

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2012 – 2013**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lenka Bukačová

Rozvoj pracovníků
se zaměřením na vzdělávání ve firmě Český porcelán a. s.

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR COMBINED STUDIES
2012- 2013**

BACHELOR THESIS

Lenka Bukačová

The staff development focusing on the education
in Český porcelán company

Prague 2013

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:
PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Dubí dne 30. 1. 2013

Lenka Bukačová

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní doktorce Tereze Vacínové Ph.D. za odborné rady a poskytování konzultací a paní Heleně Müllerové za všechny informace a poskytnutí potřebných materiálů.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá rozvojem a vzděláváním pracovníků ve firemní oblasti. Rozebírá obsah, formy a metody vzdělávání v souvislosti s personálními činnostmi. Práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na část teoretickou a praktickou.

V první části jsou základní poznatky o dané problematice, které slouží jako podklad pro následující část. Je zde popsáno, jakým způsobem by měl rozvoj a vzdělávání pracovníků probíhat.

Druhá, tedy praktická část, je věnována charakteristice vybrané společnosti, fungování personálního útvaru, rozvoji, motivaci, firemním benefitům a vzdělávání zaměstnanců. Zároveň zde je zhodnoceno vzdělávání zaměstnanců v rámci dotačního programu. Na základě zjištěných skutečností byly vytvořeny návrhy a doporučení, které by mohly vést k větší efektivitě podnikového vzdělávání.

Klíčové pojmy

Identifikace potřeb vzdělávání, kvalifikace, metody vzdělávání, motivace, personální útvar, plán vzdělávání, rekvalifikace, rozvoj, řízení kariéry, systém podnikového vzdělávání, trendy ve vzdělávání, vyhodnocování vzdělávání.

Annotation

This bachelor thesis deals with the development and education of employees in a corporate area. It analyses the content, forms and methods of employee training related to the personnel actions. The bachelor thesis is divided into the theoretical and practical part.

The first section mentions the basic knowledge of this issue, which serves as the basis for the next section. It describes how the development and employee training should take place.

The practical part is devoted to the characteristic of the selected company, the function of HR department, the development, the motivation, the company's benefits and the employee training. At the same time the employee training under the grant program is valorized. Based on the findings were made suggestions and recommendations that could lead to the greater efficiency in the company's education.

Key words

Career management, company education system, development, education, educational methods, evaluation of training, human resources department, identification of training needs, motivation, plan training, retraining, skills, trends in education.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 FUNKCE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU VE VZTAHU K ROZVOJI A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	10
2 FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ PRACOVNÍKŮ V PODNIKU	11
2.1 Kvalifikace.....	11
2.2 Rozvoj	13
2.3 Vzdělání a vzdělávání	14
3 MOTIVACE	19
4 SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
4.1 Identifikace potřeb.....	23
4.2 Plánování	24
4.3 Metody vzdělávání	26
4.4 Vyhodnocování výsledků.....	27
4.5 Řízení kariéry	28
PRAKTICKÁ ČÁST	30
5 ČESKÝ PORCELÁN A. S.	31
5.1 Funkce personálního útvaru ve vztahu k rozvoji a vzdělávání	34
5.2 Výběr zaměstnanců s ohledem na vzdělání	35
5.3 Rozvoj pracovníků a motivace ve společnosti	36
5.4 Vzdělávání pracovníků „pro“ společnost Český porcelán.....	38
5.5 Vzdělávání pracovníků v rámci adaptace	39
5.6 Vzdělávání pracovníků „ve“ společnosti Český porcelán.....	40

6. VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI V RÁMCI DOTAČNÍHO PROGRAMU „VZDĚLÁVEJTE SE PRO RŮST“	43
6.1 Výzkumné šetření	43
6.2 Vyhodnocení výzkumu	45
6.3 Shrnutí praktické části a provedeného průzkumu	56
ZÁVĚR.....	59
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	60
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

V současné době bohužel stále přetrvává krize v oblasti výroby porcelánu a skla. Každá firma se snaží vybudovat stabilní umístění na trhu. Správným využitím výhod nejen v oblasti výrobků a jejich kvalitě, ale také efektivním využitím lidských zdrojů včetně vzdělávání, by měl podnik směřovat k předem stanoveným ziskům. Součástí firemní strategie by tedy měla být nejen nabídka produktů, ale také spokojený a stále se rozvíjející zaměstnanec.

Tématem této bakalářské práce je nastínění podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podnicích a následné ověření teorie na konkrétní firmě. Pro autorku se jedná o zajímavou část personálních činností, jejichž učení se věnovala v předchozím studiu. Proto i tato práce bude napsána očima personalisty a možného tvůrce či zlepšovatele podnikového vzdělávání.

V teoretické části bakalářské práce je popsáno, jakými obecnými pravidly se řídí rozvoj a vzdělávání pracovníků. Zaměřeno je na funkci personálního útvaru ve vztahu k rozvoji a vzdělávání pracovníků, formování pracovních schopností, rozvoj, kvalifikaci a vzdělávání v organizaci, trendy ve vzdělávání, motivaci, systém podnikového vzdělávání a řízení kariéry.

Cílem praktické části této bakalářské práce je zjistit stávající stav rozvoje a podnikového vzdělávání ve firmě Český porcelán a. s., popis organizace, funkce personálního útvaru ve vztahu k rozvoji a vzdělávání, výběr zaměstnanců s ohledem na vzdělání, rozvoj pracovníků a motivace ve společnosti, vzdělávání pracovníků v rámci adaptace, vzdělávání pro společnost a vzdělávání ve společnosti. Uvedené informace byly zjištěny dotazováním, pozorováním a zkoumáním podkladů či z vlastní zkušenosti. V následném výzkumu dotazníkovým šetřením se autorka zaměří na vzdělávání zaměstnanců v rámci konkrétního vzdělávacího programu.

Společnost Český porcelán si autorka vybrala nejen proto, že je zde zaměstnána, ale také pro skutečnost, že se jedná o klasický výrobní závod s různorodostí pracovníků a jejich vzdělání. V případě zjištěných nedostatků autorka navrhne doporučení ke zlepšení situace v této oblasti popř. efektivnější postupy při rozvoji a podnikovém vzdělávání. Práce by měla pomoci podniku k větší stabilizaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Funkce personálního útvaru ve vztahu k rozvoji a vzdělávání pracovníků

Vzhledem ke skutečnosti, že rozvoj a vzdělávání pracovníků patří k základním úkolům personální práce, načrtněme alespoň základní funkce a úkoly personálního útvaru.

Koubek (1995; 1997, s. 216) tyto úkoly personální práce v podniku stručně charakterizuje takto:

- uspokojování požadavků pracovních míst na schopnosti zaměstnanců, zařazení správných lidí na správná místa,
- optimální využití zaměstnanců,
- utváření pracovních vztahů,
- **personální a sociální rozvoj zaměstnanců.**

Řízení lidských zdrojů z historického hlediska začínalo jako administrativní služba. Postupem času stále stoupalo v pomyslném žebříčku firmy, až se dostalo mezi nejdůležitější faktory ovlivňující úspěch podniku. Jak uvádí Koubek (1995; 1997, s. 11) „*lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje*“. Zaměstnanci a jejich **znalosti, dovednosti a vědomosti jsou největším bohatstvím podniku** a proto jsou také pro zaměstnavatele zdrojem nejdražším. Hlavním cílem personálního řízení by mělo být využití lidského potenciálu, tedy poskytování příležitostí, které jsou přínosem nejen pro podnik, ale také pro jedince. Z předchozích informací je patrné, že jsou lidské zdroje nejcenějším aktivem podniku. Přesto je ale nelze vyjádřit v žádné podnikové bilanci! Je to investice, která se podniku vrací. Nejdůležitějším faktorem úspěchu podniku je umění získat, udržet a využít schopné a aktivní zaměstnance. Lidský kapitál můžeme shrnout jako schopnost pracovat a součinnost přirozeného talentu s **vůlí ke vzdělání**.

Dle Koubka (1995; 1997, s. 233 – 234) patří podnikové vzdělávání k nejdůležitějším personálním činnostem. Vzdělávací programy mohou řešit řadu problémů při personálním plánování, mohou pomoci při získávání pracovníků a jsou provázány i s hodnocením a odměňováním. Systematické vzdělávání ulehčuje proces rozmisťování a je také důležitou součástí péče o pracovníky.

2 Formování pracovních schopností pracovníků v podniku

Koubek (1995; 1997, s. 206-207) uvádí, že požadavky dnešní společnosti se stále mění a k dobře fungující pracovní síle je nutné neustálé prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností. Vzdělávání se stává celoživotním procesem.

Jak uvádí Český statistický úřad (online, 2011-12-14), je celoživotní vzdělávání důležité i pro mimopracovní aktivity (volný čas). Vzdělávání je pro dospělého stále více důležité, neboť s počátečními znalostmi a dovednostmi nevystačí po celou dobu své kariéry.

„V dnešní době se chápe vzdělávání dospělých stále více jako samozřejmost a nutnost“ (Beneš, 2008, s.49). Dále Beneš (2008, s.49) uvádí, že pro dospělého člověka je ochota vzdělávat se a pracovat sám na sobě jakýmsi plusem při uplatnění na trhu práce.

Koubek (1995; 1997, s. 208-211) popisuje, že hlavním úkolem podnikového vzdělávání je přizpůsobit schopnosti pracovníků měnícím se požadavkům na pracovním místě. Důležité je i zvyšování použitelnosti pracovníků např. pomocí rekvalifikačních procesů. **Nové pracovníky by měl podnik proškolit a adaptovat je na podnikové zvláštnosti a kulturu.**

Z hlediska formování pracovních schopností můžeme rozlišit 3 oblasti:

- a) oblast vzdělání – základní a všeobecné znalosti a dovednosti,
- b) oblast kvalifikace, tedy odborné přípravy = doškolení a prohlubování kvalifikace, přeškolení a rekvalifikace,
- c) oblast rozvoje – rozšiřování kvalifikace, další vzdělávání.

Podrobněji se budeme jednotlivými oblastmi zabývat v dalších podkapitolách.

2.1 Kvalifikace

Koubek (1995; 1997, s. 210) oblast kvalifikace nazývá profesní přípravou. Jedná se o specifické a na určité povolání orientované znalosti a dovednosti. Tyto je třeba v případě potřeby obnovovat či rozšiřovat dle měnících se požadavků. Můžeme to shrnout na přípravu na povolání, doškolení a prohlubování kvalifikace.

Mužík (2012, s.12) charakterizuje profesní vzdělávání jako motor ekonomiky - jde v podstatě o investici do lidí. Je to také nejdelší období člověka věnované vzdělávání. Dle šetření CVTS z roku 2006 74% podniků v ČR poskytuje svým zaměstnancům další vzdělávání. Nutno dodat, že v rámci tohoto šetření jsme na 5. místě v EU.

Osobnost, která ovlivnila profesní vzdělání v ČR, je významný podnikatel Tomáš Baťa. Ten již ve 20 letech minulého století předstihl svou dobu kromě jiného i v oblasti práce s lidmi. Dokázal zajistit svým zaměstnancům komplexní péči, sestávající nejen z propojení personálních činností, motivace, řízení jejich kariéry a vzdělávání, ale také sociální péčí o ně. Existovala tzv. „Baťova škola práce“.

Dle Mužíka (2012, s.130) můžeme z pohledu pracovníků profesní vzdělávání označit jako investici:

- a) **prvotní** – novinky, vstup do problematiky, nutné pro další rozvoj,
- b) **nahrazovací** – obnovit pracovníkovi zastaralé informace a vědomosti,
- c) **rozšiřovací** – prohloubení znalostí a schopností.

Odborné vzdělávání (Tamtéž, s.23) je pak formování specifických dovedností, znalostí a vědomostí ve vztahu k určité profesi nebo pozici.

Jak dále Mužík uvádí, (Tamtéž, s. 97) můžeme profesní vzdělávání vymežit na:

- normativní vzdělávání – dáno zákonem,
- rekvalifikace uchazečů o zaměstnání,
- školení zaměstnanců podniků (BOZP),
- kurzy celoživotního vzdělávání,
- **podnikové vzdělávání**,
- další odborné nebo zájmové.

Samostatnou částí v oblasti kvalifikace jsou rekvalifikace.

Odborné vzdělávání dle Šikýře (2012, s. 146) zabezpečuje stát i zaměstnavatel. Stát ve formě přípravy na povolání, zaměstnavatel poté ve formě:

- zaškolení – adaptace = při nástupu nového zaměstnance nebo při přechodu stávajícího zaměstnance na jinou pozici,
- doškolení – prohlubování kvalifikace = osvojení nových schopností v závislosti na měnící se požadavky pracovního místa,
- přeškolení – rekvalifikace.

Rekvalifikace

Rekvalifikaci, neboli přeškolení, vysvětluje Koubek (1995; 1997, s. 211) jako „*formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání více či méně odlišného od dosavadního*“. V tomto případě se jedná o rekvalifikaci **plnou**. Existuje ale také rekvalifikace **částečná**, kterou popisuje Mužík (2012 s. 162) jako prohloubení té stávající.

Rekvalifikaci (Tamtéž, s. 162 – 165) lze provádět přes úřady práce, které také při splnění určitých podmínek tyto kurzy platí. Došlo k propojení rekvalifikací s Národní soustavou kvalifikací, která představuje databázi schválených kvalifikací v ČR. Propojuje tím práci a vzdělávání, ale také školní a další vzdělávání.

2.2 Rozvoj

Budoucnost rozvoje lidských zdrojů vidí Stýblo (2008, s. 44) ve vhodné strategii plánování. Tato by měla zajišťovat, aby měla organizace správné lidi na správných místech. S tím je spojený výběrový proces, komunikace, společné stanovení cílů, odměňování, rozvoj zaměstnanců s péčí o jejich kvalifikaci, profesní způsobilost a osobní kvality. Rozvoj velmi úzce souvisí s motivací. Svě místo zde má také práce s talenty a investování do zaměstnanců jako podpory výkonnosti zevnitř.

Mužík (2012, s. 145) uvádí, že pro každou firmu by měly být lidské zdroje tím nejsilnějším kapitálem. Proto je nutné investovat finanční prostředky k získávání kvalitních zaměstnanců a také k jejich dalšímu rozvoji a vzdělávání.

Koubek (1995; 1997, s. 211) k rozvoji píše, že se zaměřuje spíše na kariéru pracovníka a formuje jeho potenciál. Rozvoj není orientován na současně vykovávanou práci, ani na kvalifikaci.

Hroník (2007, s. 20) upozorňuje na důležitost provázání rozvoje organizace s rozvojem pracovníků.

- Rozvoj organizace – změny ve fungování. Vzdělávací programy zde mají podpůrnou roli. Je to směr od organizace k jedinci.
- Rozvoj jednotlivce – odborně a personálně připravení pracovníci. Velký význam vzdělávací programů, směr od jedince k organizaci.

Zákoník práce (2012, par. 227, s. 361) definuje odborný rozvoj zaměstnanců jako zaškolení a zaučení, prohlubování a zvyšování kvalifikace nebo odbornou praxi absolventů škol. Do tohoto patří také rekvalifikace zaměstnanců prováděná zaměstnavatelem.

2.3 Vzdělání a vzdělávání

Pojem **vzdělání** charakterizuje Hladílek (2009, s. 17 - 18) jako soustavu poznatků, vědomostí, dovedností, postojů a názorů člověka. Jedná se o **kategorii dokončenou**, tedy již získanou výchovným procesem převážně ve školách. Oproti tomu **vzdělávání je proces**. Potřeba vzdělání existuje už od počátku lidstva. Jednotlivé cíle a obsahy vzdělání poté řeší tzv. koncepce vzdělání. Z historického hlediska lze rozdělit na antické, středověké, humanistické a koncepci vzdělání reálného.

