam směřujeme, 2. Jaké máme zaměstnance a jaké potřebujeme, abychom dosáhli vytyčených cílů (Bláha, a kol., 2013).*

2. **Analýza práce** – *zde jsou analyzovány činnosti, úkoly, znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců na daných pracovních pozicích. Zdrojem informací mohou být popisy pracovních míst včetně jejich specifikace, rozhovory s odcházejícími zaměstnanci, konzultace s manažery. Zde jsou identifikovány potřeby vzdělávání a rozvoje (Bláha, a kol., 2013).*
3. **Analýza osob** – *zaměřena na individuální charakteristiky jednotlivců a na to, jak vykonávají svou práci. Údaje je možno získat ze záznamů o hodnocení zaměstnance, o vzdělávání, kvalifikaci, o absolvovaných vzdělávacích aktivitách, z výsledků různých testů či z rozhovorů a průzkumů. Identifikace za základě vzdělávacích potřeb (Bláha, a kol., 2013).*

### **3.6.2 Plánování vzdělávání**

Plánování vzdělávání vymezuje několik oblastí, kterými jsou: cíl vzdělávání, cílová skupina (z potřeb vzdělávání), metody (mimo i na pracovištích), instituci, která obstarává vzdělávání, lektora, místo, požadavky na materiální a technické vybavení či služby, metody vyhodnocování výsledků (např. monitorování průběhu) a náklady spojené se vzděláváním (Šikýř, 2014).

Dle (Bláha, a kol., 2013) lze cíle rozdělit na:

- programové čili hlavní cíle – spíše vize, dlouhodobější horizont,
- cíle vzdělávací akce – cíle jednotlivých aktivit,
- dílčí cíle – definují úroveň, kterou bychom měli získat na konci programu.

Dobře zpracovaný plán ohledně vzdělávání by měl odpovídat na tyto otázky:

1. *Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah)*
2. *Kdo se bude vzdělávat? (jednotlivci, skupiny)*
3. *Jakými metodami? (na pracovišti/mimo, metody vzdělávání)*
4. *Kým bude vzdělávání realizováno? (interní/externí vzdělavatelé)*
5. *Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční? (časový plán)*
6. *Kde se vzdělávání uskuteční? (místo konání, zajištění ubytování, stravování)*
7. *Jaké jsou náklady na vzdělávání? (rozpočet)*

8. *Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnosti jednotlivých vzdělávacích akcí? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy)* (Bláha, a kol., 2013).

S tímto plánem vzdělávání zaměstnanců se shoduje i (Koubek, 2015).

(Váchal, a kol., 2013) vymezuje podobný, ale trošku odlišný plán vzdělávání:

1. cíl vzdělávání – cíl vyplývá z potřeb vzdělávání,
2. cílovou skupinu zaměstnanců – vychází z potřeb vzdělávání,
3. metody vzdělávání – určují se metody prováděné na pracovišti nebo mimo ně,
4. instituci zabezpečující vzdělávání – zda vzdělávání provádí zaměstnavatel či externí dodavatel,
5. lektor vzdělávání – zda je interní či externí,
6. místo vzdělávání – zda se vzdělávání bude realizovat v organizaci nebo mimo ni,
7. čas vzdělávání – vzdělávání konané v pracovní době, mimo pracovní dobu, několik dnů apod.,
8. požadavky na materiální a technické vybavení a služby, které souvisí se vzděláváním – studijní materiály, zajištění ubytování nebo dopravy apod.

### 3.6.3 Realizace vzdělávání

Po fázi plánování a jejího ukončení nastává fáze realizace veškerých vzdělávacích aktivit, které navazují na daný předešlý plán. (Dvořáková, 2012) zmiňuje, že samostatná realizace rozvojového programu může probíhat následovně:

- **zajištění a zpracování studijních materiálů**
- **eLearningová příprava** – test k seznámení s obsahem a pojmy
- **organizace cyklu a aktivit** – určité cykly 2-3 h., 2-4 týdny apod.
- **zajištění informativních setkání** – prezenční setkání
- **zajištění dosažitelnosti školitelů** – konzultace během i po rozvojovém programu
- **průběžné vyhodnocování programu** – zpětná vazba
- **závěrečné vyhodnocení programu** – zde by měl být určitý odstup (2 měsíce).

Podle (Váchal, a kol., 2013) se jako první vybere metoda vzdělávání, instituce, lektor, místo a čas vzdělávání. Poté následuje technické vybavení, podmínky pro realizaci s institucí, podají se informace cílové skupině, která se bude vzdělávání účastnit a popřípadě



se zajistí doprava, strava, ubytování. Na závěr se musí vybrat vhodná metoda pro hodnocení vzdělávání a stanovit se náklady (Váchal, a kol., 2013).

*Vlastní realizace vzdělávání spočívá v aplikaci správné metody vzdělávání, která umožní osvojit si požadované schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Váchal, a kol., 2013).*

#### **3.6.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání**

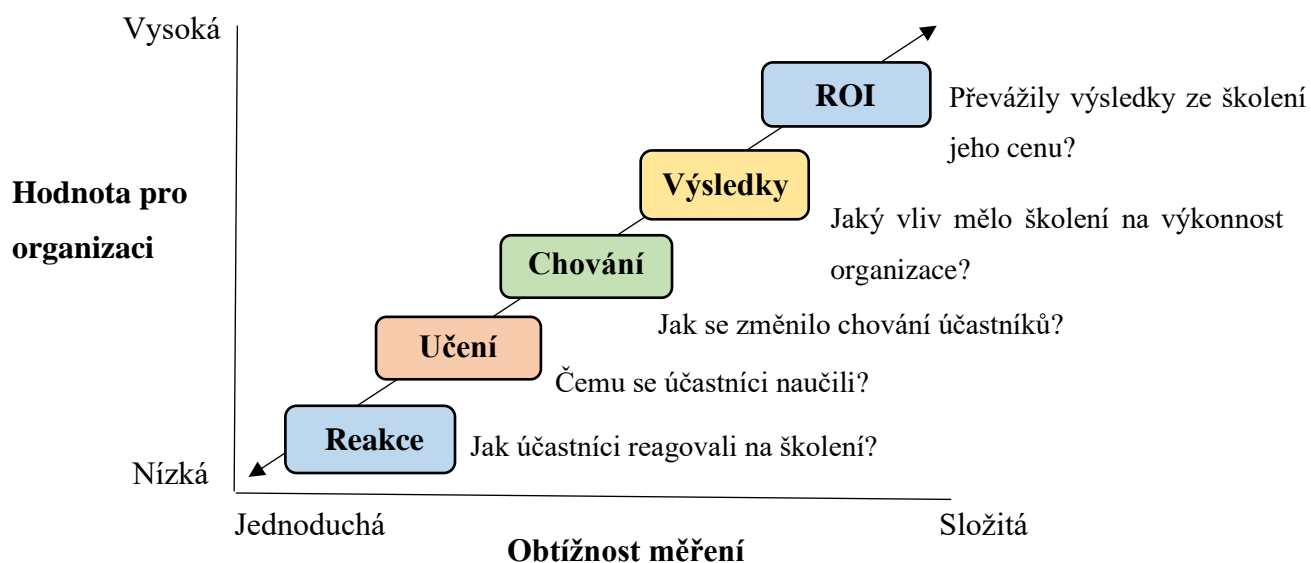
Vyhodnocování výsledků je velmi problematický proces, kvůli stanovení kritérií k hodnocení. Jako první lze vyhodnocovat výsledky dle porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. U tohoto bodu je velmi obtížné sestavit test, který by objektivně změřil přítomnou úroveň znalostí a dovedností účastníků. Druhou a méně spolehlivější metodou je monitorování vzdělávacího procesu společně s programem. Zde se hodnotí vhodnost a daná účinnost jednotlivě zvolených metod a postupů, či hodnocení práce vzdělavatelů. Za třetí je možno kvantifikovat praktický přínos vzdělávání dle ekonomických ukazatelů na základě zvýšení prodeje, kvality, poklesu nákladů apod (Koubek, 2015).

Dle (Armstrong, 2016) má vyhodnocení výsledků procesu vzdělávání 4 úrovně:

1. **Úroveň vyhodnocování reakcí** – zde se vyhodnocuje reakce účastníků na vzdělávání. Tedy vyhodnocuje se spokojenost zákazníků se vzděláváním, vyjadřují se pocity zákazníků a jejich spokojenost a nespokojenost.
2. **Úroveň vyhodnocování poznatků** – jedná se o to, zda byly splněny cíle daného vzdělávání a kolik znalostí si účastník osvojil.
3. **Úroveň vyhodnocování chování** – jak se změnilo chování účastníků před a po vzdělávacím programu.
4. **Úroveň vyhodnocování výsledků** – zhodnocení toho jaké byly přínosy vzdělávání oproti nákladům na vzdělávání.

(Bláha, a kol., 2013) popisují podobný model hodnocení jako (Armstrong, 2016). Phillipsův mode je rozšířený o poznatek ROI, což znamená úroveň návratnosti investic, která slouží k porovnání vynaložených nákladů s finančními přínosy.

**Schéma 5 Phillipsův model hodnocení**



Zdroj: (Bláha, a kol., 2013), vlastní zpracování

### 3.7 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání se dělí na metody prováděné na pracovišti při výkonu práce a mimo pracoviště. Metody prováděné na pracovištích jsou prováděny na určitých pracovních místech a při vykonávání pracovních úkolů jednotlivých zaměstnanců. Jak je uvedeno níže dle (Dvořáková, 2012) jsou to tedy metody on the job. Dle (Lussier, 2019) *se školení na pracovišti provádí na pracovišti s prostředky, které zaměstnanec používá k výkonu práce. Manažer nebo zaměstnanec vybraný manažerem obvykle vede školení jeden na jednoho se stážistou. Vzhledem ke svému prokázanému úspěchu je pracovní instruktážní školení (JIT), specifický typ školení na pracovišti, oblíbeným typem školení používaným po celém světě.*

Metody prováděné mimo pracoviště, jsou vykonávány z větší části mimo organizaci, ale mohou být i vně. Netýkají se postupů při vykonávání běžných pracovních úkolů. Tyto metody se nazývají off the job (Koubek, 2015).

Dle (Koubek, 2015) jsou metody prováděné na pracovištích spíše určené pro vzdělávání dělníků a vzdělávání mimo pracoviště je spíše pro vedoucí zaměstnance či specialisty. V praxi se používají obě metody pro obě kategorie vzdělávání, avšak může docházet k určitým modifikacím, které souvisí s výkonem práce účastníků.

**Tabulka 3 Metody vzdělávání**

Šikýř, Koubek, Dvořáková, Váchal	
Na pracovišti	Mimo pracoviště
instruktáž při výkonu práce	přednáška
asistování	demonstrování
rotace práce	seminář
coaching	x
pověření úkolem	x
Metody, na kterých se autoři neshodují	
mentoring	případová studie
pracovní porady	outdoorové aktivity
counselling	simulace
monitoring	hraní rolí
práce na projektu	assessment center
rozšiřování a obohacování úkolů	brainstorming
x	e-learning
x	adventure education

Zdroj: (Šikýř, 2014, Koubek, 2015, Dvořáková, 2012, Váchal, 2013), vlastní zpracování

V první části tabulky jsou uvedeny metody vzdělávání jak na pracovišti, tak mimo, na kterých se všichni autoři shodují, tudíž tyto metody uvádí ve svých publikacích. Níže jsou uvedeny metody také na pracovištích a mimo, ve kterých se jednotliví autoři odlišují. To znamená, že určité metody jednotliví autoři ve svých publikacích neuvádějí. Nejedná se tedy o odlišnost pojmovou.

### 3.7.1 Metoda vzdělávání na pracovištích

**Asistování** – zaměstnanec s potřebnými znalostmi a dovednostmi asistuje při výkonu práce zkušenému školiteli, přičemž si osvojuje určený pracovní postup, díky kterému se připravuje k samostatnému výkonu dohodnuté práce (Šikýř, 2014). Dle (Váchal, a kol., 2013) je školený pracovník přidělen zkušenějšímu zaměstnanci, pomáhá mu při plnění úkolů a získává od něj pracovní postupy, které si osvojuje. Následně se do práce začleňuje více a samostatněji, že díky tomu získá tolik potřebných zkušeností a znalostí, že může poté pracovat sám.

**Instruktáž** – tato metoda se řadí mezi nejpoužívanější a nejjednodušší. Jedná se zde o jednorázový zácvik nového či méně zkušeného zaměstnance. Zkušený zaměstnanec nebo nadřízený předvede pracovní postup a nový či méně zkušený zaměstnanec daný postup

pozoruje a napodobuje. Na základě toho si daný pracovní postup osvojí při vlastních pracovních úkolech (Koubek, 2015).

**Rotace práce** – školený pracovník má za úkol postupně procházet všechny pracovní úkoly v různých částech podniku a tím si tak rozšiřovat své zkušenosti a schopnosti. Na základě rotace práce získává komplexní představu o činnosti podniku (Váchal, a kol., 2013).

**Mentoring** – mentoring využívá vybrané a vyškolené jednotlivce neboli mentory k poskytování rad a podpor. Mentor je přiřazen k jednotlivým osobám a pomáhá jim s učením a rozvojem. Mají za úkol připravit jednotlivce k dosahování lepších výkonů v budoucnu a dosáhnout tak kariérního postupu. Jako mentor může fungovat i manažer či jmenuje jiného mentora ze svého oddělení nebo mentora z nějaké organizace, která takovéto funkce poskytuje (Armstrong, 2016).

**Coaching** – je dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek s pravidelnou kontrolou výkonu pracovníka nadřizným či tím kdo provádí vzdělávání. Jedná se tedy o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k potřebnému výkonu práce a vlastní iniciativě (Koubek, 2015).

**Pověření úkolem** – školitel pověří zaměstnance určitým úkolem, který musí zaměstnanec vykonat a během řešení úkolu musí prokázat schopnost aplikovat své osvojené znalosti, schopnosti a dovednosti. Celý tento proces vede k samostatnosti a odpovědnosti při vykonávání práce zaměstnancem (Šikýř, 2016).

**Counselling** – neboli osobní poradenství dává účastníkům příležitost uvolnit svá emoční napětí a dává šanci, jak přemýšlet o nových způsobech řešení konfliktů (Armstrong, 2016). Dle (Váchal, a kol., 2013) se jedná o konzultování mezi školeným a školitelem. Školený se během counsellingu sám aktivně vyjadřuje k problémům své práce.

### 3.7.2 Metoda vzdělávání mimo pracoviště

**Přednáška** – učení probíhá prostřednictvím výkladu školitele. Přednášky dávají možnost snadno a rychle předávat dovednosti a znalosti školitele zaměstnancům. Jedná se zde o jednostranný výklad prováděný školitelem, a proto se snižuje motivace zaměstnanců k aktivnímu osvojování poskytnutých znalostí a dovedností (Šikýř, 2014).

**Případová studie** – tento proces probíhá tak, že se zaměstnanci učí, když společně dle nějakého zadání hledají možná řešení buďto reálného či modelovaného problému. Tato metoda rozvíjí analytické a systémové myšlení a podporu týmovou spolupráci zaměstnanců (Šikýř, 2016).

**Seminář** – zde se jedná o výměnu názorů, různých informací a zkušeností jednotlivých pracovníků prostřednictvím referátů a diskusí (Bláha, a kol., 2013)

**Demonstrování** – *zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách apod. Vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání těchto znalostí a oproti předchozím metodám se i více orientuje na dovednosti* (Koubek, 2015).

**Brainstorming** – určitá skupina účastníků je vyzvána k tomu, aby si každý z nich připravil písemné stanovisko k požadovanému (řešenému) problému, načež se ho bude potom snažit obhájit (Váchal, a kol., 2013). Skupina lidí je vyzvána k tomu, aby každý vymyslel návrh na řešení určitého problému buď písemně či ústně. Po předložení návrhů jsou vytvořeny diskuse o navrhovaných řešeních, dle kterých se hledá to nejoptimálnější řešení (Koubek, 2015).

**Hraní rolí** – tato metoda se zaměřuje na rozvoj praktických schopností účastníků. Od účastníků se vyžaduje aktivita a samostatnost, při které je třeba i značná míra hravosti. Při této metodě si účastníci na sebe berou nějakou roli, se kterou poznávají mezilidské vztahy, střety a vyjednávání. Hraní rolí je zaměřeno na osvojení nějaké sociální role a jejích vlastností (Koubek, 2015).

**Workshop** – řeší se zde praktické problémy v rámci skupin (Bláha, a kol., 2013).

**Assesment centre** – jedná se o výcvikový program, který slouží pro výběr zaměstnanců a vzdělávání manažerů. Jde řešení různých druhů problémů a o plnění různých úkolů, které spadají do každodenní pracovní činnosti manažera (Evangelu, a kol, 2013).

**Tabulka 4 Výhody a nevýhody jednotlivých metod vzdělávání**

Metoda na pracovišti	Výhody	Nevýhody
<b>Asistování</b>	praktické zaměření, soustavně působí na toho, kdo se vzdělává	informace z 1 zdroje, podceňování pracovních postupů
<b>Instruktaž</b>	rychlý zácvik u lehčích pracovních postupů, vznik pozitivního vztahu spolupráce	zácvik u jednodušších pracovních postupů, jednorázové a krátkodobé působení, probíhá často v hlučném prostředí
<b>Koučování</b>	soustavné informování a hodnocení práce vzdělávaného, oboustranná spolupráce, vytváření cílů pro pracovní kariéru pracovníka	pod tlakem úkolů, časově náročný, důležitost mít kvalitního kouče
<b>Přednáška</b>	předání velkého množství informací velkým skupinám, má nízké náklady	nemožnost vzájemné interakce přednášejícího s účastníky
<b>Seminář</b>	zde se rozvíjí a podporují myšlenky, zpětná vazba	větší práce s přípravou akce, musí být důkladná
<b>Workshop</b>	prostředí je neformální, řešení konkrétních pracovních problémů, pro početnější skupiny	je to náročné na facilitační schopnosti daného lektora
<b>Hraní rolí</b>	rozvoj interaktivních dovedností, samostatné myšlení, jak rychle a vhodně reagovat na své emoce a zvládat je	pečlivá příprava a nutnost mít zkušeného lektora, ze strany účastníků možnost úpadku do rozpaků či vážnost cvičení u účastníků chybí

Zdroj: (Bláha, a kol., 2013, Koubek, 2015), vlastní zpracování

V tabulce níže lze vidět, že ne každá vzdělávací metoda poskytuje všechny tři cíle vzdělávání.

**Tabulka 5 Charakteristika nejpoužívanějších metod**

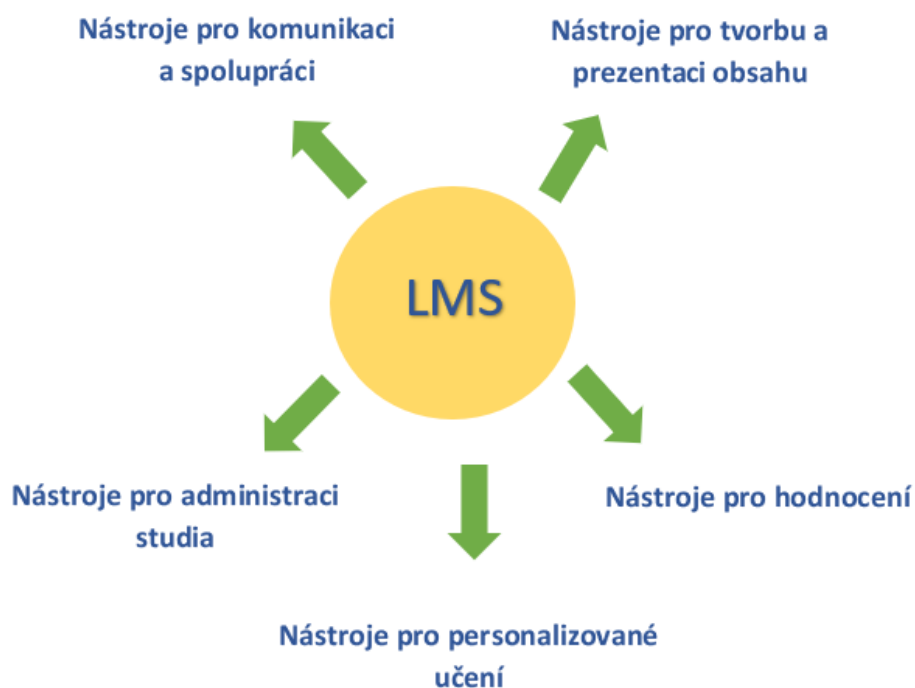
Metoda	Cíle vzdělávání			Náročnost na přípravu	Náklady
	Znalosti	Dovednosti	Postoje		
Přednáška	ano	ne	ne	středně náročná	nízké
Diskuse	možná	ano	ano	středně náročná	nízké
Případová studie	možná	ano	možná	náročná	nízké
Hraní rolí	ne	ano	ano	náročná	průměrné
Simulace	ano	ano	možná	náročná	průměrné
Rotace práce	ano	ano	možná	náročná	průměrné
Koučování	ano	ano	ano	velmi náročná	vysoké
Asistování	ano	ano	možná	náročná	průměrné
E-learning	ano	ne	ne	středně náročná	nízké
Outdoor training	ne	ano	ano	velmi náročná	vysoké
Development centre	možná	ano	ano	velmi náročná	vysoké
náročnost na přípravu: (středně náročná – náročná – velmi náročná)					

Zdroj: (Bláha, a kol., 2013), vlastní zpracování

### 3.8 Online systémy pro podporu vzdělávání

Jedná se o virtuální vzdělávací prostředí, kdy se větší počet online nástrojů integrují do jednoho celku. Vše je spjato s výukou a učením. V e-learningu je systém řízení učení prostřednictvím LMS, který organizuje a vede učební procesy (Zounek, a kol., 2012).

**Obrázek 5 Integrace funkčních skupin online nástrojů v prostředí LMS**



Zdroj: (Zounek, a kol., 2012), vlastní zpracování

Online systémy ke vzdělávání můžeme dělit dle (Zounek, a kol., 2012) na:

- LMS (systémy, které jsou určené pro řízení učení),
- systémy správy e-portfolií,
- Google aplikace,
- online sociální sítě,
- virtuální světy.

LMS systém je jeden z nejrozšířenějších virtuálních prostředí pro podporu elektronické formy vzdělávání na základě online kurzů. Lze využívat pro všechny 3 typy studia (distanční, kombinované a prezenční). Výhodou je uchování evidence veškeré činnosti uživatelů (Zounek, a kol., 2012).

Google aplikace poskytuje mnoho online aplikací k online výuce pro sebevzdělávání, tak i pro formální vzdělávání. Patří sem například (Google dokumenty, kalendáře, skupiny, Scholar, YouTube, Google+, Gmail apod.) (Zounek, a kol., 2012).

Online sociální sítě poskytují různorodou skupinu služeb. Umožňuje komunikaci a sdílení informací trvalým způsobem. V online sítích máme profily, které reprezentují osoby v rámci sociální interakce. Patří sem Facebook, Twitter, LinkedIn apod (Zounek, a kol., 2012).

### **3.8.1 E-learning**

(Bláha, a kol., 2013) považují e-learning jako vzdělávání, které se poskytuje prostřednictvím informačních technologií.

*E-learning je využití internetových technologií k vytvoření takového vzdělávacího prostředí, které obsahuje širokou škálu výukových a informačních zdrojů a řešení, jejichž cílem je zlepšení výkonnosti jednotlivce i organizace (Egerová, 2012).*

E-learning lze do českého jazyka přeložit jako elektronické čtení, elektronické vzdělávání či výuky. Tento pojem vyjadřuje dvě pojetí, kterým je užší pojetí e-learningu a širší. Užší pojetí je vázáno s počítačem a počítačovými technologiemi. Ke zprostředkování daného obsahu je zapotřebí využít internet, intranet či CD-ROM. Širší pojetí vysvětluje pojem e-learning jako spektrum aplikací a procesů, kam spadá audio konference, digitální spolupráce apod. Navíc zahrnuje mobilní technologie, satelitní vysílání, které jsou používány ke vzdělávání (Egerová, 2012)

Toto vzdělávání patří mezi metody, které postupně vzrůstají. Počítače slouží k simulování pracovních situací a usnadňují učení prostřednictvím grafů, schémat a obrázků. E-learning poskytuje velké množství informací vzdělávajícím a nabízí jim velkou škálu testů a cvičení a umožňuje průběžně hodnotit proces osvojování znalostí a dovedností. Vzniká spousta vzdělávacích programů pro všechny obory lidské činnosti (Koubek, 2015).

(Armstrong, a kol., 2015) považuje e-learning za informační a komunikační technologii, která se využívá za účelem podporování jednotlivých zaměstnanců při jejich vzdělávání. Je to považováno z hlediska zprostředkování studijních materiálů a odborného vedení. E-learning může být zabezpečen pomocí intranetu podniku. E-learning podporuje vzdělávání tak, že rozšiřuje a doplňuje vzdělávání tváří v tvář a umožňuje, aby vzdělávání probíhalo tehdy kdy je nejvíce potřebné a vhodné. Zaměřuje se na vzdělávajícího jedince,



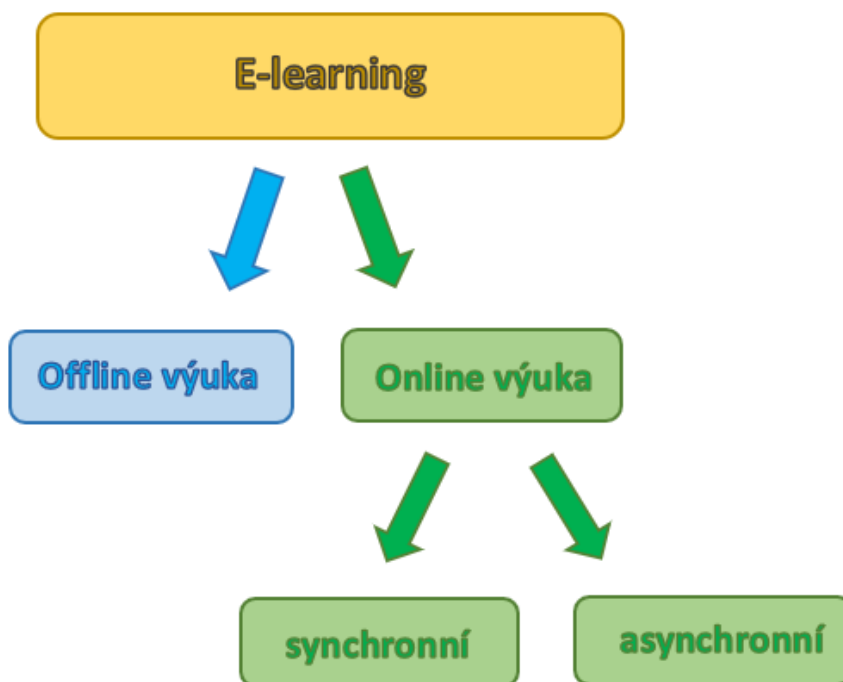
protože umožňuje, aby dané vzdělávání bylo co nejvíce přizpůsobeno jeho individuálním potřebám.

