

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

Pavla KLEVETOVÁ

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

**Vzdělávání a profesní růst zaměstnanců jako  
nástroj zlepšování fungování organizace**

Pavla Klevetová

Bakalářská práce

2011

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla KLEVETOVÁ**  
Osobní číslo: **E08843**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**  
Název tématu: **Vzdělávání a profesní růst zaměstnanců jako nástroj  
zlepšování fungování organizace**  
Zadávající katedra: **Ústav veřejné správy a práva**

### Zásady pro vypracování:

1. Systém podnikového vzdělávání
2. Analýza současného systému vzdělávání
3. Systematické podnikové vzdělávání
4. Nové a moderní výuky pracovníků
5. Výzkumná sonda na konkrétní organizaci

Rozsah grafických prací: —  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Garda, 1999. 963 stran. ISBN 80-7169-614-5.  
HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Garda, 2007. 233 stran. ISBN 978-80-247-1457-8. 233  
KLEIBL, J. a kol. Metody personální práce. VŠE, Praha: 1995. 160 stran. ISBN 80-7079-413-5.  
KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Garda, 2003. 248 stran. ISBN 80-247-0602-4.  
GIDDENS, A. Sociologie. Praha: Argo, 1999. 595 stran. ISBN 80-7203-124-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Mandys**  
Ústav veřejné správy a práva

Datum zadání bakalářské práce: **14. června 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2011**

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kořená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 14. června 2010

**Prohlašuji:**

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Moravské Třebové dne 28. 3. 2011

Pavla Klevetová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Janu Mandysovi za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Ráda bych také poděkovala rodině za podporu při studiu.

## **SHRNUTÍ**

Bakalářská práce analyzuje vzdělávání pracovníků v organizaci. Jaké jsou metody vzdělávání pracovníků a jejich naplňování v praxi.

Teoretická část vychází z použité literatury, která je uvedena na konci této práce. V praktické části je charakterizován výzkum vzdělávání pracovníků ve společnosti Miltra B, s. r. o. a dále je proveden výzkum pomocí rozhovoru s ředitelem a personální ředitelkou této společnosti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Podnikové vzdělávání, vzdělávání pracovníků, výuky pracovníků, rozvoj pracovníků, výzkum vzdělávání pracovníků

## **TITLE**

Education and professional growth employees like instrument of improving operation organization

## **ABSTRACT**

The thesis analyzes the training of staff in the organization. What are the methods of training staff and their implementation in practice.

The theoretical part is based on the literature, which is at the end of this work. The practical part is characterized by research workers in education of company MILTRA B Ltd. and a survey by interview with the director and staff director of the company.

## **KEYWORDS**

Business Education, staff training, teaching staff, development workers, educational research workers

# OBSAH

ÚVOD. ....	5
1 SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ. ....	6
1.1 Pojmy. ....	6
1.1.1 Definice vzdělávání. ....	6
1.1.2 Podnikové vzdělávání. ....	7
1.2 Koncepce firemního vzdělávání. ....	9
1.3 Plán a realizace vzdělávání pracovníků v organizaci. ....	10
1.3.1 Vzdělávání pracovníků jako nezbytná součást personální práce každého podniku. ....	10
1.3.2 Oblasti vzdělávání. ....	12
1.3.3 Přístupy ke vzdělávání zaměstnanců. ....	12
1.4 Vzdělávací cyklus. ....	13
1.4.1 Identifikace potřeby vzdělávání. ....	13
1.4.2 Plánování vzdělávání pracovníků. ....	13
1.4.3 Plán vzdělávání by měl odpovídat na otázky: ....	14
1.4.4 Metody vzdělávání. ....	14
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ. ....	17
2.1 Základní východiska a hlavní typy dalšího odborného vzdělávání a přípravy dospělých. ....	17
2.1.1 Typy dalšího odborného vzdělávání. ....	17
2.1.2 Vzdělávání dospělých v roce 2007. ....	18
2.2 Způsoby vzdělávání a poskytovatelé. ....	23
2.2.1 Motivace. ....	23
2.2.2 Bariéry. ....	24
2.2.3 Podniková vzdělávací zařízení. ....	24
2.3 Interní vzdělávání. ....	25
2.4 Externí vzdělávání. ....	26
3 SYSTEMATICKÉ PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ. ....	28
3.1 Funkce vzdělávání. ....	29
3.2 Oblasti vzdělávání. ....	30
3.3 Vzdělávání během orientace a adaptace. ....	32



3.3.1	Důvody pro systematické vzdělávání během adaptačního procesu. . . . .	32
3.4	Vzdělávání během outplacementu. . . . .	33
3.5	Výhody systematického vzdělávání. . . . .	34
4	NOVÉ A MODERNÍ VÝUKY PRACOVNÍKŮ. . . . .	37
4.1	Plánování osobního rozvoje pracovníků. . . . .	37
4.2	Řízení kariéry pracovníků. . . . .	39
4.3	Rozvoj pracovníků. . . . .	43
4.3.1	Rozvoj kompetencí, které zaměstnanec na dané pozici nemá na dostačující úrovni. . . . .	44
4.3.2	Rozvoj kompetencí, které zaměstnanec bude potřebovat pro plnění budoucích cílů a úkolů (v souladu s kariéřním plánem, změnou pracovní pozice, změnou pracovní náplně, novými cíli) . . . . .	44
5	VÝZKUM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V KONKRÉTNÍ ORGANIZACI. . . . .	47
5.1	Zajištění rozvoje kvalifikace zaměstnanců na základě plánu výcviku dle požadavků vedoucích jednotlivých útvarů. . . . .	47
5.2	Výběr a hodnocení dodavatelů služeb v oblasti výcviku. . . . .	48
5.3	Přípravná etapa dotazníkového šetření. . . . .	48
5.3.1	Cíle šetření. . . . .	48
5.3.2	Metodika získávání údajů. . . . .	49
5.3.3	Základní popis souboru. . . . .	50
5.3.4	Interpretace dotazníku. . . . .	52
5.4	Výzkum pomocí rozhovoru. . . . .	56
5.4.1	Rozhovor s ředitelem společnosti. . . . .	56
5.4.2	Rozhovor s ředitelkou personálního oddělení. . . . .	57
	ZÁVĚR. . . . .	61
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	
	SEZNAM TABULEK	
	SEZNAM GRAFŮ	
	SEZNAM OBRÁZKŮ	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

# ÚVOD

Jako téma bakalářské práce jsme si zvolili „Vzdělávání a profesní růst zaměstnanců jako nástroj zlepšování fungování organizace“. Toto téma jsme si vybrali hlavně proto, že vzdělávání pracovníků patří mezi hlavní a důležité složky fungování organizace. Řídící jednotky v každých společnostech vzdělávají své pracovníky jinými způsoby, ať už interně nebo externě. Vzdělávání pracovníků především zahrnuje vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti, prohlubování kvalifikace, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci a profesní rehabilitaci.

V bakalářské práci je popsáno podnikové vzdělávání a jeho koncepce, plán a realizace vzdělávání pracovníků v organizaci a vzdělávací cyklus. Dále je provedena analýza současného systému vzdělávání. Ta zahrnuje vzdělávání dospělých v roce 2007.

**Prvním cílem této bakalářské práce je na základě dotazníkového šetření zjistit, jak jsou pracovníci společnosti Miltra B, s. r. o. vzděláváni, motivováni a kvalifikováni a zda mají možnost rozvíjet svůj profesní růst. Druhým cílem bylo zjistit pomocí rozhovoru s ředitelem společnosti a ředitelkou personálního oddělení, jaké školení je v brzké době připraveno pro zaměstnance, zda si ho hradí sami či nikoliv, jestli se jejich poznatky odráží v provedené práci a zda jim hrozí nějaké postihy pokud se nezúčastní vzdělávací akce.** Součástí bakalářské práce je systematické podnikové vzdělávání, které zahrnuje funkce a oblasti vzdělávání, vzdělávání během orientace a adaptace, vzdělávání během outplacementu a na závěr této kapitoly jeho výhody. Další kapitolou jsou nové a moderní výuky pracovníků. Zde je uveden plán osobního rozvoje pracovníků, řízení kariéry pracovníků a jejich rozvoj.

Výzkum vzdělávání pracovníků v konkrétní organizaci je kapitolou závěrečnou. Zde je proveden výzkum pomocí anketního šetření, který obdrželi všichni výrobní a technicko-hospodářští pracovníci společnosti Miltra B, s. r. o. Na základě vyplněných dotazníků bylo provedeno vyhodnocení a následná interpretace. Druhou částí této kapitoly byl výzkum pomocí rozhovoru, s ředitelem této společnosti a s ředitelkou personálního oddělení. Bakalářská práce je doplněna přílohami k jednotlivým kapitolám.

# 1 Systém podnikového vzdělávání

V této kapitole je charakterizován pojem podnikové vzdělávání a vysvětleny důležité pojmy, které se týkají této problematiky. V další části je popsán plán a realizace vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

## 1.1 Pojmy

Dovednost – „Schopnost člověka provést určitou operaci (úkon, práci). Naprosto obecně dovednost znamená, že člověk má dostatečné informace, aby byl schopen identifikovat, o jaký úkon se jedná, jaké vybavení potřebuje a jaký musí použít postup včetně potřebné zručnosti.“ (CONTROS; 2011)

Rozvoj – Rozvojem rozumíme systematické, soustavné zlepšování a rozšiřování znalostí.

Systém - Systém tvoří různá pravidla a data (záznamy o tom, co se očekává a co se udělalo).

Znalosti - Informace rozšířené o pochopení souvislostí a možností využití. Aplikovatelné informace využitelné pro zvýšení kvality a produktivity práce.

Způsobilost - Zjednodušeně je způsobilost "oprávnění" či schopnost dělat nějakou práci.

### 1.1.1 Definice vzdělávání

„Vzdělávání je proces osvojování znalostí, dovedností a postojů. Tento proces probíhá učením během výuky, získáváním zkušeností a podobně. Výsledkem vzdělávacího procesu je vzdělání, což je systém vědomostí člověka rozvíjející jeho poznávací a praktické činnosti, kterými se kultivují jeho vlastnosti a ovlivňují jeho postoje. Teorií vzdělávání se zabývá didaktika, která zkoumá formy, postupy a cíle výuky.“ (WIKIPEDIE; 2010<sup>1</sup>)

---

<sup>1</sup> [cit. 2011-02-03]. Dostupné na

WWW:<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Vzd%C4%9B1%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD>>; 2010.

Podle Hroníka, F. (2007) je vzdělávání pracovníků personální činnost zahrnující následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností. Jde v podstatě o tzv. doškolení, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
- Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí jí organizovaného vzdělávání pracovníků.
- Organizace však nezískává vždy nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě a v plné míře vykonávat požadovanou práci. Zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškolenovat, přeškolenovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka.
- Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje formování osobnosti pracovníka.

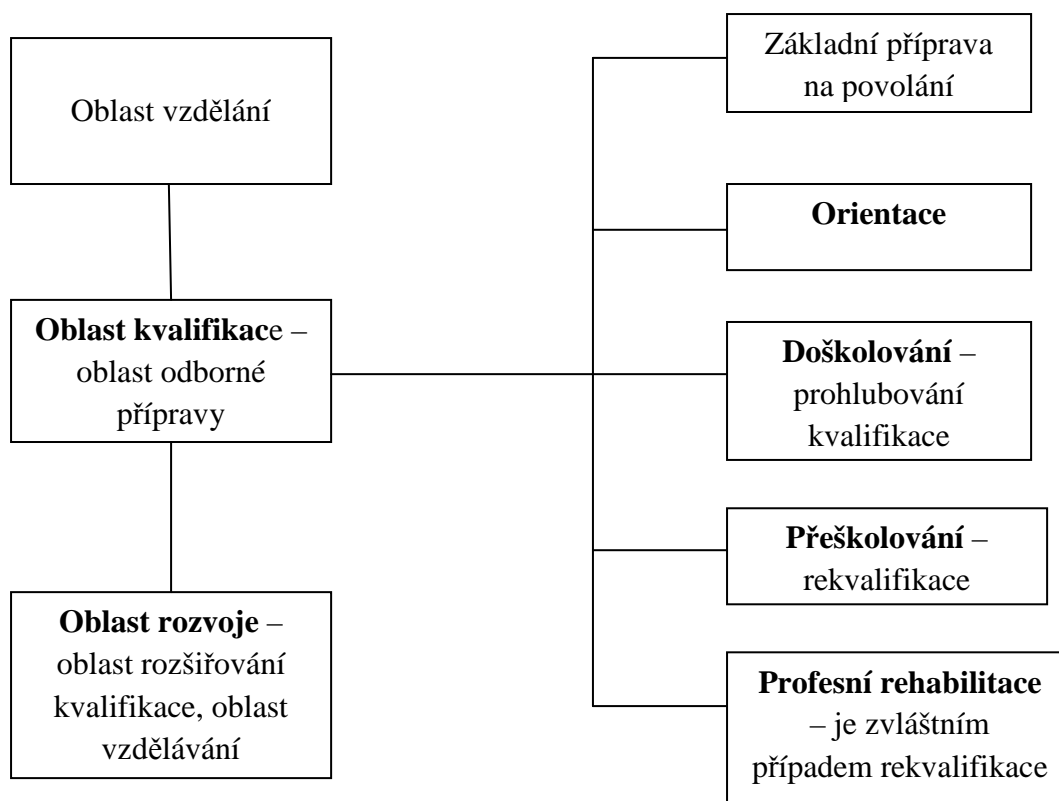
### **1.1.2 Podnikové vzdělávání**

Bartoňková, H. (2010) definuje podnikové vzdělávání jako vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje vzdělávání v podniku, i mimo podnik, či vzdělávání na pracovišti. Jde především o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace.

Jeho cílem není pouze předávání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci, která představuje nejúčinnější motivační nástroj pracovníků. V podnikovém vzdělávání dochází ke sjednocování osobních a podnikových cílů.

„Podnikové vzdělávání zahrnuje:

1. vzdělávání v rámci adaptačního procesu a příprava pracovníků k pracovní činnosti,
2. prohlubování kvalifikace (doškolení) – pokračování odborné přípravy v oboru,
3. zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje),
4. rekvalifikace (přeškolení) – formování pracovní schopnosti člověka, která směřuje k osvojení si nového povolání,
5. profesní rehabilitaci – opěťovaná zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci“ (Bartoňková, H.; 2010, s.18).



**Obrázek č. 1** Systém formování pracovních schopností člověka (Bartoňková, H.; 2010, s.18)

Bartoňková, H. (2010) také hovoří o tom, že podnikové vzdělávání je jednou ze základních personálních činností. Souvisí s plánováním lidských zdrojů, s náborem, s výběrem pracovníků a součástí protifluktuálních opatření. Podnikové vzdělávání je jednoznačně investicí do lidských zdrojů. Z praxe vyplývá, že konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, v nichž je rychlost učení větší než rychlost změn v jejich okolí. Pro teorii podnikového vzdělávání je používán pojem podniková pedagogika.

## 1.2 Koncepce firemního vzdělávání

Koncepce vzdělávání představuje určení nějakého základního smyslu vzdělávání, jeho pojetí, postavení v organizaci. Koncepce je konkretizací strategie vzdělávání.

Bartoňková, H. (2010) rozděluje tvorbu koncepce vzdělávání do těchto kroků:

- základem nové koncepce vzdělávání je detailní zpracování popisů všech pracovních činností. Tyto popisy obsahují veškeré údaje o každém pracovním místě z hlediska kompetencí, vztahů nadřízenosti a podřízenosti i konkrétní odpovědnosti;
- pro každou pracovní činnost jsou zpracovány kvalifikační požadavky;
- ověření způsobilosti (testování odborné způsobilosti, hodnocení pracovníků, atd.);
- vnitřní pravidla – upravující organizaci, koordinaci a financování vzdělávání tak, aby zapadlo do koncepce personálního managementu;
- zahrnujeme sem i tzv. součinnost, respektive spolupráci s dalšími institucemi (dodání lektorů, analýza vzdělávacích potřeb atd.).

S koncepcí vzdělávání úzce souvisí systém vzdělávání. Tzv. plán vzdělávání můžeme sestavit z koncepce a systému vzdělávání.

## **1.3 Plán a realizace vzdělávání pracovníků v organizaci**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří ve většině organizací ke klíčovým úkolům. Aby podnik efektivně fungoval, měl by si zvolit vhodné pracovníky na různé pracovní pozice, a také se věnovat rozvoji jejich znalostí a schopností. Za tímto účelem je nutné vytvořit plán vzdělávání zaměstnanců, a poté ho správně realizovat.

