

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Natálie Benešová

Univerzita Pardubice

Název fakulty

Vzdělávání zaměstnanců v rámci podniku

Bakalářská práce

2024

Natálie Benešová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Natalie Benešová**  
Osobní číslo: **E21210**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Vzdělávání zaměstnanců v rámci podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku po ekonomické a pracovněprávní stránce. Analýza bude vycházet z deskripce právní úpravy pracovního práva a rešerše teorie řízení lidských zdrojů. Práce bude obsahovat návrhy a doporučení pro budoucí praxi ve vybraném podniku.

Osnova:

- Plán vzdělávání ve firmách, rozpočet nákladů.
- Dotace na vzdělávání.
- Legislativní školení.
- Rozvoj zaměstnanců.
- Spolupráce se školami.

Rozsah pracovní zprávy: **35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BARTÁK, Jan. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.  
BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.  
BRŠŤÁKOVÁ, Jana, Dominik BRŮHA, Petr BUKOVJAN, et al. Abeceda personalisty 2023. 13. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, [2023]. Práce, mzdy, pojištění (ANAG). ISBN 978-80-7554-388-2.  
FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.  
NEUGEBAUER, Tomáš. Školení bezpečnosti práce, požární ochrany a motivační školení k prevenci rizik. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7552-957-2.

Vedoucí bakalářské práce: **JUDr. Martin Šmíd, Ph.D.**  
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Vzdělávání zaměstnanců v rámci podniku jsem vypracoval 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22. 4. 2024

Natálie Benešová v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěla bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce JUDr. Martinu Šmídovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady, čas a trpělivost, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti, která mi vstřícně poskytla potřebná data.

## **ANOTACE**

Cílem práce je analýza vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku po ekonomické a pracovněprávní stránce. Analýza vychází z deskripce právní úpravy pracovního práva a rešerše teorie řízení lidských zdrojů. Práce obsahovat návrhy a doporučení pro budoucí praxi ve vybraném podniku.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Vzdělání, zaměstnanci, školení, spolupráce, dotace.

## **TITLE**

Employee education within the company

## **ANNOTATION**

The aim of the thesis is to analyze the education of employees in the selected company from the economic and labor law point of view. The analysis is based on a description of the legal regulation of labor law and research on the theory of human resources management. Theses contain proposals and recommendations for future practice in the selected company.

## **KEYWORDS**

Education, employees, training, cooperation, subsidies.

# OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ .....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	11
ÚVOD.....	12
1. Vzdělávání zaměstnanců.....	13
1.1. Rozvoj zaměstnanců .....	13
1.1.1. Dovednosti, které můžeme rozvíjet .....	14
1.1.2. Cíle rozvoje zaměstnanců .....	15
1.2. Plán vzdělávání zaměstnanců, rozpočet nákladů .....	15
1.2.1. Identifikace potřeb .....	16
1.2.2. Plánování vzdělávání zaměstnanců .....	17
1.2.3. Realizace vzdělávacích programů .....	19
1.2.4. Vyhodnocení vzdělávání.....	20
1.3. Legislativní školení.....	22
1.3.1. Provedení školení.....	22
1.3.2. Profesní odborná školení a zkoušky .....	23
1.4. Spolupráce se školami .....	24
1.4.1. Výhody spolupráce .....	24
1.4.2. Nevýhody spolupráce .....	25
1.4.3. Formy spolupráce .....	26
1.5. Dotace na vzdělávání .....	26
1.5.1. Získání dotace od hospodářské komory.....	26
1.5.2. Dokladování dokumentů při žádosti o dotace na vzdělávání .....	27
1.5.3. Operační program 2021-2027 .....	28
2. Společnost ACO Industries k.s. ....	30
2.1. Charakteristika společnosti .....	30
2.1.1. Historie podniku .....	30
2.1.2. Vize podniku.....	31
2.1.3. Poslání podniku.....	32
2.1.4. Výroba .....	32
2.2. Obecné informace ke vzdělávání zaměstnanců podniku .....	33
2.3. Druhy školení zaměstnanců .....	34