Podle (Lussier, 2019) *existuje e-learning v synchronním nebo asynchronním formátu. K synchronnímu distančnímu vzdělávání dochází, když se všichni účastníci přihlásí do konkrétního systému řízené výuky, jako je Blackboard nebo Moodle, nebo firemní LMS. Zde s nimi instruktor komunikuje a vyučuje témata pro daný den. Naproti tomu asynchronní distanční vzdělávání je proces, díky kterému se student může kdykoli přihlásit na školicí stránku a materiály jsou k dispozici pro jejich studium. Instruktor může, ale nemusí být online ve stejnou dobu jako student.*

(Herout, 2016) dělí e-learning podle základního členění mezi které patří online výuka a offline výuka. *Offline podoba e-learningu nevyžaduje připojení do počítačové sítě a vše je distribuováno převážně na paměťových médiích (CD, DVD, paměťová karta, flash disk apod.). Toto pojetí e-learningu je považováno za zastaralé* (Herout, 2016).

U online výuky je zapotřebí připojení počítače k internetu. Distribuce materiálů potřebných k výuce probíhá prostřednictvím sítě, nejčastěji prostřednictvím LMS. Na základě toho je možné průběžně sledovat a vyhodnocovat průchod vzděláním a dle potřeb ho měnit. Online výuku můžeme dále rozdělit na synchronní a asynchronní viz. obrázek č. 6. Rozdíl je v tom, že synchronní výuka probíhá v reálném čase, kdy účastníci této výuky současně přijímají předávané informace a mohou na ně společně reagovat. Je tedy nutné neustálé připojení k síti či internetu. Výuka probíhá skrze Skype, chat Teams apod. Asynchronní výuka nevyžaduje předem dohodnuté termíny jako synchronní. Komunikace probíhá skrze diskusní fórum, emailem apod. Díky tomu je zde vyšší flexibilita a volba vlastního tempa (Herout, 2016).

Obrázek 6 Dělení e-learningu



Zdroj: (Herout, 2016), vlastní zpracování

Dále je vhodné zmínit jeden z trendů e-learningu, který je využíván v prostředí firem. Jedná se o takzvaný rapid learning. Jde o potřebu rychle vzdělat určitou skupinu lidí. Je spojen především s novými technologiemi. Firma zakoupí novou technologii do výrobního procesu, a to vyžaduje okamžité proškolení zaměstnanců (Herout, 2016).

### 3.8.2 Blended learning

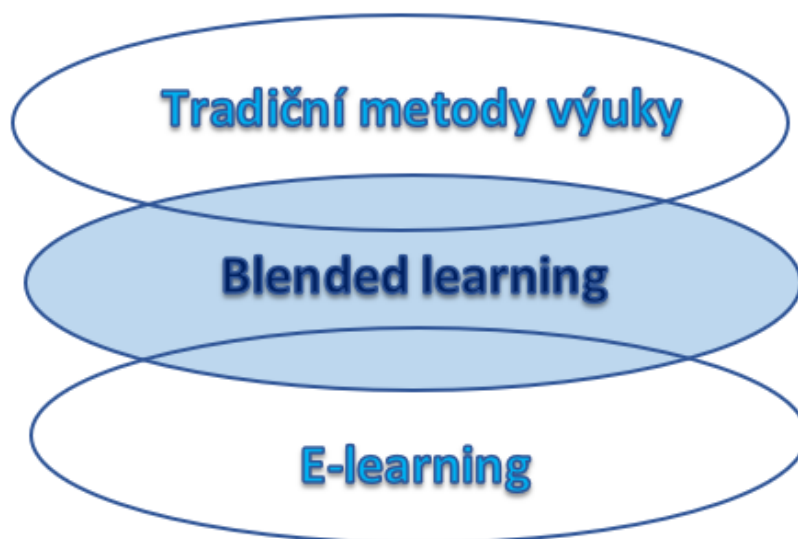
*Blended learning představuje kombinování rozmanitých metod vzdělávání s cílem zlepšování celkové efektivnosti procesu vzdělávání tím, že při realizaci vzdělávání budou jednotlivé metody vzdělávání navzájem doplňovat a podporovat. Program blended learningu je možné naplánovat pro jednotlivce, přičemž lze kombinovat plánování zkušeností, samostatně řízené vzdělávání uskutečňované v souladu s plánem osobního rozvoje, e-learningu, skupinové vzdělávání, koučování, mentorování a další vzdělávací aktivity realizované interně nebo externě (Armstrong, a kol., 2015).*

(Zounek, a kol., 2012) představuje blended learning jako moderní technologii, která pomáhá v tradiční/prezenční výuce. Jedná se o učení střídavé, které může probíhat jak v učebně či nějaké jiné místnosti (knihovna, domov), tak prostřednictvím internetu. Jedná se o takzvanou kombinaci e-learningu tedy smíšené či hybridní vzdělávání. Spojuje se tak

prezenční forma s metodou výuky e-learningu. Výhodou je určitá flexibilita. Zde jsou uvedené některé kombinace propojení moderních technologií s tradičními postupy:

- tištěné materiály s elektronickými výukovými materiály,
- offline a online učení, materiály nebo zdroje (jedná se o výuky v klasické třídě propojené s učením pomocí technologií),
- skupinové a individuální učení (zde dochází k respektu vlastního tempa učícího se člověka se skupinovými formami učení),
- strukturované a nestrukturované učení (texty v učebnici a dokumenty na internetu),
- zakoupený výukový program, který je obohacen o materiály, které odpovídají individuálním potřebám učícího se člověka (Zounek, a kol., 2012).

**Obrázek 7 Spojení tradičních a e-learningových metod**



Zdroj: (Herout, 2016), vlastní zpracování

### **3.9 Vzdělávání zaměstnanců v zemědělství**

#### **Institut vzdělávání v zemědělství o.p.s.**

Zaměstnanci zemědělského sektoru mají možnost účasti na různých seminářích a vzdělávacích programech. Tuto možnost poskytuje Institut vzdělávání v zemědělství o.p.s.

Institut vzdělávání v zemědělství nabízí mnoho vzdělávacích programů společně se semináři pro všechny skupiny spadající do oboru zemědělství. Vzdělávání je poskytováno a

realizováno po celé České republice. Aktivita jsou vztahovány na aktuální potřeby zemědělců (Institut vzdělávání v zemědělství, 2023).

Institut vytvořil a dále soustavně pracuje na rozšíření vzdělávacích programů pro různé pracovní pozice v zemědělství. Jedná se tak o různá témata, kterými jsou témata legislativní, ekonomická, odborná a manažerská (Institut vzdělávání v zemědělství, 2023).

Celkem za rok Institut zrealizuje 80-100 seminářů v rámci celé České republiky. Semináře se týkají aktuálních témat v zemědělství (Institut vzdělávání v zemědělství, 2023a).

Mezi aktuální kurzy a semináře roku 2023 patří:

- management sociálního odchovu telat v moderních typech krytých teletníků,
- nové podmínky společné zemědělské politiky do roku 2027,
- zdraví a welfare skotu = konkurenceschopnost a udržitelnost chovu,
- udržitelné hospodaření se živinami a organickými látkami dle nových dotačních a legislativních požadavků,
- perspektivy ochrany rostlin v konvenčním zemědělství (Institut vzdělávání v zemědělství, 2023a).

Některá vzdělávání jsou zdarma a pro libovolný počet účastníků a některá mají omezenou kapacitu. Neveklov a.s. se tak může zaměřit na semináře poskytované zdarma.

### **Česká technologická platforma pro zemědělství**

Cílem této platformy je přenos informací, které přispívají k rozvoji zemědělské výroby a k jejímu zefektivnění, pořádání seminářů, workshopů a konferencí, poznatky z vývoje a výzkumu a jejich přenos k cílovým uživatelům, hledání alternativních způsobů hospodaření apod (Česká technologická platforma pro zemědělství, 2023a).

Patří sem semináře jako:

- seminář "Zajištění konkurenceschopnosti zlepšováním kvality mléka a zdraví dojnic", 21. 3. 2019, Mladá Boleslav,
- seminář "Nakládání s hnojivem a jinými závadnými látkami z hlediska ochrany vody a půdy", 14. 3. 2019, Lomnice nad Popelkou apod (Česká technologická platforma pro zemědělství, 2023).

### **Profi Press**

Jedná se o vydavatelství, které bylo založeno na konci roku 2003. Vydává odborné časopisy na témata zemědělské prvovýroby, zahradnické produkce apod. Profi Press pořádá

různé výstavy a společenské akce na témata, která se týkají oboru zemědělství. Dále také soutěže o zemědělce roku a komunální projekt roku (Profipress, 2023a).

Výstavy, které Profi Press pořádá jsou například:

- Den zemědělce – jedná se o předvádění zemědělské techniky,
- Naše pole – přehlídka zaměřená na polní pokusy odrůd zemědělských plodin, ochranu rostlin a jejich výživu společně s výstavou zemědělské techniky (Profipress, 2023).

## 4 Vlastní práce

Tato kapitola se zabývá charakteristikou vybraného zemědělského podniku, která je tvořena pomocí interních informací poskytnutých od vedení podniku, finanční analýzou, která vychází z výroční zprávy z roku 2021, současným systémem vzdělávání a vnímáním podnikového vzdělávání. Identifikace aktuálního stavu vzdělávání byla provázána s polostrukturovaným rozhovorem a vnímáním podnikového vzdělávání se skupinovým rozhovorem. Tím byly získány dva různé pohledy na systém vzdělávání jak od vedoucího zaměstnance, tak od zaměstnanců.

### 4.1 Charakteristika subjektu

Obchodní korporace Neveklov a.s. se zabývá zejména zemědělskou činností a v obchodním rejstříku je zapsaná již od roku 1957. Zemědělské družstvo Neveklov vzniklo sloučením původních malých družstev. Neveklov a.s. provozuje jak rostlinnou, tak i živočišnou výrobu, kdy rostlinná výroba je zaměřena na pěstování obilí, olejnin a plodin, které jsou určené pro živočišnou výrobu. V živočišné výrobě se věnuje zejména výrobě mléka, výkrmu skotu a na závěr odchovu jalovic (Neveklov a.s.). Podnik se tudíž zaměřuje pouze na hovězí dobytek.

#### Obrázek 8 Logo podniku



Zdroj: (Neveklov a.s.)

Práce v zemědělském odvětví se považuje za práci sezónní. Rostlinná výroba probíhá následovně podle jednotlivých ročních období. Na jaře se podnik zaměřuje na setí, orbu a hnojení. V létě naopak na sušení sena, senáže, sklizeň obilí, orbu a setí rostlinných produktů. Na podzim se podnik věnuje kukuřici, senážování, orbě, hnojení a následně dalšímu setí. V zimě se naopak orientuje pouze na různé opravy a úpravy polí (Interní zdroje).

Celková náplň práce rostlinné výroby je orba, setí, hnojení kejdou + prášky, postřik obilovin, sklizeň, sběr slámy, sušení sena, senáže a siláže. V živočišné výrobě se provádí

krmení dobytka, vyhrnování hnoje, převozy dobytka, dojení, očkování a porody (Interní zdroje).

#### 4.1.1 Charakteristika pracovní síly

V podniku pracuje celkem 41 zaměstnanců. V zastoupení 9 žen a 32 mužů. Věková skupina zaměstnanců je rozdělena podle českého statistického úřadu.

**Tabulka 6 Věková skupina zaměstnanců v podniku**

Věk	Počet zaměstnanců
15–29 let	3
30–44 let	12
45–59 let	8
60 a více let	18

Zdroj: Interní dokumenty podniku, vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že v podniku převažuje starší generace zaměstnanců nad 60 let.

Délka pracovního poměru je různá. Z hlediska uzavření pracovního poměru je zde největší zastoupení v práci na hlavní pracovní poměr, kdy pouze 3 zaměstnanci vykonávají práci na dohodu o provedení práce. Tito zaměstnanci jsou lidé předčasného důchodu. Z hlediska pracovní síly podnik v této době zaměstnává pouze občany České republiky. (Interní zdroje).

Kategorizace pracovních skupin zahrnuje celkem 6 kategorií. Mezi ně se řadí kuchařka, obsluha zemědělských strojů, opravář zemědělských strojů, ošetřovatel zvířat, údržbář a skladník, a jako poslední administrativa. Charakteristika kategorizace pracovních pozic se nachází v (příloha č. 6). Podnik, když přijme nového zaměstnance, tak ho zařadí do jedné z těchto kategorií. Poté už je přiřazen k jednotlivým pracovním činnostem. To znamená, že pracovní skupiny obsluha zemědělských strojů se dále dělí na jednotlivá zaměření tudíž nedělají všichni zaměstnanci tu samou pracovní činnost. Popis pracovní pozice se liší (Interní zdroje).

Jak již bylo zmíněno výše, podnik pracovní skupiny člení do 6 kategorií. Pokud se jedná o podrobnější popis, kolik zaměstnanců pracuje na jednotlivých pozicích dle pracovní skupiny, tak ten se nachází v (příloha č. 7). Zaměstnanci jsou rozděleni dle jednotek, kdy pod jednotku 10 spadají zaměstnanci vykonávající práci v závodu Stranný a zaměstnanci pod jednotkou 20 se nacházejí v Křečovicích (Interní zdroje).

V následujících tabulkách lze vidět jednotlivé pracovní činnosti, které spadají pod jednotlivé kategorie dle pracovních skupin:

**Tabulka 7 Pracovní skupina: Ošetřovatel zvířat**

Pracovní skupina: Ošetřovatel zvířat	
Zaměstnanec 1	dojič
Zaměstnanec 2	dojič
Zaměstnanec 3	dojič
Zaměstnanec 4	krmič, naháněč, stájník, dojič
Zaměstnanec 5	krmič, naháněč, stájník, dojič
Zaměstnanec 6	dojič, naháněč, krmič
Zaměstnanec 7	dojič
Zaměstnanec 8	dojič
Zaměstnanec 9	naháněč, stájník
Zaměstnanec 10	dojič
Zaměstnanec 11	dojič
Zaměstnanec 12	údržba okolo kravína a úklid

Zdroj: Interní dokumenty podniku, vlastní zpracování

Celkem v kategorii ošetřovatel zvířat pracuje 12 zaměstnanců, kteří vykonávají jednotlivé pracovní činnosti. Z tabulky je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců vykonává pracovní náplň dojič. Čtyři zaměstnanci vykonávají více pracovních činností než jednu.

**Tabulka 8 Pracovní skupina: Obsluha zemědělských strojů**

Pracovní skupina: Obsluha zemědělských strojů	
Zaměstnanec 1	opravář na dílně
Zaměstnanec 2	traktorista, kombajnér, manipulátor
Zaměstnanec 3	opravář na dílně
Zaměstnanec 4	traktorista, kombajnér, řezačka
Zaměstnanec 5	traktorista – sekání luk, obracení a skladování sena
Zaměstnanec 6	traktorista – orba, příprava sekání luk, svoz balíků
Zaměstnanec 7	skladník
Zaměstnanec 8	skladník
Zaměstnanec 9	opravář na dílně
Zaměstnanec 10	opravář na dílně
Zaměstnanec 11	traktorista – postřiky, krmič býků
Zaměstnanec 12	traktorista – setí, orba, příprava
Zaměstnanec 13	traktorista – obracení sena, svoz balíků, krmič býků
Zaměstnanec 14	traktorista – setí, příprava
Zaměstnanec 15	traktorista, kombajnér – práškování, lisování sena, řezačka
Zaměstnanec 16	skladník
Zaměstnanec 17	řidič nákladního auta
Zaměstnanec 18	řidič nákladního auta, traktorista – postřiky
Zaměstnanec 19	údržbář

Zdroj: Interní dokumenty podniku, vlastní zpracování



Pracovní pozice v této kategorii jsou zobrazeny v tabulce č. 8. V této kategorii pracuje celkem 19 zaměstnanců. Zde je nejvyšší zastoupení zaměstnanců, kteří pracují na pozici traktorista.

**Tabulka 9 Pracovní skupina: Administrativa, Kuchařka**

Pracovní skupiny: Administrativa, Kuchařka	
Zaměstnanec 1	kuchařka
Zaměstnanec 2	It – dotace, nájemní smlouvy
Zaměstnanec 3	vedoucí střediska – BOZP, mechanizátor
Zaměstnanec 4	vedoucí střediska
Zaměstnanec 5	účetní
Zaměstnanec 6	zootechnik
Zaměstnanec 7	účetní, personální
Zaměstnanec 8	personální
Zaměstnanec 9	agronom
Zaměstnanec 10	zootechnik

Zdroj: Interní dokumenty podniku, vlastní zpracování

Podnik má vlastní podnikovou jídelnu, ve které pracuje pouze 1 kuchařka. Celkem na pozici administrativa pracuje 9 zaměstnanců. Zaměstnanci zde vykonávají převážně jednu pracovní činnost. Podnik disponuje pouze 1 agronomem a jeden zaměstnanec zastupuje tři pracovní činnosti, kterými jsou IT, dotace a nájemní smlouvy.

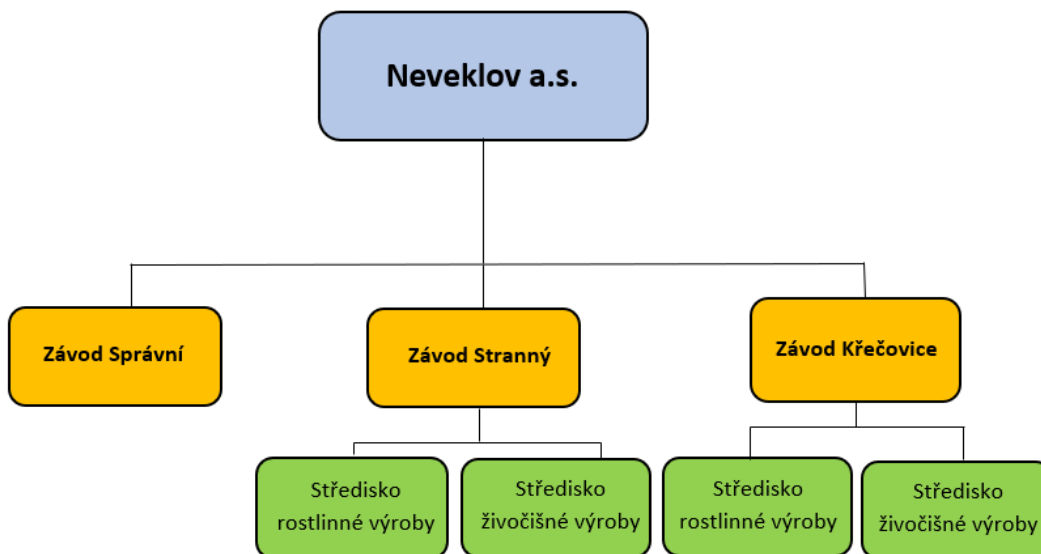
Popisy jednotlivých pracovních činností podle pracovní skupiny jsou k dispozici v (příloha č. 8, 9, 10). V (příloha č. 11-17) se vyskytují odborné znalosti a měkké kompetence pracovních skupin, které jsou potřeba pro efektivní výkon práce.

#### 4.1.2 Organizační struktura

Lokace podniku spadá pod okres Benešov a centrála patří pod závod Stranný. Podnik se dělí na závody a střediska v okolí města Neveklov. Neveklov a.s. se skládá ze 3 závodů, kterými jsou závod Správní, závod Stranný a závod Křečovice. Závod Stranný a Křečovice se dále dělí na střediska, pod která patří střediska živočišné a rostlinné výroby. Obě střediska se nachází u obou závodů.

Pod závod Stranný dále spadá závod v Netlukách, který se samostatně neuvádí. Stav skotu na hospodářství ve Stranném je 480 kusů, z toho cca 215 dojníc. V hospodářství v Křečovicích je celkem 120 kusů skotu. Z pohledu rostlinné výroby podnik hospodaří na 1 996,21 ha zemědělské půdy. Z toho je orná půda na 1 687,76 ha a travní porosty na 284,42 ha (Výroční zpráva 2021).

Obrázek 9 Organizační struktura podniku



Zdroj: Interní dokumenty podniku, vlastní zpracování

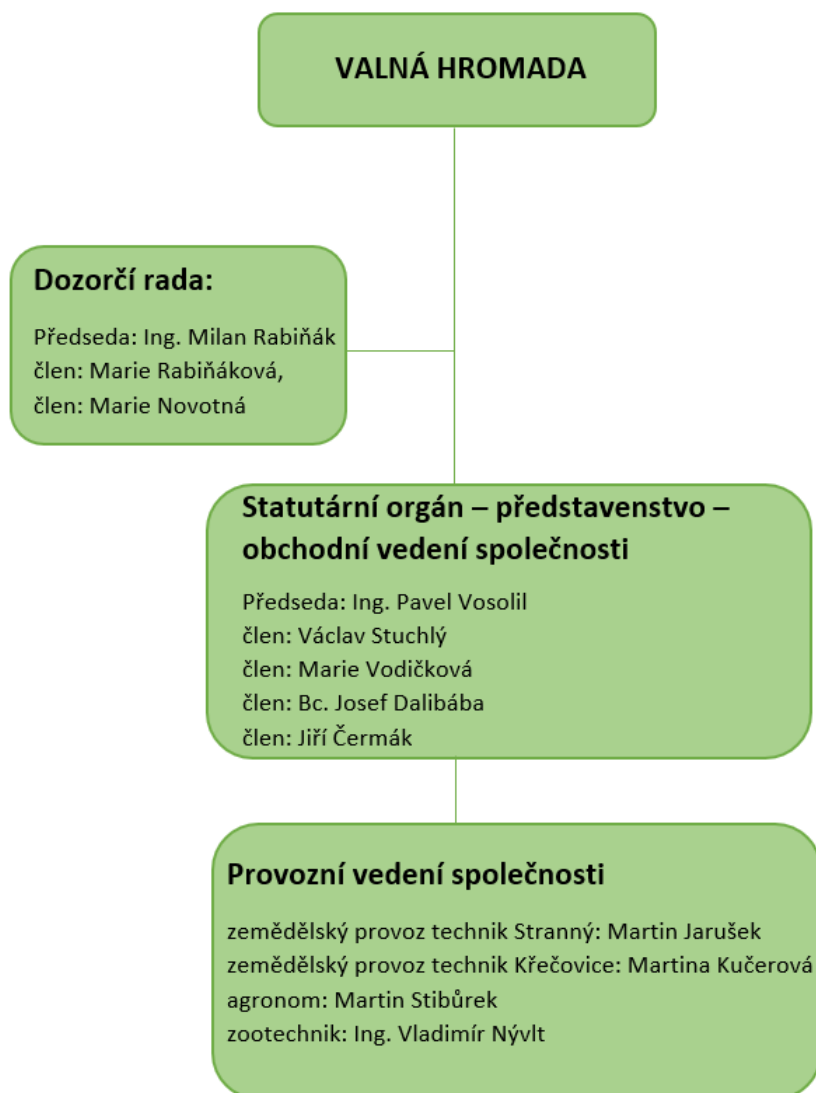
#### 4.1.3 Řídící struktura

System vnitřní struktury je dualistický, protože se skládá z valné hromady, která volí dozorčí radu a ta kontroluje představenstvo. Představenstvo je taktéž voleno valnou hromadou. Nejvyšším orgánem akciové společnosti Neveklov a.s. je valná hromada. Statutárním orgánem je představenstvo, které vede podnik po celý rok. Práci statutárního orgánu neboli představenstva kontroluje dozorčí rada v čele s předsedou.

Společnost vede předseda společnosti, který zodpovídá za celý podnik po celý rok. Mezi podřízené patří celé provozní vedení společnosti, mezi které patří provozní vedoucí Stranný a Křečovice, agronom a zootechnik.

Orgány obchodní společnosti a jejich vedení jsou vyobrazeny na obrázku č. 10.

Obrázek 10 Řídící struktura



Zdroj: Výroční zpráva 2021, vlastní zpracování

#### 4.1.4 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má na starost v podniku personální pracovnice, která zároveň vykonává i mzdovou agendu, které se věnuje více. Pracovnice zakládá smlouvy, ale osobně nejedná se zaměstnanci, pouze sepisuje požadované informace. Se zaměstnanci jedná předseda podniku.

Mzdové pracovnice se pouze účastní školení na mzdy, a to tehdy, když přijde do emailu informace o školení a pracovnice ho zrovna potřebují. Jinak chodí na své klasické mzdové školení od externí firmy Profex a Pragoreal (Interní zdroje).

Každý nový zaměstnanec musí vyplnit při nástupu do zaměstnání osobní dotazník. Dávají tak najevo souhlas s osobními daty. Osobní dotazník se nachází v (příloha č. 18).

Podnik nepožaduje při výběru zaměstnanců žádnou minimální požadovanou kvalifikaci například u zaměstnanců kravína. To se netýká zaměstnanců na vedoucí funkce. Pokud se jedná o výběr zaměstnanců, tak podnik neprovádí žádná výběrová řízení na konkrétní pozice (Interní zdroje).

Pokud se jedná o vztahy v podniku, tak ty jsou dobré. Občas dochází k závisti mezi zaměstnanci ohledně peněz, kdy zaměstnanec nic moc nedělá, ale má nejvíc řečí (Interní zdroje).

Pro management je v podniku zřízen počítačový informační systém. Pro interní potřeby a informování zaměstnanců o aktualitách apod. podnik informační systém nevede.

Struktura vzdělávání zaměstnanců v podniku je v dnešní době na úrovni středního vzdělání. To se týká většiny zaměstnanců na pozici technik. Jediný předseda a zootechnik disponují inženýrským titulem. Jeden ze zaměstnanců má bakalářský titul. Zaměstnanci na pozicích převážně v živočišné výrobě jako dojič krav apod, mají převážně základní vzdělání. Pokud se jedná o traktoristy, tak ti jsou většinou vyučení (Interní zdroje).

Z pohledu pracovního místa, zaměstnanci při nástupu dostanou konkrétní pracovní místo, které je pro ně stálé. Nedochozí zde k přesunům dle potřeby (Interní zdroje).

Pokud se jedná o techniku, tak zaměstnanci mladších kategorií jsou technicky zdatní v oblasti PC, pokud jde o starší generaci, tak tam je to složitější. Mechanizátory podnik nemá (Interní zdroje).