Hladílek (2009, s. 19) dále rozděluje vzdělání na všeobecné a odborné.

- Všeobecné – poskytují základní školy a gymnázia, jedná se o vědomosti a základní poznatky či dovednosti důležité pro všestranný rozvoj člověka bez závislosti na jeho budoucí povolání.
- Odborné – poskytují jej odborná učiliště a odborné školy. Vědomosti a dovednosti potřebné pro výkon konkrétního povolání.

Dle úrovně a rozsahu můžeme rozlišit vzdělání základní, střední, střední úplné a vysokoškolské.

Mužík (2012, s. 23) definuje vzdělávání následovně: „*Vzdělávání je institucionalizovanou činností zaměřenou na získávání informací, vědomostí, dovedností, návyků či odborných kompetencí*“. Není to jen spojka k profesní kvalifikaci, ale jde zde také o osobní růst a formování člověka.

Vzdělávání označuje Hladílek (2009, s. 20) jako proces vedoucí k dosažení určitého vzdělání.

Teoretické znalosti v oblasti řízení vzdělávacího procesu dospělých je pro autorku této bakalářské práce velice důležité, neboť po předchozím studiu personalistiky jsou vzdělávací aktivity dospělých pro dobře fungující firmu stále více důležitější. Umět si naplánovat, připravit a realizovat vzdělávací program v podniku

nebo alespoň umět dohlédnout na vzdělávací program a posoudit jej z hlediska kvality a efektivity, může být pro firmu důležitou konkurenční výhodou a zároveň i motivačním prvkem pro některé zaměstnance.

Jak uvádí Mužík (2012, s. 9), je vzdělávání důležitou součástí společenského i ekonomického života. Je spojeno s rozvojem školství, hospodářskou politikou a politikou zaměstnanosti. Mělo by být součástí životního stylu každého člověka.

Beneš (2008 s. 27-28) soudí, že současná situace ve vzdělávání dospělých v ČR má stále vzestupnou tendenci. **Vzdělání je prestižní záležitostí a stalo se součástí personální politiky v podnicích.** Vzdělávání dospělých má velkou politickou podporu se snahou snížit nezaměstnanost a zvýšit konkurenceschopnost. Pro jedince je to možnost jakési seberealizace.

Mužík (2011, s. 25) formuluje vzdělávání dospělých jako „...*další vzdělávání osob produktivního i post-produktivního věku a je charakteristické tím, že se nejedná jen o profesní vzdělávání, ale má i funkce společenské a politické*“.

Zásadní změnou ve vzdělávání je dle Mužíka (2012, s.23) pojem **celoživotní vzdělávání**, kdy klasický školský systém je jen jednou částí. Jde o možnost učení po celý život dle osobních mezí možností. Do celoživotního vzdělávání zajisté patří i vzdělávání dospělých.

Český statistický úřad (online, 2010-05-10) poukazuje na skutečnost, že v ČR budou nyní vedle sebe na trhu práce působit jak slabší ročníky mladých lidí s vysokoškolským vzděláním tak i generace třicátníků a čtyřicátníků s podprůměrným podílem vysokoškolsky vzdělaných lidí. Zatímco osob se středním stupněm vzdělání má ČR v rámci EU nejvyšší podíl, u vysokoškolsky vzdělaných lidí patří k zemím s nejnižším podílem. Zvýšení kvalifikace této skupiny formou studia je výrazným faktorem, který ovlivňuje ekonomickou i sociální situaci lidí.

„Vzdělanostní a kulturní úroveň občanů se projevuje jako významný faktor ekonomiky společnosti“ (Mužík 2012, s. 129)

Koubek (1995; 1997, s. 208) k oblasti vzdělání mimo jiné uvádí, že zde dochází k formování základních znalostí, dovedností a tím možnosti navázání rozvoje specializovaných pracovních schopností. Tato oblast je zaměřena na rozvoj a osobnost jedince.

Dle Beneše (2008, s. 120) probíhá další vzdělání nerovnoměrně. Rozlišuje:

- **vzdělávání pro určité povolání** – vysoce kvalifikované profese (lékaři, právníci...),
- **dle typu zaměstnavatele** – např. velké podniky, banky či státní správa mají vlastní systém vzdělávání jako součást řízení lidských zdrojů. Další vzdělávání je zde většinou velmi podporováno,
- **vzdělávání dle povolání** – např. řidiči nebo řemeslníci,
- **další vzdělávání** pro nezaměstnané, bez vzdělání, či postižené je většinou závislé na podpoře státu.

Dále Beneš (Tamtéž, s. 121) dělí vzdělávání v rámci podniku na:

- **vzdělávání vrcholových managerů** – převážně se jedná o rozvoj vlastností a schopností jako např. zvládnání a řešení konfliktů, schopnost kreativity, strategické myšlení, time management, komunikační dovednosti atp. Jedná se zejména o tzv. měkké dovednosti.
Nejčastěji používané metody: hry, diskuse, přednášky, cvičení a v poslední době také velmi oblíbené zážitkové programy.
- **vzdělávání nižších a středních managerů** – zde se nejčastěji zprostředkovávají odborné kompetence např. strategie prodeje či technické kurzy.
Nejčastěji používané metody: školení a kurzy.
- **vzdělávání zaměstnanců** – převážně zprostředkování kvalifikace ve vztahu k dané profesi, ale mohou to být i měkké dovednosti typu zvládnání stresu nebo rozvoj týmové spolupráce.
Nejčastěji používané metody: školení, zaškolení či trénink přímo v pracovním procesu.
- **vzdělávání perspektivních zaměstnanců** – tzv. talent management. Toto se většinou uplatňuje u absolventů vysokých škol.
- **vzdělávání pro všechny zaměstnance** – např. jazykové či počítačové kurzy.

Další podnikové vzdělávání je závislé na velikosti organizace a druhu působnosti.

Jak uvádí Hladílek (2009, s. 142), poskytují vyšší odborné školy a vysoké školy diplomní studium pro ty, kteří přerušili vzdělání např. z důvodu mateřské dovolené nebo zaměstnání. Pokračování ve studiu je poté možné:

- prezenční formou,

- kombinovanou formou,
- distanční formou.

Další možností vzdělání je rekvalifikace, která je nástrojem aktivní politiky zaměstnanosti Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV). Celkovou odpovědnost za vzdělávání má ale Ministerstvo školství a tělovýchovy (MŠMT). Ostatní typy vzdělávání dospělých nejsou státem nijak regulovány a podléhají tržní poptávce.

Dle Langer (2011, s. 14-15) jsou největší překážkou ve vzdělávání zaměstnanců v malých a středních podnicích finance. Nedostatek vlastních zdrojů, nedostatek finančních pobídek ze strany státu a současná ekonomická situace. Z metodologického šetření byly zjištěny formy pomoci, které by podle respondentů mohly snížit uvedené překážky: finanční pobídky formou úlev na daních pro další vzdělávání, dotační programy včetně zjednodušení jejich administrace, povinnost zaměstnavatelů vázat část svých finančních zdrojů pro oblast dalšího vzdělávání.

Trendy ve vzdělávání

Další profesní vzdělávání dle Mužíka (2012, s. 108) reaguje na projevy hospodářské recese i krize. Např. v případě růstu nezaměstnanosti zvýší vláda výdaje na rekvalifikační kurzy.

Novým trendem v západní Evropě (Tamtéž, s. 109) je např. jistý odklon od klasického školního vyučování, obnovení schopnosti učit se, dobrovolnost jako motivace k učení, zaměřuje se na praxi, profesní vzdělávání dospělých se váže na podnik a podíl tohoto vzdělávání (podnikového) roste. V trendu jsou stále více dálkové formy studia a e-learning. V posledních letech stále více sílí i vliv zážitkové pedagogiky z nabídky outdoor tréninků.

Beneš (2008, s. 123) trendy v oblasti odborného vzdělávání charakterizuje jako větší orientaci na problémy a reálné situace, zaměření na rozvoj kompetencí, učení je chápáno jako nutnost, učení se v týmech, vytváří se programy šité na míru.

Z dalšího pohledu se na současný trend v profesním vzdělávání dospělých dívá Mužík (2011, s.10), který jej označuje termínem „McDonaldizace“, kdy cílem výuky jsou poznatky zaměřené nejvíce na praxi, tedy co nejvíce použitelné výstupy. Mužík se ale také zamýšlí nad tím, že nedostatek teorie může zapříčinit skutečnosti,

že pracovníci poté často něco konají, ale nevědí proč. Neznají teoretická východiska, protože ty nejsou ve vzdělávacím programu příliš oblíbená.

Hroník (2007, s. 116) uvádí jako trend stále zesilující tlak na zvýšení výkonnosti prostřednictvím rozvoje a vzdělávání. Dalším trendem je např. nákup vzdělávacích aktivit pomocí internetových aukcí či e-learningové kurzy.

3 Motivace

Říčan (2009, s. 177) charakterizuje pojem motiv jako důvod. Je to jakýsi pohon vedoucí k aktivitě.

Šikýř (2012, s. 32) popisuje motivaci v řízení lidských zdrojů jako „*ochotu zaměstnanců vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výsledku práce a chování*“. Zaměstnanci mají své potřeby, které je nutné najít a uspokojit, a tím zaměstnance zaktivovat. Motivace, podmínky a schopnosti pracovníků určují jejich výkon a výkon pracovníků určuje výkon organizace. Ovlivnit schopnosti, motivaci a podmínky – tedy výkon zaměstnanců, můžeme prostřednictvím řízení a vedení zaměstnanců, což je úkolem personalistiky.

Dle Beneše (2008, s. 82) další vzdělávání ovlivňuje mnoho faktorů. Mezi nejdůležitější patří výzva, společenský status, okolí, vztahy, životní situace nebo vlastnosti člověka. Jednotlivé motivy se ale liší dle věku, socioekonomického statusu, vzdělání, pohlaví, počtu dětí ale také místem bydliště.

Procházka se Somrem (2008, s. 17 - 21) uvádějí jako motivy také:

- únik z nudy a samoty,
- kompenzace nedostatku vzdělání,
- potřeba získání vědomostí a dovedností které následně uplatní v rámci práce,
- získání přátel, kontaktů, ocenění studijních úspěchů,
- splnění očekávání okolí (nadřízený, rodina),
- učení jako radost z poznávání nových věcí.

Studující často očekávají změny v pracovní sféře například povýšení, vyšší hodnocení popř. i splnění požadované kvalifikace.

Hladílek (2009, s. 146) popisuje, že pro studujícího je motivující perfektně organizované vzdělávání s kvalitním zastoupením lektorů, snížení či úplné odstranění strachu ze vzdělávání, spravedlivé ocenění studia, použití moderní didaktické techniky a stanovení splnitelných cílů. Naopak demotivující může být nezájem ostatních studentů, nadřazenost lektorů, podceňování studujícího, moralizování či nedostatek literatury ke studiu. Jak vidíme, faktorů které mohou ovlivnit motivaci ke vzdělání je mnoho a proto je nutné ze strany personálních úseků jednotlivých podniků tyto nepodceňovat.

Jak uvádí dále Mužík (2011, s. 271), je častým neúspěchem vzdělávací akce nízká motivace účastníků (zaměstnanců) k učení. Klasickým přístupem je totiž sledování nadřízených své podřízené, identifikace jejich slabých stránek (jednostranné – nemusí být validní) a následné vyslání do vzdělávacích kurzů. Bez komunikace, příkazem. Zde je poté těžké pro lektora takové lidi zaujmout a nabídnout jim kvalitní část výuky pro jejich další rozvoj. Mnohem efektivnější pro obě strany je tzv. participační proces, ve kterém dochází ke komunikaci manažerů s jednotlivými pracovníky a který také pracuje s jejich potřebami a snahou po zdokonalení. V některých firmách se tento proces odehrává také analýzou (formou dotazníků) a s jejím výsledkem poté pracovník útvaru vzdělávání seznámí vedení podniku. U obou těchto možností je nejdůležitější vytvoření partnerského vztahu mezi vedením, personalistou a zaměstnanci. Protože jak říká Beneš (2008, s.51), dospělý člověk by neměl být do vzdělávání tlačěn.

V případě podnikového vzdělávání je dle Mužíka (2011, s. 54) důležité, aby se pracovníci ztotožnili s cíli a strategií podniku a zároveň aby vzdělávání poskytlo pracovníkovi i posílení jeho osobních cílů. Podnikové vzdělávání by nemělo být jen nařízením ze strany podniku, ale také vyslechnutím a komunikací s pracovníky a jejich potřebami. Vzdělávání by mělo jít ruku v ruce se zkušenostmi a schopnostmi pracovníků. Jen tak může dojít k jejich učení a dalšímu vzdělávání.

Z informací Českého statistického úřadu (online, 2012-11-27) vyplývá, že v ČR jsou v oblasti vzdělávání dospělých nejčastěji navštěvováni kurzy jazyků. Celkem vysoké procento (78%) vzdělávání proběhlo z pracovních důvodů. 88% z toho bylo plně či částečně hrazeno zaměstnavatelem. 42% z celkového počtu respondentů si myslí, že žádné další vzdělávání nepotřebuje. Nevětší zájem o vzdělávání má věková skupina 24 – 34 let. Z uvedeného šetření také vyplynulo, že čím vyšší dosažené vzdělání, tím větší zájem o další vzdělávání. S posledně uvedenou informací se ztotožňuje i autorka této práce.

4 Systém podnikového vzdělávání

Dle Koubka (1995; 1997, s. 212) se podnikové vzdělávání orientuje na osoby, které jsou v podniku v pracovním poměru. Patří sem adaptace, doškolování, přeškolování a rozvoj nabízený podnikem. Některé větší firmy mají na systém podnikového vzdělávání dokonce samostatné útvary, ale častěji má tyto aktivity na starosti personální útvar. V oblasti podnikového vzdělávání se také nejčastěji navazuje úzká spolupráce podniku s externími odborníky či různými vzdělávacími institucemi. Je na rozhodnutí vedení podniku a personálního úseku, zda zvolí možnost získání již hotových pracovníků (tato varianta ale bývá náročná na získávání a výběr zaměstnanců), nebo chce svým pracovníkům nabídnout vlastní koncepci vzdělávání. Nejhorší variantou je vzdělávání v podniku až v případě nutnosti, náhodně a nepravidelně. U větších firem, které myslí do budoucnosti a jde jim o rozvoj svých zaměstnanců, je důležité vložit do vzdělávání jistou systematickosti.

Účelem vzdělávání zaměstnanců je dle Šinkýře (2012, s. 146) „*systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu*“.

Mužík (2011, s. 77-79) charakterizuje následujících 7 zásad pro podnikové vzdělávání:

- **Zásada jednotnosti** – obsah a metody vzdělávání profesních skupin mají být ucelené a jednotné. Pracovníci díky tomu získají jednotný základ znalostí, které ulehčí komunikaci v odborných záležitostech.
- **Zásada ekonomičnosti** – vynaložení finančních prostředků na vzdělávání by mělo být efektivní. Cena kurzu by měla být v poměru s požadovanou kvalitou a náročností kurzu, ale také s potřebami podniku. Specifické kurzy mají obvykle vyšší cenu než kurzy všeobecně zaměřené.
- **Zásada přizpůsobení vzdělávání potřebám firmy** – firemní vzdělávání musí vycházet z firemní strategie a její firemní kultury. Vzdělávání může být velmi efektivním nástrojem k prosazení záměrů firmy a hodnot firemní kultury do myšlení zaměstnanců. Proto by si každá firma před zahájením vzdělávacího programu měla definovat potřeby podniku a zvolit způsob k jejímu naplnění.