Milkovich, G. (1997) se zabýval tím, že školení zaměstnanců se musí plánovat i kvůli nákladům. Při vládních i podnikových školeních často vznikají náklady spojené s administrativním zmatkem, které nesouvisí s cíli nebo aktivitami personalistů. Tyto dodatečné náklady lze redukovat vhodným plánem vzdělávání.

### **1.3.1 Vzdělávání pracovníků jako nezbytná součást personální práce každého podniku**

Většina majitelů nebo vedoucích pracovníků malých podniků podceňují potřebu vzdělávání svých pracovníků.

Koubek, J. (2003) hovoří o tom, že mezi našimi majiteli malých podniků se lze často setkat i s názorem, že je věcí pracovníka samotného, aby si ve svém vlastním zájmu, v zájmu své vlastní zaměstnatelnosti prohluboval a rozšiřoval znalosti a dovednosti a přizpůsoboval své pracovní schopnosti požadavkům pracovního místa a podniku.

Je pochopitelné, že u malého podniku se nebude provádět soustavné, systematické vzdělávání pracovníků, tak často a v takové podobě, v jaké se to provádí ve velkých podnicích. Dále Koubek, J. (2003) tvrdí, že nepůjde o vzdělávání hromadné, kampaňovité, ale spíše o vzdělávání zaměřené na konkrétního jedince, individualizované, vzdělání průběžné a soustavné, vzdělávání, v němž malý podnik hraje méně roli organizátora a více roli usnadňovatele a podporovatele.

Podnik by měl věnovat patřičnou pozornost na vzdělávání pracovníků, zejména jde-li o podnik usilující o expanzi či maximální pružnost svého programu výrobků a služeb.

Koubek, J. (2003) rozděluje malý podnik na tři rozhodující důvody pro vzdělávání pracovníků:

1. Malý podnik bývá za normálních okolností na trhu práce poněkud znevýhodněn (nemůže např. nabízet takové sociální výhody a jistotu dlouhodobého zaměstnání jako velké podniky, častěji potřebuje pracovníky širšího odborného profilu) a je pro něj obtížnější získávat již náležitě odborně připravené pracovníky. Mnohdy musí nové přijaté pracovníky zaškolovat a doškolovat, popřípadě adaptovat na podnikové zvláštnosti v povaze práce a v používané technice a technologii.
2. Malý podnik musí být přizpůsobivý a pružně reagovat na požadavky trhu. Přizpůsobiví a pružní musejí být i jeho pracovníci. Musejí si pružně osvojovat znalosti a dovednosti potřebné k plnění nových a často velmi různorodých úkolů. Ve světě jsou to právě malé podniky, které se daleko pružněji než podniky velké chopí příležitostí poskytovaných novými objevy a vynálezy, k tomu však musejí soustavně připravovat i své pracovníky.
3. Vzdělávání pracovníků, v první řadě zvyšování a rozšiřování jejich kvalifikace, je jedním z nejvýznamnějších zdrojů zvyšování produktivity práce, stroji, materiálem, energií, finančními prostředky apod. Samozřejmě i nástroj zvyšování spokojenosti zákazníků a v neposlední řadě nástroj formování harmonických pracovních vztahů v podniku.

Vzdělávání pracovníků tedy zajišťuje, aby měli potřebné znalosti a dovednosti k uspokojivému vykonávání práce nejen v současné době, ale i v budoucnu. Majitelé i vedoucí pracovníci malých podniků si musejí uvědomit, že řídit podnik v současných tržních podmínkách, které jsou vysoce proměnlivé, je řízením v nejistotě. Právě na tuto vysokou proměnlivost musí být připraven každý pracovník podniku a podnik by mu měl výrazně pomáhat, ve svém vlastním zájmu. Pracovníci musí přizpůsobovat své pracovní schopnosti měnící se požadavkům práce a připravovat se na zvládnutí budoucích požadavků. „Podnik tak investuje do své pružnosti a do současné i budoucí úspěšnosti a konkurenceschopnosti“ (Koubek, J.; 2003, str. 139).



### 1.3.2 Oblasti vzdělávání

- **„Oblast všeobecného vzdělávání** – Zde se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti. Tato oblast je orientovaná především na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. V této oblasti se neuplatňuje aktivita organizací.
- **Oblast odborného vzdělávání** (oblast formování kvalifikace) – Jde o proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností a jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Tato oblast je tedy orientovaná na zaměstnání, zahrnuje základní přípravu na povolání a doškolování (prohlubování kvalifikace). Zvláštním případem je přeškolení a stále častěji se do této oblasti zahrnuje i orientace pracovníků.
- **Oblast rozvoje lidských zdrojů** – Tato oblast představuje nový pohled a novou koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci, je orientována na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku“ (Koubek, J.; 2003, str. 139-140).

### 1.3.3 Přístupy ke vzdělávání zaměstnanců

Tureckiová, M. (2004) dělí přístupy ke vzdělávání zaměstnanců následovně:

- 1) Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí – Reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy a vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací, a které pro svou nahodilost nemohou mít ani skutečně vzdělávací či rozvojový efekt.
- 2) Systematický přístup – Ten se snaží propojit podnikovou strategii a systém podnikového vzdělávání. Z hlediska tohoto přístupu je podnikové vzdělávání systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností, respektive jejich prostřednictvím dochází ke změnám v pracovním chování. Dotýká se tak i motivace a způsobů motivování zaměstnanců.
- 3) Koncepce učící se organizace – Jedná se o komplexní model rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu. V takové organizaci se pracovníci učí průběžně, což se nazývá kontinuální rozvoj, také a především z každodenní zkušenosti. Jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení

probíhalo rychleji než změny vynucené okolím. Firma se prostřednictvím učení svých členů stává způsobilou vytvářet, shromažďovat, přenášet, upravovat a aplikovat znalosti v širokém rámci vnitřního i vnějšího prostředí a dle potřeby modifikovat své chování.

Z předchozích přístupů je patrný nejvhodnější systematický přístup. Zahrnuje opakující se vzdělávací cyklus, který navazuje na strategii podniku, což přináší řadu výhod, které jsou popsány v kapitole 3 Systematické podnikové vzdělávání.

## **1.4 Vzdělávací cyklus**

Vzdělávací cyklus dle Koubka, J. (2007) zahrnuje čtyři oblasti, které na sebe navazují:

- Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace
- Plánování vzdělávání
- Realizace vzdělávacího procesu
- Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů

### **1.4.1 Identifikace potřeby vzdělávání**

Koubek, J. (2007) hovoří o tom, že identifikace potřeb v oblasti vzdělávání představuje obtížný problém. Kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Lze je měřit a posuzovat pouze velmi primitivními způsoby, např. stupněm dokončeného vzdělání.

Proto je identifikace potřeb organizace v oblasti vzdělávání a kvalifikace založena na odhadech a aproximativních postupech. Pro tyto účely jsou využívány různé zdroje, obvykle jde o údaje týkající se celé organizace, údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností a údaje o jednotlivých pracovnících.

### **1.4.2 Plánování vzdělávání pracovníků**

Koubek, J. (2007) uvádí, že fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků. Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich

vyplývající návrhy programů a rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřesňují a projednávají, až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program se pak dále specifikuje, takže v definitivní podobě vymezuje oblasti, na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v poslední řadě pak časový plán vzdělávání.

### **1.4.3 Plán vzdělávání by měl odpovědět na otázky:**

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
- Komu?
- Jakým způsobem?
- Kým?
- Kdy? Kde?
- Za jakou cenu a s jakými náklady?
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?

### **1.4.4 Metody vzdělávání**

Koubek, J. (2007) člení metody vzdělávání na dvě části:

- Metody používané při výkonu práce – instruktáž, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady
- Metody používané mimo pracoviště – přednáška, přednáška spojená s diskuzí, demonstrování, případové studie, work shop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre, outdoor training, E-learning

### **Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu**

Problémem je stanovení kritérií hodnocení. Podle Koubka, J. (2007) existuje velká řada kritérií a postupů hodnocení. Např. porovnání výsledků vstupních testů s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu.

Správné naplánování a realizace vzdělávacího programu jistě patří k nejdůležitějším úkolům v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Se správným plánem lze ušetřit značnou sumu peněz, která může být vynaložena efektivněji.

Pro každou organizaci i pracovní pozici uvnitř organizace je nutný individuální přístup. Každá vzdělávací metoda má své výhody i nevýhody, které je nutné brát při rozhodování v úvahu. Stejně jako u ostatních personálních činností je základem individuální tvorba plánu.

Individuální přístup však může zvyšovat náklady. Proto je nutné optimálně sladit standardizované metody a osobitý přístup ke vzdělávání zaměstnanců. To je obtížný úkol, který mimo jiných povinností čeká na personalisty a jiné manažery.

Po charakteristice systému podnikového vzdělávání bude následovat analýza současného systému vzdělávání.

**Kapitola byla zpracována s použitím následujících zdrojů informací:**

- [1] CONTROS. *Systém podnikového vzdělávání*. 2011. [cit. 2011-02-03]. Dostupné na WWW:<[http://www.contros.cz/produkty/nabidka/09\\_vzdelavani\\_rozvoj.htm](http://www.contros.cz/produkty/nabidka/09_vzdelavani_rozvoj.htm)>.
- [2] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vydání 1. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [4] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. 2. Praha : Grada, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [5] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 97-880-7261-168-3.
- [6] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Human resource management*. 8th ed. Chicago : Irwin, 1997. 693 s. ISBN 02-56193-54-1.
- [7] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [8] WIKIPEDIE. *Otevřená encyklopedie – definice vzdělávání*. 2010. [cit. 2010-02-03]. Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Vzd%C4%9B1%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD>>.

## **2 Analýza současného systému vzdělávání**

Tato kapitola je především zaměřena na další odborné vzdělávání a na vzdělávání dospělých v roce 2007. Dále jsou uvedeny způsoby vzdělávání a jejich poskytovatelé a na závěr této kapitoly je vysvětleno interní a externí vzdělávání.

### **2.1 Základní východiska a hlavní typy dalšího odborného vzdělávání a přípravy dospělých**

Vzdělávání dospělých má delší tradici na školách, v určitých profesích a oblastech podnikového vzdělávání.

#### **2.1.1 Typy dalšího odborného vzdělávání**

V současné době se další odborné vzdělávání uskutečňuje některou z následujících forem podle Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (dále jen MŠMT):

- studium dospělých ve školách vedoucích k dosažení stupně vzdělání;
- vzdělávání zaměstnanců podniků a dalších organizací;
- specifické vzdělávání pracovníků určitých resortů a odvětví;
- rekvalifikace uchazečů o zaměstnání;
- zájmové vzdělávání.

MŠMT na svých webových stránkách (<http://www.msmt.cz/vzdelavani/system-vzdelavani-v-cr>) v přehledové zprávě uvádí, že vzdělávání zaměstnanců podniků a dalších organizací se ve své většině vyvinulo do současné podoby až během posledních 15 let. Delší vývoj a tradici má pouze jedna jeho součást, a to povinné vzdělávání pracovníků stanovených povolání, jehož absolvování ukládají příslušné právní normy. Na počátku ekonomické transformace došlo k několikaletému útlumu podnikových vzdělávacích aktivit v důsledku restrukturalizace a platební neschopnosti podniků. Postupná změna byla zaznamenána až po roce 1994 zejména v souvislosti s přílivem zahraničního kapitálu, který přinesl progresivní pojetí rozvoje lidských

zdrojů. Nedostatek nabídky vyšší kvalifikací pracovních sil a některých profesí na trhu práce přinutil podniky se více angažovat ve vzdělávání vlastních pracovníků.

Dále MŠMT zmiňuje, že rozhodování o hlavních rysech vzdělávání zaměstnanců podniků, např. o jeho rozsahu, obsahovém zaměření, poskytovatelích nebo financování, se uskutečňuje na úrovni podniků. Většina vzdělávacích kurzů je zajišťována prostřednictvím externích vzdělávacích institucí, pouze část kurzů je zajišťována interně prostřednictvím podnikových vzdělávacích útvarů. Výrazně nejčastějším poskytovatelem vzdělávání zaměstnanců podniků jsou soukromé vzdělávací organizace.

### **2.1.2 Vzdělávání dospělých v roce 2007**

Český statistický úřad (dále jen ČSÚ) vydal v tištěné i elektronické podobě publikaci „Další vzdělávání v roce 2007“. Prezентují se zde souhrnné výsledky prvního statistického šetření, které organizoval Eurostat od roku 2005 pod názvem Šetření o vzdělávání dospělých (AES - Adult Education Survey) ve 29 evropských zemích. Cílem šetření bylo zjistit, jaká je situace v oblasti vzdělávání dospělých a pokusit se rozšířit přístup ke vzdělávání přeměnou formálního časově omezeného školního vzdělávání v celoživotní neformální.

ČSÚ se připojil k šetření v roce 2008 v rámci grantového projektu. Náhodně bylo vybráno 7 800 domácností, ve kterých tazatelé provedli rozhovory o účasti na formálním, neformálním vzdělávání, obsahové náplni, nákladech respondentů na vzdělávání, o informálním učení, dále o účasti v kulturním životě, o využití IT, o dosažených znalostech cizích jazyků a důvodech neúčasti ve vzdělávání. Do šetření byli zapojeni respondenti ve věku 25–64 let (referenční věk). Po přepočtu na celou populaci základní soubor zahrnoval 6 045 tisíc osob.

Výsledky ČSÚ zveřejněné na webových stránkách (<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/3313-09>) ve 3. kapitole Dalšího vzdělávání dospělých ukázaly, že v roce 2007 se účastnilo formálního nebo neformálního vzdělávání 2 276 tis. osob (37,7 %) v referenčním věku. Do formálního vzdělávání se zapojilo 233,3 tis. studujících (3,9 %), v porovnání s muži (3,4 %) byla mírně vyšší účast žen (4,3 %). Opačně tomu bylo v případě volnějšího způsobu získávání poznatků, v neformálním vzdělávání, kterého se účastnilo 2 141,6 tis. osob (35,4 %). Poměrně vyšší byla účast mužů (39,6 %), než žen (31,2 %). Zapojení žen

je v mladším věku ovlivněno plněním povinností vyplývajících z mateřské role, ve věku starším rychlejším odchodem do důchodu, a proto i nižší potřebou vzdělávání souvisejícího se zaměstnáním (mladších žen se účastnilo 15,5 % a starších 11,2 %).



## Vzdělávání dospělých v roce 2007

Ukazatel	Celkem dospělí 25-64 let	z toho účastníci ve vzdělávání							
		formálním	neformálním	informálním	součet <sup>*)</sup>	formálním	neformálním	informálním	součet <sup>*)</sup>
		absolutní hodnoty v tis.				relativní hodnoty v %			
<b>Celkem</b>	<b>6 045</b>	<b>233</b>	<b>2 142</b>	<b>3 304</b>	<b>5 679</b>	<b>3,9</b>	<b>35,4</b>	<b>54,7</b>	<b>94</b>
v tom podle pohlaví:									
muži	3 038	104	1 203	1 678	2 986	3,4	39,6	55,2	98
ženy	3 007	129	938	1 626	2 693	4,3	31,2	54,1	90
v tom podle věku:									
25–34 let	1 570	154	596	933	1 683	9,8	38,0	59,4	107
35–49 let	2 153	66	940	1 233	2 239	3,1	43,7	57,2	104
50–64 let	2 322	13	605	1 138	1 757	0,6	26,1	49,0	76
v tom podle dokončeného vzdělání:									
ZŠ	749	5	109	239	353	0,7	14,5	32,0	47
SŠ	4 420	144	1 533	2 373	4 050	3,2	34,7	53,7	92
VŠ	875	85	500	692	1 276	9,7	57,1	79,0	146
v tom podle ekonomického statusu:									
zaměstnaní	4 435	161	2 037	2 582	4 779	3,6	45,9	58,2	108
nezaměstnaní	248	4	29	113	146	1,5	11,8	45,6	59
ekonomicky neaktivní	1 362	69	76	609	753	5,0	5,6	44,7	55
v tom podle oblasti:									
nad 500 obyvatel/km <sup>2</sup>	1 890	103	699	1 258	2 060	5,4	37,0	66,6	109
100–500 obyvatel/km <sup>2</sup>	1 640	60	539	847	1 445	3,7	32,8	51,6	88
pod 100 obyvatel/km <sup>2</sup>	2 515	70	904	1 199	2 174	2,8	35,9	47,7	86

<sup>\*)</sup> účastník se mohl vzdělávat ve více formách vzdělávání

**Tabulka číslo 1.** Vzdělávání dospělých v roce 2007 (cit. Český statistický úřad; 2007)

Co se věkových skupin (25-34, 35-49, 50-64) týče, nejaktivnější skupinou byli lidé ve věku od 35 do 49 let, a to zejména v neformálním vzdělávání (účast 43,7 %), v rámci formálního vzdělávání však studovalo značně více příslušníků nejmladší věkové skupiny od 25 do 34 let (9,8 %). V souladu s předpoklady míra účasti na formálním vzdělávání s věkem klesá (9,8 %, 3,1 % a 0,6 % respektive). V případě neformálního vzdělávání tomu tak není, nejvíce se mu věnují, zřejmě s ohledem na odstup od školního vzdělávání a potřeby vyplývající ze zaměstnání, osoby ve střední věkové skupině (38 %, 43,7 % a 26,1 %).