## **4.2 Finanční analýza podniku**

K majetkové a finanční struktuře podniku byla využita rozvaha Neveklov a.s. Na pravé straně rozvahy tedy na straně aktiv je zobrazena výše a struktura majetku. Na levé straně, na straně pasiv jsou zobrazeny způsoby financování majetku. Důležitým faktorem je výsledek hospodaření (Knápková, a kol., 2017). Rozvaha podniku splňuje pravidlo aktiva = pasiva. Čistá hodnota neboli netto činilo ke konci roku 136 757 tis. Kč. V porovnání s minulým rokem je čistá hodnota vyšší o 13 618 tis. Kč. Došlo tak k navýšení výrobků a zboží, zásob, zvířat a peněžních prostředků. Naopak došlo k velkému snížení materiálu a pohledávek. Celkově jsou oběžná aktiva nižší než v roce 2020. Aktiva se tak zvýšila kvůli vyšší hodnotě stálých aktiv a časovému rozlišení aktiv. Pokles oběžných aktiv neovlivnil zvýšení celkových aktiv, protože byl minimální. Z hlediska pasiv se vlastní kapitál podniku

oproti roku 2020 zvýšil společně se závazky. Pasiva se v roce 2021 zvýšila kvůli rostoucím závazkům neboli cizím zdrojům, zvýšením vlastního kapitálu a vyššímu časovému rozlišení pasiv.

Výsledek hospodaření je zachycen ve výkazu zisků a ztrát. Je to tedy rozdíl mezi výnosy a náklady podniku. Výnosy vyjadřují, kolik peněz podnik získal ze všech činností za určité účetní období a náklady vyjadřují peněžní prostředky, které podnik využil na získání výnosů za určité účetní období (Vochozka, 2020). Z výkazu zisků a ztrát byl podnik na konci roku 2021 v plusu. Výsledek hospodaření za účetní období činil 5 162 tis. Kč. V porovnání s rokem 2020 je to méně o 982 000 Kč. Celkový obrat za rok 2021 byl ve výši 77 007 tis. Kč což je o 2 185 tis. Kč více než v roce 2020. Z toho celkové tržby v roce 2021 dosahovaly 57 629 tis. Kč, což je v porovnání s předchozím rokem více o 3 280 tis. Kč. Oproti tomu náklady činily v roce 2021 71 845 tis. Kč, a to je o 3 167 tis. Kč více než loni. Nejvíce náklady stouply v položkách: výkonová spotřeba, konkrétně spotřeba energie a materiálu, osobní náklady a úpravy hodnot v provozní oblasti, které způsobily pokles výsledku hospodaření. Pokles výsledku hospodaření je zapříčiněn zvýšením energií a materiálu. Došlo tak k nárůstu ve spotřebě o 2 451 tis. Kč. Dále stouply odpisy, takže se dá říci, že podnik spíše neinvestoval, ale odepisoval. Nepatrný vliv na výsledek hospodaření měly již zmíněné osobní náklady.

Z důvodu finančního řízení podniku tedy udržení platební schopnosti je důležité sledovat cash flow. Podává informace o případném zvýšení či snížení jednotlivých položek vlastního kapitálu. Jeho záměrem je poskytnout podniku informace o transakcích, které ovlivnily velikost a strukturu vlastního kapitálu (Knápková, a kol., 2017). Jde tedy o přehled příjmů a výdajů za dané období, kdy musí příjmy převyšovat výdaje (Vochozka, 2020). Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů (likvidní majetek, který lze převést na předem určenou částku v hotovosti) na konci období roku 2021 činil 2 576 tis. Kč.

Finanční analýza podniku, která se nachází níže byla vypočítána na základě dat z výkazu zisků a ztrát podniku Neveklov a.s. k 31. 12. 2021. Všechny uvedené částky jsou v tis. Kč. Výkazy se nachází v (příloha č. 1, 2, 3).

#### 4.2.1 Likvidita

##### Likvidita III. stupně

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{32221}{28602} = 1,127$$

Ukazatel běžné likvidity se nepohybuje v rozmezí doporučeném autory. Likvidita se tak nachází v rizikové oblasti. Podnik by byl schopen po přeměně svého oběžného majetku na hotovost uspokojit svého věřitele nejméně 1,127krát, vzoreček č.1.

##### Likvidita II. Stupně

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{32221-19222}{28602} = 0,45$$

Výsledná hodnota ukazatele likvidity II. stupně se nenachází v doporučeném rozmezí. Podnik není zcela schopen dostát svým krátkodobým závazkům. Podnik tak musí reagovat na vzniklé krátkodobé závazky možným prodejem vlastních zásob, vzoreček č. 2.

##### Likvidita I. Stupně

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{3049}{28602} = 0,107$$

Dle výpočtu lze vidět, že se výsledek okamžité likvidity nepohybuje v určitém rozmezí dle autorů. Znamená to, že podnik není pravděpodobně schopen svými prostředky uhradit krátkodobé závazky v určitý okamžik. Ukazatel se nepohybuje daleko od rozmezí, vzoreček č. 3.

#### 4.2.2 Zadluženost

$$\text{Zadluženost} = \frac{44900}{136575} * 100 = 32,88 \%$$

Ukazatel zadluženosti se pohybuje v doporučeném rozmezí a pohybuje se tak u dolního limitu. Celková míra zadluženosti podniku je 32,88 %. To znamená, že riziko zadluženosti je nízké, vzoreček č. 4.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{44900}{91568} = 0,49$$

Výsledná hodnota míry zadluženosti je porovnávána s doporučenou hodnotou 1. To znamená, že podnik má vyšší vlastní kapitál než cizí zdroje. Podnik má nízkou zadluženost, a tak nejsou silně ohroženy nároky věřitelů. Banka tak může poskytnout úvěr bez jakéhokoliv problému. Podnik si tuto hodnotu musí udržovat, vzoreček č. 5.

### 4.2.3 Výnosnost

#### Rentabilita tržeb

$$\text{ROS} = \frac{5162}{(57629+38)} * 100 = 8,951 \%$$

Rentabilita tržeb neboli celková efektivnost podniku činí 8,951 %. Čím vyšší hodnota, tím vyšší efektivnost, vzoreček č. 6.

#### Rentabilita aktiv

$$\text{ROA} = \frac{5162}{136575} * 100 = 3,780 \%$$

Ukazatel rentability aktiv činí 3,780 %. Čím vyšší rentabilita aktiv tím lepší, vzoreček č. 7.

#### Rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{ROE} = \frac{5162}{91568} * 100 = 5,637 \%$$

Rentabilita vlastního kapitálu je 5,637 %. Ukazatel se pohybuje nad 0,08 což je správně. Investice tak přinášejí určitý výnos a efektivně využívá kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci, vzoreček č. 8.

### 4.2.4 Rozpočet na vzdělávání

Na základně zhodnocení finanční analýzy je výsledek hospodaření kladný. Tudíž podnik má peněžní prostředky pro rozvoj svých zaměstnanců.

Podnik ve své výroční zprávě zmiňuje, že další rok chce své finance vynaložit na opravu objektů živočišné výroby, investic do zemědělské techniky a v případě nabídky do nákupu zemědělských pozemků (Výroční zpráva, 2021).

V tabulce níže jsou vyobrazeny náklady na vzdělávání podniku Neveklov a.s.

**Tabulka 10 Rozpočet na vzdělávání zaměstnanců v letech 2021–2022**

Rozpočet na vzdělávací aktivity v (Kč)			
2021		2022	
školení řidičů	9 500	školení řidičů	9 800
školení BOZP a PO	2 000	školení BOZP a PO	2 000
školení topičů	4 000	školení tlakové nádoby	5 400
školení účetnictví	1 800	školení práce ve výškách (desty)	3 000
školení elektrikáře	1 900	školení na nový práškovač	0
školení obsluha kombajnů	0	školení obsluhy řezačky	0
školení svářečů	3 400	x	x
<b>Celkem</b>	<b>22 600</b>	<b>Celkem</b>	<b>20 200</b>

Zdroj: Interní dokumenty podniku, vlastní zpracování

Podnik v roce 2021 investoval do vzdělávání svých zaměstnanců celkem 22 600 Kč. Školení obsluhy kombajnů měl podnik v roce 2021 zadarmo.

V roce 2022 investoval do vzdělávání svých zaměstnanců celkem 20 200 Kč. Položky s nulovými náklady byly podniku poskytnuty zadarmo. Školení řidičů zaznamenalo v roce 2022 navýšení o 300 Kč.

Z rozpočtu vyplývá, že do vzdělávání zaměstnanců podnik investoval více peněz v roce 2021 oproti roku 2022.

Vzdělávání pro rok 2023 se bude pohybovat v podobných cenách jako v letech 2021 a 2022. Podnik nemá pevně stanovený rozpočet na vzdělávání, protože se zaměstnanci účastní pouze povinných vzdělávacích aktivit. Pokud by se jednalo o vzdělávání z vlastního zájmu tak je každému zaměstnanci umožněno nehledě na rozpočet (Interní zdroje).

Podnik ve své rozvaze nevykazuje žádné rezervy, které jsou tak nulové. K financování nových vzdělávacích aktivit tak může využít peněžní prostředky z nerozděleného zisku min. l., který činí 11 653 tisíc Kč nebo z rezervních fondů (4 249 tisíc Kč) či z externího zdroje, a to z dotací.

### 4.3 Cyklus vzdělávání v podniku

Tato část se zabývá identifikací aktuálního cyklu vzdělávání v podniku na základě polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím zaměstnancem. Cílem rozhovoru je



identifikování vzdělávacího systému z pohledu vedoucího zaměstnance. Celá struktura rozhovoru se nachází v (příloha č. 4).

#### **4.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání**

V podniku se poskytuje vzdělávání, které je nezbytné a které je potřeba kvůli bezpečnosti práce. Pokud se jedná o koupi nového stroje, tak se automaticky provádí zaškolení celkové obsluhy. Jako první se zaškolí vedoucí zaměstnanec společně se dvěma dalšími zaměstnanci. Následně si vedoucí zaměstnanec zaškolí sám své zaměstnance, kteří budou stroj využívat.

##### *Poskytování informací zaměstnancům o plánovaných vzdělávacích aktivitách*

Při informování o plánovaných aktivitách se vedoucí zaměstnanec řídí dle seznamu svých zaměstnanců. V seznamu jsou vedeny informace o tom, koho přijmul, zda má potřebné doklady k používání strojů například svářečský průkaz, profesní způsobilost či desty. Desty jsou jednou za dva roky, školení svářečů také jednou za dva roky. Na základě seznamu vedoucí zaměstnanec ví, kdo má mít školení. Po získané informaci, kdy má být školení ukončeno se vedoucí zaměstnanec dohodne se školitelem, vezme seznam, kde vidí kolik má na toto školení lidí, kterým je určeno a oznámí jim osobně datum konání školení. Dále jim poskytuje informace o tom, co je nutné mít s sebou. Informování zaměstnanců probíhá osobně.

##### *Identifikace vzdělávacích potřeb*

Pokud se jedná o identifikaci vzdělávacích potřeb, tak podnik neprovádí žádné podnikové analýzy. Identifikace probíhá pouze podle toho, zda daný zaměstnanec má potřebné průkazy. Pokud je potřeba zaměstnance přeřadit na jinou pozici nebo se přijímá nový zaměstnanec, tak je důležité, aby měl svářečský průkaz, řidičský průkaz apod. Na základě těchto informací je zaměstnanci přiděleno odpovídající školení, tak aby mohl být na danou pozici přiřazen. Pokud zaměstnanec neprojde příslušným školením, nemá právo práci vykonávat. Toto opatření je z důvodu bezpečnosti práce, a proto pozice nemůže být obsazena kýmkoliv. Jedná se o to, že na dílně musí být pouze ten zaměstnanec, který má svářečský průkaz.

V situaci, kdy podnik nakoupí nové stroje nebo kombajny, je potřeba zaměstnance proškolit speciálním školením. Vedoucí zaměstnanec vybere posádku lidí, která bude tyto stroje používat a jednoho náhradníka a ti budou společně zaškoleni.

#### *Informace o současném stavu znalostí, schopností a dovedností*

Zjišťování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností neprobíhá v podniku průběžně. Znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnance zjišťuje vedoucí zaměstnanec osobně po měsíci testování stroje. Setká se se zaměstnancem při výkonu práce a osobně se vyptává na různé informace týkající se stroje. Nejčastěji se zajímá o to, jestli zaměstnanec vyzkoušel všechny funkce, kterými stroj disponuje, zda zná vše potřebné a ví, jak stroj funguje.

Vedoucí zaměstnanec také vytváří brožury neboli návody k obsluze jednotlivých strojů a následně zaměstnance obchází a zkouší je z jednotlivých postupů týkající se obsluhy strojů. Výsledkem celého procesu je, jak zaměstnanci umí pracovat se strojem a zda vědí, jak funguje. Seznamování s novými stroji probíhá postupně.

Zjišťování informací o práci s ještěrkami je jednoznačné. Zaměstnanec buď tuto práci zvládá nebo ne. U nových strojů je to složitější. Podnik koupí nový práškovač, který obsahuje novou elektroniku a zaměstnanec se tak musí naučit nové postupy. Zdokonalování probíhá průběžně.

#### **4.3.2 Plánování vzdělávacích činností**

Plány vzdělávání se v podniku nevytváří. Jedná se pouze o proces, kdy jeden zaměstnanec odejde z pracovního poměru a je důležité najít nového zaměstnance, který ho zastoupí. V této fázi dochází k plánování vzdělávací činnosti ve smyslu, kdy bude školení probíhat. Žádný ze zaměstnanců se nemůže školit na jakýkoliv stroj bez toho, aniž by s ním pracoval. Nelze každému poskytnout možnost, že může řídit kombajn.

Lze pouze praktikovat to, že se vedoucí zaměstnanec zaškolí a poté si různě vybírá zaměstnance, kteří by mohli zastoupit jiného zaměstnance v případě dlouhé neúčasti v práci. Vedoucí vezme jiného zaměstnance, které ho chce na danou pozici dočasně dosadit a sám ho zaškolí.

Podnik nenabízí žádné vzdělávání dopředu a kdo bude chtít se může účastnit. Není potřeba rozšiřovat současné vzdělávání o další, pokud to není třeba. Podnik zajišťuje pouze to vzdělávání, kterého zajímá a které je potřeba.

### *Metody vzdělávání*

Metody vzdělávání, které tedy podnik využívá jsou asistování, instruktáž a přednášky.

Metody vzdělávání, týkající se strojů, se provádí z větší části na pracovišti. Výjimka je u řezaček a kombajnů. V těchto případech se jezdí zaměstnanci zaškolovat mimo pracoviště tedy do firem, které tyto stroje poskytují. Proces probíhá tak, že se jede mimo pracoviště a na daném místě se probírá pouze teorie neboli bezpečnost, kde školitel vysvětluje, jak se stroje ovládají. Po skončení školení ohledně teorie se přechází ke strojům.

Při školení probíhajícím na pracovišti se dostaví servis, který zaučí buď vedoucího zaměstnance či jednoho zaměstnance, který po celou dobu jezdí se školitelem. Následně zaškolený vedoucí zaměstnanec či zaškolený pracovník zaškoluje ostatní, kteří budou stroj v rámci své práce používat. Je to z důvodu, že pokud by se jednalo pouze o školení teoretické, tak každý ze zaměstnanců má jiné způsoby, jak novou věc přijme a jak ji pochopí. Z tohoto důvodu si podnik zve servis, který to se zaměstnanci projde a ukáže.

Vedoucí zaměstnanec upřednostňuje vzdělávání na pracovištích. Je pro něj snazší zaučit člověka na místě kde pracuje, kde bude práci vykonávat a kde daný proces hned názorně uvidí. Kdyby školení probíhalo jinde, muselo by se složitě vysvětlovat kam se strojem pojede, co tam bude dělat a jak to bude dělat. Pokud zaměstnanec nemá daný stroj u sebe a neovládá ho, poslouchá tedy jen teorii, tak se rychle ztratí v tom, co má dělat.

#### **4.3.3 Realizace vzdělávání**

Vzdělávání týkající se bezpečnosti práce zabezpečuje agentura z Benešova. Školení probíhá v podniku Neveklov a.s. Základem školení je požární ochrana a bezpečnost práce. Vzdělávání týkající se nových strojů, sušiček a chemie je zajištěno taktéž externí agenturou. Vzdělávání na nové stroje provádí technik, kterého agentura vyšle a následně zaměstnance školí na místě. Vlastní lektory podnik nemá, pouze vedoucí zaměstnanec provádí určitá školení sám osobně. Aby mohl vedoucí zaměstnanec školit další zaměstnance musí být nejprve zaškolen on sám.

#### *Informování zaměstnanců o vzdělávací akci*

Vedoucí zaměstnanec má na starost 15 až 20 lidí na školení. Tyto své zaměstnance informuje o vzdělávací akci pouze osobně. Jednotlivé zaměstnance si v práci vyhledá a postupně je informuje o plánové vzdělávací akci společně s informacemi co mají mít s sebou.

Informování prostřednictvím emailu není využíváno z důvodu, že někteří zaměstnanci nemají email. Zaměstnanci musí mít při účasti na školení s sebou občanský průkaz a průkazy na stroje.

V lednu bude např. školení, vedoucí zaměstnanec má seznam, podle kterého si zkontroluje, zda má zaměstnanec stále shodné údaje. Pokud ano, seznam se pošle do místa, kde bude školení probíhat. Tam se informace zaevidují to kartotéky a vedoucímu zaměstnanci přijde oznámení, kdy a kde bude školení probíhat.

#### **4.3.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávacího procesu**

Hodnocení efektivity v podniku probíhá na základě osobního dotazování. Pokud se jedná o vzdělávání týkající se nových strojů, tak je od zaměstnance zjišťováno, zda vše pochopil, ví, jakým způsobem stroj funguje a v případě nejasností se může ozvat vedoucímu zaměstnanci a o problému se pobavit. U BOZP je zjišťováno, zda zaměstnanci vědí, jaká mají práva a povinnosti.

Vedoucí zaměstnanec za účelem posouzení, čemu se jeho zaměstnanec naučil využívá rozhovor.

##### *Uplatňování nově získaných znalostí, dovedností a schopností*

Z hlediska uplatňování nově získaných znalostí, dovedností a schopností vedoucí zaměstnanec využívá pozorování a rozhovory. V rámci pozorování je zkoumáno, jak zaměstnanec danou věc ovládá a zda to dělá správně. V rámci rozhovorů jsou jednotliví zaměstnanci v poledních hodinách zastaveni a je s nimi proveden rozhovor. Rozhovor se týká toho, jak školení probíhalo, zda bylo vše pochopeno, všechno fungovalo a jestli jsou nějaké námitky.

U pojízdných strojů jsou zaměstnanci po rozjezdu stroje dalších 30 minut pozorování vedoucím zaměstnancem. Jedná se o pozorování funkčnosti a zda zaměstnanec pochopil co má dělat a jak to dělat. Následuje rozhovor s ostatními zaměstnanci, kteří mají ohodnotit práci zaškoleného a poté uskutečněn rozhovor se samotným zaškoleným. Dovednosti se zjišťují osobně.

##### *Dopad vzdělávání na výkonnost podniku*

Z hlediska dopadu vzdělávání na výkonnost podniku žádnou identifikaci samotný podnik neprovádí. Vedoucí zaměstnanec výkonnostně bere to, že se zaměstnanec zaškolí na

nový traktor nebo na nové efektivní práce, protože se tam nachází nová elektronika. Jelikož tuto práci nevykonává člověk, tak je práce dokonalejší, ale musí být umět využívána. Zde nastává problém u starší generace, která se nechce učit s novějšími technologiemi.

Nové technologie ušetří peníze i čas, když je umí osoba ovládat. Pokud se koupí novější stroj, tak se k tomu musí najít osoba, která tomu bude schopna porozumět a bude stroj využívat na 100 %. Pokud nebude všechen systém využíván naplno, tak jsou to dle slov vedoucího zaměstnance vyhozené peníze a může zaměstnanec používat stroje se kterými pracoval předtím.

#### **4.3.5 Vzdelávací systém v podniku**

Vzdelávací aktivity v podniku jsou dostačující. Hlavním problémem je motivovat zaměstnance k základnímu školení i ke školení, které je nutné. Podnik poskytuje jen taková vzdelávání, která jsou potřeba.

Zaměstnancům jsou vzdelávací aktivity nabízeny formou dotazování. Zda je zaměstnanec ochoten jít na určitý stroj s tím, že se zaškolí. Vedoucí si vytipuje zaměstnance, který by novou činnost zvládl a nekryje se mu s jinou prací. Posléze je tomuto zaměstnanci poskytnuta nabídka a možnost nového zaškolení.

Pokud se jedná o účast zaměstnanců na vzdelávacích aktivitách, tak ta je povinná, to znamená, že se provádí jen takové vzdelávací aktivity, které jsou povinné. Účast musí být taková, jaká je uvedena v seznamu. Dalším kritériem je, že účast musí být velká jinak by se žádná vzdelávací aktivita nedělala.

Podnik má tedy všechna školení povinná a neposkytuje žádné dobrovolné. Je to z důvodu nedostatku času převážně v letním období. V zimě by to bylo možné, ale v tomto oboru není kam zaměstnance dál směřovat.

#### *Vzdelávací aktivity, které chybí ve vzdelávacím systému podniku*

Z pohledu vedoucího zaměstnance chybí v podniku informovanost o tom, aby zaměstnanec věděl, co musí udělat, jak se má chovat a jak má zacházet se stroji. Jedná se o to, aby věděli, co je náplní práce zaměstnance a co to obnáší. Když se zaměstnancům poskytne něco navíc, tak to berou negativně. Mnoho zaměstnanců nepracovalo v jiném zaměstnání než zde, a tak neví, jako to jinde funguje.

### *Průběh proškolení nově přijatého zaměstnance*

První zaškolování zaměstnance začíná tak, že se první den musí zúčastnit školení na BOZP a lékařské kontroly. Záleží také na jakou jde pozici, pokud jde do kravína zaučuje je kolegyně, co má zootechniku. Zaměstnanec je přidělen do ranní směny, se kterou se postupně zaučuje.

Na pracovišti se stroji se jako první zjišťuje informace o tom, zda zaměstnanec umí řídit traktor, což je pro vedoucího zaměstnance základní. Pokud vedoucí ví, že umí řídit traktor jedná se pouze o názornou ukázkou, jak se nový traktor ovládá společně s dalšími stroji. Je důležité také co uchazeč umí. Někdo, kdo přijde z jiného družstva, tak je stoprocentní, že může rovnou sednout do traktoru a ví, jak má připravit pole.

Mladí kluci po škole toto neumí a zkušenější zaměstnanci si stěžují, ale nezkušenému zaměstnanci sami neporadí. Musí přijít vedoucí zaměstnanec a vysvětlit mu to. Pokud je novému zaměstnanci svěřen traktor, tak jezdí ve dvou a zkušenější si ho lajnuje, ať se učí jezdit vedle sebe.

Pokud se jedná o postřiky, tak je nutné novému zaměstnanci ukázat, jak se orientovat v postřicích, když je potřeba něco zasít.

Z toho plyne, že si nového zaměstnance vezme vedoucí zaměstnanec, který ho přijmul a zaučí ho.

### *Důvod malého počtu vzdělávacích aktivit v podniku*

Hlavním důvodem je malý počet zaměstnanců, tudíž další vzdělávání by ztrácelo na významu a není to potřeba.

#### **4.3.6 Vyhodnocení stavu**

Vzdělávací systém je považován za dostačující a jde spíše o toho vedoucího zaměstnance. Jde o to, kdo rozhoduje. Za mého respondenta je tedy vzdělávací systém dostačující. Další vzdělávací aktivity by znamenaly navíc vynaložené peníze a papíry. Zaměstnanci to, co mají umět umí a vše potřebné k tomu také mají.

Vzdělávací systém není potřeba vylepšit, protože v podmínkách podniku je považován za dostačující.

## **Shrnutí rozhovoru**

Z rozhovoru s vedoucím zaměstnancem bylo zjištěno, že podnik Neveklov a.s. poskytuje pouze povinná školení, která jsou nutná k výkonu práce. Jejich účast ze strany zaměstnanců je povinná. Nabídku dobrovolných školení podnik neposkytuje z důvodu dostačujícího současného vzdělávání. Školení ve většině případech probíhá na pracovišti za účasti externích školitelů. Informování o nastávajícím školení probíhá osobně. Podnik neprovádí žádné podnikové analýzy vzdělávání, podnikové plány vzdělávacích akcí ani identifikaci dopadu vzdělávání. Z důvodu nižšího počtu zaměstnanců není nic z předešlého potřeba. Metody, které podnik využívá ke vzdělávání svých zaměstnanců jsou asistování, instruktáž a přednášky. Školení probíhá vždy při nástupu do zaměstnání a následně jednou za 2 roky.

## **4.4 Skupinové rozhovory**

Cílem skupinových rozhovorů bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají podnikové vzdělávání, jak ho hodnotí, to znamená, zda jsou školení dostačující k pracovnímu výkonu a v neposlední řadě, jaký je přístup podniku ke vzdělávání. Cílem je identifikace vzdělávacího systému z pohledu zaměstnanců. Celý rozhovor se nachází v (příloha č. 5).

### **4.4.1 Rozhovor s administrativními pracovníky**

Rozhovoru se účastnili 2 respondenti. Zaměstnanec č. 1 pracuje v podniku 8 let a zaměstnanec č. 2 8 měsíců. Do této pozice spadá účetnictví, personální oddělení, vedoucí středisek, agronomové i vedoucí zootechnici. Zaměstnanec č. 1 je vedoucí střediska mechanizace, který je zároveň správcem budov, provádí revize a zajišťuje školení. Má na starost středisko Stranný. Zaměstnanec č. 2 má na starost středisko Křečovice, rozpis prací a jednotlivých úkolů apod.

## **Shrnutí**

Oba respondenti vypověděli, že povinné zaškolení probíhalo ihned po nástupu do práce a ostatních se účastnili v průběhu. Shodli se na tom, že školení je efektivní z důvodu individuálnosti. Zaškolení probíhá jednotlivě, a proto je zaměstnancům kladena větší pozornost. Na této pozici nejsou pro všechny stejná zaškolení, což respondenti hodnotí kladně. Podnikové vzdělávání je pro oba zaměstnance důležité. Naučí je, jak jednat s lidmi,

větší zodpovědnosti, kdy oba vedoucí zodpovídají za své podřízené. Jeden z respondentů uvedl, že díky tomu jde s dobou a nezaostává.

Účast považují za podstatnou. Je to důležité z hlediska přístupu ke státu, kdy je nutné splňovat požadavky od státu. Druhý respondent považuje účast na vzdělávání jako více důležitější z hlediska nižší pracovní zkušenosti na dané pozici. Se základním školením jsou respondenti spokojeni a pokud by chtěli školení z vlastního zájmu, tak je jim povoleno. Školení jsou tak pro oba dostačující. Práce se opakuje pořád dokola, takže není potřeba přidávat další aktivity.

