

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Bronislava Kulíšková

Vzdělávání ve firmě a odborný rozvoj zaměstnance

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:
prof. JUDr. Vojtěch Tkáč, CSc

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2010 – 2013

BACHELOR THESIS

Bronislava Kulíšková

**Company education and professional employee
development**

Prague 2013

The bachelor thesis work supervisor:
prof. JUDr. Vojtěch Tkáč, CSc

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Uherském Brodě dne: 22. 2. 2013

Bronislava Kulíšková

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce prof. JUDr. Vojtěchovi Tkáčovi, CSc za odborné vedení, za podporu a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou firemního vzdělávání a odborným rozvojem zaměstnance. Rozebírá řízení lidských zdrojů, jednotlivé cíle, formy, metody vzdělávání, popisuje roli personálního managementu a analýzu vzdělávacích potřeb. Teoretické poznatky jsou využity v praktické části vypracováním analýzy vzdělávacích potřeb zaměstnanců a dotazníkového šetření. Závěr je věnován implementaci výsledků dotazníkového šetření a doporučení akčního plánu rozvoje vzdělávání zaměstnance.

Klíčové pojmy

Analýzy, cíle vzdělávání, formy vzdělávání, dotazníková šetření, identifikace potřeb vzdělávání, metody vzdělávání, personální management, plán vzdělávání, proces vzdělávání, rozhovory, řízení lidských zdrojů, získávání dat.

Annotation

The bachelor thesis deals with the problems of the company education and professional employee development. It analyses the human resource management, the individual purposes, the forms, the educating methods, describes the role of the personal management and analysis of the educational needs. The theoretic piece of the knowledge is used in the practical part, where the analyses of the educational needs of the employees and the questionnaire inquiry are elaborated. The conclusion is devoted to the implementation of the questionnaire inquiry results and the recommendation of the action plan of the development education employee.

Key words

Analyses, data acquisition, forms of the education, human resource management, identification of the education needs, interviews, methods of the education, personal management, plan of the education, process of the education, purposes of the education, questionnaire inquiry.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	11
2 PERSONALNÍ MANAGEMENT	14
2.1 Úloha a funkce personálního managementu	14
2.2 Úloha personálního útvaru a personalisty	17
2.3 Lidé – lidský kapitál	18
3 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....	20
3.1 Vzdělávací potřeby- analýza výkonnostních problémů	20
3.2 Získávání dat pro analýzu vzdělávacích potřeb	22
3.3 Analýza údajů.....	25
4 VZDĚLÁVÁNÍ A ODBORNÝ ROZVOJ ZAMĚSTNANCE	26
4.1 Definice firemního vzdělávání.....	26
4.2 Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem	27
4.3 Charakteristika podnikového - firemního vzdělávání.....	28
4.4 Oblasti rozvoje a vzdělávání.....	28
4.5 Metody podnikového - firemního vzdělávání.....	29
4.6 Formy firemního vzdělávání	33
4.7 Druhy firemního vzdělávání podle poskytovatele.....	35
4.8 Cíle firemního vzdělávání	36
4.9 Hodnocení výsledků firemního vzdělávání.....	36
5 AKTUÁLNÍ PRÁVNÍ STAV V ČESKÉ REPUBLICCE	
 O VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	38
5.1 Strategie celoživotního učení v České republice	39
5.2 Boloňský proces	41
5.3 Evropa 2020	41
PRAKTICKÁ ČÁST	
6 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ	44
6.1 Statut organizace a převažující ekonomická činnost	45
6.2 Zaměstnanecké benefity	46
6.3 Formy vzdělávání	47
7 ANALÝZA POTŘEB	48
7.1 Strategické cíle na rok 2012	50
7.2 Harmonogram strukturovaných rozhovorů.....	51
7.3 Strukturovaný rozhovor s cílem zjištění potřeb a provedení analýzy.....	52
7.4 Dílčí hodnocení rozhovorů.....	63

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	65
8.1 Analýza dat a příprava dotazníkového šetření.....	66
8.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	67
8.3 Interpretace výsledků.....	72
8.4 Dílčí závěry.....	73
9 NAVRŽENÍ DALŠÍHO POSTUPU NA ZÁKLADĚ ANALÝZY	74
ZÁVĚR	75
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	77
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	80
SEZNAM PŘÍLOH	81

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá problematikou vzdělávání ve firmě a odborným rozvojem zaměstnance jako součást řízení lidských zdrojů. V současné době, kdy dochází k rychlému rozvoji technologií, multimediálních komunikací, služeb a inovativních procesů, firmy musí reagovat na požadavky trhu, rozvojem a kvalitní nabídkou svých produktů k zajištění ekonomické stability organizace a dalšího rozvoje v oblasti výrobků a služeb.

Je pochopitelné, že tyto rychle nastupující trendy se neobejdou bez zaměstnanců, kteří mají dostatečnou odbornost a především další možnosti v prohlubování svých znalostí a dovedností. Nejedná se o prohlubování znalostí a dovedností top managementu, ale i zaměstnance v nižších pozicích, kteří musí mít nutné znalosti k udržení nově nastupujících trendů a požadavků.

Firemní vzdělávání a odborná rozvoj zaměstnance je předpokladem k dosahování potřebných výsledků. Firma, která si chce udržet svou pozici na trhu a současně překonat ekonomickou stagnaci, která je problémem dnešní doby, chápe důležitost rozvoje lidského potenciálu. Získá tím bezpochyby výhodu ve formě konkurenceschopnosti v porovnání s jinými ekonomickými subjekty.

Důležitým aspektem při hodnocení rozvoje lidských zdrojů je také předpoklad k zajištění stability v počtu pracovních míst. Společnost v dnešní době vyžaduje celoživotní vzdělávání a trvalý rozvoj pracovních schopností. Stává se to součástí a předpokladem úspěchu firem a v neposlední řadě jde o trendy v budování firemní kultury.

S celoživotním vzděláváním a jeho procesem souvisí i role personálního managementu. Právě plánování, realizace, hodnocení efektivity a zařazení vzdělávacích potřeb do strategických dokumentů, by mělo být náplní personálních činností.

Cílem bakalářské práce je v teoretické části vysvětlit roli řízení lidských zdrojů, vyzvednout funkci a postavení personálního managementu, popsat principy tvorby analýzy vzdělávacích potřeb, vysvětlit pojmy firemního vzdělávání a v neposlední řadě vyzvednout priority v oblasti vzdělávání z pohledu České republiky a Evropské unie.

Praktická část bakalářské práce se zabývá konkrétním výzkumem vzdělávacích potřeb ve firmě. Při výběru firmy bylo přihlíženo na její strukturu, sociální postavení ve společnosti, konkurenční prostředí, regionální zařazení a způsob vedení a řízení. Dalším aspektem byla historie firmy a její dlouhodobé působení na trhu. Právě zvolený druh firmy což je výrobní družstvo invalidu, má ve srovnání s jinými firmami na trhu

znevýhodněnou pozici. Musí přihlížet při zaměstnávání tělesně znevýhodněných osob k jiným pracovním režimům, dodržování zákoníku práce, předpisů Svazů výrobních družstev invalidů a samozřejmě zákonu o zaměstnanosti. Hlavní prioritou v praktické části bylo nastavit plán vzdělávacích aktivit na skupinu, která se vyznačovala vysokou potřebou dalšího vzdělávání, dále pak provést konkrétní doporučení, které budou zakomponovány do plánu vzdělávacích aktivit a doporučit konkrétní vzdělávací aktivity.

TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V odborné literatuře se setkáváme s termínem a definicí řízení lidských zdrojů v mnoha podobách. Armstrong (2007, s. 27) říká: „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) by měl být především kladen důraz při řízení lidských zdrojů na následující oblasti:

- zájmy managementu, což znamená priority, které jsou nadefinované představiteli vedení;
- uplatňování strategického přístupu – jde o uplatňování takového přístupu, v němž strategie lidských zdrojů jsou dále integrovány do strategie firmy nebo podniku;
- chápání lidí jako majetku – investice, které firma vloží do lidí, mají zajistit dosažení daných cílů firmy a posílit jeho zájmy;
- dosahování přidané hodnoty za pomocí lidí, a to prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu;
- dosažení oddanosti lidí cílům hodnotám organizace;
- potřebu silné podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot a posilované za pomoci komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.

Jak dále uvádí Vodáka a Kucharčíková (2011, s. 41) : „*Řízení lidských zdrojů je tedy ve své podstatě podnikatelsky orientovaná filozofie týkající se řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody.*“ Z výše uvedených názorů, lze konstatovat, že řízení lidských zdrojů je zaměřeno na řízení lidí s cílem dosažení a naplnění potřeb a stanovených klíčových priorit firmy.

1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem každé organizace by mělo být zajištění takového počtu lidí, aby byla schopna plnit své cíle z hlediska dlouhodobých plánů i operativních plánů. Plnění cílů by mělo být dosahováno především v těchto oblastech.

Efektivnost organizace – organizace by měla volit takové postupy v oblasti řízení lidských zdrojů, které povedou ke konkurenceschopnosti. Organizace by se měla

soustředit především na oblast řízení znalostí, rozvoj a řízení talentů a všeobecně o budování kvalitnějšího pracoviště. Jde o jasně stanovenou vizi, kam chce organizace dospět a jakou politiku v oblasti strategického řízení bude rozvíjet. Nejedná se pouze o formování vnitřní struktury, ale i o budování vztahů směrem k zákazníkovi.

Řízení lidského kapitálu – cílem řízení lidského kapitálu je zabezpečení kvalifikovaných pracovních sil. Lidský kapitál jako klíčový faktor každé organizace. Lidé jsou nositelé hodnot, dovedností, znalostí, jsou schopni přijímat změny, učit se, realizovat inovativní procesy a zajišťovat tak životaschopnost organizace. Cíl řízení lidského kapitálu by měl směřovat k uspokojování potřeb zaměstnanců, zvyšování a rozvoji jejich schopností, nastavení motivačních prvků a řízením kariéry. Politika řízení lidského kapitálu by měla směřovat k propojení se strategií řízení lidských zdrojů.

Řízení znalostí – cílem řízení znalostí je zabezpečování takových postupů v organizaci, které povedou k získávání a využívání znalostí, zdokonalování procesů, zvyšování výkonu a produktivity práce.

Řízení odměňování – jde o oblast v řízení lidských zdrojů, která by měla zajišťovat motivaci a hodnocení lidí v organizaci, ocenění úrovně znalostí, dovedností, angažovanosti a oddanosti.

Zaměstnanecké vztahy – utváření zaměstnaneckých vztahů se týká vytváření vnitřního prostředí organizace. Jde především o vytváření harmonického prostředí, které preferuje druh spolupráce a kooperace manažerů a podřízených zaměstnanců. Pokud firma dokáže efektivně a kvalitně spolupracovat, komunikovat a je schopna vytvářet „příjemné“ prostředí, zaměstnanci jsou schopni sdílet společné vize a podporovat organizaci (Sergej, 2011).

Uspokojování rozdílných potřeb – organizace musí brát v úvahu rozdílnost svých zaměstnanců z hlediska pracovního zařazení, rozdílu v osobních potřebách, ve způsobu vykonávání práce a management by měl poskytovat stejné a rovné příležitosti všem.

Z cílů a modelů řízení lidských zdrojů byly v literatuře nadefinovány cíle politiky řízení lidských zdrojů. Armstrong (2007,s.32) uvádí dvanáct cílů politiky v řízení lidských zdrojů:

1. *„Řízení lidí jako bohatství, které má fundamentální význam pro vytváření konkurenční výhody organizace.*
2. *Propojování politik v oblasti řízení lidských zdrojů s politikami podnikání a s podnikovou strategií.*

3. *Vytváření maximálního vzájemného souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů.*
4. *Vytváření plošší a flexibilnější organizace schopné rychleji reagovat na změny.*
5. *Podporování týmové práce a spolupráce mezi organizačními jednotkami organizace.*
6. *Vytváření důsledné filozofie upřednostňování zákazníka, a to v celé organizaci*
7. *Podpora a posilování pravomocí pracovníků k tomu, aby sami řídili svůj rozvoj a své vzdělávání.*
8. *Vytváření strategií odměňování tak, aby podporovaly kulturu orientovanou na výkon.*
9. *Zlepšování zapojení pracovníků pomocí lepší vnitropodnikové komunikace.*
10. *Budování větší oddanosti pracovníků organizaci.*
11. *Zvyšování odpovědnosti liniových manažerů za politiku lidských zdrojů.*
12. *Vytváření takové role manažerů, aby se z nich stali skuteční facilitátoři, usnadňovatelé práce a pracovního života pracovníků.“*

V souvislosti s definováním cílů politiky řízení lidských zdrojů se v literatuře setkáváme i rozlišením podoby řízení lidských zdrojů na tvrdou a měkkou. Tvrdá podoba je založena na principech konkurenční výhody, což znamená, že lidé se stávají zdrojem konkurenční výhody organizace. Častorál (2009, s. 92,93) uvádí: „*Řízení lidí je obdobné jako řízení jiných kapitálových hodnot. Včetně získávání, rozvíjení a rozmisťování. Zahrnuje i hygienické faktury a racionální ekonomické nástroje.*“ Měkká podoba se na rozdíl od tvrdé podoby zaměřuje více na komunikaci, motivování a utváření lidských vztahů. Důraz je kladen na individuální přístup. Oddaný zaměstnanec, který pochopí filozofii firmy a dokáže se s ní ztotožnit je neocenitelným členem týmu.

Lze konstatovat, že řízení lidských zdrojů je globálním propojením strategie a politiky v podmínkách organizace.

2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Tato kapitola bude zaměřena na personalistiku a její význam z hlediska organizace. Co je personální management, jaké jsou hlavní úkoly a poslání, jakou úlohu hraje personalista ve firmě? Tyto otázky budou postupně odpovězeny v následujících podkapitolách.

Zaměstnanci představují nejdůležitější zdroje, pro zajištění efektivního fungování a zajištění prosperity organizace. K tomu, aby zaměstnanci mohli plnit svoji úlohu v organizaci, musí být vytvořeny pracovní podmínky a musí být řádně na plnění úkolů připraveni. Lidské zdroje v organizaci tvoří celý lidský potenciál. Jde o souhrn všech aspektů, které jsou tvořeny organizační strukturou, počtem zaměstnanců, firemní kulturou, vzděláním, mezilidskými vztahy, schopností spolupracovat, vnímání sociálních faktorů prostředí, komunikací a v neposlední řadě schopností přístupu ke změně. Cílevědomé využívání a rozvíjení lidského potenciálu je hlavním předpokladem pro vytváření konkurenční výhody organizace. Toho je možno dosáhnout jen za předpokladu, že se v organizaci pracuje na základě systémově koncipovaného personálního managementu, který se snaží orientovat zaměstnance tak, aby bylo možné dosáhnout strategických cílů organizace.

Personální management je možné definovat jako činnost, která se soustřeďuje především na zaměstnance (lidské zdroje) a která se spolu s dalšími funkčními jednotkami managementu podílí na dosažení synergického efektu, což je především naplnění cílů zaměstnanců i organizace jako celku. Kachaňáková (2008, s.13) uvádí, že: *„Personálny manažment predstavuje strategický a premyslený logický prístup k riadeniu personálu, ktorý sa individuálne a kolektívne podieľa na efektívnom plnení cieľov organizácie.“*

2.1 Úloha a funkce personálního managementu

Hlavním úkolem personálního managementu je zabezpečení potřebného počtu zaměstnanců a efektivní fungování zaměstnanců.

Zabezpečení potřebného počtu zaměstnanců je z hlediska dlouhodobé strategie fungování organizace důležitým úkolem. Při zabezpečování tohoto úkolu je organizace povinna zohlednit nejenom počet zaměstnanců, organizační zařazení, kvalifikační předpoklady, profesní znalosti a dovednosti, ale i možnost rotace, případně proměnlivosti v souvislosti s rozvojem organizace.

Efektivní fungování zaměstnanců je organizace schopna zajistit systematickým vzděláváním a rozvojem, správným využitím jejich schopností, zajištění souladu mezi chováním zaměstnanců a strategickými cíli organizace. Důležitým prvkem je nastavení motivačních a stimulačních nástrojů.

Efektivní plnění úkolů personálního managementu je zajišťováno prostřednictvím jednotlivých personálních funkcí. Tyto funkce mají logickou posloupnost a návaznost v členění na:

- Strategický personální management – jeho úkolem je zabezpečit spolupráci řídicího personálu se strategickými potřebami organizace prostřednictvím aktivit strategického personálního managementu (např. politiky, filozofie).
- Personální plánování – zabezpečuje jednotlivé personální činnosti za účelem naplnění cílů organizace a začlenění těchto činností do plánovacích a hodnotících procesů v organizaci.
- Analýza práce – úkolem analýzy pracovních míst je systematické shromažďování informací o obsahu práce, pracovních podmínkách, vyhodnocování požadavků od zaměstnanců a pravidelná aktualizace všech informací (Duchoň, Šafránková 2008).
- Získávání a výběr zaměstnanců – jde o oslovení a zajištění potřebného počtu potenciálních uchazečů, kteří budou schopni nastoupit na volná pracovní místa a vykonávat požadovanou činnost. Součástí procesu výběru zaměstnanců je i nastavení optimálních kritérií pro výkon budoucí práce, zhodnocení schopností a dovedností jednotlivých uchazečů a provést výběr
- Rozmísťování zaměstnanců a skončení pracovního poměru - jde o proces související s přijetím a adaptací nových zaměstnanců, povýšení nebo přesun na jinou pracovní pozici, ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – znamená soustavnou činnost v oblasti vzdělávání zaměstnanců v návaznosti na strategické potřeby organizace, aby bylo možno dosahovat vyšších výkonu, efektivity a konkurenceschopnosti. Organizace by měla přistupovat ke vzdělávání jako k soustavnému procesu a reagovat tak na vnější požadavky trhu a ekonomického vývoje společnosti.
- Řízení kariéry – představují aktivity organizace, které zabezpečují rozvoj zaměstnanců tak, aby byla schopna připravit potřebné množství kvalifikovaných nástupců, kteří budou odpovídat budoucím požadavkům organizace. Řízení

kariery je i zajištěním postupného růstu jednotlivců formou vzdělávacích aktivit zajišťované firmou nebo samotným zaměstnancem (Šikýř, 2012).

- Řízení pracovního výkonu – může být označeno jako nástroj pro dosahování lepších výsledků organizace. Řízení pracovního výkonu je zaměřeno od jednotlivců po pracovní skupiny či divize. Jde především o sledování a hodnocení výsledků činností, plnění norem, ukazatelů, které se stávají základním východiskem pro komplexní hodnocení výkonu.
- Odměňování zaměstnanců – představují komplex hodnotících systémů a procesů v organizace, které zabezpečují odměňování zaměstnanců v závislosti na dosahování výkonu, přínosů a trvalých hodnot. Součástí systému odměňování jsou jak finanční, tak nefinanční způsoby odměn. Finanční systémy mohou být upraveny a nastaveny ve v závislosti na plnění tržeb, plnění výroby nebo například na rychlosti zavádění inovativních procesů. Na rozdíl od finančních odměn je nefinanční plnění (mnohdy nazýváno jako benefity) poskytování zaměstnaneckých výhod organizací například ve formě příspěvků na oběd, příspěvky na rekreaci, navýšení počtu dnů dovolené (Brahman, 2009).
- Pracovní vztahy – mohou mít formální i neformální podobu. U formálních vztahů se dá hovořit v souvislosti s pracovními normami, pravidly nebo vnitřními předpisy. Neformální vztahy jsou budovány mimo pracovní prostředí na podnikových akcích, kulturních nebo sportovních událostech. Zcela specifickým způsobem jsou zachyceny pracovní vztahy, které vyplývají z postavení odborové organizace a zaměstnavatele. Odborové organizace působí jako ochrance a dohled nad výkonem zaměstnaneckých práv a dodržování zákonů, norem a vnitřních předpisů organizace.
- Pracovní podmínky – představují podmínky, které jsou v organizaci zajištěny pro výkon činnosti. Jde o celou řadu faktorů, které vstupují do komplexního hodnocení pracovního prostředí a pracovních podmínek. Jedním z nejdůležitějších ukazatelů je zajištění podmínek pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Zajištění bezpečného pracovního prostředí je prvořadým úkolem každého zaměstnavatele. K pracovním podmínkám je možno zařadit i řízení pracovního týmu, styl vedení, dělba práce, technologie výroby nebo nastavení motivačních činitelů (Koubek, 2011).
- Personální a informační systém – zabezpečuje dostatečné množství přesných a aktuálních informací o všech zaměstnancích v organizaci, popisy jednotlivých pracovních míst, personální činnosti a v neposlední řadě i situaci na trhu práce.

Je důležitým nástrojem pro zpětné hodnocení a navrhování změn nebo postupů v organizaci.