- **Zásada přizpůsobení vzdělávání potřebám cílové skupiny** – je nutná definice obsahu jednotlivých cílových skupin i vzhledem k úrovni profesních schopností a zkušeností zaměstnanců.
- **Zásada permanentnosti vzdělávání** – vzhledem ke stále se měnícímu vnitřnímu i vnějšímu prostředí firmy je nutné těmto změnám přizpůsobit i vzdělávání.
- **Zásada všeobecné závaznosti** – nutné vzdělávání všech pracovníků, od manažerů až po konečné podřízené. Pokud manažeři vzdělávání podceňují, lze předpokládat, že i jejich podřízení budou vzdělávání podceňovat.
- **Zásada operativnosti ve vedení výuky** – výuka by měla být zajímavá a musí umět reagovat na problémy a změny. Měla by být efektivní poměrem času věnovanému studiu a nákladům.

Funkci vzdělávání v organizaci rozděluje Hroník (2007, s. 127) na dva cíle:

- rozvoj způsobilostí,
- zvýšení výkonnosti (krátkodobé i dlouhodobé).

Systematické podnikové vzdělávání

Jak uvádí Koubek (1995; 1997, s. 213), dobrá organizace podnikového vzdělávání je stále se opakující cyklus. Vychází z politiky podniku a sleduje jeho cíle a strategii. Pokud by chtěl dobrý personalista v podniku se systematickým podnikovým vzděláváním začít, určitě je třeba postupovat následovně:

- 1) identifikace potřeb vzdělávání,
- 2) naplánování vzdělávání – rozpočet, časový harmonogram, osob které se budou vzdělávat, obsah a metody vzdělávání,
- 3) vlastní vzdělávací proces – formy a metody,
- 4) a vyhodnocování výsledků a metod.

K jednotlivým důležitým krokům se ještě podrobněji vrátíme.

Šikýř (2012, s. 146) charakterizuje systematické podnikové vzdělávání jako přípravu zaměstnanců na změny. Změna by měla být pro zaměstnance příležitostí a je spojená s jejich schopnostmi a motivací. Schopní a motivovaní zaměstnanci jsou pro zaměstnavatele konkurenční výhodou, která se dá ještě zhodnotit právě systematickým vzděláváním.

Dle Koubka (1995; 1997, s. 214) by si měl personalista uvědomit přednosti systematického podnikového vzdělávání, které nepřetržitě dodává odborně připravené zaměstnance, zlepšuje jejich kvalifikaci, schopnosti i znalosti, zlepšuje pracovní výkon a pomáhá doplnit potřebu pracovních sil z vnitřních zdrojů. Zároveň se systém podnikového vzdělávání neustále zdokonaluje (zkušenosti z předchozích vzdělávacích procesů) a umožňuje další motivační prvek pro své pracovníky. Zlepšuje se vztah zaměstnanců k podniku i mezilidské vztahy na pracovišti, zvyšuje image podniku na trhu práce a v neposlední řadě také zvyšuje tržní cenu pracovní síly, která, jak jsme si řekli již v první kapitole, je největším bohatstvím podniku.

Jako další podnikové vzdělávání Hroník (2007, s. 130) označuje vzdělávání během orientace a adaptace. Délka adaptace je průměrně 4-6 měsíců a vzdělávání v tomto období má za cíl co nejrychleji dosáhnout požadovaných výsledků a zajistit pracovníkovi co nejlepší start v organizaci. Hrozbou vzdělávání během adaptačního procesu může být např. velké množství informací v krátké době, pověření podřadnými nebo naopak příliš náročnými úkoly.

4.1 Identifikace potřeb

Mužík (2011, s. 272) vymezuje několik důvodů k podnikové analýze vzdělávacích potřeb. Jedním z důvodů je skutečnost, že je to základ pro rozvoj pracovníků. Dalším je jakási právní odpovědnost podniku zejména u zákonem povinných školení či přezkoušení. Důležité by pro podnik mělo být i snížení zastarávání dovedností pracovníků a v neposlední řadě také eliminace nárůstu vadných výrobků popř. problémy při komunikaci v rámci pracovního kolektivu. S uvedenými motivy ke vzdělávání svých pracovníků ze strany podniku jdou ruku v ruce i cíle, které lze shrnout takto:

- zjistit rozdíl mezi současným stavem a žádoucím stavem,
- identifikovat cílové skupiny,
- příprava zaměstnanců na rozšíření jejich povinností,
- určení systému podnikového vzdělávání,
- finanční analýza (vynaložené prostředky versus přínos vzdělávacího programu), formy vzdělávání.

Mužík dále uvádí (Tamtéž, s. 275), že ze strany podniku je nejčastějším prostředkem analýzy vzdělávání tzv. analýza pracovního místa a popis pracovního místa. Oba pojmy vysvětluje Koubek (1995; 1997, s. 72) následovně:

- **Analýza pracovního místa** – je to obraz práce vykonávané na pracovním místě. Analýzu můžeme provádět zjišťováním, zaznamenáváním a analýzou zjištěného o úkolech, metodách, podmínkách, vazbách atp.
- **Popis pracovního místa** – zpracováním získaných informací při analýze pracovního místa získáme cíl této analýzy, a tou je popis pracovního místa. Tím zjistíme představu o pracovníkovi, který bude toto místo zastávat a získáme tím také specifikaci pracovního místa.

Podle Koubka (1995; 1997, s. 216 - 218) je identifikace potřeb v oblasti kvalifikace a vzdělání zaměstnanců založena na odhadech. V praxi se analyzuje širší nebo užší škála údajů – celopodnikové, týkající se jednotlivých pracovních míst a týkající se jednotlivých pracovníků. Na základě těchto se analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků.

4.2 Plánování

Na identifikaci potřeby vzdělávání navazuje plánování podnikového vzdělávání, které nejčastěji zpracovává vedení podniku ve spolupráci s personálním útvarem. Koubek (1995; 1997, s. 221) uvádí, že se v plánu specifikují oblasti vzdělávání, upřesní se počty a skupiny pracovníků kterým bude určeno, vymezí se metody a určí se časový harmonogram. Kvalitní plán podnikového vzdělávání by měl být odpovědí na tyto otázky:

- jaký typ školení je potřeba?,
- komu, jak a kým?,
- kdy, kde a za kolik?.

V této fázi plánování je velice důležitá volba metod vzdělávání, ke které se ještě vrátíme v následující kapitole.

Potřeba kvalitního naplánování podnikového vzdělávání je tedy důležitá. Do jaké míry má ale toto plánování zajistit personalista a kdy se má obrátit

na dodavatelskou službu v oblasti vzdělávání? To záleží na velikosti organizace a finančních prostředcích, které je ochotna do vzdělávání investovat.

Důležité při projektování vzdělávacího programu je podle Mužíka (2011, s. 270) neopomenout tři části, tvořící jakousi vnitřní strukturu projektu:

- výstupy projektu – cíl kurzu a obsah,
- organizace vzdělávání
 - a) forma - prezenční, distanční či kombinovaná a míra využití e-learningu,
 - b) čas - celková doba realizace projektu,
 - c) další služby – strava, ubytování,
- financování – zdroje, poplatek, sponzorství.

Šikýř (2012, s. 149) vymezuje plán vzdělávání v následujících bodech:

- cíl, který vyplývá z potřeby vzdělávání,
- cílová skupina,
- metody vzdělávání,
- instituce, která vzdělávání bude zabezpečovat,
- lektoři (interní / externí),
- místo (v organizaci nebo mimo),
- čas (v pracovní době či mimo, hodiny, dny),
- technické vybavení a služby (studijní materiály, PC, doprava, ubytování, strava),
- metody hodnocení (porovnání vstupních a výstupních testů, monitoring průběhu vzdělávacího programu),
- náklady (je závislé na všech předchozích bodech).

Úspěch vzdělávacího programu je závislý na analýze potřeb a požadavků účastníků výuky – v našem případě zaměstnanců. Tím se opět vracíme ke kapitole 3 Motivace. Jak vidno, vše v personálním řízení je velice propojeno. Špatná motivace může mít za důsledek neefektivní výkon pracovníků. A jaké jsou nejčastější příčiny neefektivního výkonu zaměstnanců? Belcourt a Wright (1996, s. 48) uvádějí tyto:

- lidské příčiny – nedostatek motivace, znalostí, dovedností, špatně nastavené normy či chybějící organizační kultura,
- technické příčiny – ze strany personálního úseku špatně připravené pracovní místo či rychlé technologické změny,

- nedostatek informací – nejsou definované cíle, málo měřítek výkonu, chybí zpětná vazba,
- strukturální příčiny – překrývající se činnosti, málo flexibilní, chybí kontrolní systémy.

Mužík (2011 s. 278) se k nedostatku dovedností a znalostí vyjadřuje jako o obtížném úkolu. Tyto nedostatky totiž ne vždy lze odstranit jen vzděláváním a rozvojem pracovníků! Vzdělání bude neefektivní pokud budou chybět v procesu i další potřebné části, viz. např. špatně nastavené normy nebo nedostatek informací. Samozřejmě lze nedostatek dovedností a znalostí zaměstnanců řešit i převedením pracovníka na jiné místo či jeho propuštěním. Toto je otázka pro nadřízené a personalistu, nakolik je pro podnik tento konkrétní pracovník důležitý a zda je financování do jeho vzdělávání krokem kupředu pro obě strany. I tyto aspekty by měly hrát roli v plánování podnikového vzdělávání.

4.3 Metody vzdělávání

Formy a metody výuky jsou různé. Mezi nejčastěji používané formy uvádí Mužík (2011, s. 290) zejména denní, distanční, kombinovanou, večerní či víkendovou. Metod výuky je také celá škála, od přednášek, workshopů, assessment centra až po v posledních letech stále oblíbenější zážitkové či outdoor tréninky. Důležité je nezapomenout i na dobře zvolenou didaktickou techniku a vyučovací pomůcky.

Metody výuky vhodné pro podnikové vzdělávání rozděluje Koubek (1995; 1997, s. 222-228) na dvě skupiny:

- 1) na pracovišti, pracovním místě – vhodná pro vzdělávání dělníků
 - instruktáž při výkonu práce
 - coaching
 - mentoring
 - counselling
 - asistování
 - pověření úkolem
 - rotace práce
 - pracovní porady

- 2) mimo pracoviště – vhodná pro vedoucí a specialisty
- přednáška
 - přednáška s diskuzí
 - demonstrování
 - případové studie
 - workshop
 - brainstorming
 - simulace
 - hraní rolí
 - assessment centre
 - outdoor training

Mužík (2011, s. 49) uvádí, že ideální proces výuky by měl obsahovat kognitivní stránku (příjem poznatků, osvojení vědomostí a získání dovedností), praktickou stránku (profesní a životní kompetence, tvorba způsobů jednání a chování) a kreativní stránku (metody zkoumání, tvořivý přístup k řešení problémů).

S problematikou kreativity při řešení problémů i celkového myšlení se setkala v pracovním procesu i autorka této bakalářské práce. Naprosto v tomto souhlasí s Mužíkem (2011, s. 50), že v případě vzdělávání dospělých do procesu vstupují i dosavadní zkušenosti každého člověka, které hrají významnou roli. Lidé se brání novým přístupům na pracovišti, novým technologiím, novým myšlenkám, možnosti naučit se něco nového. Někdy to může být způsobeno neochotou lidí jít za jistou vidinu možností řešení daného problému, u některých to může být také neschopností jinou možnost vidět.

Jako specifickou metodu vzdělávání uvádí Šikýř (2012, s. 151) e-learning. Jedná se o metodu s podporou informačních a komunikačních technologií nejčastěji prostřednictvím osobních počítačů a sítí.

4.4 Vyhodnocování výsledků

Koubek (1995; 1997, s. 230) definuje jako největší problém při vyhodnocování výsledků stanovení kritérií, podle kterých se bude vzdělávání hodnotit, protože

kvalifikace a vzdělání jsou obtížně hodnotitelné z důvodu různosti kvality. Jednou z možností vyhodnocení je porovnání výsledků testů před a po ukončení vzdělávacího programu. V tomto případě je třeba počítat s obtížnosti takového testu aby byl objektivní a validní. Další možností (méně spolehlivou) je monitorování vzdělávacího programu. Hodnotit výsledky vzdělávání lze i z hlediska ekonomického, např. zvýšení produktivity práce či kvality produktů a služeb. Porovnání nákladů ale může být dosti zkreslené a také závislé na charakteru vykonávané práce. Důležitou otázkou je i časové hledisko vyhodnocení vzdělávacího programu. Nelze ale jednoznačně říci, zda je lepší zkoumat efektivnost vzdělávání bezprostředně po ukončení nebo s nějakým časovým odstupem. Výsledky vzdělávání také do určité míry ovlivní i to, jaká je motivace pracovníků vzdělávat se. **A jsme opět zpět u motivace.**

4.5 Řízení kariéry

Do personálního rozvoje zaměstnanců spadají podle Šikýře (2012, s. 61) i dva důležité kroky, a to plánování kariéry a plánování následnictví. Samozřejmě tento systém rozvoje zaměstnanců se nejvíce uplatňuje u větších firem. Plán kariéry se zpracovává pro konkrétního pracovníka a určuje možnost jeho odborného rozvoje a možnosti postupu v rámci jeho kariéry. Oproti tomu plán následnictví se uplatňuje zejména u manažerských funkcí a určuje možnost obsazení daného místa z vnitřních zdrojů. Jak už to v řízení lidských zdrojů funguje, vše je propojeno a i plánování kariéry a následnictví úzce souvisí s výběrem, odměňováním, hodnocením a vzděláváním zaměstnanců. Pro zaměstnavatele je řízení kariéry a plánování následnictvím důležitým nástrojem pro zhodnocení svých zaměstnanců a investic do nich vložených.

Armstrong (2002, s. 537) uvádí v rámci řízení kariéry tři cíle:

- 1) Uspokojení potřeby organizace v oblasti následnictví.
- 2) Poskytnutí takového programu vzdělávání pro zaměstnance, které je vybaví znalostmi a dovednostmi, které mohou dosáhnout vzhledem ke svým schopnostem.
- 3) Potencionálním zaměstnancům poskytnout vedení a podporu k dosažení úspěšné kariéry.

Při plánování kariéry (Tamtéž, s. 541) by měl zaměstnavatel myslet na budoucnost, protože dobrý plán rozvoje a vzdělávání by měl být plánem na několik let dopředu. U plánů následnictví plánujeme v horizontu 3 let, u rozvoje v rozmezí 1 roku. Uvedené časové plány jsou však složitější u firem s plochou organizační strukturou. V takto strukturovaných organizacích je mnohem menší šance na pracovní postup a s tím spojený i menší rozvoj a vzdělávání.

Podle Hroníka (2007, s. 98) musí být řízení kariéry otevřené všem zaměstnancům bez ohledu na výkonnost. Součástí kariérových plánů jsou dle Hroníka (Tamtéž, s. 103-104) i plány zastupitelnosti, které definuje jako dočasné převzetí práce jiného pracovníka na stejné či podobné pozici. Další důležitou částí je program personálních rezerv, do kterého mohou být zařazeny různé vzdělávací či rozvojové aktivity.

Armstrong (2002, s. 544) charakterizuje plán nástupnictví jako pokrytí volných pozic vzniklých důsledkem povýšení, převedení, odchodu do důchodu či na mateřskou atp. Každý manažer by měl mít svého nástupce (ideálně 2-3) který by měl být na tuto konkrétní pozici připravován. Pokud ve firmě žádný plán rozvoje a kariéry není, je ideální připravit nejprve jednoduchý následnický plán. Jedná se tabulku se zaměstnanci, kteří mohou nahradit určitou pracovní pozici a zároveň je zde nutné naplánovat připravenost tohoto zaměstnance. Vedle jména a příjmení zaměstnance se zde uvede jeho dosažená funkce a směr rozvoje.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Český porcelán a. s.