2.3.1.	Školení BOZP .....	35
2.3.2.	Legislativní školení.....	36
2.3.3.	Odborná školení .....	43
2.3.4.	Ostatní vzdělávání.....	45
2.4.	Rozvoj zaměstnanců .....	46
2.4.1.	Workshopy.....	46
2.4.2.	Mentoring a koučink.....	46
2.4.3.	On-line kurzy .....	47
2.4.4.	E-learning.....	48
2.5.	Plán vzdělávání zaměstnanců .....	49
2.6.	Spolupráce se školami .....	49
2.6.1.	Sponzorování .....	50
2.6.2.	Exkurze .....	50
2.6.3.	Praxe a brigády .....	51
2.6.4.	Festival vzdělávání .....	51
2.6.5.	Bakalářské a diplomové práce .....	51
2.6.6.	Odborné přednášky na školách .....	52
2.6.7.	Kooperace výrobků.....	52
2.7.	Dotace na vzdělávání ve firmě.....	52
2.7.1.	Jazykové kurzy .....	53
2.7.2.	Rozvoj technologů a mistrů .....	53
2.7.3.	Soft skills .....	53
2.7.4.	Excel .....	53
2.8.	Dotazníkové šetření .....	53
2.9.	Doporučení.....	57
ZÁVĚR .....		58
Citovaná literatura.....		59
SEZNAM PŘÍLOH.....		60

## SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1 Důvody nabízení praxe při studiu (First Jobs, 2018) .....	25
Obrázek 2 Logo společnosti (ACO, 2024) .....	30
Obrázek 3 Vize ACO Industries k.s.(Interní obrázek).....	31
Tabulka 1 Vlastní zpracování dle informací z firmy ACO.....	34
Tabulka 2 Vlastní zpracování dle informací z firmy ACO.....	36
Tabulka 3 Vlastní zpracování dle informací z firmy ACO.....	37
Tabulka 4 Vlastní zpracování dle informací z knihy Pracovnílékařské služby, JUDr. Bořivoj Šubrt.....	38
Graf 1 Věková kategorie zaměstnanců (vlastní zpracování) .....	54
Graf 2 Spokojenost zajištění firemního vzdělání (vlastní zpracování).....	54
Graf 3 Počty dostatku možností (vlastní zpracování).....	55
Graf 4 Počty možností rozvíjení (vlastní zpracování) .....	55
Graf 5 Preferované typy vzdělávání (vlastní zpracování) .....	56

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HR – Human resources (lidské zdroje)

VZV – Vysokozdvížený vozík

## ÚVOD

V současném dynamickém podnikatelském prostředí se vzdělávání zaměstnanců stává klíčovým faktorem pro udržení konkurenceschopnosti firem. Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu a zhodnocení procesu vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku s ohledem na jeho efektivitu, náklady a legislativní rámec.

**Cílem práce je analýza vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku po ekonomické a pracovněprávní stránce. Analýza bude vycházet z deskripce právní úpravy pracovního práva a rešerše teorie řízení lidských zdrojů. Práce bude obsahovat návrhy a doporučení pro budoucí praxi ve vybraném podniku.**

V této práci se předpokládá, že detailní rozbor současného stavu vzdělávání zaměstnanců a jeho zhodnocení povedou k identifikaci klíčových oblastí pro zlepšení, které mohou vést k efektivnějšímu využívání lidských zdrojů a k posílení konkurenčního postavení podniku na trhu.