V organizacích vstupují do procesu řízení zaměstnanců jednotlivé subjekty. Zpravidla jsou tvořeny z:

- Vrcholového managementu – jeho úkolem je vytyčit strategie organizace na všech řídicích úrovních. Vytvářet a vyjádřit poslání organizace a její budoucí směřování (vizí organizace). Vrcholový management má za úkolem nastavení konkrétních cílů, kterých má být dosaženo a určit jasnou strategii.
- Personálního útvaru – jde o specializované pracoviště v organizaci, jehož náplní je zajišťování koncepčních, metodických, operativních a evidenčních činností včetně rozborů a poradenství.
- Liniových manažerů – jejichž posláním je zajištění chodu a ekonomických výsledků jednotlivých útvaru, oddělení či divizí. Podílí se přímo na řízení zaměstnanců a kontrolu plnění daných cílů. Liniový manažeři jsou tak vykonavateli mnohých činností personálního managementu.
- Zaměstnanci – tvoří hybnou sílu každé organizace. Pokud jsou na zaměstnance přeneseny kompetence a zvyšují se jejich pravomoc při plnění úkolů, stávají se subjektem personálního managementu.

Personální management je důležitým článkem organizace, kterou nelze chápat samostatně, ale jako nedílnou součást struktury organizace a výrazným činitelem v řízení procesů a naplňování strategií. Jak bylo v této kapitole uvedeno, do personálního managementu nám vstupují i výše uvedené subjekty a stávají se tak nositeli a vykonavateli celkové strategie organizace.

2.2 Úloha personálního útvaru a personalisty

Personální útvar hraje klíčovou úlohu při procesu neustálého zlepšování výkonu organizace a jednotlivých zaměstnanců. Personální útvar se může stát iniciátorem a koordinátorem změn, které v organizaci nastávají nebo jsou připravovány. Pokud by ovšem změny byly na škodu organizaci, může převzít roli stabilizující síly. Změny v organizaci nelze zastavit, ale lze je efektivně řídit a koordinovat. Personální útvar by měl zajistit, aby:

- zaměstnanci pochopili důležitost změny;
- zaměstnanci viděli efekt změny z hlediska udržitelnosti organizace a jejího budoucího vývoje;

- byli oceněni nositelé a realizátoři změn;
- byla vybudována podpora všech zúčastněných;
- zaměstnanci chápali vazbu mezi změnou a dalšími oblastmi personální práce, jako je vzdělávání, hodnocení, odměňování, formování pracovní síly, komunikační strategie;
- byly vytvořeny podrobné plány sledování a hodnocení změny;
- byla uznána možná úprava změny a bylo možné přizpůsobit plány a jich realizaci. (Armstrong, 2007)

Nelze však jednoznačně konstatovat, že úloha personálního útvaru je všech organizacích jednotná. Každá organizace si vytváří své organizační členění a na základě organizačního řádu sestavuje náplň jednotlivých útvarů nebo odborů. V mnohých organizacích se setkáme s kumulováním činností a tím je v mnohých ohledech popírán základní význam personálního útvaru nebo samotné personalistiky.

V literatuře se uvádí ideální schopnosti personalisty. V praxi se můžeme setkat s propojením těchto znalostí, dovedností a schopností a to především u firem, které zavádí systémy jakosti. Kladou důraz nejenom na odbornou stránku znalostí a dovedností svých zaměstnanců, ale v nepolední řadě i na morální profil zaměstnanců. V mnohých firmách jsou vytvářeny etické kodexy personálního útvaru, které jasně deklarují, jakým způsobem se má zaměstnanec personálního útvaru chovat vůči zákazníkům, spolupracovníkům, co znamená povinnost mlčenlivosti, co vyjadřuje nestrannost. Etické kodexy mimo jiné v mnohých organizacích tvoří klíčové dokumenty a jsou brány jako směrnice politiky jakosti dané firmy.

Na závěr je možné konstatovat, že úkoly a role personálního útvaru a personalisty, prošla vývojem a z původně administrativních činností se přesunula do pozice řídicí a poradní. V mnohých případech se stávají tvůrci a podněcovateli změn ve firmě, vytváří strategie v plánování lidských zdrojů a přebírají role tvůrce vzdělávacích aktivit. Tato všestrannost dává personálnímu útvaru jako celku důležitost a nenahraditelnost.

2.3 Lidé – lidský kapitál

Každá organizace, pokud má vytvářet hodnoty a současně se přizpůsobit změnám na trhu, musí být zabezpečena kvalitními technickými prostředky, technologiemi, ale v první řadě nositeli přidané hodnoty což jsou lidé jako nositele lidského kapitálu.

Lidský kapitál lze definovat jako zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, dovedností, schopností a talentu. V souvislosti s lidským kapitálem je možné hovořit o kolektivních dovednostech, zkušenostech a schopnostech, které tvoří významný zdroj konkurenční výhody v organizaci (Armstrong, 2007). Odborná literatura popisuje rozdíl mezi lidským kapitálem a lidskými zdroji následujícím způsobem. Lidský zdroj představují lidé, kteří jsou přímo začleněni do pracovního procesu. Jde o schopnost seberealizace v činnostech, které vykonávají na základě vlastního rozhodnutí, vlastní volby. Jde o cílevědomou činnost, která vede k reálnému výstupu v podobě produktu, služby nebo výrobků. Naproti tomu lidský kapitál vlastní i jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou ani v pracovněprávním vztahu s žádnou organizací. Lidský potenciál je soubor dispozic a předpokladů člověka, který slouží k dosažení požadovaného výsledku a pro organizaci znamená nejenom dosažení nadhodnoty, ale také zajištění konkurenceschopnosti. Z tohoto pohledu se pak každý zaměstnanec v organizaci, stává neocenitelnou součástí celku, která přispívá k vytváření ekonomických hodnot, je schopen se učit, inovovat a v neposlední řadě realizovat změny i kreativně myslet (Mazouch, Fischer, 2011). Lidský kapitál je jedním z klíčových podnikových vstupů a současně jako klíčová součást tržní hodnoty organizace. Pokud se organizace ztotožní s touto terminologií, pak dalším úkolem, který souvisí s lidským kapitálem je měření hodnoty. Měření hodnoty lidského kapitálu lze provádět pomocí různých modelů:

- nákladový model – vychází přímo z účetnictví organizace a měření berou v úvahu náklady vynaložené na získávání a reprodukci lidského kapitálu;
- modely hodnoty lidských zdrojů kombinují chování, které není vyjádřeno finančně společně s ekonomickou hodnotou;
- peněžní – finanční modely, které zjišťují očekávané odhady budoucích výtěžků vlastního lidského kapitálu. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Oblast měření je možné sledovat z hlediska finančních výsledků organizace, produktivity práce, odměňování a zaměstnaneckých výhod, chování lidí v organizaci, nábora zaměstnanců, oblasti vzdělávání a rozvoje nebo organizační struktury. Každé z uvedených oblastí je možné přiřadit indikátory neboli ukazatele, které umožní měření lidského kapitálu v organizaci. Pokud se organizace soustředí na efektivní využívání lidského kapitálu, má možnost dosáhnout lepších výsledků například v oblasti zdravotní prevence, nižší pracovní neschopnosti zaměstnanců, vyšší vědomostní úrovní, vyšší produktivitou nebo vyšší úrovní inovačních procesů.

3 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

V této kapitole se budeme věnovat analýze vzdělávacích potřeb. Důvodů, proč vypracovat analýzu vzdělávacích potřeb, je mnoho. Pokud má mít organizace jasně nadefinované vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jeho efektivnost bude vždy výrazně podmíněna jasně identifikovanými potřebami. Je nutné, aby tyto potřeby byly těsně spojeny jak s výkonem zaměstnanců, kteří se budou přímo účastnit vzdělávacího procesu, tak s organizací, která bude tento proces zajišťovat. Kvalitně vypracovaná analýza nám umožní získat pohled do nitra pracovního procesu společnosti. Většina zaměstnanců pak velmi pozitivně reaguje, když zjistí, že mají možnost vyjádřit svůj názor a jsou vyslyšeni, než když se jim pouze nabídne cyklus vzdělávání nebo výcvikové kurzy. Vytváří se tím neocenitelná síť vztahů v rámci organizace.

Podstatou analýzy je pomoc lidem, kteří mají problémy s výkonem. Ty se mohou týkat jak ekonomického dopadu firmy například v poklesu ročního zisku až po schopnosti zaměstnance obsluhující strojový park. Pokud vzniká nesoulad mezi požadovaným a skutečným výkonem, nastane problém, který může být vyjádřen takto:

Problém = požadovaný výkon – skutečný výkon

Nelze však jednoznačně konstatovat, že každý problém, který se týká poklesu výkonu nebo zisku, lze řešit zavedením vzdělávacího modelu nebo tréninku na pracovišti. Důvody poklesu mohou mít přímou souvislost s externím prostředím jako je například politická situace, ekonomická situace, logistika, atd. Organizace by měla mít proto mimo analýzy tréninkových potřeb, vypracovány další strategické dokumenty, které budou používány pro objektivní zkoumání dané situace. Vodák, Kucharčíková (2011, s. 86) uvádí: *„Vzdělávacím standardem je schopnost, kterou pracovník získá v průběhu procesu vzdělávání. Výkonnostní standard poskytuje informace o tom, co zaměstnanec dokáže vykonat za normálních, tedy standardních pracovních podmínek.“*

3.1 Vzdělávací potřeby- analýza výkonnostních problémů

Vzdělávací potřebu můžeme chápat buď jako existující potřebu v důsledku změn v organizaci (zmetkovost, snížení tržeb, reklamace, stížnosti zákazníků), nebo jako novou situaci, která v organizaci nastala (nové technologie, informační systémy, nové trhy, atd.).

V těchto situacích vyvstává potřeba vzdělávání. Proces učení musí být veden pozitivně, účelně, efektivně a rychle. Výkonnostní problémy musí identifikovat jak na úrovni celé organizace, tak na úrovni jednotlivce (Bartoňková, 2010). Dostaneme tím komplexní obraz o skutečném stavu, který povede k nastavení tréninkových potřeb. Nejdříve je nutné odpovědět na jednotlivé otázky typu:

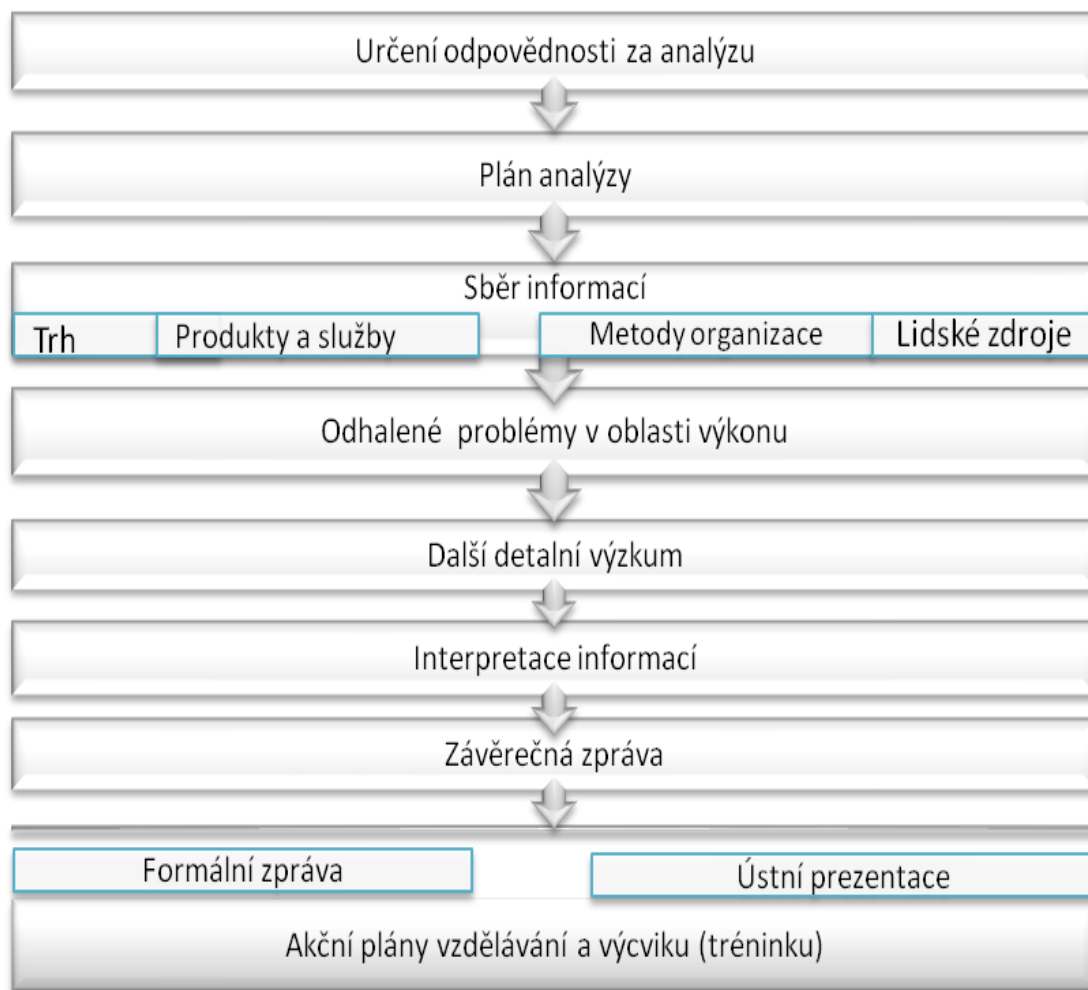
1. Jsou poklesem výkonnosti nedostatečné dovednosti?
2. Byli zaměstnanci proškoleni v těchto dovednostech?
3. Byl nastaven vzdělávací program?
4. Je zajištěná zpětná vazba?

Hodnotící škálu si sestaví autor analýzy v souvislosti s podmínkami dané firmy. Identifikací kategorií výkonnosti dostaneme základní data pro další specifikaci. Analýza může rozdělit problém na kategorie:

1. Zaměstnanci, jejichž pracovní výkon je neuspokojivý a kteří pravděpodobně nutně potřebují trénink nebo vzdělávání.
2. Zaměstnanci, jejichž pracovní výkon je uspokojivý, ale kteří mohou potřebovat trénink nebo vzdělávání pro udržení této úrovně.
3. Zaměstnanci, jejich pracovní výkon je více než uspokojivý a kteří potřebují vzdělávání pro svůj osobní rozvoj a projevují tento zájem.

Zaměstnancům je ovšem nutné vysvětlit, že nutnost doškolení nebo vzdělávání není pro ně trestem či postihem. Musí být velmi jasně definováno, že záměrem organizace není zrušení pracovního místa nebo rozvázání pracovního poměru. Při sestavení a následné interpretaci výsledků analýzy je důležitá a nezbytná podpora – managementu. Management uděluje souhlas se zpracováním dat organizace, možnostmi použití dokumentů, interními pohovory a interpretací výsledků. Pokud má být analýza vedena kvalifikovaně, je nezbytné dodržet kodex mlčenlivosti a odpovědnosti za zpřístupněná data. Způsob, jak zajistit celkový proces, je možno uskutečnit různými způsoby, vždy je ovšem nutné dodržet posloupnost dílčích procesů, tak, aby výsledkem byl plán vzdělávacích aktivit.

Obrázek 1: Celkový proces analýzy vzdělávacích potřeb



Zdroj: Vlastní zdroj

3.2 Získávání dat pro analýzu vzdělávacích potřeb

Způsob získávání dat pro provedení analýzy, vychází jak ze struktury organizace, tak z výsledků analýzy výkonnostních problémů. Jak bylo již uvedeno v kapitole 3 ke zdrojům, které mohou být využity, patří například:

- Strategické podnikové plány.
- Plánovaná restrukturalizace.
- Změna vnějšího prostředí.
- Zavádění nových technologií.
- Změny řízení a výkonnosti.

To jsou ovšem pouze základní dokumenty, které jsou důležité pro tvůrce analýzy. Je nutné získat informace o cílech, plánech, metodách, produktech, službách a stejně tak o stávajících problémech v organizaci. Pro objektivní zpracování je nutné

provádět sběr informací na úrovni správní, výrobní, finanční i odbytové. Sběr informací je možné rozdělit do tří skupin:

1. Osobní interview, dotazníky s managementem, telefonní interview, skupinové diskuze (jednotlivě nebo kolektivně v závislosti na okolnostech a prostředí). Osobní interview bývá v mnohých případech problematické z důvodů určité osobní izolace zaměstnanců a neochotě se vyjadřovat k otázkám firemních postupů nebo problémů. Důležitým předpokladem pro úspěšné zvládnutí rozhovorů je vytvoření vztahu s dotazovaným jedincem a získání pocitů důvěry.
2. Pozorování pracoviště, pracovníků, pracovních procesů. Pozorování dává možnost srovnat data s interview a skutečným pracovním postupem. I zde plyne riziko v důsledku pocitu obtěžování a obavy z hodnocení.
3. Prověření existujících dokladů, interních dokladů, statistik, směrnic.

Při získávání dat je důležitým ukazatelem rozlišit mezi stavem skutečným, tedy fakty a mezi názory, které nejsou blíže specifikované nebo prokazatelné.

Top management si v mnoha případech uvědomuje, že organizace má problém nebo stojí před naléhavým problémem. Rozpoznání a prozkoumání problémových oblastí bude záviset na kvalitně a důsledně provedené analýze vzdělávacích a tréninkových potřeb. Problém výkonu v organizaci se může dále dělit na:

- Problém výkonu jednotlivce.
- Problém výkonu skupiny.

Při identifikaci problému výkonu u skupiny, bývá problém složitější, jelikož často souvisí s problémy stylů řízení, organizací práce, pracovní prostředí a dalšími faktory. Všechny problémy tudíž nejsou řešitelné pouze školením nebo tréninkem. Účelem analýzy by tudíž mělo být oddělení příznaků od příčin, aby organizace byla schopna řešit příčiny problémů.

Pro zajištění plynulého provedení analýzy je vhodné provést v rámci přípravných prací seznam otázek, které budou kladeny při interview. Spektrum otázek by měl odpovídat dané oblasti, která je předmětem zkoumání nebo může být sestaven tak, aby poskytl ucelený obraz. Otázky mohou být rozděleny dle oblastí například tímto způsobem:

SOUBOR OTÁZEK VHODNÝCH PRO OBLASTI POLITIKY ORGANIZACE

- Jaké jsou cíle a záměry organizace?
- Jaké jsou celkové zdroje organizace, potřebné k dosažení cílů?

- Jaké změny očekáváte v budoucnosti?
- Jaká je struktura organizace?
- Je možné dosáhnout zlepšení?
- Existují plány pro změnu struktury?
- Kolik zaměstnanců je organizaci a v jakých pracovních kategoriích/zařazení?

FINANČNÍ ZDROJE

- Jaké jsou současné zdroje?
- Jsou využívány efektivně?
- V jakém objemu jsou prováděny investice do vědy a výzkumu nebo vývoje výroby?
- Existuje kontrolní systém?
- Jsou řízeny náklady?
- Jaké účetní prostředky jsou používány?

MARKETING A PRODEJ

- Existují krátkodobé a dlouhodobé plány?
- Jsou změny plánu dostupné všem, kterých se týkají?
- Jak se provádí výzkum trhu?

VÝROBKY A SLUŽBY

- Jaký je podíl zmetků na celkovém objemu výroby?
- Jaká je konkurence na trhu?
- Jak jsou nastaveny cenové kalkulace?

ZAMĚSTNANCI, LIDSKÉ ZDROJE

- Jaké jsou pracovní místa/pozice? Existuje specifikace pracovních míst?
- Jaká je politika nábory a výběru zaměstnanců?
- Jaké kritéria jsou stanovené pro hodnocení zaměstnanců?
- Existuje zastupitelnost pozic?
- Jak jsou nastaveny adaptační procesy?
- Jaký systém vzdělávání firma aplikuje?

Výsledky interview je vhodné zpracovat a předložit managementu jako první výstup o firmě. Pokud jsou zpracovány do formy tabulek a grafů, které mají možnost zachytit problém ve výkonu například jasným prokázáním úbytku tržeb nebo zvyšující se mírou zmetkovosti výroby, pochopení o nutnosti změny se zaměřením na zvyšování dovedností nebo tréninku, bude mít reálnější charakter. Důležitým aspektem přitom zůstává, aby byl tvůrce analýzy schopen obhájit návratnost vynaložených prostředků pro připravovaného procesu vzdělávání.