Jak uvádí Bukačová (2012, s. 32) „*akciová společnost Český porcelán je ryze českou firmou zabývající se výrobou porcelánu*“. Během skoro 150ti-leté tradice si firma vybudovala významné postavení na trhu. Díky specifické výrobě kvalitního porcelánu s modrou krví – tzv. cibuláku, se stala respektovanou nejen v České republice, ale i v zahraničí. V posledních letech se podnik potýkal s menšími či většími obtížemi v oblasti tržeb, přesto si dokázal udržet stabilní místo na trhu. S ohledem na skutečnost, že v posledním desetiletí ukončila provoz většina českých porcelánek i skláren, sehrálo řízení lidských zdrojů v oblasti udržení společnosti podstatnou, možná i nejdůležitější roli.

Dle Krystka (2011) udržení tradice české sklářské, keramické a porcelánové výroby nemůže generální ředitel Ing. Vladimír Feix dle svých slov nijak ovlivnit. Je však jeho povinností udržet a rozvíjet porcelánku, kterou řídí.

Výstupy společnosti

Rozsah a sortiment:

- cibulový porcelán – cca 50% výroby společnosti,
- bílý porcelán a kooperace,
- dekorovaný porcelán,
- bílé hrnky a dekorované hrnky,
- figurální porcelán.

Další výstupy mimo výrobu:

- vlastní síť podnikových prodejen,
- závodní kuchyně,
- doprava (nákladní i osobní auta),
- pomocné provozy,
- ostraha společnosti.

Generální ředitel Ing. Vladimír Feix oslavil v červnu roku 2012 65 let ve společnosti a životní jubileum 80 let. Po sametové revoluci v roce 1993 byl v 1. ročníku vyhlášen Manažerem roku a firma od té doby obdržela 7x diplom „100 obdivovaných firem České republiky“, 7x „100 nejlepších firem České republiky“, 4 mezinárodní uznání a certifikát „Rodinné stříbro“.

Společnost se v současné době snaží investovat do nového strojního zařízení, neboť po skončení krize nastane rychlá renesance trhu a firma musí být připravená uspokojit stále se měnící podmínky v oblasti prodeje porcelánu.

Český porcelán má dva výrobní závody. V Dubí se vyrábí užitkový a ozdobný porcelán a zejména porcelán s modrou krví tzv. cibulák. V Duchcově se vyrábí figurální a ozdobný porcelán. Před krizí bylo v závodě Duchcov (v té době byl ještě samostatnou akciovou společností) zaměstnáno 300 lidí, v Dubí rovněž 300 zaměstnanců. Bohužel, strmým poklesem prodeje figur zde zůstala pouze desetina původního stavu! Český porcelán jako nejsilnější akcionář provedl fúzi a manufakturu přijal jako svůj další závod. V současné době mají závody Dubí a Duchcov dohromady přes 270 zaměstnanců. Z toho plyne, že v Dubí i v době krize nedošlo k hromadnému propouštění.

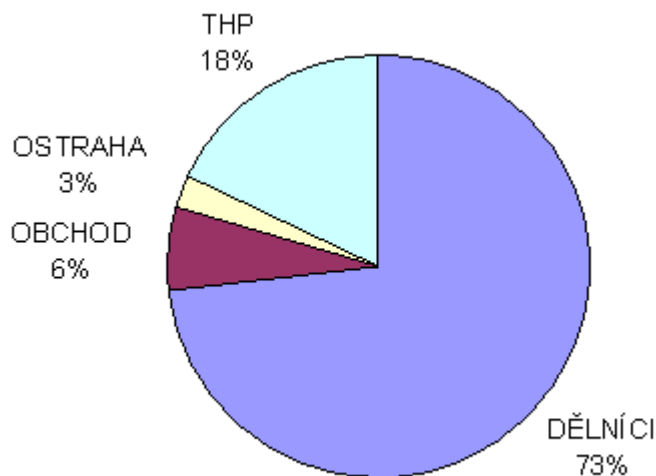
K této problematice by autorka této bakalářské práce ráda uvedla přesvědčení, že udržení počtu zaměstnanců bylo docíleno hlavně kvalitním řízením lidských zdrojů ve společnosti. Bylo nutné po dohodě se zaměstnanci přesouvat tyto dle potřeby na různé pozice a profese, zajistit s tím spojené **zaškolení a přeškolení** zaměstnanců na jiných funkcích, kumulování funkcí a také bylo nutné vypořádat se s obdobím, kdy nebyla pro všechny práce.

Jak bylo již napsáno, v současné době podnik zaměstnává přes 270 zaměstnanců, ženy tvoří 78%. Za poslední roky došlo k výraznému poklesu mladších zaměstnanců. V roce 2010 byl průměrný věk zaměstnanců 44 let, na konci roku 2012 byl průměrný věk 51 let.

Struktura zaměstnanců v roce 2012 v Grafu 1 vykazuje velký podíl zaměstnanců v dělnických profesích (73%), dále 18% technicko-hospodářští pracovníci (THP), 6% obchodní úsek včetně podnikových prodejen a 3% ostraha.

Graf 1: Struktura zaměstnanců v roce 2012

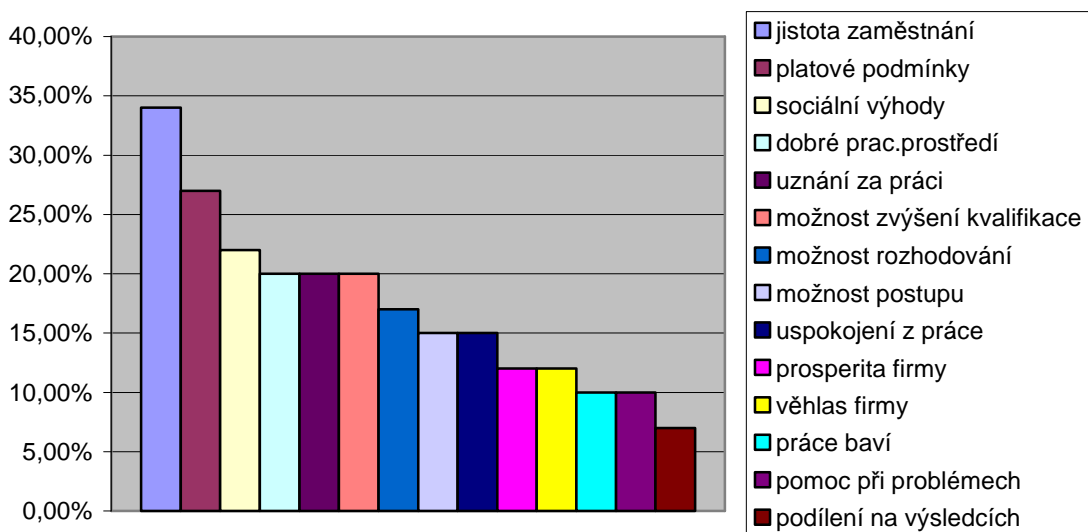
Závody Dubí a Duchcov



Zdroj: autorka práce (dle podkladů personálního útvaru)

K zajímavým výsledkům došlo výzkumné šetření, kde jak uvádí Bukačová (2012, s. 72) byl nejdůležitějším faktorem při rozhodování o zaměstnání u společnosti „jistota zaměstnání“. Až na druhém místě byly „platové podmínky“ a na třetí příčce se umístily „sociální výhody“. Z nabízených 14 možností byla „možnost zvýšení si kvalifikace“ na 6. místě a „možnost postupu“ na 8. místě. Grafické znázornění Graf 2.

Graf 2: Nejdůležitější faktory při rozhodování o zaměstnání u společnosti



Zdroj: Lenka Bukačová, 2012 s. 72

Ze stejného výzkumného šetření také vyplynulo, že pouze 37% zaměstnanců si myslí, že má možnost profesního růstu na pozici kterou zastávají. Oproti tomu na otázku, zda jsou ochotni zvýšit si kvalifikaci popř. vzdělání v rámci profesního růstu, odpovědělo 76% zaměstnanců „ne“ a pouze 24% zaměstnanců „ano“. I zde je patrná chybějící motivace k dalšímu vzdělávání, ať už osobní nebo ze strany zaměstnavatele.

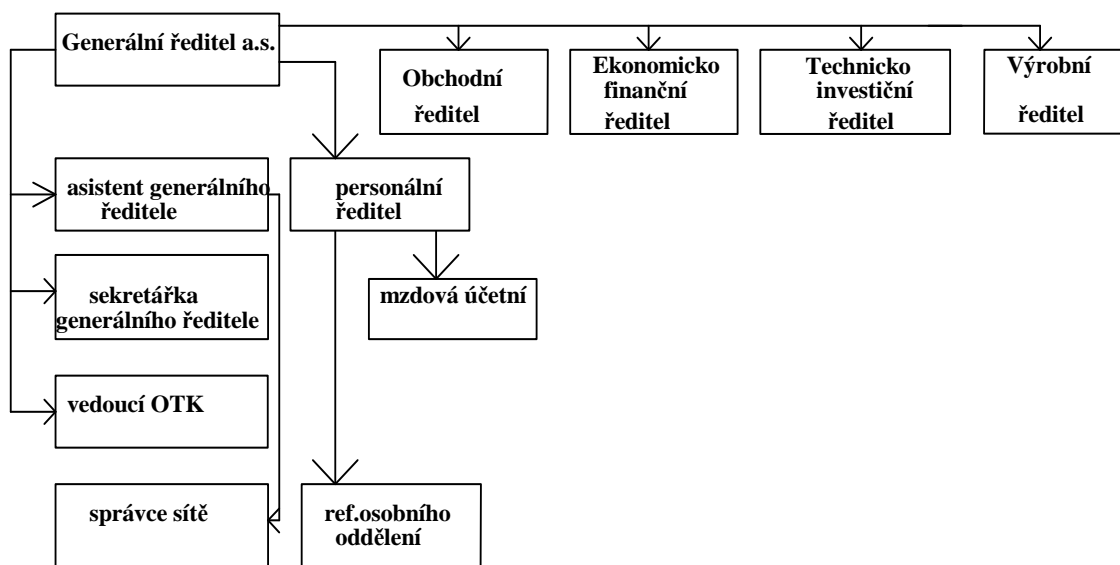
Jak bylo již uvedeno, akciová společnost má v současné době dva výrobní závody a 5 odloučených pracovišť v podobě podnikových prodejen. Společnost má také odbory, které sjednávají s vedením společnosti Kolektivní smlouvu o nárocích zaměstnanců. Organizovanost v odborech klesá. Zatímco v roce 2010 byla 78 % v roce 2012 se snížila na 60 %.

5.1 Funkce personálního útvaru ve vztahu k rozvoji a vzdělávání

Kromě standardních povinností v oblasti personální a mzdové agendy jakými jsou např. sjednávání pracovně právních vztahů, smluv, mzdových výměrů, dohod, zápočtových listů, zpracování kolektivní smlouvy atp. zpracovává personální útvar také dotace nejen na zaměstnance, ale i na vzdělávání. V neposlední řadě také vypracovává plány školení a zajišťuje jejich realizaci.

K lepšímu pochopení začlenění personálního útvaru do organizace firmy pomůže následující organizační schéma, dle kterého personální útvar spadá přímo pod generálního ředitele.

Obrázek 1: Organizační schéma generálního ředitele



Zdroj: Organizační řád Český porcelán a. s.

Jak vidíme ve schématu, personální útvar v uvedené společnosti není veliký. Zahrnuje personálního ředitele, referenta a mzdovou účetní.

5.2 Výběr zaměstnanců s ohledem na vzdělání

Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost, kde je zaměstnáno přes 70% pracovníků v dělnických profesích a zbytek je řídicích zaměstnanců se specifickým zaměřením pracovních dovedností, je výběr nových zaměstnanců rozdělen do několika okruhů. Společnost si vede databázi uchazečů o zaměstnání, kde jsou uchazeči zařazeni s jejich souhlasem.

V minulosti společnost každý rok vyučila v oboru keramik a malířka porcelánu 30 učňů. Tato základna vyučených zaměstnanců postačuje k nahrazení přirozených úbytků a ještě 5 let bude stačit. U profesí, kde není potřeba vyučení a stačí jen zaučení, spolupracuje společnost s úřadem práce a provádí přijímání zaměstnanců na základě osobního pohovoru. U profesí s požadovaným středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním v případě, že nemá v databázi uchazečů o zaměstnání žádného vhodného kandidáta, provádí společnost výběrové řízení.

Výběr pracovníků může probíhat dalšími způsoby:

- na základě doporučení ze strany stávajících zaměstnanců,
- na základě vydaných inzerátů za pomoci médií,
- ve spolupráci s agenturou práce,
- **ve spolupráci se vzdělávací společností,**
- na základě úzké spolupráce s úřady práce,
- vnitropodnikovým přesunem již zapracovaných a osvědčených zaměstnanců z jiných profesí. K přesunu stávajících zaměstnanců dochází v případech, kdy je nutné rychle obsadit konkrétní pracovní místo kvalifikovaným a spolehlivým zaměstnancem. Další možností přesunu je např. **povýšení**. K těmto případům dochází tehdy, jedná-li se o **dlouholetého zaměstnance s vyšší kvalifikací** a patřičnými schopnostmi a dovednostmi.

5.3 Rozvoj pracovníků a motivace ve společnosti

K rozvoji pracovníků přispívá firemní kultura, firemní výhody (tzv. benefity) společnosti ale také v teoretické části této bakalářské práce velmi často zmiňovaná motivace.

Firemní kultura se vytváří ve společnosti Český porcelán již mnoho let. V první řadě přístupem k zaměstnancům, ale i pracovnímu prostředí. Velká pozornost se věnuje čistotě v celém areálu společnosti. Každý výrobní úsek má svou barvu pláště, společnost disponuje vlastní prádelnou, kde se každý týden vyměňují zašpiněné pláště za čisté včetně ručníků. Zaměstnavatel seznamuje zaměstnance s vývojem ve společnosti, množstvím zakázek a jejich plněním. Již tradicí se staly různé firemní oslavy, v rámci kterých je samozřejmostí dárek pro všechny účastníky.

V případě firemních benefitů mají zaměstnanci možnost stravování přímo v areálu společnosti. Mohou si vybrat ze třech hlavních jídel, salátů a dvou polévek. Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na penzijní nebo životní pojištění. Každé čtvrtletí se ohodnocují zaměstnanci při pracovních a životních jubileích za účastní generálního ředitele a předsedkyně odborů. Oceňují se dárci krve a zaměstnanci mají možnost zhotovení fotokopií zdarma. Společnost propůjčuje sál svým zaměstnancům

ke konání různých oslav. Společnost má *vlastní knihovnu*, kde si zaměstnanci bezplatně zapůjčují knihy.

Zaměstnanci mají také možnost zakoupit si výrobky se slevou, nebo využít rekreačního střediska které společnost vlastní. V areálu závodu je také k dispozici masér (zaměstnanci hradí jen 50 % ceny) nebo kadeřnice. Zaměstnavatel zajišťuje bezplatné zdravotní prohlídky a očkování proti chřipce. U vybraných profesí je zaměstnanci k dispozici mobilní telefon, notebook, internet či služební auto. Společnost daruje závodnímu výboru odborového svazu (ZVOS) finance na každého jejich člena a přispívá 2,5 % z plánovaného objemu mzdových nákladů do sociálního fondu.

