

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**



## **Diplomová práce**

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

**Michaela Smažíková**

© 2024 ČZU v Praze

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Smažíková

Podnikání a administrativa

Název práce

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

Název anglicky

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

---

## Cíle práce

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

## Metodika

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

Syntéza teoretických výstupů: 5/2022 – 10/2022

Výzkum: 11/2022 – 2/2023

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

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2023

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

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

---

## Doporučené zdroje informací

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

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

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

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

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

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Kateřina Drahotová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 31.3.2024

---

### **Poděkování**

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

# Návrh systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraném zemědělském podniku

## Abstrakt

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou klíčové pro rozvoj podniku a udržení konkurenceschopnosti. Důraz kladený na vzdělávání zaměstnanců nabírá v posledních letech významu. Zaměstnanci jsou jedním z nejvýznamnějších kapitálů, a proto by měl podnik pracovat na jejich dalším rozvoji a vzdělávání. Diplomová práce se zaměřuje na problematiku vzdělávání zaměstnanců ve vybraném zemědělském podniku s následným návrhem nového vzdělávacího systému.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce obsahuje nezbytné pojmy k pochopení problematiky, a to na základě informací ze studie odborné literatury. Tato část se zabývá definicí vývojových etap personální práce, především pak etapou řízení lidských zdrojů. Dále pak definicí podnikového vzdělávání, jeho metody, cykly a představení nejnovějších trendů ve vzdělávání.

Praktická část práce se zaměřuje na charakteristiku vybraného zemědělského podniku. Pomocí polostrukturovaného a skupinového rozhovoru je identifikován a zhodnocen současný stav vzdělávání zaměstnanců. Polostrukturovaný rozhovor byl proveden s vedoucím zaměstnancem, a skupinový rozhovor metodou focus group se zástupci vybraných pozic. Na základě výsledků z analýzy provedené pomocí rozhovorů byly zjištěny nedostatky v současném systému vzdělávání v podniku. Závěrečná část práce následně doporučuje návrhy, konkrétně systém vzdělávání prostřednictvím umělé inteligence, virtuální reality a e-learningu.

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

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

## **Abstract**

The education and development of employees are essential for the company development and maintaining competitiveness. In recent years there has been a greater focus on employee education. Employees are one of the most important assets therefore the company should work on their further development and education. The diploma thesis focuses on the issue of employee education in a selected agricultural enterprise with the subsequent design of a new educational system.

The work is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part of the thesis contains essential terms which are key to understand the issue. All is based on information from the study of specialized literature. This part deals with the definition of the development stages of personnel work, especially the stage of human resources management. Furthermore, the definition of business education, its methods and cycles, and a description of the latest trends in education.

The practical part is focused on the characteristics of the selected agricultural enterprise, and with the help of a semi-structured and group interview, the current state of employee education is identified and evaluated. A semi-structured interview was conducted with a senior employee, a focus group interview was conducted with representatives of selected positions. Based on the results of the analysis carried out with the help of interviews, deficiencies in the current system of education in the company were identified. Therefore, the final part of the thesis recommends proposals, namely the system of education through artificial intelligence, virtual reality and e-learning.

**Keywords:** human resources management, human capital, employee education, employee education methods, competence.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
2.2.1 Finanční analýza podniku .....	12
2.2.2 Kvalitativní výzkum .....	16
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>18</b>
3.1 Vývojové etapy personální práce .....	18
3.1.1 Personální administrativa.....	18
3.1.2 Personální řízení .....	19
3.1.3 Řízení lidských zdrojů .....	19
3.1.4 Lidské zdroje.....	20
3.1.5 Modely řízení lidských zdrojů dle autorů .....	21
3.1.6 Lidský kapitál .....	22
3.1.7 Motivace .....	23
3.1.8 Znalost, schopnost, dovednost .....	24
3.2 Podnikové vzdělávání .....	24
3.2.1 Vymezení a cíle podnikového vzdělávání .....	25
3.2.2 Formy podnikového vzdělávání.....	26
3.2.3 Náklady na podnikové vzdělávání .....	28
3.2.4 Vzdělávání, rozvoj, učení .....	29
3.2.5 Oblasti podnikového vzdělávání.....	31
3.3 Metody podnikového vzdělávání a rozvoje .....	32
3.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti .....	33
3.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	36
3.3.3 Další metody vzdělávání.....	38
3.4 Cyklus vzdělávání zaměstnanců .....	40
3.4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb .....	41
3.4.2 Plánování podnikového vzdělávání .....	42
3.4.3 Realizace podnikového vzdělávání.....	43
3.4.4 Vyhodnocení výsledku vzdělávání .....	44
3.5 Trendy ve vzdělávání .....	45
3.5.1 Umělá inteligence .....	45
3.5.2 Virtuální realita .....	47
3.5.3 E-learning.....	48
3.6 Vzdělávání zaměstnanců v zemědělství.....	50
3.7 Shrnutí.....	51



<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>52</b>
4.1 Charakteristika subjektu .....	52
4.1.1 Organizační struktura podniku.....	53
4.1.2 Řídící struktura podniku .....	55
4.1.3 Charakteristika pracovní síly .....	56
4.1.4 Řízení lidských zdrojů .....	57
4.2 Finanční analýza podniku .....	58
4.2.1 Likvidita.....	60
4.2.2 Zadluženost.....	61
4.2.3 Rentabilita.....	61
4.3 Cyklus vzdělávání zaměstnanců v podniku .....	62
4.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání.....	62
4.3.2 Plánování vzdělávání .....	64
4.3.3 Realizace vzdělávání.....	65
4.3.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání v podniku .....	66
4.3.5 Vzdělávací systém v podniku .....	67
4.3.6 Shrnutí rozhovoru .....	68
4.4 Rozhovory pomocí metody focus group .....	69
4.4.1 Shrnutí rozhovorů .....	72
<b>5 Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>74</b>
5.1 Návrh vzdělávání prostřednictvím umělé inteligence.....	74
5.2 Návrh vzdělávání prostřednictvím virtuální reality .....	77
5.3 Návrh vzdělávání prostřednictvím e-learningu .....	82
<b>6 Závěr.....</b>	<b>85</b>
<b>7 Seznam použité literatury.....</b>	<b>87</b>
7.1 Internetové zdroje.....	90
<b>8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>91</b>
8.1 Seznam obrázků .....	91
8.2 Seznam tabulek .....	91
8.3 Seznam grafů.....	91
8.4 Seznam použitých zkratk.....	91
<b>Přílohy.....</b>	<b>92</b>

# 1 Úvod

Vzdělávání má důležité místo všude ve světě a ve všech oblastech lidského působení, a to nejen v kontextu profesního vzdělávání, ale především celoživotního učení. V dnešním světě se podmínky na trhu společně s politickou situací a legislativou neustále mění a technologie se vyvíjejí. Rychlé tempo změn a vývoje způsobuje zastarávání znalostí a dovedností lidí. Jde o dynamickou dobu, která jde rychle vpřed a nese s sebou mnoho změn a inovací. Právě z toho důvodu je důležité, aby se zaměstnanci seberealizovali, vzdělávali a dokázali tak pružně reagovat na změny. Cílem diplomové práce je zjistit a zhodnotit aktuální stav vzdělávání v podniku a doporučit vlastní návrhy na zefektivnění systému vzdělávání zaměstnanců.

V podnikovém vzdělávání jde především o rozvoj zaměstnanců, díky čemuž získávají kompetence v podobě nových znalostí a dovedností. Podnikové vzdělávání se mnohdy jeví jako záležitost, která není v zájmu podniků. U těchto podniků je důležité si uvědomit, že jsou definovány mimo jiné zaměstnanci, a tudíž i jejich znalostmi. Proto je velmi podstatné, aby se podnik na vzdělávání svých zaměstnanců podílel. Mělo by být v zájmu každého podniku, aby znalosti a dovednosti formoval prostřednictvím investic do vzdělávání. Podnik, který chce prosperovat a mít konkurenční výhodu, musí pečovat o neustálé vzdělávání svých pracovníků. V současné době se podnikové vzdělávání vyznačuje nástupem nových trendů, které se odlišují od tradičních pedagogických metod. Jedním z nich je rozvoj umělé inteligence. Tento způsob je velice individuální a klade důraz na potřeby vzdělávání každého jedince.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První částí je teoretická, která tvoří literární rešerši, v níž jsou definovány základní pojmy a terminologie vztahující se ke zvolenému tématu práce. Tato část charakterizuje význam lidského kapitálu, pojem podnikové vzdělávání a jeho metody, popis procesu vzdělávání zaměstnanců a poukazuje na současné trendy v podnikovém vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Na tento přehled navazuje praktická část, která obsahuje popis a zpracování podnikových dat, zhodnocení současného stavu vzdělávání zaměstnanců v organizaci a následné doporučení návrhů na vzdělávání zaměstnanců.

Prvkem praktické části je polostrukturovaný rozhovor a rozhovor metodou focus group probíhající na pracovišti zaměstnanců. Na základě vyhodnocení aktuálního stavu jsou vypracované návrhy ke zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců v daném podniku.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh systému vzdělávání zaměstnanců ve zvoleném zemědělském podniku RABBIT Trhový Štěpánov, a.s., konkrétně v provozu porážky drůbeže Trhový Štěpánov.

Tento hlavní cíl je realizován splněním dílčích cílů, kterými jsou:

- zpracovat teoretická východiska;
- zjistit aktuální stav vzdělávání zaměstnanců v provozu porážky;
- analyzovat vnitropodnikové dokumenty;
- vytvořit návrhy na zlepšení systémů vzdělávání.

### 2.2 Metodika

Diplomová práce se člení na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla vypracována na základě metody studie odborné literatury.

Pro praktickou část byly zvoleny následující metody sběru dat – finanční analýza podniku, která byla vytvořena za pomoci vnitropodnikových dokumentů, osobní polostrukturovaný rozhovor a rozhovor metodou focus group. Tyto metody byly následně vyhodnoceny. V rámci metodického výzkumu je definován výzkumný soubor, dále jsou zde popsány metody pro sběr dat a jejich analýza.

#### *Metodologie výzkumu*

Metodologií výzkumu je vybrán kvalitativní výzkum. Ten spočívá ve stanovení otázek, na které respondenti odpovídají. Výzkum je tvořen z polostrukturovaného rozhovoru a z rozhovoru metodou focus group. Miovský (2006) mezi výhody kvalitativního rozhovoru řadí:

- pokládání doplňujících otázek;
- možnost projevit procesy;
- eliminuje nevýhody.

### *Metoda sběru dat*

K vypracování teoretické části bylo podstatné využít vhodnou odbornou literaturu. Za použití kvalitativní metody byla získána data, která byla následně vyhodnocena. Kvalitativní metody byly využity celkem dvě, polostrukturovaný rozhovor a metoda focus group. Obě metody jsou podrobněji vysvětleny níže v metodické části diplomové práce.

### *Zpracování a analýzy dat*

Získané odpovědi z rozhovorů byly vyhodnoceny a přepsány do výstupů v praktické části diplomové práce. Za pomoci kvalitativní metody bylo možné zhodnotit aktuální stav vzdělávání v podniku a navrhnout tak nové metody systému vzdělávání v podniku.

### *Výzkumný soubor*

Výběr výzkumného souboru byl proveden metodou záměrného výběru respondentů. Výzkumný soubor je složen ze zástupců několika pracovních pozic provozu porážky drůbeže Trhový Štěpánov, a.s. Pro metodu polostrukturovaného rozhovoru byl zvolen 1 vedoucí pracovník a pro metodu focus group bylo zvoleno 9 zástupců z vybraných pozic. Rozhovory byly provedeny se zástupci administrativních pracovníků, s mistry výroby, s pracovníky porážky a opracování drůbeže a s provozními údržbáři. Pro všechny vybrané zaměstnance byly předem připravené otázky. Ty se týkají zhodnocení aktuálního stavu vzdělávání v podniku. Podrobněji jsou rozhovory popsány níže v metodické části diplomové práce.

## **2.2.1 Finanční analýza podniku**

Finanční analýza obsahuje podrobný finanční rozbor a zhodnocení minulé, aktuální i budoucí situace jakékoliv účetní jednotky. Tato analýza posuzuje strategii podniku. Hlavním úkolem finanční analýzy je vyhotovit podklady pro správné, efektivní a kvalitní rozhodování v rámci řízení podniku. K tomuto vyhotovení jsou využita data z účetnictví, přesněji z účetních výkazů. V rámci finanční analýzy je možné pracovat se dvěma druhy dat. Prvními jsou tzv. data ex post, která slouží pro klasifikaci firemní minulosti. Druhá jsou tzv. data ex ante, ta naopak slouží ke zhodnocení situace podniku do budoucna. Výsledkem analýz je identifikace slabých a silných míst, vybavení, kapitálová struktura, politika řízení zásob a jiné (Růčková, 2019).

## Zdroje dat

Jak již bylo uvedeno výše, finanční analýza vychází především z účetních výkazů. Mezi tyto výkazy se řadí rozvaha, výkaz zisku a ztrát a příloha. Dohromady tvoří tzv. účetní závěrku.

Rozvaha obsahuje přehled o aktivech a pasivech podniku. Je sestavována k určitému datu. Rozvaha může být zahajovací (k počátku činnosti), počáteční (k počátku účetního období) a konečná (k poslednímu dni účetního období).

Výkaz zisku a ztrát zahrnuje jednotlivé výnosy a náklady firmy, na základě kterých je vypočítán výsledek hospodaření (dále jen VH) za účetní období. VH je získán na základě výpočtu rozdílu mezi výnosy a náklady. Výsledek může být kladný, tedy zisk, nebo záporný, tedy ztráta.

Příloha obsahuje doplňující údaje k rozvaze, výkazu zisku a ztrát a k datům v nich uvedených. Dále obsahuje informace o změnách, které proběhly za uplynulé účetní období, a charakteristiku organizační struktury.

Finanční analýza podniku pro účely této diplomové práce je vytvořena z dat získaných z výroční zprávy za rok 2022. Výroční zpráva podniku byla poskytnuta vedením podniku. K výpočtům je využita rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Rozvaha a výkazy se nacházejí v (příloha č. 1,2). Na základě výkazů jsou vypočítány hlavní poměrové ukazatele. Mezi ně patří:

- ukazatele likvidity;
- ukazatele zadluženosti;
- ukazatele rentability.

## Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity Podle (Synek, 2011): „*Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky.*“

Obecně tedy ukazatele likvidity představují platební schopnost neboli solventnost firmy. K jejich výpočtu se využívají data za krátké období, zpravidla jeden měsíc.

Ukazatele likvidity se vypočítávají ve třech stupních:

- 3. stupeň (běžná) =  $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$

Běžná likvidita měří schopnost podniku splatit své krátkodobé finanční závazky pomocí oběžných aktiv. Tento ukazatel ukazuje, do jaké míry by měl být podnik schopný splatit všechny závazky splatné do 1 roku oběžných aktiv. Hodnota běžné likvidity by měla být vyšší než 1, což ukazuje, že má podnik dostatek aktiv k pokrytí svých závazků. Tento ukazatel by měl dosahovat hodnoty 1,5 až 2. Likvidita 3. stupně se používá pro běžnou orientaci o platební pohotovosti (mobilitě) podniku. Poměr menší, než 1 vypovídá o tom, že podnik je zcela nelikvidní, naopak příliš vysoká hodnota ukazatele ukazuje na neproduktivní využití vložených prostředků.

- 2. stupeň (pohotová) = 
$$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita je spočítána jako poměr mezi tzv. pohotovými oběžnými aktivy a krátkodobými závazky se splatností do 1 roku. Tento ukazatel měří schopnost hradit své závazky pomocí nejlikvidnějších aktiv mimo zásoby. Ukazatel charakterizuje schopnost podniku krýt svými pohledávkami a peněžními prostředky své běžné potřeby a krátkodobé dluhy (např. splátky krátkodobých úvěrů). Likvidita 2. stupně by měla dosahovat hodnoty 1 až 1,5. Hodnoty pod 1 znamenají, že společnost není schopna v případě potřeby hradit své stávající krátkodobé závazky pomocí nejlikvidnějších aktiv.

- 1. stupeň (okamžitá) = 
$$\frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Dosažením do vzorce zjistíme, do jaké míry je podnik schopen krýt své krátkodobé závazky. Tím pádem čím vyšší tento poměr je, tím lépe je podnik schopen pokrýt provoz, a tím je více schopen krýt rizika neočekávané změny. Ukazatel charakterizuje schopnost podniku krýt svými peněžními prostředky své běžné potřeby. Jde o tzv. placení Cash (hotovými penězi). Okamžitou likviditu lze považovat za přiměřenou, když se hodnota ukazatele pohybuje mezi 0,2 až 0,5.

### **Ukazatele zadluženosti**

Pojem zadluženost označuje skutečnost, kdy podnik používá k financování svých aktivit kromě vlastních zdrojů také cizí zdroje, tedy dluh.

Nejdůležitějšími zdroji financování jsou vlastní kapitál a dluh. „*Ukazatel zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluhu.*“ (Synek, a kol., 2015) Hodnota, která je doporučená, se pohybuje v rozmezí 30 a 60 % (Knápková, a kol., 2017).

Ukazatel je podstatný především pro banku. Právě ta, pomocí míry zadluženosti rozhoduje o tom, zda poskytne úvěr, či nikoliv. Udává, do jaké míry mohou být ohroženy nároky věřitelů (Knápková, a kol., 2017).

- $$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability informují o efektivitě vloženého kapitálu, ziskovosti, hospodárnosti a výnosnosti. Ovlivňují je ukazatele aktivity, zadluženosti i likvidity. Mezi tyto ukazatele patří rentabilita tržeb (ROS), výnosnost celkových aktiv (ROA) a výnosnost vlastního kapitálu (ROE).

- $$\text{ROA} = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Rentabilita aktiv je klíčovým měřítkem rentability. Čím je jeho hodnota vyšší, tím lépe pro podnik.

- $$\text{ROE} = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

ROE především vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu. Je významný především pro majitele firmy. Vlastní kapitál zahrnuje emisní ážio, základní kapitál, zákonné a jiné fondy vytvořené ze zisku a zisk z běžného období.

- $$\text{ROS} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celkové tržby}} * 100$$

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

### **2.2.2 Kvalitativní výzkum**

V pedagogickém výzkumu jsou dvě základní orientace – kvantitativní a kvalitativní výzkum. V této diplomové práci dochází k použití pouze kvalitativního výzkumu.

Kvalitativní, nebo také jinak řečeno psychologický výzkum, analyzuje příčiny, vztahy a závislosti u zkoumané jednotky. V porovnání s kvantitativním výzkumem se realizuje na menších vzorcích. Mezi metody tohoto výzkumu řadíme například přímé dotazování, přiřazovací techniky, testy barev, doplňování vět, skupinový rozhovor nebo brainstorming (Kozel, 2006). Autorka ve své práci využívá metodu polostrukturovaného rozhovoru a metodu focus group.

Rozhovor je interakční situace, ve které výzkumník klade otázky respondentovi. Od běžného rozhovoru se liší tím, že se uskutečňuje s jasným odborným zaměřením, otázky jsou standardizované, zaměřené na určité oblasti a interpretace výsledků je často kvalitativního a kvantitativního charakteru. Ve fázi sestavování rozhovoru, hned v úvodu, všechny seznámíme s tématem rozhovoru, stanovíme jeho cíle, připravíme strukturu rozhovoru a také musíme zvážit, zda budeme odpovědi zapisovat, nebo např. nahrávat na magnetofon. V úvodu rozhovoru seznámíme respondenta s tím, proč a za jakým cílem rozhovor provádíme, a také, zda je rozhovor anonymní, nebo ne. Samotný rozhovor dělíme na standardizovaný, nestandardizovaný, individuální, skupinový, otevřený nebo skrytý. Otázky musí být správně formulované, krátké, srozumitelné a přizpůsobené schopnostem respondenta (Farkašová, 2006).

#### **Polostrukturovaný rozhovor**

První část kvalitativního výzkumu byla zpracována za pomoci polostrukturovaného rozhovoru. Byl využit standardizovaný otevřený rozhovor, kde otázky pro výzkum byly předem určeny a mají tak otevřený charakter (Kallio, 2016). Polostrukturovaný rozhovor je na rozdíl od strukturovaného rozhovoru více neformální a konverzační.

Polostrukturovaný rozhovor byl proveden dne 18. 12. 2023 s vedoucím pracovníkem provozu v prostorách podniku. Se souhlasem dotazovaného byl rozhovor nahráván pomocí záznamníku. Rozhovor byl veden jako anonymní. Cílem rozhovoru je zjištění aktuálního stavu a způsobu procesu vzdělávání ve vybraném zemědělském provozu. Seznam otázek je k dispozici v (příloha č. 6).



Otázky pro rozhovor byly předem připraveny a rozděleny do více částí. Zprvu jsou otázky zaměřeny na způsob vzdělávání v podniku a jeho plánování, realizace a následná kontrola. Dále se otázky týkají vzdělávání zaměstnanců při nástupu do zaměstnání. V druhé části jsou otázky zaměřeny na vyhodnocení stavu vzdělávání z pohledu vedoucího pracovníka.

### **Metoda focus group**

Metoda focus group neboli ohniskové rozhovory jsou jednou z hlavních metod kvalitativního výzkumu. Jedná se o skupinový rozhovor, kde nejde pouze o pokládání otázek a reakce účastníků, důraz je zde kladen na interakci v dané skupině, kterou vyvolávají témata prezentovaná moderátorem. Cílem této metody je zjištění, jak účastníci o tématu diskuze přemýšlejí a jaký je jejich názor na dané téma. Barbour a Morgan (2017) definují tuto metodu jako: „*Focus Group je metodologickým nástrojem, který vyvolává specifický druh sociální interakce ve vztahu k určitému problému (ohnisku). Ačkoliv se Focus Group nedá přirovnat k přirozené diskusi, umožňuje výzkumníkovi pozorovat sociální reprezentaci a proces vzniku myšlenek.*” Pro správné fungování této metody je důležité, aby byla stanovena role moderátora. Ten dohlíží na vývoj celého rozhovoru. Jeho úkolem je držet rozhovor v chodu a zároveň dohlížet na předem připravené osnovy (Kozel, 2011).

V diplomové práci tato metoda slouží k objasnění méně srozumitelných výsledků šetření z polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem.

Skupinový rozhovor byl proveden dne 9. 1. 2024 v prostotách podniku. Rozhovor byl se souhlasem všech respondentů nahráván. Délka skupinového rozhovoru se pohybovala okolo 60 minut. Rozhovor byl veden dle předem připraveného scénáře s prostorem k diskusi mezi účastníky. Respondentům byly pokládány otázky ohledně průběhu zaškolování na danou pozici, kvalitu zaškolování, spokojenost účastníků a zda je současný způsob vzdělávání dostatečný. Seznam otázek je k dispozici v (příloha č. 7).

### 3 Teoretická východiska

Cílem kapitoly je shrnout nejdůležitější poznatky v oblasti vzdělávání zaměstnanců, což vyplývá z cíle práce.

#### 3.1 Vývojové etapy personální práce

Dle Kocianové (2012) a Šikýře (2016) jsou jednotlivé koncepce a vývojové etapy personalistiky následující: personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. V těchto etapách lze vidět, jak se měnil pohled na význam lidí a personální práci z hlediska snahy o dosažení úspěchů v organizaci. Průběh vývoje je zachycen v tabulce níže:

**Tabulka 1** Vývojové etapy personální práce

	<b>Období</b>	<b>Lidé</b>	<b>Personální práce</b>
<b>Personální administrativa</b>	Od desátých až dvacátých let 20. století	Pracovní síla	Jak zaměstnávat?
<b>Personální řízení</b>	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Konkurenční výhoda	Jak využívat?
<b>Řízení lidských zdrojů</b>	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století	Unikátní bohatství	Jak rozvíjet?

*Zdroj: Šikýř (2016), vlastní zpracování*

Jak tabulka popisuje, historicky první koncepcí personální práce byla personální administrativa. V tomto období bylo na lidi pohlíženo jen jako na pracovní sílu. V další etapě se již lidé zaměřovali na personální management. Ten měl na starost řízení a budování strategie v řízení lidských zdrojů. Pracovníci v této etapě byli bráni jako konkurenční výhoda. Historicky třetí etapu představuje řízení lidských zdrojů. Cílem této koncepce je rozvíjet organizaci jako celek a dlouhodobě plánovat (Šikýř, 2016).

##### 3.1.1 Personální administrativa

Personální administrativa představuje první etapu personální práce. Tato etapa je považována za nejstarší přístup. Etapa vznikla za účelem zvyšování produktivity a efektivnosti zaměstnanců na určité pracovní pozici.

V té době plnili personalisté administrativní úkoly spjaté se zaměstnáváním lidí, vybírali, hodnotili a odměňovali zaměstnance. Výběr zaměstnance, který je vhodný na danou pracovní pozici, je základní činností personální práce. V tu dobu je zaměstnanec označen pouze jako pracovní síla, nezáleží zde na motivaci či kvalifikaci pracovníka (Šikýř, 2016).

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

### **3.1.2 Personální řízení**

V personálním řízení začali personalisté vnímat zaměstnance jako konkurenční výhodu. Tato etapa je založena na tom, že zaměstnanci jsou v první řadě lidé a nemělo by se s nimi zacházet jako s kusem nicotné věci. Teorie zastává předpoklad, že lidé nejsou stroje. Firemních cílů lze dosáhnout právě za pomoci zaměstnanců, proto jsou podniky na zaměstnancích závislí. Personální management má podle Bedrnové (2002) dvě samostatné funkce, které se vzájemně ovlivňují. První je vytváření podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků. Za tyto činnosti odpovídá personální útvar podniku. Tyto činnosti jsou právní, ekonomické, organizační aj. Druhou oblastí je vedení lidí, při němž jde o ovlivňování vědomí a jednání zaměstnanců.

### **3.1.3 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů představuje třetí koncepci personální práce. Tato koncepce se začala prosazovat od 80.–90. let 20. století. Řízení lidských zdrojů popisuje lidi jako nejdůležitější zdroj bohatství a klade důraz na aspekt personální práce. Koncepce poskytuje manažerům nástroje, díky kterým lze snadno ovlivnit produktivitu práce. Výkonovou složku tvoří především linioví manažeři. Tento pojem lze vymezit jako strategický přístup k získávání, výběru, zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování pracovníků v organizaci (Armstrong; Taylor, 2015). Vodák a Kucharčíková doplňují, že jde o předem promyšlený logický přístup k řízení a vedení lidí, který napomáhá k dosažení cílů organizace.

Dle Armstronga (1999) jsou lidské zdroje: „*Strategický a logický promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.*“

Cíle řízení lidských zdrojů jsou:

- zajistit cílevědomé a kvalifikované pracovníky pro dosažení cílů organizace;
- přispět k rozvoji firemní kultury;
- snaha o kvalitní pracovní vztahy na pracovišti a prohlubování důvěry mezi zaměstnanci a jejich manažery (Armstrong; Taylor, 2015).

Řízení lidských zdrojů má snahu o vytvoření balance mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Je zde optimálně využita pracovní síla, formují se týmy a zefektivňuje vedení lidí. Je důležité, aby organizace byla schopná získat lidské zdroje a využít je takovým způsobem, který zabezpečí stanovené cíle organizace. Od předchozích koncepcí odlišuje řízení lidských zdrojů mnoho charakteristik, kterými jsou:

- využívání strategického přístupu k dosahování cílů podniku;
- respekt ke vnějším podmínkám - ekonomické, kulturní, politické, technické, právní, přírodní, technologické, demografické, sociální aj.;
- personální práce se týká vedoucích zaměstnanců;
- důraz na kvalitu pracovního života a spokojenosti zaměstnanců;
- důraz na silnou organizační kulturu;
- ředitel lidských zdrojů má být součástí vrcholového vedení organizace (Šikýř, 2016).

### **3.1.4 Lidské zdroje**

Pro fungování skoro každé společnosti jsou podstatnou součástí čtyři základní zdroje:

- finanční;
- materiál (stroje, materiál, aj.);
- lidské;
- informační.

Pracovníci ve společnostech jsou jejím motorem a jsou uváděni jako její nejvýznamnější zdroj. Problematika personální politiky firmy a řízení lidských zdrojů tvoří vnitřní procesy firmy a organizace činností při získávání a výběru zaměstnanců, přijímání zaměstnanců a jejich odměňování (Palán, 2002).

Rozvoj profesní kariéry pracovníka je výsledkem vzájemného působení mezi možnostmi, které nabízí organizace v souladu se svými cíli a představami zaměstnance. (Mayerová; Růžička, 2000).

Řízení lidských zdrojů je důležité pro organizaci, která se chce dále rozvíjet a uspět v konkurenčním boji při stále probíhajících změnách prostředí. V zájmu podniků je zkvalitňovat lidské zdroje a věnovat pozornost jejich rozvoji. Schopní lidé jsou pro podnik klíčovým a rozhodujícím prvkem udržení a dalšího zvyšování konkurenceschopnosti.

*„Lidé představují nejcennější zdroj každého podniku, nestačí totiž, aby byl podnik vybaven kvalitními technickými prostředky a technologiemi. Přidanou hodnotu vytvářejí v organizaci lidé jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by jakékoliv technické vymoženosti a řešení zůstaly nevyužité nebo by vůbec nevznikly.“* (Vodák; Kucharčíková, 2011)

### **3.1.5 Modely řízení lidských zdrojů dle autorů**

Armstrong a Taylor (2015) popisují šest modelů řízení lidských zdrojů, které vymezují pojetí a vysvětlují fungování řízení lidských zdrojů. Jedná se o následující modely:

- Model shody;
- Harvardský model;
- Kontextový model;
- 5-P model;
- Evropský model;
- „Tvrdý“ a „Měkký“ model

V modelu shody jde o sjednocení struktury organizace a řízení lidských zdrojů tak, aby směřovaly k dosažení strategických cílů organizace. Dle autorů navržením tohoto modelu byl uskutečněn první krok k vymezení koncepce strategického řízení lidských zdrojů.