3.3 Analýza údajů

V předchozí podkapitole byly uvedeny způsoby získávání dat. Získávání dat je první fází v analýze vzdělávacích potřeb. Druhá fáze je zaměřena na měření údajů a hodnocení. K tomu účelu je možné použít přístupy srovnávací a absolutní. Srovnávací přístup je založen na technice stanovení pořadí (od nejlepšího k nejhoršímu), dělení do skupin, intervalů, bodové hodnocení při pevném stanovení počtu bodů u dané skupiny nebo metodou srovnávání párového (každý s každým a zjišťuje se, zda podle předem stanoveného kritéria je lepší či horší). Při aplikaci přístupu absolutního se používá písemný popis hodnotitele, číselné hodnocení, popisné stupnice nebo grafické stupnice. Jelikož sběrem údajů získáváme příliš mnoho informací z různých zdrojů, je nutné při zpracování zachovat objektivitu. K tomu, aby bylo možné objektivně zhodnotit dané informace, doporučuje se uplatňovat několik zásad:

- Zvážit faktory, které ovlivňují problém ve výkonnosti jak jednotlivce, tak celé organizace.
- Snažit se získat komplexní pohled na problém.
- Uplatnit způsob parafrázování problému což znamená snažit se vidět problém z perspektivy jiného zaměstnance. Brát v úvahu jeho vnímání, postoj a názory na daný problém.

Zpracováním všech dat a informací bude dosaženo cíle procesu analýzy což, je identifikace problému a stanovení příčin.

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 95) uvádí: *„Cílem procesu analýzy údajů je nalezení problémů ve výkonnosti prostřednictvím symptomů, jimiž se projevují, i stanovení jejich příčin. Výkonnost podniku i jednotlivce je determinována vnitřním prostředím podniku, kulturou, jeho okolím, motivací a chováním pracovníků. Příčinou změn ve výkonnosti může tedy být změna uvedených faktorů. V procesu analýzy údajů je třeba tyto změny ve výkonnosti odhalit a specifikovat.“*

Proces analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb by měl být zakončen plánem vzdělávání a návrhem vzdělávacího programu pro zaměstnance organizace. Důležitou součástí celého procesu je interpretace výsledků a sepsání závěrečné zprávy. Jako vhodné se ukazuje, pokud jsou výsledky nejprve předneseny managementu a následně, pak popsány v závěrečné zprávě. Akční plán vzdělávání by měl obsahovat cílové skupiny, které se budou účastnit vzdělávacích aktivit, časový harmonogram, druh vzdělávacího modelu nebo formy, předběžně stanovené náklady a definování lektorského týmu.

4 VZDĚLÁVÁNÍ A ODBORNÝ ROZVOJ ZAMĚSTNANCE

Následující kapitola se bude zabývat problematikou vzdělávání a odborným rozvojem zaměstnance.

V současné době jsou kladeny velké nároky na firmy z hlediska efektivnosti výroby, zavádění nových technologií a postupů, zkvalitňování výrobků a služeb. K tomu, aby firma byla schopna dosahovat stanovených cílů, musí mít kvalifikované zaměstnance. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se stává nezbytnou potřebou každé organizace. Na druhé straně je třeba konstatovat, že proces učení a vzdělávání není jen záležitostí firmy, ale i osobního přístupu každého člověka, který má vykonávat svou práci a udržet se na trhu práce.

Pro firmy a organizace je velmi důležité, aby jejich zaměstnanci byli schopni pracovat s vyspělými technologiemi, byli dostatečně technicky zdatní, způsobilý reagovat na připravované změny, schopni zavádět a realizovat inovace. S těmito procesy dále souvisí i změny v organizaci práce, týmová spolupráce, úspěšná komunikace a spolupráce se zákazníky. Všechny tyto požadavky způsobují systematický tlak na firmy, aby pochopily, že investování do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je investicí do budoucnosti každé firmy a zajištění konkurenceschopnosti (Tureckiová, 2009). Dalšími důvody, proč investovat do rozvoje lidského kapitálu je i snižování nákladů firmy a měnící se požadavky zákazníků na trhu.

4.1 Definice firemního vzdělávání

V literatuře se setkáváme s několika definicemi firemního vzdělávání. V mnoha případech je popisován jako systematický vzdělávací proces, který je organizován firmou nebo podnikem. Zahrnuje jak interní vzdělávací proces, který je realizován ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo přímo na pracovišti, tak i vzdělávání mimo pracoviště neboli externí vzdělávání. Ve své publikaci, Bartoňková (2010, str. 16) uvádí: „*Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní.*“

V této podkapitole je nutné vysvětlit i základní pojmy, které se prolínají celým systémem vzdělávacího procesu a to je:

- Učení – znamená více než rozvoj a vzdělávání. Učíme se, aniž bychom věděli, že k tomu dochází, může se jednat o spontánní proces (například adaptace na přírodní a společenské prostředí). Jde o proces změny, který zahrnuje jak nové

vědění, tak i nové konání. Učící se organizace neznamena organizaci, který má zavedený systém vzdělávání.

- Rozvoj – lze charakterizovat jako proces dosažení žádoucí změny pomocí učení se. Osobnost člověka se rozvíjí permanentně, což znamená, že k němu dochází od narození až po stáří. Jednotlivé pedagogické směry a teorie, popisují rozvoj osobnosti jako prvořadý úkol školské výchovy a vzdělávání, rodinného a společenského působení rozvoje na jednotlivce.
- Vzdělávání – je jedním ze způsobu učení, který je charakteristický tím, že jde o proces systematický, organizovaný a institucionalizovaný. Jde o záměrnou činnost, díky které, získává jedinec určitou kvalifikaci. Instituce, která zajišťuje vzdělávací proces, má přesně stanoveny vzdělávací cíle, kterých hodlá dosáhnout a také hodnocení výsledků studia. Vzdělávání může mít formální či neformální charakter.

Tuto podkapitolu bych uzavřela citací z Hroníka (2006, s. 30), který píše: *„Učení lze definovat jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání.“*

4.2 Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem

Armstrong (2007, s. 462) definuje vzdělávání a rozvoj takto: *„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.“*

Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem je možné chápat z hlediska postupu a podněcování k učení, jehož výsledkem je usnadňování vzdělávacích aktivit zaměstnanců a současně i poskytování prostředků potřebných k realizaci samotného vzdělávání (Armstrong, 2007).

Odborné vzdělávání neboli výcvik zahrnuje ve vzdělávacím procesu i používání modelu zaměřeného na obsah, který je schopen rozhodnout, jaké dovednosti a znalosti se mají zlepšit pomocí výcviku (Armstrong, 2007).

Z výše uvedených citací lze konstatovat, že rozvoj je získávání širších znalostí a dovedností, které zaměstnanci mají možnost využít i v budoucím povolání a vede k rozvoji kariéry zaměstnance, naopak vzdělávání je způsob učení, který je charakteristický systematickostí díky ní je zaměstnanec schopen získat vyšší kvalifikaci.

4.3 Charakteristika podnikového - firemního vzdělávání

Podnikové vzdělávání je zařazeno mezi činnosti personálních útvarů. Podnik, který má ve svých strategických dokumentech zařazeno podnikové vzdělávání a uskutečňuje ho, dává tím najevo, že si svých zaměstnanců váží a umožňuje jim systematický růst. Současně s tím formuje i sociální prostředí a utváří kladné mezilidské vztahy na pracovišti. Tím, že firma je schopna investovat do svých zaměstnanců, poskytuje jim perspektivu, zvyšuje jejich konkurenceschopnost a možnost dalšího uplatnění na trhu práce. Rozvoj zaměstnanců přináší pro firmu zkvalitňování výkonu práce a zvyšování efektivity v pojetí procesního řízení a vede k rozvoji firmy jako celku (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Podnikové vzdělávání zahrnuje, jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání na pracovišti. Je možné ho definovat jako systematický proces změny pracovního chování, znalostí a dovedností, úrovně a motivace zaměstnanců organizace. Cílem podnikového vzdělávání by mělo být nejenom předávání poznatků, ale i vytváření vhodných podmínek a prostředí pro seberealizaci, což představuje jeden z nejúčinnějších nástrojů motivace.

4.4 Oblasti rozvoje a vzdělávání

K oblastem, ve kterých se uplatňuje podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je možné rozdělit takto:

- Vzdělávání v rámci adaptačního procesu, kde adaptačním procesem je okamžik, kdy do podniku přichází nový zaměstnanec nebo dochází k přesunu stávajících zaměstnanců na jiný druh práce nebo jiné oddělení v rámci téhož podniku. Souhrnně lze konstatovat, že jedná o přivyknutí na nové prostředí a nové požadavky.
- Prohlubování kvalifikace – ve většině případů se jedná o prohlubování stávající kvalifikace vlivem nových podmínek, které nastaly v pracovní činnosti. Jako jedním z faktorů může být pořízení nové technologie.
- Zvyšování kvalifikace – jde o aktivní přístup zaměstnance, který se stará o vlastní rozvoj nad rámec požadovaných znalostí a dovedností, které vyžaduje jeho pozice nebo druh práce.
- Rekvalifikaci neboli přeškolení je ve většině případů realizováno z důvodů osvojení si nových znalostí a dovedností, které však potřebuje zaměstnanec pro výkon činnosti na stávajícím pracovišti nebo na jiném.

- Vzdělávání manažerů – jedná se o speciální přípravu a rozvoj v rámci podniku. Manažer musí disponovat jak znalostí, tak dovednostmi v různých oblastech, aby byl schopen jak pochopit dané problémy tak řešit situace na pracovišti. Ve své pozici se setkává s mistry, výrobními dělníky tak s managementem.

V rámci podnikového vzdělávání je možné hovořit jako o investici do lidských zdrojů. Pokud se mělo ovšem jasně definovat podnikové nebo firemní vzdělávání, je nutné konstatovat, že neexistuje jednoznačná formulace. Hroník (2006, s. 116) ve své publikaci uvedl: *„To, co je v několika málo posledních letech markantní, je stále se zesilující tlak na to, by rozvoj a vzdělávání prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti a s tím ruku v ruce jdoucí trend mířil k validnímu měření efektivity. Sílicí tlak za zvýšení výkonnosti se promítá do všech trendů...“*

Naproti tomu Koubek (2003 s. 14) uvedl: *„Vzhledem k tomu, že současné trhy se globalizují a jsou značně proměnlivé, vyžaduje se od firem, aby byly pružné a připravené na změny. Proto se klade mimořádný důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, protože zkušenosti ukazují, že je to nejefektivnější nástroj flexibilizace a udržení konkurenceschopnosti firmy.“*

4.5 Metody podnikového - firemního vzdělávání

Předchozí podkapitoly se věnovaly rozdílem mezi vzděláváním a rozvojem a charakteristice podnikového-firemního vzdělávání. Následující podkapitola bude definovat nejčastěji používané metody firemního vzdělávání. V průběhu vývoje vzdělávání se vytvořila celá řada metod, které mohou být zařazeny do dvou skupin:

1. Metody, které se používají ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce.
2. Metody, které se používají ke vzdělávání mimo pracoviště.

První metoda je vhodnější pro zaměstnance v dělnických profesích, naproti tomu druhá metoda je používána pro vzdělávání vedoucích pracovníků. S rostoucími požadavky organizací, se především u vedoucích pracovníků kombinují obojí metody. Jde o zvládnutí jak praktických, tak teoretických znalostí. K metodám používaným na pracovišti patří:

1. Instruktaž – instruktaž při výkonu práce je nejvíce používanou metodou. Systém spočívá v předvedení pracovního postupu. Zkušený zaměstnanec nebo bezprostředně nadřízený provede zácvik pro méně zkušeného nebo začínajícího zaměstnance. Ten má možnost pozorovat a napodobováním si tento pracovní postup osvojit. Výhodou této metody je rychlý zácvik a vytváření

pozitivního vztahu na pracovišti. Nevýhodou je, že tento způsob lze uplatit spíše u jednoduchých nebo dílčích pracovních postupů.

2. Koučink – jde o metodu vedení lidí. Principem koučování je odhalování skrytých dovedností koučovaného. Měl by být veden plánovitě a neznamená je čas od času provedení kontroly a následné sdělení, jak to napravit nebo udělat správně. Kouč naopak pohlíží na situaci nezávislými očima a vede koučovaného k tomu, aby k optimálnímu řešení došel sám, uvědomil si silné a slabé stránky, pochopil své vlastní možnosti. Na druhou stranu Koubek (2003, s. 252) poukazuje na to, že:

„Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být dosti rozkouskované, nesoustavné.“

3. Mentoring – používá speciálně vybrané a školené jedince, kteří vedou a radí, čím pomáhají rozvíjet kariéru a schopnosti svých chráněnců. Pracovník si mentora sám volí, na rozdíl od kouče, který je zaměstnanci přidělen. Výhodou této metody je, že vnáší do formování pracovních schopností prvky vlastní iniciativy zaměstnance. Nevýhodou je, že může být zvolen nevhodný mentor.
4. Asistování – je založeno na přidělení vzdělávaného pracovníka jako pomocníka ke zkušenému zaměstnanci. Postupně se podílí na práci, pomáhá při plnění úkolů. Metoda se používá jak pro manuální činnosti, tak pro řídicí činnosti. Výhodou této metody je zaměření a důraz na praktickou stránku vzdělávání. Nevýhodou je, že vzdělávaný zaměstnanec se může naučit i nevyhovující pracovní postupy a má pouze jednostranný zdroj informací.
5. Pověření úkolem – tato metoda je považována jako závěrečná fáze, které předchází asistování, mentorování, koučink. Vzdělávaný pracovník je pověřen svým nadřízeným k splnění určitého úkolů. Jsou mu vytvořeny veškeré podmínky a jsou i přiděleny kompetence. Jeho postup a práce je sledována. Metoda se používá častěji u činnostech, kde je nutné využít určité kreativity a tvůrčích schopností.
6. Counselling – jak uvádí Koubek (2003, s. 253): *„Patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným.“*
7. Rotace práce – cílem je rozšiřovat zkušenosti zaměstnanců tak, že budou průběžně pověřováni úkoly v různých částech podniku. Metoda se používá především u řídicích pracovníků, ale úspěšně ji lze aplikovat i u řádových

zaměstnanců. Díky této metodě je možnost překonávání monotónnosti práce. Výhodou je, že pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a znalosti, učí se flexibilitě a poznává komplexnější postupy a úkoly v organizaci. Nevýhodou může být, že pracovník se nemusí vždy ztotožnit s daným úkolem a může to vést k oslabení jeho sebedůvěry.

8. Pracovní porady – jsou považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností. Během porad se účastníci seznamují s problémy organizace. Mohou být více specifikovány záměry a cíle. Výhodou je, že zaměstnanci jsou součástí problému celé organizace a mohou tak vyjádřit svůj názor, stanovisko nebo přednést návrhy řešení. Nevýhodou je, že čas, který je věnován poradám, zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště lze zahrnout:

1. Přednášky – používá se k zprostředkování informací od přednášejícího k posluchačům. Vyznačuje se tím, že přednášející má pod kontrolou obsahovou i časovou strukturu. Jde většinou o faktické informace, které by měly být aplikovatelné v praxi.
2. Skupinová diskuse – používá se pro menší skupiny účastníků a přednáška spojená s diskusí má charakter interaktivní. Účastníci mají možnost přímého zapojení a kladení otázek nebo přímého sebevyjádření. K tomu, aby bylo dosaženo aktivní účasti lidí v diskusi, měly by být použity některé doporučené postupy například:
 - Vyvolat diskusi přímými otázkami.
 - Používat otázky s otevřeným koncem, které stimuluje myšlení.
 - Ujišťovat se, zda všichni chápou argumentaci.
 - Předcházet dominanci jednotlivých členů skupiny tím, že do diskuse budou zapojeni i ostatní lidé.
 - diskusi, udržovat ji pod kontrolou a po určitých úsecích provést shrnutí.
 - Udržovat diskusi pod kontrolou, aby diskuse probíhala správným směrem. Cílem je dospět ke spolehlivým závěrům.
3. Demonstrování – jde o zprostředkování znalostí a dovedností názorným způsobem. Používá se počítačové techniky, audiovizuální techniky, trenažérů, předvádění pracovních postupů ve výukových dílnách nebo ve vývojových pracovištích. Vždy záleží na specifikaci oboru daného podniku či organizace. Výhodou této metody je, že účastníci mají možnost vyzkoušet si dovednosti v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažnějších škod. Nevýhodou je,

že skutečné pracoviště může být rozdílné nebo postupy mohou být zjednodušeny. Výsledný efekt nemusí naplnit dané očekávání.

4. Případová studie- jde o poměrně oblíbenou a rozšířenou metodu vzdělávání. Vzdělávání jedinci dostanou za úkol analyzovat a diagnostikovat situaci nebo problém, který nastal přímo v organizaci nebo je smyšlený. Výsledkem by měl být návrh řešení problému. Výhodou je, že pokud jsou tyto aktivity dobře připraveny, pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost najít vhodné řešení. Nevýhodou je, že pro moderátora jsou příliš náročné z hlediska přípravy i realizace.
5. Workshop – je určitou variantou případové studie. Rozdíl spočívá v tom, že praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.
6. Brainstorming – je rovněž variantou případové studie. Skupina účastníků je vyzvána, aby každý navrhl způsob řešení daného problému. Vyjádření může být provedeno ústně nebo písemně. Poté se diskutuje o jednotlivých návrzích a vybere se optimální návrh nebo varianta optimálních návrhů.
7. Simulace – je zaměřená více na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Jednotliví účastníci dostanou podrobný scénář a jejich úkolem je, aby v určitém časovém úseku provedli řadu rozhodnutí. Obvykle se jedná o problémy, které se vyskytují v běžném pracovním prostředí. Přechází se k řešení od jednoduchých problémů ke složitějším.
8. Hraní rolí- je metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků. Účastníci „hrají“ určité role a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Důležité je, aby byly řešeny konkrétní situace. Hlavním cílem je osvojení si určité sociální role a sociálních vlastností (většinou se jedná vedoucí pracovníky, manažery).
9. Assessment centre – jde o moderní a vysoce hodnocenou metodu vzdělávání manažerů. Účastníci vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy, se kterými se manažer setkává v práci při plnění svých úkolů. Jednotlivé úkoly jsou generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a tím stimulovat různé úrovně stresu. Počítačově jsou vyhodnoceny i řešení problémů a učiněná rozhodnutí. Někdy jsou již předem vypracovány optimální návrhy řešení a účastníci tak mohou provést srovnání svých závěrů s optimálními, čímž se učí.
10. Outdoor training – jde o metodu skutečných her nebo akcí spojených se sportovními výkony. Manažeři jsou zapojeni přímo do hry a učí se tak

dovednostem na základě hledání optimálního řešení, komunikace se skupinou, spolupráce, schopnosti rozhodovat a delegovat část úkolů, které musí být učiněny k úspěšné realizaci a zakončení daného úkolu.

11. E-learning – pojem e-learning se začal používat koncem minulého století, jeho nástup byl ovšem velmi rychlý jak v oblasti vysokoškolského vzdělávání, tak v oblasti firemního vzdělávání. Zlámalová (2008, s. 129) poukazuje ve své publikaci na definici Kopeckého (2006) : *„E-learning chápeme jako multimediální podporu vzdělávacího procesu s použitím moderních informačních a komunikačních technologií, které je zpravidla realizováno prostřednictvím počítačové sítě. Jeho základním úkolem je v čase i prostoru svobodný a neomezený přístup ke vzdělávání.“* V dnešní době je součástí systému firemního vzdělávání, především tam, kde počet zaměstnanců, kteří musí projít průběžným vzděláváním je velký a finanční prostředky omezeny. Náklady na tento systém vzdělávání je poměrně nižší než u klasických forem.

Metod, které firma nebo organizace může použít ke vzdělávání zaměstnanců je bezpočet. Jde o jasnou specifikaci a zvolení způsobu, jak se bude organizace v této oblasti profilovat a jaké klíčové potřeby budou vytyčeny ve strategických dokumentech.

4.6 Formy firemního vzdělávání

Dvořáková (2007, s. 296) uvádí ve své publikaci, že: *„Formou vzdělávání rozumíme druh procesu, při kterém dochází k tomuto předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností. Snadnou kombinací dvou základních členění vzdělávacího procesu řízený – neřízený a pracovní – nepracovní dospějeme k následujícím šesti možným formám vzdělávání.“* Těchto šest variant je možné definovat takto:

1. Řízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (neformální vzdělávání) – probíhá v pracovním procesu, kde zaměstnanec je pod dohledem zkušenějšího pracovníka nebo interního školitele. Ten mu nejenom pomáhá, ale i vede a učí zvládat nové poznatky a dovednosti, které vzdělávaný potřebuje k řádnému plnění svých pracovních úkolů. Mezi metody patří například mentoring, koučování, instruktáž nebo rotace.
2. Řízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (formální vzdělávání) – vzdělávání zaměstnanců probíhá na pracovišti ve specializovaných místnostech v organizaci například školící místnosti, výukové dílny nebo

počítačové učebny, ale mimo pracoviště. Školení nebo proškolení vedeni interní či externí školitel. Nejčastějšími metodami jsou demonstrace, semináře, diskuse, skupinové diskuse nebo přednášky.

3. Řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (institucionalizované vzdělávání) – vzdělávání probíhá na rozdíl od předchozích forem, mimo firmu nebo organizaci. Je prováděno ve vzdělávacích institucích mimo školský systém, jako jsou například specializované certifikační instituty, komerční vzdělávací instituty, a vzdělávání je realizováno prostřednictvím studijních cest nebo stáží. Jde ve většině případů o dlouhodobý proces vzdělávání. Do této kategorie ovšem lze zařadit i vzdělávání v rámci národního školského systému a z hlediska zaměstnavatele je realizováno prostřednictvím středních a vysokých škol. Výhodou těchto forem vzdělávání je podstatně vyšší motivace ze strany zaměstnanců a dalšímu osobnímu rozvoji. Nemůže být opomenuto ani vzájemné vyměňování zkušeností s ostatními zaměstnanci jiných organizací.
4. Neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (informální vzdělávání) – jde o formování pracovních schopností a dovedností formou pozorování, sběru informací pro možnosti plnění pracovních úkolů. Zaměstnavatel by měl zaměstnance dostatečně motivovat k tomu, aby on sám vyvíjel patřičnou iniciativu a aktivitu.
5. Neřízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (interpersonální vzdělávání) – při této formě je hlavním aktérem zaměstnavatel, který by měl ovlivňovat a upevňovat zejména mezilidské vztahy, které nemusí být pouze v rámci pracovního týmu. Zařazujeme sem především neformální komunikaci, organizační kulturu, která zprostředkovává a posiluje jednání zaměstnanců a vede tak k sdílení hodnot a vizí organizace.
6. Neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (celoživotní sebevzdělávání) – jde o formu dobrovolného vzdělávání, kde každý jednotlivec přebírá odpovědnost za svůj další rozvoj. V dnešní době je cesta celoživotního učení nezbytná k tomu, aby se každý jednotlivec mohl uplatnit na trhu práce a měl tak možnost dále rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Tuto formu vzdělávání popsala Dvořáková (2007, s. 298) tímto způsobem: *„Práce, ale i do značné míry osobní život, vyžaduje interdisciplinární přístup k řešení běžných úkolů a problémů, kdy se poznatky, dovednosti a zkušenosti z jednoho oboru dají uplatnit i při jiných činnostech. Toto prolínání však ne vždy vystupuje na povrch samovolně, ale vyžaduje aktivní hledání analogií a zkušeností jejich aplikace.“*

Forem vzdělávání, které firma může zavádět a aplikovat k rozvoji svých zaměstnanců je bezpochyby mnoho. Jaká forma nebo kombinace forem bude, zvolena u jednotlivých typů organizací, závisí na strategii rozvoje, firemní kultuře, ekonomických ukazatelích a v neposlední řadě na motivačních nástrojích firmy.

4.7 Druhy firemního vzdělávání podle poskytovatele

Tato podkapitola se bude věnovat druhům firemního vzdělávání dle poskytovatele. Vzdělávání v organizaci lze realizovat a vést několika způsoby. Firmy mohou mít specializovaného personalistu, který zabezpečuje proces vzdělávání, vzdělávací agenturu najatou zvenčí nebo se zaměstnanec může rozvíjet sám.

Vzdělávání zajišťované personálním útvarem, který má ve svých řadách specializovaného personalistu, se nazývá vnitřním vzděláváním. Vnitřní vzdělávání má jiný charakter u malých firem a jiný charakter u velkých firem. Malá firma nebo organizace má možnost prostřednictvím personalistů více vycházet z individuálních potřeb jednotlivců a proto je systém vzdělávání zaměřen na konkrétní potřeby. Naopak, velká firma nebo organizace vzhledem k většímu počtu zaměstnanců, nemůže přihlížet na individuální potřeby, ale plány vzdělávacích aktivit mohou být vypracovány v širším pojetí a zahrnout i ty oblasti, které je zaměstnanec schopen využít v budoucnosti. Nejde v přímém slova smyslu o okamžité využití znalostí, ale o průběžném vzdělávání, které mu organizace nabízí.

Ve své publikaci Veteška, Tureckiová (2008, s. 46) uvádí: *„Lze vycházet z toho, že lidé během svého vzdělávání získávají určité vědomosti a osvojují si určité dovednosti. Praktickým uplatňováním nově získaných informací pak vytváří individuální zkušenost. Souhrnem těchto zkušeností a dovedností vznikají konkrétní kompetence. Pokud jsou tyto schopnosti a dovednosti dále rozšiřovány, např. v rámci doškolovacích aktivit zaměstnavatelů či vzdělávacích programů, dochází jejich prostřednictvím k nárůstu vědomostí a vzniku klíčových kompetencí.“*

Další variantou je vzdělávání zaměstnanců na základě vlastního plánu rozvoje a kariérního postupu. Pokud firma zprostředkuje zaměstnanci veškeré edukační materiály, zaměstnanec díky své vlastní motivaci má velkou šanci na úspěšné zvládnutí a pochopení významu vzdělávacího procesu. U tohoto způsobu vzdělávání může být problém ve vytvoření vlastního kurikulu, které by dostatečně pokrylo potřeby a požadavky firmy. U sebevzdělávání je také velmi důležité provádět takzvanou supervizi a zprostředkovat zaměstnanci zpětnou vazbu. Zpětná vazba a zhodnocení účinnosti vzdělávání je nezbytnou součástí celého procesu.

4.8 Cíle firemního vzdělávání

Pro každou firmu nebo organizaci je důležité pochopit, jakých cílů má být prostřednictvím vzdělávání jejich zaměstnanců dosaženo. Jak již bylo v předcházejících kapitolách uvedeno, cílem personálního řízení je neustálá péče o lidské zdroje. Personalista je ve velké míře odpovědný za neustále podněcování všech složek osobního růstu u zaměstnanců, které jsou pro firmu nejdůležitější. Stanovení cílů by mělo být definováno konkrétně s požadavkem výstupu. K nejčastějším cílům, které firmy stanovují, patří:

- Doplnění a prohloubení vědomostí.
- Zlepšení schopností a dovedností.
- Zdokonalování pracovních a profesních návyků.
- Zvýšení efektivity výroby.

Požadované cíle by měly splňovat určité kritéria, jako je například specifikace, měřitelnost, akceptovatelnost, reálnost a termínovanost. Pro firmu to znamená, že školení nebo výcvik má být jasně specifikován s vazbou na konkrétní činnost. Měřitelnost by měla zajistit měření kvality i kvantity z hlediska množství a času. Akceptovatelnost znamená přijetí cíle od všech, kteří jej budou naplňovat. O reálnosti se hovoří vzhledem k dosažitelnosti stanoveného cíle. Termínovanost je otázkou naplnění cílů v daném časovém období například dle předem nadefinovaných etap vzdělávacího procesu.

Cíle firemního vzdělávání se mohou prolínat například s cílem zavádění nových technologií, s cílem posílení pozice na trhu, dosažení prosperity a konkurenceschopnosti. Jde o přístup managementu a filozofii rozvoje zaměstnanců společnosti.

4.9 Hodnocení výsledků firemního vzdělávání

K úspěšnému vyhodnocení výsledků firemního vzdělávání je vhodné zvolit konkrétní přístupy, modely a metody. Každá firma bude mít nastavena tyto přístupy s ohledem na cíle, kterých mělo být vzděláváním dosaženo. Hodnocení může být provedeno například s ohledem na změnu výkonnosti, změnu chování, spokojenosti účastníků vzdělávání, zvýšení motivace nebo prohloubení dovedností. Jako vhodné se ukazuje, provedení hodnocení před vzdělávací aktivitou a po ukončení vzdělávání. Před zahájením vzdělávání můžeme dostat informace o počtu zaměstnanců, kteří vyjádří ochotu se vzdělávat, informace o stávající úrovni vzdělávání, mezery ve

výkonnosti nebo efektivitě. Po ukončení vzdělávání je vhodné rozdělit hodnocení po ukončení akce a s odstupem času provést revizi hodnocení.

K hodnocení se nejčastěji používá dotazník spokojenosti se vzdělávací aktivitou (vždy po každém školení nebo kurzu), dále se využívá metod měřitelné změny dovedností nebo znalostí, schopnost účastníka řešit určitou simulovanou situaci a ochotu využívat získané znalosti a vědomosti.

S odstupem času se může provést opět dotazníkové šetření se spokojeností vzdělávacích akcí. Důvodem, proč se hodnocení provádí s odstupem času je ten, že lidé mají zpočátku nadšení a chuť přijímat informace, jsou motivováni změnit sebe, aplikovat změnu v praxi. U některých vzdělávaných jedinců toto nadšení vyprchá a informace, které získaly, nejsou schopni ani ochotni aplikovat v praxi.

Dotazníkové šetření není jedinou formou pro zpětné hodnocení. Dotazník může být nahrazen například závěrečnou zprávou účastníka s popisem změny chování a vlastní pracovní výkonnosti. Firma, která provádí hodnocení je pak schopna měřit například výkonnost v procentuálním srovnání u prodeje, zvýšení obratu, zlepšení komunikace se zákazníkem, snížení zmetkovosti. Měření nám ukazuje návratnost investice do vzdělávání.

5 AKTUÁLNÍ PRÁVNÍ STAV V ČESKÉ REPUBLICE O VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V předcházejících kapitolách byla řešena tematika vzdělávání zaměstnanců ve firmách a jejich odborný rozvoj. V následující kapitole bude popsán aktuální právní stav v České republice v oblasti vzdělávání zaměstnanců a celoživotního vzdělávání.

Zaměstnavatel má povinnost při přijímání nového zaměstnance postupovat v souladu se zákonem č. 262/2006 sb., zákoník práce, Část X. - hlava II: Odborný rozvoj zaměstnanců. Jednotlivé paragrafy specifikují povinnost zaměstnavatele. Paragraf 227 určuje specifikaci odborného rozvoje zaměstnanců, který zahrnuje zejména:

- zaškolení a zaučení,
- odbornou praxi absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace
- zvyšování kvalifikace.

Zaškolení nebo zaučení je specifikováno v § 228, kde je stanoveno, že pokud do zaměstnání vstupuje zaměstnanec bez dostatečné kvalifikace, vzniká zaměstnavateli povinnost zajistit zaškolení a zaučení. Zaměstnanci při zaškolení a zaučení vzniká nárok na plat nebo mzdu, protože se jedná o výkon práce.

Zaměstnavatel při přijetí absolventa musí postupovat v souladu s § 229 zákoníku práce a zabezpečit přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností, které budou potřebovat k výkonu činnosti. Za odbornou praxi náleží absolventům mzda nebo plat, jelikož se považuje za výkon práce.

Prohlubování kvalifikace je definováno v § 230 zákoníku práce a spočívá v průběžném doplňování kvalifikace, kterým se nemění její podstata, a která umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Za prohlubování kvalifikace se také považuje její udržování a obnovování. Zaměstnavatel může uložit zaměstnanci povinnost účastnit se školení, studia nebo jiné formě vzdělávání k prohlubování jeho kvalifikace. Pokud není vzdělávání zajištěno zaměstnavatelem, je možné absolvovat prohlubování kvalifikace u jiné právnické osoby. Účast na školení nebo studiu se považuje za výkon práce a zaměstnanci náleží mzda nebo plat. Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace hradí zaměstnavatele. Pro zaměstnavatele je vzdělávání daňově uznatelným nákladem v souladu s § 24 odst. 2, písm. j) bod 3 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu ve znění pozdějších předpisů, konkrétně na provoz vlastních vzdělávacích středisek nebo

výdaje souvisejí s odborným rozvojem zaměstnance a rekvalifikací. Zaměstnanci nevniká povinnost zdaňovat toto nepeněžní plnění.

Další ustanovení se týkají zvyšování kvalifikace a kvalifikačních dohody. Za zvyšování kvalifikace se považuje změna hodnoty kvalifikace, zvýšení, získání nebo rozšíření. Zvyšování kvalifikace může být ve formě školení, studiu, vzdělávání nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, pokud jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. Zaměstnanci při zvyšování kvalifikace náleží pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku. Průměrný výdělek je dále stanoven zákoníkem práce. Zaměstnavatel může uzavřít se zaměstnancem kvalifikační dohodu, která zavazuje zaměstnance setrvat u zaměstnavatele po stanovenou dobu, nejdéle však 5 let nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvyšováním kvalifikace (Andrasčíková, Jakubko, Hloušková, 2012).

Zaměstnavatel, který bude provádět rekvalifikace, musí postupovat podle § 110 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů. Rekvalifikace může být provedena na pracovišti zaměstnavatele v zájmu jeho dalšího pracovního uplatnění. V případě, že rekvalifikace probíhá prostřednictvím úřadu práce, je sepsána písemná dohoda o rekvalifikaci zaměstnanců. Náležitosti písemné dohody jsou ve výše uvedeném paragrafu zákona o zaměstnanosti.

Právní úprava odborného rozvoje obsahuje i některé zvláštní předpisy, kterým je zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, dále zákon č. 564/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a částečně i zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách (konkrétně jeho § 76 o tvůrčím volnu akademických pracovníků).

S pracovněprávní úpravou též úzce souvisí zákon č. 18/2004 Sb., o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti státních příslušníků členských států EU a o změně některých zákonů (zákon o uznávání odborné kvalifikace) a též zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání (www.mvcr.cz).

5.1 Strategie celoživotního učení v České republice

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky vzalo záštitu nad strategií celoživotního učení v České republice. V průběhu několika let byly vytvořeny klíčové strategické dokumenty, které se týkají problematiky celoživotního učení. Jde o dokumenty Strategie celoživotního učení a Implementační plán Strategie celoživotního učení. Tyto dokumenty představují ucelený koncept celoživotního učení, který byl schválen vládou České republiky usnesením č. 761 ze dne 11. 7. 2007

Strategický dokument vznikl ve spolupráci s Národním ústavem odborného vzdělávání. Hlavním cílem tohoto dokumentu je definován pojem celoživotního učení, dále pak analyzuje situaci v rozvoji celoživotního učení, vize a návrhy na podporu rozvoje celoživotního učení, provázanost strategických směrů a návrhy opatření Strategie celoživotního učení a operačních programů České republiky pro období 2007 – 2013. Operační programy Vzdělávání pro konkurenceschopnost a Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost umožňují čerpání prostředků do oblasti vzdělávání malých a středních firem.

K výše uvedenému dokumentu se pojí i Implementační plán Strategické celoživotního, který má již celou řadu opatření a naplňování těchto opatření je plánováno na období roku 2009-2015. Jednotlivá opatření se týkají oblasti zvýšení úrovně a prostupnosti vzdělávání, zvyšování kvality vysokých škol, snižování nerovnosti v přístupu ke vzdělávání, podporovat uplatňování absolventů, rozvíjet mimoškolní činnost, motivovat zaměstnavatele k rozvoji zaměstnanců, atd..([www.msmt.cz/vzdelavani/strategie.](http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategie)).

Pokud se zabýváme problematikou celoživotního učení, je nutné zmínit další oblast, která se týká otázky ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. Zákon č. 176/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, upravuje systém ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, kvalifikace, kvalifikační standardy a dílčí kvalifikace, hodnotící standardy, Národní soustavu kvalifikací, práva a povinnosti účastníků dalšího vzdělávání a působení orgánů vykonávajících státní správu v oblasti ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. Pro tyto účely byla vytvořena Národní soustava kvalifikací, která zahrnuje přehled kvalifikací celostátně uznávaných v České republice. Ministerstvo školství, mládeže, sportu a tělovýchovy zřídilo Národní ústav odborného vzdělávání, které se přímo zabývá problematikou ověřování a uznávání výsledků celoživotního (www.narodni-kvalifikace.cz).

Mimo Národní soustavu kvalifikací je možné získat informace u Národního ústavu odborného vzdělávání i o Evropském systému kreditů pro odborné vzdělávání a přípravu. Cílem Evropského systému kreditů pro odborné vzdělávání a přípravu je usnadnit uznání výsledků učení za účelem získání kvalifikace v rámci mobility. S Evropským systémem kreditů pro odborné vzdělávání a přípravu, souvisí i s dalšími iniciativami, zejména pak s Evropským systémem pro přenos a akumulaci kreditů – a Evropským rámcem kvalifikací pro celoživotní učení (www.nuv.cz).

Národní ústav odborného vzdělávání v současné době realizuje projekt UNIV 2 Kraje, jehož cílem je proměna středních a odborných škol v otevřené instituce a centra

celoživotního učení, které mají naplňovat koncepci celoživotního učení (www.nuov.cz/univ2k).

Ministerstvo mládeže, sportu a tělovýchovy vydalo dokument pod názvem Strategie vzdělávání 2020. Strategie vychází z rámcového dokumentu Národního programu rozvoje vzdělávání (Bílá kniha) z roku 2001. Strategie vzdělávací politiky do období roku 2020 má být aktualizací, konkretizací směrů a cílů vzdělávací politiky, která byla přijata v Bílé knize z roku 2001. K hlavním směrům, které mají být předneseny a diskutovány formou kulatých stolů patří například posílení prestiže škol a školského vzdělávání, posilovat role škol jako nositele celoživotního učení, monitorovat mimoškolní činnost, zvýšit prostupnost a relevanci odborného vzdělávání, vypracovat Národní program vzdělávání, posílit pozice učitele a podpořit jeho profesní rozvoj. Jednotlivé cíle mají být naplňovány v období let 2013 -2020 (www.vzdelavani2020.cz).

5.2 Boloňský proces

„Boloňský proces se zabývá vytváření Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání. Ministři Francie, Německa, Itálie a Spojeného království zodpovědní za vysoké školství, podepsala v květnu 1998 v Paříži Společnou deklaraci o harmonizaci výstavby Evropského systému vysokého školství, tzv. Sorbonnskou deklaraci“ (bologna.msmt.cz). Ministři těchto zemí se shodli na zcela konkrétních zásadách a cílech, které během 10 let změnilly jejich vysokoškolský systém a současně nastartovaly reformy a spolupráci vysokoškolských systémů ve všech evropských zemích. V červnu roku 1999 byla podepsána 31 ministry z 29 evropských zemí Boloňská deklarace, která zahájila Boloňský proces. Prioritou Boloňské deklarace je vytvoření otevřeného prostoru a mobility v rámci vysokoškolského vzdělávání, přijetí srovnatelných stupňů vysokoškolského vzdělání pro zajištění zaměstnanosti Evropanů a v neposlední řadě vypracování systémů kreditů s možností uznání celoživotního vzdělávání. S tím souvisí i mezinárodní posílení konkurenceschopnosti vysokých škol v celém systému evropského školství (bologna.msmt.cz).

5.3 Evropa 2020

Evropská komise dne 3. 3. 2010 v Bruselu vypracovala dokument pod názvem EVROPA 2020 - Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění. Dokument je reakcí na hospodářskou a sociální krizi a nedostatky v evropském hospodářství. Strategie Evropa 2020 předkládá tři vzájemně se posilující priority a to,

inteligentní růst, udržitelný růst a růst podporující začlenění. V podstatě se jedná o podporu znovu oživení ekonomiky založené na znalostech a inovacích, ekologičtějších zdrojích a podpoře ekonomiky s vysokou zaměstnaností. Evropská unie si dala za cíl vymezit úroveň, které by chtěla dosáhnout do roku 2020 a Komise za tímto účelem navrhuje hlavní cíle a stanovuje priority. Jedním z cílů je dosáhnout 75% zaměstnanosti u obyvatel ve věku od 20 do 64 let, zajistit investice do výzkumu a vývoje, snížení emisí o 30%, snížit podíl dětí, které předčasně ukončí školní docházku pod hranicí 10% a pokles osob ohrožených chudobou by měla klesnout o 20 milionů. V oblasti růstu podporující začlenění jsou vyčleněny oblasti, o kterých musí Evropa jednat:

- **Zaměstnanost:** Demografické změny sebou negativní vývoj v poklesu pracovních sil. V současné době jsou zaměstnány pouze dvě třetiny obyvatelstva, které je v produktivním věku. Velmi nízká zaměstnanost je zaznamenána zejména u žen a starších osob. Ekonomická krize však zasáhla i mladé lidi a jejich nezaměstnanost přesahuje 21%.
- **Dovednosti:** Kolem 80 milionů osob má nízké nebo jen základní dovednosti. Pokud dochází ke vzdělávání (celoživotní učení) jde především o osoby s vyšší kvalifikací či vzděláním. Předpoklad je, že do roku 2020 vzroste požadavek na vysokou kvalifikaci u 16 milionů pracovních míst, naopak poklesne poptávka po pracovních silách s nízkou kvalifikací o 12 milionů.
- **Boj proti chudobě:** Před krizí bylo chudobou ohroženo 80 milionů lidí a z toho 19 milionů dětí. Zároveň 8% pracujících osob nevydělavá dost na to, aby překročily práh chudoby.

Snahou bude modernizovat a posilovat politiku vzdělávání a odborné přípravy, systému sociálního zabezpečení tím, že se sníží nezaměstnanost a zvýší účast na trhu práce, dále pak zvýšení odpovědnosti ze strany podnikatelské sféry. Zásadní bude, umožnit lidem získávat nové dovednosti, které jim pomohou přizpůsobit se novým podmínkám a posunu v profesní dráze.