Samotná skutečnost, že ve firmě existují odbory, je významným benefitem. Závodní výbor zajišťuje pro zaměstnance zájezdy, kulturní akce, přispívá na dovolenou nebo dětské tábory a v případě potřeby zaměstnance poskytuje poradenství.

Motivace zaměstnanců ke vzdělávání se v posledních letech bohužel čím dál více snižuje. Zatímco dříve se pracovníci např. z řad dělnických pozic motivovali ke vzdělávání a dokončení maturitního vzdělání tím, že po dokončení studia měli možnost získat pozici technicko-hospodářského pracovníka (THP), v současné době je motivace zaměstnanců velice omezená. Funguje pouze u technicko-hospodářských funkcí, kde v rámci odměňování mají mzdu rozdělenou na pevnou složku mzdy a pohyblivou. Pohyblivá složka mzdy je součet bodů předem pevně stanovených v určitém rozpětí za určité znalosti, schopnosti, **vzdělání**, počet podřízených nebo délku zaměstnání u společnosti. Zaměstnanec si tak může zvýšením svých znalostí a dovedností či vzděláním zvýšit i pohyblivou složku mzdy. Bodové hodnocení pohyblivé složky mzdy viz příloha A. Tento způsob hodnocení s vazbou na mzdu autorku této práce velice zaujal a jistě by mohl být zajímavým i pro jiné zaměstnavatele.

Doplnění si vzdělání u zaměstnanců v dělnických profesích navázáním studia v dálkovém maturitním oboru v současné době není možné. K uvedené problematice se ale vrátíme v jedné z následujících kapitol, stejně jako k motivaci v rámci kariérního růstu, protože ve společnosti není zpracovaný kariérní řád, který může k motivaci zaměstnanců zajisté velkou mírou přispět.

5.4 Vzdělávání pracovníků „pro“ společnost Český porcelán

Nepřetržitě od roku 1946 až do roku 2002 měla společnost vlastní výuku učňů. V této době studovala pro uvedenou společnost i autorka této bakalářské práce, kdy vzhledem k výsledkům přijímacích zkoušek na střední školu ji firma oslovila. Jednalo se o soukromou školu a budoucí zaměstnavatel takto vybraným studentům hradil celá studia. Zároveň těmto studentům maturitních ale i výučních oborů nabídl jistotu budoucího zaměstnání. Velkou výhodou byla i praxe během studií v podniku, kde mohl jak student porovnat svá očekávání od budoucí práce, tak i zaměstnavatel zjistit schopnosti a dovednosti budoucího zaměstnance. S odstupem času může autorka hodnotit tento proces jako vynikající. Nejen pro zaměstnance, ale zejména pro zaměstnavatele, který si mladého člověka může vychovat dle svých potřeb a možností.

Bohužel, od té doby se společnosti nepodařilo naplnit celou třídu počtem žáků, který stanovuje Ministerstvo školství. Pro udržení kvalifikovaných dělnických profesí potřebuje firma ročně 6-10 učňů. Společnost má v současné době stále ještě cca 50% všech zaměstnanců přímo ve firmě vyučených, ale jejich úbytek vlivem mateřství, přestěhování atd. je rychlý a patrný. Jak uvádí Krystek (2011) návrhy generálního ředitele, kdy odbornou výuku bude provádět sama společnost bez nároku na náklady a všeobecné předměty bude zajišťovat školství, zatím nejsou vyslyšeny. Tento návrh shledává autorka této bakalářské práce jako celkem zajímavý, zvláště pokud by došlo ke spojení více zaměstnavatelů sklářského a keramického oboru v okrese a naplnění tříd potřebným počtem žáků. Bohužel, trend posledních let ukazuje, že zájem o učňovské odborné vzdělávání je stále menší a většina mladých lidí volí cestu střední školy s maturitou. Střední škola, která uvedené studium dříve zajišťovala, díky několikaletému neotevření těchto oborů přišla o akreditaci.

Společnost se snaží provádět nábor učňů i přes SOU Karlovy Vary, kde nabízí učňům hrazení cestovného a ubytování. I přes tyto úlevy se nedaří mladé učně získat.

Zajímavým projektem z hlediska profesního vzdělávání je projekt „**Sektorová dohoda pro obor keramika**“ (keramikazije.cz), do kterého se společnost Český porcelán zapojila jako zaměstnavatel. Sektorová dohoda je dlouhodobým projektem, který bude platit až do roku 2020 a který je založen na spolupráci škol a zaměstnavatelů. Vznikl v rámci realizace veřejné zakázky **Národní soustava povolání**. Snaží se řešit problémy v oblasti technického školství a vytvořit takové

podmínky, které by zvýšily počet studentů v málo-četných specializovaných oborech. Je určena zejména zájemcům o studium v tomto oboru a rodičům. Snaží se nalákat studenty do odborných škol, nabídnout jim uplatnění v tomto oboru, ubytování při studiu a uplatnění na trhu práce. Bohužel, všechny uvedené školy jsou v karlovarském kraji. Přesvědčit studenty z okolí Teplic, aby studovali jinde, je složité.

Další velice zajímavou aktivitou společnosti je spolupráce s univerzitou. Při Českém porcelánu působí totiž také fakulta umění a designu keramiky Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem. Design keramiky (<http://www.fud.ujep.cz/design-keramiky/>) byl založen v roce 1993. Od roku 2000 má sídlo v Dubí u Teplic, kde navázal spolupráci s Českým porcelánem a kde tato společnost vybudovala pracoviště. Díky spolupráci univerzity a uvedené společnosti jsou zde skvělé podmínky pro české i zahraniční studenty v oboru designu porcelánu a keramiky. Design keramiky úzce spolupracuje s podnikem, studenti se účastní mezinárodních symposií které společnost pořádá, mají možnost dávat návrhy které se zařazují i do výrobního programu podniku či se podílí na ověřování a výzkumu nových technologií. Toto vše velice kladně hodnotí i Design Centrum ČR, které zřídilo v Dubí svojí pobočku. V prostorách porcelánky, které dala společnost k dispozici Designu keramiky, je vytvořena i výstavní síň, kde se pravidelně konají výstavy ve spolupráci např. s Uměleckoprůmyslovým muzeem v Praze či Národním technickým muzeem. Studenti zde mohou studovat bakalářskou i magisterskou formou a získají jak technologické znalosti tak i manuální zručnost.

5.5 Vzdělávání pracovníků v rámci adaptace

Jak uvádí Bukačová (2012, s. 50), dojde u nového zaměstnance nejprve k seznámení s místem výkonu práce. V rámci toho proběhne také informování obecného rázu o pracovní době, dovolené atp. První pracovní den je zaměstnanec zaveden personalistou na místo výkonu práce, kde je předán nadřízenému, který představí nového zaměstnance kolegům. V případě dělnických profesí je mu přidělena osoba, která ho zaučí. U technicko-hospodářských pracovníků (THP) sdělí zaměstnanci nadřízený, který z kolegů v útvaru ho bude v čem zaučovat.

Doba na zaučení je rozdílná dle typu profese. U THP pracovníků se jedná obvykle o dobu zkušební, tj. 3. měsíce. U některých dělnických profesí je doba zaučení 2 měsíce, někdy 3 měsíce, ale u některých specifických profesí i 6. měsíců. Další adaptace, zpětná vazba či řízené vzdělávání v procesu adaptace u konkrétních zaměstnanců neprobíhá.

5.6 Vzdělávání pracovníků „ve“ společnosti Český porcelán

Všechna školení a vzdělávací programy uvedené v této kapitole proběhly v posledních 3 letech, tedy od roku 2010 do roku 2012.

Zaměstnanci se vzdělávali v profesních specializacích kterými jsou např.: školení pro řídicí jednotky Simatic (řídicí panely vypalovacích pecí) nebo svářecí průkazy. Samozřejmě jsou školení dané zákonem, např. řidiči z povolání.

Pracovníci ekonomického úseku se pravidelně účastní školení v oblasti daní a novelizací, stejně tak jako pracovníci personálního úseku se účastní školení v oblasti mezd, zákoníku práce a vyšší kolektivní smlouvy.

Ukázky některých vzdělávacích aktivit

- Vzdělávací aktivita: Obchodní dovednosti: 2 skupiny, celkem 12 osob. Zaměstnanci obchodního oddělení a vedoucí podnikových prodejen.
- Vzdělávací aktivita: ZK 311 1.1 Svařování plamenem: 5 osob.
- Vzdělávací aktivita: Simatic S7: 1 osoba.

Financování vzdělávání zajišťuje zaměstnavatel buď z vlastních zdrojů nebo pomocí dotačních titulů z EU a MPSV.

Pokud si zaměstnanci chtějí zvýšit své vzdělání, které nesouvisí s profesí kterou vykonávají, zaměstnavatel jim to umožní. Zaměstnancům, kteří se vzdělávají v dané profesi, hradí zaměstnavatel náklady na studium a poskytuje úlevy ve formě placeného volna na studium. Bohužel, ve společnosti není zpracován žádný kariérní řád ani plán podnikového vzdělávání. To může být pro většinu zaměstnanců nemotivující. Sama autorka této práce **nebyla** po celou dobu svého zaměstnání (přes 15 let) motivována

k dalšímu vzdělávání ani rozvoji. Čím více se nyní díky studiu seznamuje s důležitostí motivace v rozvoji pracovníků, tím větší je její snaha o změnu této části systému ve společnosti.

Spolupráce se vzdělávací společností

Firma Český porcelán také úzce spolupracuje se vzdělávací a poradenskou společností JOB ASISTENT s. r. o., která dle webových stránek společnosti (www.job-asistent.cz) zaměřuje svou činnost na přípravu, zpracování a následné řízení projektů financovaných z EU, a také se zabývá monitoringem a poradenstvím v oblasti operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Společnost nabízí celou řadu rekvalifikačních kurzů a odborných seminářů či školení, spolupracuje nejen se zaměstnavateli ale i s jednotlivci a úřady práce.

Spolupráce s uvedenou společností nabízí firmě Český porcelán řadu výhod. V některých programech poskytne klientům JOBu praxi i rekvalifikaci a zároveň pokud se zaměstnanec osvědčí, je mu nabídnut následně i pracovní poměr. V jiných programech jsou zaměstnanci přijati buď na dobu neurčitou nebo na dobu určitou (zpravidla 12 měsíců) přes vzdělávací agenturu s dotací na zaměstnance. Výše a délka dotací na zaměstnance je různá, dle typu programu. Opět, pokud se zaměstnanec osvědčí, je mu poté změněna pracovní smlouva na dobu neurčitou a získá tím jistotu zaměstnání. Někdy se stane, že zaměstnanec není schopen uvedenou práci vykonávat – např. není schopen splnit normy. V tomto případě personální úsek, pokud je to možné, po dohodě se zaměstnancem zkusí změnu pracovního zařazení, zda by uvedená práce nebyla pro zaměstnance vhodnější. Pokud ani v této nevykazuje zaměstnanec požadovaných výsledků, skončí mu pracovní poměr na dobu určitou. Příklady takto získaných zaměstnanců v roce 2011-2013 viz Tabulka č. 1.

Tabulka 1: Počet osob zaměstnaných na základě dotací

dotace na:	období	počet osob	zůstatek v PP
6 měsíců	1.11.2011 - 30.4.2012	3	3
6 měsíců	1.5.2012 - 31.10.2012	3	2
10 měsíců	1.4.2012 - 31.1.2013	2	2
10 měsíců	10.4.2012 - 9.2.2013	1	1

Zdroj: autorka práce (dle podkladů personálního útvaru)

Z uvedené tabulky vyplývá, že pouze jeden zaměstnanec nezůstal dále v pracovním poměru – v tomto případě byla dána výpověď dohodou ze strany zaměstnance.

6. Vzdelávání ve společnosti v rámci dotačního programu „Vzdělávejte se pro růst“

Jedná se o projekt pod Operačním programem Lidské zdroje a zaměstnanost, vyhlásilo jej ministerstvo práce a sociálních věcí a reagovalo tím na krizi. Financování zajišťoval Evropský sociální fond. **Tento projekt je zaměřen na firmy, které by důsledkem krize museli omezit výrobu.** Dají se zde získat finance na vzdělávací kurzy pro zaměstnance ohrožené stávající krizí. Finanční příspěvek lze v tomto případě použít na úhradu nákladů na vzdělávání a na úhradu mezd těchto zaměstnanců, včetně sociálního a zdravotního pojištění. Cíl projektu je zmírnění dopadů krize a udržení zaměstnanosti. Zároveň má dojít k odbornému rozvoji zaměstnanců a zlepšení konkurenceschopnosti firem. Vzdělávací program realizovala ve společnosti jako vzdělavatel firma Globis spol. s. r. o.

Uvedeného vzdělávání se týká také výzkumné šetření, které autorka realizovala prostřednictvím účastníků vzdělávacího programu Osobnostní rozvoj. Program byl hrazen z dotačního titulu „Vzdělávejte se pro růst“.

6.1 Výzkumné šetření

Ve výzkumné části bakalářské práce se autorka věnuje vzdělávání v rámci dotačního programu „Vzdělávejte se pro růst“. Výzkumné šetření je zaměřeno na zjištění spokojenosti zaměstnanců s tímto vzdělávacím programem, využitelnost poznatků v rámci pracovního popř. soukromého života a také zjišťuje motivaci pracovníků k dalšímu vzdělávání.

Cíle výzkumného šetření a výzkumné hypotézy

Zjistit spokojenost zaměstnanců s uvedeným programem, jaký druh a způsob rozvoje a vzdělávání by jim vyhovoval nejvíce a zda je uvedený vzdělávací program motivoval k dalšímu rozvoji. S výsledky šetření seznámit odpovědné pracovníky firmy. Výzkumné šetření předcházela vlastní zkušenost, studium literatury a sestavení anonymního dotazníku.

Při svém výzkumu vycházela autorka z následujících hypotéz:

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci budou hodnotit uvedený vzdělávací program průměrnou známkou 2.

Hypotéza č. 2: Uvedené vzdělávání bude motivovat k dalšímu rozvoji méně než 20% zaměstnanců.

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci dělnických profesí by si k dalšímu rozvoji vybrali nejčastěji počítačové dovednosti.

Hypotéza č. 4: Většina zaměstnanců (nad 50%) uvítá rozvoj a vzdělávání organizované podnikem.

Organizace a realizace výzkumného šetření

Šetření předcházelo sestavení dotazníku, který byl připraven ve spolupráci s personálním oddělením společnosti. Bylo zhotoveno a rozdáno 66 kusů dotazníků. Výzkumné šetření proběhlo bezprostředně po ukončení vzdělávacího programu, kterého se výzkum týká.

K výzkumnému šetření a jeho realizaci byla použita metoda DOTAZNÍKU. Tato metoda je spolu s rozhovorem řazena k tzv. exploračním výzkumným metodám. Informace se získávají pomocí výpovědi dotazovaných osob. Metoda dotazníku byla zvolena z časových důvodů, protože většina zaměstnanců by musela případnému rozhovoru věnovat čas mimo pracovní dobu a v tomto je vyplnění dotazníku rychlejší variantou. Dotazník obsahuje 9 položek a byl respondentům rozdán bezprostředně po ukončení vzdělávacího programu.

V úvodu jsou respondenti osloveni a je jim popsáno výzkumné šetření spolu s instrukcemi, jakým způsobem dotazník vyplnit a přibližným časovým intervalem vyplnění. V dotazníku je uvedeno, že se jedná o anonymní dotazníkové šetření. Jednotlivé položky dotazů mají formu otázek polootevřených a uzavřených.