Harvardský model poprvé zveřejnili Beer, Spector, Lawrence, Mills a Walton v roce 1984 (Dvořáková, 2012). Za hlavní aktéry jsou v tomto modelu považováni manažeři, kteří jsou do organizace schopni přinést něco nového (Dvořáková, 2012).

Kontextový model řízení lidských zdrojů klade důraz na působení vnějších vlivů na organizaci, jejichž vliv byl v ostatních modelech podceňován (Armstrong; Taylor, 2015).

Dle autorů tento model propojuje systém řízení lidských zdrojů s okolím, ve kterém se vytváří. Díky tomuto souladu je možné v organizaci zvládat a využívat změny jako příležitost k dalšímu zvyšování výkonu organizace.

5-P model popisuje fungování řízení lidských zdrojů v rámci pěti určitých prvků. Dle autorů Armstronga a Taylora (2015) se jedná o následující prvky:

- pojetí lidských zdrojů;
- politika lidských zdrojů;
- programy lidských zdrojů;
- praxe lidských zdrojů;
- procesy lidských zdrojů.

Mezi charakteristiky evropského modelu dle autorů patří dialog mezi sociálními partnery, důraz na společenskou odpovědnost, multikulturní organizace, podíl na rozhodování a soustavné vzdělávání (Armstrong; Taylor, 2015).

„Tvrdé“ a „měkké“ je model, kdy „tvrdé“ pojetí zdůrazňuje racionální řízení lidských zdrojů tak jako u ostatních zdrojů, zatímco „měkké“ pojetí zdůrazňuje význam komunikace, stimulace a vedení lidí (Armstrong; Taylor, 2015). Tito autoři ale upozorňují na to, že „tvrdé“ a „měkké“ pojetí řízení lidských zdrojů se vzájemně nevylučuje a v praxi se oba přístupy spíše doplňují.

### **3.1.6 Lidský kapitál**

*„Lidský kapitál můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů.“* (Vodák; Kucharčíková, 2011)

Nejvýznamnější rolí v organizaci zauímají lidé. Právě oni jsou hlavní aktéři požadovaných znalostí a dovedností. Zaměstnávat vhodný lidský kapitál je základem pro každou organizaci. Ta se o něj musí dále starat, pečovat a rozvíjet ho. Současně je pro instituce důležité, aby kvalitní pracovníci byli součástí organizačního kapitálu (Vodák; Kucharčíková, 2007).

Člověk, který je schopen přijímat různé podněty z okolí, má pro firmu velký potenciál. Pro firmu je nejdůležitější čelit interním i externím změnám prostředí a lidský kapitál je klíčem k úspěchu firmy.

Osobní potenciál člověka tvoří souhrn charakteristik osobnosti – sklony k určitým činnostem nebo profesi, předpoklady pro danou práci, nadání (Vodák; Kucharčíková, 2007).

Lidský kapitál představuje dovednosti a kompetence zaměstnance. Vzdělávání a odborná příprava jsou investice, které přispívají k produktivitě. Důležité je nejen přijímat vhodné zaměstnance a snaha o jejich udržení v organizaci, ale také udržování vhodných pracovních podmínek pro jejich práci, udržení jejich dlouhodobé spokojenosti a nabídnout vhodné pracovní uplatnění.

### 3.1.7 Motivace

Motivace představuje ochotu zaměstnanců zlepšit jejich znalosti, dovednosti a schopnosti. Motivaci podporující vzdělávání zaměstnanců lze rozdělit do čtyř částí (Urban, 2017):

- motivace před zahájením vzdělávání;
- motivace v průběhu vzdělávání;
- motivace založená na ověřování nových dovedností;
- motivace opírající se o odměny či sankce založené na osvojení nebo praktickém využívání nových schopností.

Ke vzdělávání musejí být namotivováni nejen zaměstnanci, ale hlavně samotný podnik musí mít motiv k investicím do vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání také podporuje růst motivace pracovníků a zvyšuje jejich samostatnost a zodpovědnost aj. (Vodák; Kucharčíková, 2011).

V případě motivace jsou zvláště důležité dvě teorie motivace – teorie očekávání a teorie cíle. Podle teorie očekávání je chování jedince poháněno očekáváním dosažení něčeho, co považuje za žádoucí. Když lidé cítí, že jim výsledky učení něco přinese, jejich motivace je vyšší. Podle teorie cíle je motivace vyšší, když se lidé zaměřují na dosažení konkrétních cílů, když jsou tyto cíle akceptovány a když jsou dosažitelné a mají-li zpětnou vazbu týkající se jejich výsledků (Armstrong; Taylor, 2015).

Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je významným prvkem vzdělávacího procesu. Ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Tato motivace se pak projeví:

- v pozitivním vztahu zaměstnanců ke vzdělávání, ochota se učit a rozvíjet;
- ve vysokém stupni flexibility zaměstnanců, ochota reagovat na změny;
- praktické využití získaných vědomostí a dovedností;

- změna postoje zaměstnanců k organizaci.

V dnešní době, která se globalizuje a probíhá mnoho dynamických změn, se vzdělávání stává rozhodující silou úspěšných organizací. Je důležité udržovat vědomosti a dovednosti zaměstnanců na potřebné úrovni. Pro organizaci je důležité mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Jednou z důležitých kompetencí manažerů je schopnost motivovat své spolupracovníky (Vodák; Kucharčíková, 2011).

### **3.1.8 Znalost, schopnost, dovednost**

Zaměstnanci a lidské zdroje jsou pro společnost velmi důležitým prvkem. Konkurenční výhoda společnosti spočívá ve způsobu, jakým zaměstnanci nakládají se svými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi. Dle Walkera (2003) patří mezi nejvýznamnější přínosy pracovníků ty, které vycházejí ze znalostí.

Se znalostním podnikem úzce souvisí pojem management znalostí. Úlohou tohoto pojmu je dle Urbancové (2013) orientace znalostí pracovníků organizace na dosažení cíle.

Management znalostí rozlišuje dvě základní skupiny znalostí:

- explicitní: dle Mládkové (2008) je lze vyjádřit pomocí dat, tedy formálním jazykem.;
- tacitní: dle Mládkové (2008) jsou vytvářeny interakcí explicitních znalostí a zkušeností, dovedností, osobních představ a intuice jedince nebo skupiny lidí.

*„Tacitní znalosti inklinují v růstu s růstem množství zkušeností.“* (Šubrt a kol., 2010)

Součástí tacitní znalosti je i znalost implicitní, která je uložena v hlavě pracovníka, ale je možné tuto znalost převést do explicitní podoby (Urbancová, 2013).

## **3.2 Podnikové vzdělávání**

Podnikové vzdělávání je úzce spojeno s řadou dalších personálních činností, i tak se jedná o jednu z nejdůležitějších činností personální práce. Podnikové vzdělávání je proces, který je organizovaný podnikem, a vychází z celkové podnikové strategie. Zahrnuje povinné i kvalifikační vzdělávání zaměstnanců (Bartoňková, 2010).

Podnikové vzdělávání zahrnuje souhrn aktivit, které jsou zajišťované podnikem. Je obvykle zabezpečováno personálním útvarem, nebo samostatným útvarem pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. Firemní vzdělávání je nejčastěji uskutečňováno formou spolupráce podniku s externími odborníky nebo vzdělávacími institucemi.



Ve firmě se také rozhoduje, zda bude vzdělávání probíhat prezenční formou, distančně, nebo zda se využije e-learning. Součástí rozhodnutí je také doba na realizaci vzdělávací akce a její financování. Některé firmy staví svou personální politiku na mladých lidech, spolupracují s vysokými školami a navazují pracovní vztahy se studenty již během studia (Tureckiová, 2004).

Firemní vzdělávání lze dělit na:

- vstupní vzdělávání: vzdělávání nových zaměstnanců, kteří nastupují do firmy;
- firemní vzdělávání stávající: zdokonalování zaměstnanců, kteří již vstupním vzděláváním prošli.

Firemní vzdělávání mimo jiné zdokonaluje zaměstnance v postoji vůči změnám. Zdroje změn, se kterými se zaměstnanci můžou potýkat, jsou interní, anebo externí. Interní změny mohou být např. změna interních produktů, interních pravidel. Externí změny pak např. změna zákona, změna legislativy, změny poptávky na trhu.

V současné době se stává nejdůležitějším úkolem personální práce péče a formování pracovních schopností pracovníků. Proto již nestačí tradiční vzdělávání pracovníků, např. zácvik, přeškolení či doškolení, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širších znalostí a dovedností (Koubek, 2015).

Nejdůležitějšími důvody, kterým se musí společnosti věnovat při rozvoji a vzdělávání zaměstnanců, pro úspěch a konkurenceschopnost, jsou:

- vznik nových technologií;
- měnící se technika v organizacích;
- pravidelné organizační změny;
- změna organizace práce;
- rozvoj informačních technologií;
- orientace na kvalitu výrobků a služby (Koubek, 2015).

### **3.2.1 Vymezení a cíle podnikového vzdělávání**

Dle Koubka (2015) záleží v podnikovém vzdělávání na:

- velikosti podniku;
- čase i prostoru (tzn. v jakém prostředí podnik působí, spojené s kulturou a vzděláním obyvatel v dané zemi aj.);
- povaha práce;
- používaná technika a technologie, a jiné faktory.

Palán (2002) vymezuje podnikové vzdělávání jako systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností, včetně motivace zaměstnanců organizace.

Je nutné, aby podnik vzdělával své zaměstnance, tím pak zhodnocuje lidské zdroje, které posléze využívá k dosažení stanovených cílů. Firma tak investicí do zaměstnanců dosahuje lepších výkonů a optimálně využívá jejich schopnosti.

Cílem pravidelného vzdělávání zaměstnanců je jejich dostatečná příprava na změny spojené s chodem celé organizace. Právě připravenost je jedním z faktorů, díky kterému má podnik konkurenční výhodu. Dalšími faktory jsou motivace a schopnosti pracovníků. Pravidelné vzdělávání také souvisí s personálním rozvojem pracovníků, tedy s kariérou pracovníků a jejich následným postupem v hierarchii organizace (Šikýř, 2016).

Cíle podnikového vzdělávání tak musí být v souladu s podnikovou strategií – mají pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů. Armstrong (1999) mezi konkrétní cíle podnikového vzdělávání řadí:

- rozvoj dovedností a schopností pracovníků a zlepšení jejich výkonu;
- pomoci lidem v růstu a rozvoji v organizaci;
- snížení množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků.

### 3.2.2 Formy podnikového vzdělávání

Dle Dvořákové (2007) je forma vzdělávání popisována jako: „*Druh procesu, při kterém dochází k tomuto předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností.*“ V praxi se rozlišuje mnoho kritérií, podle kterých se jednotlivé formy dělí. Mezi nejzákladnější patří kritérium didaktické. To umožňuje vzdělávaným soustředit se na výuku a naučit se v daném čase co nejvíce. Dále pak ekonomické kritérium, kdy je třeba hospodárně využívat veškeré náklady, které souvisejí se vzděláváním. Mužík (2005) uvádí, že didaktické formy se dělí na různá hlediska a rozděluje je dle:

- časového hlediska;
- prostředí vyučování;
- dle organizačního uspořádání studujících;
- dle stavu systému, v nichž vzdělávání probíhá, tyto systémy se rozdělují na živé (lektor) a neživé (vyučovací technika);
- dle zaměření pedagogické akce.

Dle Palána (2002) jsou formy, a to nejen podnikového vzdělávání, nejčastěji rozděleny do tří základních kategorií učebních činností. Jde o formální vzdělávání, které je realizováno mimo pracoviště, ve vzdělávacích institucích, neformální vzdělávání, které se realizuje prostřednictvím veřejných institucí a jiných organizací, a informální vzdělávání, které probíhá ve volném čase na základě získávání vědomostí, dovedností a schopností.

Podobným způsobem formy vzdělávání dospělých dělí i Dvořáková (2007):

- řízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti;
- řízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti;
- neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti;
- řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (například stáž);
- neřízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti;
- neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (celoživotní sebevzdělávání).

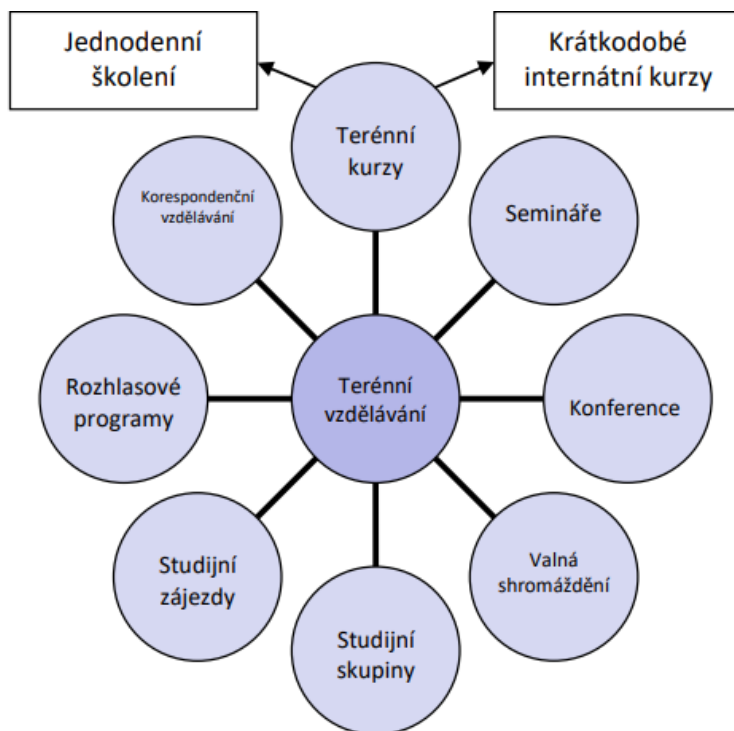
Další pohled na dělení forem vzdělávání dospělých přináší Barták (2007):

- monologické – ústní podání od lektora, informace jsou strukturované, nejčastěji přednášky, vyprávění, referát aj.;
- dialogické – aktivní dialog lektora se vzdělávaným, důležitým prvkem je otázka;
- skupinové, složené a kombinované - prostřednictvím diskusí, skupinových prací aj.

Poslední uvedení rozdělení forem pro účely této diplomové práce je podle místa, kde se vzdělávání uskutečňuje. Nejpodrobnější rozdělení je dle Mužíka (2005) následující:

- přímá výuka – osobní kontakt vzdělávaného s lektorem, nákladově náročné;
- kombinovaná výuka – vyšší podíl individuálního studia, reakce na současný trend distanční výuky;
- korespondenční vzdělávání – využíváno prostřednictvím softwarových programů, internetu a jiných multimédií, také se zde využívá e-learning, on-line kurzy aj.;
- terénní vzdělávání – koná se mimo standardní vzdělávací zařízení, tedy v terénu. „*Jde o specifickou formu osvěty, která má šířit specifické myšlenky, stimulovat postoje a sjednocovat názory.*“ (Palán, 2002);

**Obrázek 1 Terénní vzdělávání**



*Zdroj: Mužík, 2005*

- sebevzdělávání – nejvyšší stupeň vzdělávání v kontextu celoživotního učení, rozšíření všeobecného vzdělání, ale i orientované dovednosti (politika, náboženství, aj.)

### **3.2.3 Náklady na podnikové vzdělávání**

Náklady na podnikové vzdělávání se mění dle počtu vzdělávaných, požadavků na vzdělávání, vybrané metody, instituce, které vzdělávání realizují, na místě i čase. Do těchto nákladů je nutné započítat nejen náklady přímé, kterými jsou náklady za ubytování, dopravu, lektory, stravu aj., ale také náklady za vynaložený čas všech zaměstnanců, kteří se účastní takového vzdělávání (Vodák; Kucharčíková, 2011).

Dle autorů Matouškové a Kofroňové (2006) zahrnují náklady na podnikové vzdělávání tři hlavní položky:

- přímé náklady – platby externím organizacím za realizaci vzdělávací aktivity, náklady na cestovné, ubytování a stravování;
- mzdové náklady školených zaměstnanců;
- rozdíl mezi příspěvky podniků do národních nebo regionálních fondů dalšího vzdělávání a příjmy z těchto nebo jiných fondů na vzdělávání zaměstnanců.

K těmto nákladům zaměstnavatele je ještě nutné přičíst náklady, které s sebou nese zaměstnanec. „Zatímco náklady, které nese podnik, jsou viditelné a kalkulatelné, náklady, které nese zaměstnanec, jsou skrytější. K přenosu nákladů na zaměstnance může docházet například tak, že práci, kterou má vykonávat školící se zaměstnanec, musí v době jeho nepřítomnosti vykonávat kolegové, pokud to charakter a organizace práce dovolí, pokud ne, potom příslušný pracovník musí zvládnout svou práci v kratším termínu, tedy s vyšším pracovním nasazením nebo nehonorovanou přesčasovou prací.“ (Matoušková, Kofroňová, 2006)

### **3.2.4 Vzdelávání, rozvoj, učení**

Vzdelávání dospělých lze chápat jako „Komplexní systém institucionálně organizovaných i individuálních vzdělávacích aktivit, které nahrazují, doplňují, nebo jinak obohacují počáteční vzdělání dospělých osob, které záměrně rozvíjejí znalosti a dovednosti, hodnotové postoje, zájmy a jiné osobní a sociální kvality, potřebné pro plnohodnotnou práci i mimo pracovní život.“ (Barták, 2007)

Vzdelávání je proces, při kterém vzdělávaný získává nové dovednosti, znalosti a schopnosti. Je to nejdůležitější forma investice do lidského kapitálu (Armstrong, 1999).

Základním pojmem problematiky týkající se oblasti vzdělávání je slovo management. Základní význam slova management je snadno odvoditelný z anglického výrazu „to manage“, což v českém překladu znamená řízení, ovládání či spravování. V tomto slova smyslu lze management označit jako funkci podniku, která má na starost vykonávání činnosti, jako je řízení organizační jednotky nebo řízení určité podnikové činnosti. Managementem mohou být ale také označování lidé, jakožto řídicí pracovníci, respektive manažeři. Tyto osoby jsou pověřeny řízením jednotlivých podnikových úseků. Cílem tohoto řízení je snaha dosáhnout podnikových cílů (Sakslová a Šimková, 2006).

Cílem vzdělávání je podle Jana Bartáka (2007) působení školitele na účastníka vzdělávání, který je vymezený odborným obsahem učiva, který očekává od účastníka výsledek v podobě odborných, praktických a profesních dovedností. „Jde o zvýšení odbornosti, doplnění znalostí anebo dosažení určité kvalifikační úrovně.“

Vzdelávání je dle Armstronga a Taylora (2015) proces, během kterého osoba nabývá a rozvíjí nové dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje.

Hroník (2007) člení oblasti vzdělávání na:

- funkční – navazuje na popis práce a zabezpečuje výkon práce zaměstnance;
- doplňkové funkční vzdělávání – rozšiřuje vzdělávání;
- manažerské – má mnoho podob, například týmové řešení problémů nebo rozvoj manažerských dovedností;
- jazykové;
- IT školení;
- účelové – rozvoj měkkých dovedností;
- školení ze zákona – vzdělávací činnosti dané ze zákona.

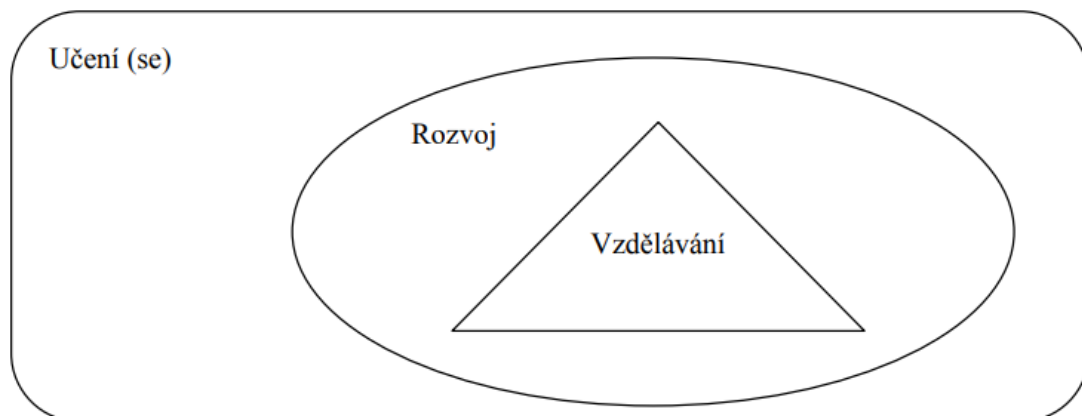
V současné době se podniky zaměřují čím dál tím více na rozvojové aktivity, které formují pracovníkovu flexibilitu a připravenost na změny. Tradiční způsoby vzdělávání pracovníků již nejsou dostačující, proto je nutné, aby vzdělávání a formování pracovních schopností bylo celoživotním procesem. Vzdělávání pracovníků zařazujeme do personální činnosti, která zahrnuje řadu aktivit.

Dvořáková Z. a kol. (2007) definovala rozvoj jako rozšiřování sociálního a pracovního potenciálu člověka, který vychází z předpokladu, že investování do lidí se zhodnotí ve formě zvyšování týmového, podnikového, ale i individuálního výkonu. V oblasti rozvoje dochází k dalšímu vzdělávání a rozšiřování kvalifikace pracovníka. V této oblasti se formují pracovní schopnosti a rozvíjí se zde osobnost jedince. Rozvoj se zaměřuje na kariéru pracovníka, na pracovní potenciál a na jeho osobnost. Cílem je zvýšení pracovního výkonu zaměstnance a šance pro pracovníky ve vnějším trhu práce. Mezi činnosti se řadí vzdělávání v oblasti vedení lidí, jazykové vzdělávání a jiné. Vodák a Kucharčíková (2011) rozdělují vzdělávání do jiných tří skupin:

- musí se realizovat – nároky jsou často dané zákonem;
- mělo by se realizovat – pro užitek podniku;
- podnik je chce realizovat.

Učení je proces změny, v níž je zahrnuto nejen nové vědění, ale i nové konání. Rozlišujeme dva druhy učení se, spontánní a záměrné (organizované). Pozornost ale soustředíme především na učení organizované, které reprezentuje vzdělávání (Hroník, 2007). Hlavní překážkou v učení může být to, že není dostatečně organizováno nebo manažersky podporováno.

**Obrázek 2 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání**



*Zdroj: Hroník F., 2007*

### **3.2.5 Oblasti podnikového vzdělávání**

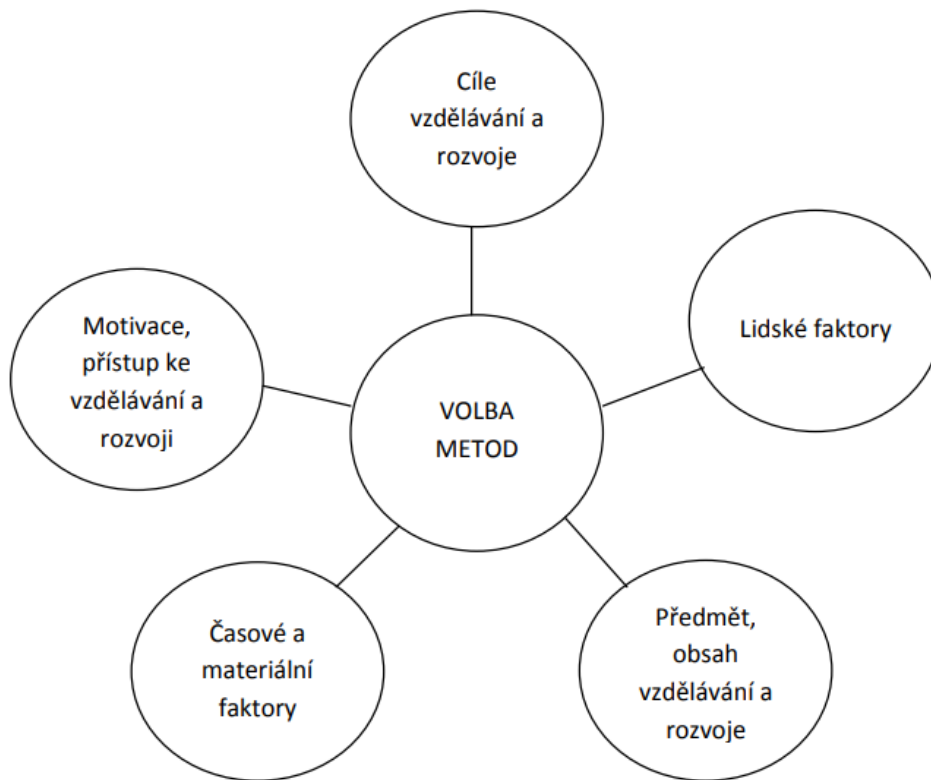
Díky vzdělávání se pracovníci prohlubují schopnosti, dovednosti a znalosti. Vzdělávání pracovníků během jejich působení v organizaci tvoří:

- zaškolení – k této formě dochází při nástupu do zaměstnání nebo při přesunu na jinou pozici;
- doškolování – osvojení náplně práce;
- rekvalifikace – získání nových schopností, dovedností a znalostí;
- rozšiřování kvalifikace – získání nových schopností, dovedností a znalostí pro rozšíření zaměstnancovy kvalifikace (Šikýř, 2016).

Koubek (2009) uvádí, že v systému formování pracovních schopností člověka se rozeznávají tři základní oblasti vzdělávání:

- oblast všeobecného vzdělávání;
- oblast odborného vzdělávání;
- oblast rozvoje.

**Obrázek 3** Systém formování pracovních schopností člověka



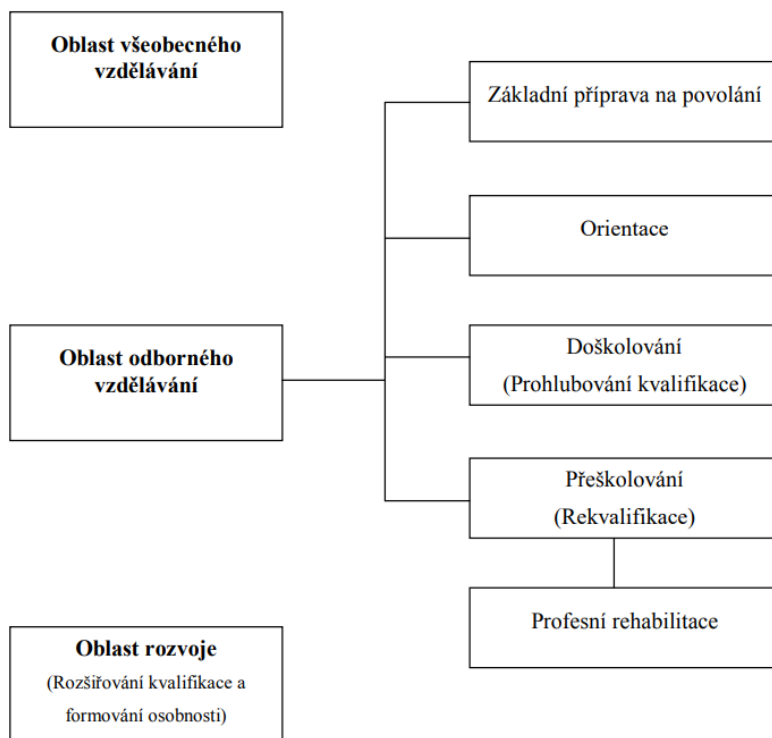
*Zdroj: Koubek J., Řízení lidských zdrojů, 2009*

### **3.3 Metody podnikového vzdělávání a rozvoje**

Metody podnikového vzdělávání se rozlišují na vzdělávání na pracovišti – on the job training, a metody mimo pracoviště – off the job training. První metoda se zaměřuje na ovládnutí potřebných dovedností. Je vhodná pro vzdělávání méně náročných profesí. Druhá metoda je zaměřena na používání odborných znalostí, a proto je vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků.



**Obrázek 4** Faktory ovlivňující volbu metod vzdělávání a rozvoje



*Zdroj: Vodák; Kucharčíková, 2007*

### 3.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání na pracovišti umožňují individuální přístup k zaměstnanci a respektují jeho přístup ke sběru informací. Roli při vzdělávání zaměstnanců hraje i osobnost školitele a jeho chování ovlivňuje nejen vztah zaměstnance k zaměstnavateli, ale i k celé organizaci. Jsou to všechny metody, které se uskutečňují přímo na pracovišti. Při této metodě se dostává do kontaktu zaměstnanec s přímým nadřízeným nebo s jiným kvalifikovaným zaměstnancem (Bláha, 2005). Do metod používaných ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti zahrnujeme (Koubek, 2015):

- instruktáž při výkonu práce;
- koučování (coaching);
- mentoring;
- koučování;
- asistování;
- pověřování úkolem;
- rotace práce;
- pracovní porady.

## **Instruktáž při výkonu práce**

Instruktáž je metoda, kdy se při výkonu práce zaměstnanci učí pozorováním a napodobováním školícího. Postupně si tak osvojují pracovní úkony. Jedná se o zcela nejméně obtížný způsob výcviku nového pracovníka nebo již zaběhlého zaměstnance. Výhodou může být přinesení pozitivního vztahu mezi zaměstnanci. Nevýhodou může být odehrávající se instruktáž ve velmi chaotickém prostředí (Bláha, 2005).