Na úrovni Evropské unie bude Komise pracovat především na těchto záměrech:

- Navrhnout a provádět programy na sociální inovace zaměřené na nejhroženější skupiny. Těm by mělo být nabízeno inovační vzdělávání, odborné vzdělávání a pracovní příležitosti. Současně je v záměrech stanoveno, bojovat proti diskriminaci například u zdravotně postižených. Cílem je i vyvinout nový program pro integraci přistěhovalců, aby byl plně využit jejich potenciál.

- Provést posouzení přiměřenosti a udržitelnosti systému sociálního zabezpečení a důchodového systému a současně zajistit lepší přístup k systému zdravotní péče.

To je pouze úzký výčet priorit a oblastí, které jsou uvedeny ve výše uvedeném dokumentu. Podstatné je, že Komise navrhla, aby Evropská rada na svém zasedání na jaře 2010 schválila priority strategie Evropa 2020 (http://ec.europa.eu/europe2020/index_cs.htm).

PRAKTICKÁ ČÁST

6 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ

Pro praktickou část bakalářské práce jsem si vybrala firmu **Důbrava chemické výrobní družstvo** se sídlem ve Valašských Kloboukách.

Datum vzniku družstva je datováno k 31. 12. 1960 a zapsáno v témže roce v obchodním rejstříku Krajského soudu v Brně oddíl Dr., vložka 497. Jedná se o firmu, která již mnoho let působí na trhu v odvětví související s výrobou chemických látek, kosmetických přípravků a výrobou vláknin, papíru a lepenky. Veškeré obory živnosti jsou uvedeny dále.

Důbrava chemické výrobní družstvo postupuje u zaměstnávání osob se zdravotním postižením dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti v aktuálním znění, dále pak v souladu se zákonem č.262/2006 Sb., zákoníku práce v aktuálním znění a zákonem o sociálním a zdravotním pojištění. Významnou roli sehrává i spolupráce a součinnost s Úřady práce v oblasti chráněných pracovních míst a příspěvků na platy.

Důbrava je oprávněně poskytovat „náhradní plnění" dle §81 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. v aktuálním znění, protože zaměstnává více než 50% zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením. Náhradní plnění je jedním ze tří způsobů, jak si zaměstnavatel může splnit povinnost zaměstnávat povinný podíl osob se zdravotním postižením a spočívá v odebírání výrobků, služeb nebo zadáváním zakázek zaměstnavatelům zaměstnávajícím více než 50% osob se zdravotním postižením.

Důbrava je členem Svazu českých a moravských výrobních družstev. Významné je i členství v Asociaci zaměstnavatelů zdravotně postižených České republiky, Konfederaci zaměstnavatelských a podnikatelských svazů České republiky a Svazu průmyslu a dopravy České republiky. Členská i partnerská síť je velmi obsáhlá a díky tomu se daří i připomínkovat zákony, které se týkají problematiky finančních příspěvků pro zaměstnavatele osob se zdravotním postižením, ale i dalších zákonů, které mají dále znevýhodňovat podnikatelskou činnost v České republice. Na webových stránkách Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů České republiky, je možné prostudovat připomínky a návrhy k jednotlivým zákonům (www.kzps.cz).

Důbrava chemické výrobní družstvo má v regionu Valašska významnou pozici, jelikož je jediným družstvem tohoto typu a jako jediné vytváří pracovní příležitosti pro osoby zdravotně postižené.

6.1 Statut organizace a převažující ekonomická činnost

Název a sídlo společnosti: Důbrava chemické výrobní družstvo

Sídlo: Hřbitovní 97,766 33 Valašské Klobouky

IČ: 00030279

Datum vzniku družstva: 31. 12. 1960

Zapsáno: v obchodním rejstříku KS v Brně oddíl Dr., vložka 497

Družstvo je dále 100 % zakladatelem obchodní společnosti **Dubrava - Slovensko spol. s r.o.** se sídlem Červenej armády 747, 900 86 Budmerice, Slovensko.

Předmět podnikání a obory živnosti:

- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní a mezinárodní, provozovaná vozidly největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně i nad 3,5 tuny
- výroba textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků
- výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů
- výroba a opravy obuvi, brašnářského a sedlářského zboží
- vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce
- reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
- velkoobchod a maloobchod
- výroba chemických látek, vláken a přípravků a kosmetických prostředků
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické

Popis hospodářské struktury družstva:

Družstvo má pět hospodářských středisek, z toho tři výrobní střediska a dvě nevýrobní střediska.

Výrobní střediska:

- provozovna 01, chemická, Valašské Klobouky
- provozovna 02, kartonážní, Valašské Klobouky
- provozovna 03, galanterní, Brumov-Bylnice

Nevýrobní střediska:

- středisko 11, ústředí družstva, Valašské Klobouky
- středisko 13, maloobchodní prodejna, Valašské Klobouky

Představenstvo

Předseda: Emil Zúbek

Místopředseda: Pavel Rösner

Člen: Milan Hlavica

Kontrolní komise: Vlastimil Ptáček, Miriam Rösnerová, Pavel Fojtík

Přehled počtu zaměstnanců dle výsledků roku 2011

V roce 2011 mělo družstvo průměrný evidenční přepočtený počet zaměstnanců 86,14 (členové, pracovníci), z toho bylo 69 % osob zdravotně znevýhodněných. Řídících zaměstnanců bylo 5 a 81,14 ostatních zaměstnanců.

Významnou položkou příjmů jsou neinvestiční dotace dle zákona o zaměstnanosti, které byly v roce 2011 v částce 6 503 tisíc.

6.2 Zaměstnanecké benefity

Důbrava chemické výrobní družstvo má nastavený systém zaměstnaneckých výhod, kterými se snaží motivovat stávající zaměstnance k efektivnějšímu využití pracovní doby a větší loajalitě. Existuje vnitřní směrnice, která popisuje veškeré možnosti k čerpání zaměstnaneckých výhod. Firma vytváří také sociální fond, ze kterého jsou zaměstnancům hrazeny příspěvky a odměny. K jednotlivým příspěvkům patří:

- příspěvky na stravování,
- příspěvky na životní pojištění,
- příspěvky za zdravotní péče – zaměstnanci mají možnost dostat jednorázový příspěvek za dovolenou, lázeňský a rehabilitační pobyt, příspěvek na vitamíny,
- příspěvky na sportovní a kulturní akce – jde například o úhrady permanentek do bazénů, masáží, divadel, koncertů,
- příspěvky na odběr vlastních výrobků (prací prášky, kosmetické přípravky, atd.),
- půjčky zaměstnancům,
- sociální výpomoc,
- odměna za odpracované roky (jednotlivé roky, za které náleží odměna, jsou uvedeny ve směrnici),
- mimořádné odměny.

6.3 Formy vzdělávání

V organizaci existuje několik forem vzdělávání. V rámci adaptačního procesu zaměstnanců je přidělen zkušenější pracovník, který má povinnost zaškolit nového zaměstnance a odborně ho vést v průběhu adaptačního procesu. Délka procesu se odvíjí od náročnosti práce a druhu práce. Ve firmě není stanoven konkrétní člověk, který je koučem nebo mentorem. Průměrná délka adaptačního procesu je v rozmezí dvou až třech měsíců. Pokud jde o více náročnou práci, tak se automaticky prodlužuje.

Školení prováděné ve firmě je zajišťováno v rámci povinného školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dále pak je realizováno školení řidičů, školení v oblasti nových strojů a zařízení a školení při zavádění nového produktu. Jelikož družstvo vyrábí produkty z chemických látek, které jsou klasifikovány jako vysoce toxické, při zaškolení musí být prováděn současně dohled a zajištění všech bezpečnostních předpisů. Firma se snaží tak minimalizovat rizika pracovních úrazů. Současně musí brát v úvahu i fakt, že zaměstnává zdravotně postižené a rizikovost pracovních úrazů může být mnohem vyšší.

Družstvo nemá vlastní školící místnosti ani školící centrum, přesto se snaží, poskytnou maximální možnosti pro vzdělávání zaměstnanců. V roce 2012 započalo vzdělávání cizích jazyků u třech zaměstnanců, kteří obchodují se zahraničím. Výuka cizích jazyků se stává nutností každé firmy. V současné době družstvo obchoduje především s Itálií a dále hodlá rozvíjet export do Německa.

Vzdělávání mimo pracoviště je především v oblastech ekonomických, personálních, daňových, zákoníku práce a legislativních novinek.

Management družstva se účastní vzdělávacích aktivit, které jsou zaměřeny především na problematiku zaměstnávání tělesně postižených, problematiku výrobních družstev, účastní se kulatých stolů a spolupracuje na připomínkování legislativy v rámci členské sítě Svazu českých a moravských výrobních družstev a Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů České republiky.

Dlouhodobé plány vzdělávacích aktivit nejsou připraveny.

7 ANALÝZA POTŘEB

Analýza vzdělávacích potřeb včetně dotazníkového šetření, probíhala v Důbravě chemickém výrobním družstvu, v období od 1. 7. 2012 do 25. 9. 2012. Pro zajištění součinnosti zaměstnanců, bylo vydáno vedením družstva oficiální Pověření pro provedení šetření vzdělávacích aktivit. Současně bylo dohodnuto, že toto Pověření bude sloužit i pro možnosti studia klíčových dokumentů, přístupu do objektů výroby a komunikaci se zaměstnanci.

K řádnému sestavení analýzy vzdělávacích potřeb, bylo nutné prostudovat stávající dokumenty firmy a provést hodnocení na úrovni vytyčení silných a slabých stránek. Pro přesnou specifikaci byla provedena SWOT analýza, která zobrazuje nejenom firmu samotnou, ale i prostředí ve kterém se firma nachází. Právě vliv prostředí, což znamená umístění v daném regionu je hlavním činitelem, na základě kterého je možné hodnotit ekonomické a biografické ukazatele.

Ze SWOT analýzy jsme schopni identifikovat silné stránky společnosti, kterými jsou například dlouhodobé plánování, vytváření firemní strategie, snaha udržet stávající počet zaměstnanců i v době ekonomické stagnace, holistický přístup vedení a vysoké sociální cítění vedení výrobního družstva. Firma se sdružuje a spolupracuje se sítí výrobních družstev a odborových organizací po celém území České republiky. Existuje firemní kultura a etický kodex zaměstnance. Není jistě bez zajímavosti, že předseda družstva obdržel významné ocenění v oblasti kvalitního řízení. Všechny tyto skutečnosti lze hodnotit jako silné stránky společnosti, které by se měly dále rozvíjet a podněcovat. Neformální vztahy jsou budovány jak firemními akcemi, tak i aktivní účastí v neziskovém sektoru a to konkrétně v občanském sdružení, které se zabývá kulturou a mimoškolní výchovou dětí. Firma nemá problém s odchodem zaměstnanců a fluktuace je velmi nízká. V době provádění analýzy, byly evidovány uchazeči o zaměstnání a to v celkovém počtu 30 uchazečů. I tento fakt svědčí o dobrém jménu firmy.

Na druhou stranu jako velký problém byl označen v rámci vstupní analýzy fakt, který poukazuje na nedostačující infrastruktury v daném regionu. Dalším z řady negativních faktorů se ukázala dlouhodobá stagnace v oblasti platové politiky. Přestože jsou nastaveny systémy odměn a příplatků, reálná mzda je pod úrovní celorepublikového průměru. S tímto faktem se potýká vedení družstva již delší dobu a jako možnost změny vidí v oživení trhu a vyšší produkci. Velmi reálně hodnotí i to, že situace není zaviněna špatným výkonem zaměstnanců, ale snahou vedení udržet stávající počet pracovních míst za cenu určité stagnace platů. Z biografického hlediska

je stávající populace zastoupena věkovou skupinou mezi 40-60 lety. Z regionu Valašska odchází především mladí lidé do měst, z důvodu lepších pracovních příležitostí. Problém nastává v obsazování vysoce kvalifikovaných profesí například z oboru chemie, kožedělné výroby, strojírenství. I to jsou důvody, proč firma žádala vypracování analýzy vzdělávacích potřeb a je připravena realizovat dlouhodobou strategii v této oblasti.

Tab. 1: SWOT analýza Důbrava chemické výrobní družstvo

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ plánovité vedení společnosti, strategické dokumenty ▪ dlouhodobě sestavený a jasně definovaný finanční plán, směrnice ▪ vytvořená plně fungující organizační struktura ▪ velmi nízká fluktuace zaměstnanců ▪ uplatňovaný systém průběžného vzdělávání ▪ vyhledávání nových možností a rozvoje společnosti ▪ zavádění nových technologií a inovačních procesů ▪ zjišťování potřeb zaměstnanců ▪ budování firemní kultury ▪ velká podpora neformálních vztahů – firemních akcí 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nedostatečná infrastruktura ▪ vysoká migrace obyvatel z důvodu ekonomicky nestabilního regionu ▪ změna legislativy pro zdravotně postižené ▪ nedostatečná podpora výrobních družstev ze stran státu ▪ vysoká konkurence na trhu v dané oblasti ▪ narušování trhu z důvodu prodejních řetězců ▪ dlouhodobá návratnost investic ▪ nedostatečný počet specializovaných zaměstnanců především v chemických oborech ▪ nízký nárůst platů, nárůst platů nepokrývá inflaci

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ zvýšit vzdělávání vlastních zaměstnanců ▪ zajistit v oblasti vzdělávání dotační programy pro zajištění konkurenceschopnosti ▪ zvýšit výkony vlastních zaměstnanců formou zefektivnění výrobních procesů ▪ zavádění nových služeb a výrobků, které by zajistily nové odbytiště ▪ napojení regionu na rychlostní komunikaci a tím zajistit kamionovou dopravu a přepravu ▪ podpora výrobních družstev ze stran státu formou řádně vytvořené legislativy ▪ možnost daňových odpočtů u firem, které provádí odběr zboží nebo výrobků (motivační faktor) ▪ zjišťování potřeb zaměstnanců a zapojení potřeb do strategických dokumentů ▪ budování firemní kultury a firemních benefitů ▪ zapojení firmy do spolupráce s podnikatelským inkubátorem ▪ zapojení do spolupráce Klastry a Vysoké školy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nestabilní politické prostředí ▪ prudké zvyšování vstupů (energie, vody, plyn, atd.) ▪ migrace obyvatel ▪ neschopnost firmy dostatečně ohodnotit odbornou – kvalifikovanou práci ▪ neschopnost udržet krok v nárůstu nových technologií a výrobků ▪ snížená finanční podpora osob se zdravotním postižením ▪ propouštění zaměstnanců vlivem ekonomické krize ▪ neschopnost provádět obnovu autoparku ▪ neschopnost investovat z vlastních zdrojů do rekonstrukce staveb, dílen a provozoven

Zdroj: Vlastní zdroj

7.1 Strategické cíle na rok 2012

Chemická provozovna

Provozovna bude pokračovat v inovaci a rozšíření sortimentu a to jak po stránce designu, tak receptur výrobků. Jde např. o nové čisticí prostředky na nábytek, vany a podlahy. Vzhledem k pokračujícímu poklesu odbytu a zvyšujícím se slevám a bonusům, je nutno se zaměřit na zlepšení rentability výrobků, poklesu režijních nákladů a optimalizaci výrobních nákladů.

Obchodní činnost provozovny bude zaměřena stejným směrem jako v předchozích letech s přihlédnutím na optimalizaci naší účasti na různých letákových akcích a vyhodnocením přínosu naší účasti na nich. V roce 2012 je nutno zintenzivnit hledání nových a rozšíření stávajících obchodních vztahů s organizacemi a výrobními

firmami s ohledem na legislativní změny v oblasti „náhradního plnění“ dle zákona o zaměstnanosti.

Kartonážní provozovna

Výrobní sortiment provozovny se nijak významně měnit nebude. Prioritou je výroba s vyšší přidanou hodnotou, neboť jedině zde je možná cenová konkurence s dalšími výrobci kartonáže.

V obchodní oblasti bude jednou z priorit udržení obchodních vztahů s místními firmami. Dále bude pokračovat snaha o rozšíření obchodních vztahů v potravinářském a automobilovém průmyslu. V oblasti exportu se předpokládá udržení spolupráce s italským partnerem. I nadále zůstává důležitým úkolem provozovny vyhledávání nových partnerů.

Galanterní provozovna

Provozovna v roce 2011 nedokázala pokrýt ani své vlastní náklady. Pro zlepšení situace je potřeba získat více zakázek a zvýšit produktivitu práce. Dalším opatřením, které by se mělo kladně projevit v roce 2012, je dohoda s německým partnerem o zvýšení cen našich výrobků na základě zdražení vstupů.

U exportu do Itálie nelze předpokládat nárůst vzhledem k aktuální ekonomické situaci na tamním trhu. Důležité je stále intenzivně pracovat na rozšíření náhradních plnění (Výroční zpráva hospodaření 2011).

7.2 Harmonogram strukturovaných rozhovorů

Pro zajištění potřeby analýzy vzdělávacích potřeb a přesné identifikaci problémů, jsem předložila předsedovi družstva požadavek na provedení strukturovaných rozhovorů s předem stanoveným okruhem zaměstnanců. Aby bylo možné tyto rozhovory uskutečnit, byl sestaven denní harmonogram, který zajistil účast zaměstnanců a současně zajistil podporu vedení družstva. Harmonogram byl předložen ke schválení a současně bylo vydáno Pověření o vedení strukturovaných rozhovorů. Rozhovory byly vedeny v měsíci červenci roku 2012.

Tab. 2: Harmonogram prací pro vedení strukturovaných rozhovorů

Období 2012	Rozsah prováděných činností	Součinnost s	Poznámka
	Studium strategických dokumentů		
	Studium plánu činností a rozvoje na		

	rok 2012		
9. 7. 2012	Strukturovaný rozhovor	Předseda družstva	2 hodiny
10. 7. 2012	Strukturovaný rozhovor	Předseda družstva	1,5 hodiny
	Dílčí zpracování výsledků rozhovoru		
13. 7. 2012	Strukturovaný rozhovor	Personalista	2,5 hodiny
	Dílčí zpracování výsledků rozhovoru		
	Studium materiálů – pracovní náplně		
	Studium materiálů – pracovní náplně		
	Studium materiálů – vnitřní směrnice		
17. 7. 2012	Strukturovaný rozhovor	Vedoucí mistři	3 hodiny
18. 7. 2012	Strukturovaný rozhovor	Mistři	3,5 hodiny
19. 7. 2012	Strukturovaný rozhovor	Mistři	3,5 hodiny
	Dílčí závěry, zpracování výsledků		
30. 7. 2012	Interpretace dílčích závěrů managementu		

Zdroj: Vlastní zdroj

7.3 Strukturovaný rozhovor s cílem zjištění potřeb a provedení analýzy

K zjištění přesných požadavků a cílů, které jsou očekávány od vzdělávacích aktivit, byly sestaveny strukturované rozhovory, které by měly definovat nejenom požadavky, ale i nedostatky současného stavu. Rozhovor byl nejdříve proveden s předsedou družstva, který určil vzdělávání první cílové skupiny. Na základě toho, byly vedeny další rozhovory v členění:

1. Rozhovor s předsedou výrobního družstva
2. Rozhovor s vedoucím personalistou jakožto osobou odpovědnou za průběžné vzdělávání
3. Rozhovor s nadřazeným manažerem mistrů
4. Rozhovory s mistry výroby

Stanovení jednotlivých cílů:

- Cílem rozhovoru s předsedou výrobního družstva bylo sdělení osobní vize ve vztahu k výrobním mistrům. Rozhovor byl zaměřen na prozkoumání a zjištění očekávání předsedy od plánovaných vzdělávacích aktivit a požadovaný posun v konkrétních dovednostech jednotlivých mistrů. Součástí rozhovoru i písemné jmenování k zajištění rozhovorů a dotazníkového šetření ve společnosti. Písemné jmenování mělo sloužit pro účely vedení interních rozhovorů a vypracování dotazníkového šetření se zajištěním účasti všech dotčených stran. Výstupem tohoto rozhovoru byl zápis, který definoval cíle, zaměstnance odpovědné za spolupráci v oblasti šetření, časový harmonogram a předběžné náklady.
- Cílem rozhovoru s personalistou bylo zjistit, jaké vzdělávací aktivity jsou prováděny, jakých oblastí se týkají, jaké strategické dokumenty jsou k dispozici. K dalšímu šetření bylo nutné seznámit se pracovní náplní jednotlivých mistrů, jich kompetencemi a pravomocemi. Důležitým ukazatelem byla věková struktura, dosažené vzdělání a praxe v daném oboru. Závěrečný zápis obsahoval požadované cíle na nejbližší období v oblasti profesního rozvoje. Průběžné hodnocení, které bylo doloženo pro potřeby analýzy, obsahovalo finanční složky s vazbou na výrobu a prodej.
- Sdělení cílového očekávání od vzdělávání mistrů, co by měli znát a umět v praxi. Co konkrétně manažeři mistrů požadují a jak si představují, aby pomoc od lektorského týmu vypadala. Jakým způsobem chtějí, provádět hodnocení účinnosti vzdělávacího procesu, rozborů a interpretaci výsledků. Jakým způsobem bude prováděno individuální posuzování posunu mistrů. Zjištění informací o dosavadních zkušenostech mistrování, zjišťování potřeb a priorit k jejich dalšímu profesnímu rozvoji. Jaké zkušenosti v rámci tréninku, vzdělávání mají jednotlivé mistři a co jim toto vzdělání přineslo. Co by chtěli dělat jinak, kdyby společnost, kde pracují, byla jejich. Co by potřebovali znát a umět.