ČSÚ dále uvádí, že nejdostupnější formou dalšího vzdělávání je informální učení (sebevzdělávání, kde není přítomen lektor, nelze zahrnout do formálního nebo neformálního vzdělávání). V souladu s výsledky zjišťování se tímto způsobem učilo 3 303,9 tis. osob, tj. 54,7 % osob v referenčním věku, což bylo v absolutním počtu o 39 % více než v obou zbývajících formách dalšího vzdělávání dohromady.

O znalosti cizích jazyků, výsledky šetření ukázaly, že 31,9 % osob v referenčním věku neovládá žádný cizí jazyk (ke slovenštině se nepřihlíželo). O něco lépe na tom jsou ženy, z nichž 70,4 % uvedlo, že alespoň v minimální míře jeden cizí jazyk ovládá. Mužů takto odpovědělo 65,8 %. Příznivě lze hodnotit, že nejrozšířenějším cizím jazykem je angličtina (byla uvedena ve 36,5 % odpovědí na danou otázku), následována ruštinou (31,6 %) a němčinou (27,1 %).

Významné zjištění ČSÚ se týkalo využití PC a internetu jak při studiu, tak i v jiných běžných činnostech. Jen asi desetina studentů formálního vzdělávání nevyužívala při studiu internet či počítač off-line. V souladu s předpoklady byl největší podíl těch, kteří nevyužívali výpočetní techniku v nejstarší věkové skupině studentů (34,4 %), mezi nezaměstnanými (23,5 %) a studujícími se základním vzděláním (15,1 %). Nepochybně nižší využití výpočetní techniky provázelo neformální studium. Více než 62 % účastníků této formy vzdělávání uvedlo, že počítač vůbec nevyužívá. Týkalo se to zejména lidí se základním vzděláním (80 %) a starších věkových ročníků (65 %). Naopak mladší lidé, vysokoškoláci a obyvatelé měst využívali výpočetní techniku nejvíce.

MŠMT uvádí, že specifické vzdělávání pracovníků určitých resortů či odvětví je zpravidla upraveno zákonem, vyhláškou nebo jiným rezortním či odborovým předpisem. Resortní vzdělávací instituty jsou zřizovány a podřízeny přímo jednotlivým ministerstvům. Hlavními úkoly těchto institutů jsou řízení a provádění školení pracovníků ve specializačních kurzech a na výběrových pracovištích, vypracování učebních plánů pro odbornou výchovu pracovníků, jejich metodické řízení a kontrola. Specifické vzdělávání pracovníků je tradičně rozvíjeno zejména ve zdravotnictví, energetice, veřejné správě, školství, dopravě, vnitru a obraně.

Dle informací poskytovaných MŠMT vyplývá, že rekvalifikace uchazečů a zájemců o zaměstnání, popř. dalších skupin osob se začal rozvíjet po r. 1990 s budování služeb zaměstnanosti a s narůstající nezaměstnaností.

Na rekvalifikace, nástroj aktivní politiky zaměstnanosti, jak uvádí ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) šlo v roce 2009 více než 388 milionů Kč. Z toho bylo téměř 269 milionů Kč z Evropského sociálního fondu. Úřady práce tak podpořily 44 354 rekvalifikací pro 39 831 uchazečů nebo zájemců o práci (někteří absolvovali více kurzů). To je o 622 rekvalifikací více než v roce 2008. Nové pracovní uplatnění do 12 měsíců od ukončení kurzu našlo 32,3 % loňských rekvalifikantů. Průměrné náklady na uchazeče, který se účastnil jednoho rekvalifikačního kurzu, v roce 2009 byly 6 439 Kč.

Dle MPSV úřady práce hradí kromě nákladů na rekvalifikační kurz i výdaje účastníka spojené s absolvováním rekvalifikace. Tzn. například prokázané výdaje na jízdné, ubytování, stravné a pojištění pro případ škody způsobené uchazečem rekvalifikačnímu zařízení. Finanční prostředky na rekvalifikační kurzy dostávají úřady práce ze státního rozpočtu a Evropského sociálního fondu prostřednictvím Národního individuálního projektu. Rekvalifikace pro uchazeče představuje získání nových znalostí a dovedností a zvýšení, rozšíření nebo prohloubení těch dosavadních, včetně jejich udržování nebo obnovování. Zvyšují se tak šance nezaměstnaných lidí najít si nové pracovní uplatnění.

## 2.2 Způsoby vzdělávání a poskytovatelé

Vzdělávání dospělých dle MŠMT zajišťují:

- školy- převážně střední a vysoké školy
- neškolské instituce
  - organizace pro své zaměstnance (podniky, instituce, orgány státní správy, atd.)
  - neziskové organizace (nadace, církve, odbory, politické strany)
  - komerční vzdělávací instituce.

MŠMT uvádí, že společnost Donath-Burson-Marsteller provedla ve spolupráci s Asociací institucí vzdělávání dospělých ČR a společností Factum Invenio v období od 23. září do 26. října 2009 průzkum k problematice vzdělávání dospělých. Jeho cílem bylo popsat hlavní aktuální problémy a příležitosti tohoto segmentu celoživotního vzdělávání v České republice.

I laická veřejnost vnímá vzdělávání v dospělosti jako důležitou hodnotu v profesním a společenském uplatnění člověka. Současná nabídka kurzů dalšího vzdělávání je většinou považována za dostatečnou. Spontánně je komentována často nejistá kvalita nabízených kurzů a školení. Odborníci zase hovoří o nepřehledné nabídce, která brání širšímu zapojení veřejnosti do vzdělávání v dospělosti.

### 2.2.1 Motivace

Většina lidí souhlasí, že vzdělávat se v dospělosti je třeba, zejména z těchto důvodů, které udává MŠMT:

- udržet krok s dobou a být konkurenceschopný na trhu práce a ve společnosti;
- dosáhnout svých profesních cílů;
- otevřít si obzory a další možnosti;
- mít „dobrý pocit“ z osobního rozvoje;
- zajímavým způsobem využít svůj volný čas.

Motivace k dalšímu vzdělání závisí, jak uvádí MŠMT, na individuálních potřebách a schopnostech člověka. Nejsilnější vnitřní motivaci ke vzdělávání v dospělosti mají lidé ambiciózní (často mladší), kteří chtějí uspět ve svém profesním životě, a lidé s přirozeným zájmem o okolí a společnost.

Vnější motivací k dalšímu vzdělávání je podle MŠMT bezesporu ztráta zaměstnání nebo nejistota ohledně zaměstnání (v jistém smyslu tedy i mateřská dovolená, kdy je matka mimo pracovní dění). Celkově nižší motivaci mají lidé se stabilní pracovní pozicí, lidé zabezpečení a pracovní vytížení.

### **2.2.2 Bariéry**

Hlavní bariéry pro systematické vzdělávání v dospělosti jsou podle MŠMT tyto:

- finanční náročnost (zejména nezaměstnaní a matky na mateřské dovolené);
- časová náročnost (většina lidí, prioritou v dospělosti je především práce, rodina a odpočinek);
- nedostatek motivace (obecný problém u mnoha lidí, někteří jej nazývají otevřeně jako „lenost“);
- nízká informovanost (málo informací např. o rekvalifikačních možnostech);
- nedůvěra v efektivnost dalšího vzdělávání při hledání práce (popř. nízké sebevědomí starších lidí).

### **2.2.3 Podniková vzdělávací zařízení**

Dle MŠMT jsou hlavními poskytovateli vzdělávání podniková vzdělávací zařízení, která se zaměřují zejména na zabezpečování a naplňování podnikových vzdělávacích potřeb. Většina aktivit vychází ze zákonné povinnosti školit nebo z naplňování podnikových směrnic, řada dokladů o ukončených kurzech má pouze podnikovou platnost.

## 2.3 Interní vzdělávání

Interní vzdělávání je vzdělávání uvnitř podniku. Ve většině případů má firma vlastní zdroje. Je levnější než externí vzdělávání, protože firma nemusí najímat různé školící agentury, které jsou sice odborně zaměřené, proškolené a zkušené, ale na druhou stranu drahé. I když je pravdou, že se v současnosti začínají víc a víc prosazovat.

„Není pravidlem, že dobrý pracovní tým je tvořen jen dlouhodobě zaběhlými členy, kteří mají dostatečné zkušenosti a vědí co je efektivní a co není. Vzhledem k tomu, že rychlý vývoj technologií už nedává dostatek prostoru k uplatňování dlouhodobě zaběhlých metod.

I v takových oborech, které se zdají být značně konzervativními, jakým je například oblast vedení účetnictví, dochází k mnoha změnám, a to i díky vývoji softwarových systémů i díky požadavkům klientů, kteří očekávají potřebný komfort. Přistupuje se k přenosům dat elektronickou cestou, sblíží se přístupy mezi zpracovateli a uživateli, hledá se efektivní postup, který bez omezení kvality zrychlí operace a umožní sledování hospodářských výsledků. Znamená to, že nároky i na profesi účetní se neustále zvyšují a již dávno nestačí jen znalost účetní osnovy, či správných účetních postupů. Nové programy zákonitě vyžadují více znalostí, schopností se přizpůsobit a umění je správně vnímat a využívat“ (Novotný, J.; 2008).

Důležitou a podstatnou úlohou je výběr školení. Ačkoliv sestavení ročního plánu interního vzdělávání vyžaduje velkou pozornost manažerů, měli by plánovat vzdělávací akce s ohledem na pracovní proces a potřeby zaměstnanců i schopnosti přijímat nové, a opakovat již známé informace.

Správně sestavený plán vzdělávacích akcí přinese výsledky v tom, že zaměstnanci nebudou při plnění svých pracovních úkolů dělat chyby, které by byly vyvolány chybějícími znalostmi a současně je pro ně dobrým impulsem pro klidný výkon práce, v němž si je vědom všech požadavků, které jsou na něj kladeny.

## 2.4 Externí vzdělávání

Externí vzdělávání je vzdělávání mimo podnik, což je vlastně opak interního vzdělávání. Je dražší než interní vzdělávání, protože firma musí najímat různé školící agentury, které jsou odborně zaměřené, proškolené a zkušené. V této době se externí vzdělávání začíná více prosazovat.

V současné době je na trhu mnoho firem, které nabízí externí vzdělávání. Pracovníci zkoumané společnosti včetně mě, jsme byli v roce 2010 na externím školení v Praze. Školení se nazývalo Interní auditor systému managementu bezpečnosti potravin podle ISO 22000 : 2005. Společnost, která školení prováděla je součástí mezinárodní skupiny Bureau Veritas Certification, která je lídrem světového certifikačního trhu. Důvěryhodnost jejích certifikátů podtrhuje tradice a zkušenost sahající do roku 1828. Společnost poskytuje certifikační služby organizacím ve všech odvětvích průmyslu, zemědělství a služeb, má pobočky ve sto čtyřiceti zemích.

Musíme zmínit, že školení bylo na velice vysoké úrovni. Lektor, který náš školil uváděl mnoho příkladů z praxe, do kterých nás zasvětil a tím nám umožnil srovnání různých společností z hlediska bezpečnosti potravin.

Celé školení trvalo dva dny. První den byl kurz zaměřen především na systém kritických kontrolních bodů (HACCP). Dále nám byla vysvětlena struktura potravinové legislativy, obecné hygienické požadavky, standardy v potravinovém řetězci, principy systému řízení jakosti, výklad normy ISO 22000 : 2005 a již zmiňované praktické příklady. Druhý den bylo školení zaměřeno na plánování a přípravu auditu. Kde bylo zmíněno, co vše je potřebné k přípravě na audit a jak probíhá. Dále byly zmíněny následné činnosti po auditu a úloha auditora (jaký musí být, co může a nemůže dělat atp.).

Na závěr toho kurzu, jsme museli úspěšně absolvovat test, díky kterému nám byl udělen certifikát o tom, že sníme v naší společnosti dělat interní audit. Tento certifikát má platnost pět let.

Po absolvování tohoto testu, jsme obdrželi dotazník, ve kterém byly otevřené i uzavřené otázky týkající se spokojenosti s touto vzdělávací akcí.

**Kapitola byla zpracována s použitím následujících zdrojů informací:**

- [1] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [cit. 2010-11-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/3313-09>>.
- [2] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. [cit. 2010-11-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/8832/31052010.pdf>>.
- [3] MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY ČESKÉ REPUBLIKY. [cit. 2010-11-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/system-vzdelavani-v-cr>>.
- [4] NOVOTNÝ, J. *Interní vzdělávání zaměstnanců*. 2008. [cit. 2010-11-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.pomocpodnikateli.cz/interni-vzdelavani-zamestnancu>>.



### 3 Systematické podnikové vzdělávání

V této kapitole je charakterizováno systematické podnikové vzdělávání. Text je zaměřen na funkce a oblasti vzdělávání. V další části textu je rozepsáno vzdělávání během orientace a adaptace. Na závěr této kapitoly jsou uvedeny výhody tohoto systematického vzdělávání.

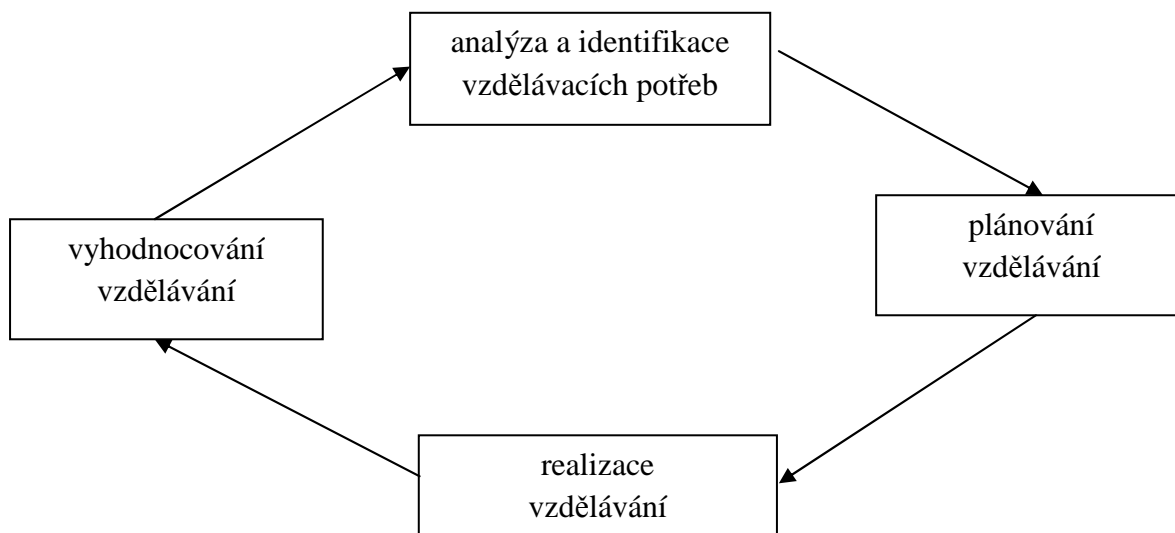
Při tomto vzdělávání dochází ke změnám v pracovním chování i ke zdokonalování dovedností a znalostí, snaží se vnést do různých systémů větší přehlednost a pořádek.

Podle Bartoňkové, H. (2010) je hlavní charakteristikou systematického vzdělávání to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje.

Hroník, F. (2007) uvádí, že pro systematickost je nezbytná patřičná organizační struktura. Nositeli systematického přístupu jsou personalisté. Ve velkých firmách se na systematickém přístupu podílí speciální struktury – oddělení rozvoje lidských zdrojů, které je ještě dále vnitřně členěno.