Coaching, mentoring a counselling jsou metody, které se zaměřují na rozvoj zaměstnanců.

## **Koučování (coaching)**

Při metodě koučování si pracovník pod dohledem svého školitele přebírá schopnosti, dovednosti a znalosti, které jsou potřeba pro odborný a sociální rozvoj. Tuto metodu lze použít jako součást „blended learningu“. Blended learning je kombinací několika druhů metod vzdělávání. Cílem je zefektivnění procesu vzdělávání pomocí propojování více vzdělávacích metod mezi sebou. Koučování může zahrnovat:

- komunikace se zaměstnanci – diskuze o jejich pracovním výkonu;
- delegování práce zaměstnancům – aby přesně věděli, co se od nich očekává;
- snaha o prohloubení vzdělávání zaměstnanců;
- navádět zaměstnance k řešení obtížnějších problémů.

Existují dva nejčastěji využívané modely coachingu:

- individuální coaching – externista koučuje nejčastěji vyšší nebo vrcholové manažery, finančně náročné;
- skupinový coaching – externí kouč koučuje danou skupinu, která se většinou skládá z vyšších manažerů nebo mistrů (Armstrong; Taylor, 2015).

## **Mentoring**

U mentoringu si zaměstnanec svého mentora vybírá a jejich vztah už není tak formální. U vzdělávání se zaměřují spíše na rozšiřování potenciálu školeného. Výběr mentora je z řad zkušených zaměstnanců. Mentor většinou bývá na vyšší příčce v hierarchii organizace. Při této metodě mentor předává své znalosti a vede mentorovaného pracovníka v odborných otázkách (Dvořáková, 2007).

## **Counselling**

Counselling staví školícího a školeného na stejnou úroveň. V této metodě jde spíše o konzultování a poradenství. Mezi oběma jedinci dochází k interakci a oboustrannému předávání daných poznatků. Tato metoda může být individuální i skupinová, také může jít o písemnou nebo prezenční formu. V některých případech lze provést i formou telefonického spojení. Nejdůležitější je zde zpětná vazba. Metoda je velmi časově náročná a může zde docházet k nedůvěře mezi školícím a školitelem. Counselling se používá k dosažení:

- prohloubení znalostí a kvalifikace;
- aklimatizace nových zaměstnanců;
- podpora pracovního i osobního růstu zaměstnance;
- zkvalitnění nabízených služeb;
- budování pravomocí (Dvořáková, 2007).

## **Asistování**

V metodě formou asistování je školený přidělen k zaměstnanci, který je zkušenější. Zaměstnanec pak školenému pomáhá při jeho práci a ukazuje mu pracovní postupy. Tato metoda je využívána v oborech manuální profese nebo vzdělávání liniových či vrcholových manažerů. Při metodě asistování se ani jeden ze zaměstnanců nemůže naplno věnovat své práci, a to je jednou z hlavních nevýhod. Další nevýhodou může být osvojení nesprávných pracovních návyků zkušeného zaměstnance (Bláha, 2005).

## **Pověření úkolem**

Při metodě pověření úkolem je školený zaměstnanec pověřen provést určitý pracovní úkol, který mu zadá jeho školitel. Při plnění úkolu je práce školeného monitorována, řízená a nadále i zhodnocena, má vytvořené veškeré podmínky potřebné k plnění daných úkolů. Cílem metody je osvojit si schopnost k rychlému, a především správnému rozhodování a řešení situací a úkolů zcela samostatně (Koubek, 2011).

## **Rotace práce**

Rotace práce neboli cross training je velmi využívaná metoda vzdělávání. Pracovník je na určitou dobu pověřen úkolem v dané části firmy a po jeho splnění se přesouvá do jiné části (Koubek, 2011). Cílem rotace práce je poznat své pracovníky, pracoviště, a především pochopit širší kontext organizace (managementmania, 2022).

## **Pracovní porady**

Pracovní porady dle Mikulášťika (2010) „*Jsou velmi důležitou součástí řízení, koordinace a organizace práce, inspirace práce a příležitostí ke změnám myšlení. Cílem pracovní porady může být přesvědčování účastníků, orientování, podněcování, podpora, ujasnění názorů, sjednocení postojů, urovnání sporů, rozhodnutí o dalších krocích a aktivitách v činnosti firmy.*“ Nevýhodou pracovní porady může být taková situace, kdy se pak účastníci shodnou, že byla bezobsažná. Takové porady jsou po zhodnocení pouhou ztrátou času. Je důležité, aby manažer upoutal pozornost účastníků hned při startu pracovní porady, a především aby byla zajímavá a poučná. (Mikulášťik, 2010).

Mezi zásady efektivní pracovní porady patří:

- určení moderátora – obvykle manažer;
- účast každého, kdo má k problematice co říct;
- definován cíl porady a obeznámit účastníky;
- mít předem stanovený program;
- aktivita účastníků;
- průběžná kritika je na místě;
- komunikace a zpětná vazba mezi účastníky a moderátorem;
- připravenost účastníka (Mikulášťik, 2010).

### **3.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Metody vzdělávání mimo pracoviště mají spíše hromadný charakter. Patří mezi ně:

- přednáška;
- demonstrování;
- workshop;
- hraní rolí;
- simulace;
- assessment centre;
- outdoor training;
- e-learning.

## **Přednáška**

Jedná se o nejčastější pojmenování vzdělávací aktivity pro dospělé. Přednáška se používá k přenosu informací k posluchačům, nejčastěji formou prezentace. U přednášky může jít o porady, prezentace, pracovní jednání, konference nebo jiné aktivity, které slouží k vzdělávání. Přednášející má pod kontrolou celou přednášku. Hlavní je zapojit účast specialistů na řešenou problematiku. Výhodou této metody je přehlednost informací a rychlost. Nevýhodou může být nízká interakce s posluchači.

## **Demonstrování**

Metoda demonstrování se ve většině případů provádí ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo na jiných místech vhodných pro předvádění postupů. Tato metoda se zaměřuje spíše na dovednosti a praktické využití znalostí. Výhodou je praktičnost školení a není zde riziko způsobení škody. Nevýhodou je, že není možné, aby výuková dílna přesně kopírovala podmínky skutečného pracoviště (Dvořáková, 2007).

## **Workshop**

Workshop předává posluchačům reálný nebo smyšlený problém, který již proběhl, nebo je aktuální, který musí účastníci vyřešit ve stanoveném čase (Dvořáková, 2007).

Jde o porady, prezentace, pracovní jednání, konference nebo jiné aktivity, které souvisejí se vzděláváním. Nejdůležitější částí workshopu je zapojení a aktivní účast specialistů při řešení dané problematiky (Langer, 2016).

## **Hraní rolí**

Další je metoda hraní rolí. Při této metodě účastníci předvádějí určitou situaci a berou na sebe role postav do ní zapojených (Armstrong; Taylor, 2015). Tato metoda by měla mít dlouhodobý charakter, například 12 týdnů, z důvodu sžití se účastníků do role, které představují. V těchto hrách není omezený počet účastníků. Díky metodě hraní rolí si jedinci rozvíjejí schopnosti a dovednosti, jako například jednání, vyjednávání, uplatňování autority, vedení porad a jiné (Blažek, 2014).

## **Simulace**

Simulace představuje vytváření modelové situace, která se blíží realitě, ale pro potřeby učících se osob je zjednodušena. Metoda je účinná pro nácvik komunikace, argumentace a schopnosti rozhodovat. Každý účastník má k dispozici scénář, který se skutečně může stát i v reálné situaci na pracovišti. Účastník zde musí provádět důležitá rozhodnutí a určitým způsobem situaci řešit (Dvořáková, 2007).

### **Assessment centre**

Assessment centre je metoda, díky které si účastníci uvědomují své schopnosti, které jsou v jejich činnosti vyžadované, a vytvořit si své vlastní plány osobního rozvoje ke zlepšení výkonu těchto činností. Osoba nebo osoby, které se této metody účastní, mají za úkol vypořádat se s předkládanými reálnými simulacemi, které mohou vzniknout v souvislosti s plněním běžných pracovních úkolů. Tyto simulace jsou účastníkům různě přiřazené a účastník se s nimi musí za určitý čas vypořádat (Armstrong; Taylor, 2015).

### **Outdoor training**

Díky metodě outdoor training účastníci poznávají obsah práce manažera formou sportovní aktivity, která se provádí v otevřeném prostoru. Účastníci se zde vzdělávají formou pohybových aktivit nebo hraním her. Cílem je poznání se mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Na konci této metody by mezi účastníky měla být vytvořena přátelství, vzájemná kooperace a stmelení kolektivu (Dvořáková, 2007).

### **3.3.3 Další metody vzdělávání**

Mezi další vzdělávací metody můžeme zařadit i takové, které jsou na rozhraní mezi a mimo pracoviště, například:

- action learning;
- poradenství;
- trainee program.

### **Action learning**

Action learning se opírá o potenciál každého vzdělaného a využívá způsob učení se z vlastních aktivit. Tato metoda se snaží získat přehled o aktuální situaci a využít tyto poznatky v budoucnu (Weinstein, 1999).

### **Poradenství**

Poradenství je smluvně zajišťovanou a poskytovanou službu organizacím. Poskytují je speciálně vyškolené a kvalifikované osoby, které nezávisle identifikují problém v řízení, podávají doporučení a mohou zajistit implementaci řešení tohoto problému (Kliebl, Dvořáková a Šubrt, 2001).

### **Trainee program**

Trainee program neboli odborná příprava zaměstnanců je metoda vzdělávání, kdy cílem je kvalitně vyškolit a připravit zaměstnance na práci na vedoucích pozicích, kdy bude v jejich popisu práce řešení obtížných pracovních úkolů (Dvořáková, 2007).

Nejčastěji bývá zaměřen na čerstvé absolventy vysokých škol ekonomického či technického zaměření. Délka programu se může lišit, bývá ovšem v rozmezí půl roku až jeden rok (Bartoňková, 2010).

Dalšími metodami jsou:

- brainstorming;
- samostudium.

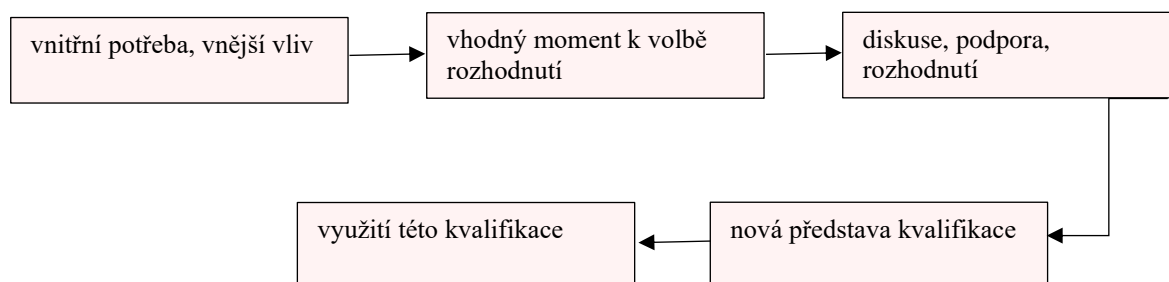
Brainstorming, nebo také česky tzv. „bouření mozků“ či „burza nápadů“, je metoda, při které se používá kreativní myšlení. Základem je skupina osob, mezi kterou dochází k přenášení nápadů, návrhu a přenos inspirace. Cílem je mít k dispozici co nejvíce myšlenek. Veškeré nápady se zapisují (Dvořáková, 2007).

Koubek (2007) uvádí, že samostudium je samostatné vzdělání na základě doporučené literatury. Dle Stýbla s kol. (2011) je sebevzdělávání samostatný rozvoj sebe samého své pomocí. Sebevzdělání přináší člověku nové dovednosti, znalosti, pocit uspokojení, zvýšení sebejistoty aj. Také uvádí, že: *“Je důležité, abychom v sobě probudili potřebu něčeho, co nás nutí jít dál, do dalšího stádia rozvoje, protože člověk se změn prostě bojí, bojí se neznámého.”*

Sebevzdělávání je rozvoj sebe samého vlastní pomocí. Přináší člověku pocit sebeuspokojení, zvýšení sebejistoty, pochopení sebe samého, což pomáhá pochopit druhé. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011).

Dle autorů je založeno na vytvoření potřeby pracovat na sobě, která má základ v poznání sebe samého. Sebevzdělání přináší člověku kromě nových dovedností a znalostí také pocit uspokojení, zvýšení sebejistoty a zlepšení vztahů s ostatními. Potřeba vlastního rozvoje je procesem složeným z několika fází:

**Obrázek 5** Proces vzniku potřeby vlastního rozvoje



Zdroj: Stýblo; Urban; Vysokajová, 2011

### 3.4 Cyklus vzdělávání zaměstnanců

Dle Koubka (2009) je cyklus vzdělávání zaměstnanců nejefektivnější vzdělávání pracovníků v organizaci. „*Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“

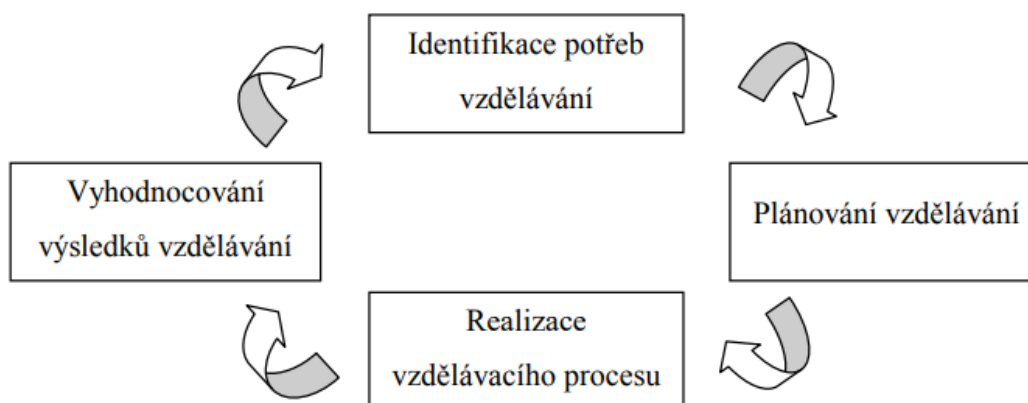
Průběh vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zahrnut pod pojmem cyklus, který se skládá ze čtyř fází. Tyto fáze na sebe navazují a mohou se i průběžně ovlivňovat (Tureckiová, 2004). Cyklus se skládá z:

- I. identifikace vzdělávacích potřeb;
- II. plánování vzdělávání;
- III. realizace vzdělávání;
- IV. vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Tento cyklus vzdělávání zaměstnanců má spoustu výhod. Některé z výhod jsou:

- zaměstnanci uzpůsobují své pracovní schopnosti dle potřeb organizace;
- zaměstnanci si neustále zdokonalují kvalifikaci, znalosti a dovednosti;
- průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka jsou nižší než při jiném způsobu vzdělávání;
- z neustálého vzdělávání se nabírají zkušenosti, což znamená neustálé zdokonalování pracovníka;
- zvyšování motivace pracovníků a zlepšení vztahu s podnikem;
- zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů (Koubek, 2009).

Obrázek 6 Cyklus vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Koubek J., Řízení lidských zdrojů, 2009



Současná doba klade velmi vysoké nároky na znalosti a vzdělání zaměstnanců a do budoucna se předpokládá ještě větší důraz. Požadované znalosti a kvalifikace pro většinu povolání vzrůstají. Mezi hlavní požadavky z hlediska perspektivního rozvoje firmy patří tyto způsobilosti:

- týmová spolupráce;
- znalost cizích jazyků;
- znalost práce s výpočetní technikou;
- komunikační schopnosti;
- odpovědnost a aktivní přístup k práci;
- ochota učit se novým věcem a být proaktivní.

Kvalifikace a požadované vzdělání se liší od dané pozice. Čím dál tím důležitější je však získat v průběhu života co nejvíce poznatků a osvojovat si nové dovednosti dle potřeby. Některé nedostatky lze odstranit pomocí kurzů nebo školení.

### **3.4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb**

*„Identifikace potřeb vzdělávání je počátečním bodem v celém cyklu. Potřeba vzdělávání znamená nesoulad mezi schopnostmi (znalostmi, dovednostmi a chováním) zaměstnanců a požadavky pracovních míst.“ (Šikýř, 2016)*

Identifikace potřeb neboli analýza potřeb vzdělávání spočívá dle Vodáka a Kucharčíkové (2007) ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonech jednotlivců, týmů a podniku a v porovnávání se zamýšleným stavem. Výsledkem analýzy potřeb vzdělávání je zjištění nedostatků mezi současným a požadovaným stavem s důrazem na skutečnosti, které je nutné eliminovat.

Existují dva základní druhy pro identifikaci potřeb vzdělávání pracovníků. Prvním je hodnocení pracovního výkonu a kompetencí. Druhým pak rozpracovaná strategie do cílů a způsobů jejich naplnění.

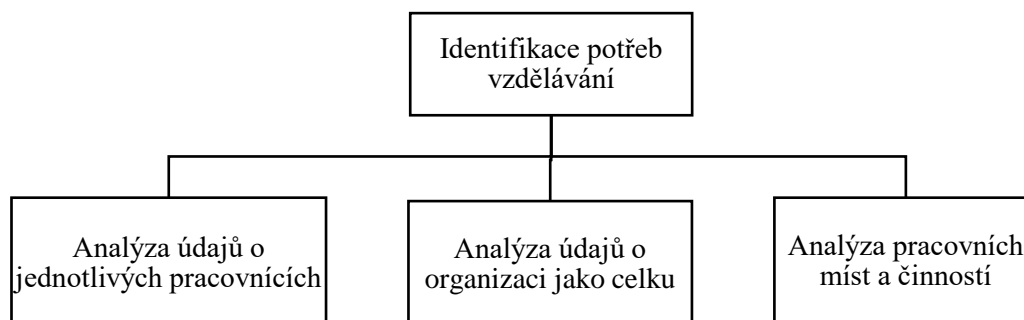
V praxi to vypadá tak, že se analyzují údaje, které jsou získány z běžného informačního systému dané organizace. Ve většině případů se jedná o tři skupiny údajů:

- údaje, které se týkají celé organizace – informace o struktuře organizace, zdrojích, údaje o zaměstnancích, pracovní době, pracovní neschopnosti, absence a jiné;
- údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností – popisy pracovních míst, způsob vedení, kultura pracovních vztahů aj.;

- údaje o jednotlivých zaměstnancích – údaje se získávají z personální evidence, záznamy o vzdělávání, kvalifikace pracovníka atd.

Podle těchto údajů se následně analyzuje potřeba vzdělávání zaměstnanců v podniku.

**Obrázek 7** Analýza potřeb vzdělávání



*Zdroj: vlastní zpracování*

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb existují dle Bartoňkové (2010) dvě možnosti:

- kvantitativní sociologický výzkum – terénní šetření (nejčastěji dotazník, pozorování nebo rozhovor);
- aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci – práce s literaturou a dokumenty.

### 3.4.2 Plánování podnikového vzdělávání

Důležitou součástí vzdělávacích potřeb je fáze plánování vzdělávání. Koubek (2009) uvádí, že prvotní návrhy plánů se objevují již v etapě identifikace potřeb vzdělávání. Ve fázi identifikace potřeb se všechny tyto návrhy projednávají a postupně upřesňují, dokud nevznikne finální podoba vzdělávacího plánu, jeho rozpočet a časový plán vzdělávání.

Vzdělávací plán slouží jako základní dokument pro plánování, realizaci i vyhodnocení vzdělávacích akcí (Koubek, 2015). Jsou zde také stanoveny první úkoly, návrhy na rozpočty a návrhy programů. Programy se dále specifikují na oblast vzdělávání, zúčastněné pracovníky, využívané metody a harmonogram vzdělávání.

Dle Armstronga (1999) by měl plán vzdělávání odpovídat jistým bodům:

- obsah vzdělávání;
- cílová skupina;
- využívané metody a techniky;
- zabezpečení (internisté, externisté);

- termín;
- místo;
- cena;
- způsob hodnocení výsledků.

Tvorba plánu vzdělávání se skládá ze tří částí. Prvním stupněm je přípravná fáze. Tato fáze vymezuje potřeby a analýzu účastníků. V této fázi jsou zahrnuty cíle způsobu vzdělávání. Dalším stupněm je fáze realizační. Zde se určuje, jakým způsobem bude vzdělávání probíhat. Stanoví se vhodná technika vzdělávání s ohledem na pozici zaměstnanců v podniku, jejich motivaci, počet účastníků, priority podniku aj. Poslední je fáze zdokonalování. Zde jde o zlepšování procesu vzdělávání využitím vhodných technik a hodnotících metod. Této fáze by se měli účastnit jak organizátoři, lektori a účastníci, tak i manažeři, jejichž pracovníci akci absolvovali (Vodák; Kucharčíková, 2011).

### **3.4.3 Realizace podnikového vzdělávání**

V případě ukončené plánovací fáze je možné začít se samotnou realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace vzdělávání se podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) skládá z několika důležitých prvků, jimiž jsou: cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

Hroník (2007) popisuje realizaci jako vrchol cyklu vzdělávání a rozčleňuje ji na tři fáze:

- příprava na vzdělávání;
- vlastní realizace vzdělávání;
- transfer vzdělávání.

Ve fázi přípravy na vzdělávání je nutné mít lektora, učební materiály a pomůcky, účastníky a zorganizovat celou akci jako celek. Vlastní realizace začíná příjezdem lektora. Ten by dle Hroníka (2007) měl přijet alespoň jednu hodinu před začátkem. Zde patří zahájení a sledování dění a průběhu. Transfer představuje aktivity, které budou následovat po skončení kurzu. Kurzy se dle Armstronga (1999) musí především monitorovat, aby vše proběhlo dle připraveného plánu a rozpočtu. Po ukončení kurzu je potřeba vzdělávání vyhodnocovat.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se rozlišují dvě skupiny metod vzdělávání, a to metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a metody používané ke vzdělávání na pracovišti mimo pracoviště. Definicí těchto metod se diplomová práce zabývá v kapitole 3.3.1 a 3.3.2.

### 3.4.4 Vyhodnocení výsledku vzdělávání

Poslední fází cyklu vzdělávání zaměstnanců je celkové hodnocení. Výsledky tohoto hodnocení jsou obtížně měřitelné. Tato obtížnost spočívá v měření praktického přínosu vzdělávání jeho promítnutím do ekonomických ukazatelů. Porovnávání nákladů a přínosů vzdělávání mohou lehce sklouznout ke zkresleným výsledkům (Koubek a spol., 1995). Než se rozhodne, zda se bude vyhodnocovat, či ne, je na místě, aby si před vyhodnocováním manažeři a lektori odpověděli na několik otázek. Například na co si dávat pozor při vyhodnocování a jaké budou kritéria hodnocení.

Hodnocení je provedeno odborníky, obvykle je subjektivní. Přínos vzdělávání lze kvalifikovat pomocí ekonomických ukazatelů, což může být například zvýšení produktivity práce, kvality výrobků či prodeje. Tento způsob však není ideální vzhledem k tomu, že přínos vzdělávání se projeví v závislosti na charakteru a obsahu práce (Koubek, 2015).

Existují však metody, kde lze zjistit, zda došlo k návratnosti vynaložených nákladů daného podniku do vzdělávání zaměstnanců. Palíšková a spol. (2021) využívá čtyři úrovně měření hodnocení vzdělávacího cyklu:

- reakce – zaměřuje se na měření odezvy zaměstnanců na vzdělávací akci;
- učení – zde se zjišťuje, zda bylo dosaženo cíle vzdělávání;
- chování – cíl je měření nově naučených znalostí, dovedností a schopností;
- výsledky – měří, zda došlo ke zvýšení pracovního výkonu, a zjišťuje, která ze vzdělávacích metod byla nejúčinnější.

Z vyhodnocování vzdělávání plyne hned několik nevýhod. Lze zmínit časovou a finanční náročnost, nutnost spoluúčasti více zainteresovaných, subjektivnost některých posuzování a náročnost získávání potřebných informací. Naopak za výhody lze považovat zvýšení zaměřené se na požadované cíle vzdělávání a na cíle týmů i jednotlivců, vyhodnocení odpoví na otázku, zda je vzdělávání pro daný případ tím nejlepším řešením, stanoví, ve kterých oblastech lze dosáhnout lepší návratnosti investic a podobně (Vodák; Kucharčíková, 2011).

### 3.5 Trendy ve vzdělávání

Vzdělávací systém se v současné době vyznačuje několika trendy, které se zcela odlišují od tradičních metod vzdělávání. Hlavním trendem současnosti, a především budoucnosti, se jeví distanční forma vzdělávání, která vznikla jako reakce na měnící se potřeby a požadavky studujících v návaznosti na potřeby a požadavky společnosti. K moderním trendům současnosti patří mimo jiných zapojování samotných pracovníků do vzdělávání. Velká pozornost se klade v oblasti plánování lidských zdrojů a prohlubování vazby pracovníků na organizaci společně s jejich pracovní spokojeností. Organizace usilují o vytvoření pracovních podmínek, které povzbuzují pracovníka k samostudiu, k aktivnímu zjišťování informací a příležitostí.

V posledních letech se nejen ve vzdělávání stále více setkáváme s umělou inteligencí (Artificial Intelligence, dále jen AI). Ta silně ovlivňuje a neustále bude ovlivňovat to, jak se lidé budou v budoucnosti vzdělávat. Podniky mohou AI využívat pro optimalizaci vzdělávacích programů a učebních osnov.

Mnoho podniků využívá ke vzdělávání svých zaměstnanců tzv. virtuální realitu (Virtual Reality, dále jen VR). Ta může doplnit nebo zcela nahradit klasická školení typu: motivace, BOZP, požární ochrana, první pomoc, time management a jiné. Dá se také využít pro školení zaměstnanců, kteří pracují se stroji nebo procesy.

E-learning je dnes nejrozšířenějším a nejglobálnějším přístupem ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Některé společnosti používaly tento způsob školení již před pandemií, ale teprve během a po pandemii COVID-19 se online vzdělávání stalo univerzálnějším a flexibilnějším. E-learning se zaměřuje na interaktivitu, na přizpůsobení se potřebám konkrétního uživatele a na streamingová média. E-learning užívá různá vzdělávací videa, případové studie, simulovaná cvičení apod.

#### 3.5.1 Umělá inteligence

Umělá inteligence (dále jen AI) je vědní disciplína, která se postupně formuje na základě jiných disciplín, jako jsou psychologie, neurologie, kybernetika, informatika, matematická logika, teorie rozhodování, teorie her a další (Zelinka, 2003). Dnes je AI hojně aplikovaná v nejrůznějších oblastech, jako je sociální práce, vzdělávání, speciální pedagogika, zdravotnictví, průmyslová výroba i podnikání (Abiodun et al., 2018). Podle Pěchoučka (2004) je AI empirická věda zabývající se zkoumáním a pochopením inteligentních projevů, jejímž nástrojem bádání je abstrakce a modelování inteligentních

projevů, které probíhají obvykle za pomoci počítače, nikoliv pomocí lidské mysli. Nejznámější a nejstarší definicí AI náleží americkému vědci Marvinu Minskému. Minského definici přeložila do českého jazyka Cejnarová takto: „*Umělá inteligence je věda o vytváření strojů nebo systémů, které budou při řešení určitého úkolu užívat takového postupu, který – kdyby ho dělal člověk – bychom považovali za projev jeho inteligence.*“ (Cejnarová, 2018)

*„S postupným rozvojem umělé inteligence bude nutné výhodám z ní plynoucím dobře porozumět, a to nejen na úrovni manažerů a lídrů firem, ale také na úrovni všech zaměstnanců. Právě silná digitální kultura, důraz na vzdělávání a posilování digitálních dovedností napříč celou organizací bude hrát skutečně klíčovou roli. Ti, kdo si to uvědomí nejrychleji, z toho budou v dlouhodobém horizontu nejvíce těžit,“* říká Rudolf Urbánek, generální ředitel Microsoft Česká republika a Slovensko.

Umělá inteligence zásadně ovlivňuje a do budoucna ovlivní vzdělávání ve firmách. Příkladem může být práce HR pracovníků. Umělá inteligence může v této profesi personalistovi pomoci od sestavení inzerátu až po samotné uvítání a zaškolení pracovníků do firmy. Zkrátka v oblastech náboru a dalších administrativních úkonech dokáže AI výrazně snížit čas strávený konkrétními manuálními úkoly. Umělá inteligence je schopna pomocí interaktivních videí, simulací a jiných prostředků zaměstnanci předvést náplň jeho práce.

#### **Výhody využití umělé inteligence:**

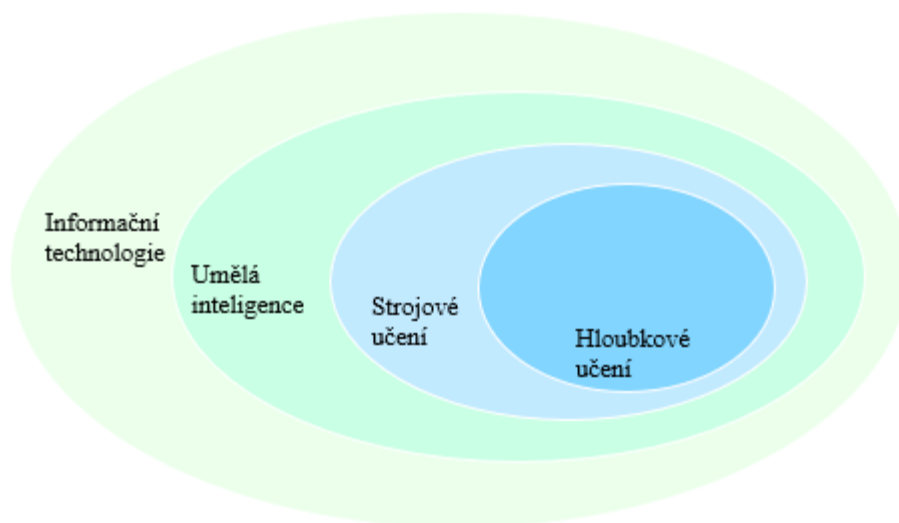
- efektivnost a optimalizace – zvládá efektivněji náročné a komplikované úkoly než pracovníci podniku;
- časová úspora – pracovníci jsou schopni se věnovat většímu množství činností;
- snížení nákladů – sníží se náklady agenturám za zprostředkování hledání zaměstnanců, zaškolování, školení jiných aktivit pro výkon práce aj.;
- personalizované učení.