Pro reálné vyhodnocení strukturovaných rozhovorů byly sestaveny otázky dle jednotlivých pozic a funkčního zařazení. Jednotlivé pozice i s vyjádřením odpovědných respondentů jsou uvedeny vždy pod tabulkou.

Tab. 3: Strukturovaný rozhovor – management družstva

OTÁZKA ČÍSLO	STRUKTURA OTÁZEK K ANALÝZE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB - MANAGEMENT	ANO	NE
1	Existují ve firmě klíčové dokumenty ve formě Strategických plánů, Politiky řízení, vnitřní směrnice, jsou nastaveny informační kanály (internet, intranet, videorozhovory, atd.)?	ANO	
2	Existují ve firmě klíčové dokumenty ve formě Vzdělávacích aktivit?		NE
3	Existují procesní mapy?		NE
4	Jakých cílů má být dosaženo u vzdělávacích aktivit?		
5	Je určena cílová skupina, která se má vzdělávání účastnit?	ANO	
6	Je tato cílová skupina jedinou nebo ji budete v budoucnu rozšiřovat o jiné zaměstnance?	ANO	
7	Vidíte problém ve výkonnosti svých zaměstnanců?		NE
8	Vidíte problém v kompetencích klíčové skupiny? Jsou kompetence jasně definovány například v pracovní smlouvě nebo jiném dokumentu?		NE
9	Existují pracovní porady na úrovni vedení?	ANO	
10	Existují pracovní porady na úrovni jednotlivých středisek? Mají mistři jasně definované operativní cíle?	ANO	
11	Jsou mistři průběžně vzdělávání?	ANO	
12	Při příchodu nového zaměstnance je prováděn adaptační proces?		NE
13	Jsou určeni mentoři nebo koučové?		NE
14	Máte vybrány zaměstnance, kteří budou spolupracovat při vzdělávání?	ANO	
15	Máte představu o finančních nákladech na vzdělávací systém?		NE
16	Budete požadovat vypracování maticí priorit při zajištění vzdělávání externími firmami?	ANO	
17	Máte představu o časovém harmonogramu vzdělávání?		NE
18	Požadujete, abych se zapojila i do vzdělávacího a hodnotícího procesu?	ANO	

Zdroj: Vlastní zdroj

Výsledky rozhovorů s předsedou družstva a jeho statutárním zástupcem.

Odpověď na otázku číslo 1.

V letech 2013 – 2015 budou strategické dokumenty dále aktualizovány s přihlédnutím na plánované rozšíření výroby a snahy exportovat zboží a výrobky do dalších zemí Evropské unie. V současné době, mimo trh České republiky je největším odběratelem Itálie a s ní také probíhá kooperace u některých druhů výrobků. Organizace má vypracovány velmi podrobné směrnice, které jsou k dispozici jak v elektronické tak tištěné podobě. Firma má zavedený internet, veškeré dokumenty jsou na vnitřním portále společnosti.

Odpověď na otázku č. 2

V současné době neexistuje strukturovaný plán vzdělávání na delší časové období. Management se vyjádřil, že po ukončení vzdělávacího procesu, bude požadovat spolupráci na vytvoření akčního plánu vzdělávání na delší časový horizont minimálně na období 2 let.

Odpověď na otázku č. 3

Procesní mapy v současné době nejsou k dispozici. Bude provedeno doporučení, které uvedu v závěrečných podkapitolách praktické části.

Odpověď na otázku č. 4

Cílem managementu v oblasti vzdělávání je prohloubení znalostí a dovedností, zlepšení komunikace a kooperace, zajištění kontrolních činností v oblasti normování, vytváření dílčích kalkulačních metod u jednotlivých činností výroby, schopnost porovnat ceny s nabídkou trhu a především zvládání stresových situací. Tyto požadavky vyplývají z náročnosti práce, která přináší spolupráce a vedení lidí s určitým tělesným a mentálním postižením. Management přitom klade důraz na slušné zacházení, vstřícnost a vytváření sociální atmosféry na pracovišti.

Odpověď na otázku č. 5

Z dlouhodobého hlediska jsou mistři klíčovým pojítkem mezi výrobou, obchodem a vrcholovým managementem. Jsou odpovědní za plynulý chod jednotlivých provozoven, dávají okamžité podněty a náměty ke změně, řeší problémy přímo s výrobními dělníky, zajišťují stav výrobků a zboží, dohlíží na expedici, komunikují s vedením. Rozsah činnosti je příliš velký a s tím souvisí i odpovědnost a schopnost odborné připravenosti.

Odpověď na otázku č. 6

V dalších letech je plánováno vzdělávání a odborný výcvik u obchodníků. Management si je vědom toho, že pokud bude obchodník dobře proškolen, bude schopen nejenom prodávat výrobky a služby, ale i navázat plnohodnotný vztah s klienty. Firma si zakládá

na dobrém jménu a především na spokojenosti svých zaměstnanců.

Odpověď na otázku č. 7

Management se vyjádřil velmi pozitivně k výkonnosti a ochoty zaměstnanců. Nevidí problém v poklesu výkonnosti, ale si vědom náročnosti práce, vzhledem k velké rozmanitosti výroby, vysokém požadavku na znalosti v daném oboru. Pokud byla dále probírána otázka výkonnosti, přímo souvisela se zátěží neplánovaných zakázek. Je pochopitelné, že dalším omezujícím faktorem je struktura zaměstnanců. Jelikož se jedná, o výrobní družstvo invalidů jsou možnosti výkonnosti omezeny zdravotním postižením.

Odpověď na otázku č. 8

Kompetence, bohužel nejsou přímo popsány v klíčových dokumentech. Existuje organizační struktura, která ovšem přímo nepopisuje jednotlivé kompetence a povinnosti. Během rozhovoru jsem dala doporučení na dopracování těchto dokumentů, například do pracovních náplní.

Odpověď na otázku č. 9

Porady vedení probíhají pravidelně a to každé pondělí v měsíci. Na základě porad jsou sestaveny operativní plány a rozděleny dílčí úkoly.

Odpověď na otázku č. 10

Porady na jednotlivých provozovnách probíhají, není ovšem určena pravidelnost. Vlivem skutečnosti, že spousta zakázek probíhá mimo měsíční plán výroby, jde o okamžité řešení situace v závislosti na požadavky klientů – zákazníků.

Odpověď na otázku č. 11

Jde pouze o běžné vzdělávání, která firma musí provádět v souladu se zákonem. Ostatní informace o školení budou řešeny s personálním odborem.

Odpověď na otázku č. 12

Adaptační proces netrvá dostatečně dlouhou dobu. Tyto informace budou přesněny vedoucími mistry.

Odpověď na otázku č. 13

Mentori ani koučové nejsou přímo určeni. Počáteční vzdělávání je zajištěno zkušenějším zaměstnancem, ale není v tomto směru zajištěna pravidelnost a nejsou jmenování odpovědní zaměstnanci.

Odpověď na otázku č. 14

K zajištění součinnosti byl vybrán zaměstnanec z personálního odboru a průběžné výsledky včetně dalších požadavků ze strany tvůrce analýzy budou diskutovány přímo s vedením.

Odpověď na otázku č. 15

Management požádal o vytvoření předpokládaného rozpočtu na celý systém vzdělávání. Současně jsem byla oslovena pro nastavení rozpočtu i pro další vzdělávací cyklus, který by měl být realizován v dalších letech.

Odpověď na otázku č. 16

Pro zajištění srovnání cen a úrovní jednotlivých externích vzdělávacích agentur, byl dán požadavek na provedení matice priorit.

Odpověď na otázku č. 17

Časový harmonogram bude odsouhlasen s předsedou výrobního družstva, vedoucími mistry výroby. Z důvodu zajištění zastupitelnosti mistrů, musí být plán vzdělávací rozdělen na několik etap.

Odpověď na otázku č. 18

Management vyjádřil požadavek mimo provedení analýzy i o zapojení do vzdělávacích aktivit. Úroveň a stupeň zapojení bude řešena až po vypracování dotazníkového šetření vzdělávacích potřeb a na základě výsledků.

Tab. 4: Strukturovaný rozhovor - personalista

OTÁZKA ČÍSLO	STRUKTURA OTÁZEK K ANALÝZE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB - PERSONALISTA	ANO	NE
1	Existují ve firmě klíčové dokumenty ve formě Strategických plánů, Politiky řízení, vnitřní směrnice, jsou nastaveny informační kanály (internet, intranet, videorozhovory, atd.)?	ANO	
2	Existují ve firmě klíčové dokumenty ve formě Vzdělávacích aktivit?		NE
3	Existují pravidelné aktivity ve vzdělávání zaměstnanců, mistrů?	ANO	
4	Jsou k dispozici pracovní náplně mistrů?	ANO	
5	Jsou jasně vymezeny kompetence a odpovědnost?		NE
6	Jsou nastaveny motivační ukazatele?	ANO	
7	Jsou tyto ukazatele naplňovány?	ANO	
8	Je jedním z motivačních prvků i sebezvzdělávání?	ANO	
9	Existuje kariérní postup?	ANO	

Zdroj: Vlastní zdroj

Výsledky rozhovorů s personalistou.

Odpověď na otázku č. 1

Ve firmě existují strategické dokumenty a zaměstnanci mají možnost se seznámit s jejich náplní.

Odpověď na otázku č. 2

Jak již bylo, uvedeno u prvního rozhovoru klíčový dokument k dlouhodobému plánu vzdělávání není ve firmě zpracován.

Odpověď na otázku č. 3

Součástí vzdělávacích aktivit, které probíhají na pracovišti i mimo pracoviště, byly vyjmenovány následující:

- Školení bezpečnosti a ochranný zdraví při práci.
- Referenční zkoušky na řízení služebních vozidel.
- Školení v oblasti nových strojů, zařízení.
- Speciální zaškolení při novém výrobním produktu.
- Legislativní novinky.
- Personalistika.
- Ekonomika.
- Daňová problematika.
- Zaměstnávání tělesně postižených a úprava legislativy.
- Povinné plnění.
- Zákoník práce.
- Cizí jazyky.

Těchto školení se ovšem zúčastňují především zaměstnanci v ekonomickém úseku a dále pak management. Pro mistry jsou jen některé z daných oblastí. Z toho důvodu, firma cítí povinnost průběžně vzdělávat především tuto skupinu jednotlivců a poskytnout jim širší znalosti a dovednosti.

Odpověď na otázku č. 4,5

Pracovní náplně jsou zpracovány, ale nejsou v nich jasně definovány kompetence a odpovědnosti. Součástí těchto dokumentů jsou i hmotné odpovědnosti, které ovšem by bylo vhodné upravit na základě výše uvedených kompetencí a odpovědností.

Odpověď na otázku č. 6

Motivační ukazatele jsou nastaveny především na plnění výroby, splnění odbytu. Mimo jiné jsou také přidělovány mimořádné odměny v případě kladných ekonomických ukazatelů.

Odpověď na otázku č. 7

Kritéria, jsou naplňována, pokud firma má dostatečné pohotovostní finance. V případě, že hospodaření v průběhu roku nedosahuje zisku, není možné, toto kritérium splnit.

Odpověď na otázku č. 8

Sebevzdělávání je hodnoceno velmi kladně. Pokud zaměstnanec vyvíjí vlastní iniciativu v oblasti vzdělávání je mu přiděleno osobní ohodnocení a pokud to chod firmy dovolí, je mu dán prostor například dřívějšího odchodu z práce.

Odpověď na otázku č. 9

Kariérní postup ve firmě je možný. Problém, který personalista identifikoval, spočíval v době, kdy k tomuto posunu dojde. Vzhledem k tomu, že firma vykazuje velmi nízkou fluktuaci a zaměstnanci zůstávají ve firmě takřka až do důchodového věku, posun na vyšší pozici je tím problematičtější. Na druhou stranu tato skutečnost nasvědčuje spokojenosti ve firmě a umění udržet zaměstnance.

Tab. 5: Strukturovaný rozhovor – vedoucí mistři

OTÁZKAČÍSLO	STRUKTURA OTÁZEK K ANALÝZE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB – VEDOUcí MISTŘÍ	ANO	NE
1	Existují ve firmě klíčové dokumenty ve formě Strategických plánů, Politiky řízení, vnitřní směrnice, jsou nastaveny informační kanály (internet, intranet, videorozhovory, atd.)?	ANO	
2	Existují ve firmě klíčové dokumenty ve formě Vzdělávacích aktivit?		NE
3	Chcete se účastnit na vzdělávání?	ANO	
4	Jste schopni sestavit analýzu současného stavu na úrovni sebehodnocení?	ANO	
5	Jste schopni určit kompetence a odpovědnost?		NE
6	Jste spokojeni s úrovní a vybaveností pracoviště?		NE
7	Jste spokojeni s komunikací s mistry a managementem firmy?	ANO	
8	Jste spokojeni s platovými podmínkami?	ANO	
9	Existuje kariérní postup?	ANO	

Zdroj: Vlastní zdroj

V současné době jsou v pozicích vedoucích mistrů dva zaměstnanci. Odpovědi na jednotlivé otázky nevykazovaly přílišnou odlišnost. V nadpoloviční většině se shodovaly.

Odpověď na otázku č. 1

Ve firmě existují strategické dokumenty a zaměstnanci mají možnost se seznámit s jejich náplní.

Odpověď na otázku č. 2

Jak již bylo, uvedeno u prvního rozhovoru klíčový dokument k dlouhodobému plánu vzdělávání není ve firmě zpracován.

Odpověď na otázku č. 3

Dotazovaní měli velkou snahu účastnit se vzdělávacích aktivit firmy. Během rozhovoru bylo řečeno, že by uvítali i dlouhodobý systém vzdělávání. Tato informace bude sloužit jako podnět pro tvorbu vzdělávacích aktivit a nastavení akčního plánu rozvoje.

Odpověď na otázku č. 4

Účastníci rozhovoru byli schopni sestavit sebehodnocení na základě předem stanovených dokumentů. Projevili ochotu v poznání a identifikaci svých slabých a silných stránek.

Odpověď na otázku č. 5

Pokud se hovořilo o přesném určení kompetencí a odpovědnosti, nebyla tato otázka jasně odpovězena. Zaměstnanci vyjádřili pochybnosti.

Odpověď na otázku č. 6

Při řešení úrovně a vybavenosti pracoviště, projeví dotazovaní nespokojenost. Šlo především o možnost samostatných kanceláří, které by nebyly propojeny například s úsekem obchodu. Vnímají tyto skutečnosti jako značně rušivé elementy při výkonu své práce.

Odpověď na otázku č. 7

Úroveň komunikace byla hodnocena velmi dobře a nebyly zde shledány nedostatky například v časném a úplném podávání informací.

Odpověď na otázku č. 8,9

Otázka výše platů a kariérního postupu byla kladně hodnocena. Dotazovaní jsou si vědomí jak ekonomické situace firmy, tak snahy ze strany managementu vytvářet firemní podmínky, podporovat firemní kulturu, zavádět motivační prvky.

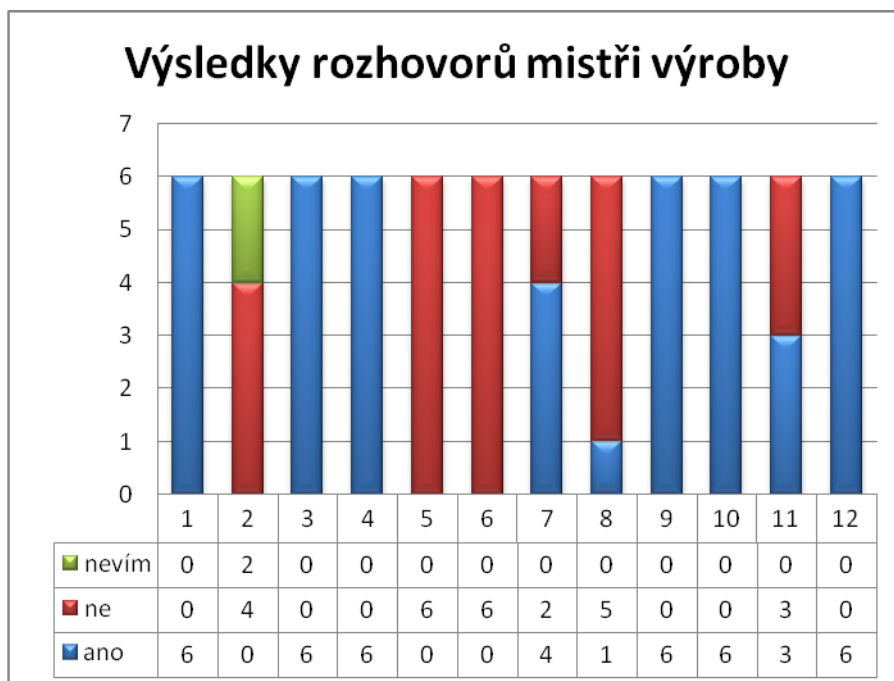
Tab. 6: Strukturovaný rozhovor - mistři

OTÁZKA ČÍSLO	STRUKTURA OTÁZEK K ANALÝZE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB – MISTŘI	ANO	NE
1	Existují ve firmě klíčové dokumenty ve formě Strategických plánů, Politiky řízení, vnitřní směrnice, jsou nastaveny informační kanály (internet, intranet, videorozhovory, atd.)?		
2	Existují ve firmě klíčové dokumenty ve formě Vzdělávacích aktivit?		
3	Chcete se účastnit na vzdělávání?		
4	Jste schopni sestavit analýzu současného stavu na úrovni sebehodnocení?		
5	Jste schopni určit kompetence a odpovědnost?		
6	Jste spokojeni s úrovní a vybaveností pracoviště?		
7	Jste spokojeni s komunikací s vedoucími mistry a managementem firmy?		
8	Jste spokojeni s platovými podmínkami?		
9	Přivítali byste vzdělávání v delším časovém horizontu?		
10	Uvítali byste jiné motivační ukazatele mimo stávajících?		
11	Máte pocit, že pracujete pod stresem? Zvládáte tento stres?		
12	Jste vystavováni častým konfliktům na pracovišti?		

Zdroj: Vlastní zdroj

Rozhovory v následujícím členění otázek byly vedeny s 6 mistry výroby. Jelikož v některých otázkách docházelo ke značným odlišnostem, výsledky jsou uvedeny v grafu č.1 a dále popsány.

Graf 1: Výsledky rozhovorů mistři výroby



Zdroj: Vlastní zdroj

Odpověď na otázku č. 1

Všichni zaměstnanci mají k dispozici klíčové dokumenty. Znají vizi organizaci, strategické dokumenty a jsou informováni o změnách (směrnice, vnitřní předpisy, atd.)

Odpověď na otázku č. 2

U vzdělávacích plánů se čtyři zaměstnanci vyjádřili, že nemají informace o tomto dokumentu a další dva uvedli, že neví.

Odpověď na otázku č. 3

Všichni zaměstnanci uvedli, že mají zájem na vzdělávání.

Odpověď na otázku č. 4

Všichni zaměstnanci uvedli, že jsou schopni provést sebehodnocení. Tento fakt je brán jako velmi pozitivní přístup z důvodu dalšího rozvoje.

Odpověď na otázku č. 5,6

Otázka kompetenci a odpovědnosti byla hodnocena negativně. Stejně tak bylo hodnoceno vybavení pracoviště.

Odpověď na otázku č. 7

Otázka komunikace byla vyhodnocena ve čtyřech případech jako dobrá a u dvou zaměstnanců jako špatná.

Odpověď na otázku č. 8

Platové podmínky byly hodnoceny v nadpoloviční většině jako nedostačující.

Odpověď na otázku č. 9,10

Dlouhodobé vzdělávání by bylo velmi kladně přijato ze strany všech zaměstnanců, stejně tak bylo hodnoceno nastavení jiných motivačních prvků ve firmě.

Odpověď na otázku č. 11

Otázka stresu je na základě výsledků rozhovoru pro polovinu zaměstnanců problém, který by měl být určitě řešen. Polovina zaměstnanců stres nezvládá a mají pocit, že ovlivňuje jejich práci i soukromý život.

Odpověď na otázku č. 12

Překvapující byl výsledek u otázky konfliktů na pracovišti. Všichni respondenti se shodli, že problém konfliktů je vysoký a musí je řešit denně. Většina přiznala, že ne všechny konflikty zvládají a v mnohých případech neví, jakou formu pro konstruktivní řešení konfliktů volit.