Dle Armstronga, M. (2002) je systém podnikového vzdělávání založen na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- definování potřeb vzdělávání;
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí, neboli plánování vzdělávání;
- využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání neboli realizace vzdělávání;
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.



**Obrázek č. 2** Fáze systému vzdělávání (Bartoňková, H.; 2010, s. 110)

### 3.1 Funkce vzdělávání

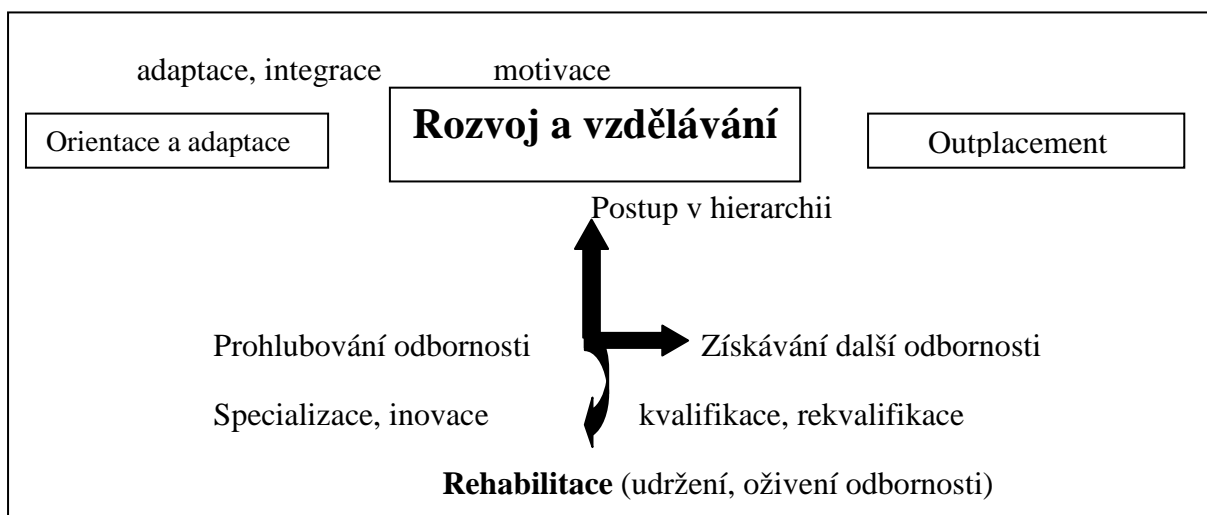
Hroník, F. (2007) rozděluje vzdělávání v organizaci na dvě základní funkce:

- rozvoj způsobilostí všeho druhu (kompetence i competency);
- zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.

Dále uvádí, že k této základní funkci, lze rozpracovat další funkce podle jejich obsahového a procesního charakteru.

- orientační a adaptační;
- integrační;
- kvalifikační;
- specializační;
- inovační a změnová;
- motivační.

Vzdělávací aktivita nenaplnuje všechny funkce stejnou měrou, ale v průběhu adaptačního procesu půjde do popředí především funkce orientační a adaptační. Ve fázi plného zapojení může být více v popředí funkce integrační a motivační (Hroník, F.; 2007).



**Obrázek č. 3** Mapa funkcí vzdělávání (Hroník, F.; 2007, s. 128)

### 3.2 Oblasti vzdělávání

Každý podnik si vzdělávání může systematizovat podle vlastního obsahu. Podle Hroníka, F. (2007) někdy bývá uplatňováno rozdělení na tvrdé a měkké kompetence. Každá z vymezených oblastí vzdělávání může být uskutečněna v různé formě – jako prezenční výuka či prostřednictvím e-learningu. Pro některé je vhodnější ve formě standardizovaného kurzu, pro jiné ve formě zakázkového řešení.

- Funkční vzdělávání
  - Projektant, obchodník, analytik a podobně má charakter odborné přípravy. Navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník zdárně a standardním způsobem vykonávat svou práci.
- Doplnkové funkční vzdělávání
  - Je rozšiřující vzdělávání. To, co je pro nějakého pracovníka funkčním vzděláváním, pro jiného je doplňkovým. Stírají se zde hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí, často má charakter zakázkového řešení. Například u projektantů někdy bývá výcvik v obchodních dovednostech, školení v jakosti a podobně pojmenováván jako nadoborová příprava.

- Manažerské vzdělávání
  - Například nácvik skupinového, týmového řešení problémů a rozvoj dalších manažerských způsobilostí. Má různé podoby.
- Jazykové vzdělávání
- IT školení
- Účelové vzdělávání
  - Stress management, efektivní telefonování a podobně má povětšinou charakter rozvoje měkkých dovedností, ale není omezeno jen na ně. Často se uplatňuje v podobě just-in-time, často má podobu standardizovaných řešení. Většina vzdělávacích aktivit, které jsou obsaženy v akčním plánu, má tento charakter.
- Školení ze zákona
  - Toto školení musejí absolvovat všichni, vyplývající ze zákona. Mají nevyběrový charakter – je pro všechny.

Vzdělávání se dále může členit podle toho, zda probíhá za chodu (on-the-job) nebo mimo chod (off-the-job).

Oblast vzdělávání	Časová souvislost	
	Za chodu (on-the-job)	Mimo chod (off-the-job)
<b>Funkční vzdělávání</b>	Rotace, on-the-job training	Přednáška
<b>Doplňkové funkční</b>	Rotace, práce na projektu	Kurz projektového řízení
<b>Manažerské vzdělávání</b>	Individuální koučink, mentoring	Leadership
<b>Jazykové vzdělávání</b>	Stáž na zahraniční pobočce	Firemní kurz
<b>IT školení</b>	Vytváření prezentací	Školení ve vytváření prezentací
<b>Účelové vzdělávání</b>	Stínování	Time management, outdoor training
<b>Školení ze zákona</b>	Instruktaž	Školení bezpečnosti práce

**Tabulka číslo 2.** Rozpis vzdělávání (cit. Hroník, F.; 2007, s. 129)

### 3.3 Vzdělávání během orientace a adaptace

Hroník, F. (2007) říká, že optimální délka trvání adaptačního procesu jsou čtyři až šest měsíců. Tedy adaptační proces obvykle přesahuje zkušební dobu, zejména u lidí disponujících znalostmi. U operátorských pozic může být délka adaptačního procesu kratší než je zkušební doba.

#### 3.3.1 Důvody pro systematické vzdělávání během adaptačního procesu

- co nejrychlejší dosáhnoutí standardní výkonnosti;
- v prvním roce od přijetí bývá největší fluktuace, která se dá významně ovlivnit kvalitou adaptačního procesu (po roce na míru fluktuace působí jiné faktory);
- dobrý start v mnohém rozhoduje o tom, do jaké „škatulky“ pracovník sám sebe zařadí a do jaké ho zařadí druzí pracovníci, což významně určuje kvalitu výkonu. (Hroník, F.; 2007)

Nejčastější úskalí adaptace podle Hroníka, F. (2007)

- přesycení informacemi a formalitami během krátké doby (nástupu);
- pověřování podřadnými úkoly, které oslabují zájem o úkoly;
- pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu, jež pracovníka předznamenává v jeho výkonu.

Struktura adaptačního procesu podle Hroníka, F. (2007)

Jde zejména o seznámení pracovníka s firmou, její historií, úspěchy, postavení na trhu a dynamikou růstu. => „kam přišel a odkud kam firma došla“

Dále je seznámen s perspektivou, cíli, filozofií, kulturou a hodnotami firmy. => „kam chce firma jít a co by měl hájit.“

Pracovník se dozví obecné naděje, které do něj firma vkládá. => “Co od něj firma očekává, jakou roli zaujme.”

Pracovník je zejména informován o odměňování, chování managementu, vztahy mezi kolegy, způsoby komunikace v organizační struktuře, sdílení informací, zdroje informací, představení managementu a rozmístění firmy a jejich lidí.

V první řadě si pracovník projde tzv. „kolečko“ na pozicích, kde jsou činnosti, které předchází a následují. Zde pracovník zjistí, na kterých lidech, respektive jejich činnostech je závislý, a kteří jsou závislí na jeho činnosti. Je mu přidělen tutor, který mu dělá průvodce adaptačním procesem.

Po projití tzv. „kolečka“ jsou pracovníkovi stanoveny termíny pro vzájemné hodnocení adaptačního procesu, úkoly a výsledky. To vše je provedeno za přítomnosti tutora a přímého nadřízeného a personalisty. Je mu také předložen projekt práce, přesný popis pracovního místa se zodpovědnostmi a příslušnými pravomocemi. Je seznámen se způsobem hodnocení práce a jeho konkrétními ukazateli, pracovní dobou a pracovním režimem i s mimořádnými pracovními povinnostmi.

„Během celého adaptačního procesu je ve stanovených termínech prováděno vyhodnocení. Není však hodnocen jen pracovník, ale využívá se toho, že po nějakou dobu je schopen pohledu zvenčí a je potenciálně schopen velmi důležitých podnětů“ (Hroník, F.; 2007, str. 131).

### **3.4 Vzdělávání během outplacementu**

Hroník, F. (2007) hovoří o tom, že firmy, které působí v turbulentním a méně předvídatelném prostředí, potřebují mít pružnou pracovní sílu. Většinou to řeší pomocí dočasné výpomoci (temporary help) či outsourcingu.

Dostávají se i do situací, kdy je potřeba snížit počet pracovníků, aby se mohly nadýchnout k dalšímu rozmachu. Právě kvůli tomuto rozmachu je potřebné, aby se firmy slušně vypořádaly s odcházejícími.

Dále Hroník, F. (2007) říká, že vzdělávání během outplacementu má za cíl zvýšit šance odcházejících na trhu práce. Často to bývá velmi prakticky orientované vzdělávání. Zaměřuje se na to, jak napsat životopis, jak vyhledávat potenciální zaměstnavatele. Kromě těchto praktických zaměření může být zaměřeno také na rozvoj kompetencí, které jsou rozhodující pro uplatnění se na trhu práce.

## Klíčové kompetence

1. Klíčová kompetence <b>Zvládání námitek a argumentace</b>
2. Klíčová kompetence <b>Orientace na potřeby a očekávání</b>
3. Klíčová kompetence <b>Flexibilita a proaktivita</b>

## Kroky správným směrem

1. krok <b>Poznání klíčových kompetencí</b>
2. krok <b>Jak jsem na tom já</b>
3. krok <b>Rozvoj kompetencí</b>

**Obrázek č. 4** Klíčové kompetence pro uplatnění se na trhu práce (Hroník, F.; 2007, s.132)

### 3.5 Výhody systematického vzdělávání

Koubek, J. (2007) uvádí následující výhody systematického vzdělávání:

- soustavně organizaci dodává odborně připravené pracovníky;
- formování pracovní schopností podle specifických potřeb;
- průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka, bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání;
- umožňuje zlepšování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu u cyklu následujícího;
- zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci;
- zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků apod.

Systematické podnikové vzdělávání se děje nepřetržitě v podniku at' už při plánování, realizaci, vyhodnocování apod. Díky tomu se práce v organizaci neustále zlepšuje a dochází ke zdokonalování vykonávané práce pracovníků.

Každý podnik volí jiné systematické vzdělávání. Forma toho vzdělávání se také může lišit, podniky uskutečňují výuku buď prezenčně, prostřednictvím e-learningu, pomocí standardizovaného kurzu nebo ve formě zakázkového řešení.



**Kapitola byla zpracována s použitím následujících zdrojů informací:**

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání 8. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 802-47-0469-2.
- [2] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vydání 1. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vydání 1. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-726-1168-3.

## **4 Nové a moderní výuky pracovníků**

Tato kapitola bude obsahovat plánování osobního rozvoje pracovníků, kde se zaměříme především na fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje. V další části nastíníme, jak probíhá řízení kariéry pracovníků a její cíle a na závěr tohoto textu bude věnována pozornost rozvoji pracovníků.

### **4.1 Plánování osobního rozvoje pracovníků**

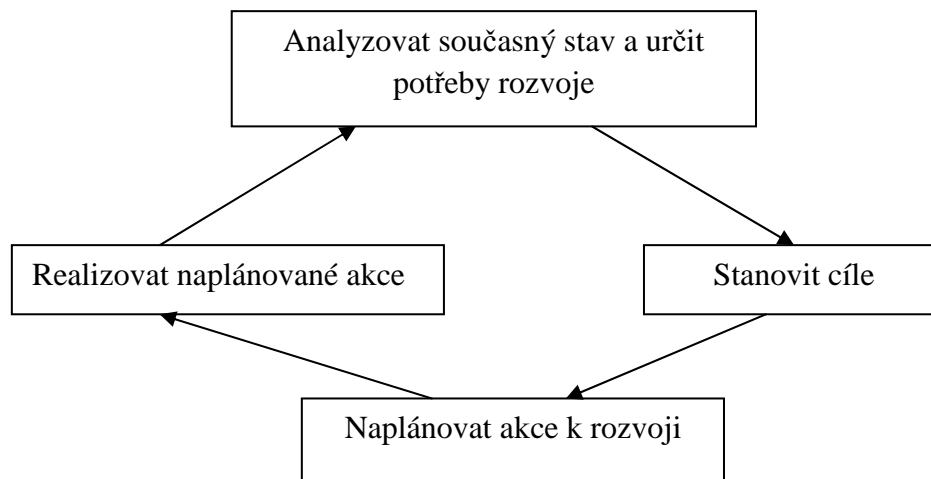
Armstrong, M. (2007) říká, že plánování osobního rozvoje pracovníků provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a jejich manažerů.

Kocianová, R. (2010) uvádí, že Pedler (1989) vzdělávání charakterizuje jako něco, co se soustřeďuje na přírůstek znalostí nebo na vyšší úroveň dovedností, zatímco rozvoj chápe jako cestu k jinému stavu bytí či fungování. Podoba plánů osobního rozvoje se liší v teorii i v praxi.

Dále Kocianová, R. (2010) říká, že výzkum týkající se plánů osobního rozvoje, který prováděl Tamkin (1995), ukázal, že plány byly nejčastěji zaměřeny na práci (pracovní místo) nebo na rozvoj kariéry, popřípadě na nějakou kombinaci obojího, méně často se kladl důraz na jedince. Tamkin v této souvislosti uvádí, že plány, které se budou zaměřovat rovněž na rozvoj člověka na budoucnost, budou pravděpodobně efektivnějším nástrojem flexibility a budou mít na pracovníky větší vliv. Plány osobního rozvoje lze vytvářet na základě výsledků získaných z assessment centre či spíše z development centre. Nejobvyklejším způsobem je zahrnout plánování osobního rozvoje jako rozhodující část procesu řízení pracovního výkonu.

Podle Armstronga, M. (2007) může mít plánování rozvoje následující fáze:

- a) analyzovat současný stav a určit potřeby rozvoje (např. v rámci procesu řízení pracovního výkonu nebo na základě výstupů development centre);
- b) stanovit cíle rozvoje (zlepšování výkonu na současném pracovním místě, zlepšení nebo získání dovedností, rozšíření znalostí, rozvoj konkrétních oblastí schopností, přechod nebo vzestup v rámci organizace);
- c) připravit plán akcí - plán činností k rozvoji (cíle vzdělávání, rozvojové aktivity);
- d) realizovat naplánované akce.



**Obrázek č. 5** Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje (Armstrong, M.; 2007, s.471)

Podle Armstronga, M. (2002) mohou být potřeby rozvoje uspokojeny pomocí řady činností:

- pozorování práce ostatních (nejlepší postup, nejlepší praxe);
- práce na projektech;
- přijetí role vzoru;
- zapojení do jiných oblastí práce;
- plánované využívání vnitřních prostředků vzdělávání (např. videoprogramy);
- podílení se na formulování politiky;
- zvýšená míra profesionality v práci;
- koučování jiných lidí;

- studium doporučené literatury;
- zvláštní pověření nějakým úkolem;
- učení se akcí;
- distanční vzdělávání;
- vzdělávací kurzy.

Kociánová, R. (2010) rozděluje plán činností stanovující, které potřeby je třeba uspokojit a jakým způsobem následující strukturou:

- potřeby rozvoje;
- očekávané výsledky (cíle učení či vzdělávání);
- aktivity rozvoje, které mají tyto potřeby uspokojit;
- odpovědnost za rozvoj (odpovědnost jedince, podpora manažera, personálního útvaru, ostatních lidí);
- časový rozvrh (kdy aktivity začnou a skončí);
- výsledek (k jakým aktivitám došlo a jak byly efektivní).