Zaměstnavatelé musí zvyšovat kvalitu vzdělání zaměstnanců, neboť rychlý technologický vývoj a dynamika trhu vyžadují neustálou adaptaci firem. Investice do vzdělávání a rozvoje dovedností zaměstnanců se stávají kritickým faktorem pro udržení konkurenceschopnosti a inovace v podnikání. Dochází tak k transformaci pohledu na vzdělávání jakožto investici, nikoli pouze jako náklady. Změna v pohledu na vzdělávání přináší požadavek na strategické plánování, které reflektuje potřeby firem a zároveň podporuje růst a rozvoj zaměstnanců v souladu se strategií společnosti.

## **1. Vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců je proces, kterým organizace poskytuje svým pracovníkům příležitost k získávání nových znalostí, dovedností a kompetencí, aby mohli lépe plnit své pracovní povinnosti a přispívat k úspěchu firmy. Vzdělávání může být zaměřeno na různé oblasti, včetně technických dovedností, soft skills (měkkých dovedností), jazykových schopností, manažerských dovedností atd. Cílem vzdělávání zaměstnanců je zlepšit jejich výkonnost, zvýšit jejich motivaci a loajalitu k organizaci, a zároveň posílit konkurenceschopnost firmy na trhu. (Magazín Alma Career, 2020)

### **1.1. Rozvoj zaměstnanců**

Dnešní korporátní prostředí klade důraz na péči o rozvoj a další vzdělávání zaměstnanců. Investice do tréninků a vzdělávání by měly být zaměřeny na zvýšení produktivity práce, využití nových znalostí a motivaci zaměstnanců k inovacím, což je klíčové v rychle se měnícím podnikatelském světě. Avšak vzdělávání není pouze o rozvoji kompetencí, které jsou pro firmu nezbytné.

Firma částečně vyhovuje požadavkům zaměstnanců tím, že jim poskytuje vzdělávání jako benefit s nadějí, že to zvýší jejich spokojenost a věrnost k firmě. Klíčové je, aby firma měla jasnou představu o současných i budoucích vzdělávacích potřebách a byla si vědoma toho, že tréninkem rozvíjí své zaměstnance nejen pro potřeby firmy, ale také zvyšuje jejich hodnotu na trhu práce. Nelze totiž předpokládat, že investice do vzdělání automaticky zajistí loajalitu zaměstnance k firmě. Mnoho zaměstnanců využije získané znalosti ke zvýšení své ceny na trhu a hledá nové zaměstnavatele, kteří ocení jejich dovednosti vyšším platem. (Business INFO, 2014)

Proto je důležité najít rovnováhu mezi investicemi do zaměstnanců a úsilím, které zaměstnanec musí vynaložit na svůj vlastní rozvoj. Tréninky by měly být poskytovány těm zaměstnancům, kteří je mohou plně využít v praxi v jejich současném nebo budoucím pracovním prostředí. Zaměstnanci, kteří vidí, jak mohou uplatnit své nové dovednosti, jsou motivovanější k dalšímu učení.

Zpětná vazba od účastníků je rovněž klíčová. Je důležité zjistit, jak dobře byly identifikovány jejich vzdělávací potřeby a zda byl způsob provedení tréninku účinný. V následujících kapitolách se pokusíme popsat systémový přístup k identifikaci vzdělávacích potřeb a různé metody rozvoje zaměstnanců. (Business INFO, 2014)

Metoda, která se využívá nejčastěji, je koučování neboli vzdělávání a rozvoj na pracovišti (on the job). Lidé se učí hledat vlastní řešení, která jsou jedinečná. (Ing. Ivana Folwarczná Ph.D., 2010)

Rozvíjet dovednosti zaměstnanců je důležité hned z několika důvodů:

1. Zlepšení výkonnosti: Rozvoj zaměstnanců přispívá k jejich kvalifikaci, odbornosti a dovednostem. Tento proces vede ke zvýšení produktivity, zvýšení pracovní morálky a dosahování stanovených cílů.
2. Zvýšení flexibility: Vedení zaměstnanců k rozvoji dovedností a neustálému učení zlepšuje schopnost adaptace na různé změny v pracovním prostředí. Čím více znalostí zaměstnanci mají, tím lépe a efektivněji zvládají nové situace a výzvy.
3. Nárůst motivace: Učení nových dovedností a pochopení nových konceptů přispívá k pocitu osobního uspokojení a motivace zaměstnanců. Zájem o rozvoj zaměstnanců ze strany firmy posiluje jejich vnitřní motivaci a loajalitu.
4. Snížení fluktuace a nárůst talentů: V prostředí, které podporuje rozvoj dovedností, je nižší pravděpodobnost odchodu zaměstnanců do jiných společností. Díky rozvoji se zaměstnanci stávají výkonnějšími a kvalifikovanějšími, což napomáhá udržení talentů a posiluje pozici firmy na trhu práce. Osobní a profesní růst zaměstnanců zvyšuje jejich spokojenost a loajalitu k firmě. (Dubová, 2023)

### **1.1.1. Dovednosti, které můžeme rozvíjet**

Rozvoj dovedností zaměstnanců je klíčovým prvkem pro dosažení firemních cílů. Každý tým má své specifické potřeby, avšak existují určité dovednosti, které lze efektivně rozvíjet a přispět tak k úspěchu organizace.

a) Komunikační dovednosti: Komunikace je základem pro efektivní fungování jak v pracovním prostředí, tak i v osobním životě. Zaměstnance lze trénovat ve vyjednávání, asertivitě, aktivním naslouchání a schopnosti prezentovat své nápady.

b) Dovednosti v oblasti vztahů: Schopnost pracovat v týmu, řešit konflikty a budovat vztahy je klíčová pro úspěch organizace. Trénink v oblasti týmové spolupráce vede ke zlepšení komunikace a vytváření pozitivní pracovní atmosféry.

c) Technické dovednosti: S ohledem na moderní technologie je důležité zvyšovat odbornost v oblasti technologií. Zaměstnanec lze trénovat v ovládnutí softwaru, projektovém řízení nebo analýze dat, což jim pomůže lépe plnit pracovní úkoly.

d) Vedení a manažerské dovednosti: Rozvoj vedoucích členů týmu je klíčový pro efektivní řízení organizace. Školení zaměřené na motivaci, delegování, plánování a rozhodování přispívá k lepšímu vedení týmu a dosahování cílů.

Při plánování rozvoje dovedností je důležité brát v úvahu konkrétní potřeby společnosti. Každá organizace je jedinečná a potřebuje specifické dovednosti pro dosažení svých cílů. Je proto důležité vybírat školení a tréninky, které jsou relevantní pro konkrétní pracovní prostředí a cíle organizace. (Dubová, 2023)

### **1.1.2. Cíle rozvoje zaměstnanců**

Výkonnostní cíl: Tento typ cíle se zaměřuje na zlepšení pracovního výkonu zaměstnance. Může zahrnovat stanovení konkrétních metrik výkonu, jako je zvýšení produktivity, zlepšení kvality práce nebo snížení chyb.

Studijní cíl: Studijní cíle se soustředí na rozvoj znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnance prostřednictvím formálního vzdělávání, školení nebo samostudia. Mezi ně mohou patřit například absolvování kurzů, získání certifikací nebo zdokonalení jazykových schopností.

Umožňující cíl: Tyto cíle jsou zaměřeny na poskytnutí zaměstnancům příležitostí a zdrojů k dosažení jejich profesního a osobního růstu. Sem spadá například poskytnutí mentorského programu, přístup k rozvojovým zdrojům nebo podpora při tvorbě individuálních rozvojových plánů. (Bartoňková, 2010)

## **1.2. Plán vzdělávání zaměstnanců, rozpočet nákladů**

System vzdělávání pracovníků v rámci společnosti má za úkol eliminovat rozdíly mezi současnými dovednostmi zaměstnanců a potřebami pracovního prostředí. Tento model vzdělávání se skládá z cyklu identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a vyhodnocení.