#### **Nevýhody využití umělé inteligence:**

- bezpečnost – AI může být snadno využita ke škodlivým účelům, jako je kybernetický útok, manipulace s dary aj.;
- ztráta osobního kontaktu – umělá inteligence nemá vlastní myšlenky ani emoce.

Mimo jiné dokáže umělá inteligence vytvořit personifikovaný obsah pro konkrétního vzdělávaného. Obsah se tvoří na základě předchozích odpovědí a výsledků vzdělávaného. Následně vygeneruje obsah výuky tak, aby byl přesně na míru danému vzdělávanému.

**Obrázek 8 Cibulový graf, umělá inteligence**



*Zdroj: Ekl, 2020; vlastní zpracování*

### **3.5.2 Virtuální realita**

Virtuální realita (dále jen VR) přináší technologické možnosti, které mohou zásadně zefektivnit a zlepšit proces vzdělávání ve firmách. Vzdělávaný si díky VR lépe zapamatovává informace, jelikož tato technologie umožňuje prožít vzorové situace a emoce s nimi spojené. VR představuje obrovský skok ve způsobu interakce s počítačem a vizualizaci informací. Místo používání monitoru, klávesnice a myši si můžeme nasadit na oči virtuální brýle, na ruce speciální datové rukavice a na uši sluchátka. V současné době virtuální realita pracuje především na principu vizuálních vjemů, které se mohou zobrazovat na monitoru počítače, nebo do přilbového displeje, či virtuálních brýlí. Propracovanější simulace reality mohou poskytovat i další sensorické vjemy, například zvuk a hmat (Umělá inteligence, bez ní to nepůjde, 2018).

#### **Výhody využití virtuální reality:**

- účinnější školení – pracovník je plně vtažen do virtuálního prostředí a udržuje pozornost po celou dobu školení. Jednou vytvořené školení lze používat opakovaně. Ve VR lze nasimulovat možné situace, se kterými se pracovník v zaměstnání setkává;
- digitalizace - standardizace procesů (např. výrobní procesy);
- efektivnější zaučení a trénink zaměstnanců – noví pracovníci zde mají možnost se seznámit s pracovním prostředím a provozními postupy;

- zkvalitnění procesů – školení pokročilých dovedností v praxi;
- možnost nahrání soft skills i hard skills – školení BOZP a PO a jiné simulace.

#### **Nevýhody využití virtuální reality:**

- cena a dostupnost – virtuální realita vyžaduje speciální vybavení a software, což zvyšuje náklad na pořízení a údržbu pro uživatele;
- úzkost a dezorientace – někteří mohou cítit nepohodlí nebo dokonce ztratit orientaci při používání;
- oslabení sociálních vazeb;
- soukromí a bezpečnost – VR shromažďuje velké množství dat o uživatelích, což je problematické z hlediska soukromí.

### **3.5.3 E-learning**

Dle Bartáka (2007) je e-learning označován jako výuka s přímým či nepřímým využitím elektronických prostředků a médií, zejména internetu. K této metodě vzdělávání dochází prostřednictvím komunikační a elektronické informační technologie a za využití celosvětové internetové sítě. Školený se tak vzdělává a testuje své znalosti přes online aplikaci nebo e-learningový software přímo na svém zařízení z pohodlí domova či kanceláře.

E-learning nenahradí všechny formy učení, může ale systém vzdělávání výrazně zefektivnit. Prvotním důvodem organizací k zavádění e-learningu bylo hlavně snižování nákladů, dnes má e-learning mnoho dalších výhod. Při rozhodování o investici do e-learningu a jeho implementaci do podnikového vzdělávání lze využít následující postup:

1. analýza potřeb a cíle podnikového vzdělávání;
2. analýza obsahu;
3. analýza cílové skupiny účastníků;
4. volba vhodných metod a technologií;
5. vytvoření obsahu a prostředí;
6. ověření postupů ve zkušebním projektu;
7. implementace v celofiremním měřítku;
8. hodnocení implementace a případné úpravy.



### **Výhody využití e-learningu:**

- snížení nákladů - bezpochyby největší výhodou e-learningu v podnikovém vzdělávání je snížení nákladů. Díky této metodě se dokáží snížit náklady na administrativu, cestovné, ubytování, manuály a mnoho dalších;
- časová úspora – školitelé ušetří čas, který by mohli věnovat jiné práci;
- zlepšování dovedností v ovládání moderních informačních a komunikačních technologií;
- studium dle vlastního tempa – podpora samostatného myšlení;
- možnost opakování kurzu – flexibilita, dostupnost zpětné vazby;
- volný přístup ke vzdělávacím zdrojům.

### **Nevýhody využití e-learningu:**

- ztráta přímého kontaktu s ostatními – to může negativně ovlivnit sociální dovednosti, které rozvíjí právě interakce a socializace při osobním jednání a komunikaci;
- problémy související se zaváděním e-learningu – poruchovost technického vybavení;
- negativní přístup firmy a jejich pracovníků k e-learningu (Zounek, 2021).

### **Výhody využití metody e-learningu v podnikovém vzdělávání jsou:**

- úspora nákladů – není potřeba si najímat instruktory či jezdit na školení mimo podnik a vydat tak výdaje za cestu nebo ubytování;
- vyškolení za rychlejší čas – podnik může své zaměstnance školit kdykoliv, odkudkoliv a několikrát;
- vyšší návratnost investic – vědomosti, které jsou obsaženy v kurzu jsou ihned k dispozici a zaměstnanci je mají k dispozici kdykoliv;
- kvalita – díky e-learningu se podnik vyhne odchylkám ve výuce;
- vícejazyčnost – kurzy či videa budou poskytovány v různých jazycích, tím pádem se vyřeší problém s nevědomostí českého jazyka u cizinců zaměstnaných v podniku.

### 3.6 Vzdělávání zaměstnanců v zemědělství

Zemědělský svaz je zakladatelem společnosti Institut vzdělávání v zemědělství. Tato společnost zabezpečuje širokou škálu odborných seminářů a školení pro zemědělskou veřejnost. Semináře jsou zaměřeny pro vedoucí pracovníky zemědělských podniků, agronomy, zootechniky, ekonomy a další. Témata jsou vždy aktuální a týkají se nejčastěji problematiky dotací v zemědělství, pravidel kontrol podmíněnosti a životního prostředí, legislativy, zaměstnavatelských záležitostí, chovu hospodářských zvířat, pěstebních technologií apod. Institut vzdělávání v zemědělství neustále rozšiřuje vzdělávací programy pro jednotlivé pracovní pozice v oboru zemědělství. Jedná se tak o různá témata, která jsou legislativní, ekonomická, odborná a manažerská. Celkem za rok Institut zrealizuje 80-100 seminářů v rámci celé České republiky. Aktuální nabídku seminářů lze vždy najít na webových stránkách Institutu vzdělávání v zemědělství. Mezi aktuální kurzy a semináře pro rok 2024 jsou:

- produkce a reprodukce - dva základní pilíře úspěchu ve stáji a zároveň zásadní výzvy na mléčné farmě;
- využití dat pro účely managementu rostlinné výroby;
- využití LPIS a dalších informačních zdrojů ke splnění dotačních a legislativních požadavků v práci agronoma;
- udržitelné hospodaření se živinami a organickou hmotou v návaznosti na dotační požadavky od r. 2023 (Institut vzdělávání v zemědělství, 2023).

Další formou vzdělávání je samostatný kurz pro výkon obecných zemědělských činností. Tento vzdělávací program zpracovalo Ministerstvo zemědělství. Rozsah kurzu činí 300 hodin. Jeho cílem je umožnit účastníkům aktivní osvojení základních zemědělských znalostí a dovedností pro úspěšné provozování rodinné farmy nebo zemědělského podniku. Po úspěšném absolvování tohoto kurzu by měli absolventi v dané oblasti znát:

- základní technologie zemědělské prvovýroby v oblast pěstování plodin a chovu hospodářských zvířat;
- technologické postupy využívané v zemědělství, dodržování podmínek welfare zvířat apod.;
- současné trendy zemědělských technologií;

- základy vedení organizační a ekonomické administrativy vlastního nebo jiného podniku;
- základní právní předpisy dané podnikatelské praxe;
- směry diverzifikace českého zemědělství;
- základy ekologického hospodaření, tvorby a ochrany krajiny;
- základy bezpečnosti a hygieny práce a požární ochrany;
- základní úkony v obsluze PC - MS Word, MS Excel, MS Outlook a Internet (Agronavigátor, 2024).

Aktuální otevřené kurzy lze najít na webových stránkách Agronavigátor. Tato webová stránka podporuje a rozvíjí znalosti a inovace v udržitelném zemědělství.

### **3.7 Shrnutí**

Z teoretické části diplomové práce vyplývá, že nejcennějším a největším bohatstvím podniku jsou lidské zdroje. Ty totiž představují nenapodobitelný zdroj konkurenční výhody. Proto je velmi důležité, aby podniky prostřednictvím investic do vzdělávání lidské zdroje zhodnocovaly. V organizačním řízení hraje významnou roli personální práce. Ta prošla několika vývojovými etapami, kde poslední etapa, řízení lidských zdrojů, pohlíží na pracovníky jako na jedinečné bohatství, které je třeba pomocí investic rozvíjet. Je nutné vzdělávání u pracovníků budovat pomocí firemního postoje, podněcovat pracovníky k vlastní odpovědnosti a motivovat je k dalšímu rozvoji.

V odborné literatuře se autoři shodují, že nejefektivnějším způsobem vzdělávání zaměstnanců je provádět ho systematicky a je zde potřeba dodržet všechny rozvojové cykly a zachovat jejich posloupnost. V první fázi cyklu se identifikují potřeby vzdělávání. Zde se zjišťují vzdělávací potřeby zaměstnanců. Sestavení vzdělávacího plánu se tvoří v rámci plánování vzdělávání, což je druhá fáze. V třetí fázi se provádí samotná realizace vzdělávacích aktivit, po které následuje poslední fáze, kterou je vyhodnocování vzdělávání. Vzdělávání mohou provádět interní, či externí lektori. Je hned několik metod, kterými se dá vzdělávání realizovat. Tyto metody však lze rozdělit na dvě základní skupiny: metody, které jsou využívány na pracovišti, a metody, které jsou využívány mimo pracoviště.

Na tuto teoretickou část diplomové práce navazuje praktická část, která vychází z poznatků v této části.

## 4 Vlastní práce

Vlastní práce se v úvodu zabývá základní charakteristikou zemědělského podniku. Posléze je zhodnocena finanční analýza podniku a současný způsob vzdělávání zaměstnanců v daném provozu. Na konci diplomové práce jsou navrženy systémy vzdělávání pro zvolený zemědělský podnik, konkrétně pro provoz porážky drůbeže.

### 4.1 Charakteristika subjektu

Společnost RABBIT Trhový Štěpánov, a.s., se zabývá zemědělskou prvovýrobou, chovem hospodářských zvířat, jejich zpracováním, distribucí a prodejem na domácím i zahraničním trhu. Společnost byla založena v roce 1991 a název je spojen s první činností podniku, čímž bylo zpracování králičího masa. Společnost má holdingovou organizační strukturu a v České republice se řadí mezi střední podniky. Vlastní patnáct dceřiných organizací, z nichž osm závodů je zemědělská prvovýroba, tři závody jsou specializované na živočišnou výrobu (zejména na vepřové a drůbeží maso, vejce a agrochemické služby), další tři potravinářské závody jsou orientovány na zpracování drůbeže, králíků, vepřového a hovězího masa, uzenářských výrobků a jeden podnik služby je orientován na výrobu krmných směsí a skladování obilí. Společnost vlastní zhruba 102 vlastních prodejen a ve všech těchto závodech společnosti pracuje zhruba 1 700 pracovníků

Finálním produktem je především maso a masné výrobky. Společnost je druhý největší producent a zpracovatel masa v České republice. Podnik také produkuje vejce a mléko, určené pro další zpracování v mlékárenském průmyslu (Rabbit, 2022).

Obrázek 9 Logo podniku



Zdroj: Rabbit, 2022

## Porážka drůbeže Trhový Štěpánov, a.s.

Tento provoz je tradičním výrobcem a zpracovatelem kuřecího masa. Je to třetí největší zpracovatel kuřecího masa v České republice. 2/3 kuřat pochází z vlastních chovů společnosti. V provozu porážky Trhový Štěpánov, a.s., je zaměstnáno necelých 200 zaměstnanců. Provoz se specifikuje na porážku drůbeže, následné zpracování, balení a expedici. Také je součástí provozu management.

### 4.1.1 Organizační struktura podniku

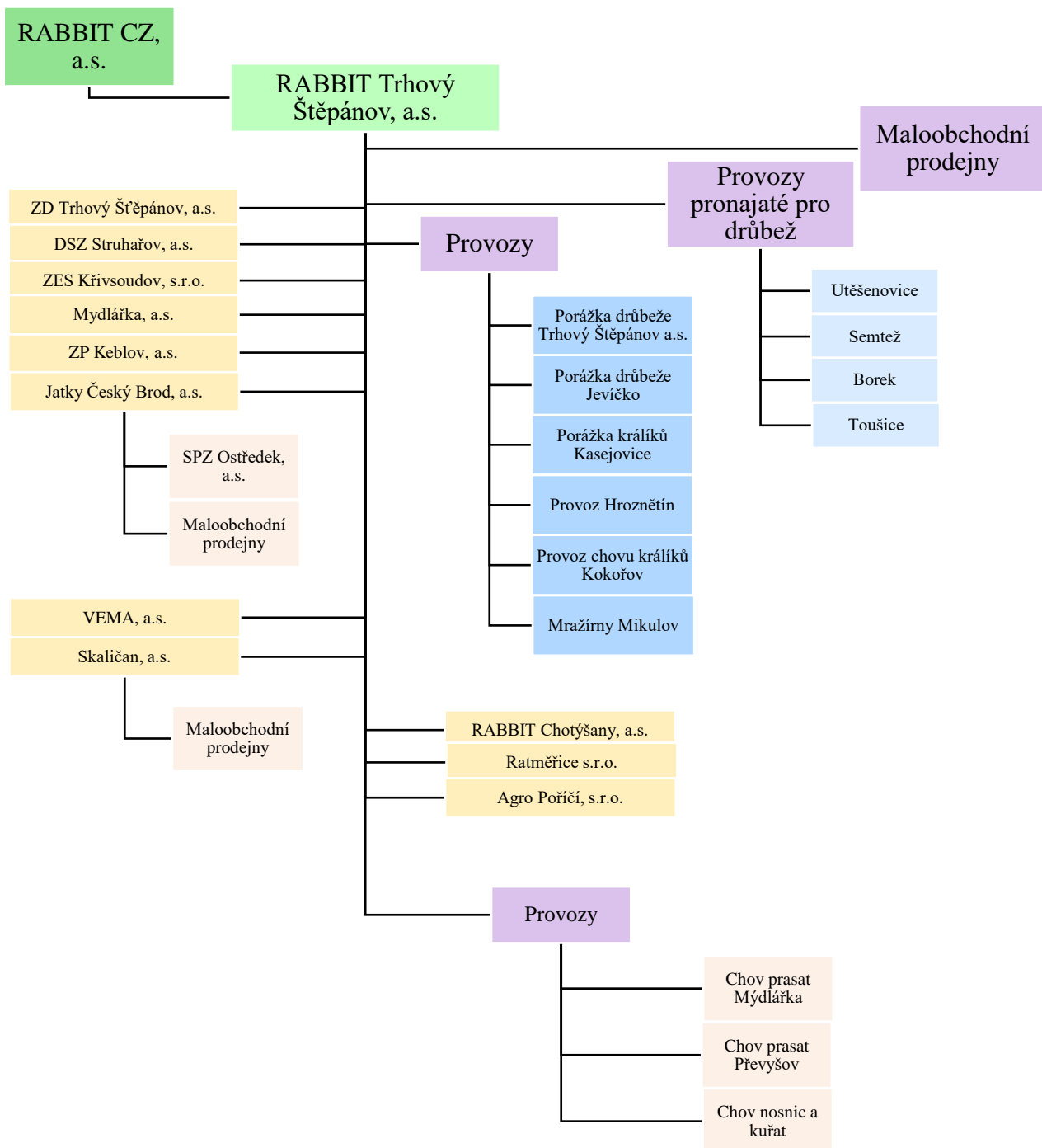
Lokace podniku spadá pod okres Benešov ve Středočeském kraji. Společnost je široce diverzifikovaná v rostlinné i živočišné výrobě. Mateřskou organizací celého holdingu je RABBIT CZ, a.s. Pod mateřskou organizací je provozovatel zpracovatelských závodů RABBIT Trhový Štěpánov, a.s., který zahrnuje provozy, prodejny, distribuční sklady a mrazírny. To jsou například zpracovatelské podniky masa Skaličan a.s. nebo Jatky Český Brod, a.s. Na živočišnou výrobu se specializují Pivkovice, a.s., Drupork, a.s., Centrální provoz Vema Chrudim, ZES Křivsoudov, s.r.o, SPZV Ostředek, a.s., DZS Struhařov, a.s., Mydlářka, a.s. aj. Podnik RABBIT Chotýšany, a.s. se zabývá sušením, čištěním obilovin a olejnin a vyrábí krmné směsi pro prasata a kuřata. ZD Trhový Štěpánov, a.s., patří k nejvýznamnějším zemědělským podnikům okresu Benešov a základním stavebním kamenům zemědělské produkce holdingu RABBIT CZ (Rabbit, 2022).

Obrázek 10 Vybraná loga podniků skupiny RABBIT CZ, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 11 Organizační struktura podniku RABBIT Trhový Štěpánov, a.s.

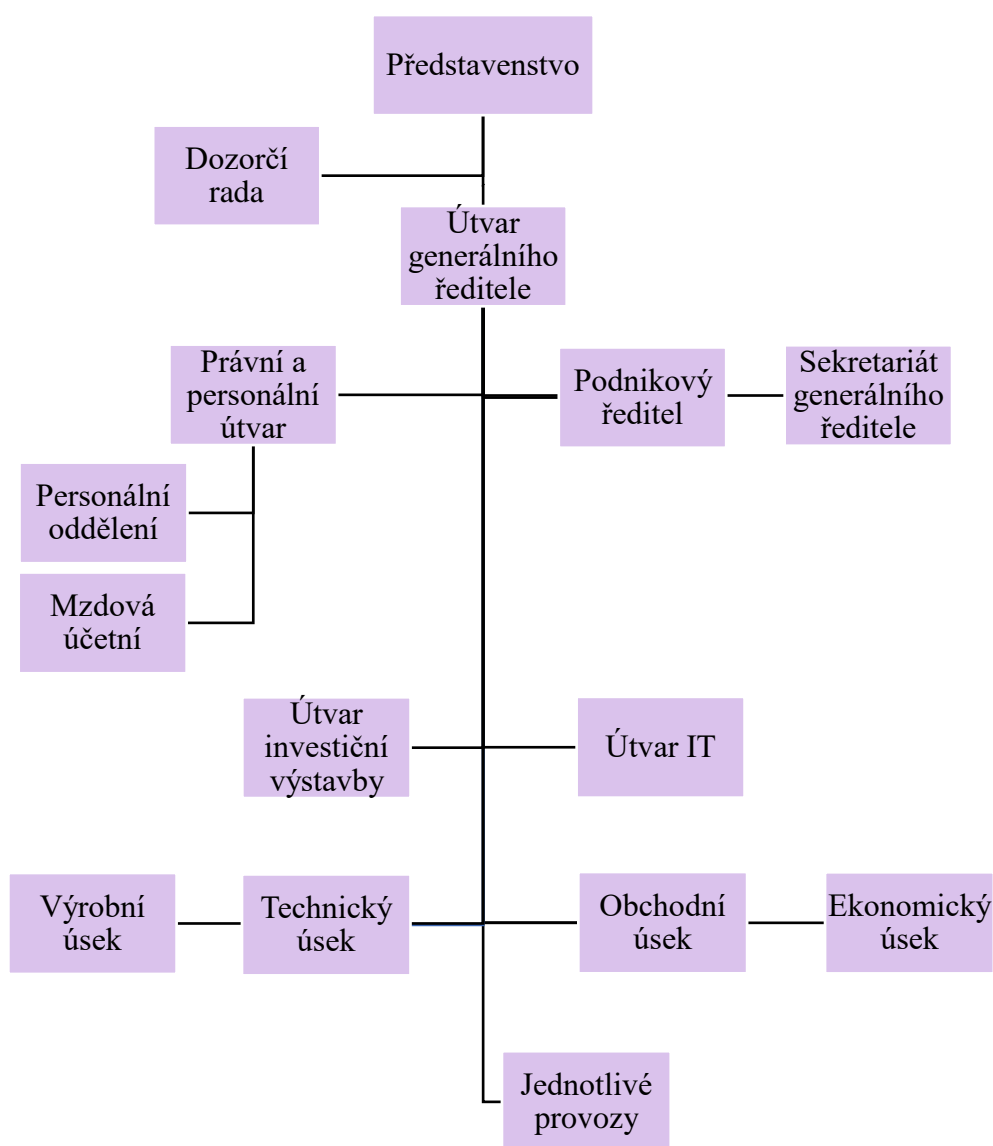


Zdroj: interní dokumenty podniku; vlastní zpracování

#### 4.1.2 Řídící struktura podniku

System struktury podniku je dualistický, tím pádem se skládá z dozorčí rady, která kontroluje představenstvo. Základním posláním dozorčí rady je dohled nad výkonem působnosti představenstva a na činnost společnosti. V dualistickém systému vnitřní struktury akciové společnosti je statutárním orgánem společnosti představenstvo. Pravomoc volby a odvolání představenstva volí dozorčí rada. Společnost vede předseda společnosti, který zodpovídá za celý podnik po celý rok.

Obrázek 12 Řídící struktura podniku RABBIT Trhový Štěpánov, a.s.



Zdroj: interní dokumenty podniku; vlastní zpracování

### 4.1.3 Charakteristika pracovní síly

V provozu porážky drůbeže Trhový Štěpánov, a.s., pracuje necelých 200 zaměstnanců. Bohužel přesný počet zaměstnanců není k dispozici, někteří z pracovníků jsou v podniku pouze na občasné práce přes pracovní agentury. Stálých zaměstnanců na konkrétní úvazky je 172. Ve firmě je zaměstnáno více mužů než žen. Věková skupina zaměstnanců je rozdělena podle českého statistického úřadu:

**Tabulka 2** Věková skupina zaměstnanců v podniku

Věk	Počet zaměstnanců
15 – 29 let	22
30 – 44 let	65
45 – 59 let	56
60 a více let	29

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak lze vidět výše, největší zastoupení zaměstnanců spadá do věkové kategorie 30-44 let. Nelze zprůměrovat délka pracovních poměrů, a to z důvodu odlišnosti. Z hlediska uzavření pracovních poměrů je v podniku největší zastoupení na hlavní pracovní poměr. Několik málo pracovníků vykonává práci na dohodu o provedení práce. Tito zaměstnanci jsou ve většině případů poskytnutí od pracovních agentur. Pracovní síly podniku zastávají nejen občané České republiky, ale i zahraniční zaměstnanci. Konkrétně ze zemí Ukrajina, Rumunsko, Bulharsko, Mongolsko, Moldavsko, Ázerbájdžán, Vietnam a Filipíny.

Kategorizace pracovních skupin zahrnuje celkem 13 kategorií. Patří mezi ně administrativní pracovník, vedoucí výroby, mistr výroby, pracovník odchyty živé drůbeže, pracovník porážky, pracovník opracování drůbeže, pracovník balírny, řidič, skladník, prodavačka, provozní údržbář, pracovník IT a uklízečka. Největší počet zaměstnanců je na administrativní pozici, a to 36. Kategorizace pracovních pozic je k dispozici v (příloha č. 8) a kategorizace prací a pracovišť je k dispozici v (příloha č. 9). Odborné znalosti a měkké kompetence pracovních skupin, které jsou potřeba pro efektivitu práce, jsou k dispozici v (příloha č. 10 - 17).



V následující tabulce lze vidět jednotlivé pracovní činnosti, kategorizace a počty zaměstnanců:

**Tabulka 3 Počet zaměstnanců na jednotlivých pozicích**

Činnost	Výsledná kategorie	Počet zaměstnanců
Administrativní pracovník	1	36
Vedoucí výroby	1	6
Mistr výroby	2	7
Pracovník odchytu živé drůbeže	2	18
Pracovník porážky	2	16
Pracovník opracování drůbeže	2	23
Pracovník balírny	2	24
Řidič	2	7
Skladník	2	21
Prodavačka	2	2
Provozní údržbář	2	5
Pracovník IT	1	6
Uklízečka	2	1

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.1.4 Řízení lidských zdrojů

Centrální řízení provozů je v Trhovém Štěpánově, kde v rámci personálního oddělení pracuje několik hlavních personalistů – hlavní personalista, personalista, který se zabývá agendou cizinců, mzdová účetní a ostatní asistenti či výpomoc. Dále je pak v každém provozu samostatný výkonný personalista, který provádí jednotlivé personální činnosti v rámci své provozovny. Zpracovává veškerou agendu, kterou posléze zasílá do centrálního personálního útvaru. Řízení lidských zdrojů má tedy v provozu na starosti personální oddělení. Personální pracovnice zakládá pracovní smlouvy. Každý nový zaměstnanec musí při nástupu do práce vyplnit osobní dotazník, kde se vyplňují veškeré jeho osobní informace, jako je dosažené vzdělání, národnost aj. Podnik má u každé pozici specifické požadavky na kvalifikaci, zkušenosti či vzdělání. Podnik RABBIT Trhový Štěpánov a.s. využívá pro problematiku řízení lidských zdrojů a činností, které souvisejí s personální oblastí informační systém KARAT. Tento systém zahrnuje personální agendu – evidence osobních údajů pracovníků, údaje o vzdělání, praxi či zdravotní stav. Důležitou součástí je i soubor funkcí na výpočet a zpracování mezd a celého účetnictví. Díky tomuto systému má podnik lepší logistické a obchodní procesy, jako je například komunikace vůči zákazníkům, dodavatelům či institucím. V systému jsou propojena všechna střediska do on-line provozu.

Zaměstnanci disponují jak středoškolským vzděláním, tak inženýrským či magisterským titulem. Zaměstnanci na pozicích pracovník odchytu drůbeže či pracovníci porážky mají převážně základní vzdělání.

## 4.2 Finanční analýza podniku

Jedním ze základních nástrojů jak posuzovat kondici podniku je finanční analýza, zejména pak užití poměrových ukazatelů. Analýza výkazů podniku nám umožňuje získání rychlé představy o kondici podniku. Finanční analýza vybraného podniku vychází z dat uvedených ve výroční zprávě za rok 2022. Podnik k datu zpracování této diplomové práce nemá k dispozici výroční zprávu za rok 2023, a z toho důvodu nemohla být využita. Situace podniku je analyzována na základě znalosti účetních výkazů - rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přehledu o peněžních tocích. Tyto výkazy jsou k dispozici v (příloha č. 1 – 3).

Pro účely této diplomové práce jsou zpracovány učebnicové poměrové ukazatele finanční analýzy, konkrétně: likvidita, zadluženost a rentabilita. Do závěrů je bráno v potaz i vnější prostřední působící na podnik, a v neposlední řadě předmět podnikání. Jak známo z učebnic na levé straně rozvahy, tudíž na straně aktiv, je zobrazena struktura majetku a jeho výše. Na pravé straně, tudíž na straně pasiv, je zobrazen způsob financování majetku. Rozvaha podniku musí splňovat pravidlo, že se aktiva rovnají pasivům. Počáteční stav a konečný zůstatek se po součtu celé obrátové předvahy musí rovnat nule.

Ke konci roku 2022 činila čistá hodnota aktiv 3 646 267 tis. korun. V porovnání s rokem 2021 se čistá hodnota aktiv zvýšila o 474 660 tis. korun. Ke zvýšení došlo zejména u výrobků a zboží, zásob a zvířat. Zvýšení těchto položek nelze jednoznačně interpretovat bez bližší znalosti podniku či prostudování výroční zprávy. Na jedné straně rozhodně není cílem podniku, aby držel co nejvíce oběžných aktiv, neboť to znamená, že tyto aktiva musí určitým způsobem financovat, a tyto finance (investice) by mohl využít lépe. Podnik má držet jen takové množství, aby nebyla ohrožena jeho výroba v případě zásob a materiálu. V situaci, kdy podnik drží více zásob a materiálu, než je nutné, znamená to, že má vydané finanční prostředky na místě, kde nejsou tolik potřeba, jak je uvedeno výše. U vybraného podniku, který se zabývá zejména živočišnou výrobou, je velice pravděpodobná zbytečná kazivost těchto zásob.