Polootevřené: respondent vybírá z nabídnutých odpovědí a má možnost i doplnění další své odpovědi. Položka č.: 7, 9

Uzavřené: otázky jsou předem formulované a respondent pouze označí tu, kterou považuje za správnou. Položka č: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8

Charakteristika zkoumaného vzorku

Zkoumaný vzorek tvořili zaměstnanci společnosti, kteří se účastnili vzdělávacího programu „Osobnostní rozvoj“. Tento byl rozdělen na vzdělávání v měkkých dovednostech a na vzdělávání v oblasti práce s počítačem. Celkem se tohoto programu účastnilo **66 zaměstnanců**, z toho 59 pracovníků dělnických profesí a 7 pracovníků technicko-hospodářských profesí (THP) – viz Tabulka 2.

Tabulka 2: Účast ve vzdělávacích kurzech OP LZZ – pracovní zařazení

typ školení	dělníci	THP	celkem
Komunikační dovednosti	20	4	24
Počítače	24	3	27
Počítače II.	15	0	15
Celkem:	59	7	66

Zdroj: autorka práce (dle podkladů personálního útvaru)

V Tabulce 3 můžeme vidět, že zatímco v komunikačních dovednostech se nevzdělával ani jeden muž, v práci na počítači celkem 6 mužů.

Tabulka 3: Účast ve vzdělávacích kurzech OP LZZ - pohlaví

typ školení	ženy	muži	celkem
Komunikační dovednosti	24	0	24
Počítače	22	5	27
Počítače II.	14	1	15

Zdroj: autorka práce (dle podkladů personálního útvaru)

6.2 Vyhodnocení výzkumu

Z 66 rozdaných dotazníků byla návratnost **59 vyplněných dotazníků, tj. 89 %**.

VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH POLOŽEK DOTAZNÍKU

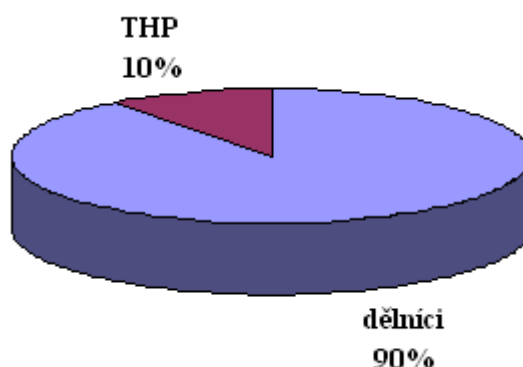
1. Pracovní zařazení respondentů.

„Vaše pracovní zařazení je:“

(v dotazníku otázka č. 1, uzavřená)

Jak je vidět v Grafu 3, z celkových 59 respondentů uvedlo 6, že jsou zařazeni jako technicko-hospodářští pracovníci (THP) a 53 jako dělníci.

Graf 3: Pracovní zařazení respondentů



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

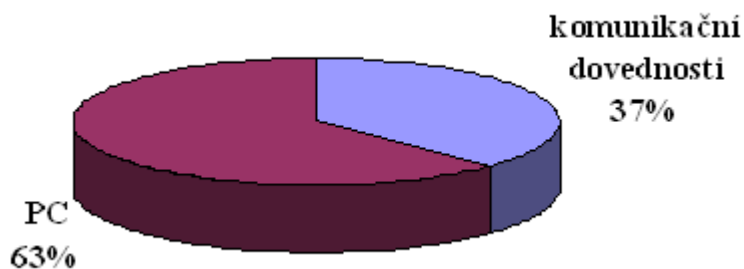
2. Účast v jednotlivých vzdělávacích programech.

„Kterého z následujících programů jste se účastnil(a) ?“

(v dotazníku otázka č. 2, uzavřená)

Dle Grafu 4, z 59 respondentů uvedlo, že 22 pracovníků se účastnilo programu komunikačních dovedností a 37 programu počítačových dovedností (PC).

Graf 4: Účast v jednotlivých vzdělávacích programech



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Při dalším vyhodnocování otázek byly dotazníky rozděleny do sekcí:

- technicko-hospodářských pracovníků, kteří se vzdělávali v komunikačních dovednostech – celkem 3 osoby,
- technicko-hospodářských pracovníků, kteří se vzdělávali v počítačových dovednostech – celkem 3 osoby,
- pracovníků dělnických profesí, kteří se vzdělávali v komunikačních dovednostech – celkem 19 osob,
- pracovníků dělnických profesí, kteří se vzdělávali v počítačových dovednostech – celkem 34 osob, znázorněno v Tabulce 4.

Tabulka 4: Rozdělení dotazníků dle posuzovaných kritérií

	komunikace	PC	celkem
THP	3	3	6
dělníci	19	34	53
<i>celkem</i>	22	37	59

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

3. Zhodnocení vzdělávacího programu.

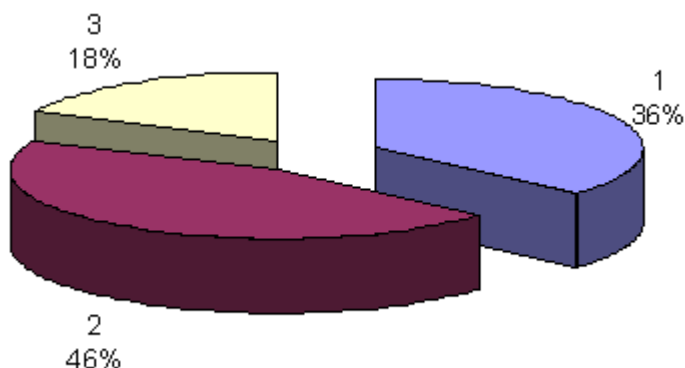
„Můžete uvedený program zhodnotit známkou od 1 do 5?“

(v dotazníku otázka č. 3, uzavřená)

Známkou 1 hodnotilo program **komunikačních dovedností** celkem 8 účastníků (36 %), známkou 2 hodnotilo 10 účastníků (46 %), známku 3 udělili 4 účastníci (18 %) a známky 4 a 5 neuvedl v hodnocení žádný z respondentů. V Grafu 5 je vidět procentuální podíl jednotlivých známek.

- Pracovníci, kteří se účastnili programu **komunikačních dovedností** hodnotili tento průměrnou známkou **1,8**.

Graf 5: Hodnocení programu komunikační dovednosti, známky 1-5

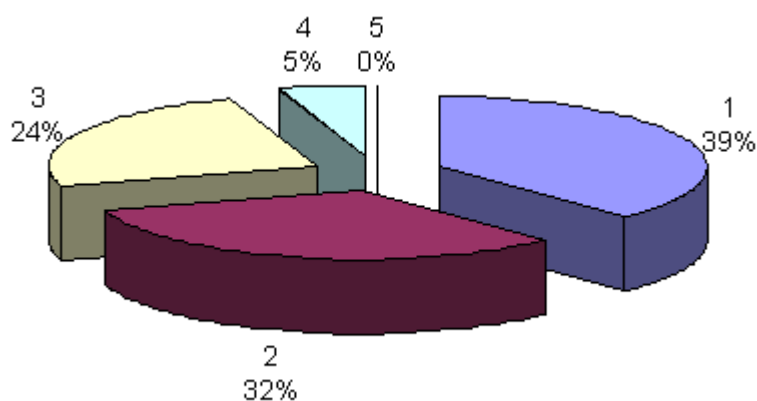


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Známkou 1 hodnotilo program **počítačových dovedností** celkem 14 účastníků (39 %), známkou 2 hodnotilo 12 účastníků (32 %), známku 3 udělilo 9 účastníků (24 %), známkou 4 celkem 2 účastníci (5 %) a známku 5 neuvedl v hodnocení žádný z respondentů. V Grafu 6 je vidět procentuální podíl jednotlivých známek.

- Pracovníci, kteří se účastnili programu **počítačových dovedností** hodnotili tento průměrnou známkou **2,0**.

Graf 6: Hodnocení programu počítačové dovednosti, známky 1-5



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z celkového počtu 59 účastníků hodnotilo známkou 1 celkem 22 účastníků (37 %), známkou 2 hodnotilo také 22 účastníků (37 %), známku 3 udělilo 13 účastníků (22 %), známkou 4 celkem 2 účastníci (3 %) a známku 5 neuvedl v hodnocení žádný z respondentů. **Průměrná známka hodnocení vzdělávacích programů je 1,9.**

4. Přínos vzdělávacího programu pro pracovní život.

„Je pro Vás absolvovaný program přínosem v rámci pracovního života ?“

(v dotazníku otázka č. 4, uzavřená)

- **THP** pracovníci, kteří se účastnili programu **komunikačních** dovedností: 100 % odpovědělo na tuto otázku „ano“.
- pracovníci **dělnických** profesí, kteří se účastnili programu **komunikačních** dovedností: 74 % odpovědělo na tuto otázku „ano“, 5 % ne a 21% „částečně“.
- **THP** pracovníci, kteří se účastnili programu **počítačových** dovedností: 33 % odpovědělo na tuto otázku „ano“, 33 % „ne“ a 33 % „částečně“.
- pracovníci **dělnických** profesí, kteří se účastnili programu **počítačových** dovedností: 9 % odpovědělo na tuto otázku „ano“, 50 % „ne“ a 41 % „částečně“.

Počty jednotlivých odpovědí v následující Tabulce 5:

Tabulka 5: Přínos programu v rámci pracovního života

Je pro Vás absolvovaný program přínosem v rámci pracovního života?

skupina	ano	%	ne	%	část	%
komunikace THP	3	100	0	0	0	0
komunikace dělníci	14	74	1	5	4	21
PC THP	1	33	1	33	1	33
PC dělníci	3	9	17	50	14	41

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

5. Přínos vzdělávacího programu pro soukromý život.

„Je pro Vás absolvovaný program přínosem v rámci soukromého života?“

(v dotazníku otázka č. 5, uzavřená)

- **THP** pracovníci, kteří se účastnili programu **komunikačních** dovedností: 67 % odpovědělo na tuto otázku „ano“, 33 % „ne“.
- pracovníci **dělnických** profesí, kteří se účastnili programu **komunikačních** dovedností: 84 % odpovědělo na tuto otázku „ano“, 16 % „částečně“.
- **THP** pracovníci, kteří se účastnili programu **počítačových** dovedností: 67 % odpovědělo na otázku „ne“ a 33 % „částečně“.

- pracovníci **dělnických** profesí, kteří se účastnili programu **počítačových** dovedností: 79 % odpovědělo na tuto otázku „ano“, 6 % „ne“ a 15 % „částečně“.

Počty jednotlivých odpovědí v následující Tabulce 6:

Tabulka 6: Přínos programu v rámci soukromého života

Je pro Vás absolvovaný program přínosem v rámci soukromého života?

skupina	ano	%	ne	%	část	%
komunikace THP	2	67	1	33	0	0
komunikace dělníci	16	84	0	0	3	16
PC THP	0	0	2	67	1	33
PC dělníci	27	79	2	6	5	15

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

U následujících otázek 6, 7, 8 a 9 nebylo podstatné jakého programu se pracovníci účastnili, došlo pouze k oddělení odpovědí THP pracovníků a dělníků.

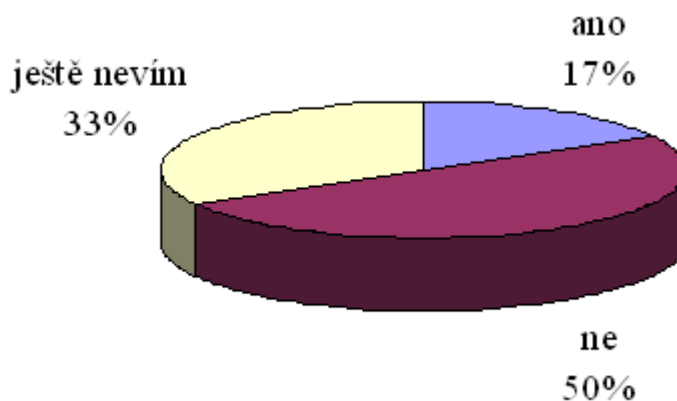
6. **Motivace vzdělávacího programu k dalšímu rozvoji a vzdělávání.**

„*Motivovalo Vás to k dalšímu rozvoji či vzdělávání ?*“

(v dotazníku otázka č. 6, uzavřená)

Z celkového počtu 6 THP pracovníků odpověděl 1 pracovník „ano“, 3 pracovníci „ne“ a 2 pracovníci vybrali možnost „ještě nevím“. Grafické znázornění odpovědí technicko-hospodářských pracovníků viz Graf 7.

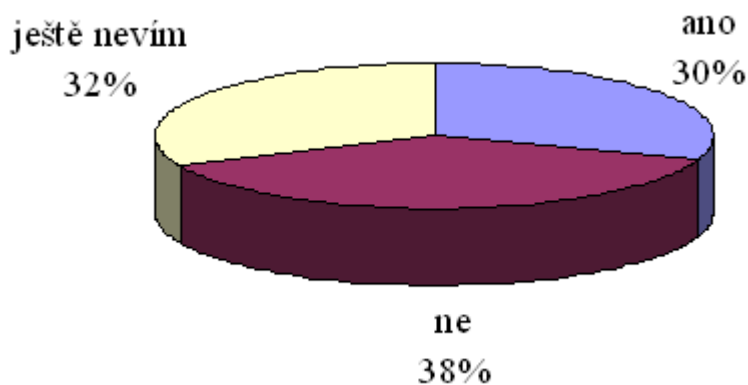
Graf 7: Motivace programu k dalšímu vzdělání - THP



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z celkového počtu 53 pracovníků dělnických profesí odpovědělo 16 pracovníků „ano“, 20 pracovníků „ne“ a 17 pracovníků označilo možnost „ještě nevím“. Grafické znázornění odpovědí pracovníků dělnických profesí viz Graf 8.

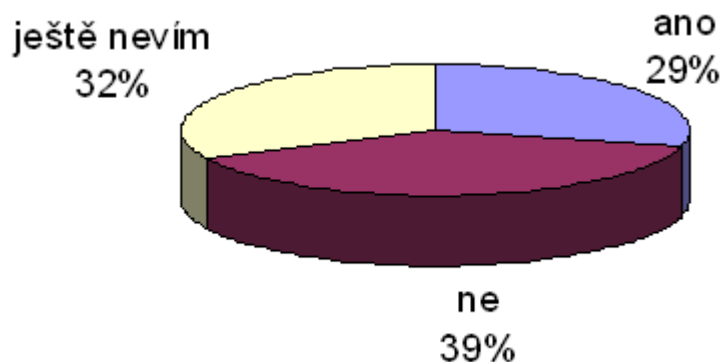
Graf 8: Motivace programu k dalšímu vzdělání - dělníci



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z celkového počtu 59 respondentů odpovědělo 17 „ano“, 23 pracovníků „ne“ a 19 pracovníků označilo možnost „ještě nevím“. **Odpověď „ano“ označilo celkem 29 % respondentů** – viz Graf 9.