Kvalita vzdělávání je pro oba vyhovující a jsou spokojeni. Velký význam přikládají tomu, že školení provádějí lidé z oboru, odborníci a lidé z praxe. Školení tak provádí lidé se znalostí problematiky jak teoreticky, tak prakticky. Oba respondenti uvedli, že se účastní stejného druhu i počtu školení. Jako vzdělávací aktivity uvedli BOZP, žňové práce, práce ve výškách, školení řidičů, dotačních titulů a požární ochranu. Čtyři základní školení se provádějí na pracovišti a zbylé mimo pracoviště. Pro vedoucí se tak pořádá i školení v kongresovém centru v Praze. Ta se týkají ve většině případů dotačních titulů a školení spjatých se státem. Ani jeden z dotazovaných by neuvítal změny ve způsobu vzdělávání ze strany podniku. První respondent by, ale uvítal změny ve vzdělávání od státu z důvodu neúplnosti. Zájem o další vzdělávání není projevem.

#### **4.4.2 Rozhovor s ošetřovateli zvířat**

Rozhovor byl proveden se dvěma zaměstnanci, kteří se zaměřují na práci se zvířaty. První zaměstnanec pracuje v podniku 6 let jako krmič a naháněč dobytka a druhý 3 roky jako dojič krav. Jeden z respondentů uvedl, že se na této pozici ošetřovatel zvířat vystřídá mnoho zaměstnanců. Většina z nich v podniku dlouho nevydrží z finančních a rodinných důvodů.

#### **Shrnutí**

Pro respondenty byl průběh zaškolení náročný na pochopení, co všechno musí zvládat. Zhodnotili, že první 2 měsíce byli náročné. Na této pozici celý proces zaškolení trvá delší dobu než na jiných pozicích. Na začátku je nutné pochopit, jak zvířata reagují a jak se ovládá dojička a další přístroje. Respondenti se zde učí hlavně pravidelnosti. Tedy co dělat, kdy to děla a kde. Proto nepovažují podnikové vzdělávání za důležité, protože se stačí naučit jen potřebné a víc k tomu není potřeba.



S tím se pojí, že účast na vzdělávání není ani pro jednoho důležitá a jsou tedy spokojeni s nabídkou aktuálního vzdělávání. Školení jsou z pohledu obou kvalitní a je jim věnováno hodně času. Respondenti uvádí, že se účastní školení jako je BOZP, požární ochrana, práce se skotem. Všechny 3 školení probíhají na pracovišti.

Z pohledu změn současného způsobu vzdělávání oba respondenti neprojeví žádný zájem o změnu. Školení probíhá při práci a s tím jsou spokojeni. Jsou rádi, že se nemusí účastnit mnoha teoretických školení, která berou za méně důležitá. S tím se pojí i jejich nezájem o další poskytovaná vzdělávání.

#### **4.4.3 Rozhovor s obsluhou zemědělských strojů**

Rozhovor byl uskutečněn se dvěma zaměstnanci obsluhy zemědělských strojů. První zaměstnanec působí v podniku již 31 let a jeho náplní práce je sekání luk, obracení a vožení balíků. Druhý respondent v podniku pracuje necelé 2 roky. Jeho náplní práce je obracení balíků, válení, manipulace s vozíky, odvoz obilí při žních, nahrnování a účastnění se senáží. Dále na této pozici ostatní zaměstnanci vykonávají celkovou údržbu strojů a jejich opravu, přípravu strojů na sezónu a řízení strojů. Zaměstnanci tak jezdí v sezóně s kombajny a traktory.

#### **Shrnutí**

Respondenti hodnotí průběh zaškolení velmi kladně. Oba jsou spokojeni s tím, že zaškolení probíhalo hned při nástupu do práce a vše jim bylo názorně ukázáno. Jedná se o sezónní práci, a proto zaškolování probíhá celý rok dle určitého ročního období. Jeden z respondentů uvádí, že se školení liší od toho, do jaké pozice nastoupí. Zda budou sít, jezdit s postřiky a manipulátory nebo orat. Mladší respondent, který se v podniku pohybuje necelé dva roky uvádí, že je pro něj podnikové vzdělávání důležité. Může si tak osvojovat novou technologii, která jim v určitých pracích hodně pomáhá a chce to hodně přemýšlení. Díky vzdělávání se zlepšuje přesnost prací. Kdežto druhý respondent, který je postaršího věku nepovažuje podnikové vzdělávání za tak důležité. Nemá rád tak časté změny a nových technologií se z části bojí. Raději by většinu prací dělal jako za stará, protože takhle se musí neustále přizpůsobovat novým změnám v technologiích. Starším lidem už to tolik nejde.

Dotazující se shodují, že účast na vzdělávání je důležitá. Pokud by nebyla, tak by nedokázali ovládat nové stroje a nevěděli by k jakým změnám došlo. Změny se totiž provádí každý rok. Vzdělávání je tedy dostačující pro oba, vždy ví, co mají s novou technologií dělat.

Podnik se velmi snaží, aby všem změnám zaměstnanci porozuměli a nadále pomáhá i agronom. Z toho vyplývá, že kvalitu vzdělávání oba respondenti hodnotí kladně.

Jeden z respondentů se zúčastnil těchto vzdělávacích aktivit: BOZP, požární ochrana, školení na manipulátory a desty, žňové školení, práce ve výškách a školení na nové stroje. Všechny aktivity probíhaly na pracovišti kromě školení na nové stroje. Druhý respondent se zúčastnil BOZP, požární ochrany, žňového školení, práce ve výškách a školení týkajícího se postřiků. Jako u předešlého probíhaly všechny školicí aktivity na pracovišti kromě školení na postřiky, které se uskutečňuje mimo pracoviště. Pokud se jedná o školení na nové stroje, tak se také musí jezdit mimo pracoviště, a to k firmě, která danou techniku prodává. Musí tak zaměstnance povinně proškolit a vydat jim certifikát. Respondenti dále uvedli, že nemají všichni školení na postřiky nebo na traktory, odvíjí se to od zaměření.

Oba uvedli, že by nezavedli žádné změny do současného způsobu vzdělávání, protože je kvalitní. Jeden z respondentů uvedl, že by ocenil další možnost vzdělávání. Měl by zájem o zaučení na nějaký stroj, se kterým nepracuje a zájem o obsluhu nových strojů.

#### **4.5 Vyhodnocení rozhovorů**

Proces otevřeného kódování byl vytvořen tak, že rozhovory byly přepsány a následně vytisknuty. Poté následovala analýza přepsaných rozhovorů. Postupně byly označovány jednotlivé jevy, kterým byly posléze přiřazeny pojmy. Pojmy byly přiřazovány na základě souvislosti s jevy. Pojmy tak byly seskupeny do kategorií, na základě souvislosti se stejným jevem. Tento proces vedl ke konečné kategorizaci. Následně byly jednotlivé kategorie seskupovány dohromady podle toho, jak k sobě mají blízko a tematicky dávají určitý význam, tak aby nám daly obecnější pohled na danou problematiku. K interpretaci byly vytvořeny výsledné obecné kategorie uvedeným kategoriím viz (tabulka č. 11, 12). Vzor proces otevřeného kódování se nachází v (příloha č. 19-22).

#### 4.5.1 Interpretace dat polostrukturovaného rozhovoru

Tabulka 11 Seskupování kódů do kategorií

Obecné kategorie	Kategorie	Kódy
Identifikace vzdělávacích potřeb a následné hodnocení efektivity vzdělávání	identifikace kompetencí, podniková komunikace	zjišťování kompetencí, vyhodnocení kompetencí, pozice, zkušenost, získávání zkušeností, převzetí odpovědnosti, osobní kontakt, zpětná vazba, komunikace
Zaučení nového zaměstnance a následné proškolení	proces zaškolení, nové technologie	sestavení týmu, výběr zaměstnanců, plán výběru, kapacita, naplnění kapacity, nové zboží, zdokonalování, moderní technologie, horší přizpůsobivost, efektivnost práce, předcházení rizika
Výběr vzdělávacích aktivit a požadavky pro jejich absolvování	postavení podniku ke vzdělávání, požadavky pro výkon práce	nepotřebnost, lhostejnost, neocenitelnost, cíle podniku, základní minimum, evidence informací, ověření, povolení, kontrolní list, zpracování údajů, pracovní způsobilost
Volba metody vzdělávání a výběr školitelů	vzdělavatelé, metoda vzdělávání	postup učení, způsoby chápání, praktická ukázka, využití externistů, aplikace teorie do praxe, ztráta vnímání, chování na pracovišti, předávání informací, znalost pracoviště

Zdroj: Vlastní zpracování

##### 1. Kategorie: Identifikace vzdělávacích potřeb a následné hodnocení efektivity vzdělávání

Informování zaměstnanců o vzdělávací akci probíhá pouze osobně. Postup spočívá ve vyhledávání jednotlivých zaměstnanců, kteří se mají vzdělávací akce účastnit a jednotlivě je informuje o plánovaném vzdělávání společně s informacemi ohledně věci s sebou.

Zjišťování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností neprobíhá v podniku průběžně. Znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnance zjišťuje vedoucí zaměstnanec osobně po měsíci testování stroje. Pokud se jedná o uplatňování nově získaných znalostí, dovedností a schopností vedoucí zaměstnanec ke zjištění těchto kompetencí využívá pozorování a rozhovory.

Pokud chce vedoucí zaměstnanec znát informaci o tom, jak zaměstnanec pracuje se strojem a zda všemu rozumí, zná všechny funkce stroje a jak funguje, tak se s ním setká přímo při výkonu práce a osobně se ho dotazuje.

Ke snadnější manipulaci se stroji a pro nápovědu tvoří vedoucí zaměstnanec brožury a návody k obsluze jednotlivých strojů. K tomu, aby se ubezpečil, že zaměstnanci návody a brožury čtou, tak je obchází a zkouší z jednotlivých postupů týkajících se obsluhy stroje.

U pojízdných strojů jsou zaměstnanci po rozjezdu stroje dalších 30 minut pozorováni vedoucím zaměstnancem. Jedná se o pozorování funkčnosti a zda zaměstnanec pochopil co má dělat a jak to dělat. V rámci pozorování je zkoumáno, jak zaměstnanec danou věc ovládá a zda to dělá správně

U BOZP je zjišťováno, zda zaměstnanci vědí, jaká mají práva a povinnosti.

Pokud se jedná o nástup nového zaměstnance z jiného zemědělského družstva, tak je dané, že tento zaměstnanec může rovnou usednout do traktoru, připravit pole a vykonávat tak rovnou svoji pracovní činnost. Kdežto mladí kluci po ukončení školy tyto činnosti neumí. Zkušenější a starší zaměstnanci nemají tolik trpělivosti a nezkušenému absolventovi neporadí. Musí se toho ujmout vedoucí zaměstnanec a všechny procesy s ním projít a vše mu vysvětlit. Pokud absolvent má jezdit s traktorem, tak se to nejprve učí s jiným traktoristou a až poté může zasednout zcela sám. Pokud se jedná o práci s postřikou, je nutné novému zaměstnanci ukázat, jak se orientovat ve všech postřicích.

Hodnocení celkové efektivity zaměstnanců v podniku probíhá podle vedoucího na základě osobního dotazování. Vedoucí zaměstnanec zjišťuje, zda zaměstnanec v rámci vzdělávání vše pochopil a v případě nejasností jim danou problematiku vedoucí zaměstnanec může vysvětlit. Je tedy možnost se v případě nejasností obrátit na vedoucího zaměstnance.

V případě zjišťování nabytých vědomostí vedoucí zaměstnanec využívá rozhovor. Rozhovor probíhá v rámci poledních hodin. Rozhovor je veden směrem k získání zpětné vazby o průběhu školení, srozumitelnosti školení a o námitkách. V případě hodnocení práce konkrétního zaškoleného zaměstnance je využit rozhovor se zaměstnanci, kteří pracují v okruhu hodnoceného zaměstnance. Jejich úkolem je ohodnotit výkon práce zaměstnance a následně je proveden rozhovor se samotným zaškoleným zaměstnancem. Co se týče dovedností, tak ty jsou zjišťovány osobně.

Z pohledu vedoucího zaměstnance chybí v podniku komunikace ohledně informovanosti o tom, jak by se měl zaměstnanec v práci chovat, jak by měl zacházet se stroji a věděl co musí dělat. Jedná se o informovanost ohledně náplně práce.

## **2. Kategorie: Zaučení nového zaměstnance a následné proškolení**

Pokud se jedná o zaškolení na nějaký stroj, tak vedoucí zaměstnanec vybere posádku lidí, která bude nový stroj používat společně s jedním náhradníkem a ti budou společně zaškoleni.

V situaci, kdy zaměstnanec odejde z pracovního poměru je důležité najít nového zaměstnance, který ho zastoupí. Lze praktikovat to, že se vedoucí zaměstnanec zaškolí sám a následně si vybírá zaměstnance, kteří by mohli zastoupit zaměstnance, který rozvázal pracovní poměr nebo zaměstnance v případě dlouhé neúčasti v práci. Vedoucí zaměstnanec si pozve vybraného zaměstnance, kterého chce na danou pozici nově dosadit či dočasně přiřadit a sám ho zaškolí. Z toho plyne, že si nového zaměstnance vezme vedoucí zaměstnanec, který ho přijmul a zaučí ho.

Vedoucí zaměstnanec má na starost 15 až 20 lidí na školení. Je důležité, aby účast na vzdělávání byla velká, jinak by se žádná vzdělávací aktivita neposkytovala.

Tehdy, kdy podnik nakoupí nové stroje, kombajny apod., je nutné zaměstnance proškolení speciálním školením. U nových strojů je školení složitější. Například podnik koupí nový práškovač, který disponuje novou elektronikou a zaměstnanec se tak musí naučit úplně jiné a nové postupy ovládání.

Zaměstnanci se tak zaškolí na nový traktor či na nové efektivní práce z důvodu nové elektroniky. Jelikož některé práce už nevykonává člověk, tak se stává výsledek práce dokonalejší. K tomu je ale zapotřebí umět novou technologii využívat. V této situaci nastává menší problém, a to s přizpůsobivostí starší generace, která už se nechce tolik učit novým věcem.

Pokud podnik umí používat nové technologie, tak ušetří peníze i čas. To nastane tehdy, když podnik koupí novější stroj, najde se k němu zaměstnanec, který bude schopen všemu porozumět a následně bude stroj využívat na 100 %. Pokud k tomu nedojde a stroj nebude využíván naplno, tak jsou to podle vedoucího zaměstnance zbytečně vyhozené peníze. Zaměstnanec se tak může vrátit ke stroji se kterým pracoval předtím.

### **3. Kategorie: Výběr vzdělávacích aktivit a požadavky pro jejich absolvování**

Podnik nevytváří žádné plány vzdělávání. Dle podniku není potřeba rozšiřovat současné vzdělávání o další, pokud to není vyloženě potřeba. Podnik zajišťuje pouze taková vzdělávání, která jsou potřeba k výkonu práce a o která se zajímá.

Taktéž podnik neprovádí zjišťování, jaký dopad má vzdělávání na výkonnost podniku.

Vzdělávací aktivity v podniku jsou dostačující. Hlavním problémem je motivovat zaměstnance k základnímu školení i ke školení, které je nutné. Když se zaměstnancům poskytne něco navíc, tak to berou negativně. Mnoho zaměstnanců nepracovalo v jiném zaměstnání než zde, a tak neví, jako to funguje v jiných podnicích.

V podniku Neveklov a.s. se zaměstnancům poskytuje vzdělávání, které je nezbytné a je potřeba kvůli bezpečnosti práce.

Pokud se jedná o informování o plánovaných aktivitách se vedoucí zaměstnanec řídí dle seznamu, ve kterém má uvedené své zaměstnance. V seznamu jsou uvedeny informace o zaměstnancích, které přijme, zda mají doklady, které jsou potřeba k používání strojů (svářečský průkaz, profesní způsobilost a desty). Desty se provádí jednou za dva roky a školení pro svářeče taktéž.

Seznam vedoucímu zaměstnanci poskytuje informace o tom, kdo má mít školení. Tehdy když je znám termín o ukončení školení, tak se vedoucí zaměstnanec dohodne se školitelem ohledně školení. V seznamu je uvedeno, jací a kolik zaměstnanců se má daného typu školení zúčastnit. Těmto zaměstnancům osobně oznámí datum konání školení. Následně jim poskytne informace o tom, co je nutné mít s sebou. Celý proces informování probíhá osobně.

Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá dle toho, zda zaměstnanec má potřebné průkazy pro výkon své činnosti. V situaci, kdy je potřeba zaměstnance přeradit na pozici s jiným pracovním zaměřením či se přijímá nový zaměstnanec tak je důležité, aby zaměstnanec měl svářečský průkaz, řidičský průkaz apod.

Na základě těchto informací je zaměstnanci poskytnuto odpovídající školení, tak aby mohl být na pozici přidělen. Například při práci v dílně musí pracovat pouze ten zaměstnanec, který má svářečský průkaz. Žádný ze zaměstnanců se nemůže školit na jakýkoliv stroj bez toho, aniž by s ním pracoval. V situaci, kdy zaměstnanec neprojde školením a nemá potřebné průkazy, nemůže pracovní činnost vykonávat. Je to z důvodu bezpečnosti práce. Pracovní činnosti nemohou být obsazeny kýmkoli. Například každý nemůže řídit kombajn.

Při účasti na těchto školeních musí mít zaměstnanci s sebou občanský průkaz a průkazy na stroje. Tehdy když se bude blížit školení, tak si vedoucí zaměstnanec vezme již zmíněný seznam, podle které si zkontroluje, zda se zaměstnancům stále shodují údaje v seznamu s těmi aktuálními. V případě, že ano, tak se seznam pošle na místo, kde bude školení probíhat. Informace se tam zaevidují do kartotéky a vedoucímu zaměstnanci přijde oznámení o konání školení.

#### **4. Kategorie: Volba metody vzdělávání a výběr školitelů**

Vedoucí zaměstnanec podniku upřednostňuje vzdělávání probíhající na pracovišti. Je pro něj jednodušší zaučit zaměstnance na místě, kde pracuje a kde bude svoji práci vykonávat. Další důvodem je, že daný proces práce hned názorně uvidí.

Kdyby školení probíhalo mimo pracoviště, tak by se zaměstnancům těžko vysvětlovalo, kam mají se strojem jet, co tam budou dělat a jak to budou dělat. V situaci, kdy zaměstnanec nemá stroj u sebe, neovládá ho a pouze poslouchá teorii, tak se rychle ztratí v tom, co má dělat.

Když se přejde přímo ke vzdělávání ke strojům, tak to se provádí převážně na pracovišti vyjma řezaček a kombajnů. Tato školení probíhají ve firmách, které stroje poskytují.

Aby pracovníci dokázali stroj efektivně ovládat musí jako první projít školením ohledně teorie stroje a jeho bezpečnosti, kde se zaměstnancům podávají informace ohledně ovládání stroje. Po ukončení teoretické části se přechází k praktické.

Na pracovišti se stroji se jako první zjišťuje informace o tom, zda zaměstnanec umí řídit traktor, což je pro vedoucího zaměstnance základní. Pokud vedoucí ví, že umí řídit traktor jedná se pouze o názornou ukázkou, jak se nový traktor ovládá společně s dalšími stroji. Je důležité také co uchazeč umí. Někdo, kdo přijde z jiného družstva, tak je stoprocentní, že může rovnou sednout do traktoru a ví, jak má připravit pole.

Jako první se převážně zaškoluje vedoucí zaměstnanec společně se dvěma dalšími zaměstnanci. Poté dochází k tomu, že vedoucí zaměstnanec sám zaškoluje své zaměstnance, kteří jsou vybráni k užívání stroje.

Pokud se jedná o školení na stroje jsou školitelé neboli servis pozváni na pracoviště. Jako první se opět zaučuje vedoucí zaměstnanec nebo vybraný zaměstnanec tak, že celou dobu jezdí se školitelem ze servisu. Po celém procesu zaškolení přichází řada na zaškoleného zaměstnance nebo vybraného zaměstnance, který má za úkol zaškolit zbylé zaměstnance, kteří budou stroj využívat.

Podnik si raději zve školitele ze servisu, který zaměstnancům vše názorně ukáže a společně si ovládání stroje vyzkouší. Podnik tak volí instruktáž a asistenci z důvodu vyšší pravděpodobnosti pochopení. Pokud by se jednalo pouze o teoretické školení bez ukázky a zkoušky, tak by každý ze zaměstnanců novou problematiku pochopil jinak.

Pokud se tedy jedná o školení na stroje, tak vzdělávání provádí technik z konkrétního servisu, kterého agentura vyšle do konkrétního podniku a učí zaměstnance na místě. Vlastní

vzdělavatele podnik nemá. Jediný, kdo může provádět určitá školení sám je vedoucí zaměstnanec. Tato situace nastává tehdy, kdy vedoucí zaměstnanec prošel jako první konkrétním zaučením na danou problematiku. Tudíž vzdělávání týkající se strojů, sušiček a chemie je zajištěno externí agenturou.

Vzdělávání, které se týká bezpečnosti práce zabezpečuje taktéž externí vzdělavatel. V tomto případě agentura z Benešova. Agentura dojíždí do podniku, kde zaměstnance školí. Náplní školení bezpečnosti práce je požární ochrana a bezpečnost práce.

#### 4.5.2 Interpretace dat skupinových rozhovorů

**Tabulka 12 Seskupování kódů do kategorií**

Obecné kategorie	Kategorie	Kódy
<b>Spokojenost zaměstnanců s podnikovým vzděláváním</b>	hodnocení vzdělávání, rutinní práce, moderní technologie	spokojenost, stereotyp, zájem o trendy, nepřizpůsobivost změnám, pracovní výsledky, znalost práce, seberozvoj, vlastní iniciativa, učení z vlastní vůle
<b>Školení zaměstnanců při nástupu do práce</b>	vstupní školení, náročnost vzdělávání, odlišnost školení	okamžité ujetí, delší časový úsek, harmonogram, fáze, složitý proces vzdělávání, odlišnost školení, rozdílnost školení
<b>Metody vzdělávání a jejich školitelé</b>	metoda vzdělávání, školitelé	místo výkonu vzdělávání, podpora podniku, osobní přístup, kvalitní školitelé
<b>Potvrzení o úspěšném absolvování školení</b>	certifikace	osvědčení, spjatost se státem

Zdroj: Vlastní zpracování

##### **1. Kategorie: Spokojenost zaměstnanců s podnikovým vzděláváním**

Zaměstnanci na pozici administrace jsou s podnikovým vzděláváním zcela spokojeni. Hodnotí ho tak za dostačující, a to vede k udržení aktuálního způsobu vzdělávání bez zavádění nových změn. Jelikož jeden z respondentů pracuje na dané pozici necelý rok má tedy méně zkušeností a čeká ho spousta nových věcí k učení. Oba se shodují, že pokud by chtěli nějaké školení z vlastního zájmu, podnik je v tom podpoří. Druhý respondent vidí neúplnost pouze ve vzdělávání nařízeného od státu.

Zaměstnanci z pozice ošetřovatel zvířat hodnotí podnikové vzdělávání jako kvalitní. Školením je věnováno mnoho času. Zaměstnanci vykonávají práci neustále se opakující, a proto považují účast na vzdělávání za méně důležitou, než tomu je u zaměstnanců



administrativy a obsluhy zemědělských strojů. Pokud se jedná o školení, kterými musí projít, tak jsou spokojeni. Žádné změny by nezaváděli a jsou spokojeni s nižším počtem teoretických vzdělávacích aktivit.

Pokud se jedná o zaměstnance z pozice obsluhy zemědělských strojů, tak ti jsou také se vzděláváním spokojeni a považují ho za kvalitní. Jelikož je kvalitní, tak není potřeba zavádět změny do současného způsobu vzdělávání. Vzdělávání jim poskytuje dostatečnou informovanost a znalost nových technologií, tudíž se nenaskytují žádné překážky při využívání nových technologií, celkového vybavení a postupů. Jeden z respondentů uvedl, že by ocenil další možnost vzdělávání. Měl by zájem o zaučení na stroj, se kterým nepracuje a měl by zájem o obsluhu nových strojů.

Respondenti z pozice administrativy se shodují se zaměstnanci, kteří pracují se zvířaty. Obě strany vypověděly, že jejich náplň práce je vesměs každý den stejná. Vedoucí pracovníci z toho hlediska nevidí důvod, proč přidávat další vzdělávací aktivity. Dle krmiče a naháněče dobytka se stačí naučit jen základ, který stačí k výkonu práce na této pozici. Práce probíhá každý den stejným způsobem, a tak není vzdělávání na této pozici zas tak důležité.

Pro vedoucí zaměstnance je podnikové vzdělávání velmi důležité. Naučí pohybovat se v oblasti vedení lidí. Jak správně jednat s lidmi a větší zodpovědnosti, kterou mají vůči svým podřízeným. Jeden z respondentů uvedl, že na základě vzdělávání se neustále pohybuje s dobou a jejich způsoby jednání s lidmi nezaostávají.

Mladší respondent z pozice obsluha zemědělských strojů, který je v podniku necelé dva roky si může díky vzdělávání osvojovat novou technologii, která je hodně nápomocná a chce to tudíž hodně přemýšlení nad novou technikou. Oba respondenti vypovídají, že se zlepšuje přesnost všech prací. Z jejich pohledu je tak účast na vzdělávání důležitá. Pokud by se pravidelně neúčastnili nedokázali by ovládat novou techniku a neměli by přehled o tom, k jakým změnám došlo. Změny se provádí každý rok a zaměstnanci chtějí vědět co je nového. Vzdělávání je tedy dostačující pro oba, vždy ví, co mají s novou technologií dělat a co se od nich očekává.

Starší respondent z pozice obsluhy zemědělských strojů bere vzdělávání jako důležité, ale nesouzní s častými změnami, které se týkají nových technologií. Respondent je starší generace a těmto změnám se tak lehko nepřizpůsobuje. Upřednostnil by práce vykonávané jako z dřívějších let a na základě toho by se nemusel neustále přizpůsobovat novým změnám v technologiích.

## **2. Kategorie: Školení zaměstnanců při nástupu do práce**

Školení při nástupu do zaměstnání hodnotí zaměstnanci z administrativy jako kvalitní. Povinné zaškolení proběhlo na začátku při nástupu do zaměstnání. Školení pro jednotlivá zaměření (účetní, personalista, vedoucí) se účastnili v průběhu celého roku. Nedošlo tak k žádné prodlevě, opomenutí a neúčasti na vzdělávací aktivitě.

Respondenti z obsluhy zemědělských strojů se ztotožňují se zaměstnanci z administrativy. Oba vypovídají, že zaškolení proběhlo taktéž při nástupu do zaměstnání. Kladně hodnotí názorné ukázky a průběh celého vzdělávacího procesu.

Pokud se jedná o náročnost vzdělávání, tak na pozici ošetřovatel zvířat je nejnáročnější. Trvá delší dobu a ze začátku je nutné pochopit, jak zvířata reagují na určité podněty, jak se ovládá dojička na krávy a další přístroje. Zaměstnanci se zde učí převážně pravidelnosti, a to tak aby věděli co mají dělat, kdy to mají dělat a kde. V celém procesu zaškolení byli první 2 měsíce nejnáročnější.

Pokud se jedná o vzdělávání na pozici obsluha zemědělských strojů, tak to probíhá celoročně. Je to z důvodu sezónní práce, a tudíž musí školení probíhat podle určitého ročního období.