Pohledávky z obchodních vztahů podniku vzrostly oproti minulému roku o 69 573 tis. korun. Stejně tak vrostly i tržby, a to o 580 202 tis. korun. Celkem se tedy pohledávky za rok 2022 zvýšily o 43,02 %, a naproti tomu tržby o 28,04 % oproti předchozímu roku. Ačkoliv se pohledávky procentuálně zvýšily více než tržby, je to zkreslené menším základem v absolutní sumě. Nelze tedy zhodnotit, zda podnik vybírá pohledávky efektivněji či nikoliv. Právě díky růstu tržeb rostou již zmiňovaná oběžná aktiva.

Z hlediska pasiv se vlastní kapitál podniku oproti roku 2021 zvýšil, stejně tak i závazky. Pasiva se zvýšila o 474 660 tis. korun oproti roku 2021. Vlastní kapitál se zvýšil o 185 580 tis. korun. Nárůst vlastního kapitálu je způsoben především převodem zisku roku 2021 do nerozděleného zisku z minulých období. Zvýšení lze také vidět u závazků k úvěrovým institucím. Z výroční zprávy lze zhodnotit, že část tohoto úvěru využívá k financování provozu, část, zejména tu dlouhodobou k expanzi a investicím do modernizace. Závazky z obchodních vztahů vzrostly o 118 481 tis. korun, což na první pohled vypadá, že v tomto ohledu podnik neprosperuje. Nicméně v souvislosti s vyššími tržbami, nárůstem oběžných aktiv a pohledávek zde lze vidět příčinu – podnik více spotřebovává, aby dosáhl svých cílů. Nárůst úvěrů je také z důvodu investic, které se v roce 2022 realizovaly. Realizované investice za rok 2022 z výroční zprávy jsou k dispozici v (příloha č. 4).

Rozdíl mezi výnosy a náklady podniku je výsledek hospodaření. Výnosy jsou veškeré tržby, které podnik získal za všechny své činnosti, za určité účetní období, a naopak náklady znamenají, kolik prostředků podnik vynaložil na získání výnosů za určité účetní období. Výsledek hospodaření po zdanění za dané účetní období činil 113 268 tis. korun. V porovnání s předchozím rokem lze vidět zvýšení o 33 282 tis. korun. Celkový obrát v roce 2022 byl ve výši 2 721 737 tis. korun. V porovnání s rokem 2021 je zde vidět navýšení o 600 691 tis. korun. Celkové tržby dosahovaly 2 155 246 tis. korun, což je v porovnání s předchozím rokem vyšší o 508 566 tis. korun. Naopak náklady byly v roce 2022 ve výši 2 862 107 tis. korun, což je o 643 203 tis. korun více než v roce předchozím. Náklady se nejvíce zvýšily na položkách výkonová potřeba, konkrétně na spotřebě materiálu a energie, a také na službách a osobních nákladech. Nárůst energie se díky světové situaci na trhu s energiemi a zvýšení inflace dá považovat za očekávaný výsledek. Osobní náklady vzrostly oproti předchozímu roku o 49 128 tis. korun.

Tento nárůst je viditelný především u mzdových nákladů, které vzrostly o 36 224 tis. korun, a to z důvodu zvýšení počtu zaměstnanců. Tabulka osobních nákladů z výroční zprávy auditora je k dispozici v (příloha č. 5).

Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci roku 2022 činil 7 377 tis. korun. Tento stav je v naprosté normě. Cílem podniku je mít takové množství peněžních prostředků, aby byl podnik schopen platit včas své závazky. Finanční analýza podniku, která je zpracována níže, byla vypočítána na základě dat uvedených z výkazu zisků a ztrát podniku RABBIT Trhový Štěpánov, a.s., k 31. 12. 2022. Uvedené částky jsou v tis. korunách. Výkazy se nachází v (příloha č. 1 – 3).

Vzhledem k vývoji společnosti a jejím výsledkům je zřejmé, že od roku 2013, až na některé výkyvy, podnik neustále dynamicky roste. Podnik plánuje i v roce 2023 vysoce investovat do svého rozvoje. Vzhledem k tomu, že dle dostupných informací jedná o zdravý podnik, lze podniku, v rámci úspěšného pokračování svého rozvoje důrazně doporučit investice do odborného vzdělávání svých zaměstnanců a podporovat je i do budoucna.

#### 4.2.1 Likvidita

- 3. stupeň (běžná) =  $\frac{588\,488}{876\,148} = 0,671$

Výsledek okamžité likvidity se nepohybuje v doporučeném rozmezí dle autorů. Z dosažené hodnoty je patrné, že si podnik v roce 2022 vedl podprůměrně, jelikož by byl schopen splatit své závazky pouze 0,671krát. Znamená to, že podnik nejspíše není schopný svými prostředky uhradit krátkodobé závazky v daný okamžik. Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí hodnot 1 až 1,5. Běžná likvidita může být cíleně řízena výší provozního úvěru, což má za následek vlastnictví minimálně nutného finančního majetku.

- 2. stupeň (pohotová) =  $\frac{588\,488 - 103\,409}{876\,148} = 0,553$

U pohotové likvidity je doporučená hodnota v rozmezí 1 – 1,5. Dle výsledku se hodnota pohotové likvidity nenachází v doporučeném rozmezí, na druhou stranu se dá říci, že se poměr oproti roku 2021 zlepšil, což může souviset s vyššími tržbami a celkovým růstem podniku.

Pokud je hodnota tohoto ukazatele menší než 1, znamená to, že má podnik příliš mnoho zásob na skladě. Hodnota v roce 2022 nedosáhla 1, což znamená, že podnik nebyl schopen vyrovnat všechny své krátkodobé závazky, aniž by musel prodat své zásoby.

- 1. stupeň (okamžitá) =  $\frac{7\,377}{876\,148} = 0,008$

Podnik v roce 2022 nedosahoval u okamžité likvidity doporučených hodnot. Doporučená hodnota u okamžité likvidity je 0,2 – 0,5. Lze tedy konstatovat, že podnik nemá dostatek peněžních prostředků v nejlikvidnější formě, aby kryl dluhy s okamžitou splatností.

#### 4.2.2 Zadluženost

- Míra zadluženosti =  $\frac{1\,278\,745}{2\,367\,440} = 0,54$

Čím vyšších hodnot tento ukazatel nabývá, tím více cizích zdrojů podnik využívá a možnost získání dalších cizích zdrojů klesá. Tento ukazatel je důležitý především pro banky v případě žádosti o úvěr. Vyjadřuje poměr cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu. Výsledná hodnota míry zadluženosti je porovnávána s doporučenou hodnotou 1. Čili podnik má nízkou zadluženost, a tak nejsou ohroženy nároky věřitelů. Banka může podniku poskytnout úvěr bez jakéhokoliv problému. Vzhledem k tomu, že společnost dosahuje kladného hospodaření, tak i podíl vlastního kapitálu ku cizím zdrojům bude i nadále růst, a tím bude firma schopnější hradit svůj provoz více ze svých zdrojů než z cizích.

#### 4.2.3 Rentabilita

- ROA =  $\frac{113\,268}{3\,646\,267} * 100 = 3,106 \%$

Rentabilita aktiv měří výkonnost podniku. Ukazatel rentability aktiv činí 3,106 %. Čím je rentabilita aktiv vyšší, tím lépe pro podnik. Rentabilita aktiv dává odpověď na otázku: Kolik korun přinese 1 koruna aktiv.

- $ROE = \frac{113\,268}{2\,367\,440} * 100 = 4,784 \%$

ROE říká, jak podnik dokáže svůj kapitál zhodnocovat. Rentabilita vlastního kapitálu je 4,784 %. Tento ukazatel by se měl pohybovat nad hodnotou 0,08, tudíž je výsledná hodnota pro podnik správná.

- $ROS = \frac{113\,268}{(2\,155\,246+493\,815)} * 100 = 4,275 \%$

Rentabilita tržeb neboli celková efektivnost podniku činí 4,275 %, což znamená, že 1 koruna tržeb připadá na 0,0427 korun zisku. Čím je hodnota vyšší, tím je i efektivnost podniku vyšší. Z toho vyplývá, že dosažené tržby stačily na pokrytí nákladů, tudíž nebylo nutné čerpat z jiných zdrojů.

### 4.3 Cyklus vzdělávání zaměstnanců v podniku

Tato část diplomové práce se zabývá identifikací aktuálního cyklu vzdělávání zaměstnanců pomocí polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem. Cílem této části je interpretovat vzdělávací systém z pohledu vedoucího pracovníka.

#### 4.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Podnik poskytuje jak nezbytně nutné vzdělávání, tak i dobrovolné, dle potřeb a požadavků zaměstnance. Každý zaměstnanec musí projít vstupním školením, které se týká především školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP) a školení požární ochrany (dále jen PO). Kromě nezbytného vzdělávání podnik pro stávající zaměstnance provádí periodické školení, které probíhá jednou ročně. Toto školení obsahuje dvouhodinovou prezentaci, kde se pracovníci doškolují a prověřují si své znalosti v bezpečnosti práce a požární ochrany. Toto školení je spojeno s hygienickým minimem a standardem Haccp (Hazard Analysis and Critical Control Point). Haccp je zavedený systém kritických bodů, jehož cílem je předcházet nebo eliminovat rizika ohrožující bezpečnost potravin. Je potřeba, aby zaměstnanec věděl, jakým způsobem se má na pracovišti chovat a jak má zacházet s potravinou, například jak ji vyrábět nebo skladovat. V tomto systému jsou také uvedeny pojmy, které jsou důležité pro danou profesi, v tomto případě může být příkladem pojem salmonela.

Školení nebo bezpečnost práce podniku vychází z analýzy rizik na jednotlivých pracovištích. V praxi to znamená, že z každého úseku je zpracována analýza rizik, kdy například u zaměstnanců, kteří vykonávají svou činnost s nářezákem, je riziko pořezání, nebo zaměstnanci, kteří se pohybují na porážce zvířat, evidují riziko kontaminace ku příkladu fekáliemi nebo krví, uklouznutí na kluzké podlaze, zachycení strojem nebo linkou. Dle této analýzy rizik se pak zaměstnancům vydávají ochranné pomůcky. Příslušní mistři jednotlivých úseků musí být tímto způsobem periodicky vyškoleni, aby dále mohli školit své zaměstnance. Pro zaměstnance, kteří jsou zaměstnáni na administrativních pozicích, je prováděno školení pomocí externistů.

Podnik má v podstatě celý proces strojní, což znamená, že zaměstnanci jsou ve většině případů pouze doplňujícím článkem. Ke každému stroji je zákonná povinnost mít certifikát o shodě, což znamená, že daný stroj splňuje bezpečnostní pravidla. Dále je podnik povinen mít k dispozici pro své zaměstnance manuály, které musí být k dispozici obsluze, a zároveň probíhá pomocí těchto manuálů školení. Po provedení školení se podepisuje předávací protokol ke stroji.

Pokud podnik instaluje novou technologii, která má komplikovanější přístroje, zaměstnanci jsou vysláni na pracovní cestu do Holandska. Do této země z toho důvodu, že stroje, které se dodávají do podniku, jsou vyráběné v dané zemi.

Pokud zaměstnanci skončí vyhláška pro danou pozici, je automaticky podnikem poslán na přeškolení. Konkrétně se může jednat o topiče nebo elektrikáře.

#### *Poskytování informací o plánovaných aktivitách*

Podnik informace týkající se plánovaných aktivit posílá pomocí e-mailu. Informace se také vkládají do informačního systému podniku KARAT. Vedoucí pracovník má u sebe seznam svých zaměstnanců, kde vidí, jaké školení příslušní pracovníci mají, a podle toho podává informace. Vedoucí pracovník kontroluje, zda mají všichni v pořádku veškeré průkazy, které jsou potřeba k výkonu práce, a pokud někomu končí platnost průkazu, vedoucí zaměstnanec pošle tohoto pracovníka na nové zkoušky. Pokud zaměstnanec čeká pracovní cesta na školení strojů do Holandska, vše se dopředu dozví prostřednictvím e-mailu. Informace ohledně pravidelného školení BOZP a PO je také zasílána prostřednictvím e-mailu. U většiny těchto informací je nutné i osobní sdělení, a to z důvodu, že někteří jedinci z dělnických pozic vůbec nenavštěvují svou elektronickou poštu.

V této elektronické poště jsou veškeré potřebné informace, jako datum, místo konání a co je nutné mít s sebou. Informace o plánovaných aktivitách formou sebevzdělávání jednotlivců v podniku se nikde neuvádějí, to si každý pracovník řeší individuálně se svým nadřízeným.

#### *Identifikace vzdělávacích potřeb v podniku*

Podnik neprovádí žádné analýzy, které by měly identifikovat vzdělávací potřeby. Pokud zaměstnanec nemá potřebné průkazy pro výkon své práce, vedoucí zaměstnanec tuto skutečnost identifikuje, a následně se řeší obnovení průkazu. Když nastane situace, kdy je do podniku dovezena nová technologie, nejdříve je řádně zaškolen vedoucí pracovník. Ten posléze zaučuje své podřízené.

U pracovníků na administrativních pozicích se identifikace liší. U těchto pozic se provádějí roční pohovory, které probíhají na začátku roku s každým administrativním pracovníkem. Rozhovor probíhá osobní formou na pracovišti mezi vedoucím zaměstnancem a jeho podřízeným. Posuzuje se zde, jak jsou zaměstnanci spokojeni, jejich návrhy na případné změny a projevují zde zájem o případné školení, které by bylo užitečné při výkonu jejich práce. Zaměstnanci na administrativních pozicích o možnost vzdělávání projevují o dost větší zájem než zaměstnanci na pozicích dělnických.

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

Znalosti a dovednosti zjišťuje vedoucí zaměstnanec osobně po několika týdnech absolvování daného školení. Se zaměstnancem se vedoucí pracovník sejde, a ten mu formou instruktáže ukáže, jak se strojem zachází. Vedoucí pracovník se při této instruktáži doptává na doplňující otázky. Podstatou této kontroly od vedoucího pracovníka je ujištění se, že zaměstnanec umí pracovat se strojem a ví, jak funguje. U pracovníků na administrativní pozici se demonstrace ani žádné dotazování neprovádí. Pokud si zaměstnanec není jistý, sám přijde za vedoucím pracovníkem a ten mu vysvětlí veškeré nejasnosti.

#### **4.3.2 Plánování vzdělávání**

V podniku se plány vzdělávání vytvářejí, ale dá se říci, že velmi málo. Existuje zde takový proces, kdy se po odchodu některého ze zaměstnanců hledá zaměstnanec nový, kterého je potřeba zaškolit. Zde probíhá plánování, kdy a jakým způsobem bude školení probíhat.



V podniku se také plánuje doškolení stálých zaměstnanců, a to školení BOZP a PO. Dopředu se také navrhuje, kdy a na jak dlouho zaměstnanci odjedou na školení technologicky složitějších přístrojů do Holandska.

Dle slov vedoucího pracovníka: „*Plánování vzdělávání většinou probíhají po domluvě s vedoucím pracovníkem, ten vytvoří návrh, kde zmíní, o jaký kurz se jedná a jaká je jeho finanční a časová náročnost. Záleží i na budgetu a finančních možnostech.*“

#### *Metody vzdělávání*

Metody vzdělávání, které podnik používá, jsou především asistování, instruktáž a přednášky. Vzdělávání, které se týká obsluhy strojů, se provádí na pracovišti. Pokud jde o složitější technologie, zaměstnanci odjíždějí do Holandska na školení. Proces těchto metod probíhá tak, že se na pracoviště dostaví servis, který první zaučí vedoucího pracovníka.

Následně tento zaškolený vedoucí zaučuje ostatní zaměstnance. Vedoucí pracovník ukazuje svým zaměstnancům vše krok po kroku, aby konkrétně věděli, jak se zachovat při jakékoliv náhlé situaci. Aby například věděli jak se chovat, když se stroj zasekne. Pro zaměstnance, kde existuje jazyková bariéra, je vytvořen základní obrázkový manuál, kde jsou jen ty nejdůležitější ukázky, jako například jak si správně mýt ruce nebo jak být korektně oblečen. Pracovníci na administrativních pozicích jsou školeni formou asistence, kdy se jim ukáže, jaké procesy podnik má a jak práci vykonávat. Vedoucí pracovník je vždy k dispozici pro vysvětlení případných nejasností.

#### **4.3.3 Realizace vzdělávání**

Vzdělávání, které se týká bezpečnosti práce a požární ochrany, provádí technický ředitel úseku nebo externista. Vzdělávání, které se týká nových strojů, provádí externisti z dané výroby strojů, kteří přijíždí na pracoviště z Holandska. Tito externisti nejdříve zaškolí vedoucího pracovníka, a ten posléze své zaměstnance.

#### *Informování o vzdělávání*

Jak už bylo zmíněno výše, při instalaci komplikovanějšího přístroje je zvykem vyslat zaměstnance na školení přímo do Holandska. Většinou jezdí dva pracovníci z výroby a dva pracovníci z údržby. Na tomto školení se dozví vše potřebné k obsluze stroje, aby vytvořil optimální výsledek.

Podnik reaguje velmi pozitivně na jakékoliv školení či vzdělávání zaměstnance, především když projeví zájem prostřednictvím osobní iniciativy. Je zde hned několik příkladů. V činnosti podniku je potřeba mít vyškoleného welfaristu, ten kromě korektního vzdělání musí být i odborně způsobilý pomocí školení. Toto školení pořádá veterinární ústav. U pracovníků, kteří jsou zaměstnání přímo u stojů, tedy manuální část provozu, je také možnost jakéhokoliv zaškolení. Bohužel ale tato část zaměstnanců neprojevuje takový zájem jako v administrativní části provozu. U manuálních zaměstnanců jsou příkladem topičské, jeřábnické, svářečské nebo revizní zkoušky. U těchto školení musí zaměstnanci odjet do příslušných školících zařízení, kde posléze získají certifikát o způsobilosti pro výkon činnosti.

Zaměstnanci, kteří vykonávají svou činnost na administrativních pozicích, projevují větší zájem o jakékoliv vzdělávání či školení. Firma nabízí lekce angličtiny, které jsou zaštiťovány externí firmou. Tyto lekce probíhají jednou týdně a jsou rozděleny dle úrovně jazyka. Protože má podnik své vlastní auditory, jezdí do podniku externisté, kteří školí jak správně provádět interní audity dle nejmodernějších standardů. Zaměstnanci na těchto administrativních pozicích dále projevují zájem o různé webináře a přednášky. Vedoucí na pozici účetní jezdí na školení a různé semináře každý rok, stejně tak technický ředitel kvůli změnám v bezpečnosti práce. Pokud má zaměstnanec zájem o toto vzdělávání, vždy musí podat žádost podnikovému manažerovi.

#### **4.3.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání v podniku**

Efektivnost školení vedoucí zaměstnanci hodnotí na základě osobního dotazování. Pokud se jedná o vzdělávání, které se týká zaškolení nových strojů, vedoucí pracovník se dotazuje, zda zaměstnanec vše pochopil a zda ví, jakým způsobem se stroj ovládá a jak reagovat v případě poškození stroje. Po dokončení školení nových strojů požaduje vedoucí pracovník o ukázkou, aby věděl, že zaměstnanec opravdu pochopil jak krok po kroku se strojem pracovat. Jelikož práci jako takovou nevykonává zaměstnanec, ale technologie, tak je potřeba, aby uměla být využívána. Zde podnik malinko naráží na problém se zaměstnanci, kteří jsou již na pozici několik let a mají pár let před ukončením pracovní cesty života. U těchto zaměstnanců je těžké jakékoliv nové technologie ukazovat, moderní době moc nerozumí. U BOZP je zjišťováno, zda zaměstnanci vědí, jaká mají práva a povinnosti pomocí rozhovoru se školitelem. Ten se ptá na otázky objevující se v daném školení.

#### 4.3.5 Vzdělávací systém v podniku

Vzdělávací aktivity v podniku jsou dostatečné. Problémem je, že pracovníci nejsou dostatečně motivováni ani k základnímu školení, které je nutné. Především pak ti, kteří pracují v dělnické části provozu. Podnik poskytuje nejen vzdělávání, které je státem povinné, ale i dobrovolné, dle individuálních požadavků každého pracovníka. Vzdělávání je nabízeno formou dotazování nebo formou osobní iniciativy každého pracovníka. Z pohledu vedoucího zaměstnance podnik reaguje velice pozitivně na jakékoliv doškolení v rámci osobní iniciativy. Jediné, co z jeho pohledu chybí, je motivace manuálních pracovníků k dalšímu vzdělávání.

##### *Průběh proškolení nově přijatého zaměstnance*

Každý pracovník, který nastoupí do podniku, musí být prvně zdravotně způsobilý. Firma má k dispozici celkem tři podnikové lékaře. Každý pracovník nejdříve projde lékařskou prohlídkou. S každým zájemcem o pracovní nabídku je sepsán vstupní dotazník, kde uvede své osobní údaje, kvalifikace, předchozí zkušenosti aj. Posléze proběhne rozhovor s mistrem daného úseku, když jde o dělnickou pozici, který následně rozhodne o jeho přijetí či nepřijetí. Ten samý proces se aplikuje i na administrativní pozice. Rozhovor zde probíhá s vedoucím dané pozice. Pokud je pracovník přijat, personální oddělení s ním sepíše smlouvu, kdy je domluven nástupní termín. Pracovní smlouva má lhůtu tři měsíce, kdy je následně smlouva prodloužena na rok, na dobu určitou, avšak pokud je pracovník natolik úspěšný, je smlouva sjednaná na dobu neurčitou. Ihned po přijetí musí pracovník podstoupit školení BOZP a PO. Školení provádí technický ředitel provozu nebo personální oddělení. Školení probíhá formou prezentace doplněná o ústní projev. Prvním vzděláváním a rozvojem pracovníka je zapracování na jeho pracovní místo. U dělnických profesí trvá průběh 14 dní. Pracovník se seznamuje s jednotlivými pracovišti a získává praktické informace o svém pracovním místě. Po řádném zaučení je zařazen na své pracoviště. V počátku je kontrolován svým nadřízeným.

Při vyhledávání zaměstnanců podnik spolupracuje hned s několika pracovními agenturami. Podnik hledá své zaměstnance také na internetu pomocí inzerátů. Při náboru nových zaměstnanců podnik oslovuje také pracovní úřady. Podnik také využívá možnosti regionálních rozhlasových stanic. Volné pozice inzeruje též na svých webových stránkách.

### *Školení BOZP a PO*

Ze zákona musí všichni zaměstnanci absolvovat tato školení. Školení probíhá ihned po nástupu do zaměstnání u nových zaměstnanců. U nováčků probíhá školení na pracovišti buď s personalistou, nebo technickým ředitelem. U stálých zaměstnanců probíhá školení jednou ročně na pracovišti s externisty, přičemž jsou jako první proškoleni vedoucí pracovníci, kteří pak doškolují své podřízené.

### *Jazykové kurzy*

Jazykový kurz anglického jazyka je nepovinný kurz, který podnik nabízí svým zaměstnancům jako benefit. Kurzy probíhají v místě pracoviště za přítomnosti externího pracovníka. Kurz je rozdělen do 5 skupin.

Dle slov vedoucího pracovníka se kurzu účastní pouze vedoucí zaměstnanci a zástupci z administrativních pozic. V podniku probíhá jedna hodina týdně u každé skupiny a cena je 900 korun za skupinu. Možnost anglické výuky využívá pouze 20 % zaměstnanců. Cena kurzu není hrazena podnikem celá, zaměstnanec hradí 30 % z této vyučovací hodiny, zbylých 70 % hradí zaměstnavatel.

### *Interní vzdělávání nových zaměstnanců*

Mimo povinného školení BOZP a PO a jiných výše zmíněných probíhá vzdělávání mezi pracovníky, a to především při nástupu nového zaměstnance. U dělnických pozic se využívá metoda instruktáže či asistování, kdy vedoucí pracovník vysvětluje a ukazuje práci se stroji. U administrativních pozic se jedná spíše o metodu asistování. Kdy vedoucí zaměstnanec vysvětlí novému pracovníkovi jeho funkci. Následně u všech pracovních pozic probíhá určitou dobu kontrola od vedoucích zaměstnanců.

#### **4.3.6 Shrnutí rozhovoru**

Vzdělávací systém v podniku je dle vedoucího zaměstnance považován za dostačující. Dle jeho slov zaměstnanci ke své práci umějí vše, co je potřeba, a pokud se chtějí dále vzdělávat, je to již na jejich rozhodnutí. Podnik poskytuje jak státem povinná, tak dobrovolná vzdělávání a přistupuje velice pozitivně k jakémukoliv doškolení, účasti na přednáškách, workshopech či seminářích. Mezi vzdělávací akce, které podnik zajišťuje, patří vstupní školení nových zaměstnanců, zákonná a periodická školení, odborné kurzy a jazykové kurzy.

Konkrétně jazykové kurzy jsou benefitem, tudíž se všichni zaměstnanci mohou zdokonalovat v anglickém jazyce. Školení probíhá jak na pracovišti za účasti internistů i externistů, tak mimo pracoviště. Informování o probíhajícím školení probíhá osobně a prostřednictvím elektronické pošty. Podnik neprovádí žádné podnikové analýzy vzdělávání, podnikové plány vzdělávacích akcí ani identifikaci dopadu vzdělávání. Metody, které podnik využívá ke vzdělávání svých zaměstnanců, jsou asistování, instruktáž a přednášky. Školení probíhá vždy při nástupu do zaměstnání a následně s vedoucími pracovníky jednou ročně. Dle vedoucího pracovníka by bylo nejlepší zavést pro provoz celoplošný výuku angličtiny. Důvodem je příjezd techniků z Holandska. Když tito servisní technici přijedou do společnosti, tak jim zaměstnanci na dělnických pozicích nerozumí. Na dílně je jediný, kdo ovládne angličtinu, technický ředitel a menšina vedoucích pracovníků. Otázky pro polostrukturovaný rozhovor jsou k dispozici v (příloha č. 6).

#### **4.4 Rozhovory pomocí metody focus group**

Cílem těchto rozhovorů bylo zjistit a následně zhodnotit, jak zaměstnanci vnímají vzdělávání v daném provozu. Konkrétněji - zda jsou školení dostačující k pracovnímu výkonu a zhodnocení přístupu podniku ke vzdělávání. Rozhovory byly provedeny metodou focus group a účastníky byly zástupci administrativních pracovníků, mistrů výroby, pracovníci porážky a opracování drůbeže a provozní údržbáři. Celý rozhovor je k dispozici v (příloha č. 7).

##### *Rozhovor s administrativními pracovníky*

Rozhovoru se účastnili 3 respondenti z řad administrativních pracovníků. První respondent pracuje na obchodním oddělení a zaměstnán je již 7 let, druhý na oddělení účetním, a zaměstnán je 4 roky, posledním respondentem je asistentka technického ředitele a zaměstnaná je 1 a půl roku.

Povinné školení probíhalo ihned po přijetí do zaměstnání. Všichni respondenti vypověděli, že školení na dané administrativní pozice je velmi individuální a probíhá jednotlivě. Se základním školením byli respondenti spokojeni a hodnotí ho za dostatečné. Respondenti mají za sebou již několik nepovinných dobrovolných školení. Pro práci druhého respondenta, na účetním oddělení, je důležité průběžnými ročními školeními procházet. V tomto oboru je každý rok několik nových a podstatných informací a respondent považuje za důležité se v tomto směru dovzdělávat.

Respondenti uvedli za velmi pozitivní, že je školení prováděno odborníky a lidmi z praxe. Za vzdělávací aktivity uvedli školení BOZP a PO, webináře, přednášky, kurzy anglického jazyka aj. Školení BOZP a PO a jazykový kurz je prováděn na pracovišti, na ostatní formy vzdělávání je potřeba se dopravit mimo pracoviště.

Všichni respondenti využívají možnost výuky anglického jazyka v rámci pracovní doby přímo na pracovišti. Dva z dotazovaných uvedli, že nejeví zájem o konkrétní změnu ve vzdělávání ze strany podniku. Jeden dotazovaný odpověděl, že by mohlo více školení a vzdělávacích aktivit probíhat formou on-line. Například školení BOZP a PO probíhá dle respondenta zdlouhavě a velmi neatraktivní formou. Z jejich zkušenosti mohou říci, že podnik vždy vyhověl jejich žádostem o různé formy vzdělávání. Nikdy se nestalo, že by podnik tyto žádosti nepovolil nebo nebyl ochoten do různých forem vzdělávání daného pracovníka investovat.

Respondent, který je zaměstnán na účetním oddělení, plánuje zdokonalit své znalosti v programech Microsoft Office. Pracovník na obchodním oddělení plánuje větší důslednost na svém vzdělávání anglického jazyka se zaměřením na technickou oblast. Asistentka technického ředitele plánuje přesun na oddělení obchodu, takže se v tomto směru bude sebevzdělávat a absolvovat několik kurzů a přednášek.

Na dotaz, zda mají povědomí o trendech ve vzdělávání, jako je umělá inteligence, virtuální realita nebo e-learning, odpověděli jednoznačně, že všechny tyto metody znají. Respondent, který je zaměstnán na účetním oddělení, má již zkušenosti s využíváním AI chatrobota a velmi by preferovala, kdyby byla tato možnost využít v podniku celoplošně. Asistentka technického ředitele by uvítala možnost povinných školení on-line formou. Také by měla zájem o přednášky či jiné webináře pro její sebevzdělávání pomocí on-line prostředí.