Graf 9: Motivace programu k dalšímu vzdělání – respondenti



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

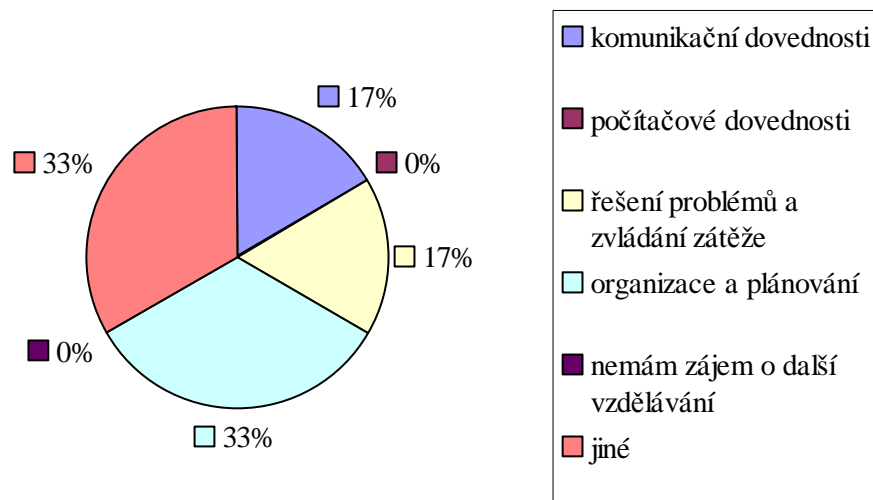
7. Specifikace účasti v případném dalším vzdělávání.

„Pokud by jste se měl(a) účastnit dalšího vzdělávání, které z níže uvedených by Vás zaujalo nejvíce? Popřípadě dopište vlastní.“

(v dotazníku otázka č. 7, polootevřená)

Pracovníci **THP** uvedli nejčastěji možnost „**organizaci a plánování**“ a možnost „jiné“, kde specifikovali svůj zájem na „jazykové kurzy“. Znázorněno v Grafu 10.

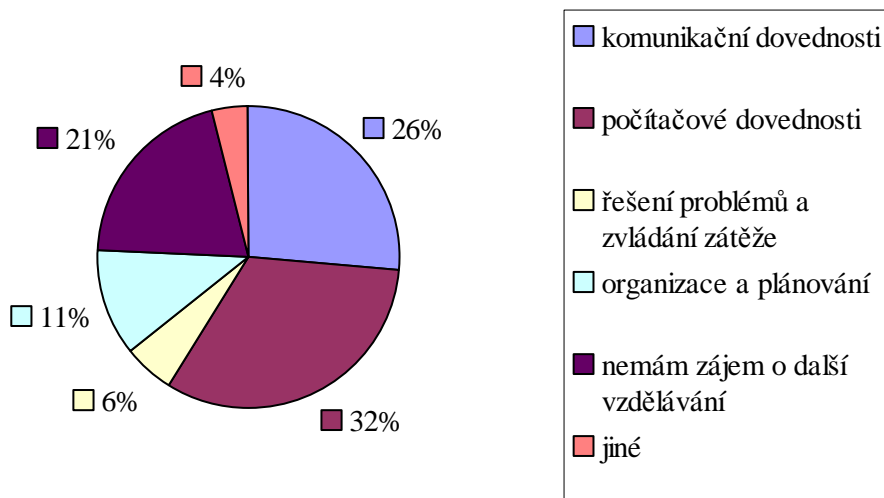
Graf 10: Účast v dalším vzdělávání - THP



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Pracovníci **dělnických** profesí uvedli nejčastěji (celkem 17x) možnost „**počítačové dovednosti**“ a na druhém místě „komunikační dovednosti“. Možnost „jiné“ vybrali celkem 2 pracovníci, v jednom případě specifikovali svůj zájem na „jazykové kurzy“ a ve druhém „**finanční gramotnost**“. Graficky viz Graf 11.

Graf 11: Účast v dalším vzdělávání - dělníci



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

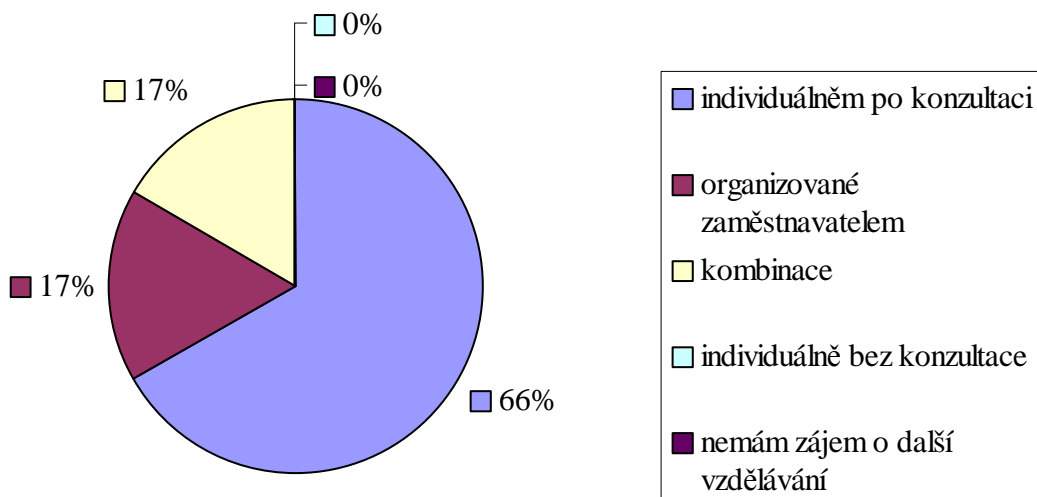
8. Rozvoj a vzdělávání organizované podnikem versus individuálně.

„Je pro Vás zajímavější mít možnost ovlivnit svůj rozvoj v rámci firmy nebo upřednostníte raději vzdělávání organizované podnikem?“

(v dotazníku otázka č. 8, polootevřená)

Pracovníci **THP** uvedli nejčastěji možnost „pokud bych měl(a) možnost širší nabídky vzdělávání a rozvoje i mimo podnik, po předchozí konzultaci s personálním úsekem bych je využil(a)“. Na druhém a třetím místě uvedli shodně možnost „upřednostňuji vzdělávání organizované zaměstnavatelem“ a možnost „kombinace – část organizované zaměstnavatelem, část z vlastní iniciativy“. Ostatní z uvedených možností nevybral žádný respondent. Grafické znázornění viz Graf 12.

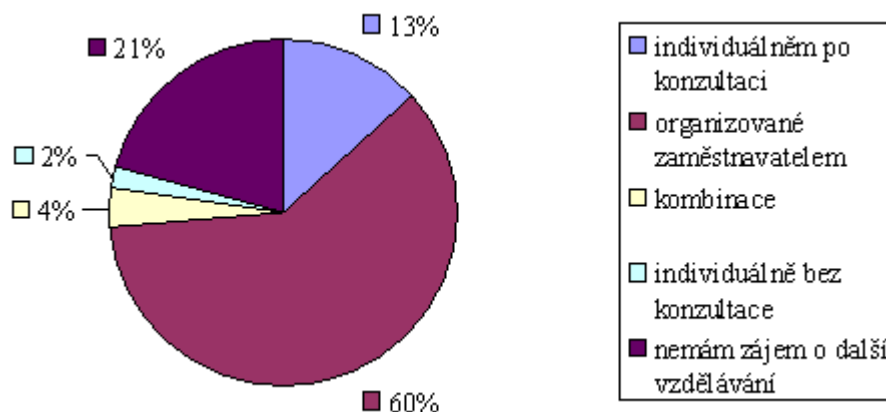
Graf 12: Rozvoj a vzdělávání – THP



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Pracovníci **dělnických profesí** uvedli nejčastěji možnost „upřednostňuji vzdělávání organizované zaměstnavatelem“, na druhém místě „nemám zájem o další vzdělávání“ a na třetím „pokud bych měl(a) možnost širší nabídky vzdělávání a rozvoje i mimo podnik, po předchozí konzultaci s personálním úsekem bych je využil(a)“. Grafické znázornění viz Graf 13.

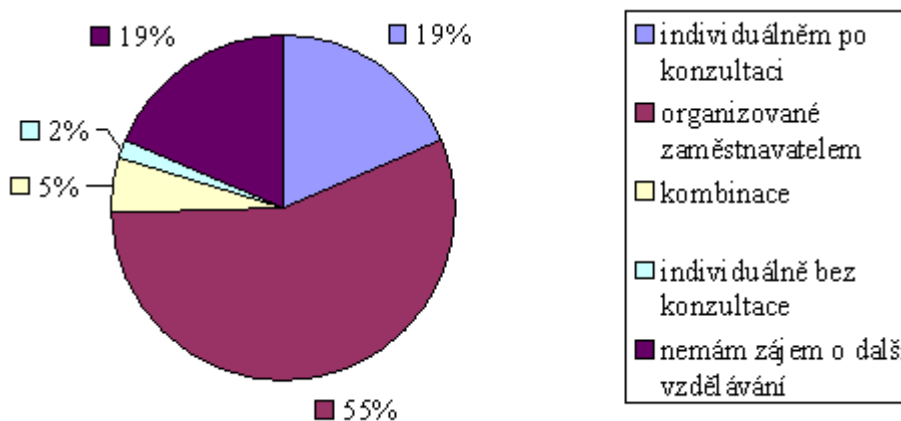
Graf 13: Rozvoj a vzdělávání – dělníci



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z celkového počtu 59 respondentů uvedlo nejčastěji možnost „**upřednostňuji vzdělávání organizované zaměstnavatelem**“ celkem **55 %**. Na druhém místě se stejným procentuálním podílem (19 %) uvedli možnosti „pokud bych měl(a) možnost širší nabídky vzdělávání a rozvoje i mimo podnik, po předchozí konzultaci s personálním úsekem bych je využil(a)“ a „nemám zájem o další vzdělávání“. Grafické znázornění viz Graf 14.

Graf 14: Rozvoj a vzdělávání – respondenti



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

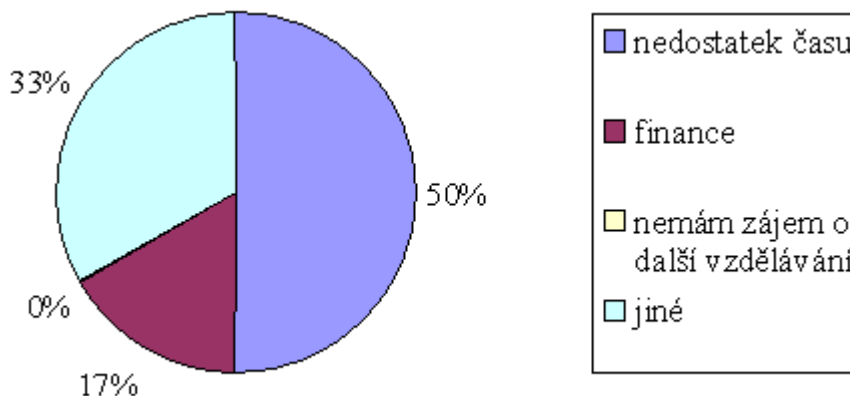
9. Překážky pro další rozvoj a vzdělávání.

„*Největší překážkou pro další rozvoj a vzdělávání je pro Vás*“

(v dotazníku otázka č. 9, polootevřená)

Pracovníci **THP** uvedli nejčastěji (50%) že jejich největší překážkou pro další rozvoj a vzdělávání je „**nedostatek času**“. V možnosti „jiné“ uvedli možnosti „malé děti“ a „nemám na to“. Grafické znázornění viz Graf 15.

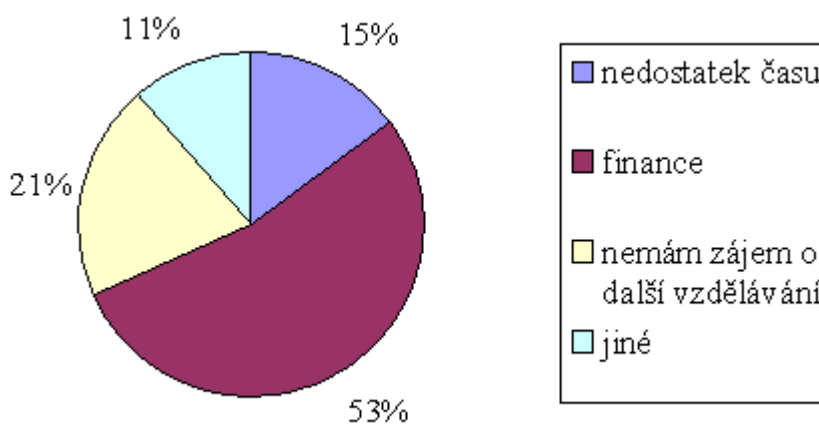
Graf 15: Překážky v dalším rozvoji a vzdělávání – THP



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Pracovníci **dělnických profesí** nejčastěji uvedli jako překážku jejich dalšího rozvoje a vzdělávání „**finance**“. V možnosti „jiné“ uvedli možnosti „rodina“, „neumím se učit“, „pro mé další vzdělávání chybí typ školy“ a „omezené možnosti mozku“. Grafické znázornění viz Graf 16.

Graf 16: Překážky v dalším rozvoji a vzdělávání – dělníci



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

6.3 Shrnutí praktické části a provedeného průzkumu

Získávání podkladů pro tuto bakalářskou práci umožnilo autorce více nahlédnout a zorientovat se v organizaci podnikového vzdělávání ve společnosti, kde je zaměstnána. Zároveň si mohla v praxi vyzkoušet i některé poznatky ze studia a více pochopit důležitou úlohu podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v rámci řízení lidských zdrojů.

Celkové fungování personálního úseku hodnotí autorka jako nadstandardní, ať již dodržováním zákonů, zajišťováním potřebného počtu lidí i jejich přesuny dle zakázek, personálním plánováním či mzdovou agendou. Personální úsek je také jakýmsi komunikačním spojem mezi vedením společnosti a odbory a rovněž poskytuje zaměstnancům i poradenskou činnost. Zároveň má ale velký význam ve strategickém plánování firmy a také poměrně velké pravomoce.

Velice zajímavým se autorce zdá bodový systém hodnocení zaměstnanců, ve kterém má vzdělání výraznou roli a má tak přímý vztah k finančnímu ohodnocení. Ze strany zaměstnavatele zde motivace k dalšímu rozvoji a vzdělávání zaměstnanců začíná, ale také bohužel končí. Zaměstnavatel sice nebrání pracovníkům v dalším vzdělávání, dokonce pokud získá dotace i sám takové vzdělávání organizuje, ale cílené vzdělávání konkrétních zaměstnanců, systematické vzdělávání nebo kariérní řád, který by zaměstnance také motivoval k dalšímu rozvoji, zde chybí. Autorka práce si je vědoma složitosti nastavení nějakého systému v uvedené společnosti, vzhledem k rozličnosti jednotlivých profesí. Přestože nelze vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nastavit ve společnosti plošně, u vybraných profesí by to jistě možné bylo.

Jistým ukazatelem může být i skutečnost, že za poslední 2 roky prudce stoupl průměrný věk zaměstnanců ze 44 let na 51 let, což značí odchody mladších zaměstnanců. Může být jedním z důvodů malá možnost rozvoje a vzdělávání, kterou zejména mladší generace u zaměstnavatele vyhledává? Snad změnu a obrát k mladším zaměstnancům přinese tzv. Sektorová dohoda, která se ve spolupráci s Národní soustavou povolání snaží nalákat mladé učně a studenty do oborů, ve kterých společnost podniká (viz kapitola 5.4).