Armstrong, M. (2002) uvádí, že cíle musejí být konkrétní v tom, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo. Formulář plánu osobního rozvoje může být připojen k formuláři hodnocení pracovního výkonu pracovníka nebo může být uložen zvlášť. Primární odpovědnost za plánování osobního rozvoje mají pracovníci.

## 4.2 Řízení kariéry pracovníků

Za životní dráhu lze pokládat podle Růžičky, J. (1993) určitým člověkem uskutečňovaný, interpretovaný a prožívaný prostor života, který probíhá v podmínkách určité historické epochy a v určitém ekonomickém, politickém, etnickém a kulturním uspořádání společnosti. Kariéra je složka životní dráhy, která je vázána na pracovní zařazení. Kariéru je možno chápat jako měření pracovních úspěchů, množství a závažnost vykonávaných funkcí, pracovní zařazení a společenské postavení.

Kociánová, R. (2010) hovoří o tom, že kariéra člověka je vázaná na jeho osobnostní a pracovní potenciál, ovlivňují ji schopnosti, motivace, hodnoty, postoje, aspirace, vlastnosti člověka, jeho profesní kvality a zkušenosti.

Bělohlávek, F. (1994) tvrdí, že Schein zjistil na základě mnohaletého studia kariéry absolventů, že si po nástupu do nového zaměstnání člověk dotváří svůj sebeobraz a profesionální pojetí. Toto pojetí nazval kariérovou kotvou. Kotva slouží k vedení, usměrňování, stabilizaci a integraci osobní kariéry. Kariérová kotva má tři komponenty:

- vlastní obraz talentu a schopností (vychází ze současného úspěchu v různých pracovních situacích);
- vlastní obraz motivů a potřeb (vychází ze sebepoznání v reálných situacích a ze zpětné vazby od ostatních);
- vlastní obraz postojů a hodnot (vychází ze současného vztahu mezi sebou na jedné straně a normami a hodnotami organizace a vykonávané práce na straně druhé).

Podle Bělohlávka, F. (1994) Schein vymezil pět kariérových kotev:

- technicko-funkční kompetence (význam obsahu práce, míry odbornosti a možností jejího rozvoje);
- manažerská kompetence (silná motivace k dosažení manažerské pozice s možností řešit problémy, rozhodovat, řídit druhé lidi);
- jistota (orientace na výkonné pozice, nezájem o odpovědnost, význam má stabilita a bezpečí v zaměstnání, optimální je práce s danými pravidly);
- kreativita (tvůrčí potřeby, potřeba prosazování nových věcí, podnikatelské zaměření);
- autonomie (problematické akceptování pravidel a organizačních tlaků, preference samostatnosti v práci a sebeřízení vlastního rozvoje).

Kociánová, R. (2010) říká, že kariérou se nejčastěji rozumí pracovní postup či celkový profesní průběh života člověka (profesní dráha člověka). Celkovou profesní dráhu člověka reprezentuje celé pracovní období jeho života. Současně pojetí kariéry je širší než klasické chápání kariéry jako postupu v hierarchii organizace. V případě, kdy je organizační hierarchie plochá a pro pracovníky tudíž není tolik příležitostí k postupu vzhůru, nabývá na významu tzv. horizontální kariéra, tzn. pohyb v rámci různých pracovních míst na stejné hierarchické úrovni. Tuto profesní kariéru charakterizuje rozšiřování profesních schopností, rozvoj schopností v řízení projektů

a ve vedení týmů, může zahrnovat rotaci práce, zahraniční stáže apod. Řízení kariéry pracovníků v organizaci je strategickou oblastí personálního řízení, provázanou s dalšími personálními činnostmi, zejména se vzděláváním a osobním rozvojem, s hodnocením pracovníků, odměňováním atd.

"Řízením kariéry pracovníků si organizace zajišťuje pro budoucnost potřebný lidský potenciál. Pracovníkům vytváří kariérní postup lepší podmínky k budoucímu uplatnění na trhu práce" (Kociánová, R.; 2010, s.175).

Podle Armstronga, M. (2007) dynamika kariéry charakterizuje způsoby, jakými lidé dělají kariéru (jak dochází v kariéře k postupu vpřed). Kariérní postup je zajišťován prostřednictvím povyšování, rozšiřování či obohacování pracovní činnosti (přebírání větší odpovědnosti) nebo lepším využívání jejich schopností. Vývoj kariéry lidí je v odborné literatuře různě členěn do určitých fází. V průběhu těchto fází se lidé rozvíjejí a postupují různým tempem.

Armstrong, M. (2002) uvádí následující fáze:

- expandování na začátku kariéry (rychlý nárůst nových znalostí a dovedností, rozvoj schopností; jedinec si ujasňuje své profesní dispozice, zájmy a ambice);
- vytváření a upevňování dráhy kariéry (využívání již získaných znalostí a dovedností ve fázi expandování, jejich modifikace a upevňování prostřednictvím zkušeností; jedinec dosahuje plného rozvoje svých schopností a potvrzuje si nebo upravuje své aspirace);
- dozrávání či vyzrávání (člověk je dobře "usazen" na své dráze kariéry a postupuje po ní v souladu se svojí motivací, schopnostmi a příležitostmi).

Milkovich, G. T. a Boudreau, J. W. (1993), vymezuje řízení kariéry jako proces, v němž organizace vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí pracovníky tak, aby si zajistila určité množství kvalifikovaných lidí, kteří budou odpovídat budoucím požadavkům.

Armstrong, M. (2007), zase uvádí, že řízení kariéry spočívá v tom, že lidem poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje. Složkami řízení kariéry jsou

poskytování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích.

Armstrong, M. (2002), hovoří o tom, že politika řízení kariéry se týká rozhodování o formování vlastních manažerů (politika povyšování z vnitřních zdrojů) a o získávání manažerů z vnějších zdrojů. Politiku řízení kariéry potom charakterizuje poměr jedinců z těchto zdrojů ve funkcích. Politiku řízení kariéry v organizaci charakterizuje i časová dimenze investic do kariér. Některé organizace se orientují výhradně na současnost tzn. že kariéru lidí pro budoucnost neřídí. Řada organizací má vysoce propracovaný systém řízení kariéry, mají dlouhodobé kariérní plány a pracovníky umisťují do pozic podle předem daných programů.

Podle Kociánové, R. (2010) mají tyto organizace zavedené řízení pracovního výkonu, hodnocení potenciálu lidí prostřednictvím development centre, používají assessment centre k vyhledávání talentů zvnějšku i uvnitř organizace apod.

Kociánová, R. (2010) dělí z hlediska pracovníků cíle politiky řízení kariéry na následující:

- poskytnout pracovníkům vedení, podporu a povzbuzení, které potřebují, mají-li realizovat svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry v organizaci odpovídající jejich talentu a aspiracím;
- poskytnout pracovníkům příslib určitého sledu vzdělávání a získávání zkušenosti, jež je vybaví znalostmi a dovednostmi pro jakoukoliv úroveň odpovědnosti a pravomocí, které mohou vzhledem ke svým schopnostem dosáhnout.

"Plánování kariéry používá všechny informace o požadavcích organizace, o hodnocení pracovního výkonu a potenciálu a o plánech následnictví v manažerských funkcích a transformuje je do podoby individuálních programů rozvoje kariéry a obecných systémů rozvoje manažerů, konzultování o kariéře a mentoringu" (Armstrong, M.; 2007, s. 339). Plánování kariéry má pozitivní vliv na zvyšování motivace pracovníků, na jejich pracovní angažovanost a identifikaci s organizací, zvyšuje jejich výkonnost a zajišťuje stabilizaci žádoucích lidí.

Dle Armstronga M. (2007) řízení talentů skládající se z plánování a rozvoje talentů, které se objevilo teprve po roce 2000, je odvozeno od obratu "válka o talenty", jenž popisoval problémy v organizaci se získáváním a udržováním si talentovaných lidí od konce 90. let. Odborníci však upozorňovali, že mnohé organizace zanedbávají talenty, které již v organizaci jsou, že přehlížejí, že jsou týmy lidí často schopny fungovat efektivněji než pouhé sbírky jedinců. Někteří odborníci upozorňují, že se řízení talentů nemá vztahovat pouze k výjimečným jedincům ve vrcholových funkcích, že by se nemělo řízení talentů omezovat jen na několik málo favorizovaných lidí. Pokud se týká přístupu k řízení talentů, není v něm nic nového. Řízení talentů zahrnuje získávání, stabilizaci, motivaci, angažovanost, rozvoj a plánování následnictví. Všechny tyto aktivity jsou vzájemně propojeny a sladěny tak, aby tvořily celek, který může být prostředkem pomáhajícím organizaci získat a udržet si potřebné talentované lidi.

### **4.3 Rozvoj pracovníků**

Pilařová, I. (2008) uvádí, že rozvoj zaměstnanců bývá v organizacích realizován následujícími způsoby:

- zaměstnanec "chce" na "nějaký kurz" a požádá svého nadřízeného a ten mu jeho žádost schválí či zamítne, případně odešle ke schválení k vyšší instanci;
- nadřízený je přesvědčen o nutnosti proškolení svého podřízeného v určité dovednosti, a tak jej sám nebo po schválení vyšší instancí vyšle na "vzdělávací akci";
- v organizaci je stanoveno kolik rozvojových akcí a v jaké maximální finanční částce, případně jaké konkrétní rozvojové akce mohou zaměstnanci během roku absolvovat. Po dohodě zaměstnance s nadřízeným je zaměstnanec na vybrané akce přihlášen a personální útvar obvykle tyto akce zajišťuje;
- v organizaci je stanoven rozpočet na rozvoj pracovníků a rozdělen do jednotlivých útvarů a oddělení, kde s nimi jejich manažeři hospodaří podle svého nejlepšího vědomí a svědomí.



### **4.3.1 Rozvoj kompetencí, které zaměstnanec na dané pozici nemá na dostačující úrovni**

Podle Pilařové, I. (2008) máme možnost v závislosti na systému hodnocení kompetencí společně se zaměstnancem analyzovat:

- celkový vývoj výkonnosti zaměstnance;
- celkový vývoj úrovně sledovaných kompetencí;
- dosaženou úroveň klíčových celofiremních kompetencí;
- užitečnost rozvojových aktivit pro zvýšení výkonnosti nebo dosažení požadované úrovně kompetence;
- zdroje příčin, podílející se na snižování - zvyšování výkonu zaměstnance.

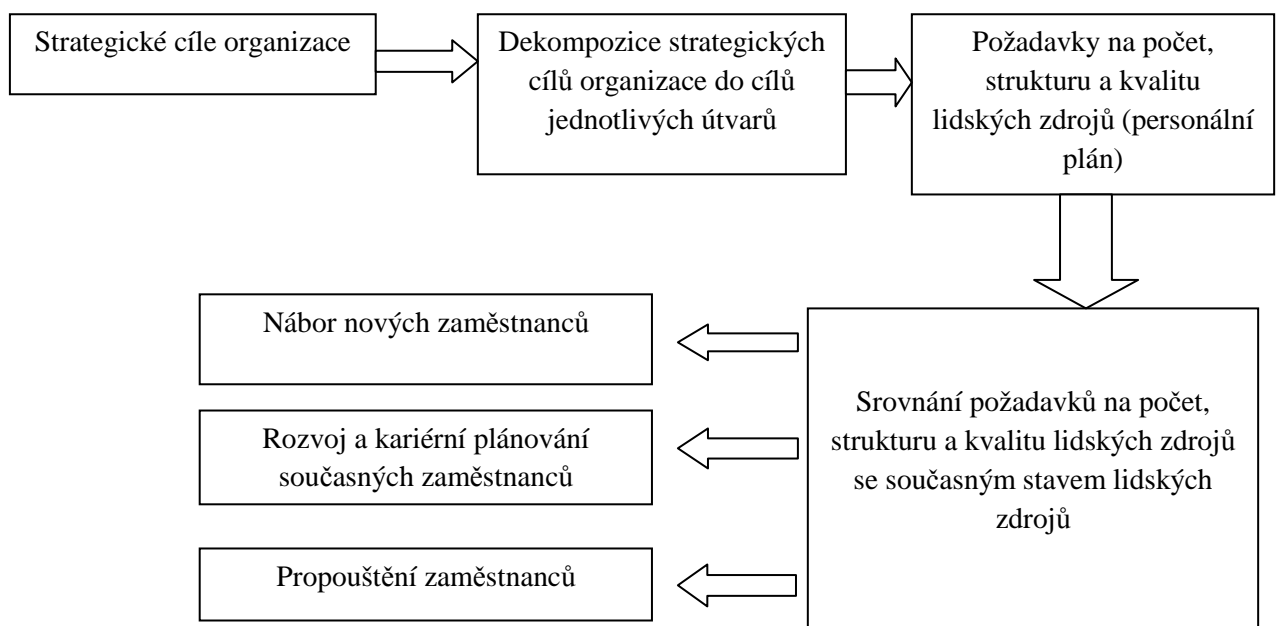
Dále Pilařová, I. (2008) uvádí, že je-li zdrojem nedostatečného výkonu nízká úroveň některé z kompetencí, je možné při hodnocení kompetencí naplánovat její rozvoj. Účinek rozvojové aktivity může být významně ovlivněn schopností zadavatele (manažera, personalisty) definovat zadání rozvojového programu (cíle, obsahu) a předat toto zadání internímu nebo externímu školiteli.

### **4.3.2 Rozvoj kompetencí, které zaměstnanec bude potřebovat pro plnění budoucích cílů a úkolů (v souladu s kariérním plánem, změnou pracovní pozice, změnou pracovní náplně, novými cíli)**

Pilařová, I. (2008) hovoří o tom, že úroveň a druh kompetencí, které organizace u svých pracovníků potřebuje, se odvíjí od business cílů organizace. Tyto cíle jsou dekomponovány do cílů jednotlivých oddělení a ty následně do cílů nebo úkolů zaměstnanců. Nové cíle organizace znamenají obvykle nové požadavky na kvalitu nebo počet zaměstnanců. Někteří zaměstnanci budou převedeni na jinou pozici, jiní na stávajících pozicích budou postaveni před nové úkoly. Manažeři mají během dlouhodobého hodnocení možnost se svými zaměstnanci naplánovat kvalitní pracovníky v organizaci a nabízí jim dlouhodobou perspektivu. Každý zaměstnanec by při vstupu do organizace měl vědět, kam může růst a jaké jsou podmínky růstu. Růstem samozřejmě nechápeme pouze postup vertikální (směrem vzhůru

k manažerským pozicím), ale také horizontální (specializace, odborný růst) a diagonální.

Pilařová, I. (2008) také zmiňuje, že některé organizace mají v souladu se strategií firmy a systematickým rozvojem zaměstnanců definovány klíčové pozice, na něž vybírají a následně připravují vhodné kandidáty. Příprava se obvykle dělí na část teoretickou, kam především řadíme školení, kurzy a tréninky a na část praktickou, kam spadá plnění specifických cílů a úloh.



**Obrázek č. 6** Vztah mezi strategickými cíly organizace, hodnocením a rozvojem zaměstnance. (Pilařová, I.; 2008, s. 60)

Cíle rozvoje pracovníků musejí být konkrétní v tom, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo. Jedná se především o zlepšování výkonu na současném pracovním místě, zlepšení nebo získání dovedností, rozšíření znalostí apod. Kariéra člověka je vázaná na jeho osobnostní a pracovní potenciál, ovlivňují ji schopnosti, motivace, hodnoty, postoje, aspirace, vlastnosti člověka, jeho profesní kvality a zkušenosti. Celkovou profesní dráhu člověka reprezentuje celé pracovní období jeho života. Řízení kariéry pracovníků v organizaci je strategickou oblastí personálního řízení. Plánování kariéry má pozitivní vliv na zvyšování motivace pracovníků, identifikaci s organizací, zvyšuje jejich výkonnost a zajišťuje stabilizaci žádoucích lidí.

**Kapitola byla zpracována s použitím následujících zdrojů informací:**

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007. 789s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1994. 109 s. ISBN 80-7169-083-X.
- [4] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [5] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [6] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [7] RŮŽIČKA, J. A KOL. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: VŠE, 1993. 132 s. ISBN 80-7079-531.