### *Rozhovor s mistry výroby*

První respondent je v podniku zaměstnán 6 let a na pozici mistra výroby se posunul po 4 letech. Druhý respondent byl na tuto pozici už jako mistr výroby zaměstnán a v podniku pracuje již 12 let. Podnikové vzdělávání je pro prvního respondenta velmi důležité. Osvojí si tak novou techniku, a především motivuje své podřízené. Díky vzdělávání se zlepšuje přesnost práce. Druhý respondent má spíše neutrální postoj ke vzdělávání. Absolvuje jen to povinné, ale nemá zájem se jakkoliv dovzdělávat. Zaměstnanec má několik málo let do důchodu, proto jsou pro něj veškeré formy vzdělávání mimo těch povinných nezajímavé.

Oba zaměstnanci využívají možnost výuky anglického jazyka. Ve své pozici tento jazyk často využívají, a to z důvodu dodávání technologických strojů z Holandska. Když se chystá na pracovní cestu do dané země, nebo naopak, když technici přijíždění do podniku, je důležité, aby tento jazyk ovládali. V trendech vzdělávání pomocí nových technologií se vůbec nepohybují, ale po vysvětlení, o jaký způsob vzdělávání jde, nereagoval ani jeden z respondentů negativně. Ba naopak, dle jejich slov by alespoň nemuseli dojíždět na místa, kde si například obnovují průkazy potřebné k výkonu práce.

#### *Rozhovor s pracovníky porážky a opracování drůbeže*

Dále se rozhovoru účastnili dva pracovníci, kteří jsou zaměstnáni v manuální části provozu. Oba zaměstnanci pracují v podniku kolem 4 let. Oba respondenti uvedli, že se na těchto pozicích střídá mnoho pracovníků.

Práce na porážkách a opracování drůbeže je náročná jak fyzicky, tak psychicky. Školení těchto zaměstnanců je velmi náročné především proto, většiny z nich není rodný jazyk čeština a vedoucí pracovníci nebo mistři, kteří zaučují tyto pozice, ne vždy ovládají jejich jazyk. Na těchto pozicích zaškolení trvá delší dobu než například na pozici skladníka. Jeden z pracovníků se zaměřuje na zavěšování drůbeže a druhý na kuchání drůbeže. Oba vypověděli, že je velmi důležité vědět, jak se ovládají přístroje. Podnikové vzdělávání nepovažují za důležité. Stačí jim se naučit pouze to potřebné. Účast na vzdělávání není ani pro jednoho podstatná a neplánují žádné do vzdělávání, kurzy, webináře či jiné metody vzdělávání. Školení, kterým jednou ročně procházejí s mistrem výroby, je školení BOZP a PO. Toto školení probíhá na pracovišti. Na otázku ohledně trendů ve vzdělávání odpověděli, že by uvítali, kdyby mohli celý proces vidět dopředu pomocí simulací. Ať už kvůli jazykové bariéře, nebo z důvodu lepší představivosti. Také by viděli situace, které mohou nastat, a věděli by tak, jak mají při těchto náhlých situacích zacházet se stroji.

#### *Rozhovor s provozními údržbáři*

První zástupce této pozice je v podniku zaměstnán již 11 let. Druhý respondent je provozním údržbářem 4 roky. Respondenti hodnotí průběh zaškolení velmi pozitivně. Oba byli zaškoleni ihned po nástupu do práce a vše jim bylo názorně ukázáno. První pracovník neprojevuje zájem o žádnou formu podnikového vzdělávání. Raději by práci dělal jako za starých časů, nemá rád přizpůsobování se změnám v nových technologiích. Vzdělávání je pro něj ale nutné, jinak by nevěděl jak ovládat stroje, kde je novější technologie.

Vzdělávání je pro něj dostačující. Jako u předchozích zaměstnanců se pracovník mimo školení na nových strojích zúčastňuje školení BOZP a PO. Pokud se jedná o školení na nové stroje, provozní údržbář nejedí nikam na školení, ale školí ho technický ředitel nebo vedoucí pracovník. Zaměstnanec uvedl, že by nezavedl žádné změny do současného způsobu vzdělávání v podniku. Druhý pracovník je velmi zapálený do jakékoliv formy vzdělávání se. Dle jeho slov je jeho práce nenahraditelná a chce se proto naučit co nejvíce. Projevuje velký zájem o výjezdy do Holandska kvůli školení technologicky složitějších strojů. Využívá možnost anglického jazyka a plánuje se do vzdělávat v oblasti technické mluvy. Respondent si již stihl udělat svářečský průkaz. Tento základní kurz svařování stál 17.900 korun a byl celý investován podnikem. Na kurz musel zaměstnanec dojíždět do Prahy.

#### **4.4.1 Shrnutí rozhovorů**

Všichni respondenti hodnotí průběh zaškolení velmi kladně. Všichni jsou spokojeni s tím, že zaškolení probíhalo hned při nástupu do práce a vše jim bylo názorně ukázáno. Názor respondentů ke vzdělávání v podniku je rozdělen na přístupy. Někteří podnikové vzdělávání berou za dostatečné tak, jak je, a někteří mají zájem o další formy vzdělávání a doškolování. Zájem o vzdělávání mají zaměstnanci na administrativních pozicích, mistr výroby a provozní údržbář.

#### **Spokojenost zaměstnanců**

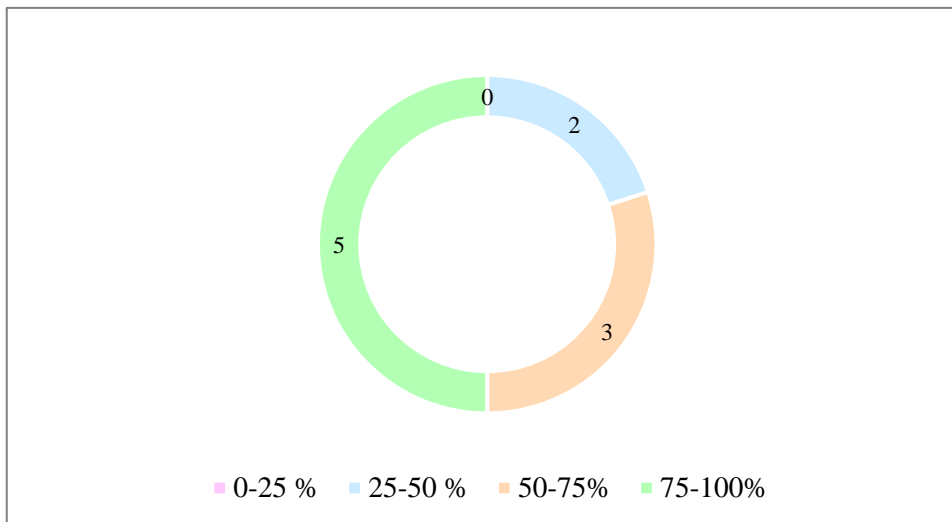
Všichni respondenti byli během rozhovoru požádáni o ohodnocení spokojenosti se stávajícím vzdělávacím systémem v podniku. Velikost výběrového souboru je tedy 10 respondentů zastávající jednotlivé pozice podniku. Škála je od 0 % do 100 %:

- 0-25 % = velmi nespokojen
- 25-50 % = nespokojen
- 50-75 % = spíše spokojen
- 75-100 % = naprosto spokojen



Výsledky hodnocení jsou zaznamenány v následujícím grafu:

**Graf 1 Spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu vyplívá, že spokojenost zaměstnanců je spíše dostatečná. Nikdo neoznačil, že je velmi nespokojen. Dva respondenti označili spokojenost se stávajícím systémem na 50 %, zbytek nad 50 %. Dva respondenti jsou spokojeni na 100 %. Lze zde vidět, že je prostor ke zlepšení.

## 5 Zhodnocení a doporučení

Na základě studií odborné literatury a informací poskytnutých z rozhovoru s pověřenými pracovníky zemědělského podniku je současný stav vzdělávacího systému kombinován jak povinným vzděláváním ze zákona, tak doškolováním a samovzděláváním prostřednictvím osobní iniciativy jednotlivých pracovníků. Podnik mimo jiných vzdělávacích aktivit nabízí možnost lekcí angličtiny s externistou. Vedení reaguje velmi pozitivně na zájem pracovníků o workshopy, přednášky, webináře či jiné formy vzdělávání. I tak byly v podniku identifikovány nedostatky v rámci vzdělávání zaměstnanců. Podnik zanedbává identifikaci potřeb vzdělávání a jeho následné plánování. Dle rozhovoru s pracovníky vyplynulo, že někteří z nich by uvítali jiný systém vzdělávání, než je ten současný.

Technologický vývoj je jednou z hlavních příčin zvyšování požadavků na rekvalifikaci a vzdělávání zaměstnanců. V posledních letech se zvyšuje pozornost na význam umělé inteligence, virtuální reality a e-learningu právě v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání se v průběhu celého pracovního života stává čím dál tím větší normou. Rolí zaměstnavatele je poskytovat zaměstnanci možnosti a prostředky k jeho rozvoji schopností a dovedností. Návrh systému vzdělávání v podniku prostřednictvím využití nových technologií si vede za cíl vývoj komplexních systémů vzdělávání, které zvýší dovednosti, znalosti, motivaci a angažovanost zaměstnanců, a tím se zlepší efektivita a produktivita fungování podniku. Návrhy systému vzdělávání pro provoz porážky drůbeže Trhový Štěpánov jsou následující:

- návrh vzdělávání prostřednictvím umělé inteligence;
- prostřednictvím virtuální reality;
- prostřednictvím e-learningu.

### 5.1 Návrh vzdělávání prostřednictvím umělé inteligence

S rozvojem AI technologií se nabízí hned několik příležitostí pro vytvoření personalizovaných a interaktivních postupů ve vzdělávání. Důležitý je právě pojem personalizované vzdělávání. Tento způsob vzdělávání umožňuje vytvořit individuální učební plány, které berou v potaz jednotlivé potřeby a schopnosti každého vzdělávaného. Umělá inteligence nabízí hned několik možností jak inovovat vzdělávání v podniku.

Školení, které je zákonem povinné i to nepovinné, je pro všechny účastníky stejné. Všichni vzdělávání mají stejné tréninkové materiály a délka školení je vždy určena. Rozdíl mezi klasickým vzděláváním, jak je tomu ve většině firem zvykem, a vzděláváním pomocí AI je takový, že AI dokáže přizpůsobit vzdělávání každému na míru. Personalizované vzdělávání pomáhá zaměstnancům vstřebávat informace rychleji a mnohem efektivněji. Zároveň podněcuje zájem a chuť pracovat. Umělá inteligence posuzuje při školení znalosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců a pomůže tak s jeho vzdělávacím plánem. Následně tento plán vedoucí pracovníci v případě potřeby pouze upraví a následně schválí.

Umělá inteligence pro konkrétní provoz porážky drůbeže je navržena k výuce cizích jazyků prostřednictvím aplikace a softwaru. Tyto technologie umožňují vzdělávaným praktikovat dovednosti poslechu, mluvení, čtení a psaní, zatímco AI poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. Na trhu je nabízeno hned několik aplikací, založených na umělé inteligenci jako Duolingo nebo Rosetta Stone. Tyto aplikace využívají strojového učení, které poskytuje personalizovaný plán pro každého vzdělávaného. Aplikace Duolingo je v základním balíčku naprosto zdarma. Podnik má však možnost zaplatit verzi Plus, která je bez reklam, a vzdělávaný má možnost využívat aplikaci i bez internetového připojení. Tato verze stojí 149 korun měsíčně, což činí 1.788 korun ročně. Provoz poskytuje zaměstnancům hodiny angličtiny s externistou. V podniku možnost anglické výuky využívá 20 % zaměstnanců, což je z celkového počtu zaměstnanců 35 osob. Všem těmto pracovníkům je navrženo poskytnutí ročního předplatného, podnik to bude stát **92.976 korun ročně**. Z rozhovoru s vedoucím pracovníkem vyplynulo, že lekce anglického jazyka probíhá jednou týdně ve skupině zaměstnanců rozdělených dle úrovně. Celkem je 5 skupin. Cena za hodinu je 900 korun a zaměstnanci platí 30 % z této částky sami. Měsíčně tedy vyjde výuka anglického jazyka v provozu na 12 600 korun, ročně pak na 151 200 korun. Zde je vidět, že náklady podniku se díky návrhu na využití této aplikace sníží.

Další způsob umělé inteligence, který je pro podnik navržen, je pomocí funkce chatu GPT. Chat GPT je možné využít jako nástroj k získání nových informací. Pokud si zaměstnanec v něčem neví rady, stačí se zeptat chatrobota a ten okamžitě nabídne relevantní řešení. Manažeři se budou moci ptát na otázky týkající se komunikace, řešení konfliktů, motivace zaměstnanců, budování autority a jiné soft skills otázky. Může tedy sloužit ke sebevzdělávání. Chat GPT je také navržen jako pomocník pro personalisty. Zastoupí práci administrativního asistování, nábory, úpravě textů a spousty dalšího.

Nejnovější verze je GPT-4 a předplatné stojí 499 korun měsíčně. Tento nástroj je navržen pro vedoucí pracovníky podniku. Vedoucích pracovníků je celkem 25, a to jak z administrativních pozic, tak i manuálních. Návrh poskytuje všem vedoucím pracovníkům využití GPT-4. Podnik to vyjde na 12.475 korun měsíčně, tedy **149.700 korun ročně**.

AI aplikace jsou schopny analyzovat a interpretovat textový obsah a následně ho převádět na obrázky, grafy a animace. To je pro podnik velmi užitečné při zaškolování zaměstnanců na strojích, kde jindy probíhá ukázka formou instruktáže za vedení vedoucího pracovníka. Pomocí pokročilých algoritmů umí umělá inteligence vytvořit simulaci, kde pak zaměstnanci vidí jak konkrétně pracovat s daným strojem, anebo jak s ním zacházet například v případě poruchy. Vytvořené simulace slouží jako praktický nácvik zkušeností a dovedností. Tato simulace se dá využít místo výjezdů na zaškolování obtížnějších technologií do Holandska. Lze si zde také vyzkoušet trénink v různých situacích, ať už jde o řešení složitějších problémů, nebo rozhodování pod tlakem. Tento proces se pomocí simulací přehraje potřebným zaměstnancům prostřednictvím animace či simulace. Je zde také možnost volby jazyka. V provozu je zaměstnáno několik desítek cizinců, kteří neumí česky. Díky návrhu školení v jejich jazyce bude celý proces mnohem efektivnější. Umělá inteligence je schopna poskytnout školení, které je navrženo přímo na roli, kterou bude přijatý zaměstnanec v podniku zastávat, nebo školení bezpečnosti práce a požární ochrany. To vše je díky AI možné zefektivnit a urychlit tak proces těchto školení.

Umělá inteligence se v provozu zavede do příslušenství, kde bude využita od zaškolení zaměstnance včetně možných simulací až po následné vzdělávání či doškolování. Také je pomocí AI navrženo vytváření vzdělávacích materiálů, které budou zaměstnance více bavit, a díky tomu budou více motivováni. Jak už vyplynulo z rozhovorů s vedoucím pracovníkem a ostatními zaměstnanci, motivace zaměstnanců ke vzdělávání a dalšímu doškolování je velmi malá. Návrh tohoto systému nelze konkrétně cenově určit, a to z toho důvodu, že simulace pro daný provoz budou vytvořeny dodavatelem na míru. Dá se říci, že takové vytvoření na míru se pohybuje v částkách od 100 do 500 tisíc. Navíc je potřeba investovat do zařízení, ze kterých bude tento systém zprostředkován. Navržen je tablet. Dotykový tablet, který je pro účely této diplomové práce vybrán, stojí 4.990 korun. Není potřeba, aby měl toto příslušenství každý pracovník. Vždy si příslušenství vezme každý dle potřeby po předchozí domluvě se svým nadřízeným. Navřena je koupě deseti tabletů.

Zakoupení příslušenství vyjde podnik na 49.900 korun. Podnik do budoucna v případě potřeby může další příslušenství dokoupit. Celkem tento návrh vyjde provoz **od 150 do 550 tisíc korun.**

Umělá inteligence mimo všeho výše zmíněného je navržena i na sledování a hodnocení výkonu zaměstnanců během vzdělávacích aktivit. Nástroje umělé inteligence spolehlivě identifikují, kde mají vzdělávání rezervy a kde je potřeba se do vzdělávat. Podnik se tak zaměří na konkrétní slabiny a vzdělávání lépe zacílí. Umělá inteligence je sice velice funkční a efektivní nástroj, ale je důležité vědět, že nevyřeší vše a lidský rozum a city jsou také potřeba.

**Tabulka 4 Náklady na vzdělávání prostřednictvím umělé inteligence**

Pracovní pozice	Cíle vzdělávání	Platforma	Metoda	Celkové náklady (Kč/rok)	Jednorázové náklady (Kč)
pracovníci, kteří využívají lekce anglického jazyka	obecná a business výuka	Duolingo	Online	<b>92.976</b>	
pracovníci na vedoucích pozicích – administrativní i manuální	měkké a tvrdé kompetence	GPT-4	Online	<b>149.700</b>	
všichni zaměstnanci	simulace procesů, školení BOZP a PO, měkké a tvrdé kompetence	AI na míru navržené do příslušenství	Online		<b>150 – 500 tis.</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **5.2 Návrh vzdělávání prostřednictvím virtuální reality**

Virtuální realita není v oblasti zemědělství žádnou novinou. Již několik let se mluví o spojitosti virtuální reality s oborem zemědělství. Jedním z největších potenciálů je využití VR jako simulátoru. Základním vybavením pro virtuální realitu je stereoskopické zobrazovací zařízení, které má náhlavní soupravu. Spolu s tímto je potřeba mít také senzory, které zachycují aktuální pozici a polohu.

Virtuální realita přináší do podniku technologickou možnost, která může zefektivnit a zlepšit proces vzdělávání. Díky VR lze reálně s nízkými náklady simulovat různé stresové, komunikační nebo pracovní situace.

Nové technologie dostávají podnik do konkurenční výhody. Zaměstnanci jsou totiž lépe připraveni a proškoleni na svoji práci, a firma je tak daleko více konkurenceschopná na trhu. Využíváním brýlí s sebou nese také výhodu menších nákladů, efektivitu přijímání informací a větší zážitek pro vzdělávaného. Kromě situačních pomůcek virtuální realita využívá také speciální efekty, video, obrázky, prezentace, 3D objekty, scénky s herci a interaktivní prvky. Díky 360stupňovému prostředí je mozek vzdělávaného přesvědčen o věrohodnosti daného prostředí. Lze tak simulovat různé situace a prostředí v reálné formě.

Pro účely této diplomové práce je vybrána dodavatelská společnost VR Education. Tato firma se zabývá metodami a nástroji, které zefektivňují školící procesy. Je to první česká firma, která se věnuje konceptu vzdělávání ve virtuální realitě. Školení ve VR lze využít na všechny standardní školení jako efektivní komunikace, stress management nebo zpětná vazba. Firma nabízí i vytvoření školení na míru, což umožňuje podniku splnit jeho specifické požadavky. Firma VR Education poskytuje následující využití:

#### **Úvodní školení zaměstnanců**

Úvodní školení ukazuje novým zaměstnancům firemní kulturu, zefektivňuje zaškolování (onboarding) a podnik tak ušetří na lidských zdrojích.

#### **BOZP školení**

Za normálních okolností je školení BOZP velmi zdlouhavé a pro nové i stávající zaměstnance, kteří si musí projít doškolením každý rok, velmi časově náročné. Díky virtuální realitě je školení rychlejší. Mimo jiné je školení zaměřeno na možné nehody v podniku, a díky tomu zaměstnanci prožijí nebezpečné situace napřímo.

#### **Trénink kontroly kvality**

V tomto tréninku si vzdělávání mohou vyzkoušet a podívat se na nejčastěji vykonávané chyby při práci. Díky těmto chybám je zaměstnanci umožněno pochopení rizik při výrobě. Vizualizace chyb slouží pracovníkům jako silný nástroj, kde lze odhalit neshody ve výrobě a tím zamezit finanční ztrátě podniku.

#### **Vzdálený servis**

Díky této možnosti nebudou muset dojíždět do podniku servisní technici jak z tuzemska, tak z Holandska na kontrolu strojů. Tím se ušetří čas při komunikaci nebo cestovní náklady. Díky VR je navíc servis možný ihned a odkudkoliv.

## **Simulace krizových situací**

Ve virtuální realitě zaměstnanci prožijí naplno krizové situace a naučí se tak správnou reakci. Zaměstnanec se pak vzdělá v případech, kdy například nastane požár. Za pomoci VR bude vědět jakým způsobem se evakuovat.

## **Školení na stroje a procesy**

Zde je možnost zefektivnění na klíčové stroje podniku. Ve VR se dá vytvořit mutace stávajícího školení na stroj přímo do virtuální reality. Díky tomu zaměstnanci uvidí, jak se dodržuje proces a jaké jsou následky na identických strojích a procesech v podniku.

## **Soft skills školení**

Školení ve virtuální realitě se zcela odlišuje od klasického školení. Účastník vnímá mnohanásobně více informací a je plně soustředěn. Toto školení je zaměřeno na komunikaci, její základní formy a procesy jak efektivně s lidmi komunikovat, jak správně podávat informace a zadávat úkoly aj. Školení je v délce 71 minut, ale informační hodnota, kterou si účastník odnáší, odpovídá průběhu klasickému 8h školení.

Součástí školení soft skills je školení motivace a stres a time managementu. Jak mít pracovní motivaci, jakým způsobem hodnotit své podřízené, jak vést pohovory aj. Školení stresu a time managementu se zabývá vysvětlením, co to je stres, obrana proti stresu, jak efektivně organizovat pracovní den, jak korektně využít čas, týdenní plánování a další.

## **Školení na míru**

Dodavatelská firma nabízí možnost vytvoření školení pro specifické stroje a zařízení tak, aby měli zaměstnanci ty nejlepší podklady pro správnou obsluhu a maximální efektivitu. Kromě školení na strojích a zařízeních je také možné udělat specifické školení na administrativní procesy (vreducation, 2024).

V dnešní době je finanční náročnost pro pořízení virtuální reality nízká. Cena headsetu se pohybuje v rozmezí **od 10 až 20 tisíc korun**. Ceny virtuální reality neustále zlevňují a nástroj tak umožňuje za minimální investici ojedinělou formu vzdělávání. Investovat do školení ve virtuální realitě se již opravdu vyplatí.

Když podnik vezme v úvahu veškeré náklady, které jsou spojené se školením, jako je cena školícího dne, náklady spojené s dopravou zaměstnanců na školení, v případě vícedenního školení náklady na jídlo a ubytování a několik dalších položek, je zde jasné, že součet těchto položek je mnohanásobně vyšší než investice do VR brýlí.

Společnost VR Education také nabízí školení zaměstnanců pro orientaci a naučení se s VR, průměrná cena za osobu za školení je **1.500 korun**.

V zemědělském provozu porážka drůbeže Trhový Štěpánov, a.s., je kolem 200 zaměstnanců. I kdyby měl podnik zájem každého jednoho zaškolit, vyšlo by to podnik na **300 000 korun**. Pro podnik je nejlepším způsobem, jak využít VR, vytvoření školení na míru. Konkrétní cena záleží na zadání a komplexnosti řešení. Je třeba počítat s částkou **od 10 do 500 tisíc** za jedno školící video.

VR brýle jsou pro firmu dlouhodobým užitekem. Podnik může využít všechny tyto možnosti:

- natáčení postupů a zaškolování nových pracovníků;
- celá školení, tvorba individuálních vzdělávacích plánů, simulace prostředí, trénink soft skills.

Prostředí virtuální reality mimo jiné nabízí potkat se až s 15 účastníky s VR headsety nebo až 30 účastníky přihlášenými ze stolního počítače, mobilu či tabletu. Lze tak pomocí VR vidět, jak konkrétně se jednotlivé stroje vyráběné dodavatelem v Holandsku používají, ovládaní a veškerá jejich rizika, aniž by pracovníci museli absolvovat pracovní cestu do dané země.

**Tabulka 5 Náklady na vzdělávání prostřednictvím virtuální reality**

Pracovní pozice	Cíle vzdělávání	Platforma	Metoda	Náklady na zařízení (Kč)	Jednorázové náklady (Kč)
všichni zaměstnanci	úvodní školení, simulace procesů, školení BOZP a PO, měkké a tvrdé kompetence, vzdálený servis	VR navržena na míru provozu	využití stereoskopického zobrazovacího zařízení, senzory pro zachycení polohy a pozice	<b>10 – 20 tis.</b>	<b>10 – 500 tis. za školící video</b>  <b>300 tis. školení ve virtuální realitě</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Díky digitální technologii se mění i očekávání a potřeby zaměstnanců. Je zde velká příležitost k osobnímu růstu. Také by tento návrh mohl přilákat novou generaci zaměstnanců. Dle veřejných průzkumů většina mladých lidí touží po práci z domova. Díky VR lze snadno realizovat podnikové porady, meetingy, jednání přes VR a spojit se tak s lidmi z různých míst světa. Dále se minimalizují pracovní síly v oblasti outsourcingu.



**Tabulka 6 Výhody využití virtuální reality ve vzdělávání**

<b>Pro účastníka</b>	<b>Pro firmu</b>
100% soustředěnost	Moderní technologie vzdělání
Reálné použití v situaci	Kvalitnější proškolení zaměstnanců
Efektivnější zpracování informací	Ekonomicky výhodnější
Možnost opakování školení a jiných vzdělávání	Možnost vytvoření školení na míru
Zábavná forma vzdělání	Konkurenční výhoda

*Zdroj: vlastní zpracování*

Školení tzv. soft skills je pro zaměstnance na vedoucích pozicích, ale i na pozicích administrativních pracovníků velmi důležitou metodou sebevzdělávání. Takové školení od externího školitele vyjde na několik desítek korun. Tabulka níže ukazuje, že školení pomocí VR je finančně mnohem výhodnější než forma klasické přednášky nebo semináře od externího školitele. Zároveň si vzdělávaný bude moci školení opakovat, nehledě na to, že školení formou virtuální reality bude s velkou pravděpodobností zábavnější, tudíž si z toho zaměstnanci odnesou více.

**Tabulka 7 Náklady na klasické školení a školení prostřednictvím VR**

<b>Klasické školení</b>	<b>Náklady (Kč)</b>	<b>VR školení</b>	<b>Náklady (Kč)</b>
Průměrná cena školitele na 1 školící den (8 h)	25.000	Průměrná cena školení na 1 zhlédnutí	1.500
Celkový čas, který zaměstnanci stráví na školícím dnu	120 hodin	Celkový čas, který zaměstnanci stráví na školícím dnu	Individuálně dle potřeby
Maximální kapacita školení	15 osob	Maximální kapacita školení	Dle potřeby
Možnost opakování školení	Ne	Možnost opakování školení	Neomezeně

*Zdroj: vlastní zpracování; VR Education, 2024*

### 5.3 Návrh vzdělávání prostřednictvím e-learningu

E-learning přispívá k efektivitě vzdělávání zaměstnanců, kteří díky této metodě mohou absolvovat školení na svém počítači bez toho, aniž by museli kamkoliv cestovat. Další výhodou je, že si vzdělávaný sám organizuje, kdy se bude vzdělávat. Mezi možnosti využití e-learningu patří: rozvoj tvrdých i měkkých dovedností, školení zaměstnanců zákonem povinných školení (BOZP, PO), testování znalostí zaměstnanců a další. Tato metoda vzdělávání je zaměřena spíše na vedoucí pracovníky a administrativní oddělení provozu. Tito pracovníci nedisponují činnostmi, které vyžadují odborné zaučení na strojích, tudíž je pro ně realizace pomocí e-learningu velmi výhodná.

Platforma pro administrativní pracovníky je zvolena společnost Skillmea, která nabízí více než 400 online kurzů ve všech možných kategoriích, jako je programování, marketing, jazyky, a to konkrétně angličtina, španělština, italština a němčina, a několik dalších kurzů. Tato společnost nabízí mimo jiné i školení v oblasti měkkých kompetencí. Vhodné jsou kurzy, které se zabývají leadershipem, HR, managementem, účetnictvím, právem, ale také kurzy MS Office a jiných online nástrojů.

Vzdělávání pracovníků bude probíhat dle jejich časových možností. Vedoucí pracovníci by se měli zaměřit na rozvoj řízení lidí. Každý administrativní pracovník se zaměří na rozvoj své kompetence. Mzdové a personální pracovnice se zaměří na kurzy rozvíjející finance, účetnictví a daně. IT pracovník se zaměří na kurzy prohlubující programování a jiné IT do vzdělávání. Dále společnost nabízí jak pokročilejší kurzy angličtiny, tak pro začátečníky. Zde se vedoucí zaměstnanci mohou do vzdělávat v oblasti business angličtiny.

Společnost nabízí jak kvartální, tak roční předplatné. Pokud se podnik rozhodne zakoupit členství pro vedoucí pracovníky na administrativních pozicích na 1 rok, musel by podnik do jednoho zaměstnance investovat 6.990 Kč, pokud by podnik chtěl zaměstnanci zaplatit kvartální vzdělávání, musel by investovat 3.499 Kč za jednoho zaměstnance. Vedoucích zaměstnanců na administrativní pozici v daném provozu je celkem 15. Kdyby tedy firma každému zaplatila roční kurzy přes společnost Skillmea, celkem by to stálo **104.850 korun ročně.**

Další školení, které lze umožnit této kategorii zaměstnanců, je školení BOZP a PO. Společnost BOZP.cz je první v České republice, která nabízí plnohodnotné online školení. Toto školení stojí 160 korun na osobu. Školením by měli projít všichni vedoucí zaměstnanci včetně těch, kteří pracují v dělnické části. Těch je celkem 25. Pokud by se tedy podnik rozhodl zakoupit toto online školení všem vedoucím zaměstnancům, celková částka je **4.000 korun za rok**. Po absolvování online školení musejí zaměstnanci projít kontrolním testem z probírané látky. Za řádné splnění dostanou certifikát. Tím se ověří, do jaké míry jsou seznámeni s problematikou bezpečnosti. Celkem by vzdělávání zaměstnanců metodou e-learning vyšel pro daný typ pracovní skupiny na **108.850 korun ročně**.