Návrhy na zlepšení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti:

- v rámci adaptace nových zaměstnanců lze zavést krátké školení na seznámení se s firemní kulturou, pravidly a požadavky, seznámení zaměstnanců s benefity firmy a možnostmi rozvoje a vzdělávání.
- zpracovat ve společnosti kariérní řád – u pozic kde je toto možné. Určitá pravidla zde sice fungují, ale nikde to není písemně dané.
 - v případě dílen, referent na dílně by měl mít možnost postupu na mistra.
 - v případě dalších technicko-hospodářských profesí by měl mít podřízený, pokud splňuje požadavky, možnost postupu na místo nadřízeného.
 - v případě dělnických profesí jejich motivace k dalšímu vzdělání – personální rezerva pro technicko-hospodářské pozice.
- u zaměstnanců, o které podnik velmi stojí a vidí v nich budoucnost a možnost rozvoje začít s plánem kariéry a rozvoje formou schůzky s personalistou a rozhovorem na toto téma, po kterém lze nastavit nějaký osobní rozvoj zaměstnance. Plány kariéry nenastavovat plošně, ale začít u vybraných pozic.
- obnovit možnost vzdělávání dělnických profesí dálkovým maturitním studiem, znovu oslovit zaměstnavatele podobného zaměření v rámci kraje (porcelánky, keramičky, sklárny) s následnou spoluprací se vzdělávací institucí. Nejen že by pracovníci dělnických profesí měli možnost se také vzdělávat, ale i personální oddělení by získalo jisté rezervy pro kariérní plánování technicko-hospodářských pozic. Společnost má přes 70% dělnických pracovníků a proto vidí autorka této práce možnost zvýšení si vzdělání této skupiny zaměstnanců jako velice důležitou v oblasti celkového rozvoje pracovníků ve společnosti.
- jednou z ideálních motivací k rozvoji je tzv. Cafeteria systém (nepeněžní odměňování zaměstnanců), bohužel je k němu třeba nemalých finančních prostředků zaměstnavatele a funguje nejvíce ve státní správě a ve velkých nadnárodních firmách. Přesto ale společnost disponuje velkou řadou výhod a benefitů pro své zaměstnance, které by možná stálo za to do nějakého systému uspořádat a v případě finančních možností do systému zařadit i nějaký kurz. Mimo nabízených možností projevíli zaměstnanci zájem např. o **jazykové kurzy** či kurz **finanční gramotnosti**.

Potvrzené hypotézy:

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci budou hodnotit uvedený vzdělávací program průměrnou známkou 2.

VÝSLEDEK: Průměrná známka hodnocení vzdělávacích programů je 1,9.

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci dělnických profesí by si k dalšímu rozvoji vybrali nejčastěji počítačové dovednosti.

VÝSLEDEK: Pracovníci dělnických profesí uvedli nejčastěji (32 %), že by si pro další rozvoj vybrali „počítačové dovednosti“.

Hypotéza č. 4: Většina zaměstnanců (nad 50 %) uvítá rozvoj a vzdělávání organizované podnikem.

VÝSLEDEK: Z celkového počtu 59 respondentů uvedlo 55% možnost „upřednostňuji vzdělávání organizované zaměstnavatelem“.

Nepotvrzené hypotézy:

Hypotéza č. 2: Uvedené vzdělávání bude motivovat k dalšímu rozvoji méně než 20% zaměstnanců.

VÝSLEDEK: Vzdělávání motivovalo dle odpovědí 29 % respondentů k dalšímu rozvoji a vzdělávání.

Autorka věří, že navrhovaná zlepšení a výsledky výzkumu pomohou společnosti ke kvalitnějšímu rozvoji pracovníků a podnikovému vzdělávání a tím i k větší stabilizaci podniku.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci se autorka zabývala podnikovým vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v podnicích s následným ověřením teorie na konkrétní firmě. V úvodu bylo krátce shrnuto, s jakým cílem bude práce psána a jakým způsobem proběhne výzkum ve společnosti. Cílem práce byla analýza stávajícího systému rozvoje a vzdělávání ve společnosti a na základě zjištěných skutečností vytvoření návrhů a doporučení pro zlepšení daných procesů.

V teoretické části byly shrnuty základní poznatky o dané problematice, které následně sloužily jako podklad pro praktickou část. Je zde popsán rozvoj a vzdělávání pracovníků, funkce personálního útvaru, formování pracovních schopností, rozvoj, kvalifikace a vzdělávání v organizaci, trendy ve vzdělávání, motivace a systém podnikového vzdělávání.

Praktická část byla rozdělena na dvě části. V první je charakteristika organizace, ve které byl proveden průzkum a jsou zde popsány formou pozorování, dotazování i z vlastní zkušenosti získané informace o motivaci, rozvoji a vzdělávání v konkrétní společnosti. Ve druhé části, která je zaměřena na vzdělávací program který ve společnosti proběhl, byl proveden průzkum formou dotazníku. Výsledky byly zanalyzovány a graficky znázorněny. Z pozorování, dotazování, výzkumu a následné analýzy pak vzešlo několik návrhů shrnutých na konci praktické části, za kterými již následuje závěr.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 856. ISBN 80-247-0469-2.
- BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-459-2.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 136. ISBN 978-80-247-2580-2.
- BUKAČOVÁ, L. *Činnost personálního útvaru firmy Český porcelán a. s. se zaměřením na adaptaci zaměstnanců*. Dubí, 2012. Absolventská práce. Střední škola sociální Perspektiva a Vyšší odborná škola, s. r. o.
- HLADÍLEK, M. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 185. ISBN 978-80-86723-75-4.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 240. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1995, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- KRYSTEK, J. *Vaše příběhy*. 2011.
- MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluver ČR, a. s., 2011, s. 324. ISBN 978-80-7357-581-6.
- MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluver ČR, 2012, s. 264. ISBN 978-80-7357-738-4.
- ŘÍČAN, P. *Psychologie*. 3. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 304. ISBN 978-80-7367-560-8.
- STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, s. 208. ISBN 978-80-247-4151-2.

Seznam použitých dalších zdrojů

LANGER, T. Vzdělávání v malých a středních podnicích očima vzdělavatelů dospělých. *Andragogika*. 2011, č. 1, s. 14-15.

PROCHÁZKA, M., SOMR, M. *Kapitoly z didaktiky vzdělávání dospělých*. České Budějovice: V-Studio, 2008, s. 100.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Celoživotní vzdělávání v ČR stále zaostává za Evropskou unií*. [on-line]. 2010 [2010-05-10]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/celozivotni_vzdelavani_v_cr_stale_zaostava_za_evropskou_unii

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Dospělí Češi mají zájem o studium jazyků*. [on-line]. 2012 [2012-11-27]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/dospeli_cesi_maji_zajem_o_studium_jazyku

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Šetření o vzdělávání dospělých - AES*. [on-line]. 2011 [2011-12-14]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/vykazy/vykazy.nsf/i/setreni_o_vzdelavani_dospelych

<http://www.keramikazije.cz>

<http://www.job-asistent.cz/34-kdo-jsme.aspx>

<http://www.fud.ujep.cz/design-keramiky/>

Právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb., ZÁKONÍK PRÁCE. 6. vyd. Olomouc: Anag, 2012. ISBN 978-80-7263-713-3.

Schémata

Pramen schémat - Organizační řád Český porcelán a. s

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační schéma generálního ředitele	35
--	----

Seznam grafů

Graf 1: Struktura zaměstnanců v roce 2012.....	33
Graf 2: Nejdůležitější faktory při rozhodování o zaměstnání u společnosti.....	33
Graf 3: Pracovní zařazení respondentů.....	46
Graf 4: Účast v jednotlivých vzdělávacích programech.....	46
Graf 5: Hodnocení programu komunikační dovednosti, známky 1-5	48
Graf 6: Hodnocení programu počítačové dovednosti, známky 1-5	48
Graf 7: Motivace programu k dalšímu vzdělání – THP.....	50
Graf 8: Motivace programu k dalšímu vzdělání – dělníci	51
Graf 9: Motivace programu k dalšímu vzdělání – respondenti	51
Graf 10: Účast v dalším vzdělávání – THP	52
Graf 11: Účast v dalším vzdělávání – dělníci	52
Graf 12: Rozvoj a vzdělávání – THP.....	53
Graf 13: Rozvoj a vzdělávání – dělníci	54
Graf 14: Rozvoj a vzdělávání – respondenti.....	54
Graf 15: Překážky v dalším rozvoji a vzdělávání – THP	55
Graf 16: Překážky v dalším rozvoji a vzdělávání – dělníci	55

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet osob zaměstnaných na základě dotací	41
Tabulka 2: Účast ve vzdělávacích kurzech OP LZZ – pracovní zařazení.....	45
Tabulka 3: Účast ve vzdělávacích kurzech OP LZZ – pohlaví	45
Tabulka 4: Rozdělení dotazníků dle posuzovaných kritérií.....	47
Tabulka 5: Přínos programu v rámci pracovního života.....	49
Tabulka 6: Přínos programu v rámci soukromého života.....	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Bodové hodnocení pohyblivé složky mzdy	I
Příloha B - Dotazník	II

PŘÍLOHY

Příloha A – Bodové hodnocení pohyblivé složky mzdy

Bodové hodnocení zaměstnance

Jméno :«titul» «jméno» «Proleženě»

Funkce : «F_U_N_K_C_E»-«kumulace»

U k a z a t e l	Body	skutečnost
1. Stupeň dosaženého vzdělání		
a) školní vzdělání		
		«M_1a»
1) vyučen	4	
2) SO	6	
3) ÚSO	8	
4) BC.	12	
5) Mgr.,Ing.	14	
6) Doktorát	16	
b) Plnění kvalifikačních předpokladů		
		«M_1b»
1) splňuje stanovené kvalifikační předpoklady.	3	
2) doplňuje si požadované vzdělání	2	
3) stanov. kvalifikaci nesplňuje o 1 stupeň	1	
2. Nároky na zaměstnance		
a) Řídí podřízené zaměstnance		
		«M_2a»
1) do 3 zaměstnanců	4	
2) od 4 - 10 zaměstnanců	5	
3) od 11 - 20 zaměstnanců	6	
4) od 21 - 50 zaměstnanců	7	
5) od 51 - 70 zaměstnanců	8	
6) od 71 -100 zaměstnanců	9	
7) od 101 a více	11	
b) Jednání s cizími partnery		
		«M_2b»
1) jedná 8x i více měsíčně	2	
2) jedná 12x i více měsíčně	3	
3) jedná denně	6	
4) jedná v cizím jazyce	9	
c) Organizační schopnosti		
		«M_2c»
1) dobře organizuje svoji práci	1	
2) organizačně schopný s dobrou organ.	2	
3) použitelný s velkou náročností	3	
4) organizuje skupiny či tok výroby	4	
d) Hmotná odpovědnost		
		«M_2d»
1) hmotná odpovědnost do 50 tis.Kč	2	
2) hmotná odpovědnost nad 50 tis.Kč	4	
e) Publikování a angažovanost v zájmu podniku		
		«M_2e»
publikuje v odborných časopisech	1 - 3	
3. Odborné znalosti		
a) Ovládá a používá cizí jazyk		
		«M_3a»
1) má z příslušného jazyka státní zkoušku	2	
2) působí jako překladatel slovem i písmem (jazyk x12)	5 -12	
b) Práce s počítačem		
		«M_3b»
1) ovládá a používá programy potřebné pro vykonávanou funkci	1 - 7	
2) ovládá a používá programové aplikace		
3) ovládá a používá složité programové aplikace		
4) dokonale ovládá a tvoří vlastní programy		

c) Psaní na stroji		«M_3c»
1) psaní se státní zkouškou	4	
2) bez státní zkoušky	1 - 3	
d) Znalost a využívání zákonů		«M_3d»
znalost a využívání zákonů potřebných k výkonu funkce	1 - 6	

4. Přístup a spolehlivost pracovníka k práci

a) Spolehlivost při plnění úkolů		«M_4a»
1) plní si své úkoly dobře	4 - 11	
2) při plnění úkolů přichází s vlastní iniciativou		
3) v průběhu měsíce zajišťuje náročné termínované úkoly		
4) docílí mimořádných výsledků při plnění termínovaných a velmi náročných úkolů, je schopný a ochotný, osobním studiem si prohlubuje kvalifikaci.		

b) Využívání pracovní doby

«M_4b»

1) obvyklé využívání pracovní doby hodnocené jako dobré	2	
2) příkladné, projevující se plněním úkolů bez urgencí	4	
3) příkladný, který je uznávaným vzorem pro ostatní zaměstnance	6	

c) Častá a nenadálá nutnost přesčasové práce

«M_4c»

1) výkon přesčasové práce při uzávěrkách alespoň 3 dny v měsíci	1-3	
2) výkon přesčasové práce i mimo sídlo podniku více jak 4 dny v měsíci		

5. Doba zaměstnání

a) Délka praxe celkem

«M_5a»

1 - 5 let	1	
5 - 10 let	2	
10-15 let	3	
15 - 20 let	4	
20 -25 let	5	
25 -30 let	6	
30 -35let	7	
35 -40let	8	
nad 40 let	9	

b) Odpracovaná léta u akciové společnosti ČP

«M_5b»

1 - 5 let	1	
5 - 10 let	2	
10 - 15 let	3	
15 - 20 let	4	
20 - 25 let	5	
25 - 30 let	6	
30 - 35 let	7	
35 - 40 let	8	
nad 40 let	9	

počet bodů celkem	«B_sa»
Koeficient:	«koef»
Skupina:	«skup»
Osobní;	«bodové_h od»
Profesní:	«profesní»
Celkem:	«celkem»
Datum : 01. 01. 2012	
Hodnotitel :	

Příloha B – Dotazník

DOTAZNÍK

*Vážení zaměstnanci,
obracíme se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku po proběhlém vzdělávacím programu. Výsledky šetření mají posloužit ke zlepšení vzdělávání zaměstnanců naší společnosti. Dotazník je anonymní.*

*Pokud nebude uvedeno jinak, označte prosím křížkem jen jednu odpověď,
která nejvíce vyhovuje Vašemu názoru.*

Otázek je celkem 7 a čas potřebný k vyplnění jsou 2-3 minuty.

Děkujeme za Váš čas a spolupráci, personální útvar.

1. Vaše pracovní zařazení je:

- dělník
- technicko-hospodářský pracovník

2. Kterého z následujících programů jste se účastnil(a) ?

- komunikační dovednosti
- PC

3. Můžete uvedený program zhodnotit známkou od 1 do 5 ?

prosím zakroužkujte - známkování jako ve škole

1 2 3 4 5

4. Je pro Vás absolvovaný program přínosem v rámci pracovního života?

- ano
- ne
- částečně

5. Je pro Vás absolvovaný program přínosem v rámci soukromého života?

- ano
- ne
- částečně

6. Motivovalo Vás to k dalšímu rozvoji či vzdělávání?

- ano
- ne
- ještě nevím

7. Pokud by jste se měl(a) účastnit dalšího vzdělávání, které z níže uvedených by Vás zaujalo nejvíce? Popřípadě dopište vlastní.

- komunikační dovednosti
- PC – excel, word, internet, outlok
- řešení problémů
- zvládání zátěže
- organizace a plánování (Time managment)
- nemám zájem o další vzdělávání
- jiné, doplňte.....

8. Je pro Vás zajímavější mít možnost ovlivnit svůj rozvoj v rámci firmy nebo upřednostníte raději vzdělávání organizované podnikem?

- pokud bych měl(a) možnost širší nabídky vzdělávání a rozvoje i mimo podnik, po předchozí konzultaci s personálním úsekem bych je využila
- upřednostňuji vzdělávání organizované zaměstnavatelem
- kombinace – část organizované zaměstnavatelem, část z vlastní iniciativy
- rozvoj a vzdělávání si raději organizuji sám (sama) bez zásahu zaměstnavatele
- nemám zájem o další vzdělávání

9. Největší překážkou pro další rozvoj a vzdělávání je pro Vás:

- nedostatek času
- finance
- nemám zájem o další vzdělávání
- jiná odpověď:.....

Ještě jednou děkujeme za vyplnění dotazníku.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lenka Bukačová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Rozvoj pracovníků se zaměřením na vzdělávání ve firmě Český porcelán a. s.

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 59

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů použitých zdrojů: 13

Počet ostatních zdrojů: 11

Vedoucí práce: PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.