Respondenti na pozici administrace vypověděli, že na této pozici nejsou pro všechny zaměstnance stejná školení. Odvíjí se to od konkrétního zaměření zaměstnance. Respondenti tuto odlišnost hodnotí kladně.

Taktéž i respondenti z pozice obsluha strojů vypověděli, že zaškolení a celkové školení se liší od daného zaměření výkonu práce zaměstnance. Tedy pokud zaměstnanec vykonává ve své pracovní činnosti orání půdy a setí obilí znamená to, že se nebude školit na postřiky a manipulaci s nimi. Z toho vyplývá, že někteří zaměstnanci mají školení na postřiky a někteří na traktory, kombajny a techniku s tím spojenou. Školení se odvíjí od zaměření pracovní činnosti.

## **3. Kategorie: Metody vzdělávání a jejich školitelé**

Všichni respondenti uvedli, že větší část vzdělávání probíhá na pracovišti. Sám vedoucí zaměstnanec upřednostňuje vzdělávání na pracovišti.

Vedoucí zaměstnanci se účastní stejného druhu i počtu školení. Celkem se účastní 6 školení kdy 4 z toho jsou na pracovišti a 2 mimo pracoviště.

Pokud se jedná o zaměstnance z pozice ošetřovatel zvířat, tak ti se účastní třech školení. Všechny probíhají na pracovišti.

První respondent z pozice obsluha zemědělských strojů se celkem účastnil 7 školení. Ze 7 školení pouze 1 probíhalo mimo pracoviště, ke kterému je vždy nutné jezdit mimo. Jedná se tak o školení na nové stroje. Druhý respondent se zúčastnil 5 školení. I zde musel zaměstnanec 1 vyjet mimo pracoviště jinak vše probíhalo na pracovišti.

Podle vedoucích zaměstnanců je školení efektivní z důvodu individuálnosti. To znamená, že školení jednotlivých zaměstnanců probíhá samostatně. Zaměstnancům je tak kladena větší pozornost. Školitelé jsou lidé z oboru tedy odborníci na danou problematiku a lidé z praxe, kteří se danou problematikou zabývají. Tudíž podnik zajišťuje experty se znalostí problematiky jak teoreticky, tak prakticky. Pokud není něco jasné, tak se stačí obrátit na podnik a ten se snaží zajistit, aby dané nejasnosti zaměstnanci porozuměli. Dále k nejasnostem je k dispozici agronom, který vše dovysvětlí a případně ukáže.

#### **4. kategorie: Potvrzení o úspěšném absolvování školení**

Vedoucí pracovníci sdělili, že školení od státu je velmi důležité. Je nutné splňovat všechny požadavky od státu, aby podnik následně dostal dotace, různé finanční podpory a mohl vykonávat tak jednotlivé činnosti. Vedoucí pracovníci se povinně účastní školení probíhajících v kongresovém centru v Praze. Tato školení se týkají převážně dotačních titulů.

Respondenti z pozice obsluhy zemědělských strojů sdělili, že školení na nové stroje je taktéž velmi důležité. Tato školení probíhají mimo pracoviště, a to ve firmě, která techniku prodává. Povinností těchto firem je zaměstnance podniku Neveklov a.s. zaškolit a vydat jim certifikát, který je opravňuje techniku používat a informuje o tom, že zaměstnanci prošli potřebným školením a technice rozumí.

## 5 Vyhodnocení analýzy a návrh systému vzdělávání

Na základě studie odborné literatury a informací, které byly získány prostřednictvím pověřených osob pracujících v podniku Neveklov a.s., analýzy současného vzdělávacího systému podniku získané prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru a skupinových rozhovorů a finanční analýzy bylo zjištěno, že podnik poskytuje svým zaměstnancům jen vzdělávání ze zákona a ostatní povinná vzdělávání. Podnik vykazuje určité nedostatky ve svém systému vzdělávání. Neprovádí plán vzdělávání a zcela omezeně provádí podnikovou analýzu (identifikaci vzdělávacích potřeb) a identifikaci dopadu vzdělávání.

Z pohledu finanční analýzy podnik vykazuje kladný hospodářský výsledek, a proto je možné podniku navrhnout nový systém vzdělávání. Níže budou navrženy návrhy na zlepšení a doplnění systému vzdělávání o další vzdělávací aktivity nežli povinné, které by mohl podnik svým zaměstnancům nabídnout.

Zaměstnanci nemají potřebu být více vzdělávání, než jsou pouze povinnými vzdělávacími aktivitami. Pouze jeden respondent z pozice obsluha zemědělských strojů uvedl, že by ocenil mít povědomí o práci s jinými stroji, se kterými nepracuje, ale setkává se s nimi při výkonu práce. Vedoucí pracovníci by ocenili rozvoj v oblasti vedení lidí a efektivní komunikace. Vzdělávání by mělo být více zaměřeno pro rozvoj komplexnějších znalostí o tom, co zaměstnanec dělá a propojovat si tak různé oblasti se kterými se setkává při výkonu práce.

Vzdělávání bude navrženo tak aby bylo pro zaměstnance motivující, flexibilní a perspektivní.

### 5.1 Zásady nového návrhu vzdělávání

Aby se investice podniku do nového návrhu vzdělávání vyplatila, je potřeba si stanovit pár zásad. Otázky jsou inspirovány od (Amazonaws, 2023).

#### 1. K čemu má pomoci vzdělávání v podniku?

Je potřeba aby zaměstnanci získávali znalosti a dovednosti, které jsou potřeba k efektivnějšímu plnění pracovních rolí. Dále by mělo vzdělávání přispívat ke zlepšení kvality výsledné produkce. Vzdělávání pomůže zaměstnancům pochopit postupy a technologie pro výrobu zemědělských produktů. Také pomůže k udržení kroku s nejnovějšími trendy a technologiemi, protože zemědělské odvětví se neustále mění. Vyššímu vedení podniku pomůže zajistit soulad s předpisy, které se v zemědělském odvětví

neustále mění. V neposlední řadě by mělo vést k rozvoji kvalifikované pracovní síly, zaměstnanci tak budou více přizpůsobivější, inovativnější a produktivnější.

Vzdělávání by podniku Neveklov a.s. mělo pomoci k udržení kroku s novými trendy a technologiemi, vyšší komplexnosti zaměstnance v oboru a zajištění souladu s předpisy.

## **2. Kdo nám pomůže naplnit cíle?**

V této otázce je potřeba si co nejdříve promyslet co očekáváme od jednotlivých zaměstnanců, jakými kompetencemi by měli disponovat a rozdělit vzdělávání pro každou pozici zvlášť.

Podnik by tak měl vybírat školitele, kteří mají odborné znalosti a zkušenosti.

## **3. Jakou míru znalostí potřebuji od zaměstnanců?**

Zde je potřeba se zamyslet jaká úroveň znalostí bude od zaměstnanců vyžadována. Bude se vycházet z rolí, které zastupují v podniku a z národní soustavy povolání. V podniku jsou potřeba technické znalosti (živočišná výroba, hospodaření s půdou, kontrola škůdců apod.). Určitě je důležité rozumět zemědělským předpisům hlavně s ohledem na životní prostředí. Vedoucí pracovníci by měli disponovat komunikačními dovednostmi. Důležitou znalostí jsou technologie. Jak sami zaměstnanci zmiňovali, tak ta se neustále mění a je důležité se přizpůsobovat. Každý by měl mít povědomí neboli základní znalosti o jednotlivých technologiích se kterými se během své pracovní činnosti setkává. Dále by se vedoucí zaměstnanci měli zaměřovat na zemědělské předpisy, kterým by měli dobře rozumět (místním, národním a mezinárodním předpisům), které se nacházejí na eAGRI.

## **4. Kolik peněz na to bude potřeba?**

To se odvíjí od velikosti podniku a počtu zaměstnanců. Dále zde může hrát roli rozsah programu. Komplexnější program bude vyžadovat více finančních zdrojů. Také zde hraje roli volba metody vzdělávání a kdo bude vzdělávat.

## **5. Jak to celé vyhodnotit?**

Vedoucí zaměstnanci by se měli zaměřovat na získávání zpětné vazby, v tomto případě pomocí rozhovorů. Informace tak lze využít k identifikaci oblastí, které mohou být zlepšeny. Podnik může vyhodnotit i návratnost investic pomocí ROI, kde se porovnávají náklady na program s přínosy. Také lze vyhodnotit dopad celého vzdělávání na výkonnost podniku. Vedoucí zaměstnanci tak mohou posoudit dopad vzdělávání dle výnosnosti plodin, zdravotního stavu zvířat, udržitelnosti životního prostředí a ziskovosti.

## 5.2 Návrh systému vzdělávání v podniku Neveklov a.s.

Vzdělávání je tedy klíčové pro úspěch podniku. Zemědělské odvětví se neustále vyvíjí a je nutné udržovat zaměstnance v aktuálním stavu s nejnovějšími technologiemi a postupy. Návrh si klade za cíl vyvinout komplexní systém vzdělávání zaměstnanců, který zvýší dovednosti a znalosti zaměstnanců a v konečném důsledku zlepší efektivitu a produktivitu podniku.

Cílem celého návrhu systému vzdělávání je poskytnout zaměstnancům potřebné znalosti a dovednosti, aby mohli efektivněji vykonávat své role. Nový systém se zaměří na následující cíle:

- zlepšení technických znalostí a dovedností
- rozvoj vůdčích dovedností
- zlepšení měkkých kompetencí
- podpora inovací a kreativity.

Systém vzdělávání se bude skládat z následujících položek:

- **demonstrování** (zaměstnancům budou zprostředkovány znalosti a dovednosti skrze názorný způsob za použití strojů a techniky. Bude se jednat o předvádění pracovních postupů a ukázky vlastností a obsluhy strojů v dílnách. Zaměstnanci tak budou předvádět praktické znalosti a dovednosti a prokážou tak umění využívat své znalosti v praxi).
- **přednášky, workshopy, semináře a případové studie** (podnik bude své zaměstnance posílat na přednášky, semináře a workshopy na určitá témata týkající se nových technologií, postupů v zemědělství, kompetencí apod. Toto vzdělávání povedou odborníci z oboru, kdy bude zaměstnancům umožněno se učit od těch nejlepších v oboru).
- **rotace práce** (usnadní zaměstnancům pochopit jejich pracovní pozici, a to v širším a komplexnějším pohledu. Umožní tak zlepšit komunikaci v podniku a zaměstnanec tak dostane možnost vyzkoušet a pochopit pozici někoho jiného).
- **pověření úkolem** (bude povinností školitele posléze i vedoucího zaměstnance pověřit zaměstnance úkolem, který bude muset předvést a vykonat. Při průběhu řešení úkolu musí dokázat, že je schopen aplikovat

získané znalosti, schopnosti a dovednosti, které nabyl během školení. To povede zaměstnance k samostatnosti a odpovědnosti při výkonu práce).

- **mentoring** (noví zaměstnanci a zaměstnanci, kteří o to budou mít zájem budou během své práce doprovázeni mentorem, který jim bude poskytovat rady a podporu. Pomůže jim tak s učením a rozvojem. Jedinci budou schopni dosahovat lepších výkonů. Noví zaměstnanci tak budou lépe obeznámeni s veškerými procesy týkajícími se výkonu práce pod dohledem zkušeného jedince).
- **E-learning** (pomůže zaměstnancům v rozvoji měkkých kompetencí podle pracovní pozice z národní soustavy povolání. Zaručí tak flexibilní vzdělávání dle časových možností zaměstnance. Vedoucí zaměstnanci budou využívat e-learning před workshopy, kde získají teoretické poznatky z oblasti rostlinné a živočišné výroby. Pro administrativní pracovníky bude sloužit k povinnému školení na BOZP a PO).

### 5.2.1 Návrh e-learningového programu

Vytvoření návrhu na školení zaměstnanců v zemědělském podniku pomocí e-learningu může být strategickým způsobem, jak zvýšit znalosti a dovednosti pracovní síly.

#### **Zde je několik kroků k vytvoření návrhu:**

1. Jako první je nutné identifikovat cílovou skupinu zaměstnanců. To znamená, kdo budou ti zaměstnanci, kteří školení potřebují a jaké jsou jejich pracovní povinnosti.
2. Dále je potřeba definovat cíle, kterých je potřeba dosáhnout skrze e-learning program. Stanovit si jaké znalosti a dovednosti by měl zaměstnanec získat a jaký přínos bude mít.
3. Dalším krokem je vybrat e-learningovou platformu. Vybere se taková, která je uživatelsky přístupná a poskytuje výukové materiály. Je možné využít Moodle, Canvas nebo Seduo.
4. Následuje výběr obsahu vzdělávacího programu. Obsah by měl naplňovat potřeby zaměstnanců. Je důležité se rozhodnout, co by měl obsahovat, zda videa, případové studie, kvízy apod.
5. Poté je nutné si určit způsob vzdělávacího programu na základě časové dostupnosti zaměstnanců. Zda bude probíhat asynchronně dle vlastní časové dostupnosti či synchronně podle živého vysílání v určitém čase.

6. Vytvořit návrh se stručným popisem programu a stanovení cílů s očekávanými výsledky a návrh předložit pravomocné osobě v podniku.

E-learning bude spíše zaměřen na vedoucí zaměstnance a celé administrativní oddělení z důvodu technické zdatnosti zaměstnanců s počítačovou technikou. Administrativní oddělení nedisponuje pracovními činnostmi, které vyžadují odborné zaučení na stroje a odbornou péči o zvířata, a tudíž je pro ně výhodná realizace vzdělávání pouze v podobě e-learningu.

Jako platformu pro pracovní skupinu administrativa by bylo vhodné zvolit Seduo a vzdělávat prostřednictvím videí. Seduo je vhodné pro vzdělávání v oblasti měkkých kompetencí. Je vhodné pro kurzy zabývající se efektivní komunikací, řešení problémů, plánování apod. Vzdělávání tak bude probíhat v asynchronní formě dle vlastních časových možností.

Mzdové a personální pracovnice by se měly zaměřit na rozvoj těchto kompetencí z národní soustavy povolání: umění řešit problémy, objevování a orientaci v informacích a umět si efektivně plánovat a organizovat věci. Bylo by vhodné jim poskytnout připomínkový kurz jako je pracovní právo, které na dané pozici aplikují.

Pokud by se podnik rozhodl zakoupit členství pro 9 zaměstnanců na 1 rok musel by investovat do jednoho zaměstnance 4 690 Kč/rok. Tudíž by za 9 zaměstnanců zaplatil 42 210 Kč/rok. Poté se může zaměstnanec účastnit jakéhokoliv online vzdělávání (efektivní komunikace, řízení rizik, pracovní právo apod). Pracovní právo jako online seminář pro mzdové a personální pracovnice od společnosti az-dialog by stálo na osobu 350 Kč, tedy 700 Kč celkem.

Této kategorii zaměstnanců tedy pro 9 zaměstnanců by mohlo být umožněno účastnit se školení na BOZP a PO skrze online platformu BEPOR.EU. Školení by se skládalo z výukové části a následně z testování. Po absolvování online školení by museli zaměstnanci projít kontrolním testem z probírané látky. Za řádné splnění by dostali certifikát. Tím by se ověřilo, do jaké míry jsou seznámeni s problematikou bezpečnosti a co vše se naučili. Pro 9 zaměstnanců by školení na BOZP a PO vyšlo celkem na 2 395,8 Kč/rok. 1 kód by vyšel na 133,10 Kč za BOZP a 133,10 za PO celkem 266,20 Kč za jednoho zaměstnance.



**Tabulka 13 Náklady navrhovaného online vzdělávání pro administrativní pracovníky**

Pozice	Cíl vzdělávání	Platforma	Metoda	Náklady (Kč/osoba/rok)	Celkové náklady (Kč/rok)
administrativní pracovníci	měkké kompetence	seduo	online kurz	4 690	<b>42 210</b>
personální a mzdové pracovnice	pracovní právo	az-dialog	online seminář	350	<b>700</b>
administrativní pracovníci	BOZP a PO	bepor.eu	online školení	266,2	<b>2 395,80</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem by vyšlo online vzdělávání pro tuto pracovní skupinu na 45 306 Kč. Vzdělávání v online prostředí na BOZP a PO je dražší než tradiční, kterého se podnik účastní a musí se vzít v potaz, že za tuto cenu je pouze pro administrativní pracovníky nikoliv pro celý podnik.

### **5.2.2 Návrh vzdělávání pro obsluhu zemědělských strojů**

Vzdělávací program pro tuto skupinu zaměstnanců bude navržen tak, aby zlepšil jejich dovednosti a znalosti. Návrh se bude skládat z tradičního školení.

#### **Identifikace vzdělávacích potřeb**

V případě identifikace vzdělávacích potřeb se jako první prozkoumají pracovní požadavky. To znamená, že vedoucí zaměstnanec rostlinné výroby provede průzkum popisu práce a požadavků, které jsou potřeba na tuto pozici. To mu poskytne přehled dovedností a znalostí, které jsou potřeba pro efektivní výkon práce. Dále provede analýzu práce, která mu poskytne přehled konkrétních úkolů, odpovědností a dovedností požadovaných pro tuto práci. Analýzu práce může provést pomocí rozhovorů se současnými či minulými zaměstnanci této pozice, tak že vedoucí zaměstnanec získá přehled o pracovních požadavcích. Na základě toho bude moci určit pracovní požadavky na vzdělávání pro konkrétní pracovní místo. Tam mohou být zahrnuta školení v oblasti provozu a údržby strojů. Na závěr se vypracuje plán školení, který bude zahrnovat specifické kurzy, certifikace, školící programy, které pomohou zaměstnanci připravit na tuto práci.

#### **Plán vzdělávání**

Cíle vzdělávacího programu budou:

- zlepšení dovedností a znalostí (strojní mechanismy, technologie oprav, konstrukce, údržba apod.),

- zvýšit povědomí o bezpečnosti při obsluze zemědělských strojů a aut,
- rozvoj kompetencí dle národní soustavy povolání,
- poskytnout informace o správných postupech při orbě, sklizni, balíkování,
- zajištění praktických školení k procvičování obsluhy strojů (traktory, kombajny, řezačky, sběrací vůz, auta apod.) pod vedením zkušených odborníků,
- vzdělávání ohledně postřiků (pouze pro zaměstnance pracující s postřiky).

K cílům vzdělávacího programu jsou sestaveny metody vzdělávání pro konkrétní pracovní skupiny.

**Tabulka 14 Metody vzdělávání na pracovišti pro obsluhu zemědělských strojů**

Na pracovišti	Účastníci
Rotace práce	1. traktorista, kombajnista, řidič nákl. auta 2. opravář, skladník, údržbář
Pověření úkolem	všichni zaměstnanci
Mentoring	noví zaměstnanci, dle vlastního zájmu

Zdroj: Vlastní zpracování

Rotace práce je rozdělena do dvou skupin. Nelze protočit všechny zaměstnance, protože zaměstnanci první skupiny disponují profesním průkazem pro řidiče a druhá skupina ne. Tudíž se nemohou učit a vykonávat činnost první skupiny.

**Tabulka 15 Metody vzdělávání mimo pracoviště pro obsluhu zemědělských strojů**

Mimo pracoviště	Účastníci
Přednáška	traktorista, kombajnista, opravář
Workshop	všichni zaměstnanci
Demonstrování	traktorista, kombajnista, řidič nákl. auta

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 14 a 15 jsou sestaveny vzdělávací aktivity podle metody vzdělávání, které jsou doporučené pro pracovní skupinu obsluha zemědělských strojů.

Metoda rotace práce je v poskytovaném vzdělávání novinkou. Bylo by vhodné, kdyby zaměstnanci měli možnost postupného přemísťování dle jednotlivých pracovních činností v rámci své pracovní skupiny. Zaměstnanci si tak rozšíří své zkušenosti a schopnosti. Rotací práce tak zaměstnanec získá komplexnější představu o jednotlivých činnostech na jeho pozici. Bude tak schopen pomoci ostatním kolegům.

Další novou metodou bude pověření úkolem. Školitel může zaměstnance pověřit úkolem po absolvování školení, který bude muset zaměstnanec vykonat. Školitel tak zjistí,

jak je zaměstnanec schopen aplikovat své osvojené znalosti, dovednosti a schopnosti. To povede k samostatnosti jednotlivých zaměstnanců a jejich odpovědnosti při výkonu práce. Jednalo by se převážně o testování práce se stroji, jejich manipulaci a bezpečnost. Tuto metodu může využívat vedoucí zaměstnanec v delším časovém rozmezí po absolvování školení pro ověření nabytých znalostí a dovedností, která by měla následovat po instruktáži, kterou podnik dělá.

Novým způsobem, který může pomoci novým zaměstnancům k zajištění dovedností a znalostí pro bezpečnou a efektivní obsluhu strojů je mentoring. Cílem mentoringu bude zlepšení bezpečnosti a efektivity provozu strojů a zvýšení úrovně dovedností nových zaměstnanců. Mentor by měl mít zkušenosti s obsluhou zemědělských strojů a být ochoten věnovat čas procesu školení. Pro podnik by bylo výhodné pověřit mentoringem vedoucího pracovníka pro rostlinnou výrobu který má dostatek znalostí a dovedností pro sdílení s ostatními a pracuje v podniku dlouho dobu. Školil by zaměstnance, který je na pozici nový nebo toho, kdo potřebuje zlepšit své dovednosti. Hlavně by to měl být někdo kdo se chce učit. Jednalo by se pouze o praktická školení se stroji. Vedoucí zaměstnanec bude školícímu zaměstnanci pravidelně poskytovat zpětnou vazbu o pokroku a o oblastech, které jsou potřeba zlepšit. Školení nových zaměstnanců se tak stane efektivnější.

Pro zlepšení kompetencí nutných pro výkon práce na dané pozici a novinek v oboru je vhodné zvolit přednášky od odborníků a workshopy. Mezi témata přednášek je vhodné zařadit témata týkající se nových technologií, nových postupů (orby, sekání apod.), bezpečnosti při manipulaci se stroji (kombajny, traktory, řezačky apod) a postříků, kam by mohli jezdit s agronomem. Workshopy budou pokrývat témata kompetencí podle národní soustavy povolání. Jednalo by se o témata samostatnosti při výkonu práce, orientaci v informacích a řešení problémů.

Další novou metodou vzdělávání bude demonstrování. Bude se jednat o ukázkou praktických znalostí a dovedností s různými typy zemědělských strojů včetně traktorů, kombajnů apod. Odborníci provedou zaměstnance správnými postupy používání a údržbou strojů a poskytnou tipy a triky pro maximalizaci produktivity a efektivity. Během školení bude kladen důraz na bezpečnostní postupy a následně bude úkolem zaměstnanců prokázat a předvést, že postupům rozumí a umí je aplikovat v praxi skrze názorné ukázky při práci se stroji. Po úspěšném dokončení vzdělávací aktivity získají zaměstnanci certifikaci k obsluze strojů

## **Vyhodnocení výsledků**

Hodnocení úspěšnosti vzdělávacího programu bude probíhat vždy před a po ukončení vzdělávání a budou zjišťovány poznatky, reakce a výsledky. Bude probíhat nejvíce v rámci zpětné vazby zaměstnanců a pozorování pracovních postupů. Hodnocení před školením bude prováděno pro účely zjištění mezer ve znalostech či dovednostech a hodnocení po školení bude využito k měření účinnosti vzdělávacího programu a odstraňování jeho nedostatků. Zpětná vazba před školením bude shromažďována prostřednictvím rozhovorů, pozorování či stanovení cílů a zpětná vazba po školení skrze formuláře jako je osobní dotazník nebo rozhovory a bude využita k identifikaci dopadu vzdělání, která povede ke zlepšení vzdělávacího programu.

Podnik provádí pozorování, a to i nadále bude prováděno pro účel vyhodnocení dopadu vzdělávacích aktivit na produktivitu, efektivitu a bezpečnost.

### **5.2.3 Návrh vzdělávání pro ošetřovatele zvířat**

Vzdělávací program pro ošetřovatele zvířat je nastíněn tak, aby i zde zlepšil jejich doposud získané znalosti a dovednosti. Cílem je zajištění schopnosti poskytnout zvířatům potřebnou péči. Program bude vytvořen ve formě tradičního vzdělávání.

#### **Identifikace vzdělávacích potřeb**

Identifikace vzdělávacích potřeb bude probíhat stejným způsobem jako u předešlé pozice. Zde bude identifikaci vzdělávacích potřeb provádět vedoucí zaměstnanec živočišné výroby.

#### **Plán vzdělávání**

##### Cíle vzdělávacího programu budou:

- zlepšit znalosti (zařízení a technologie, principy obsluhy strojů, krmení, choroby, bezpečnost práce apod.),
- zajištění poskytnutí požadované péče zvířatům a zvýšit bezpečnost a minimalizovat riziko zranění zvířat a chovatelů,
- poskytnout přehled o chování a fyziologii zvířat,
- naučit ošetřovatele, jak pozorovat, rozpoznávat a reagovat na příznaky nemoci a zranění,
- poskytnout praktická školení na procvičení dovedností pod vedením odborníků
- rozvoj kompetencí dle národní soustavy povolání.

Podle programu vzdělávání jsou vytvořeny metody pro vzdělávání. Na této pracovní pozici jsou metody vzdělávání poskytnuty všem pracovním skupinám kromě zaměstnance, který vykonává úklid a údržbu okolo kravína.

**Tabulka 16 Metody vzdělávání na pracovišti pro ošetřovatele zvířat**

Na pracovišti	Účastníci
Rotace práce	naháněč, krmič, dojič, stájník
Pověření úkolem	všichni zaměstnanci
Mentoring	noví zaměstnanci, dle vlastního zájmu

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 17 Metody vzdělávání mimo pracoviště pro ošetřovatele zvířat**

Mimo pracoviště	Účastníci
Workshop	naháněč, krmič, dojič, stájník
Přednáška	naháněč, krmič, dojič, stájník
Demonstrování	naháněč, krmič, dojič, stájník

Zdroj: Vlastní zpracování

Rotace práce poslouží pro komplexnější obraz všech prací vykonávaných v této pracovní skupině. Zaměstnanec tak bude schopen zastoupit jiného zaměstnance či pomoci při výkonu odlišné pracovní činnosti. Zajistí tak zpestření pracovní činnosti.

U metody pověření úkolem budou zaměstnanci hodnoceni vedoucím zaměstnancem, jak zvládají konkrétní situace a pracovní postupy při výkonu práce. Zda odpovídají správnému zacházení s věcmi, zvířaty a hygienou. Pověření úkolem bude z větší části navazovat po instruktaži, kterou podnik aplikuje.