7.4 Dílčí hodnocení rozhovorů

Na základě odpovědí z rozhovorů, bylo provedeno dílčí hodnocení a výsledky byly interpretovány managementu družstva.

1. Vize a strategie jsou definovány a existují klíčové dokumenty, které jsou k dispozici zaměstnancům. Zaměstnanci jsou o cílech informováni a znají politiku vedení z dlouhodobého hlediska. Velmi pozitivně bylo hodnoceno, že Důbrava chemické výrobní družstvo, bude nadále rozvíjet ekonomické činnosti, snaží se získat zakázky v zahraničí a v každém roce přinést nové produkty na trh v oblasti kosmetických přípravků na přírodní bázi.
2. Firma nemá vypracované dlouhodobé plány vzdělávacích aktivit. Dokument vzdělávacích aktivit hodlá vypracovat, po realizaci cyklu vzdělávání, které bude provedeno po ukončení dotazníkového šetření. Vedení družstva vyjádřilo svoji prosbu o spolupráci v rámci plánu vzdělávání.
3. Všichni zaměstnanci se jednoznačně shodli na ochotě dalšího vzdělávání. Pozitivně bylo hodnoceno i dlouhodobé vzdělávání. Stejně tak, byla vyjádřena ochota provádět sebehodnocení účastníků školení. Pokud bude sebehodnocení řádně provedeno a vyhodnoceno, získá firma užitečný zdroj informací o osobním rozvoji jednotlivých účastníků a potřebě rozvíjet další oblasti v úrovni znalostí, dovedností nebo schopností. Sebehodnocení může dále sloužit i jako

podklad pro zajištění motivačních prvků v rámci platů, osobních příplatků nebo prémie.

4. Konflikty na pracovištích jsou častým jevem. Nebyly přesně popsány, ale jsou negativním jevem a z dlouhodobého hlediska mohou ovlivnit výkon i morálku na pracovišti.
5. Velmi zajímavým způsobem bylo hodnoceno pracoviště. V otázce vybavenosti pracoviště byla ve většině případů vyjádřena nespokojenost. Konkrétní návrh bude součástí závěrečného doporučení.

Management vyjádřil spokojenost nad interpretovanými dílčími závěry. Je si uvědom určitých nedostatků a slabých míst firmy. Uvědomuje si stejně tak náročnost výkonu práce svých zaměstnanců a problémů, kterým jsou při výkonu práce vystavení. Potěšující zjištění bylo, že vybavenost a úpravu pracovišť, hodlá družstvo postupně řešit.

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Stejně jako u analýzy vzdělávacích potřeb, tak i u provedení dotazníkového šetření byl sestaven denní harmonogram k zajištění součinnosti a plynulé realizaci. Dotazníkové šetření včetně přípravy a bylo provedeno v měsíci srpnu roku 2012. Celkové vyhodnocení a interpretace závěrů včetně doporučení pro realizaci vzdělávání bude provedeno do 25. 9. 2012.

Tab. 7: Harmonogram prací dotazníkové šetření, implementace výsledků

Období 2012	Rozsah prováděných činností	Součinnost s	poznámka
	Sestavování okruhů pro dotazníkové šetření		
	Sestavení dotazníkového šetření		
2. 8. 2012	Návrh okruhu vzdělávacích aktivit	Management	2,5 hodiny
6. 8. 2012	Jednání s vedením družstva o distribuci	Předseda družstva	2 hodiny
7. 8. 2012	Předání dotazníků zaměstnancům	zaměstnanci	1 hodina
	Příprava materiálů k hodnocení		
16. 8. 2012	Sběr dotazníků, stanovení postupu činnosti	Sekretariát družstva	1 hodiny
	Zpracování dotazníků		
	Dílní závěry		
	Stanovení návrhu vzdělávacích okruhů		
	Určení předběžného rozpočtu vzdělávání		
	Kompletace materiálu		
20. 9. 2012	Interpretace výsledků	Vedení družstva	4 hodiny
25. 9. 2012	Ukončení práce a předání výsledků	Předseda družstva	3,5 hodiny

Zdroj: Vlastní zdroj

8.1 Analýza dat a příprava dotazníkového šetření

Na základě podkladů získaných z rozhovorů byl sestaven dotazník se zaměřením na jednotlivé školící aktivity. Při sestavování okruhu byly brány v úvahu i školení a vzdělávání, které již na pracovišti probíhá a prioritně byly zařazeny témata, chybějící v procesu vzdělávání. Zdůvodnění okruhů v oblasti vzdělávání:

1. Zaměstnanci včetně managementu se shodli na potřebě a ochotě vzdělávání.
2. Zaměstnanci chtějí zvyšovat svoji odbornost v dlouhodobém horizontu.
3. Zaměstnanci vyjádřili nespokojenost s pracovním prostředím.
4. V otázce komunikace nepanuje jasná shoda.
5. Zaměstnanci jsou ochotní provádět sebehodnocení.
6. Mistři uvedli, že jsou vystavováni častým konfliktům.
7. Polovina z dotázaných mistrů, má pocit, že nezvládá denní stres v zaměstnání.
8. Výkonnost je propojena s potřebou zavádění inovačních procesů.
9. Speciální požadavky byly vyjádřeny na zvyšování odbornosti z oblasti chemického průmyslu.
10. Mistři výroby komunikují přímo se zákazníky a obchodním oddělením.
11. Mistři musí provádět dílčí hodnocení výkonu střediska nebo pracovních skupin.

Tab. 8: Navržené okruhy pro vzdělávání zaměstnanců

Okruhy témat	Okruhy témat	Okruhy témat
Normování	Řízení konfliktů	Odborné zaměření chemické zpracování.
Plánování	Asertivita	Inovační technologie v průmyslové výrobě
Kalkulační metody	Projektové řízení	Zákoník práce v praxi
Controlling	Stres management	Komunikace se zákazníkem
Etika v obchodě	Řízení jakosti	Průmyslové inženýrství
Marketingová strategie	Finanční analýza	

Zdroj: Vlastní zdroj

K přesnému určení priorit v jednotlivých oblastech byla určena bodová škála. V souvislosti s objektivním zjištěním potřeb a stanovení reálných prior ve firmě bylo dohodnuto, že bodová škála, bude rozdělena na tři kategorie.:

Vysoká priorita – známka číslo 1, Střední priorita - známka číslo 2, Nízká priorita - známka číslo 3, Bez odpovědi – byla přidělena 0

Způsob zpracování dotazníkového šetření

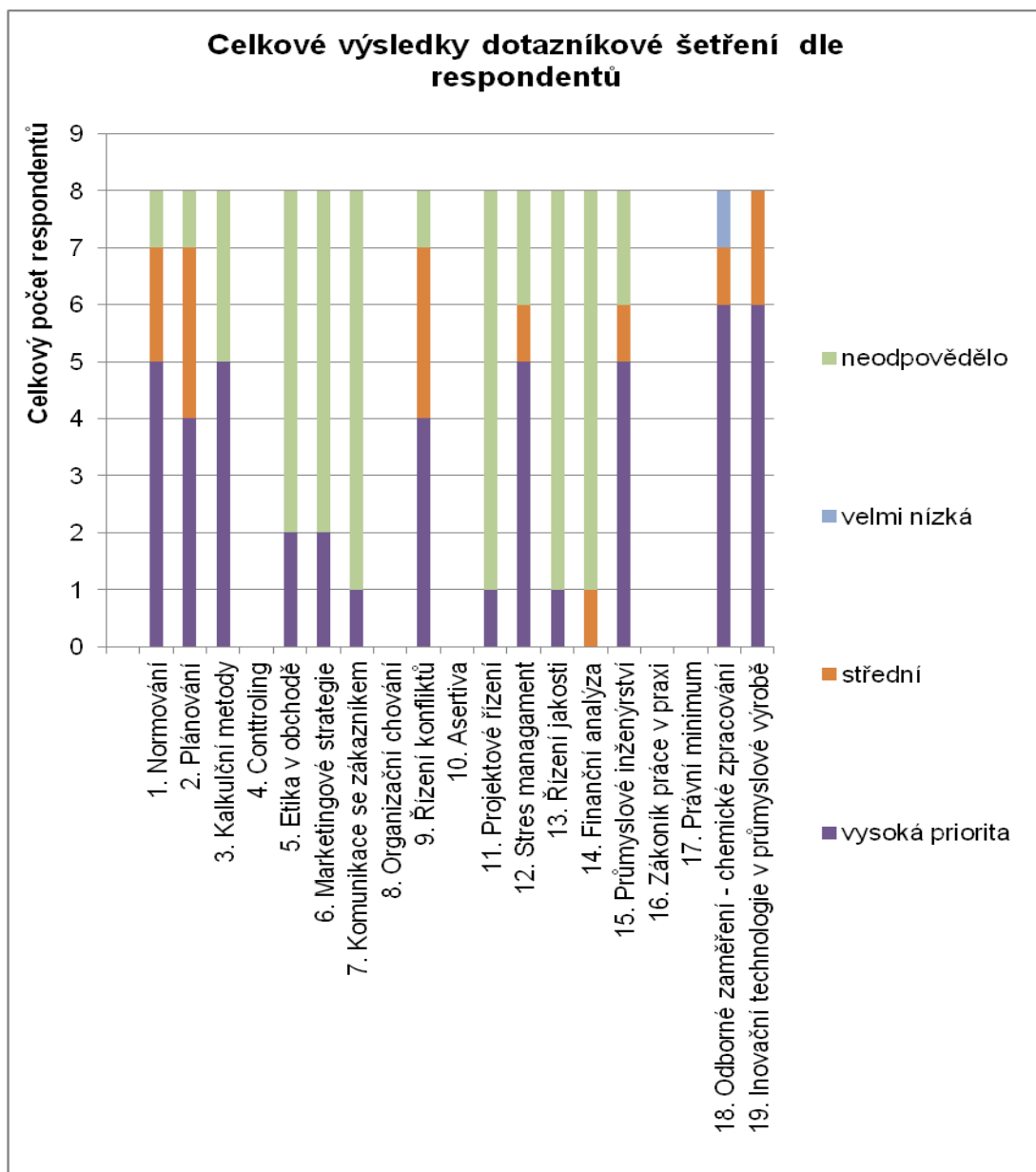
V případě, že některé ze školících aktivit nebyla přidělena známka, graf na nehodnocených aktivitách nebyl zpracován. V ostatních případech byly vypracovány dílčí grafy s určením procent a ke konečnému vyhodnocení byla sestavena tabulka vysokých priorit. Tyto vzdělávací aktivity budou doporučeny vedení výrobního družstva k realizaci. Pokud budeme uvažovat nad dlouhodobou strategií rozvoje v oblasti vzdělávání, měly by být brány v úvahu i výsledky, které se týkají středních priorit. Pro objektivní zhodnocení celého procesu analýzy budou dány další doporučení v závěru a interpretacích.

8.2 Výsledky dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření jasně vyplynuly oblasti, které by Důbrava chemické výrobní družstvo měla realizovat pro své zaměstnance. Počet respondentů (mistři a vedoucí mistři) vyplnili dotazníky o požadovaných školících a vzdělávacích aktivitách.

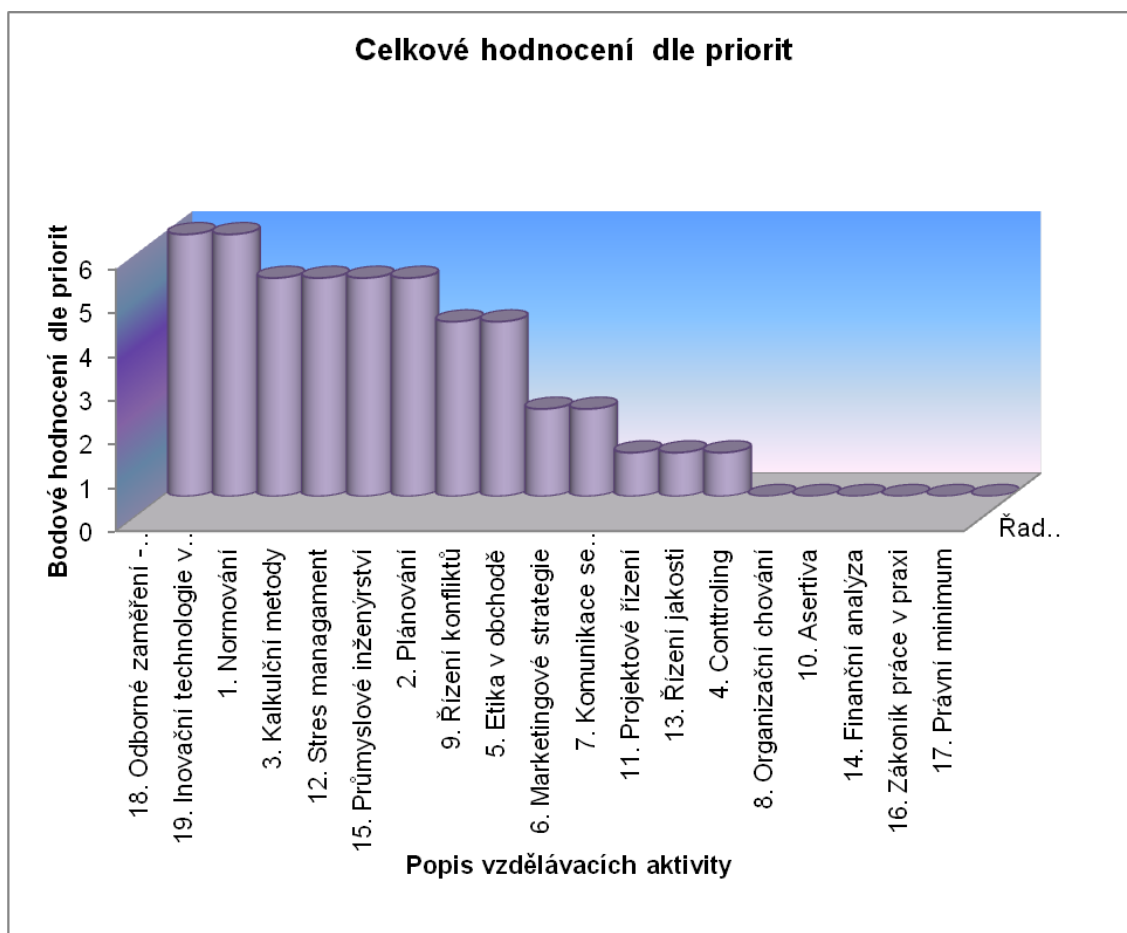
Bylo předáno celkově 8 dotazníků. Vyplněno bylo celkem 8 dotazníků. V grafu č. 2 jsou uvedeny jednotlivé odpovědi respondentů. Na základě těchto výsledků bylo provedeno sestavení vzdělávacích aktivit dle priorit.

Graf 2: Celkové výsledky dotazníkové šetření dle respondentů



Zdroj: Vlastní zdroj

Graf 3: Celkové hodnocení dle priorit – nejvyšší priority



Zdroj: Vlastní zdroj

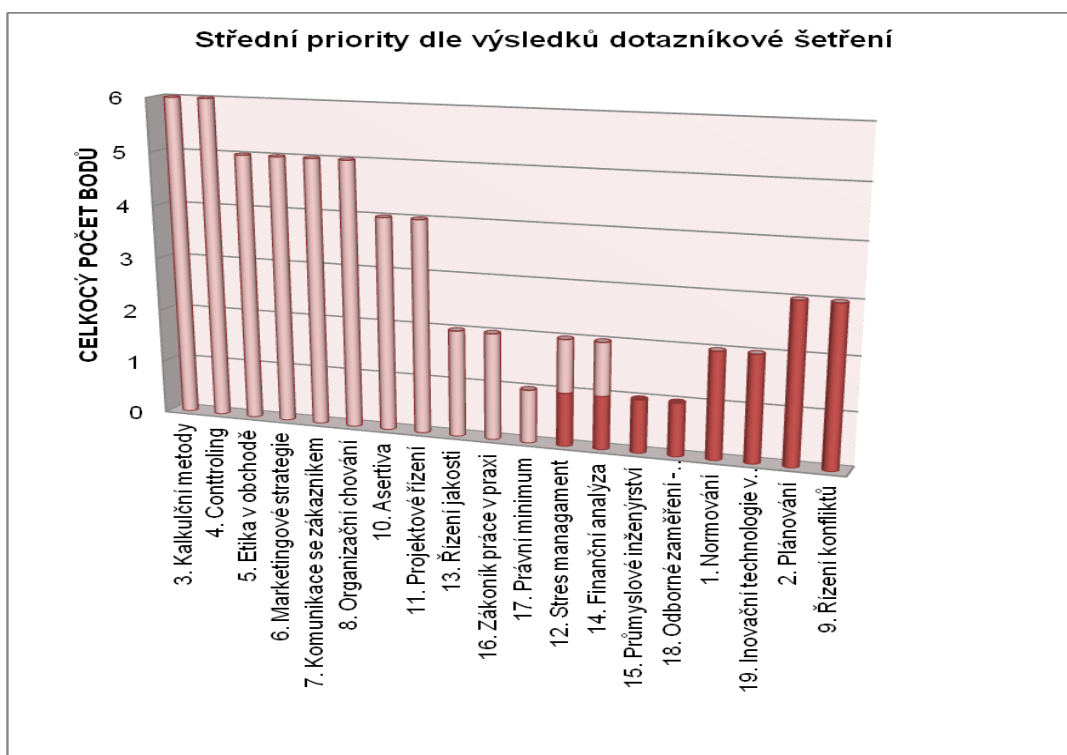
Vysoké priority byly zaznamenány v oblastech:

1. Inovační technologie v průmyslové výrobě.
2. Odborné zaměření – chemické zpracování.
3. Normování.
4. Kalkulační metody.
5. Stres management.
6. Průmyslové inženýrství.
7. Plánování.
8. Řízení konfliktů.
9. Etika v obchodě.
10. Marketingová strategie.

Tyto okruhy budou navrženy vedení družstva pro realizaci. Z dlouhodobého hlediska vzdělávání bude vhodné zařadit v dalších letech i vzdělávací aktivity, které byly hodnoceny střední prioritou.

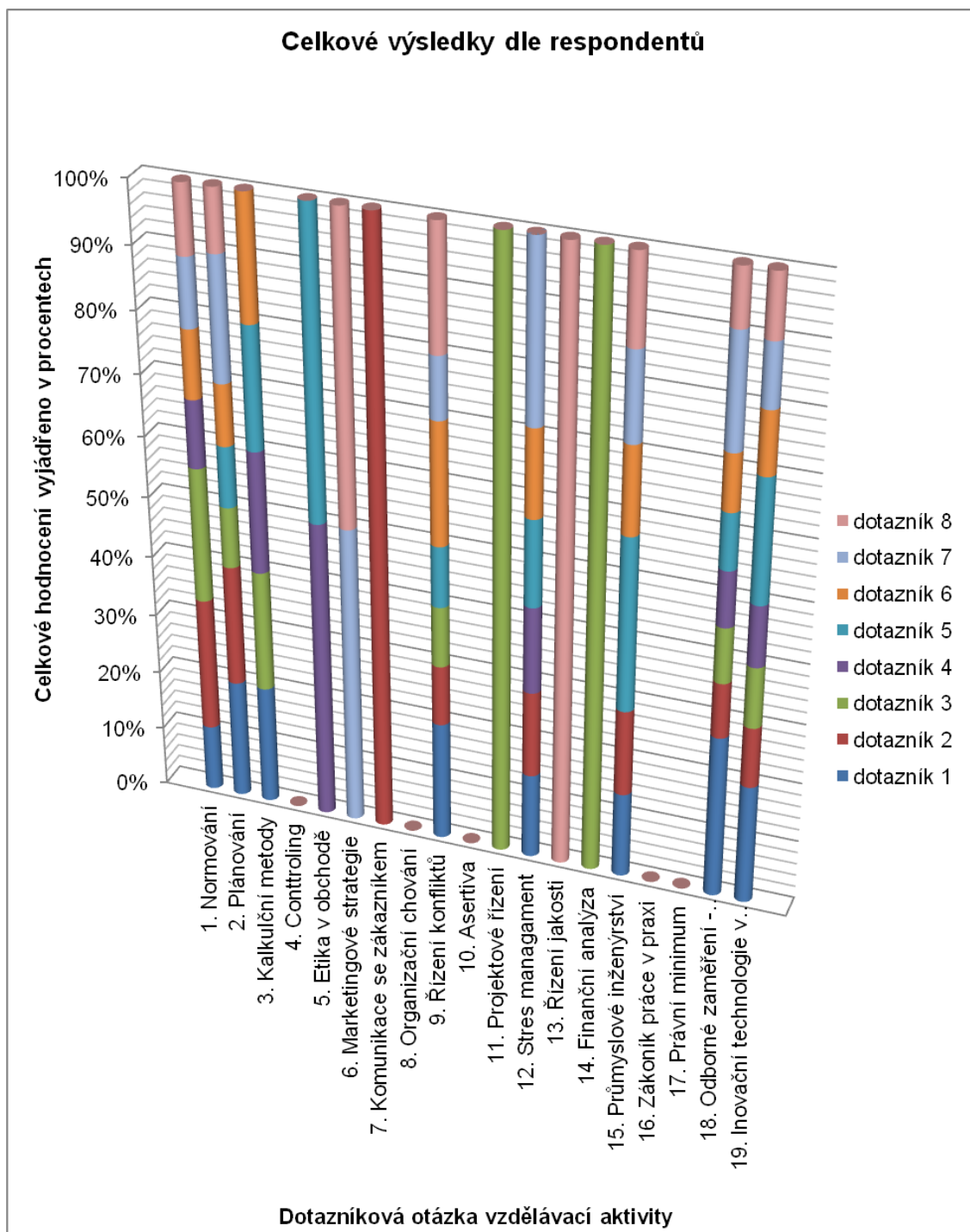
Z výsledků je jasně patrné, že mistři a vedoucí mistři mají zájem především o odborně zaměřené vzdělávání. Je pochopitelné, že při výkonu své činnosti se setkávají s různými pracovními postupy, musí být informováni o nových přípravcích, musí umět plánovat výrobu, provádět kontrolu u svých zaměstnanců ze strany kvality, potýkají se s problémem normování, u některých druhů činností a uvědomují si nutnost zavádění nových technologií pro zvyšování efektivity výroby. Pokud mají být řídicí pracovníky s odbornými znalostmi, měla by firma zajistit vzdělávání v požadovaných oblastech. Stejně tak je důležitá efektivní komunikace na pracovišti a zvládání zátěže.