## **5 Výzkum vzdělávání pracovníků v konkrétní organizaci**

V této části se zaměříme na popis podnikového vzdělávání v organizaci Miltra B, s. r. o., který se bude týkat interního a externího vzdělávání pracovníků. Dále zajišťování výcviku a vzdělávání zaměstnanců a jejich rekvalifikace. Stanovování kvalifikačních předpokladů pro vykonávání prací a hodnocení jejich plnění.

Příprava zaměstnanců je trvalý proces plánování a zabezpečování potřebné kvalifikace pracovníků, zaměřených na neustálé zvyšování schopnosti plnit zadané požadavky ve všech ukazatelích společnosti.

### **5.1 Zajištění rozvoje kvalifikace zaměstnanců na základě plánu výcviku dle požadavků vedoucích jednotlivých útvarů**

Vychází z identifikovaných potřeb přípravy souvisejících s požadavky na profesní znalosti a zručnosti, znalosti z oblasti specifických činností (obsluha výpočetní techniky, práce s měřidly apod.)

„Zpracování požadavků se dělí na dvě větve:

1. Zpracování ročního plánu přípravy – požadavky na výcvik jsou vedoucími útvarů předány personálnímu oddělení do termínu 31.10 kalendářního roku, personální oddělení sumarizuje tyto požadavky a na jejich základě připraví návrh plánu výcviku, který je předložen vedení společnosti ke schválení.

Po schválení se stává plán přípravy závazným a za jeho naplňování přebírá personální oddělení odpovědnost. Plán stanoví oblast přípravy, okruh pracovníků, termín a způsob provedení jednotlivých vzdělávacích akcí.

1. Operativní doplňování ročního plánu na základě došlých nabídek školících organizací, popř. na základě operativně zjištěných potřeb v průběhu platnosti ročního plánu. V průběhu plánovacího období může být plán operativně doplňován na základě došlých nabídek školících organizací, které jsou jednotlivým vedoucím útvaru dle odbornosti doručovány prostřednictvím personálního oddělení. Požadavek na takto operativně realizovaný výcvik je vedoucím příslušného útvaru uplatněn prostřednictvím formuláře

personálnímu oddělení, které zajistí schválení tohoto požadavku jednatelem společnosti a zanesení jeho realizaci do operativní části ročního plánu včetně školení k systému jakosti a bezpečnosti potravin.

Záznamy o veškerých školeních realizovaných v rámci plánu zanáší referentka personálního oddělení do Karty školení, která je součástí osobního spisu. Školení nemusí být vždy realizováno externí firmou, část školení (např. pro dělnické profese) může firma realizovat z vlastních zdrojů. K doplnění znalostí u technických profesí může být použita odborná literatura nebo zákony na základě informace školitele případně pracovníka“ (Organizační směrnice – Výcvik a vzdělávání pracovníků OSQ 18 – 01 společnosti Miltra B, s. r. o., 2010).

## **5.2 Výběr a hodnocení dodavatelů služeb v oblasti výcviku**

U externě realizovaných školicích a vzdělávacích kurzů je po jejich realizaci zajištěno vyhodnocení přínosu a kvality poskytnuté služby z oblasti školení. „Referentka personálního oddělení zabezpečí, aby účastníci těchto kurzů vyplnili dotazník společně s podpisem v Kartě školení nejpozději do 15. dne následujícího měsíce po uskutečnění školení.

Pravidelní dodavatelé služeb v oblasti školení se hodnotí 1x ročně (v měsíci říjnu). Hodnocení na základě záznamů o školení a vlastních zkušenostech provádí vedoucí personálního oddělení. Závěr je předán vedení společnosti. Dle tohoto hodnocení vedoucí personálního oddělení provádí výběr dodavatelů“ (Organizační směrnice – Výcvik a vzdělávání pracovníků OSQ 18 – 01 společnosti Miltra B, s. r. o., 2010).

## **5.3 Přípravná etapa dotazníkového šetření**

### **5.3.1 Cíle šetření**

Cílem tohoto výzkumného úkolu bylo zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci společnosti Miltra B, s. r. o. vzdělávání, motivováni a informováni o výkonu své práce, a zda se to projevuje ve zlepšování fungování organizace. Za hlavní cíl svého anketního šetření jsme si stanovili zjistit, na jaké úrovni je vzdělávání pracovníků v této organizaci.

V rámci dílčích cílů jsme se zaměřili na zjištění, zda pracují v týmu nebo samostatně, zda se účastnili různých externích vzdělávacích akcí, jakou formu vzdělávání preferují a zda při plnění dané práce rozvíjí své profesní schopnosti.

### **5.3.2 Metodika získávání údajů**

Pro získání potřebných údajů byla použita metoda anketního šetření, která je jednou z nejrozšířenějších technik sloužících k získávání informací v tradiční sociologii. Hlavní výhodou dotazníku je, že použití dotazníkového šetření je zdánlivě nenáročné, řadí se mezi nejlevnější techniky získávání dat a snadno zasáhne velký počet zkoumaných osob. Dále je časově nenáročný, a to i při zpracování výsledků. Dotazovaný má větší možnost si odpověď rozmyslet, než je tomu např. u rozhovoru a umožní získat údaje i od osob, které jsou od nás prostorově vzdáleny.

Cílovou skupinou anketního šetření se stali výrobní a technicko-hospodářští pracovníci společnosti Miltra B, s. r. o. Osloveni proto byli výrobní pracovníci v provozu Moravská Třebová a Městečko Trnávka. Dotazník pro technicko-hospodářské pracovníky obdrželi respondenti v Moravské Třebové, Městečku Trnávka, Libčanech a v Kroměříži. Z uvedeného vyplývá, že byly vytvořeny dva dotazníky. Jeden pro výrobní zaměstnance a druhý pro technicko-hospodářské pracovníky. Šetření bylo pracovníkům přiblíženo v průvodním dopise a bylo založeno na základě metody kvalitativního výzkumu.

Dotazník pro výrobní zaměstnance se skládal z 11 otázek a dotazník pro technicko-hospodářské pracovníky ze 14 otázek. Anketu vyplňovalo 141 výrobních zaměstnanců a 53 technicko-hospodářských pracovníků. Respondenti měli možnost volby více odpovědí a také mohli do dotazníku napsat svůj názor nebo uvést jiné důvody, které však neuvedli. To bylo možná způsobeno tím, že vyplnění dotazníku obdrželi pracovníci „příkazem“ a nepovažovali to za závazné.

Sběr dat proběhl ve 14ti dnech, a to od 6. - 20. prosince 2010. Respondentům byly předány dotazníky osobně. Výrobním pracovníkům 141ks dotazníků a THP 53 ks dotazníků. Celkem bylo získáno 194 ks řádně vyplněných dotazníků, jak již vyplývá z výše uvedeného, že vyplnění dotazníku dostali všichni zaměstnanci „příkazem“, tzn. návratnost dotazníků byla 100 %.

Získané údaje byly zpracovány ručně a jejich výsledky vyjádřeny pomocí absolutních a relativních četností ve formě tabulek a grafů. U každé otázky bylo vypočítáno hodnocení výroku pomocí vzorce pro škálu, podle následujícího vzorce:

$$X = \frac{(1 \cdot X_1) + (2 \cdot X_2) + (3 \cdot X_3)}{N}$$

N = počet respondentů

X 1 = počet osob, kteří odpověděli danou variantou

X 2 = počet osob, kteří odpověděli danou variantou

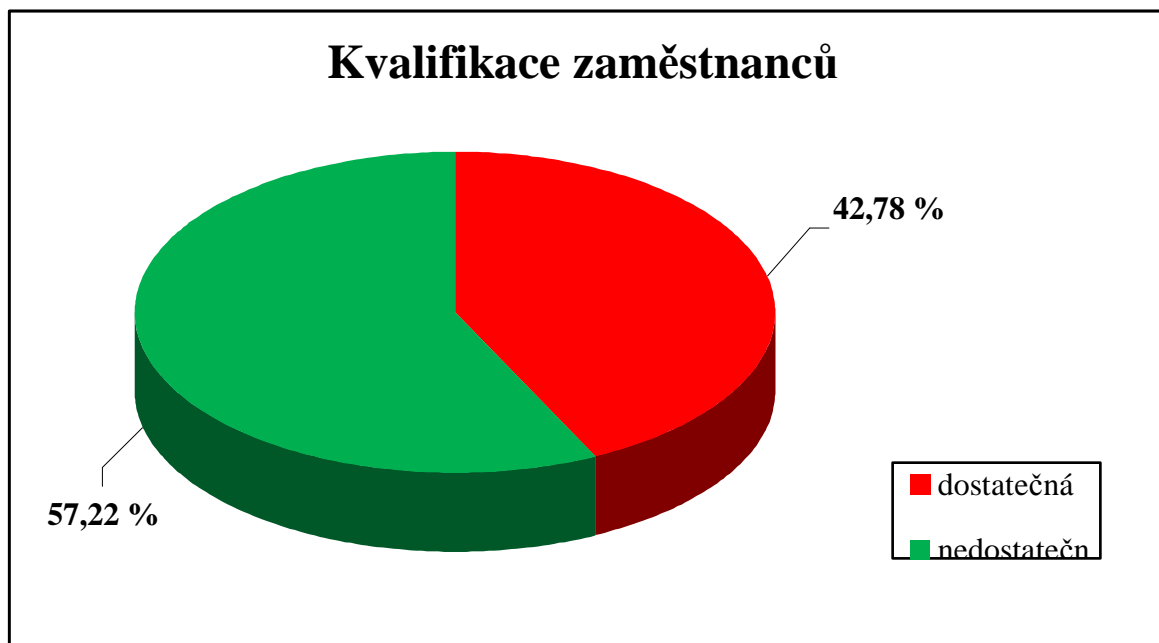
X 3 = počet osob, kteří odpověděli danou variantou

### 5.3.3 Základní popis souboru

V této části jsou uvedeny tabulky, grafy a slovní hodnocení vyplývající z vyhodnocených dotazníků.

Výroky byly posuzovány podle toho, jak na ně odpověděli výrobní a technicko-hospodářští pracovníci. Kritérium pracovního zařazení bylo zvoleno proto, aby bylo zřetelné, jak jsou zaměstnanci vzděláváni na různých pozicích v podniku.

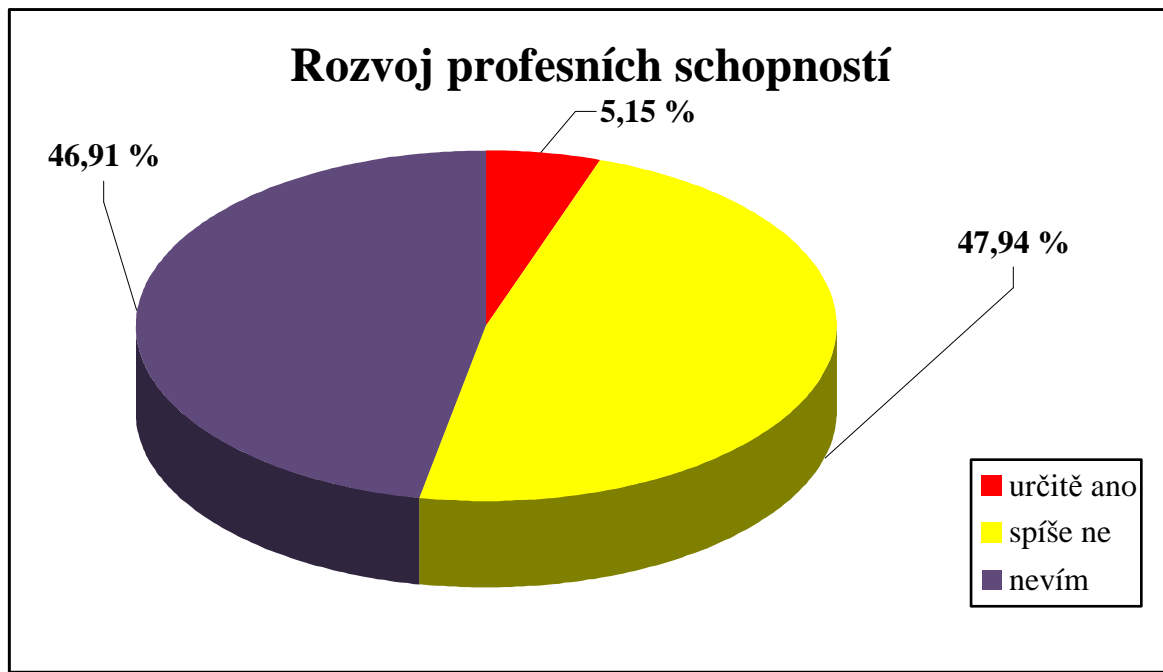
**Graf č. 1:** Kvalifikace zaměstnanců ve společnosti Miltra B, s. r. o.



**Slovní hodnocení:** Z výše uvedených údajů vyplývá, že 57,22 % dotázaných se shodlo na tom, že kvalifikace pracovníků v této firmě je nedostatečná, zbylých 42,78 % uvedlo,

že kvalifikace zaměstnanců v této organizaci je dostatečná. Podrobněji uvedeno v tabulce č. 3 viz příloha č. 3.

**Graf č. 2:** Možnost rozvíjení svých profesních schopností ve společnosti Miltra B, s. r. o.



**Slovní hodnocení:** Jak je z grafu patrné 47,94 % respondentů odpovědělo, že spíše není možnost rozvíjet své profesní schopnosti v této společnosti. Pouze 5,15 % respondentů odpovědělo, že určitě jsou v této společnosti možnosti rozvíjení svých profesních schopností a nemalá část odpověděla, že neví, což podle dotazníku zodpovědělo 46,91 % respondentů. Podrobněji uvedeno v tabulce č. 7 v příloze č. 3.

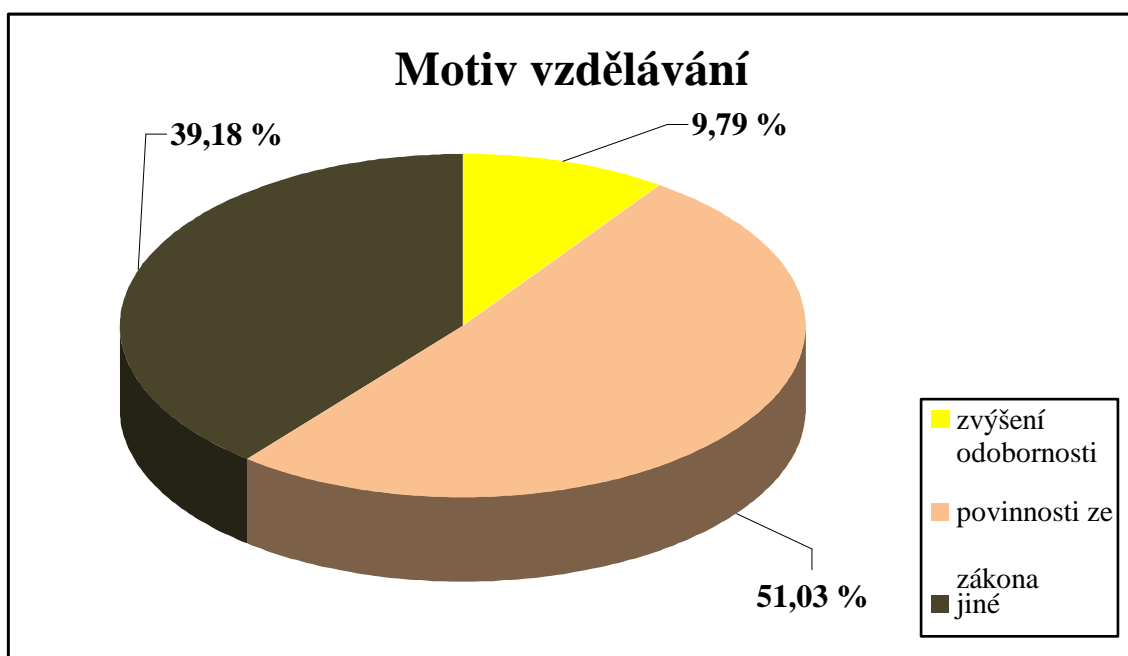


**Graf č. 3:** Podporuje Váš rozvoj společnost, nebo se o svůj profesní růst staráte sami?



**Slovní hodnocení:** Nejvíce respondentů (71,65 %) uvedlo, že firma jejich rozvoj podporuje a zbylých 28,35 % se o svůj profesní růst stará samo. Podrobnější informace naleznete v tabulce č. 8 v příloze č. 3.