Pomocí e-learningu se mimo jiné dají vytvořit videa, která budou určena pro zaškolování nových zaměstnanců. Video atraktivně ukazuje, jaké zásadní informace by měl nový zaměstnanec podniku mít. Video se pohybuje od 2–5 minut, tudíž časová náročnost představení podniku a všech potřebných informací od personalisty již nebude potřeba. E-learning videa mají pozitivní vliv na učení všech lidí bez rozdílu věku. E-learning videa se dají vytvořit i na konkrétní procesy pro manuální pracovníky. V rozhovoru s vedoucím pracovníkem vyplynulo, že je například obrovský problém mytí rukou. Pro pracovníky, kteří pracují s masem, je jedno z nejdůležitějších znát hygienické podmínky, aby nedošlo ke kontaminaci. Na krátkém videu je ukázáno jakým způsobem se oblékat či si mýt ruce. Podle vědecké studie pod Vanderbilt University je zde několik doporučení pro úspěšná vzdělávací videa:

- je důležité udržet video krátké a přizpůsobit ho vzdělávacím cílům;
- rozdělit obsah do bloků, aby se mu snadno porozumělo;
- zdůraznit důležité pojmy;
- snaha o využití běžného a zábavného stylu;
- používat obrázky či interaktivní prvky (Vanderbilt, 2022).

Cena těchto e-learning videí se liší od náročnosti a obsahu daného videa. Také je rozdíl, zda si na vytvoření videa najme podnik firmu, nebo si bude chtít videa vytvořit sám. Hlavním nákladem je zde práce a náklady na software. Pokud video bude chtít dělat podnik sám, náklady jsou minimální. Náklady na e-learning video od dodavatelské společnosti se pohybují **od 5 do 250 tisíc korun** za video.

**Tabulka 8 Náklady vzdělávání prostřednictvím e-learningu**

Pracovní pozice	Cíle vzdělávání	Platforma	Metoda	Náklady (Kč/osoba/rok)	Celkové náklady (Kč/rok)	Jednorázové náklady
administrativní pracovníci na vedoucích pozicích	měkké kompetence	Skillmea	Online kurz	<b>6.990</b>	<b>104.850</b>	
pracovníci na vedoucích pozicích	školení BOZP a PO	BOZP.cz	Online kurz	<b>160</b>	<b>4.000</b>	
všichni zaměstnanci	měkké i tvrdé kompetence, školení nových pracovníků, simulace procesů	E-learning navržen na míru pro provoz	Online			<b>5 – 250 tis.</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo přiblížení jednoho z nejdůležitějších pojmů z oblasti personalistiky, a to vzdělávání zaměstnanců v podniku. Pro získání konkurenční výhody je efektivní využití lidského kapitálu klíčovým faktorem každého podniku. Díky kvalifikaci a vzdělání zaměstnanců může podnik pružně reagovat na vnější situace na trhu a mít tak navrch oproti konkurenci. Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout systém vzdělávání zaměstnanců v podniku RABBIT Trhový Štěpánov, a.s., konkrétně v provozu porážky drůbeže. Práce je složena z teoretické a praktické části. Tyto části na sebe logicky navazují.

Teoretická část se zaměřuje na samotné podnikové vzdělávání, jeho vývoj a etapy. Především pak na nejnovější etapu, kterou je řízení lidských zdrojů. Teoretická část je dále zaměřena na metody a cykly vzdělávání zaměstnanců. V teoretické části jsou také uvedeny nejmodernější trendy ve vzdělávání zaměstnanců v současné době. Všechny informace vypsány v teoretické části jsou získány z aktuálních dostupných literárních zdrojů.

V praktické části je charakterizována vybraná společnost, včetně charakteristiky konkrétního provozu porážky. Za pomoci rozhovorů provedených s vybranými zaměstnanci podniku, byl zhodnocen aktuální stav vzdělávání. Po analýze poskytnutých dokumentů a získaných odpovědí od respondentů z rozhovoru s vedoucím zaměstnancem a skupinových rozhovorů, byly zhodnoceny cykly vzdělávání, tedy jak podnik vzdělávání identifikuje, plánuje, realizuje a vyhodnocuje. Také jaké jsou jejich metody, a zhodnocení spokojenosti zaměstnanců se současným stavem vzdělávání. Na základě výsledků z analýz prováděných pomocí rozhovorů byly zjištěny nedostatky stávajícího systému vzdělávání v podniku.

Na tyto nedostatky byly navrženy návrhy k jejich zlepšení. Po analýze odpovědí od respondentů bylo zjištěno, že podnik dostatečně neprovádí plán vzdělávání a příliš nedbá na podnikovou analýzu. Oproti tomu podnik mimo povinných školení nabízí i dobrovolné, jako například kurzy anglického jazyka. Podnik reaguje velmi pozitivně na jakoukoliv formu sebevzdělávání zaměstnanců. Ze skupinového rozhovoru vyplývá, že zaměstnanci nechtějí trávit příliš času dojížděním na různá školení a vzdělávání. Metody vzdělávání, které podnik nabízí, jsou občas zastaralé ztrácí efektivitu. Proto byl navržen nový vzdělávací systém, který zefektivní stávající vzdělávání a rozšíří o další vzdělávací aktivity. Pro zefektivnění stávajícího systému vzdělávání zaměstnanců bylo navrženo vzdělávání prostřednictvím umělé inteligence, virtuální reality a e-learning.

Tento systém má v hlavním zastoupení online metody vzdělávání. Všechny tyto metody poskytnou zaměstnancům flexibilitu a přístupnost, jak se nadále vzdělávat. Díky zavedení těchto systémů bude podnik fungovat efektivněji a zaměstnanci budou více motivováni a spokojeni.

## 7 Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. (1999). *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- ARMSTRONG, M.; TAYLOR S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-5258-1.
- BARBOUR, R. S.; MORGAN, D. L. (2017). *A new era in focus group research: Challenges, innovation and practice*. Springer. ISBN 978-1-137- 58614-8.
- BARTÁK, J., (2007). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-34-1.
- BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha, Česko: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BLAŽEK, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 8024744295.
- BLÁHA, J. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy: nepřemožitelné vedení: využití nekonečné síly vědomí k vybudování organizace s vrcholovou výkonností*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179–893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN 97- 80-7400-347-9.
- FARKAŠOVÁ, D. (2006) a kol. *Výzkum v ošetrovatelství*. 1. vyd. Martin : Osveta, spol. s. r. o., ISBN 80-8063-229-4.
- HRONÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KALLIO, H. (2016). *Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide*. *Journal of Advanced Nursing*. Wiley Online Library, 72, 63-64. ISSN 1365-2648.
- KOUBEK, J.; HÜTTLOVÁ E.; HRABĚTOVÁ E. (1995). *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80- 7079-629-4.
- KOUBEK, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management. ISBN 978-80-247-2202-3.

- KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha, Česko: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách: a practical guide for managers*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOZEL, R. a kol. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada. Publishing, a.s.,. ISBN 80-247-0966-X.
- KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ L., a SVOBODOVÁ H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, ISBN 9788024735276
- KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ D., REMEŠ D. a ŠTEKER K. (2017). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy, ISBN 978-80-271-0563-2.
- KLIEBL, J.; Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT (2001). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 334 s. ISBN 80-7179-389-2.
- LANGER, T. (2016). *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-0093-4.
- MATOUŠKOVÁ, Z., KOFROŇOVÁ, O. (2006) *Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů*. Praha: NOZV-NVF, 67 s. ISSN 1801-5476
- MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. (2000). *Moderní personální management*. Jinočany: H & H. ISBN 808602265X.
- MIOVSKÝ, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, ISBN 80-247-1362-4.
- MIKULÁŠTÍK, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MUŽÍK, J. (2005). *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 202 s. ISBN 80-7238-220-9.
- PALÁN, Z. (2002). *Lidské zdroje – výkladový slovník: Výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha, Česko: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
- PALÍŠKOVÁ, M.; LEGNEROVÁ K.; STRÍTESKÝ M. (2021). *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
- PRŮCHA, J.; VETEŠKA J. (2012). *Andragogický slovník: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-3960- 1.



- RŮČKOVÁ, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SAKSLOVÁ V. a ŠIMKOVÁ E. (2006). *Základy řízení lidských zdrojů: Systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: GAUDEAMUS Univerzita Hradec Králové, ISBN 80-7041-212-7.
- SYNEK, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK M. a KISLINGEROVÁ E. (2015). *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- STÝBLO, J.; URBAN J.; VYSOKAJOVÁ M. (2011). *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni*. Praha: ASPI. Meritum (ASPI). 984 s. ISBN 978-80-7357-627-1.
- ŠIKÝŘ, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠUBRT T.; ZUZÁK R. (2010). *Mastering knowledge*. Praha: Alfa. 319 s. ISBN 978-80-87197-37-0.
- TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách* (1st ed.). Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBANCOVÁ H. (2013). *Kontinuita znalostí: jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. Praha: Adart. 168 s. ISBN 978-80-87829-01-1.
- VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha, Česko: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.
- WALKER, A. J. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- WEINSTEIN, K. (1999). *Action learning: a practical guide for managers*. 2nd ed. Brookfield, Vt.: Gower, xiv, 230 p. ISBN 05-660-8097-4.
- ZOUNEK, J.; JUHAŇÁK L. a kol. (2021). *E-learning: učení (se) s digitálními technologiemi: kniha s online podporou*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 332 s. ISBN 978-80-7676-175-9
- ZELINKA, I. (2003). *Umělá inteligence—hrozba nebo naděje?*. ISBN 80-7300-068-7. 142 s.

## 7.1 Internetové zdroje

*AGRONAVIGATOR*. Vzdělávání. Kurz pro výkon obecných zemědělských činností. (2024). [online]. [cit. 2023-12-27]. Dostupné z: <https://agronavigator.cz/vzdelavani/kurz-pro-vykon-obecných-zemedelských-cinností>.

*GRADUA*. E-learning a jeho výhody. (2023). [online]. [cit. 2023-12-07]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/elearning/e-learning-a-jeho-vyhody.html>.

*INSTITUT VZDĚLÁVÁNÍ V ZEMĚDĚLSTVÍ O.P.S.* Aktuální kurzy a semináře (2024). [online]. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: <https://www.ivzops.cz/cz/seminare>.

*MANAGEMENTMANIA*. Rotace práce. (2022). [online]. [cit. 2023-11-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rotace-prace>.

*NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ*. Zemědělství a veterinární péče. [online]. [cit. 2024-02-28]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/odborny-smer/zemedelstvi-a-veterinarni-pece>.

*PĚCHOUČEK M.* Úvod do filosofie umělé inteligence. (2004). ). [online]. [cit. 2024-02-13]. Dostupné z: <http://www.kiv.zcu.cz/studies/predmety/uir/predn/P1/Pechoucek.pdf>.

*RABBIT*. Informace. (2022). [online]. [cit. 2023-11-25]. Dostupné z: <https://www.rabbit.cz/informace/>.

*SKILLMEA*. Online kurzy. (2024). [online]. [cit. 2024-02-28]. Dostupné z: <https://skillmea.cz/online-kurzy>.

*SKOLENIBOZP*. Kurzy a testy. (2024). [online]. [cit. 2024-02-28]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/kurzy-testy/>.

*VANDERBILT*. Effective educational videos. (2024). [online]. [cit. 2024-02-28]. Dostupné z: <https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/effective-educational-videos/>.

*VREDUCATION – CEJNAROVÁ A.* Umělá inteligence: v budoucnosti to bez ní nepůjde. (2018). [online]. [cit. 2024-02-13]. Dostupné z: <https://www.visionsmag.cz/upload/visions-2-2018.pdf>, <https://vreducation.cz/virtualni-realita/>.

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Terénní vzdělávání.....	28
Obrázek 2 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání .....	31
Obrázek 3 Systém formování pracovních schopností člověka.....	32
Obrázek 4 Faktory ovlivňující volbu metod vzdělávání a rozvoje.....	33
Obrázek 5 Proces vzniku potřeby vlastního rozvoje .....	39
Obrázek 6 Cyklus vzdělávání zaměstnanců .....	40
Obrázek 7 Analýza potřeb vzdělávání .....	42
Obrázek 8 Cibulový graf, umělá inteligence .....	47
Obrázek 9 Logo podniku.....	52
Obrázek 10 Vybraná loga podniků skupiny RABBIT CZ, a.s. ....	53
Obrázek 11 Organizační struktura podniku RABBIT Trhový Štěpánov, a.s. ....	54
Obrázek 12 Řídící struktura podniku RABBIT Trhový Štěpánov, a.s. ....	55

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Vývojové etapy personální práce .....	18
Tabulka 2 Věková skupina zaměstnanců v podniku .....	56
Tabulka 3 Počet zaměstnanců na jednotlivých pozicích .....	57
Tabulka 4 Náklady na vzdělávání prostřednictvím umělé inteligence .....	77
Tabulka 5 Náklady na vzdělávání prostřednictvím virtuální reality.....	80
Tabulka 6 Výhody využití virtuální reality ve vzdělávání .....	81
Tabulka 7 Náklady na klasické školení a školení prostřednictvím VR .....	81
Tabulka 8 Náklady vzdělávání prostřednictvím e-learningu .....	84

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1 Spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání .....	73
--	----

### 8.4 Seznam použitých zkratk

AI	Umělá inteligence
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
IT	Informační technologie
PO	Požární ochrana
ROA	Výnosnost celkových aktiv
ROE	Výnosnost vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření
VR	Virtuální realita

# Přílohy

## Příloha č. 1 - Rozvaha podniku za rok 2022

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		<b>ROZVAHA (BALANCE)</b>			Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni <b>31.12.2022</b>			RABBIT Trhový Štěpánov s.s.	
		( v celých tisících Kč )			Sídlo, bydliště nebo místo působení účetní jednotky	
		IČ			Sokolská 302	
		18 62 24 37			257 63 Trhový Štěpánov	
označ	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Min.úč. období
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	001	<b>4 140 306</b>	<b>-494 039</b>	<b>3 646 267</b>	<b>3 171 607</b>
B.	<b>Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)</b>	003	<b>3 545 805</b>	<b>-488 850</b>	<b>3 056 955</b>	<b>2 739 940</b>
B.I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)</b>	004	<b>6 241</b>	<b>-6 046</b>	<b>195</b>	<b>555</b>
1.	Nehmotné výsledky vývoje	005	500	-456	42	169
2.	Ocenitelná práva	006	5 741	-5 588	153	140
2.1.	Software	007	5 741	-5 588	153	140
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				248
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				246
B.II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)</b>	014	<b>1 377 291</b>	<b>-482 804</b>	<b>894 487</b>	<b>706 083</b>
1.	Pozemky a stavby	015	655 693	-106 102	549 591	492 759
1.1.	Pozemky	016	266 755		266 755	232 704
1.2.	Stavby	017	388 938	-106 102	282 836	260 055
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	596 163	-371 036	225 127	187 738
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	8 672	-5 666	3 006	3 074
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	8 672	-5 666	3 006	3 074
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	116 763		116 763	22 512
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	116 763		116 763	22 512
B.III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)</b>	027	<b>2 162 273</b>		<b>2 162 273</b>	<b>2 033 302</b>
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	028	2 161 122		2 161 122	2 032 151
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	1 151		1 151	1 151
C.	<b>Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)</b>	037	<b>593 677</b>	<b>-5 189</b>	<b>588 488</b>	<b>430 320</b>
C.I.	<b>Zásoby (součet C.I.1. až C.I.5.)</b>	038	<b>103 409</b>		<b>103 409</b>	<b>86 897</b>
1.	Materiál	039	14 852		14 852	13 091
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	8 751		8 751	134
3.	Výrobky a zboží	041	62 288		62 288	64 483
3.1.	Výrobky	042	45 242		45 242	50 993
3.2.	Zboží	043	17 046		17 046	13 490
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	17 518		17 518	9 189
C.II.	<b>Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)</b>	046	<b>482 891</b>	<b>-5 189</b>	<b>477 702</b>	<b>335 316</b>
1.	Dlouhodobé pohledávky	047	145 376		145 376	148 029
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	049	127 136		127 136	127 136
1.5.	Pohledávky - ostatní	052	18 240		18 240	20 893
5.4.	Jiné pohledávky	056	18 240		18 240	20 893
2.	Krátkodobé pohledávky	057	337 515	-5 189	332 326	187 287
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	235 726	-4 441	231 285	161 712
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	059	46 014		46 014	
2.4.	Pohledávky - ostatní	061	55 775	-748	55 027	25 575
4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	9 280		9 280	1 430
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	5 637		5 637	5 951
4.5.	Dohadné účty aktivní	066	10 236		10 236	138
4.6.	Jiné pohledávky	067	30 622	-748	29 874	18 056
C.IV.	<b>Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)</b>	075	<b>7 377</b>		<b>7 377</b>	<b>8 107</b>
1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	1 328		1 328	2 750
2.	Peněžní prostředky na účtech	077	6 049		6 049	5 357
D.	<b>Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)</b>	078	<b>824</b>		<b>824</b>	<b>1 347</b>
1.	Náklady příštích období	079	722		722	1 218
3.	Příjmy příštích období	081	102		102	129

označ	PASIVA	Číslo řádku	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	082	3 646 267	3 171 607
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.V.I.)</b>	083	2 367 440	2 181 860
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)</b>	084	40 000	40 000
1.	Základní kapitál	085	40 000	40 000
<b>A.II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)</b>	088	1 724 637	1 652 325
2.	Kapitálové fondy	090	1 724 637	1 652 325
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	091	7 224	7 224
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092	1 717 413	1 645 101
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)</b>	096	13 301	13 301
1.	Ostatní rezervní fondy	097	13 301	13 301
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)</b>	099	476 234	396 248
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	476 234	400 728
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101		-4 480
<b>A.V.1.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	102	113 268	79 986
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje (součet B. + C.)</b>	104	1 278 745	989 637
<b>B.</b>	<b>Rezervy (součet B.1. až B.4.)</b>	105	37 617	19 453
4.	Ostatní rezervy	109	37 617	19 453
<b>C.</b>	<b>Závazky (C.I. + C.II. + C.III.)</b>	110	1 241 128	970 184
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)</b>	111	364 980	297 432
2.	Závazky k úvěrovým institucím	115	277 075	193 319
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119	58 406	75 564
8.	Odloužený daňový závazek	121	27 244	26 089
9.	Závazky - ostatní	122	2 255	2 460
9.3.	Jiné závazky	125	2 255	2 460
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)</b>	126	876 148	672 752
2.	Závazky k úvěrovým institucím	130	322 608	309 149
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	760	665
4.	Závazky z obchodních vztahů	132	393 688	275 207
8.	Závazky ostatní	136	159 092	87 731
8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	16 933	13 724
8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	9 699	7 834
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	141	14 143	7 774
8.6.	Dohadné účty pasivní	142	37 002	6 313
8.7.	Jiné závazky	143	81 315	52 086
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)</b>	147	82	110
1.	Výdaje příštích období	148	78	110
2.	Výnosy příštích období	149	4	

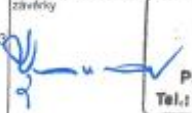


Právní forma účetní jednotky :	akciová společnost
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	obchodní činnost, feznictví a uzenářství

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	
26.06.23	 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>RABBIT</b> -1-  <b>Trhový Štěpánov a.s.</b>  PSČ 257 63, DIČ: CZ16622437  Tel: 318 922 100 • Fax: 318 922 112 </div>	

## Příloha č. 2 – Výkaz zisků a ztrát

Označení	TEXT	Číslo řádku	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	2 155 246	1 646 680
II.	Tržby za prodej zboží	02	493 815	422 179
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)</b>	<b>03</b>	<b>2 409 653</b>	<b>1 857 634</b>
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	400 552	368 312
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	1 765 139	1 305 584
3.	Služby	06	243 962	183 738
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>07</b>	<b>-347</b>	<b>43 218</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>08</b>	<b>-276 976</b>	<b>-235 980</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)</b>	<b>09</b>	<b>309 838</b>	<b>260 710</b>
1.	Mzdové náklady	10	224 310	168 066
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	85 528	72 644
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	75 654	63 378
2.2.	Ostatní náklady	13	9 874	9 266
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)</b>	<b>14</b>	<b>61 465</b>	<b>55 890</b>
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	61 869	55 050
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvale	16	61 869	55 050
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-404	540
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)</b>	<b>20</b>	<b>31 560</b>	<b>26 614</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	6 489	7 482
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	980	1 540
3.	Jiné provozní výnosy	23	24 081	17 592
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)</b>	<b>24</b>	<b>33 239</b>	<b>29 281</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	832	4 378
2.	Prodáváný materiál	26	59	72
3.	Daně a poplatky	27	6 249	6 358
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady předešlých období	28	18 164	11 964
5.	Jiné provozní náklady	29	7 935	6 511
<b>* Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>30</b>	<b>143 749</b>	<b>85 020</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)</b>	<b>31</b>	<b>15 000</b>	<b>15 000</b>
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	15 000	15 000
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)</b>	<b>39</b>	<b>10 852</b>	<b>3 214</b>
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	10 343	3 089
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	509	125
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)</b>	<b>43</b>	<b>36 885</b>	<b>10 064</b>
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	36 885	10 064
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>46</b>	<b>15 264</b>	<b>7 359</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>47</b>	<b>11 027</b>	<b>5 625</b>
<b>* Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>		<b>48</b>	<b>-6 796</b>	<b>9 884</b>
<b>** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>		<b>49</b>	<b>136 953</b>	<b>94 904</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)</b>	<b>50</b>	<b>23 685</b>	<b>14 918</b>
1.	Daň z příjmů splatná	51	22 530	12 947
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	1 155	1 971
<b>** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>		<b>53</b>	<b>113 268</b>	<b>79 986</b>
<b>*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>55</b>	<b>113 268</b>	<b>79 986</b>
	<b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.:</b>	<b>56</b>	<b>2 721 737</b>	<b>2 121 046</b>

Okresní sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účtů závěry	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
26.06.23		
<b>RABBIT</b> <sup>†</sup> <b>Trhový Štěpánov a.s.</b> PSČ 257 63, DIČ: CZ18622437 Tel.: 316 922 100 • Fax: 316 922 112		
		

Zdroj: Výroční zpráva, 2022

### Příloha č. 3 – Přehled peněžních toků

#### Přehled o peněžních tocích k 31.12.2022

Podnik: RABBIT Trhový Štěpánov a.s.		IČO: 18622437	
Sídlo: Sokolská 302, 257 63 Trhový Štěpánov			
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>		<b>Běžné obd.</b>	<b>Předch.obd.</b>
<b>P</b>	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>8 107</b>	<b>7 205</b>
<b>Z</b>	<b>Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním</b>	<b>136 953</b>	<b>94 904</b>
<b>A.1.</b>	<b>Úpravy o nepeněžní operace</b>	<b>89 098</b>	<b>56 376</b>
<b>A.1.1.</b>	Odpisy SA s výjimkou ZC prodaných SA, umořování opravné položky k nabytému majetku	61 869	55 050
<b>A.1.2.</b>	Změna stavu opravných položek a rezerv	17 760	12 504
<b>A.1.3.</b>	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-2 123	-3 106
<b>A.1.4.</b>	Výnosy z dividend a podílů na zisku (s výjimkou inv.spol.a fondů)	-15 000	-15 000
<b>A.1.5.</b>	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku, vyúčt.výnosové úroky	26 033	6 850
<b>A.1.6.</b>	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	559	78
<b>A*</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu</b>	<b>226 051</b>	<b>151 280</b>
<b>A.2.</b>	<b>Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu</b>	<b>25 744</b>	<b>-9 166</b>
<b>A.2.1.</b>	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	-142 018	11 817
<b>A.2.2.</b>	Změna stavu krátkodobých závazků z prov.činnosti, pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	184 274	-47 647
<b>A.2.3.</b>	Změna stavu zásob	-16 512	26 664
<b>A.2.4.</b>	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů	0	0
<b>A**</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>	<b>251 795</b>	<b>142 114</b>
<b>A.3.</b>	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouh.majetku	-36 885	-10 064
<b>A.4.</b>	Přijaté úroky (s výjimkou investičních spol. a fondů)	10 852	3 214
<b>A.5.</b>	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá léta	-16 895	-12 796
<b>A.7.</b>	Přijaté dividendy a podíly na zisku	15 000	15 000
<b>A***</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>223 867</b>	<b>137 468</b>



### Peněžní toky z investiční činnosti

	Běžné obd.	Předch.obd.
B.1. Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-310 948	-161 955
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	6 499	7 482
B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0
<b>B*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-304 449</b>	<b>-154 473</b>

### Peněžní toky z finančních činností

	Běžné obd.	Předch.obd.
C.1. Dopady změn dlouhodobých závazků, popř.krátkodobých závazků, které spadají do oblasti finanční činnosti na peněžní prostředky a ekvivalenty	79 852	17 907
C.2. Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0
C.2.1. Zvýšení peněž. prostř. a peněž. ekvivalentů z titulu zvýšení základního kapitálu, emisního a žia, event.rezervního fondu včetně složených záloh na toto zvýšení	0	0
C.2.2. Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům	0	0
C.2.3. Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0
C.2.4. Úhrada ztráty společnosti	0	0
C.2.5. Přímé platby na vrub fondů	0	0
C.2.6. Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně vztahující se k těmto nárokům a vč.finanč.vypoř. společníky veřejné obch.spol.a komplementáři u komandit.spol.	0	0
<b>C**** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>79 852</b>	<b>17 907</b>
<b>F Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>-730</b>	<b>902</b>
<b>R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období</b>	<b>7 377</b>	<b>8 107</b>

Sestaveno dne: 26.06.2023  
Právní forma účetní jednotky: akciová společnost  
Předmět podnikání účetní jednotky: obchodní činnost, řeznictví a uzenářství  
Podpis statutárního orgánu:

**RABBIT**  
**Trhový Štěpánov a.s.**  
PSČ 257 63, DIČ: CZ18622437  
Tel.: 318 922 100 • Fax: 318 922 112




Zdroj: Výroční zpráva, 2022



#### Příloha č. 4 – Realizované investice za rok 2022

Realizované investice	rozpočet	realizace
Výstavba haly pro balení a expedici	85 mil. Kč	85,5 mil. Kč
Ubytování Jaroměřice	7 mil. Kč	2,4 mil. Kč
Výstavba ubytování TŠ	10 mil. Kč	4,9 mil. Kč
Stroje a zařízení		53,6 mil. Kč
z toho: - separátor		6,25 mil. Kč
- škubač Jevíčko		6 mil. Kč
- myčka beden		4,6 mil. Kč
- ostat. stroje na zprac. masa		30,25 mil. Kč
- návěs PEER		6,5 mil. Kč
 Celkem		 152 mil. Kč

Zdroj: Interní dokumenty podniku

#### Příloha č. 5 – Tabulka osobních nákladů

	2022	2021
Počet zaměstnanců přepočtený	572	547
THP	65	61
prodavačky	225	213
dělníci	209	312
Řidiči	73	71
Mzdové náklady (tis. Kč)	223.314,-	187.070,-
Odměny členům statut. a řídicích orgánů společ. (tis. Kč)	996,-	996,-
Náklady na sociální a zdravotní pojištění (tis. Kč)	75.654,-	63.378,-
Ostatní náklady (tis. Kč)	9.874,-	9.266,-
<b>Osobní náklady celkem (tis. Kč)</b>	<b>309.838,-</b>	<b>260.710,-</b>

Zdroj: Interní dokumenty podniku

## **Příloha č. 6 – Polostrukturovaný rozhovor**

### Cyklus vzdělávání zaměstnanců

- Jakým způsobem v provozu identifikujete vzdělávací potřeby zaměstnanců?
- Jakým způsobem se podávají informace o vzdělávacích aktivitách?
- Vytvářejí se v podniku plány na vzdělávání?
- Jakým způsobem se plány vytvářejí?
- Jaké metody při práci využíváte a jsou využívány pouze na pracovišti?
- Jak se v podniku realizuje vzdělávání?
- Realizují vzdělávání pouze internisté nebo také využíváte externisty?
- Jak hodnotíte efektivitu vzdělávání?
- Jakým způsobem zhodnocujete, zda vzdělávání mělo smysl?

### Aktuální vzdělávací systém v podniku

- Jaký školení jsou zaměstnancům nabízena a jaká je účast na těchto vzdělávacích aktivitách?
- Využívá podnik i mimo povinných školení i dobrovolná?
- Považujete vzdělávací aktivity nabízené podnikem za dostačující?
- Jakým způsobem školíte nově přijatého zaměstnance?
- Jaké vzdělávací aktivity byste přidal do vzdělávacího podniku?
- Máte povědomí o trendech ve vzdělávání?

## **Příloha č. 7 – Skupinový rozhovor**

- Jak byste zhodnotili průběh Vašeho zaškolení při nástupu do zaměstnání?
- Je pro Vás vzdělávání důležité?
- Jste spokojeni s tím, jaké vzdělávání podnik nabízí, popřípadě je něco co byste uvítali?
- Účastníte se vzdělávacích aktivit pravidelně? Jsou prováděny na pracovišti nebo mimo něj?
- Změnili byste něco na současném způsobu vzdělávání
- Máte zájem o další vzdělávání poskytnuté podnikem
- Máte povědomí o současných trendech ve vzdělávání a využít byste je v případě možnosti?