Novinkou bude zaškolení ošetřovatelů zvířat s pomocí mentora. Zajistí, aby se noví zaměstnanci naučili znalosti a dovednosti nezbytné pro poskytování péče o zvířata. Cílem je zlepšení spokojenosti a zapojení zaměstnanců k práci, zlepšení kvality péče o zvířata a fluktuaci mezi ošetřovateli. Zde by pozici mentora vykonával určitou dobu zootechnik a po získání dostatečných zkušeností by roli mentora mohl vykonávat i vedoucí zaměstnanec, který už bude mít dostatek znalostí a zkušeností. Jejich cílem bude předat novému zaměstnanci znalosti o chování zvířat a jejich výživě a zdraví, bezpečnosti a osvědčené postupy pro zacházení se zvířaty. Mentor bude přiřazen k menteevu dle potřeb a znalostí, které potřebuje. Schůzky budou probíhat dle pravidelného plánu za osobního setkání. Pomocí mentora se může zvýšit spokojenost a angažovanost zaměstnanců na této pozici.

Mimo pracoviště autor doporučuje vzdělávací metodu workshop. Jako témata pro workshop dle národní soustavy povolání budou zvoleny kooperace, samostatnost při výkonu

práce a výkonnost. Přednášky budou na zvolené téma zaměstnanci. Určitě by se měly týkat zdraví zvířat, bezpečnosti, chování zvířat, rizik apod.

Novou metodou, která bude probíhat mimo pracoviště bude metoda demonstrování. Ta bude zahrnovat praktické předvedení znalostí a dovedností při práci se zvířaty zde konkrétně s hovězím dobytkem. Odborníci provedou zaměstnance správnou péčí a welfare zvířat. Během školení budou zdůrazňovány postupy biologické bezpečnosti a práce se stroji za použití daných strojů a zvířat a úkolem zaměstnanců bude prokázání a předvedení, že postupům se zvířaty a obsluze strojů rozumí. Za úspěšné absolvování by měl zaměstnanec získat certifikát.

Tohoto vzdělávacího programu zaměřeného na welfare zvířat se budou účastnit i zaměstnanci z obsluhy zemědělských strojů jako krmiči zvířat.

### **Vyhodnocení výsledků**

Hodnocení úspěšnosti vzdělávacích aktivit bude provedeno jako u obsluhy zemědělských strojů.

### **5.2.4 Návrh vzdělávání pro vedoucí rostlinné a živočišné výroby**

Metody vzdělávání budou pro oba vedoucí pracovníky stejné. Online vzdělávání bude poskytnuto pouze vedoucím zaměstnancům z důvodu generačních rozdílů a technických zdatností ostatních zaměstnanců.

### **Identifikace vzdělávacích potřeb**

Vedoucí zaměstnanci budou identifikovat své vlastní vzdělávací potřeby skrze sebehodnocení vlastních dovedností, znalostí a kompetencí. Jde především o identifikaci silných a slabých stránek s cílem identifikovat oblasti, které jsou potřeba zlepšit. Dále bude využita zpětná vazba od kolegů o jejich výkonu. Také se budou řídit podle trendů v oboru, které jim budou určovat ve kterých oblastech se potřebují zlepšit. Potažmo jim poslouží k identifikaci konečné hodnocení vzdělávacího programu.

### **Tabulka 18 Metody vzdělávání pro vedoucí pracovníky**

<b>E-learning</b>	<b>Mimo pracoviště</b>
Seminář	Workshop
Kurz	Seminář
Povinná školení	Případová studie

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Vedoucí pracovník rostlinné výroby**

Vzdělávací program je nastaven za účelem zlepšení znalostí, schopností a dovedností vedoucího zaměstnance tak aby zajistil, že bude schopen efektivně řídit a vést zaměstnance v rostlinné výrobě. Program se bude skládat z e-learningu, workshopů, které budou zahrnovat případové studie, seminářů a kurzů. U kombinace e-learningu s workshopem se bude jednat o blended learning. U zbývajících vzdělávacích aktivit jde o tradiční a e-learningové vzdělávání.

### **Plán vzdělávání**

#### Cíle vzdělávacího programu budou:

- zlepšení znalostí (pracovní právo a pracovní vztahy, management, finanční plánování, BOZP apod.) a dovedností v oblasti pěstování plodin, zdraví půdy, zavlažování, ochraně proti škůdcům a manipulaci po sklizni,
- znalosti pro pozici mechanizátora (postupy, řízení a plánování v rostlinné výrobě, technologie, informatika, zásady pěstování apod.),
- posílení schopností v oblasti vedení a řízení,
- podpora inovací a udržitelnosti,
- rozvíjet porozumění z nových trendů a technologií,
- zlepšit měkké kompetence
- zajištění přehledu právních předpisů.

Vzdělávací program poskytuje teoretická východiska principů rostlinné produkce.

Každý modul se bude skládat z několika e-learningových seminářů po kterých bude následovat dvoudenní workshop. Workshopy budou vedeny odborníky a facilitátory a zaměří se na rozvoj vedoucích dovedností, podporu inovací a udržitelnosti. Workshopy budou interaktivní, s případovými studiemi, skupinovými aktivitami a diskusemi.

Semináře týkající se měkkých kompetencí budou vhodné skrze online platformu Seduo či jiných platforem. Je vhodné se zaměřit na témata dle národní soustavy povolání týkající se efektivní komunikace, sebepoznání a porozumění druhým, zvládání stresu a zátěže, řešení konfliktů apod. Tento vedoucí zaměstnanec vykonává dále pracovní činnost mechanizátora. Pro něj je důležité se zaměřit ještě na samostatnost. Zaměstnanec má dostatek zkušeností na pozici, a tak může dobrovolně využít i online kurzů pro to, jak se stát dobrým mentorem.

Semináře mimo pracoviště vedoucímu zaměstnanci poskytnou přehled o novinkách v oblasti rostlinné výroby a nových technologií společně s novými předpisy pro rostlinnou

výrobu, kterými mohou být například (vyhláška týkající se přípravků a pomocných prostředků na ochranu rostlin a vyhláška o výčtu metodik zkoušek odlišnosti, uniformity, stálosti a užitné hodnoty odrůd, ve znění pozdějších předpisů (eAgri, 2023a). Úkolem vedoucích pracovníků si bude předem nastudovat potřebné podkladové materiály k seminářům. Tato vzdělávání poskytuje institut vzdělávání v zemědělství.

Vedoucí zaměstnanec se může dále zúčastnit programů Den zemědělce a Naše pole od Profipressu společně s vedoucím živočišné výroby. U České technologické platformy pro zemědělství se platí vložné včetně podkladových materiálů 300 Kč.

### **Vyhodnocení výsledků**

Úspěšnost vzdělávacího programu bude hodnocena prostřednictvím kombinace hodnocení před a po školení, zpětné vazby vedoucích zaměstnanců a hodnocení výkonu. Hodnocení před školením se použije k identifikaci jakýchkoli mezer ve znalostech nebo dovednostech a hodnocení po školení se použije k měření účinnosti vzdělávacího programu při odstraňování těchto mezer. Zpětná vazba od vedoucích zaměstnanců bude shromažďována prostřednictvím plánu hodnocení, aby byl program v souladu s cíli a záměry organizace a následně bude použit k identifikaci oblastí pro zlepšení ve vzdělávacím programu. Bude provedeno hodnocení výkonnosti za účelem posouzení dopadu vzdělávacího programu.

### **Vedoucí pracovník živočišné výroby**

Vzdělávací program je taktéž vytvořen za účelem zlepšení znalostí a dovedností vedoucích zaměstnanců, tak aby mohl efektivně řídit a vést provoz živočišné výroby. Bude se jednat o e-learning, workshopy s případovými studii, kurzy a semináře. Program v souvislosti s workshopem a e-learningovými semináři je tvořen jako blended learning. U zbytku se jedná zvláště o tradiční a e-learningové vzdělávání.

### **Plán vzdělávání**

#### Mezi cíle vzdělávacích činností patří:

- zlepšení znalostí (pracovní právo a pracovní vztahy, management, finanční plánování, BOZP apod.) a dovedností v oblasti chovu zvířat, výživy, zdravotního managementu,
- posílit schopnosti vedení a řízení, plánování, kontroly kvality apod.,
- podpořit inovace a udržitelné postupy včetně jejich dopadu na životní prostředí,



- rozvoj v oblasti trendů a technologií v rámci živočišné výroby (precizní zemědělství),
- rozvoj měkkých kompetencí,
- zajištění přehledu právních předpisů.

Workshop bude poskytnut za účelem praktického učení a diskusi. E-learning pro porozumění principů živočišné výroby.

Vzdělávací program bude rozdělen do 4 modulů:

1. chov zvířat a jejich výživa,
2. management zdraví zvířat,
3. vedení a management,
4. nové trendy a technologie.

Každý modul se bude skládat z několika e-learningových seminářů po kterých bude následovat dvoudenní workshop. Workshopy budou zahrnovat prezentace od odborníků, případové studie, skupinové diskuse a praktické aktivity.

Semináře týkající se měkkých kompetencí pro vedoucího zaměstnance skrze online platformu budou zahrnovat témata stejná jako u vedoucího pracovníka rostlinné výroby. Pro tohoto vedoucího zaměstnance je vhodné zúčastnit se kurzu mentoring v online prostředí Seduo, aby byl schopný po získání a osvojení veškerých procesů na této pozici mentorovat nové zaměstnance.

Osobních seminářů se může vedoucí zaměstnanec účastnit pro rozšíření novinek z oblasti živočišné výroby, zdraví a welfare zvířat a předpisů např. (vyhláška, o provedení některých ustanovení zákona o krmivech a podmínek pro živočišnou výrobu a zákon o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů) (eAgri, 2023a). I zde je důležité si předem prostudovat podkladové materiály k seminářům. Může se účastnit seminářů od institutu vzdělávání v zemědělství například „Management sociálního odchovu telat v moderních typech krytých teletníků“, které je zdarma.

### **Vyhodnocení výsledků**

Úspěch vzdělávacího programu bude hodnocen prostřednictvím zpětné vazby od vedoucího zaměstnance a také prostřednictvím opatření, jako je zlepšení výkonnosti živočišné výroby a zvýšené osvojování udržitelných postupů.

### **5.3 Zamyšlení nad návrhem vzdělávání dle generačních rozdílů**

Pokud by se podnik zaměřil na návrh vzdělávání podle věku zaměstnanců, tak by určitě identifikoval, že mohou být rozdíly ve výběru vhodných metod podnikového vzdělávání zaměstnanců do 59 let a nad 60 let. Vychází se z věkové skupiny zaměstnanců podniku, kdy je nejpočetnější skupina zaměstnanců nad 60 let.

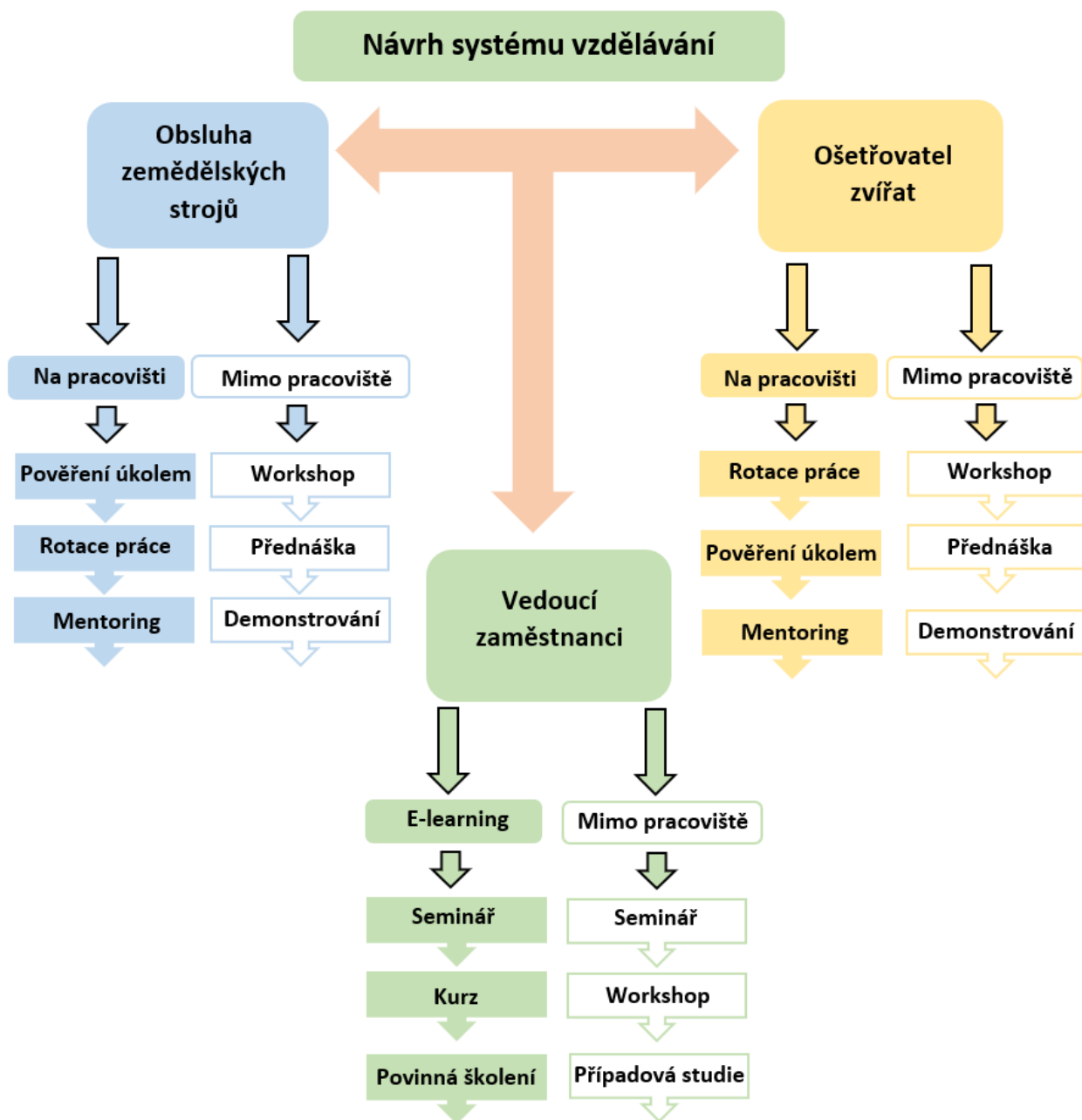
Pokud by se jednalo o školení na technologie, mladší zaměstnanci mohou být lépe obeznámeni s technologiemi a mohou mít větší prospěch ze školení, které by bylo skrze e-learningové platformy. Mladší respondenti mohou lépe reagovat na skupinová školení a učit se od svých kolegů a účastnit se diskusí.

Pro zaměstnance starších 60 let by bylo vhodné volit spíše individuální školení nežli skupinové. Tito zaměstnanci mohou mít jiné vzdělávací potřeby než mladší zaměstnanci a mít tak prospěch z individuálního školení, které by bylo přizpůsobeno jejich potřebám. Starší generace by mohla raději volit tradiční a praktická vzdělávání než vzdělávání v online prostředí. Vhodné je zařadit i aktualizací kurzy, kdy si budou zaměstnanci pravidelně opakovat kurzy, které jim pomohou zůstat v obraze s nejnovějšími pokroky v oboru. Vhodná jsou i krátká školení rozdělená do více dnů a týdnů, protože je zde riziko nižšího soustředění po dlouhou dobu jednoho školení.

Mentorské programy jsou také vhodnou volbou, kdy se spojí starší zaměstnanec s mladším. Mladší zaměstnanec se učí od zkušenějšího staršího a starší zaměstnanec se učí nové techniky od mladšího.

Samozřejmě záleží na preferencích a technické zdatnosti každého zaměstnance. V tomto podniku záleží i na finančních prostředcích pro pořízení počítačového vybavení či jeho vlastnictví. Tento problém by se spíše týkal zaměstnanců na pozici ošetřovatel zvířat, kteří mají nízké finanční prostředky, finanční problémy a využívání podnikového ubytování pro finančně slabší. Podnik by tak musel udělat průzkum ohledně možnosti aplikovatelnosti e-learningového vzdělávání pro pozice obsluha zemědělských strojů a ošetřovatel zvířat. Není pravidlem, že všichni zaměstnanci nad 60 let neovládají počítačovou techniku a chtějí tak vše osobně.

Schéma 6 Návrh systému vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

## Závěr

Cílem práce bylo nastínit jednu z oblastí personální práce, a to vzdělávání zaměstnanců v zemědělském podniku. Systém vzdělávání zaměstnanců v zemědělském podniku by měl být koncipován tak, aby vyhověl všem potřebám zaměstnanců na jednotlivých pozicích. Vzdělávací systém by mohl zohledňovat i potřeby různých věkových skupin.

Na základě plnění dílčích cílů byl první dílčí cíl charakterizován v teoretické části jako koncepce personální práce, personální strategie, fáze cyklus vzdělávání zaměstnanců, online vzdělávání a vzdělávání zaměstnanců v zemědělském podniku. Pro splnění druhého dílčího cíle byl charakterizován vybraný zemědělský podnik. Následně byl identifikován systém vzdělávání v podniku na základě rozhovorů. Závěrem byl ze studia odborné literatury a informací získaných z analýzy strukturovaného rozhovoru a skupinových rozhovorů zhodnocen systém vzdělávání v podniku.

Po analýze všech dokumentů a získaných odpovědí ze strukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem a skupinových rozhovorů (příloha č. 4, 5) byly zjištěny fáze vzdělávání tedy jak podnik identifikuje, plánuje, realizuje a vyhodnocuje vzdělávání a jak jsou stávající zaměstnanci spokojeni s poskytovaným vzděláváním.

V důsledku analýzy byly zjištěny nedostatky současného systému vzdělávání na základě, kterých byly vytvořeny návrhy systému vzdělávání pro rozvoj a motivaci zaměstnanců. Z odpovědí ze strukturovaného rozhovoru vyšlo najevo, že podnik neprovádí plán vzdělávání a minimálně provádí podnikovou analýzu a identifikaci dopadu vzdělávání. Podnik také poskytuje pouze povinné školení. Ze skupinových rozhovorů vyplývá, že je náplň práce pro zaměstnance rutinní a nelze pracovat s jinými stroji. Proto byl navržen vzdělávací systém tak, aby pokryl tyto nedostatky a rozšířil vzdělávání o další vzdělávací aktivity.

Pro zcela flexibilní vzdělávání a neomezený rozvoj kompetencí byl navržen e-learningový vzdělávací program pro administrativní oddělení.

Návrh vzdělávacího systému pro obsluhu zemědělských strojů a ošetřovatele zvířat, který zahrnuje rotaci práce, workshopy, pověření úkoly, přednášky, mentoring a demonstrování, je vynikajícím přístupem k rozvoji. Navrhovaný vzdělávací systém nabízí komplexní vzdělávací přístup, který kombinuje jak teoretické, tak praktické vzdělávací metody. Použití rotace práce umožňuje obsluze a ošetřovatelům získat praktické zkušenosti

s různými úkoly v různých pracovních činnostech, což jim umožní rozvíjet širokou škálu dovedností, tak že práce nebude tolik rutinní. Demonstrováním prokážou znalosti a dovednosti v dodržování správných postupů a jejich aplikovatelnost v praxi. Workshopy, úkoly a přednášky umožní prohloubit jejich porozumění konkrétním konceptům a technikám.

Návrh vzdělávacího systému pro vedoucí zaměstnance, který zahrnuje e-learning, workshopy, semináře, případové studie a kurzy je dobrým krokem k dalšímu rozvoji. Tento systém vzdělávání kombinuje tradiční i online metody vzdělávání. Využití workshopů a seminářů umožní vedoucím zaměstnancům spolupracovat s odborníky ve svém oboru a získat praktické zkušenosti v reálných podmínkách. E-learning poskytne vedoucím zaměstnancům flexibilní a přístupnou možnost, jak se dále vzdělávat a zároveň udržovat rovnováhu mezi pracovními a osobními závazky. Případové studie umožní vedoucím aplikovat své znalosti na situace v reálném prostředí a rozvíjet dovednosti kritického myšlení.

Vzdělávací plán nastíní cíle, záměry a činnosti vzdělávacího programu a zajistí, že bude vše v souladu s cíli podniku a potřebami jeho zaměstnanců. Identifikace dopadu vzdělávání poskytne metody pro měření účinnosti vzdělávacího programu a umožní podniku identifikovat oblasti úspěchu a příležitosti ke zlepšení. Analýza vzdělávacího programu ze strany podniku umožní neustálé zlepšování a zdokonalování vzdělávacího programu a zajistí, že zůstane vzdělávací program zajímavý a efektivní.

Je důležité, aby zemědělský podnik rozpoznal jedinečné preference a potřeby učení každé generace a poskytoval tak příležitosti ke školení, které jsou poutavé, relevantní a efektivní.

## Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR*. London: Kogan Page, 2016. ISBN 2016. 978-0-7494-7815-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2016a. ISBN 978-0-7494-6550-6.
- BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EGEROVÁ, Dana. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-261-0139-0.
- EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JURČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9.
- HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.
- HEROUT, Lukáš. *Elektronické studijní opory v prostředí terciárního vzdělávání*. Praha: Powerprint, 2016. ISBN 978-80-7568-016-7.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KOUBEK, Josef a Jiří REMR. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LUSSIER, Robert N. a John R. HENDON. *Human resource management: functions, applications, and skill development*. Third edition. Los Angeles: Sage, 2019. ISBN 978-1-5443-3131-7.
- PLAMÍNEK, Jiří a Jiří REMR. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.

- PLAMÍNEK, Jiří a Jiří REMR. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický výzkum: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Pedagogika (Grada), 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.
- PUNCH, Keith a Jaroslav VETEŠKA. *Úspěšný návrh výzkumu: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Vydání druhé. Praha: Portál. Pedagogika (Grada), 2015. ISBN 978-80-262-0980-5.
- SEDLÁKOVÁ, Renáta a Jaroslav VETEŠKA. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Vydání druhé. Praha: Grada. Žurnalistika a komunikace, 2014. ISBN 978-80-247-3568-9.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ŠIKÝŘ, Martin a Jaroslav VETEŠKA. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů: nejužívanější metody a techniky*. Vydání druhé. Praha: Grada. Manažer, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Finanční řízení, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.
- VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada), 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.
- ZOUNEK, Jiří a Petr SUDICKÝ. *E-learning: učení (se) s online technologiemi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-903-6.

## Internetové zdroje

AMAZONAWS: 5 otázek, které vás dovedou ke vzdělávací strategii [online]. 2023 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/f3db92f5-6e62-4710-bb01-4c4836671b6e.pdf>

BEPOR [online]. 2023 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.bepor.eu/cenik-skoleni>  
ČESKÁ TECHNOLOGICKÁ PLATFORMA PRO ZEMĚDĚLSTVÍ [online]. 2023 [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.ctpz.cz/udalosti/seminare-prv-15>

ČESKÁ TECHNOLOGICKÁ PLATFORMA PRO ZEMĚDĚLSTVÍ. O nás. [online]. 2023a [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.ctpz.cz/onas>

EAGRI. Právní předpisy: rostlinná výroba [online]. 2023 [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: [https://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/index\\$41111.html?custField\\_number=&custField\\_year=2022&query=&custField\\_atype=legis.full&custField\\_atype=legis.old&custField\\_theme=plant&sort=on&tab=](https://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/index$41111.html?custField_number=&custField_year=2022&query=&custField_atype=legis.full&custField_atype=legis.old&custField_theme=plant&sort=on&tab=)

EAGRI. Právní předpisy: živočišné komodity [online]. 2023a [cit. 2023-03-24]. Dostupné z:

[https://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/index\\$41111.html?custField\\_number=&custField\\_year=2022&query=&custField\\_atype=legis.full&custField\\_atype=legis.old&custField\\_theme=animal&sort=on&tab=](https://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/index$41111.html?custField_number=&custField_year=2022&query=&custField_atype=legis.full&custField_atype=legis.old&custField_theme=animal&sort=on&tab=)

INSTITUT VZDĚLÁVÁNÍ V ZEMĚDĚLSTVÍ O.P.S. [online]. 2023 [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.ivzops.cz/cz/>

INSTITUT VZDĚLÁVÁNÍ V ZEMĚDĚLSTVÍ O.P.S. Aktuální kurzy a semináře 2023 [online]. 2023a [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.ivzops.cz/cz/seminare>

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ [online]. 2023 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/zemedelsky-mechanizator>

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ [online]. 2023 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/vedouci-tymu>

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ [online]. 2023 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/opravar-zemedelskych-stro-7520>

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ [online]. 2023 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/chovatel-a-osetrovatel-sk>

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ [online]. 2023 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/mzdova-ucetni>



NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ [online]. 2023 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://nsp.cz/>

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ [online]. 2023b [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://cdk.nsp.cz/>

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. Centrální databáze kompetencí [online]. 2023c [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://cdk.nsp.cz/napoveda#klasifikace>

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. Co je národní soustava povolání? [online]. 2023d [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://nsp.cz/info/co-je-nsp>

NEVEKLOV a.s. *O akciové společnosti*. [Online]. 2023 [Citace: 11. 10 2022.] Dostupné z: <https://www.neveklov.as/>.

PROFIPRESS [online]. 2023 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://profipress.cz/>

PROFIPRESS. Vydavatelství odborných časopisů a knižních publikací [online]. 2023a [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://vydavatelstvi.profipress.cz/>

SEDUO [online]. 2023 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/pro-zamestnavatele>

## **Přílohy**

<b>Příloha č. 1 - Rozvaha podniku za rok 2021</b> .....	115
<b>Příloha č. 2 - Výkaz zisků a ztrát</b> .....	118
<b>Příloha č. 3 - Přehled peněžních toků</b> .....	120
<b>Příloha č. 4 - Polostrukturovaný rozhovor</b> .....	122
<b>Příloha č. 5 - Skupinové rozhovory</b> .....	124
<b>Příloha č. 6 - Kategorizace pracovních pozic</b> .....	125
<b>Příloha č. 7 - Aktuální zaměstnanci</b> .....	126
<b>Příloha č. 8 - Popis pracovních postupů krmič, stájník</b> .....	128
<b>Příloha č. 9 - Popis pracovních postupů skladník ošetřovatel, opravář</b> .....	130
<b>Příloha č. 10 - Popis pracovních postupů obsluha, vedoucí, mzdová a personální</b> ...	131
<b>Příloha č. 11 - Odborné znalosti obsluhy zemědělských strojů</b> .....	132
<b>Příloha č. 12 - Měkké kompetence obsluhy zemědělských strojů</b> .....	132
<b>Příloha č. 13 - Odborné znalosti ošetřovatele zvířat</b> .....	132
<b>Příloha č. 14 - Měkké kompetence ošetřovatele zvířat</b> .....	133
<b>Příloha č. 15 - Odborné znalosti vedoucích pracovníků</b> .....	133
<b>Příloha č. 16 - Měkké kompetence vedoucích pracovníků</b> .....	134
<b>Příloha č. 17 - Odborné znalosti mechanizátora a jeho měkké kompetence</b> .....	134
<b>Příloha č. 18 - Osobní dotazník zaměstnance</b> .....	135
<b>Příloha č. 19 - Ukázka procesu otevřeného kódování strukturovaného rozhovoru</b> .	137
<b>Příloha č. 20 - Seskupování kódů strukturovaného rozhovoru</b> .....	138
<b>Příloha č. 21 - Ukázka procesu otevřeného kódování skupinových rozhovorů</b> .....	140
<b>Příloha č. 22 - Seskupování kódů skupinových rozhovorů</b> .....	141

## Příloha č. 1 - Rozvaha podniku za rok 2021

**R O Z V A H A**  
v plném rozsahu  
k 31.12.2021  
(v celých tisících Kč)

IČ: 00102083  
Název a sídlo účetní jednotky  
Neveklav a.s.