**Graf č. 4:** Motiv vzdělávání v oboru.



**Slovní hodnocení:** Převážná většina respondentů odpověděla, že motivem ke vzdělávání v oboru jsou povinnosti ze zákona 51,03 %. Odpověď „jiné“ uvedlo 39,18 % respondentů, avšak už nevedli jaké, nejspíše to bude tím, jak už bylo

zmíněno, že vyplnění dotazníků dostali nařízeno a nevěnovali tomu dostatečnou pozornost. Pouhých 9,79 % uvedlo, že motivem ke vzdělávání v oboru je zvýšení odbornosti. Podrobnější informace naleznete v tabulce č. 12 v příloze č. 3.

Dále jsme se zajímali, jakou formu vzdělávání zaměstnanci této společnosti preferují. Výrobní zaměstnanci z 69,50 % preferují praktický seminář s ukázkami a zbylých 30,50 % preferuje přednáškový seminář s diskusemi. THP se taktéž více přiklání k praktickému semináři s ukázkami 81,13 % a 18,87 % preferují přednáškový seminář s diskusí. Z toho vyplývá, že celkem 72,68 % zaměstnanců se raději vzdělává formou praktického semináře s ukázkami a pouhých 27,32 % preferují přednáškový seminář s diskusí. Podrobněji v tabulce č. 13 viz příloha č. 3.

Jsme si vědomi toho, že získaný soubor respondentů je úplný, jelikož jsme získali zpět všechny dotazníky od všech respondentů společnosti Miltra B, s. r. o.

#### **5.3.4 Interpretace dotazníku**

V této části byl zpracován a vyhodnocen dotazník pro výrobní a technicko-hospodářské pracovníky společnosti Miltra B, s. r. o.

Výsledky kvalifikace zaměstnanců společnosti Miltra B, s. r. o. se jeví různě u výrobních zaměstnanců a u technicko-hospodářských pracovníků. Ze 141 dotazovaných výrobních pracovníků odpovědělo 103, že je nedostatečná, což činí 73,05 %. Zbylých 38 pracovníků (26,95 %) odpovědělo, že je dostatečná. U technicko-hospodářských pracovníků je situace opačná. Pouhých 8 pracovníků (15,09 %) uvedlo, že je nedostatečná a zbylých 45 zaměstnanců (84,91 %) shledává kvalifikaci za dostatečnou. Lze tedy uvést, že kvalifikace všech zaměstnanců společnosti se jeví z 57,22 % jako nedostatečná a ze 42,78 % jako dostatečná. Podrobněji viz tabulka č. 3 v příloze č. 3.

Informovanost zaměstnanců o stanovených cílech a strategiích společnosti se dle tabulky č. 4 (viz. příloha č. 3) jeví u většiny pracovníků jako nedostatečná. Z celkového počtu zaměstnanců ohodnotilo informovanost za nedostatečnou 84,54 % respondentů a 15,46 % pracovníků za dostatečnou, což je pouhých 30 pracovníků ze 194.

Jedná-li se o to, zda jsou zaměstnanci chváleni za dobře provedenou práci, nastává podobná situace jako u informovanosti o stanovených cílech a strategiích. Z celkového počtu 194 pracovníků, odpovědělo 166 dotazovaných (85,57 %), že v posledním měsíci nebyli pochváleni za dobře provedenou práci a pouhých 28 pracovníků (14,43 %) ano. Z toho bylo pochváleno 19 výrobních pracovníků a 9 technicko-hospodářských pracovníků. Více naleznete v tabulce č. 5 v příloze č. 3.

Na základě tohoto hodnocení je patrné, že mnohým pracovníkům chybí motivace, aby se zdokonalovali v konání své práce.

Zda kolegové berou mezi sebou na vědomí své názory, záleží na vztahu mezi nimi. Dle tabulky č. 6 (viz. příloha č. 3) je zřejmé, že z celkového počtu pracovníků 60,82 % bere na vědomí své názory a 39,18 % nikoliv. U výrobních zaměstnanců 51,06 % bere na vědomí své názory a 48,94 % ne. U technicko-hospodářských pracovníků berou z velké většiny na vědomí své názory a to z 86,79 % a zbylých 13,21 % ne. Je to dáno vztahy na pracovišti a tím, jak se k sobě pracovníci chovají a vychází si vstříc.

46,91 % všech zaměstnanců uvedlo, že neví, zda je možnost při práci v této společnosti rozvíjet své profesní schopnosti. Dalších 47,94 % odpovědělo, že spíše není možnost rozvíjet své profesní schopnosti a zbylých 5,15 % uvedlo, že určitě ano. Není zřejmé, proč tolik procent zaměstnanců odpovědělo variantu nevím, nejspíše z toho důvodu, jak už bylo zmíněno výše, že jim byl dán příkaz k vyplnění dotazníků a nevěnovali mu bohužel tolik pozornosti. Více v tabulce č. 7 v příloze č. 3.

Otázka č. 6 zněla: „Podporuje Váš rozvoj společnost, nebo se o svůj profesní růst staráte sami?“ Zde ve většině případů zněla odpověď, že firma rozvoj podporuje a to ze 71,65 %. Takto odpovědělo 96 výrobních pracovníků a 43 THP. 31,92 % výrobních pracovníků odpovědělo, že se o svůj profesní růst starají sami a takto odpovědělo i 18,87 % THP. Podrobněji viz příloha č. 3, tabulka č. 8.

Všichni výrobní zaměstnanci pracují v týmu, jak vyplývá z tabulky č. 9 (viz. příloha č. 3). Technicko-hospodářští pracovníci pracují z 32,08 % samostatně, což je 17 pracovníků a 67,92 % jich pracuje v týmu (36 pracovníků).

35,57 % všech zaměstnanců odpovědělo, že je určitě vyslechnou nadřízení, když to potřebují. Dalších 39,18 % uvedlo, že spíše ne a zbylých 25,25 % neví. Z toho polovina výrobních pracovníků uvedlo, že je nadřízení spíše nevyslechnou. Podrobněji uvedeno v tabulce č. 10, viz příloha č. 3.

Možnost kariérního postupu v rámci této společnosti vidí z dotazovaných 194 respondentů 95 jako dobrou (48,97 %), 27 za velmi dobrou (13,92 %) a 72 za horší (37,11 %). Z technicko-hospodářských pracovníků uvedlo 77,36 % respondentů, že je možnost kariérního postupu horší. Naproti tomu 58,86 % výrobních pracovníků odpovědělo, že možnost kariérního postupu v této společnosti je dobrá. Více naleznete v příloze č. 3, v tabulce č. 11.

Jak je patrné z tabulky č. 12 (viz příloha č. 3), polovina respondentů uvedla, že motivem vzdělávání v oboru jsou povinnosti ze zákona (51,03 %). Pouhých 9,79 % zmínilo, že motivem vzdělávání je zvýšení odbornosti a zbylých 39,18 % uvedlo jiné, avšak už neuvedli jaké. Z toho vyplývá, že zaměstnanci této společnosti nejsou dostatečně motivováni k tomu, aby zvyšovali svoji odbornost.

69,50 % výrobních pracovníků uvedlo, že preferují jako formu vzdělávání praktický seminář s ukázkami a zbylých 30,50 % těchto zaměstnanců dává přednost přednáškovému semináři s diskusí. U technicko-hospodářských pracovníků je situace podobná. 81,13 % preferuje praktický seminář s ukázkami a 18,87 % přednáškový seminář s diskusí. Celkem 72,68 % respondentů se raději vzdělává formou praktického semináře s ukázkami a 27,32 % respondentů formou přednáškového semináře s diskusí. Podrobněji uvedeno v tabulce č. 13, v příloze č. 3.

Poslední dvě otázky se týkaly pouze technicko-hospodářských pracovníků. Polovina respondentů odpověděla, že by nevyužily formu e-learningového vzdělávání a druhá polovina, že ano. Více uvedeno v tabulce č. 14, v příloze č. 3. Dále měli uvést „proč“ by tak učinili, ale na to nikdo z 53 respondentů bohužel neodpověděl.

Poslední otázka zněla pro technicko-hospodářské pracovníky následovně: „Účastnili jste se někdy externí vzdělávací akce?“ 66,04 % odpovědělo, že ne a zbylých 33,96 % ano. Dále měli uvést, pokud se nějaké externí vzdělávací akce účastnili, tak kde.

Na to opět nereagoval ani jeden respondent z 53 dotazovaných. Podrobněji viz tabulka č. 15, příloha č. 3.

## **5.4 Výzkum pomocí rozhovoru**

V tomto výzkumu byl uskutečněn rozhovor s ředitelem společnosti Miltra B, s. r. o. a s ředitelkou personálního oddělení této společnosti. Ředitel této společnosti řídí podřízené pracovníky a kontroluje jejich činnost, rozhoduje o chodu organizace i o nákupu investic, jedná s peněžními ústavy a s odborovou organizací, uzavírá smlouvy s dodavateli a odběrateli. Rozhovor se týkal vzdělávání pracovníků této společnosti.

### **5.4.1 Rozhovor s ředitelem společnosti**

1. Jak hodnotíte vzdělávací akce svých zaměstnanců?

*Odpověď:* "Pozitivně."

2. Odrážejí se jejich získané poznatky ze školení v lepší organizaci práce?

*Odpověď:* "Ano."

3. Plánujete v dohledné době (2 měsíce) nějaké vzdělávání pro THP?

*Odpověď:* "Ano. ISO a K2 pro obchodní útvar."

4. Plánujete v dohledné době nějaké vzdělávání pro výrobní zaměstnance?

*Odpověď:* "Ano, na elektronický docházkový systém."

5. Podle čeho soudíte, že je nutné vzdělávat pracovníky?

*Odpověď:* "Aby se zvyšovala jejich kvalifikace a motivace."

6. Stalo se Vám někdy, že zaměstnanci nebyli dostatečně proškoleni?

*Odpověď:* "Ano, v minulosti. Proto chceme tyto nedostatky nyní odstranit."

7. Kolik finančních prostředků ročně investujete do vzdělávání svých pracovníků?

*Odpověď:* "Zhruba 500 000,- korun."

8. Žádáte na svých pracovnících hodnocení prodělané vzdělávací akce?

*Odpověď:* "Ano, formou dotazníku."

9. Posíláte některé zaměstnance na školení i do zahraničí?

*Odpověď:* "Ne."

10. Shledáváte vzdělávání pracovníků za důležitou složku fungování organizace?

*Odpověď:* "Ano."

#### **5.4.2 Rozhovor s ředitelkou personálního oddělení**

1. Umožňujete zaměstnancům nějaké vzdělávací akce?

*Odpověď:* "Ano."

2. Hradí si je sami nebo zaměstnavatel?

*Odpověď:* "Většinou zaměstnavatel."

3. Jsou vzdělávání interně nebo externě?

*Odpověď:* "Oběma způsoby."

Jak interně?

*Odpověď:* "BOZP, PO, Hygienické minimum a systém jakosti, vnitropodnikový počítačový systém K2 a pomocí dotovaného školení ISO."

Jak externě?

*Odpověď:* "Dle došlých nabídek např. účetnictví, mzdy, interní audit a ze zákona přezkušujeme svářeče, elektrikáře, pracovníky obsluhující jeřáby a referenční vozidla."

4. Máte v nějaké brzké době naplánováno nějaké školení?

*Odpověď:* "Ano. Dle plánu, který se sestavuje na celý rok. První školení začíná 5. ledna 2011 ISO."

5. Jsou pracovníci po prodělání vzdělávacích akcí bystřejší a odráží se jejich práce v zlepšování fungování organizace?

*Odpověď:* "Samozřejmě."

6. Je pochopitelné, že se výrobní zaměstnanci nemohou vzdělávat stejně jako THP. V čem je tedy ten zásadní rozdíl?

*Odpověď:* "THP musí mít více školení ze zákona, je u nich školení především měkkých dovedností (komunikace)."

7. Kdo tyto vzdělávací akce a školení nařizuje a kdo zařizuje?

*Odpověď:* "Do konce října podávají vedoucí jednotlivých útvarů požadavky a během listopadu se na personálním oddělení zpracuje a vytvoří plán na další rok."

8. Jak často je musíte zařizovat dopředu?

*Odpověď:* "Některá školení se musí zařizovat i měsíc dopředu. U došlých nabídek se může stát, že se zorganizuje do týdne."

9. Kolikrát ročně jsou pracovníci školeni?

*Odpověď:* "Minimálně 1krát."

10. Vy, jako ředitelka personálního oddělení musíte vědět, kteří zaměstnanci prošli jakým školením. Pokud někdo nějaké školení neprodělal, hrozí mu postih?

*Odpověď:* "Ano. V nejlepším případě se jedná o odebrání prémie. V horším případě může nastat i propuštění z pracovního poměru, pokud se jedná o školení ze zákona."

V této kapitole jsme se zaměřili na výzkum vzdělávání pracovníků v organizaci Miltra B, s. r. o. Výzkum probíhal formou anketního šetření, kde byli dotazováni všichni jak výrobní tak technicko-hospodářští pracovníci. Celkem je v této společnosti zaměstnáno 194 pracovníků, z toho je 141 zaměstnáno ve výrobní sféře a technicko-

hospodářských pracovníků je 53. S vyplňování dotazníků nenastal žádný problém a všechny nám byly vráceny včas a vyplněné. S politováním musíme oznámit, že ačkoliv v dotazníku bylo uvedeno, pokud nějaký zaměstnanec nesouhlasí s konkrétní odpovědí, měl uvést jinou, ale to se již nestalo.

Na základě vyhodnocení a interpretace těchto anketních šetření bylo zjištěno, že vzdělávání a motivace pracovníků je na velmi malé úrovni. Názory výrobních pracovníků se velmi lišily od názorů technicko-hospodářských pracovníků.

Z uvedených informací od výrobních pracovníků je nedostatečná kvalifikace zaměstnanců, jejich informovanost o stanovených cílech a strategiích je také nedostatečná, nejsou chváleni za dobře provedenou práci. Ve většině případů je nevyslechnou nadřizení, když je třeba a motivem ke vzdělávání v oboru jsou pouze povinnosti ze zákona.

Technicko-hospodářští pracovníci uvedli, že informovanost o stanovených cílech a strategiích je nedostatečná, nejsou chváleni za dobře vykonanou práci, při jejich práci není možnost rozvíjet své profesní schopnosti a možnost kariérního postupu hodnotí za horší. Na druhou stranu shledávají kvalifikaci za dostatečnou, kolegové berou navzájem na vědomí své názory, firma podporuje jejich rozvoj a preferují vzdělávání formou praktického semináře s ukázkami.

Druhou výzkumnou částí, byl výzkum pomocí rozhovoru, s ředitelkou personálního oddělení a ředitelem, již zmiňované společnosti. Rozhovor se týkal vzdělávání a profesního růstu zaměstnanců, který byl převážně zaměřen na to, jaké vzdělávací akce pracovníky v brzké době čekají, zda jsou interní nebo externí a zda si je budou hradit sami nebo je uhradí daná organizace. Dále bylo zkoumáno, zda se již prodělaná školení odráží v lépe vykonávané práci, zda musí proškolení pracovníci hodnotit tuto vzdělávací akci, jestli hrozí pracovníkům postih pokud neprodělají nějaká školení, kolik finančních prostředků společnost ročně investuje do vzdělávání svých zaměstnanců apod.



**Kapitola byla zpracována s použitím následujících zdrojů informací:**

- [1] Organizační směrnice – *Výcvik a vzdělávání pracovníků OSQ 18 – 01* společnosti Miltra B, s. r. o., 2010.

## ZÁVĚR

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří ve většině organizací ke klíčovým úkolům. Aby podnik efektivně fungoval, měl by si zvolit vhodné pracovníky na různé pracovní pozice, a také se věnovat rozvoji jejich znalostí a schopností. Většina majitelů nebo vedoucích pracovníků malých podniků podceňují potřebu vzdělávání svých pracovníků. Vzdělávání pracovníků tedy zajišťuje, aby měli potřebné znalosti a dovednosti k uspokojivému vykonávání práce nejen v současné době, ale i v budoucnu. Externí vzdělávání je vzdělávání mimo podnik a interní vzdělávání je vzdělávání uvnitř podniku. Systematické vzdělávání znamená, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje.

Plánování osobního rozvoje pracovníků provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Kariéru je možno chápat jako měření pracovních úspěchů, množství a závažnost vykonávaných funkcí, pracovní zařazení a společenské postavení. Je vázaná na jeho osobnostní a pracovní potenciál, ovlivňují ji schopnosti, motivace, hodnoty, postoje, aspirace, vlastnosti člověka, jeho profesní kvality a zkušenosti. Úroveň a druh kompetencí, které organizace u svých pracovníků potřebuje, se odvíjí od business cílů organizace.