Příloha č. 8 – Kategorizace pracovních pozic

Práce (činnost)	Výsledná kategorie	Počet zaměstnanců		Faktory													
		ženy	muži	P	CH	H	V	NZ	FZ	ZT	ZCH	PZ	ZZ	BZ	PP	TV	
1 Administrativní pracovník	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2 Vedoucí výroby	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3 Mistr výroby	2	3	5	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
4 Pracovník odchytu živé drůbeže	2			1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
5 Pracovník porážky (navěšování, porážka, kuchárna)	2			1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
6 Pracovník opracování drůbeže (porcovny)	2			1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
7 Pracovník balírný	2			1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1
8 Řidič	2			1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
9 Skladník, expedient	2			1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
10 Prodavačka <i>plachť 2 hod.</i>	<b>2R</b> <i>pracovník</i>			2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
11 Provozní údržbář	2	0	5	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
12 Pracovník IT	1	0	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13 Uklízečka	2	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1

Zdroj: Interní dokumenty podniku

Příloha č. 9 – Kategorizace prací a pracovišť

Společnost, sídlo, adresa pracoviště:	RABBIT Trhový Štěpánov a.s.		
<b>NÁVRH</b> <b>kategorizace prací a pracovišť</b>	Předpis:	Zákon č. 258/2000 Sb., § 37 Vyhláška č. 432/2003 Sb.	

<b>Profese (činnost):</b>	<b>ADMINISTRATIVNÍ PRACOVNÍK</b>		
<b>Popis činnosti:</b>	Řídící, vedoucí, kontrolní, organizační, obchodní, ekonomické a administrativní činnosti, komunikace se zákazníky a dodavateli. Pracoviště ve vytápěné budově se sociálním zázemím a moderním vybavením. Používané stroje, přístroje, zařízení: kancelářské stroje (PC, notebooky, tiskárny, kopírky, telefony apod.), el. spotřebiče v kuchyňce, osobní vozidlo (nepravidelně, dle potřeby).		
<b>Počet zaměstnanců:</b>	ženy:	<b>Délka směny:</b>	8 h + 0,5 h přestávka
	muži:		
<b>Typ provozu:</b>	X jednosměnný		
	dvousměnný	režim střídání směn:	
	třisměnný	režim střídání směn:	
<b>Zhodnocení:</b>	Žádný z hodnocených faktorů neodpovídá kritériím kategorie 2, 3 nebo 4 dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.		
<b>Návrh kategorie, do které má být práce zařazena:</b>	<b>Kategorie 1</b>		

Hodnocené faktory na základě časového snímku pracovního dne dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.												
P	CH	H	V	NZ	FZ	ZT	ZCH	PZ	ZZ	BZ	PP	TV
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Společnost, sídlo, adresa pracoviště:	RABBIT Trhový Štěpánov a.s.		
<b>NÁVRH</b> <b>kategorizace prací a pracovišť</b>	Předpis:	Zákon č. 258/2000 Sb., § 37 Vyhláška č. 432/2003 Sb.	

<b>Profese (činnost):</b>	<b>VEDOUcí VÝROBY</b>		
<b>Popis činnosti:</b>	Řídící, vedoucí, kontrolní, organizační a administrativní činnosti, Pracoviště – kancelář ve vytápěné budově se sociálním zázemím a moderním vybavením. Pohybuje se ve výrobě – chlad, vlhko Používané stroje, přístroje, zařízení: kancelářské stroje (PC, notebooky, tiskárny, kopírky, telefony apod.), el. spotřebiče v kuchyňce, osobní vozidlo (nepravidelně, dle potřeby). V případě potřeby používat OOPP.		
<b>Počet zaměstnanců:</b>	ženy: 1	<b>Délka směny:</b>	8 h + 0,5 h přestávka
	muži: 0		
<b>Typ provozu:</b>	X jednosměnný		
	dvousměnný	režim střídání směn:	
	třisměnný	režim střídání směn:	
<b>Zhodnocení:</b>	Žádný z hodnocených faktorů neodpovídá kritériím kategorie 2, 3 nebo 4 dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.		
<b>Návrh kategorie, do které má být práce zařazena:</b>	<b>Kategorie 1</b>		

Hodnocené faktory na základě časového snímku pracovního dne dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.												
P	CH	H	V	NZ	FZ	ZT	ZCH	PZ	ZZ	BZ	PP	TV
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Společnost, sídlo, adresa pracoviště:	RABBIT Trhový Štěpánov a.s.		
<b>NÁVRH kategorizace prací a pracovišť</b>		Předpis:	Zákon č. 258/2000 Sb., § 37 Vyhláška č. 432/2003 Sb.

<b>Profese (činnost):</b>	<b>MISTR VÝROBY</b>		
<b>Popis činnosti:</b>	Řízení výroby a administrativní činnosti, komunikace s vedením společnosti Pracoviště – kancelář ve vytápěné budově se sociálním zázemím a moderním vybavením. Pohybuje se ve výrobě – chlad, vlhko. Používány přidělené OOPP v případě potřeby. Používané stroje, přístroje, zařízení: kancelářské stroje (PC, notebooky, tiskárny, kopírky, telefony apod.), el. spotřebiče v kuchyňce.		
<b>Počet zaměstnanců:</b>	ženy: 3 muži: 5	<b>Délka směny:</b>	8 h + 0,5 h přestávka
<b>Typ provozu:</b>	X	jednosměnný	
		dvousměnný	režim střídání směn:
		třisměnný	režim střídání směn:
<b>Zhodnocení:</b>	Žádný z hodnocených faktorů neodpovídá kritériím kategorie 3 nebo 4 dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.		
<b>Návrh kategorie, do které má být práce zařazena:</b>		<b>Kategorie 2</b>	

Hodnocené faktory na základě časového snímku pracovního dne dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.													
P	CH	H	V	NZ	FZ	ZT	ZCH	PZ	ZZ	BZ	PP	TV	
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	

Společnost, sídlo, adresa pracoviště:	RABBIT Trhový Štěpánov a.s.		
<b>NÁVRH kategorizace prací a pracovišť</b>		Předpis:	Zákon č. 258/2000 Sb., § 37 Vyhláška č. 432/2003 Sb.

<b>Profese (činnost):</b>	<b>ZPRACOVATEL DRŮBEŽE</b>		
<b>Popis činnosti:</b>	Práce při zpracování drůbeže – linka na zpracování. Pracoviště ve výrobní hale se sociálním zázemím Používané stroje, přístroje, zařízení: linka na zpracování drůbeže (ruční mechanické a el. nářadí). Používány přidělené OOPP.		
<b>Počet zaměstnanců:</b>	ženy: muži:	<b>Délka směny:</b>	8 h + 0,5 h přestávka
<b>Typ provozu:</b>		jednosměnný	
		dvousměnný	režim střídání směn:
		třisměnný	režim střídání směn:
<b>Zhodnocení:</b>	Žádný z hodnocených faktorů neodpovídá kritériím kategorie 3 nebo 4 dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.		
<b>Návrh kategorie, do které má být práce zařazena:</b>		<b>Kategorie 2</b>	

Hodnocené faktory na základě časového snímku pracovního dne dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.													
P	CH	H	V	NZ	FZ	ZT	ZCH	PZ	ZZ	BZ	PP	TV	
1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	



Společnost, sídlo, adresa pracoviště:	RABBIT Trhový Štěpánov a.s.		
<b>NÁVRH kategorizace prací a pracovišť</b>		Předpis:	Zákon č. 258/2000 Sb., § 37 Vyhláška č. 432/2003 Sb.

Profese (činnost):	<b>PRACOVNÍK BALÍRNY</b>		
Popis činnosti:	Práce spojené s balením produktů. Práce s obsluhou balicího stroje. Pracoviště ve výrobní hale se sociálním zázemím. Používány přidělené OOPP. Používané stroje, přístroje, zařízení: balicí stroje, ruční mechanické a el. nářadí.		
Počet zaměstnanců:	ženy:		Délka směny: 8 h + 0,5 h přestávka
	muži:		
Typ provozu:	X	jednosměnný	
		dvousměnný	režim střídání směn:
		třisměnný	režim střídání směn:
Zhodnocení:	Žádný z hodnocených faktorů neodpovídá kritériím kategorie 3 nebo 4 dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.		
Návrh kategorie, do které má být práce zařazena:		<b>Kategorie 2</b>	

Hodnocené faktory na základě časového snímku pracovního dne dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.												
P	CH	H	V	NZ	FZ	ZT	ZCH	PZ	ZZ	BZ	PP	TV
1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1

Společnost, sídlo, adresa pracoviště:			
<b>NÁVRH kategorizace prací a pracovišť</b>		Předpis:	Zákon č. 258/2000 Sb., § 37 Vyhláška č. 432/2003 Sb.

Profese (činnost):	<b>ŘIDIČ</b>		
Popis činnosti:	činnosti spojené s řízením nákl. Aut, drobnou údržbou, manipulací s materiálem, práce převážně v sedě. Pracoviště - automobil. Používané stroje, přístroje, zařízení: nákladní auto. Používány přidělené OOPP.		
Počet zaměstnanců:	ženy:		Délka směny: 8 h + 0,5 h přestávka
	muži:		
Typ provozu:	X	jednosměnný	
		dvousměnný	režim střídání směn:
		třisměnný	režim střídání směn:
Zhodnocení:	Žádný z hodnocených faktorů neodpovídá kritériím kategorie 3 nebo 4 dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.		
Návrh kategorie, do které má být práce zařazena:		<b>Kategorie 2</b>	

Hodnocené faktory na základě časového snímku pracovního dne dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.												
P	CH	H	V	NZ	FZ	ZT	ZCH	PZ	ZZ	BZ	PP	TV
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1

Společnost, sídlo, adresa pracoviště:	RABBIT Trhový Štěpánov a.s.		
<b>NÁVRH kategorizace prací a pracovišť</b>		Předpis:	Zákon č. 258/2000 Sb., § 37 Vyhláška č. 432/2003 Sb.

<b>Profese (činnost):</b>	<b>SKLADNÍK , EXPEDIENT</b>		
<b>Popis činnosti:</b>	činnosti spojené s manipulací s materiálem, za použití mechanizace – motorové vozíky, ruční vozíky, ruční manipulace s břemeny, Pracoviště ve skladu se sníženou teplotou se sociálním zázemím. Používané stroje, přístroje, zařízení: MV, ruční vozík paletový. Používány přidělené OOPP.		
<b>Počet zaměstnanců:</b>	ženy:		<b>Délka směny:</b> 8 h + 0,5 h přestávka
	muži:		
<b>Typ provozu:</b>	X	jednosměnný	
		dvousměnný	režim střídání směn:
		třisměnný	režim střídání směn:
<b>Zhodnocení:</b>	Žádný z hodnocených faktorů neodpovídá kritériím kategorie 3 nebo 4 dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.		
<b>Návrh kategorie, do které má být práce zařazena:</b>			<b>Kategorie 2</b>

Hodnocené faktory na základě časového snímku pracovního dne dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.												
P	CH	H	V	NZ	FZ	ZT	ZCH	PZ	ZZ	BZ	PP	TV
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1

Společnost, sídlo, adresa pracoviště:	RABBIT Trhový Štěpánov a.s.		
<b>NÁVRH kategorizace prací a pracovišť</b>		Předpis:	Zákon č. 258/2000 Sb., § 37 Vyhláška č. 432/2003 Sb.

<b>Profese (činnost):</b>	<b>PRODAVAČKA</b>		
<b>Popis činnosti:</b>	činnosti spojené s prodejem zboží, úklidem, ruční manipulace s břemeny, práce převážně vestoje. Pracoviště ve vytápěné budově se sociálním zázemím a moderním vybavením. Používány přidělené OOPP. Používané stroje, přístroje, zařízení: ruční a el. mechanické přístroje.		
<b>Počet zaměstnanců:</b>	ženy:		<b>Délka směny:</b> 8 h + 0,5 h přestávka
	muži:		
<b>Typ provozu:</b>	X	jednosměnný	
		dvousměnný	režim střídání směn:
		třisměnný	režim střídání směn:
<b>Zhodnocení:</b>	Žádný z hodnocených faktorů neodpovídá kritériím kategorie 3 nebo 4 dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.		
<b>Návrh kategorie, do které má být práce zařazena:</b>			<b>Kategorie 2R</b> <i>zrušeno</i> <i>platí 2</i>

Hodnocené faktory na základě časového snímku pracovního dne dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.												
P	CH	H	V	NZ	FZ	ZT	ZCH	PZ	ZZ	BZ	PP	TV
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1

Společnost, sídlo, adresa pracoviště:	RABBIT Trhový Štěpánov a.s.		
<b>NÁVRH</b> <b>kategorizace prací a pracovišť</b>		Předpis:	Zákon č. 258/2000 Sb., § 37 Vyhláška č. 432/2003 Sb.

<b>Profese (činnost):</b>	<b>PROVOZNÍ ÚDRŽBÁŘ, ELEKTRIKÁŘ</b>		
<b>Popis činnosti:</b>	činnosti spojené s údržbou strojů a zařízení, ruční manipulace s břemeny, práce na žebříku – schůdcích do 3 m, práce převážně vestoje. Pracoviště ve – údržbářská dílna, provoz kde se provádí údržba a opravy ve výrobní hale, expedici atd.. Používány přidělené OOPP. Používané stroje, přístroje, zařízení: obráběcí a tvářecí stroje, drobné mechanické a el. ruční nářadí, svařovací agregát atp..		
<b>Počet zaměstnanců:</b>	ženy:	0	<b>Délka směny:</b> 8 h + 0,5 h přestávka
	muži:	5	
<b>Typ provozu:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	jednosměnný	
	<input type="checkbox"/>	dvousměnný	režim střídání směn:
	<input type="checkbox"/>	třisměnný	režim střídání směn:
<b>Zhodnocení:</b>	Žádný z hodnocených faktorů neodpovídá kritériím kategorie 3 nebo 4 dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.		
<b>Návrh kategorie, do které má být práce zařazena:</b>			<b>Kategorie 2</b>

Hodnocené faktory na základě časového snímku pracovního dne dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.												
P	CH	H	V	NZ	FZ	ZT	ZCH	PZ	ZZ	BZ	PP	TV
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1

Společnost, sídlo, adresa pracoviště:	RABBIT Trhový Štěpánov a.s.		
<b>NÁVRH</b> <b>kategorizace prací a pracovišť</b>		Předpis:	Zákon č. 258/2000 Sb., § 37 Vyhláška č. 432/2003 Sb.

<b>Profese (činnost):</b>	<b>PRACOVNÍK ODCHYTU ŽIVÉ DRŮBEŽE</b>		
<b>Popis činnosti:</b>	činnosti spojené s odchytém a vkládáním drůbeže do zpracovatelské linky, ruční manipulace s břemeny, práce převážně vestoje. Pracoviště v prostoru vykládání a odchytu drůbeže – částečně otevřený prostor. Používání přidělených OOPP. Používané stroje, přístroje, zařízení: ruční práce bez vybavení.		
<b>Počet zaměstnanců:</b>	ženy:		<b>Délka směny:</b> 8 h + 0,5 h přestávka
	muži:		
<b>Typ provozu:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	jednosměnný	
	<input type="checkbox"/>	dvousměnný	režim střídání směn:
	<input type="checkbox"/>	třisměnný	režim střídání směn:
<b>Zhodnocení:</b>	Žádný z hodnocených faktorů neodpovídá kritériím kategorie 3 nebo 4 dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.		
<b>Návrh kategorie, do které má být práce zařazena:</b>			<b>Kategorie 2</b>

Hodnocené faktory na základě časového snímku pracovního dne dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.												
P	CH	H	V	NZ	FZ	ZT	ZCH	PZ	ZZ	BZ	PP	TV
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1



Společnost, sídlo, adresa pracoviště:	RABBIT Trhový Štěpánov a.s.		
<b>NÁVRH kategorizace prací a pracovišť</b>		Předpis:	Zákon č. 258/2000 Sb., § 37 Vyhláška č. 432/2003 Sb.

<b>Profese (činnost):</b>	<b>UKLÍZEČKA</b>		
<b>Popis činnosti:</b>	Obvyklé činnosti spojené s úklidem: mytí v sociálního zařízení, včetně dezinfekce, vynášení odpadků a vysávání, ruční manipulace s břemeny, práce na žebříku – schůdkách do 3 m, práce převážně vestoje. Pracoviště ve vytápěné budově se sociálním zázemím a moderním vybavením. Používané stroje, přístroje, zařízení: vysavač, mycí stroj na podlahu, schůdky, el. spotřebiče v kuchyňce. Používány přidělené OOPP.		
<b>Počet zaměstnanců:</b>	ženy: 1 muži: 0	<b>Délka směny:</b>	8 h + 0,5 h přestávka
<b>Typ provozu:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> jednosměnný <input type="checkbox"/> dvousměnný <input type="checkbox"/> třisměnný	režim střídání směn:	
<b>Zhodnocení:</b>	Žádný z hodnocených faktorů neodpovídá kritériím kategorie 3 nebo 4 dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.		
<b>Návrh kategorie, do které má být práce zařazena:</b>		<b>Kategorie 2</b>	

Hodnocené faktory na základě časového snímku pracovního dne dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.													
P	CH	H	V	NZ	FZ	ZT	ZCH	PZ	ZZ	BZ	PP	TV	
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	

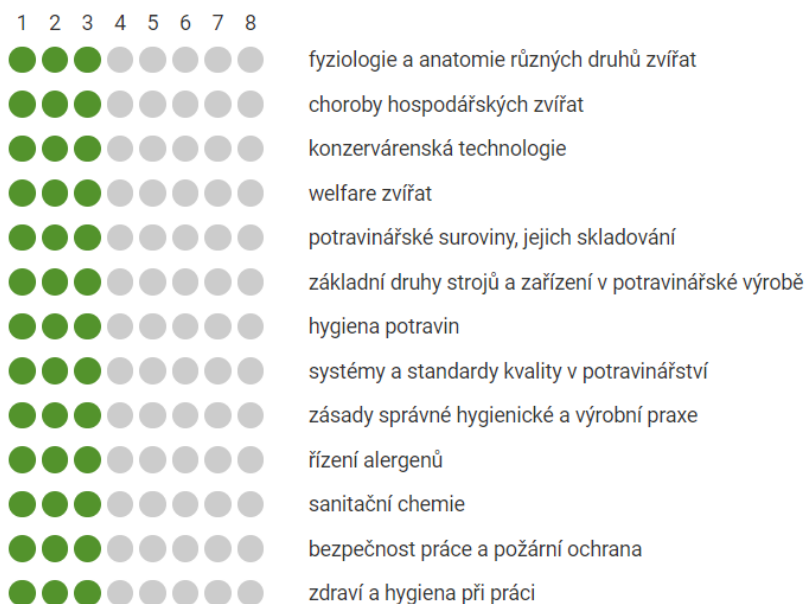
Společnost, sídlo, adresa pracoviště:	RABBIT Trhový Štěpánov a.s.		
<b>NÁVRH kategorizace prací a pracovišť</b>		Předpis:	Zákon č. 258/2000 Sb., § 37 Vyhláška č. 432/2003 Sb.

<b>Profese (činnost):</b>	<b>PRACOVNÍK IT</b>		
<b>Popis činnosti:</b>	činnosti spojené s obsluhou výpočetní techniky, ruční manipulace s břemeny, práce převážně v sedě. Pracoviště ve vytápěné budově se sociálním zázemím a moderním vybavením. OOPP nejsou přiděleny. Používané stroje, přístroje, zařízení: výpočetní technika, ruční a el. mechanické přístroje.		
<b>Počet zaměstnanců:</b>	ženy: 0 muži: 5	<b>Délka směny:</b>	8 h + 0,5 h přestávka
<b>Typ provozu:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> jednosměnný <input type="checkbox"/> dvousměnný <input type="checkbox"/> třisměnný	režim střídání směn:	
<b>Zhodnocení:</b>	Žádný z hodnocených faktorů neodpovídá kritériím kategorie 3 nebo 4 dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.		
<b>Návrh kategorie, do které má být práce zařazena:</b>		<b>Kategorie 1</b>	

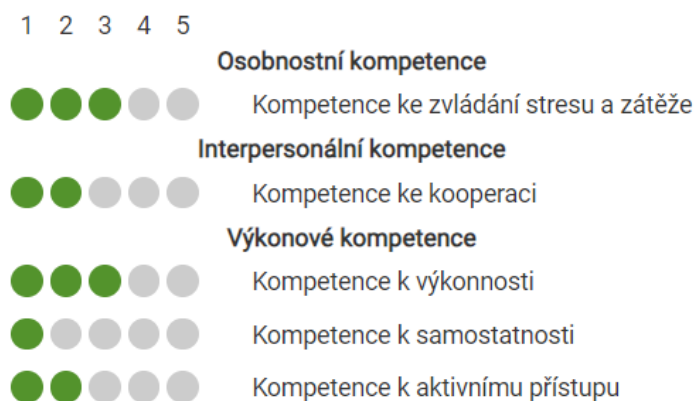
Hodnocené faktory na základě časového snímku pracovního dne dle vyhlášky č. 432/2003 Sb.													
P	CH	H	V	NZ	FZ	ZT	ZCH	PZ	ZZ	BZ	PP	TV	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Zdroj: Interní dokumenty podniku

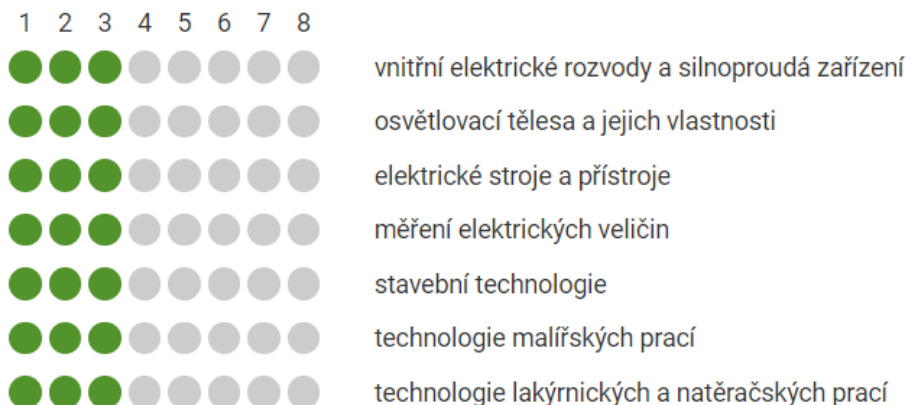
### Příloha č. 10 – Odborné znalosti pracovníka porážky, odchytu a opracování



### Příloha č. 11 – Měkké kompetence pracovníka porážky, odchytu a opracování



### Příloha č. 12 – Odborné znalosti provozních údržbářů



### Příloha č. 13 – Měkké kompetence provozních údržbářů

1 2 3 4 5

Osobnostní kompetence				
●	●	●	●	○
Kompetence k flexibilitě				
Výkonové kompetence				
●	●	●	○	○
Kompetence k výkonnosti				
●	●	●	○	○
Kompetence k řešení problémů				
●	●	○	○	○
Kompetence k plánování a organizování práce				
●	●	●	○	○
Kompetence k aktivnímu přístupu				

### Příloha č. 14 – Odborné znalosti mistra výroby

1 2 3 4 5 6 7 8

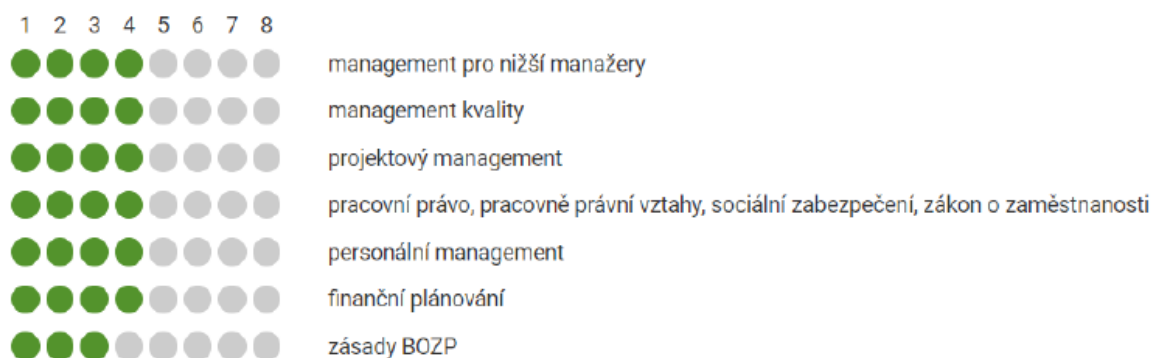
●	●	●	○	○	○	○	○
technické kreslení ve strojírenství a v kovovýrobě							
●	●	●	○	○	○	○	○
kovové materiály a slitiny a jejich vlastnosti (např. tvrdost, pružnost, houževnatost aj.)							
●	●	●	○	○	○	○	○
strojní součásti a polotovary a jejich parametry (rozměry, jakost povrchu aj.)							
●	●	●	○	○	○	○	○
strojní mechanismy							
●	●	●	○	○	○	○	○
části motorových vozidel							
●	●	●	○	○	○	○	○
technologie kovářství a kovárenství							
●	●	●	○	○	○	○	○
diagnostika motorových vozidel							
●	●	●	○	○	○	○	○
technologie oprav a seřizování motorových vozidel							
●	●	●	○	○	○	○	○
zásady chovu hospodářských zvířat a jejich produkce							
●	●	●	○	○	○	○	○
zařízení a technologie v živočišné výrobě							
●	●	●	○	○	○	○	○
plastové a termoplastové materiály a jejich vlastnosti							
●	●	●	○	○	○	○	○
technologie obrábění kovů							

### Příloha č. 15 – Měkké kompetence mistra výroby

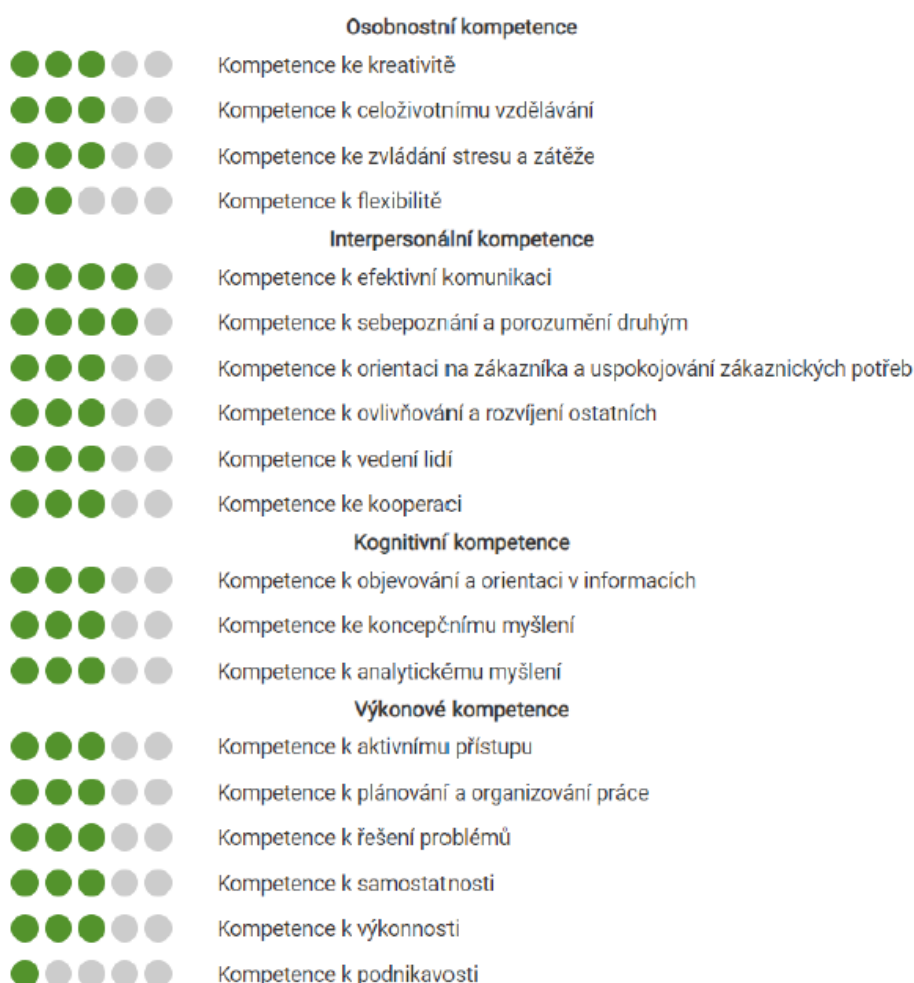
1 2 3 4 5

Osobnostní kompetence				
●	●	●	○	○
Kompetence ke zvládnání stresu a zátěže				
●	●	○	○	○
Kompetence k celoživotnímu vzdělávání				
●	●	●	○	○
Kompetence k flexibilitě				
●	●	●	○	○
Kompetence ke kreativitě				
Interpersonální kompetence				
●	●	○	○	○
Kompetence k efektivní komunikaci				
●	●	●	○	○
Kompetence ke kooperaci				
Kognitivní kompetence				
●	●	○	○	○
Kompetence k objevování a orientaci v informacích				
Výkonové kompetence				
●	●	○	○	○
Kompetence k aktivnímu přístupu				
●	●	○	○	○
Kompetence k plánování a organizování práce				
●	●	●	○	○
Kompetence k řešení problémů				
●	●	●	○	○
Kompetence k samostatnosti				
●	●	●	○	○
Kompetence k výkonnosti				

## Příloha č. 16 – Odborné znalosti vedoucích pracovníků



## Příloha č. 17 – Měkké kompetence vedoucích pracovníků



Zdroj: Národní soustava povolání; 2024