Graf 4: Střední priority dle výsledků dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zdroj

Graf 5: Celkové výsledky dle respondentů v procentech



Zdroj: Vlastní zdroj

Výsledky dotazníkového šetření budou interpretovány vedením družstva.

8.3 Interpretace výsledků

V souladu s harmonogramem byla provedena interpretace výsledků dotazníkového šetření. Při interpretaci výsledků byl přítomen management družstva spolu s personalistou.

Před samotnou prezentací výsledků došlo k poděkování za spolupráci a umožnění provést tento výzkum ve firmě. Vyjádřila jsem uznání za ochotu a vstřícnost při rozhovorech, poskytování informací, nahlížení do spisů, zapůjčení dokumentů k prostudování a v neposlední řadě i k bezproblémovému přístupu ze strany zaměstnanců.

Analýza vzdělávacích potřeb a dotazníkové šetření byla předána v písemné podobě a následně provedena interpretace výsledků.

Představenstvo družstva bylo sděleno, že stanovený harmonogram byl dodržen a nedošlo k odchýlení nebo časové prodlevě. Sběr dotazníků byl zajištěn v souladu se stanoveným termínem.

K výsledkům bylo sděleno:

- Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 8 respondentů (vedoucích mistrů a mistrů).
- Každý z respondentů uvedl rozdílné priority v tematických okruzích vzdělávacích modelů.
- Vyhodnocení dle bodové škály, které bylo označeno číslem 1, což znamenalo vysoko prioritu, vyšlo celkem u dvou vzdělávacích programů (celkový počet bodů 6).
- V dalším hodnocení dle bodové škály a celkovým počtem bodů 5, odpovídalo 4 vzdělávacím programům.
- Programy navrhuji k realizaci a to z důvodu projeveného zájmu. Pokud budou mít zaměstnanci pocit, že firma reaguje na jejich požadavky, dojde k vyšší motivaci vůči vzdělávacímu procesu a efektivita vzdělávání bude mnohem vyšší. Vynaložené prostředky do vzdělávání se tak stanou návratnou investicí.
- Realizace vzdělávacího procesu by měla být započata co nejdříve. Vedení firmy bude mít možnost provést do konce roku finanční vyhodnocení vzdělávání a s tím i nastavení rozpočtových potřeb do následujícího roku.
- V oblasti měkkých dovedností jako je stres management nebo řízení konfliktů by měla firma přistupovat s vědomím, že všichni tito činitelé ovlivňují výkon a pracovní morálku. Pokud jsou zaměstnanci vystaveni stresu, je reálný předpoklad, že může dojít jak k fyzickému tak psychickému selhání.

- Jelikož nejsou jasně definovány kompetence a odpovědnosti v náplních práce, doporučuji dopracovat nebo provést změnu v rámci organizační struktury.
- K zajištění informací týkajících se spokojenosti, navrhuji provádět dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců.

Interpretace výsledků byla zakončena a následně přeneseny dílčí závěry.

8.4 Dílčí závěry

Pro zajištění vzdělávání zaměstnanců Důbravy chemického výrobního družstva navrhuji vzdělávání mimo pracoviště. Pokud budou vedoucí mistři a mistři průběžně vzdělávání mimo pracoviště, budou mít možnost soustředit se plně na program a budou schopni více vnímat informace, které potřebují k dalšímu rozvoji. Je ovšem nutné pro plynulý chod výroby, zajistit zastupitelnost nebo provést dělení do vzdělávacích skupin. Vzdělávací okruhy, které požadují zaměstnanci, jsou natolik specifické, že je nutné před jejich zahájením provést důkladný výběr externích školitelů. Je nutné brát v úvahu nejenom cenu za školící den, ale i reference a schopnost zajistit školení dle potřeb družstva. K tomu účelu navrhuji provést poptávku a srovnávací model vzdělávacích institucí. K zajištění odborného vzdělávání, doporučuji družstvu navázat spolupráci s vysokou školou. Právě spolupráce s vysokými školami dává v dnešní době firmám možnost provázání teorie a praxe. Další formou spolupráce, která může být pro družstvo přínosná i v oblasti vzdělávání, je napojení na již vzniklé Klastry zlínského kraje.

Průmyslové inženýrství je velmi nový směr, který řeší ergonomii pracoviště, ukazuje postupy jak minimalizovat časové ztráty vzniklé například přesuny výrobků na sklad, uplatňuje japonský systém kvality Poka-joka nebo model 5S. Vzdělávací model byl navržen v souvislosti s výsledky rozhovorů, kde několik zaměstnanců vyjádřilo nespokojenost s pracovním prostředím. Spousta firem, která začala uplatňovat doporučené systémy, zvýšila efektivitu a produktivitu práce.

K zajištění zpětné vazby vzdělávacích aktivit byl navržen dotazník spokojenosti, který účastníci vyplní po ukončení školení. Dalším nástrojem pro zajištění zpětné vazby a vyhodnocení stavu osobního rozvoje je návrh rozvojového listu mistra.

9 NAVRŽENÍ DALŠÍHO POSTUPU NA ZÁKLADĚ ANALÝZY

Důbrava chemické výrobní družstvo patří mezi organizace, které mají zájem o rozvoj svých zaměstnanců a snaží se vytvářet podmínky k dalšímu rozvoji. Na základě již uvedených dílčích závěrů, doporučuji využít možnosti, které nabízí Podnikatelský inkubátor Valašské Klobouky a oslovit tuto firmu k zajištění vzdělávacích potřeb a provedení plánu dalšího vzdělávání. Podnikatelské inkubátory mají možnost díky dotačnímu titulu Prosperita, nabízet zvýhodněné služby pro začínající a inovační firmy. Družstvo plánuje v dalších letech investovat právě do oblastí inovací a technologií a tak splňuje podmínky pro navázání spolupráce a využití zvýhodněných služeb. Součástí akčního plánu rozvoje vzdělávání bych družstvu doporučila i zavedení metodiky Balanced Scorecard. Zavedením metodiky by mohlo dojít ke sladění cílů jednotlivých středisek družstva, osobních cílů jednotlivých zaměstnanců s celkovou strategií. Pro zajištění systematického rozvoje zaměstnanců má organizace možnost zajistit zdroje na financování z prostředků Evropské unie. Všechny návrhy byly interpretovány a byla dohodnuta další spolupráce v této oblasti.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce na téma Vzdelávání ve firmě a odborný rozvoj zaměstnance vybrané společnosti bylo provést analýzu vzdělávacích potřeb a navrhnout na základě výsledků vzdělávací okruhy pro zaměstnance firmy. Autorka si k provedení analýzy formou strukturovaných rozhovorů a následně pak dotazníkového šetření vzdělávacích potřeb vybrala Důbravu chemické výrobní družstvo, které má sídlo ve Valašských Kloboukách.

V teoretické části autorka popisuje problematiku řízení lidských zdrojů, význam personálního managementu, úlohu personalisty v celkovém pojetí organizace, analýzu vzdělávacích potřeb, vzdělávání a jeho metody, formy, cíle a hodnocení. Jedna kapitola byla věnována problematice aktuálního právního systému vzdělávání zaměstnanců v České republice, Boloňskému procesu a strategii Evropa 2020. Teoretická část byla zpracována na základě odborných publikací a literatury v oblasti managementu, firemního vzdělávání a strategických dokumentů vzdělávacího procesu.

Praktická část byla zaměřena na představení družstva Důbrava chemické výrobní družstvo a vysvětlení podstaty ekonomické činnosti a jeho postavení v rámci zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Tyto informace jsou uvedeny v úvodní kapitole praktické části.

Další část práce se věnuje problematice samotné analýzy. K zajištění skutečného stavu bylo nutné provést SWOT analýzu společnosti a současně prostudovat strategické dokumenty družstva. Bylo zjištěno, jaké formy vzdělávání v současné době družstvo svým zaměstnancům poskytuje.

Autorka připravila strukturované rozhovory, které měly poskytnout více informací o potřebách v oblasti vzdělávání, spokojenosti zaměstnanců, vyjádření jejich potřeb v dané oblasti a poukázání, na problémová místa. Po ukončení rozhovorů bylo provedeno vyhodnocení a dílčí závěry, které byly interpretovány vedení družstva. Na základě výsledků z rozhovoru bylo provedeno dotazníkové šetření v oblasti vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Respondenti uvedli, které vzdělávací aktivity preferují a jaké potřeby v oblasti vzdělávání ve firmě této cílové skupině chybí. Závěr praktické části byl věnován samotné interpretaci výsledků celého procesu analýzy a dotazníkového šetření, managementu družstva. Byly dány návrhy a doporučení.

Vzhledem k tomu, že součástí praktické části již nebylo sledování realizace vzdělávacího procesu a následně jeho vyhodnocení, bylo by vhodné pokračovat a věnovat se průběhu realizace vzdělávacího procesu ve výše uvedeném družstvu. Vyhodnocení procesu vzdělávání a její efektivita je velmi důležitým ukazatelem pro

firmu z hlediska využití investic a následné návratnosti. Bylo by zajímavé sledovat i postupný rozvoj jednotlivých zaměstnanců a přínosy vzdělávacích metod.

Autorka přednesla v rámci závěrečné zprávy a interpretace výsledků svůj návrh na spolupráci v rámci vzdělávacího procesu u daného družstva

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Grada Publishing, 2007, s. 27, 462. ISBN 978-80-247-1407-3.

ANDRASČÍKOVÁ, M., JAKUBKO, J., HLOUŠKOVÁ, P. *Zákoník práce. Prováděcí nařízení vláda a další související předpisy s komentářem k 1.1.2012*, Anag, 2012. ISBN: 978-80-7263-713-3.

BARTÁK, J. *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha: UNIVERTITA Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-28-0.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 16. ISBN 978-80-247-2914-5.

BRAHMAN, L. *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

ČASTORAL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: UNIVERTITA JANA ÁMOSE KOMENSKÉHO, 2009, s. 92, 93. ISBN 978-8086723-76-1.

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management, Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-04.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 296, 298. ISBN: 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 30, 116. ISBN: 978-80-247-1457-8.

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *Personální manažment*. 2. vyd. Bratislava: Vysoká škola ekonomie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, 2011, s. 13. ISBN 978-80-8078-391-4.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 14, 252, 253. ISBN 80-7261-033-3.

MAZOUCH, P., FISCHER, J. *Lidský kapitál, měření souvislosti, prognózy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-380-6.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA ÁMOSE KOMENSKÉHO, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

VETŠKA, J., TURECKIVOÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 46. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 41, 86, 95. ISBN 978-80-247-3651-8.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personální řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

ZLAMALOVÁ, H. *Distanční vzdělávání a elearning*. 1. vyd. Praha: UNIVERTITA JANA ÁMOSE KOMENSKÉHO, 2008, s. 129. ISBN 978-80-86723-56-3.

Seznam použitých internetových zdrojů

Boloňský proces. Historie Boloňského procesu [online]. [cit. 2013-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://bologna.msmt.cz/bolonsky-proces/historie-bolonskeho-procesu>>.

Evropský prostor vysokoškolského vzdělávání, Společné prohlášení ministrů školství evropských států na setkání v Boloni dne 19. června 1999[online]. Dostupné z WWW:<http://bologna.msmt.cz/images/docs/konference_ministru_bolonska_deklarace.pdf>.

HLAVNÍ SMĚRY STRATEGIE VZDĚLÁVACÍ POLITIKY DO ROKU 2020 Vstupní materiál do veřejné konzultace k přípravě Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020[online]. Dostupné z WWW:<http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/hlavni-smery-strategie-vzdelavaci-politiky-cr-2020.pdf Praha leden 2013>.

III. Implementační plán Strategie celoživotního učení MŠMT 2008[online]. Dostupné z WWW:<<http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr>>.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Obecně o ověřování a uznávání [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/obecne-o-overovani-a-uznavani>>.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Obecně o ověřování a uznávání [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/overovani-a-uznavani-vysledku-dalsiho-vzdelavani>>.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Dokumenty o dalším vzdělávání a celoživotním učení [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/dokumenty-o-dalsim-vzdelavani-a-celozivotnim-uceni-1>>.

Ministerstvo vnitra České republiky. Sbírka zákonů a Sbírka mezinárodních smluv [online]. Dostupné z [online]. WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>>.

Národní soustava kvalifikací. Přehled kvalifikací celostátně uznávaných v České republice [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.narodni-kvalifikace.cz/>>.

Národní ústav odborného vzdělávání. Školy - centra celoživotního učení. O projektu UNIV 2 KRAJE. [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.nuov.cz/univ2k/projekt>>.

Strategie celoživotního učení ČR. Vydavatel: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Praha 2007. ISBN 978-80-254-2218-2. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr>> .

Strategie Evropa 2020. SDĚLENÍ KOMISE EVROPA 2020. Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění. V Bruselu dne 3.3.2010. [online]. Dostupné z WWW:<<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:CS:PDF>>

Svaz českých a moravských výrobních družstev [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.scmvd.cz/czj/index.php/sekce-vyrobnich-druzstev/adresar-vyrobnich-druzstev/odvetvi-vse>>.

Výroční zpráva hospodaření za rok 2011 [online]. 15. 06. 2012 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z WWW:

<<https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl?subjektId=isor%3a198634&dokumentId=Dr+497%2fSL53%40KSBR&klic=urf2j7>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 2: Celkový proces analýzy vzdělávacích potřeb	22
---	----

Seznam grafů

Graf 1: Výsledky rozhovorů mistrů výroby	62
Graf 2: Celkové výsledky dotazníkové šetření dle respondentů	68
Graf 3: Celkové hodnocení dle priorit – nejvyšší priority	69
Graf 4: Střední priority dle výsledků dotazníkové šetření	70
Graf 5: Celkové výsledky dle respondentů v procentech.....	71

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza Důbrava chemické výrobní družstvo	49
Tabulka 2: Harmonogram prací pro vedení strukturovaných rozhovorů	51
Tabulka 3: Strukturovaný rozhovor - management družstva	54
Tabulka 4: Strukturovaný rozhovor - personalista	57
Tabulka 5: Strukturovaný rozhovor - vedoucí mistrů	59
Tabulka 6: Strukturovaný rozhovor - mistrů	61
Tabulka 7: Harmonogram prací pro dotazníkové šetření, implementace výsledků.....	65
Tabulka 8: Navržené okruhy pro vzdělávání zaměstnanců	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Souhlas se zveřejněním jména firmy v bakalářské práci.....	I
Příloha B - Pověření	II
Příloha C – Dotazníkové šetření	III
Příloha D - Návrh hodnotícího formuláře.....	IV
Příloha E - Návrh rozvojového listu mistra	V

PŘÍLOHY

Příloha A – Souhlas se zveřejněním jména firmy v bakalářské práci

Příloha A

Souhlas se zveřejněním jména firmy v bakalářské práci

Název a sídlo společnosti: Důbrava chemické výrobní družstvo

Sídlo: Hřbitovní 97, 766 33 Valašské Klobouky

IČ:00030279

Statutární zástupce: Emil Zůbek – předseda


Udělují Bronislavě Kulíškové souhlas se zveřejněním jména naší firma Důbrava chemické výrobní družstvo v její bakalářské práci

Vzdělávání ve firmě a odborný rozvoj zaměstnance.

Dne 30. 6. 2012 ve Valašských Kloboukách

Důbrava
chemické výrobní družstvo
Valašské Klobouky
DIČ: CZ00030279

Podpis statutárního zástupce:



Příloha B – Pověření

Příloha B

Název a sídlo společnosti: Důbrava chemické výrobní družstvo

Sídlo: Hřbitovní 97, 766 33 Valašské Klobouky

IČ:00030279

Statutární zástupce: Emil Zůbek – předseda

POVĚŘENÍ

Udělují souhlas Bronislavě Kuliškové k provedení analýzy vzdělávacích potřeb, provedení dotazníkového šetření, k nahlížení do spisů, které jsou předmětem výzkumu, studiu klíčových dokumentů firmy, prostudování směrnic, předpisů a pracovních náplní. Stejně tak, udělují souhlas do vstupu do objektu Důbravy a jednotlivých středisek a vedení rozhovorů se zaměstnanci.

Pověření platí po celou dobu výzkumu dle uvedeného harmonogramu.

Pověření nahrazuje povolení o vstupu do objektu.

Dne 9. 7. 2012 ve Valašských Kloboukách

Důbrava
chemické výrobní družstvo
Valašské Klobouky
DIČ: CZ00030279

Podpis statutárního zástupce :



Příloha C – Dotazníkové šetření

Příloha C

Dotazníkové šetření Důbrava chemické výrobní družstvo

1. Označte křížkem, jaké z následujících školení preferujete

Vzdělávání- semináře, školení

	₁ vysoká	₂ střední	₃ velmi nízká
1. Normování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Plánování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kalkulační metody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Etika v obchodě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Marketingová strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Komunikace se zákazníkem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Organizační chování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Řízení konfliktů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Asertivita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Projektové řízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Stres management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Řízení jakosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Finanční analýzy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Průmyslové inženýrství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Zákoník práce v praxi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Právní minimum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Odborné vzdělávání – chemické zpracování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Inovační technologie v průmyslové výrobě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Poznámka: _____

Děkuji za Váš názor a odpověď

Na základě těchto výsledků bude vypracován návrh vzdělávacích aktivit

Příloha D - Návrh hodnotícího formuláře



VYJÁDRĚNÍ ÚČASTNÍKA VZDĚLÁVACÍ AKCE

(zpětná vazba ke kurzu/tréninku)

Datum konání:

Téma:

1. Vaše stanovisko k organizaci a zajištění vzdělávací akce:

<input type="checkbox"/>	velmi spokojen	<input type="checkbox"/>	spokojen	<input type="checkbox"/>	nespokojen
--------------------------	----------------	--------------------------	----------	--------------------------	------------

2. Vaše stanovisko k obsahu vzdělávací akce:

<input type="checkbox"/>	velmi spokojen	<input type="checkbox"/>	spokojen	<input type="checkbox"/>	nespokojen
--------------------------	----------------	--------------------------	----------	--------------------------	------------

- Co Vás nejvíce zaujalo a proč:
- Co dle Vás uplatníte v praxi:

3. Vaše stanovisko ke školiteli

- Srozumitelnost a logičnost výkladu

<input type="checkbox"/>	velmi spokojen	<input type="checkbox"/>	spokojen	<input type="checkbox"/>	nespokojen
--------------------------	----------------	--------------------------	----------	--------------------------	------------

- osobnost školitele

<input type="checkbox"/>	velmi spokojen	<input type="checkbox"/>	spokojen	<input type="checkbox"/>	nespokojen
--------------------------	----------------	--------------------------	----------	--------------------------	------------

Příloha E - Návrh rozvojového listu mistra



<i>Jméno</i>	
Současná pozice ve firmě	Vedoucí mistr/mistr

SILNÉ STRÁNKY	SILNÉ STRÁNKY
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ROZVOJOVÉ POTŘEBY

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Rozvojové potřeby – projednat s vedoucím mistrem a personalistou	Splněno
01		
02		
03		

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bronislava Kulíšková

Obor: 6208T180 – Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia:kombinované studium

Název práce: Vzdělávání ve firmě a odborný rozvoj zaměstnance

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 68

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 19

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:0

Počet internetových zdrojů:14

Počet ostatních zdrojů:0

Vedoucí práce: prof. JUDr. Vojtěch Tkáč, CSc