Stranný 46  
25756 Neveklav

REGISTRACE  
Místo : Vedená Městským soudem v Praze. Oddíl B  
Spis : vložka 8238


Označení a	A K T I V A b	.ř.	Běžné účetní období			Minulé
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	* AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	001	278840	-142265	136575	122957
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B	* Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	003	246384	-142265	104119	89418
B.I	* Dlouhodobý nehmotný majetek (B.I.1 .. B.I.5)	004	0	0	0	0
B.I.1	Nehmotné výsledky vývoje	005	0	0	0	0
B.I.2	* Ocenitelná práva (součet B.2.1. + B.2.2.)	006	0	0	0	0
B.I.2.1	Software	007	0	0	0	0
B.I.2.2	Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0
B.I.3	Goodwill	009	0	0	0	0
B.I.4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
B.I.5	* Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majet. a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
B.I.5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný maj.	012	0	0	0	0
B.I.5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	0
B.II	* Dlouhodobý hmotný majetek	014	229908	-142265	87643	72942
B.II.1	* Pozemky a stavby	015	138581	-86718	51863	54241
B.II.1.1	Pozemky	016	37199	0	37199	37205
B.II.1.2	Stavby	017	101382	-86718	14664	17036
B.II.2	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	73685	-52998	20687	13792
B.II.3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	0
B.II.4	* Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	5729	-2549	3180	3387
B.II.4.1	Pěstitelské celky trvalých porostů	021	0	0	0	0
B.II.4.2	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	5729	-2549	3180	3387
B.II.4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0	0
B.II.5	* Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	11913	0	11913	1522
B.II.5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majet.	025	0	0	0	0
B.II.5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	11913	0	11913	1522
B.III.	* Dlouhodobý finanční majetek	027	16476	0	16476	16476
B.III.1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0	0	0
B.III.2	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající os.	029	0	0	0	0
B.III.3	Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0	0
B.III.4	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	0	0	0	0
B.III.5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	16470	0	16470	16470
B.III.6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0
B.III.7	* Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	6	0	6	6
B.III.7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	6	0	6	6
B.III.7.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. majetek	036	0	0	0	0

IČ : 00102083

Označení a	P A S I V A b	.ř.	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
	* PASIVA CELKEM	078	136575	122957
A	* Vlastní kapitál	079	91568	86305
A.I	* Základní kapitál	080	69445	69327
A.I.1	Základní kapitál	081	70000	70000
A.I.2	Vlastní podíly (-)	082	-555	-673
A.I.3	Změny základního kapitálu	083	0	0
A.II	* Ážio a kapitálové fondy	084	83	83
A.II.1	Ážio	085	0	0
A.II.2	* Kapitálové fondy	086	83	83
A.II.2.1	Ostatní kapitálové fondy	087	83	83
A.II.2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a záva.	088	0	0
A.II.2.3	Oceňovací rozdíly z přec. při přem.obch.korp.	089	0	0
A.II.2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	090	0	0
A.II.2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obch. korpor.	091	0	0
A.III	* Fondy ze zisku	092	5225	5225
A.III.1	Ostatní rezervní fondy	093	4249	4249
A.III.2	Statutární a ostatní fondy	094	976	976
A.IV.	* Výsledek hospodaření minulých let	095	11653	5526
A.IV.1	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta min.l	096	11653	5526
A.IV.2	Jiný výsledek hospodaření minulých let	097	0	0
A.V	Výsledek hospodaření běžného účetního období+/-	098	5162	6144
A.VI	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku/-	099	0	0
B + C	* Cizí zdroje	100	44900	36648
B.I	* Rezervy	101	0	0
B.I.1	Rezerva na důchody a podobné závazky	102	0	0
B.I.2	Rezerva na daň z příjmů	103	0	0
B.I.3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	104	0	0
B.I.4	Ostatní rezervy	105	0	0
C.	* Závazky	106	44900	36648
C.I	* Dlouhodobé závazky	107	16298	13842
C.I.1	* Vydané dluhopisy	108	0	0
C.I.1.1	Vyměnitelné dluhopisy	109	0	0
C.I.1.2	Ostatní dluhopisy	110	0	0
C.I.2	Závazky k úvěrovým institucím	111	14576	12266
C.I.3	Dlouhodobé přijaté zálohy	112	0	0
C.I.4	Závazky z obchodních vztahů	113	0	0
C.I.5	Dlouhodobé směnky k úhradě	114	0	0
C.I.6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	115	0	0
C.I.7	Závazky - podstatný vliv	116	0	0
C.I.8	Odložený daňový závazek	117	1324	1179
C.I.9	* Závazky - ostatní	118	398	397
C.I.9.1	Závazky ke společníkům	119	0	0
C.I.9.2	Dohadné účty pasivní	120	0	0
C.I.9.3	Jiné závazky	121	398	397

IČ : 00102083

Označení a	P A S I V A b	.ř.	Běžné účetní	Minulé
			období 5	období 6
C.II	* Krátkodobé závazky	122	28602	22806
C.II.1	* Vydané dluhopisy	123	0	0
C.II.1.1	Vyměnitelné dluhopisy	124	0	0
C.II.1.2	Ostatní dluhopisy	125	0	0
C.II.2	Závazky k úvěrovým institucím	126	8065	6364
C.II.3	Krátkodobé přijaté zálohy	127	0	1
C.II.4	Závazky z obchodních vztahů	128	13997	13097
C.II.5	Krátkodobé směnky k úhradě	129	0	0
C.II.6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	130	0	0
C.II.7	Závazky - podstatný vliv	131	0	0
C.II.8	* Závazky ostatní	132	6540	3344
C.II.8.1	Závazky ke společníkům	133	225	237
C.II.8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	134	4000	0
C.II.8.3	Závazky k zaměstnancům	135	1054	975
C.II.8.4	Závazky ze sociálního zabezp. a zdravot. poj.	136	620	611
C.II.8.5	Stát - daňové závazky a dotace	137	534	1437
C.II.8.6	Dohadné účty pasivní	138	6	0
C.II.8.7	Jiné závazky	139	101	84
D	* Časové rozlišení pasiv	140	107	4
D.1	Výdaje příštích období	141	105	2
D.2	Výnosy příštích období	142	2	2

Právní forma	a.s.
Předm.podnikání	Zemědělská prvovýroba
Sestaveno: 16.02.2022	 Podpisový záznam statutárního orgánu



Zdroj: Výroční zpráva 2021

**Příloha č. 2 - Výkaz zisků a ztrát**

**Výkaz zisku a ztráty**  
 - druhové členění  
 v plném rozsahu  
 k 31.12.2021  
 (v celých tisících Kč)

IČ: 00102083  
 Název a sídlo účetní jednotky  
 Neveklov a.s.



Stranný 46  
 25756 Neveklov

REGISTRACE

Místo : Vedená Městským soudem v Praze. Oddíl B  
 Spis : vložka 8238

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - DRUHOVÉ ČLENĚNÍ		Skutečnost v účetním období		
a	b	ř.	sledovaném 1	minulém 2
I	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	57629	54349
II	Tržby za prodej zboží	02	38	24
A	* Výkonová spotřeba	03	42418	40544
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	38	24
A.2	Spotřeba materiálu a energie	05	31202	28751
A.3	Služby	06	11178	11769
B	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-1007	296
C	Aktivace (-)	08	-3007	-4034
D	* Osobní náklady	09	19105	18862
D.1	Mzdové náklady	10	14336	14125
D.2.*	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	4769	4737
D.2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	4746	4718
D.2.2	Ostatní náklady	13	23	19
E	* Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	9027	7793
E.1 *	Úpravy hodnot dlouh.nehmotného a hmotného majetku	15	9027	7793
E.1.1	Úpravy hodnot dlouh.nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	9027	7793
E.1.2	Úpravy hodnot dlouh.nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
E.2	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
E.3	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III	* Ostatní provozní výnosy	20	19127	20147
III.1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	1982	1485
III.2	Tržby z prodaného materiálu	22	625	645
III.3	Jiné provozní výnosy	23	16520	18017
F	* Ostatní provozní náklady	24	3090	2990
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	724	814
F.2	Prodaný materiál	26	533	399
F.3	Daně a poplatky	27	334	341
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	29	1499	1436
*	Provozní výsledek hospodaření: I.+II.+III.-A.-B.-C.-D.-E.-F	30	7168	8069

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - DRUHOVÉ ČLENĚNÍ		Skutečnost v účetním období		
a	b	ř.	sledovaném	minulém
			1	2
IV *	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0	0
IV.1	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
IV.2	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V *	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	0	0
V.1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V.2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI *	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	0	0
VI.1	Výnosové úroky a podobné výnosy ovládaná nebo ovládající osob	40	0	0
VI.2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J *	Nákladové úroky a podobné náklady	43	814	705
J.1	Nákladové úroky a podobné náklady ovládaná nebo ovládající os	44	0	0
J.2	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	814	705
VII	Ostatní finanční výnosy	46	213	302
K	Ostatní finanční náklady	47	171	148
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-772	-551
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	6396	7518
L *	Daň z příjmů	50	1234	1374
L.1	Daň z příjmů splatná	51	1088	1273
L.2	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	146	101
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	5162	6144
M	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	5162	6144
*	Čistý obrat za účetní období: I.+ II.+ III.+ IV.+ V.+ VI.+ VII.	56	77007	74822

Právní forma	a.s.	
Předm. podnikání	Zemědělská prvovýroba	
Sestaveno: 16.02.2022	 <b>Marek Klouček a. s.</b> IČO: 00102083 DIČ: CZ00102083 Podpisový záznam statutárního orgánu	

Zdroj: Výroční zpráva 2021

### Příloha č. 3 - Přehled peněžních toků

Přehled o peněžních tocích (cash flow)  
nepřímou metodou  
k 31.12.2021  
(v celých tis. Kč)

Název a sídlo účetní jednotky  
IČ: 00102083


Neveklov a.s.

Stranný 46  
25756 Neveklov

Označení	Ukazatel	řád.	Hodnota
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	01	2576
=	PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOSTI)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním (bez účtů 591 až 596)	02	6396
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	03	8584
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv (+) s výjimkou ZC prodaných stálých aktiv	04	9027
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	05	0
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+) (do výnosů "-", do nákladů "+")	06	-1257
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	07	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (+) s výjimkou kapitalizovaných úroků a vyúčtované výnosové úroky (-)	08	814
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	09	0
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	10	14980
A.2.	Změna stavu nepen. složek pracovního kapitálu	11	6597
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z prov.činnosti (+/-) aktiv. účtů čas. rozlišení a doh. účtů aktivních	12	2729
A.2.2.	Změna stavu krát.závazků z prov.činnosti (+/-) pasiv. účtů čas. rozlišení a doh. účtů pasivních	13	4547
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	14	-798
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespadaajícího do pen. prostředků a ekvivalentů	15	119
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	16	21577
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	17	-814
A.4.	Přijaté úroky	18	0
A.5.	Zaplacená daň z příjmů a za doměrky daně za minulá období (-)	19	-1935
A.7.	Přijaté podíly na zisku (+)	20	0
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	21	18828



Označení	Ukazatel	řád.	Hodnota
=	PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI		
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	22	-24453
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	23	1982
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	24	0
B.***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	25	-22471
=	PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍ ČINNOSTI		
C.1.	Změna stavu dlouhodobých závazků	26	4128
C.2.	Dopady změn vlast. kapitálu na peněžní prostředky	27	-12
C.2.1.	Zvýšení peněžních prostředků a pen. ekvivalentů z titulu zvýšení zákl. kapitálu, event. rezerv. fondu včetně složených záloh na toto zvýšení (+)	28	0
C.2.2.	Vyplacení podílu na vl. kapitálu společníkům (-)	29	0
C.2.3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů (+)	30	0
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky (+)	31	0
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů (-)	32	0
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně vztahující se k těmto nárokům a včetně finančního vypořádání se spol. v.o.s. a komplementáři u k.s. (-)	33	-12
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k fin. činnosti	34	4116
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	35	473
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	36	3049

Sestaveno	Podpis statutárního orgánu
16.02.2022	 <p>Neveklov a. s. IČO: 44182083 DIČ: CZ00182083 Strahov 66, 237 56 Neveklov, J.</p>
	Podpisový záznam

Zdroj: Výroční zpráva 2021

## **Příloha č. 4 - Polostrukturovaný rozhovor**

### **Cyklus vzdělávání zaměstnanců**

- 1) Jak ve svém podniku identifikujete vzdělávací potřeby pro vaše zaměstnance?
  - Jak informujete své zaměstnance o plánovaných vzdělávacích aktivitách?
  - Provádíte identifikaci vzdělávacích potřeb pomocí podnikové analýzy, analýzy práce a zaměstnanců?
  - Jak zjišťujete informace o současném stavu znalostí, schopností a dovedností Vašich zaměstnanců?
- 2) Vytváříte v podniku plány vzdělávání? Pokud ano stanovujete si při procesu plánování vzdělávání určité cíle? Postupujete následně podle vzdělávacího plánu?
  - Jaké metody vzdělávání využíváte? Metody prováděné na pracovištích nebo mimo pracoviště?
- 3) Realizaci vzdělávání zajišťujete interními lektory nebo externími agenturami?
  - Jakým způsobem informujete své zaměstnance o vzdělávací akci a jaké informace jim poskytujete?
- 4) Jakým způsobem probíhá hodnocení efektivity vzdělávání? Jaké metody vyhodnocení využíváte?
  - Jak posuzujete, čemu se zaměstnanci naučili (rozhovory, případové studie, projekty)?
  - Jak zjišťujete nakolik zaměstnanci uplatňují nově získané znalosti, dovednosti či postoje (provádíte pozorování, strukturované rozhovory, zpětnou vazbu)?
  - Zjišťujete dopad vzdělávání na výkonnost podniku? Provádíte zkoumání před výzkumem a po výzkumu?

### **Vzdělávací systém v podniku**

- 5) Považujete počet vzdělávacích aktivit ve Vašem podniku za dostačující a jaká školení jsou zaměstnancům nabízena?
  - Jaká je účast zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách?
  - Jaká školení apod. máte dle podniku povinná a jaké dobrovolná?
- 6) Jaké vzdělávací aktivity chybí ve Vašem vzdělávacím systému a rád byste je přidal do programu a z jakého důvodu?
- 7) Jak probíhá proškolení nově přijatého zaměstnance?
- 8) Jaký je důvod tak malého počtu vzdělávacích aktivit v podniku?

### **Vyhodnocení stavu**

9) Pokud to celé shrneme, považujete současný vzdělávací systém za dostačující?

10) Jakým způsobem by šel celý vzdělávací systém zlepšit a zda by přinesl pro Váš podnik nějaké výhody nebo není potřeba vzdělávací systém vylepšit?

### **Příloha č. 5 - Skupinové rozhovory**

- 1) Jak hodnotíte průběh Vašeho zaškolení při nástupu na pracovní místo?
- 2) Považujete podnikové vzdělávání za důležité?
- 3) Je pro Vás účast na vzdělávání důležitá?
- 4) Jste spokojen/a s nabídkou podnikového vzdělávání?
- 5) Považujete možnosti vzdělávání v podniku za dostačující?
- 6) Jak byste hodnotil/a kvalitu vzdělávání v podniku?
- 7) Kolika vzdělávacích aktivit jste se zúčastnil/a za poslední rok? Kolik z nich bylo na pracovišti a kolik mimo něj?
- 8) Doporučili byste nějaké změny současného způsobu vzdělávání v podniku? Pokud ano, jaké?
- 9) Měl/a byste zájem o další možnosti vzdělávání poskytované zaměstnavatelem? Pokud ano, jaké?

## Příloha č. 6 - Kategorizace pracovních pozic

Krajská hygienická stanice  
Středočeského kraje se sídlem v Praze  
územní pracoviště v Benešově  
Černoletská 2053  
256 01 Benešov

Neveklov a.s.  
Stranný 46  
257 56 Neveklov

IČO: 001 02 083

V Neveklově, dne 12. 10. 2020

Věc: Aktualizace kategorizace.

Tímto dáváme na vědomí, že v Rozhodnutí Č. j. 6395 – 241/2001- Koč. ze dne 2. 12. 2002 došlo k následujícím změnám, proto prosíme o úpravu.

Po organizačních změnách ve firmě došlo ke změně názvu firmy – původně - ZD Neveklov se sídlem ve Stranném, 257 56 Neveklov na **Neveklov a. s., Stranný 46, 257 56 Neveklov** – viz hlavička.

Označení 001 – **kuchařka** – zůstává i nadále beze změn zařazeno v kategorii 2 s faktory **Celková fyzická zátěž (2), Pracovní poloha (2)**. Pouze upřesňujeme aktuální počet zaměstnanců – **1/1**.

Označení 002 – **obsluha zemědělských strojů** – zůstává též i nadále beze změn zařazeno v kategorii 2 s faktory **Hluk (2), Vibrace přenášené na celé tělo (2), Pracovní poloha (2), Ostatní rostlinné prachy (2)**. Pouze upřesňujeme aktuální počet zaměstnanců – **13/0**.

Označení 003 – **opravář zemědělských strojů** – zůstává i nadále beze změn zařazeno v kategorii 2 s faktory **Hluk (2), Celková fyzická zátěž (2), Pracovní poloha (2)**. Pouze upřesňujeme aktuální počet zaměstnanců – **5/0**.

Označení 004 – **ošetřovatel zvířat** – zůstává též beze změn zařazeno v kategorii 2 s faktory **Celková fyzická zátěž (2), Pracovní poloha (2) a Ostatní živočišné prachy (2)**. Na této pozici v současné době pracuje **11/5** zaměstnanců. *-Zkoušením!*

Označení 005 – **zedník a údržbář** – po organizačních změnách profese zedník již zanikla, nahradila ji profese skladník, tedy v současné době sloučeno - **údržbář, skladník**. Na této pozici pracuje **6/0** zaměstnanců. Původně zařazeno v kategorii 2 s faktory **Celková fyzická zátěž (2), Pracovní poloha (2) a Zátěž chladem (2)**. Jelikož profese zedník již není, proto prosíme o vypuštění faktoru **Zátěž chladem** a **Pracovní poloha** neboť současná pracovní pozice **údržbář, skladník zednické práce** neprovádí. Ponecháváme pouze faktor **Celková fyzická zátěž (2)**. Pracovní doba je od 7.00 – 15.30. Zaměstnanci jsou vybaveni OOPP. Náplní práce jsou běžné drobné údržbářské práce v celém objektu firmy, skladování materiálů, veškerých plodin a činnosti s touto profesí spojená, občasné používání manipulačních prostředků včetně VZV, ruční manipulace. Občasné přenášení břemen max. do 20 kg. V době žni (max. 14 dní v roce) výpomoc při čištění a vyskladňování obilí. Tito zaměstnanci střídají činnosti dle sezóny a potřeby firmy dle pokynů vedoucích.

Pracovní pozice – **administrativa** – zařazeno v kategorii 1 – aktuální počet pracovníků na této pozici je **9/5**.

Předem děkuji za kladné vyřízení

Zástupce zaměstnavatele, na kterého se v případě potřeby můžete obrátit, je  
M. Martin Jarušek, tel: 603 895 926.

S pozdravem

.....  
statutární zástupce zaměstnavatele

Zdroj: Interní dokumenty podniku

## Příloha č. 7 - Aktuální zaměstnanci

\*\*\*\*\*  
 \* Neveklov a.s. Strana: 1/2 \*  
 \* IČ: 00102083 A K T I V N Í Z A M Ě Š T N A N C I Období: 02/23 \*  
 \* MZDY 33.00. 21.02.23 11:26 \*  
 \* BNU 1598473\*\*\*\*\*3.1.V.\*

### Zaměstnanec:

70243 BARTOŠOVÁ HANA . . . . . KRAVÍN  
 99700 BÁNOK ARAM . . . . .  
 81416 HOFFMANN JINDŘICH . . . . .  
 99683 KUT MILOSLAV . . . . .  
 99653 LUXEMBURK PAVEL . . . . .  
 99694 MENŠÍK MIROSLAV . . . . .  
 99686 PETŘÍKOVÁ MARKÉTA . . . . .  
 99701 POLANSKÁ VERONIKA . . . . .  
 99652 ŠTOVIČEK ROMAN . . . . .  
 99659 TOUŠKOVÁ JITKA . . . . .  
 99672 TŮMOVÁ LUCIE Bc. . . . .  
 99696 WYSLEY RADOVAN . . . . .

Počet: 12 KRAVÍN

---Jednotka: 10 201 ---

06798 POKORNÝ FRANTIŠEK . . . . . OPRÁVĚ  
 10629 PROCHÁZKA PETR . . . . . OBSLUHA  
 04350 STIBŮREK KAREL . . . . . OPRÁVĚ

Počet: 3

---Jednotka: 10 311 ---

99666 KÁRNÍK JAN . . . . . OBSLUHA  
 05719 LISTÍK JAN . . . . . OBSLUHA  
 06394 VOSOLIL KAREL . . . . . OBSLUHA

Počet: 3

---Jednotka: 10 341 ---

99691 BUSÍN STANISLAV . . . . . SKLADNÍK  
 99655 PETRÁK KAREL . . . . . SKLADNÍK

Počet: 2

---Jednotka: 10 351 ---

07474 BERAN KAREL . . . . . OPRÁVĚ  
 08129 STUHLÝ VÁCLAV . . . . . OPRÁVĚ

Počet: 2

---Jednotka: 20 312 ---

06510 HRDINKA VLASTIMIL . . . . . OBSLUHA  
 99644 JARUŠEK FRANTIŠEK . . . . .  
 99682 JINDRÁK PATRIK . . . . .  
 81827 KUČERA JAROSLAV . . . . .  
 11660 VYSKOČIL MILAN . . . . .

Počet: 5

---Jednotka: 20 342 ---

99681 ŠEVČÍK ANTONÍN . . . . . SKLADNÍK

Počet: 1



\*\*\*\*\*  
 \* Neveklov a.s. Strana: 2/2 \*  
 \* IČ: 00102083 A K T I V N Í Z A M Ě Š T N A N C I Období: 02/23 \*  
 \* MZDY 33.00. 21.02.23 11:26 \*  
 \*\*BNU 1598473\*\*\*\*\*3.1.V.\*\*

Zaměstnanec:

-----  
 ---Jednotka: 20 352 -----

07210 ŠEBEK MILAN . *údržbař* . . . . .

Počet: 1  
 ---Jednotka: 40 313 -----

81409 CUHORKA LADISLAV . *OBSLUHA* . . . . .  
 81834 ŘEZNÍČEK JAN . . *OBSLUHA* . . . . .

Počet: 2  
 ---Jednotka: 40 330 -----

08251 POKORNÁ IVANA . *KUCHAŘKA* . . . . .

Počet: 1  
 ---Jednotka: 90 610 -----

70281 DALIBÁBA JOSEF Bc. . . *ADMINISTRÁTOR* . . . . .  
 99661 JARUŠEK MARTIN . . . . .  
 99695 KUČEROVÁ MARTINA . . . . .  
 11305 NOVOTNÁ MARIE . . . . .  
 99687 NÝVLT VLADIMÍR Ing. . . . .  
 04127 PECHAČOVÁ DANIELA . . . . .  
 99641 RABIŇÁK MILAN Ing. . . . .  
 06471 RABIŇÁKOVÁ MARIE . . . . .  
 99643 STIBŮREK MARTIN . . . . .  
 99647 VODIČKOVÁ MARIE . . . . .  
 06875 VOSOLIL PAVEL Ing. . . . .

Počet: 11  
 ---Jednotka: 90 910 -----

=====  
 Počet: 43  
 =====  
 ---Jednotka: 90 910 -----

Zdroj: Interní dokumenty podniku

## **Příloha č. 8 - Popis pracovních postupů krmič, stájník**

### **Pracovní postup – krmiči**

Kontrola žlabů, zhodnotit zbytky z krmné dávky z předešlé směny

Vlastní míchání TMR podle daných receptur

Dodržovat strukturu objemných krmiv ( sláma, seno, objemná krmiva)

Krmit danou KD do přímo určené skupiny, určeném čase. V případě nejasností , konzultovat se zootechnikem

V jámách, po každém krmení uklidit, tak aby nedocházelo ke krmení závadných krmiv a tím ke zhoršení zdravotního stavu zvířat.

Dovoz krmení z jiného střediska

Pravidelně provádět skrývání objemných krmiv, popř.ve spolupráci se stájníkem odvoz na hnojiště

Pečlivě uklidí po skrývání objemných krmiv ,tj. složí plachty a gumy

Spolupracuje se stájníkem

Pondělí, středa, pátek

Ranní směna vyhrnuje na teletniku a porodně lože a pečlivě nastele. Úklid hnoje a odvoz za teletnik.

Úterý, sobota

vyhrne kejdu v krmišti na teletniku.

Úterý, sobota

3.hala , vyhrnování, odvoz hnoje a nastýlání 1x týdně, 1x týdně přistýlání

Podle potřeby doplnit seno na vůz

**PŘI ODSTAVU TELAT odklizení hnoje a odvoz**

Kontrola technického stavu techniky, popř. údržba, nebo oprava, při ranní směně . Dbá na čistotu svěřené techniky,po dlouhé ranní, nebo v určené datum, předá stroje do dílny na kontrolu údržby

20.1.2016



## **Pracovní postup - stájník**

### **RANNÍ SMĚNA**

Vyhřme zbytky krmení z haly na určené místo

Vyhřmování kejdy na VKK, v souladu s odchodem krav na dojírnu.

Kontrola čistoty napaječek, vyčistit

Pondělí, středa, pátek

Ranní směna vyhřmje na teletniku a porodně lože a pečlivě nastele. Úklid hnoje a odvoz za teletnik.

Úterý, sobota

vyhřme kejdu v krmišti na teletniku.

Úterý, sobota

3.hala , vyhřmování, odvoz hnoje a nastýlání 1x týdně, 1x týdně přistýlka

Podle potřeby doplnění sena na vůz

**PŘI ODSTAVU TELAT** odklizení hnoje a odvoz

### **ODPOLEDNÍ SMĚNA**

Kontrola porodny, 3.haly a teletniku

Přihnutí krmení

Vyhřmování kejdy na VKK, v souladu s odchodem krav na dojírnu

Odčerpání kejdy po směně

Opětovné přihnutí krmení na kravíně

Kontrola technického stavu techniky, popř. údržba, nebo oprava, při ranní směně . Dbá na čistotu svěřené techniky, po dlouhé ranní, nebo v určené datum, předá čisté stroje do dílny na kontrolu údržby

Pravidelně odčerpává kejdu a vzhledem k proškolení, je zodpovědný za kejdivé hospodářství

Udržuje pořádek a čistotu na celém středisku .