Vzdělávání dospělých má delší tradici na školách, v určitých profesích a oblastech podnikového vzdělávání. Co se týká analýzy současného systému vzdělávání, výsledky dalšího vzdělávání dospělých ukázaly, že v roce 2007 se účastnilo formálního nebo neformálního vzdělávání 2 276 tis. osob (37,7 %) v referenčním věku. Do formálního vzdělávání se zapojilo 233,3 tis. studujících (3,9 %), v porovnání s muži (3,4 %) byla mírně vyšší účast žen (4,3 %). Opačně tomu bylo v případě volnějšího způsobu získávání poznatků, v neformálním vzdělávání, kterého se účastnilo 2 141,6 tis. osob (35,4 %). Poměrně vyšší byla účast mužů (39,6 %), než žen (31,2 %). Zapojení žen je v mladším věku ovlivněno plněním povinností vyplývajících z mateřské role, ve věku starším rychlejším odchodem do důchodu, a proto i nižší potřebou vzdělávání souvisejícího se zaměstnáním (mladších žen se účastnilo 15,5 % a starších 11,2 %).

Prvním cílem této bakalářské práce byl výzkum vzdělávání pracovníků v organizaci Miltra B, s. r. o. Výzkum probíhal formou anketního šetření, kde byli dotazováni všichni jak výrobní tak technicko-hospodářští pracovníci. Celkem je v této společnosti

zaměstnáno 194 pracovníků, z toho je 141 zaměstnáno ve výrobní sféře a technicko-hospodářských pracovníků je 53. Na základě vyhodnocení tohoto dotazníku jsme zjistili, že vzdělávání a profesní růst v této společnosti je dle jejich pracovníků na velmi malé úrovni. Vzhledem k tomu, že nejsou chváleni za dobře vykonanou práci, nejsou motivováni apod., což se odráží v jejich provedené práci. Druhou výzkumnou částí, byl výzkum pomocí rozhovoru, s ředitelkou personálního oddělení a ředitelem, již zmiňované společnosti.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání 8. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 802-47-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vydání 1. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1994. 109 s. ISBN 80-7169-083-X.
- [5] CONTROS. *Systém podnikového vzdělávání*. 2011. [cit. 2011-02-03]. Dostupné na WWW: <[http://www.contros.cz/produkty/nabidka/09\\_vzdelavani\\_rozvoj.htm](http://www.contros.cz/produkty/nabidka/09_vzdelavani_rozvoj.htm)>.
- [6] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [cit. 2010-11-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/3313-09>>.
- [7] GIDDENS, A. *Sociologie*. Praha: Agro, 1999. 595 s. ISBN 80-7203-124-4.
- [8] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [9] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [10] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. 2. Praha : Grada, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [11] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 97-880-7261-168-3.
- [12] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Human resource management*. 8th ed. Chicago : Irwin, 1997. 693 s. ISBN 02-56193-54-1.
- [13] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

- [14] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Tisková zpráva ze dne 31. 5. 2010 – *Rekvalifikace lidí v roce 2009*. [cit. 2010-11-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/8832/31052010.pdf>>.
- [15] MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY ČESKÉ REPUBLIKY. [cit. 2010-11-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/system-vzdelavani-v-cr>>.
- [16] NOVOTNÝ, J. *Interní vzdělávání zaměstnanců*. 2008. [cit. 2010-11-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.pomocpodnikateli.cz/interni-vzdelavani-zamestnancu>>.
- [17] ORGANIZAČNÍ SMĚRNICE – *Výcvik a vzdělávání pracovníků OSQ 18 – 01* společnosti Miltra B, s. r. o., 2010.
- [18] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [19] RŮŽIČKA, J. A KOL. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: VŠE, 1993. 132 s. ISBN 80-7079-531.
- [20] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [21] WIKIPEDIE. *Otevřená encyklopedie – definice vzdělávání*. 2010. [cit. 2011-02-03]. Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Vzd%C4%9B%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD>>.

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka číslo 1: Vzdělávání dospělých v roce 2007 .....20

Tabulka číslo 2: Rozpis vzdělávání .....31

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1	Kvalifikace zaměstnanců ve společnosti Miltra B, s. r. o. . . . .	50
Graf č. 2	Možnost rozvíjení svých profesních schopností ve společnosti Miltra B, s. r. o. . . . .	51
Graf č. 3	Podporuje Váš rozvoj společnost, nebo se o svůj profesní růst staráte sami? . . . . .	52
Graf č. 4	Motiv vzdělávání v oboru . . . . .	52

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1	System formování pracovních schopností člověka. ....	8
Obrázek č. 2	Fáze systému vzdělávání. ....	29
Obrázek č. 3	Mapa funkcí vzdělávání. ....	30
Obrázek č. 4	Klíčové kompetence pro uplatnění se na trhu práce. ....	34
Obrázek č. 5	Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje. ....	38
Obrázek č. 6	Vztah mezi strategickými cíly organizace, hodnocením a rozvojem zaměstnance. ....	45



## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1      Dotazník pro výrobní zaměstnance
- Příloha 2      Dotazník pro technicko-hospodářské zaměstnance
- Příloha 3      Tabulky absolutních a relativních četností (v %) z dotazníkového šetření

**Tabulka číslo 3:** Jaká je kvalifikace zaměstnanců ve společnosti Miltra B, s. r. o.

**Tabulka číslo 4:** Jaká je informovanost zaměstnanců o stanovených cílech a strategiích společnosti Miltra B, s. r. o.

**Tabulka číslo 5:** Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře provedenou práci?

**Tabulka číslo 6:** Berou Vaši kolegové na vědomí Vaše názory?

**Tabulka číslo 7:** Je možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti?

**Tabulka číslo 8:** Podporuje Váš rozvoj společnost, nebo se o svůj profesní růst staráte sami?

**Tabulka číslo 9:** Pracujete v týmu nebo samostatně?

**Tabulka číslo 10:** Vyslechnou Vás nadřízení, když to potřebujete?

**Tabulka číslo 11:** Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v rámci této společnosti?

**Tabulka číslo 12:** Motiv vzdělávání v oboru.

**Tabulka číslo 13:** Preferovaná forma vzdělávání

**Tabulka číslo 14:** Využili byste formu e-learningového vzdělávání?

**Tabulka číslo 15:** Účastnili jste se někdy externí vzdělávací akce?

# PŘÍLOHY

## PŘÍLOHA 1

### Dotazník pro výrobní zaměstnance

Vážení zaměstnanci, dostává se Vám do rukou dotazník, jehož vyplněním mi pomůžete získat objektivní pohled na Vaše vzdělávání a kvalifikaci. Vaši odpověď zakroužkujte.

Děkuji za vyplnění.

- 1) Kvalifikace zaměstnanců je podle Vašeho názoru: (Pokud je nedostatečná uveďte proč a v jaké oblasti).

Dostatečná                      Nedostatečná

Uveďte:.....

- 2) Informovanost zaměstnanců o stanovených cílech a strategiích společnosti je podle Vašeho názoru:

Dostatečná                      Nedostatečná

- 3) Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře provedenou práci?

Ano                                  Ne

Z jakého  
důvodu?.....

- 4) Berou Vaši kolegové na vědomí Vaše názory?

Ano                                  Ne

- 5) Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti?

Určitě ano                      Spíše ne                      Nevím

V jaké oblasti?.....

- 6) Podporuje tato společnost Váš rozvoj, nebo se o svůj profesní růst staráte jen Vy sami?

Jen já sám                      Firma rozvoj podporuje

- 7) Pracujete v týmu nebo vykonáváte samostatnou práci?

V týmu                              Samostatná práce

- 8) Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete?

Určitě ano      Spíše ne      Nevím

9) Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v rámci této společnosti?

Velmi dobrá                      Dobrá                      Horší

10) Jaký máte motiv k tomu, abyste se vzdělávali v oboru?

Zvýšení odbornosti                      Povinnosti ze zákona                      Jiné

11) Jakou formu vzdělávání preferujete?

Přednáškový seminář diskuse                      Praktický seminář s ukázkami

Z jakého  
důvodu?.....

Děkuji za Váš čas při vyplňování tohoto dotazníku.

## PŘÍLOHA 2

### Dotazník pro technicko-hospodářské zaměstnance

Vážení zaměstnanci, dostává se Vám do rukou dotazník, jehož vyplněním mi pomůžete získat objektivní pohled na Vaše vzdělávání a kvalifikaci. Vaši odpověď zakroužkujte.

Děkuji za vyplnění.

- 1) Kvalifikace zaměstnanců je podle Vašeho názoru: (Pokud je nedostatečná uveďte proč a v jaké oblasti.)

Dostatečná                      Nedostatečná

Uveďte:.....

- 2) Informovanost zaměstnanců o stanovených cílech a strategiích společnosti je podle Vašeho názoru:

Dostatečná                      Nedostatečná

- 3) Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře provedenou práci?

Ano                                      Ne

Z jakého  
důvodu?.....

- 4) Berou Vaši kolegové na vědomí Vaše názory?

Ano                                      Ne

- 5) Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti?

Určitě ano                      Spíše ne                      Nevím

V jaké  
oblasti?.....

- 6) Podporuje tato společnost Váš rozvoj, nebo se o svůj profesní růst staráte jen vy sami?

Jen já sám                      Firma rozvoj podporuje

- 7) Pracujete v týmu nebo vykonáváte samostatnou práci?

V týmu                                      Samostatná práce

- 8) Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete?

Určitě ano                      Spíše ne                      Nevím

9) Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v rámci této společnosti?

Velmi dobrá                      Dobrá                      Horší

10) Jaký máte motiv k tomu, abyste se vzdělávali v oboru?

Zvýšení odbornosti                      Povinnosti ze zákona                      Jiné

11) Jakou formu vzdělávání preferujete?

Přednáškový seminář diskuse                      Praktický seminář s ukázkami

Z jakého důvodu?.....

12) Využili byste formu e-learningového vzdělávání? (možnosti internetových kurzů)

Ano                      Ne

Z jakého  
důvodu?.....

13) Byli jste někdy na externí vzdělávací akci?

Ano                      Ne

14) Pokud ano, na jaké a kde.

.....

Děkuji za Váš čas při vyplňování tohoto dotazníku.

### PŘÍLOHA 3

#### Tabulky absolutních a relativních četností (v %) z dotazníkového šetření

**Tabulka číslo 3:** Jaká je kvalifikace zaměstnanců ve společnosti Miltra B, s. r. o.

Výrok	Výrobní prac.		THP		Celkem		Hodnocení výroku	
	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	Výrobní prac.	THP
Dostatečná	38	26,95	45	84,91	83	42,78	1,73	1,15
Nedostatečná	103	73,05	8	15,09	111	57,22		
<b>Celkem</b>	141	100	53	100	194	100	-	-

**Zdroj:** vlastní výzkum

**Tabulka číslo 4:** Jaká je informovanost zaměstnanců o stanovených cílech a strategiích společnosti Miltra B, s. r. o.

Výrok	Výrobní prac.		THP		Celkem		Hodnocení výroku	
	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	Výrobní prac.	THP
Dostatečná	12	8,51	18	33,96	30	15,46	1,92	1,66
Nedostatečná	129	91,49	35	66,04	164	84,54		
<b>Celkem</b>	141	100	53	100	194	100	-	-

**Zdroj:** vlastní výzkum

**Tabulka číslo 5:** Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře provedenou práci?

Výrok	Výrobní prac.		THP		Celkem		Hodnocení výroku	
	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	Výrobní prac.	THP
Ano	19	13,5	9	16,98	28	14,43	1,87	1,83
Ne	122	86,5	44	83,02	166	85,57		
<b>Celkem</b>	141	100	53	100	194	100	-	-

**Zdroj:** vlastní výzkum

**Tabulka číslo 6:** Berou Vaši kolegové na vědomí Vaše názory?

Výrok	Výrobní prac.		THP		Celkem		Hodnocení výroku	
	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	Výrobní prac.	THP
Ano	72	51,06	46	86,79	118	60,82	1,49	1,13
Ne	69	48,94	7	13,21	76	39,18		
<b>Celkem</b>	141	100	53	100	194	100	-	-

**Zdroj:** vlastní výzkum

**Tabulka číslo 7:** Je možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti?

Výrok	Výrobní prac.		THP		Celkem		Hodnocení výroku	
	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	Výrobní prac.	THP
Určitě ano	4	2,84	6	11,32	10	5,15	2,51	2,17
Spíše ne	61	43,26	32	60,38	93	47,94		
Nevím	76	53,9	15	28,3	91	46,91		
<b>Celkem</b>	141	100	53	100	194	100	-	-

**Zdroj:** vlastní výzkum

**Tabulka číslo 8:** Podporuje Váš rozvoj společnost, nebo se o svůj profesní růst staráte sami?

Výrok	Výrobní prac.		THP		Celkem		Hodnocení výroku	
	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	Výrobní prac.	THP
Jen já sám	45	31,92	10	18,87	55	28,35	1,68	1,81
Firma rozvoj podporuje	96	68,08	43	81,13	139	71,65		
<b>Celkem</b>	141	100	53	100	194	100	-	-

**Zdroj:** vlastní výzkum

**Tabulka číslo 9:** Pracujete v týmu nebo samostatně?

Výrok	Výrobní prac.		THP		Celkem		Hodnocení výroku	
	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	Výrobní prac.	THP
V týmu	141	100	36	67,92	177	91,24	1	1,32
Samostatná práce	0	0	17	32,08	17	8,76		
<b>Celkem</b>	141	100	53	100	194	100	-	-

**Zdroj:** vlastní výzkum**Tabulka číslo 10:** Vyslechnou Vás nadřízení, když to potřebujete?

Výrok	Výrobní prac.		THP		Celkem		Hodnocení výroku	
	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	Výrobní prac.	THP
Určitě ano	46	32,62	23	43,4	69	35,57	2,01	2,04
Spíše ne	71	50,36	5	9,43	76	39,18		
Nevím	24	17,02	25	47,17	49	25,25		
<b>Celkem</b>	141	100	53	100	194	100	-	-

**Zdroj:** vlastní výzkum**Tabulka číslo 11:** Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v rámci této společnosti?

Výrok	Výrobní prac.		THP		Celkem		Hodnocení výroku	
	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	Výrobní prac.	THP
Velmi dobrá	27	19,15	0	0	27	13,92	2,03	2,77
Dobrá	83	58,86	12	22,64	95	48,97		
Horší	31	21,99	41	77,36	72	37,11		
<b>Celkem</b>	141	100	53	100	194	100	-	-

**Zdroj:** vlastní výzkum**Tabulka číslo 12:** Motiv vzdělávání v oboru.

Výrok	Výrobní prac.		THP		Celkem		Hodnocení výroku	
	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	Výrobní prac.	THP
Zvýšení odbornosti	6	4,26	13	24,53	19	9,79	2,31	2,25
Povinnosti ze zákona	85	60,28	14	26,41	99	51,03		
Jiné	50	35,46	26	49,06	76	39,18		
<b>Celkem</b>	141	100	53	100	194	100	-	-

**Zdroj:** vlastní výzkum



**Tabulka číslo 13:** Preferovaná forma vzdělávání

Výrok	Výrobní prac.		THP		Celkem		Hodnocení výroku	
	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	Výrobní prac.	THP
Přednáškový seminář, diskuse	43	30,5	10	18,87	53	27,32	1,7	1,81
Praktický seminář s ukázkami	98	69,5	43	81,13	141	72,68		
<b>Celkem</b>	141	100	53	100	194	100	-	-

**Zdroj:** vlastní výzkum

**Tabulka číslo 14:** Využili byste formu e-learningového vzdělávání?

Výrok	THP		Celkem		Hodnocení výroku THP
	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	
Ano	26	49,06	26	49,06	1,51
Ne	27	50,94	27	50,94	
<b>Celkem</b>	53	100	53	100	-

**Zdroj:** vlastní výzkum

**Tabulka číslo 15:** Účastnili jste se někdy externí vzdělávací akce?

Výrok	THP		Celkem		Hodnocení výroku THP
	AČ	RČ(%)	AČ	RČ(%)	
Ano	18	33,96	18	33,96	1,66
Ne	35	66,04	35	66,04	
<b>Celkem</b>	53	100	53	100	-

**Zdroj:** vlastní výzkum