20.1.2016

Zdroj: Interní dokumenty podniku

## **Příloha č. 9 - Popis pracovních postupů skladník ošetřovatel, opravář**

### **Pracovní postup – skladník**

- kontrola skladu
- kontrola produktů – zatékání vody do sil, hal
  - hodnocení kvality plísňě, brouci
- vedení stavů skladů
- evidence přesunů produktů
- kontrola stavu čističky + tras pohybu obilí + drobné opravy
- evidence prodeje obilí
- evidence naskladněných produktů
- čištění obilí + olejnin
- evidence doplňků do krmiv
- příprava komodit pro šrotování směsí do krmení

### **Pracovní postup – ošetřovatel**

- dvou směnný provoz
- kontrola stavu dojícího zařízení
- kontrola stavu tanků s mlékem
- dojení krav
- hlídání krav které jsou čerstvě po porodu, ty musí být podojeny do konví na mléko, které se následně dávají telatům
- hlídání léčených krav, které jsou v ochranné lhůtě a jejich mléko musí být vylito (do hnoje)
- kontrola stavu krav
- po dojení kontrola teploty vydojeného mléka v tancích
- úklid na dojárně po dojení
- krmení telat + přistýlání slámou
- očkování telat + kontrola stavů
- výpomoc naháněčům (stájníkům) s kontrolou + připouštěním krav

### **Pracovní postup – opravář**

- kontrola dílen před použitím
- evidence a výdej olejů
- oprava strojů + budov (kravín, býkárna, sklady na obilí), to se týká hlavně svařování + drobné opravy
- evidence náhradních dílů a vedení deníků ke zdvihacím zařízením + kompresory

Zdroj: Interní dokumenty podniku

## **Příloha č. 10 - Popis pracovních postupů obsluha, vedoucí, mzdová a personální**

### **Pracovní postup – obsluha zemědělských strojů**

- kontrola strojů + přípojných zařízení před jejich použitím (stav stroje, hladina olejů, vyfoukat filtry, výměna opotřeбенých dílů)
- provádět pravidelné údržby na strojích podle pokynů výrobce (výměna filtrů + olejů v intervalech od výrobce, provádět mazání)
- oprava drobných závad na strojích
- Prováděné práce:
  - orba, příprava před setím, setí
  - postřik herbicidy + hnojiv, práškování minerálními hnojivy
  - sklizeň kombajnem nebo řezačkou
  - odvoz komodit do skladu nebo výkupů
  - podmítání, podrývání (náhrada za orbu),
  - rozmetání chlévského hnoje, vyvážení kejdy z kravína na pole
  - sekání luk + jetelů, obracení sena, nahrnování sena + jetelů
  - balíkování nebo sběr volného sena sběracím vozem
  - odvoz balíků, odvoz senáží nebo siláží do hal

### **Pracovní postup – vedoucí střediska**

- evidence docházky
- určování prací zaměstnancům
- nákup náhradních dílů
- určování oprav (vlastní oprava nebo zavolání servisu)
- vedení evidence nafty (výdej spotřeby, zásoby, objednávání + vypracování podkladu k zelené naftě)
- vedení evidence o revizích + školních a jejich vyřízení
- správa budov + jejich kontroly
- nákup + evidence pracovního oblečení
- evidence o STK
- evidence o strojích (TP + návody + revize)

### **Pracovní postup mzdová účetní a personální**

- počítání výplat
- vedení drobných nákupů za hotovost
- evidence zaměstnanců – úrazy, narození, pracovní smlouvy
- vypracování daňových přiznání + evidence důchodů

Zdroj: Interní dokumenty podniku

## Příloha č. 11 - Odborné znalosti obsluhy zemědělských strojů

1	2	3	4	5	6	7	8	
●	●	●	●	●	●	●	●	technické kreslení ve strojírenství a v kovovýrobě
●	●	●	●	●	●	●	●	kovové materiály a slitiny a jejich vlastnosti (např. tvrdost, pružnost, houževnatost aj.)
●	●	●	●	●	●	●	●	strojní mechanismy
●	●	●	●	●	●	●	●	části motorových vozidel
●	●	●	●	●	●	●	●	technologie oprav a seřizování motorových vozidel
●	●	●	●	●	●	●	●	plastové a termoplastové materiály a jejich vlastnosti
●	●	●	●	●	●	●	●	konstrukce, využití, údržba, diagnostika a opravy zemědělské techniky

## Příloha č. 12 - Měkké kompetence obsluhy zemědělských strojů

1	2	3	4	5	
●	●	●	●	●	<b>Interpersonální kompetence</b>
●	●	●	●	●	Kompetence ke kooperaci
●	●	●	●	●	<b>Kognitivní kompetence</b>
●	●	●	●	●	Kompetence k objevování a orientaci v informacích
●	●	●	●	●	<b>Výkonové kompetence</b>
●	●	●	●	●	Kompetence k samostatnosti
●	●	●	●	●	Kompetence k řešení problémů
●	●	●	●	●	Kompetence k plánování a organizování práce

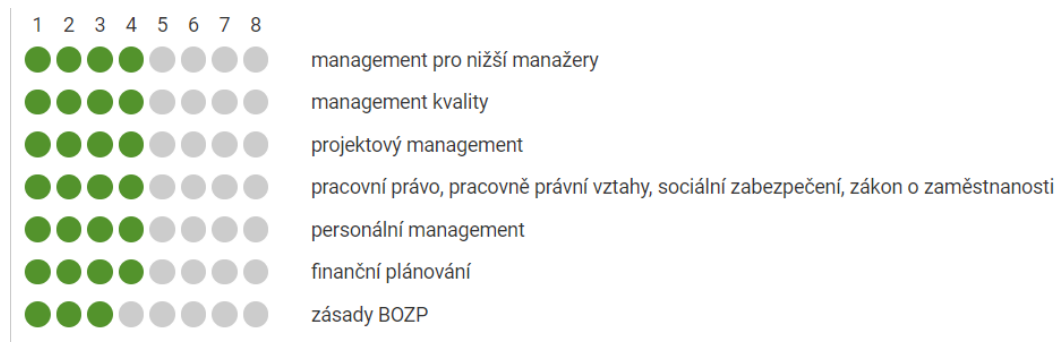
## Příloha č. 13 - Odborné znalosti ošetřovatele zvířat

1	2	3	4	5	6	7	8	
●	●	●	●	●	●	●	●	porody hospodářských zvířat
●	●	●	●	●	●	●	●	zařízení a technologie v živočišné výrobě
●	●	●	●	●	●	●	●	principy obsluhy zemědělských strojů v živočišné výrobě
●	●	●	●	●	●	●	●	krmení hospodářských zvířat
●	●	●	●	●	●	●	●	choroby hospodářských zvířat
●	●	●	●	●	●	●	●	bezpečnost práce
●	●	●	●	●	●	●	●	hygienické normy a směrnice v oblasti životního prostředí

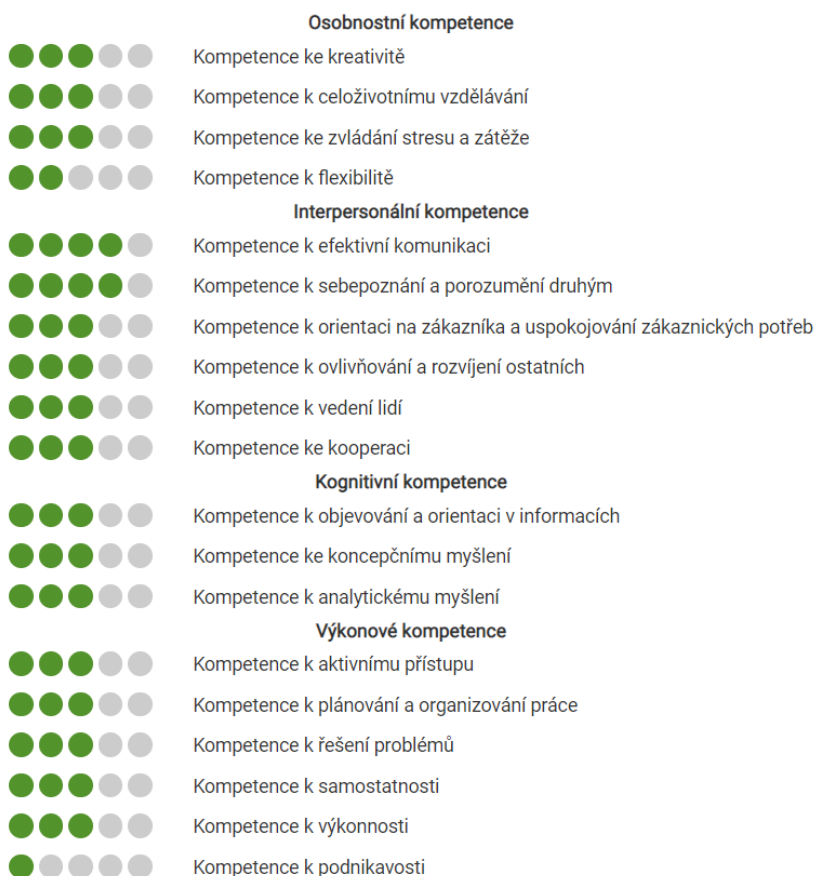
## Příloha č. 14 - Měkké kompetence ošetřovatele zvířat



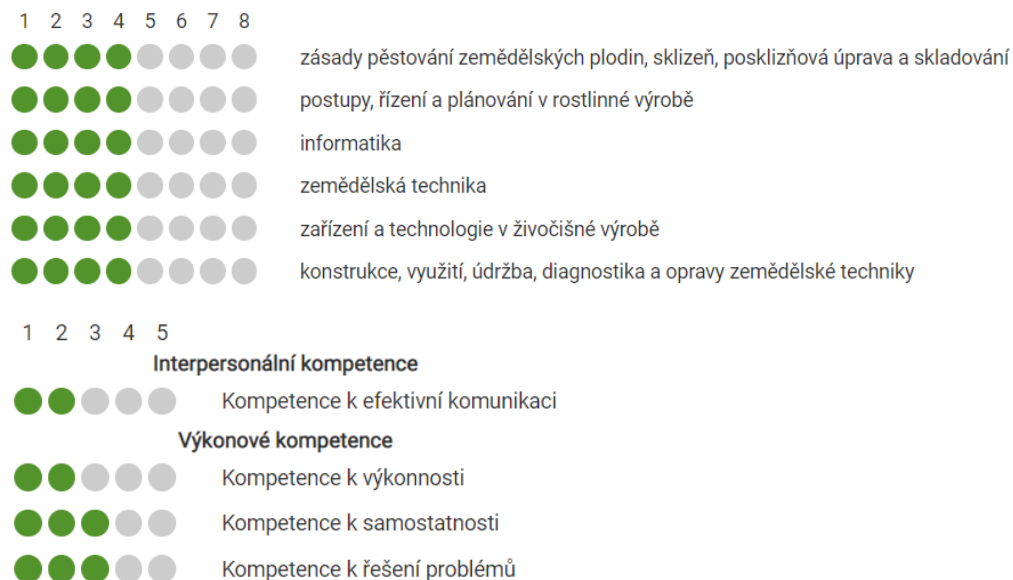
## Příloha č. 15 - Odborné znalosti vedoucích pracovníků



## Příloha č. 16 - Měkké kompetence vedoucích pracovníků



## Příloha č. 17 - Odborné znalosti mechanizátora a jeho měkké kompetence



Zdroj: Národní soustava povolání [online]. Praha [cit. 2023-3-14]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/>

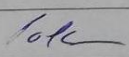
Příloha č. 18 - Osobní dotazník zaměstnance

Příloha Směrnice GDPR

OSOBNÍ DOTAZNÍK ZAMĚSTNANCE		Zaměstnavatel				
Příjmení, jméno	POLANSKÉ VERONIKA	Den, měsíc, rok narození	Titul			
Rodné příjmení		Místo, okres (stát) narození				
Rodné číslo		Státní příslušnost	Rodinný stav			
Ulice, č. popisné		Obec PSČ	SVOBODKA			
Kontaktní telefon <sup>1)</sup>		Kontaktní email <sup>1)</sup>				
<small><sup>1)</sup> Dobrovolně poskytované osobní údaje</small>						
Rodinní příslušníci zaměstnance						
Jméno a příjmení (i rodné)	Datum narození	Inval.	Bydliště	Zaměstnan(a) Studuje / kde		
Manžel/ka - Druh /Družka						
Dítě	MATYÁŠ MORTWEG					
Dítě						
Dítě						
Dítě						
Ostatní vyživované osoby						
Vzdělání		Druh školy, obor		Počet tříd, semestrů	Rok ukončení	Druh zkoušky
Dokončené	Střední bez výučního listu	ZÁKLADNÍ				
	Střední s výučním listem					
	Střední s maturitní zkouškou					
	Vyšší odborné					
	Vysokoškolské bakalářské					
	Vysokoškolské magisterské					
	Vysokoškolské ostatní					
	Postgraduální studium					
	Nahrazující předepsané					
Druh doplnění kvalifikace						
Nedokončené vzdělání						
Probíhající vzdělání						
Prokazována bezúhonnost	Ano	Ne	Doklad			

Průběh předchozích zaměstnání (všechna dosavadní zaměstnání (i při studiu), vojenská základní služba, mateřská a rodičovská dovolená)					
Zaměstnavatel – sídlo		Pracovní zařazení / pozice		Od	Do
STOÝ URBAN S.R.O. BOYKHOVICE 104 - OŘEŠOVATELKA					
Jiný současný pracovní poměr					
Zaměstnavatel	Od	Druh činnosti / pracovní pozice		Úvazek	
Pobírání důchodu		Změněná pracovní schopnost		Zdravotní stav	
Druh	Datum výměru	Od	Datum výměru		
Zdravotní pojišťovna		Číslo účtu k výplatě mzdy			
205					
Srážky ze mzdy (výživné, půjčky, dluhy) 01		Srážky ze mzdy (výživné, půjčky, dluhy) 02			
ano	ne	ano	ne		
kým		kým			
č.j.		č.j.			
ze dne		ze dne			
ve výši Kč		ve výši Kč			
Srážky ze mzdy (výživné, půjčky, dluhy) 03		Srážky ze mzdy (výživné, půjčky, dluhy) 04			
ano	ne	ano	ne		
kým		kým			
č.j.		č.j.			
ze dne		ze dne			
ve výši Kč		ve výši Kč			
Jiné osobní údaje sdělené zaměstnancem					

Potvrzuji, že jsem byl před vyplněním a podpisem osobního dotazníku informován zaměstnavatelem o zpracování a ochraně mých osobních údajů. Beru na vědomí, že zaměstnavatel tyto osobní údaje potřebuje k uzavření a plnění pracovněprávního vztahu a k plnění oznamovacích povinností zaměstnavatele vůči orgánům státu nebo jiným určeným subjektům (zejména vůči České správě sociálního zabezpečení, Finanční správě České republiky, zdravotní pojišťovně apod.). Ke zpracování mých osobních údajů k tomuto účelu a z těchto právních důvodů nemám výhrady.

V	dne	Podpis	
---	-----	--------	--

Zdroj: Interní dokumenty podniku



## Příloha č. 19 - Ukázka procesu otevřeného kódování strukturovaného rozhovoru

### Identifikace potřeb vzdělávání

V podniku se poskytuje vzdělávání, které je nezbytné a které je potřeba kvůli bezpečnosti práce. Pokud se jedná o koupi nového stroje, tak se automaticky provádí zaškolení celkové obsluhy. Jako první se (zaškolí) vedoucí pracovník společně se dvěma dalšími pracovníky. Následně si vedoucí pracovník zaškolí sám své pracovníky, kteří budou stroj využívat. → postup učení

→ předcházení rizika

### Poskytování informací zaměstnancům o plánovaných vzdělávacích aktivitách

Při informování o plánovaných aktivitách se vedoucí pracovník řídí dle seznamu svých zaměstnanců. V seznamu jsou vedeny informace o tom, koho přijmul, zda má potřebné doklady k používání strojů například svářečský průkaz, profesní způsobilost či desty. Desty jsou jednou za dva roky, školení svářečů také jednou za 2 roky. Na základě seznamu vedoucí pracovník ví, kdo má mít školení. Po získané informaci, kdy má být školení ukončeno se vedoucí pracovník dohodne se školitelem, vezme seznam, kde vidí kolik má na toto školení lidí, kterým je určeno a oznámí jim osobně datum konání školení. Dále jim poskytuje informace o tom, co je nutné mít s sebou. Informování zaměstnanců probíhá osobně.

zviditelnění informací

→ ověření

### Identifikace vzdělávacích potřeb

Pokud se jedná o identifikaci vzdělávacích potřeb, tak podnik neprovádí žádné podnikové analýzy. Identifikace probíhá pouze podle toho, zda daný zaměstnanec má potřebné průkazy. Pokud je potřeba zaměstnance přeřadit na jinou pozici nebo se přijímá nový zaměstnanec tak je důležité, aby měl svářečský průkaz, řidičský průkaz apod. Na základě těchto informací je zaměstnanci přiděleno odpovídající školení, tak aby mohl být na danou pozici přiřazen. Pokud zaměstnanec neprojde příslušným školením, nemá právo práci vykonávat. Toto opatření je z důvodu bezpečnosti práce, a proto pozice nemůže být obsazena kýmkoliv. Jedná se o to, že na dílně musí být pouze ten zaměstnanec, který má svářečský průkaz.

→ pracovní způsobilost

nové stroje  
adobekalování

→ V situaci, kdy podnik nakoupí nové stroje nebo kombajny, je potřeba zaměstnance proškolení speciálním školením. Vedoucí zaměstnanec vybere posádku lidí, která bude tyto stroje používat a jednoho náhradníka a ti budou společně zaškoleni. → sestavení týmu

Zdroj: Vlastní zpracování

**Příloha č. 20 - Seskupování kódů strukturovaného rozhovoru**

IDENTIFIKACE	REALIZACE
- předcházení rizika	- předcházení rizika
- postup učení	- využití externistů
1. podotázka	1. podotázka
- evidence informací	- kapacita
- ověření	- osobní kontakt
2. podotázka	- předávka inform.
- způsobilost k výkonu práce či prac. způsob.	- aplikace
- nové zboží	- ověření
- odbornost	- kontrola údajů kontrolní list
- sestavení týmu	- zpracování údajů (Příklady na?)
3. podotázka	<b>VHODNOCENÍ</b>
- <del>zpracování</del> spis zjišťování kompet.	- zpětná vazba
- ujištění	- komunikace
- trvání práce	1. podot.
- testování	- vyhodnocení kompetencí
- fakt	- aplikace teorie do praxe
- odbornost	- zpětná vazba
<b>PLANOVÁNÍ</b>	2. podotázka
- nepotřebnost	- nepotřebnost
- výběr zaměstn.	- nové zboží
- povolení	- moderní technologie
- plán výběru	- horší průzpůsobivost
- nepotřebnost	- efektivnost práce
- cíle podniku	<b>VZDĚLÁV. SYSTÉM</b>
1. podotázka	- hostejnost
- výsad. - <del>tráta</del> minimální	- základní minimum
- seznámení se stáží	- sebe realizace
- postup učení	- naplnění kapacity
- předávání informací	- povinná účast
- způsoby chápání	- vliv ročního období
- praktická ukážka	1. podotáz.
- znalost pracoviště	- chování na pracovišti
- předávka informací	- normativnost

<p>2. podot.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- předcházení rizik</li> <li>- <del>praxe</del></li> <li>- identifikace</li> <li>- kompetence <del>praxe</del></li> <li>- <del>získování zkušeností</del></li> <li>- <del>praxe celopovědomí</del></li> </ul>	<p>postup učení</p> <p>způsoby chápání</p> <p>předstíhací ubáňka</p> <p>využití externistů</p> <p>aplikace teorie do praxe</p>
<p>3. podotázka</p> <p>personál</p> <p><b>VYHODNOCENÍ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- splnění účelu</li> <li>- ↑ finan. N</li> <li>- spokojenost</li> </ul>	<p>ujišťování</p> <p>kvant. práce</p> <p>testování</p> <p>výběh</p> <p>seřadění se strany</p> <p>identifikace</p>
<p>aplik. teor. do praxe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- získování kompetencí</li> <li>vyhodnocení kompetencí</li> <li>praxe</li> <li>zkušenost</li> <li>získování zh.</li> <li>praxe celopovědomí</li> </ul>	<p>neopatřebnost</p> <p><del>zvlášť vnitřní</del></p> <p>lhositelnost</p> <p>neomezenost</p>
<p>nové zboží</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>schopnosti</li> <li>moderní technol.</li> <li>horší pracovní podmínky</li> <li>efektivnost práce</li> <li>předcházení rizik</li> </ul>	<p>předávání informací</p> <p>osobní kontakt</p> <p>zpětná vazba</p> <p>komunikace</p>
<p>ověřeni</p> <p>posouzení</p> <p>kontrolní list</p> <p>pracovní úkoly</p>	<p>sestavování týmu</p> <p>výběh zaměstnanců</p> <p>plán výběru</p> <p>kapacita + naplnění kapac.</p>
<p>evidenční informace</p> <p>ověřeni</p> <p>posouzení</p> <p>kontrolní list</p> <p>pracovní úkoly</p>	<p>část podniku</p> <p>základní minimum</p> <p>předcházení rizik</p> <p>pracovní způsob</p>

Zdroj: Vlastní zpracování



## Příloha č. 21 - Ukázka procesu otevřeného kódování skupinových rozhovorů

### Rozhovor s administrativními pracovníky

Rozhovoru se účastnili 2 respondenti. Zaměstnanec č. 1 pracuje v podniku 8 let a zaměstnanec č. 2 8 měsíců. Do této pozice spadá účetnictví, personální oddělení, vedoucí středisek, agronomové i vedoucí zootechnici. Zaměstnanec č. 1 je vedoucí střediska mechanizace, který je zároveň správcem budov, provádí revize a zajišťuje školení. Zaměstnanec č. 2 má na starost středisko Křečovice, rozpis prací a jednotlivých úkolů apod. Celkem na této pracovní pozici pracuje 9 lidí.

### Shrnutí

Oba respondenti vypověděli, že povinné zaškolení probíhalo ihned po nástupu do práce a ostatních se účastnili v průběhu. Shodli se na tom, že školení je efektivní z důvodu individuálnosti. Zaškolení probíhá jednotlivě, a proto je zaměstnancům kladena větší pozornost. *orazmitě už!*

Na této pozici nejsou pro všechny stejná zaškolení, což respondenti hodnotí kladně. Podnikové vzdělávání je pro oba zaměstnance důležité. Naučí je, jak jednat s lidmi, větší zodpovědnosti, *vedoucí lid* kdy oba vedoucí zodpovídají za své podřízené. Jeden z respondentů uvedl, že díky tomu jde s dobou a nezaostává. *zájem o změny*

Účast považují za podstatnou. Je to důležité z hlediska přístupu ke státu, kdy je nutné splňovat požadavky od státu. Druhý respondent považuje účast na vzdělávání jako více důležitéjší z hlediska nižší pracovní zkušenosti na dané pozici. *spojitost se státem* *seborozvoj* Se základním školením jsou respondenti spokojeni a pokud by chtěli školení z vlastního zájmu, tak je jim povoleno. Školení jsou tak pro oba dostačující. Práce se opakuje pořád dokola, takže není potřeba přidávat další aktivity. *vlastní iniciativa* *stereotyp*

Kvalita vzdělávání je pro oba vyhovující a jsou spokojeni. Velký význam přikládají tomu, že školení provádějí lidé z oboru, odborníci a lidé z praxe. Školení tak provádí lidé se znalostí problematiky jak teoreticky, tak prakticky. *kvalitní školení* Oba respondenti uvedli, že se účastní stejného druhu i počtu školení. Jako vzdělávací aktivity uvedli BOZPE, žňové práce, práce ve výškách, školení řidičů, dotačních titulů a požární ochranu. Čtyři základní školení se provádějí na pracovišti a zbylé mimo pracoviště. Pro vedoucí se tak pořádá i školení v kongresovém centru v Praze. Ty se týkají ve většině případů dotačních titulů a školeních spjatých se státem. *spojitost se státem* Ani jeden z dotazovaných by neuvítal změny ve způsobu vzdělávání ze strany podniku. První respondent by, ale uvítal změny ve vzdělávání od státu z důvodu neúplnosti. Zájem o další vzdělávání není projevem. *spokojenost*

Zdroj: Vlastní zpracování

**Příloha č. 22 - Seskupování kódů skupinových rozhovorů**

- 1) ohamžité učení
- 2) osobní přístup
- 3) odlišnost školení
- 4) vedení lidí?
- 5) zájem o změny
- 6) spjatost se státem
- 7) sebezvojev. rozvoj
- 8) vlastní iniciativa
- 9) stereotyp
- 10) kvalitní školitelé
- 11) místo výkonu vzdel.
- 12) spjatost se státem
- 13) spokojenost

- 1) slabší proces vzdel.
- 2) delší časový úsek
- 3) horš. program
- 4) stereotyp
- 5) místo výkonu
- 6) 2x spokojenost

- 1) ohamžité učení
- 2) fáze
- 3) odlišnost školení
- 4) zájem o změny
- 5) pracovní výsledky
- 6) neupř. změnám
- 7) zmalost práce
- 8) podpora podmínek
- 9) místo výkonu vz.
- 10) rozdílnost školení
- 11) osvědčení
- 12) spokojenost
- 13) učení z vlastní vůle

KATEGORIE

Hodnocení vzdel.

<u>spokojenost</u> ⇒	Vhodný způsob vzdel. vstupní školení	zájem o změny neupř. změn. učení z vlast. vůle vlastní inici.	⇒ Moderní technologie
<u>ohamžité učení</u> ⇒	Ohamžité učení		
<u>stereotyp</u> ⇒	Rutinní práce / metoda vzdel.	Sebezvojev. zmalost práce pracovní výsledky	
<u>místo výkonu vz.</u> ⇒	Zobace vzdel.		
<u>podpora podmínek</u>	Školitelé		
<u>osobní přístup</u> kvalitní školitelé	Kvalitní vzdělávatelé		<u>spokojenost zam. s podmínk. vzdel. v</u>
<u>delší čas. úsek</u> <u>horš. program</u>	nárocnost vzdel. Pracovní postup fáze		<u>školení zam. při nástupu do práce v</u>
<u>slabší proc. vzdel.</u> <u>odlišnost šz.</u> <u>rozdílnost šz.</u>	odlišnost šz. Prac. zaměření		<u>metody vzdel. a jejich školitelé v</u>
<u>osvědčení</u> <u>spjatost se státem</u>	certifikace Splnění podmínek		<u>Potvrzení o úspěš. absol. školení v</u>

Zdroj: Vlastní zpracování