Kromě získání konkrétních dovedností se tento systém soustředí na rozvoj komplexních schopností zaměstnanců. Zahrnuje formování pracovních týmů a osobního růstu, což je klíčové pro efektivní mezilidské vztahy v pracovním prostředí. Koordinace vzdělávání zaměstnanců spadá pod personální oddělení, které úzce spolupracuje se všemi vedoucími pracovníky.

Společnost často spolupracuje s externími specializovanými institucemi, aby zajistila efektivní vzdělávací programy.

Existují tři různé strategie, které společnosti používají v souvislosti se vzděláváním zaměstnanců. První typ dává přednost již připraveným pracovníkům, druhý provozuje vzdělávání pouze v případě potřeby nebo dostatečných finančních prostředků a poslední typ trvale věnuje pozornost vzdělávání zaměstnanců. Třetí strategie je nejefektivnější, protože dobře organizovaný systém vzdělávání přináší nejlepší výsledky. Tento systém je opakujícím se cyklem, který vychází z firemní politiky vzdělávání. Obsahuje identifikaci potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocení, což je klíčové pro měření efektivity vzdělávacího procesu. (Hroník, 2007)

Systematické vzdělávání pracovníků přináší několik výhod:

- Zlepšuje znalosti, kvalifikaci a dovednosti.
- Dodává soustavně odborně připravené pracovníky.
- Sníží průměrné náklady na jednoho pracovníka.
- Umožňuje pružné formování pracovních schopností podle potřeb společnosti.
- Zvyšuje pracovní produktivitu, kvalitu výrobků a služeb, a zlepšuje pracovní výkon.
- Pomáhá identifikovat možnosti zlepšení pracovního výkonu a předvídat ztrátu pracovní doby.
- Umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacího procesu a moderní řízení pracovního výkonu.
- Zvyšuje sociální jistotu a motivaci pracovníků.
- Poskytuje stabilní pracovníky a zvyšuje tržní cenu jednotlivých zaměstnanců.
- Přispívá k sociálnímu a personálnímu rozvoji a zvyšuje šance na platový postup (Koubek, Řízení lidských zdrojů, 1997)

Vzdělávání zaměstnanců lze rozdělit do čtyř fází: identifikace potřeb, plánování a rozpočtování, realizace a hodnocení účinnosti procesu. Během identifikace potřeb se zaměřujeme na to, co je vyžadováno. Plánování zohledňuje potřeby a způsoby realizace vzdělávání, zatímco hodnocení a monitorování sleduje efektivitu.

### **1.2.1. Identifikace potřeb**

Identifikace potřeb představuje první fázi v procesu vzdělávání. Tato etapa je klíčová, neboť vzdělávání by mělo vždy směřovat k určitému cíli. Potřeby vzdělávání musí být systematicky analyzovány a identifikovány, což je zásadní pro stanovení cíle vzdělávacího programu.



V oblasti firemního vzdělávání je velký důraz kladen na rozvoj jednotlivce a jeho úkolem je vytvořit vhodné podmínky pro realizaci vzdělávání (Amstrong, 1999).

Podle Koubka není identifikace potřeb v organizaci jednoduchým úkolem. Kvalifikační požadavky pro jednotlivá pracovní místa, vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce a soulad mezi požadavky na pracovní schopnosti zaměstnance a jeho pracovním místem jsou komplexní (Koubek, Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2009)

Identifikace vzdělávání probíhá podle Vodáka a Kucharčíkové také ve třech fázích. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

V první fázi se provádí analýza podnikových cílů. Je zde potřeba sledovat celkovou strategii podniku a také jeho cíle, aby bylo vzdělávání efektivní. Strategii firmy by měli znát všichni zaměstnanci a ztotožnit se s ní. Měli by se také zjistit rozdíly mezi požadovanou a dosahovanou výkonností a vyjádřit to, zda můžeme tyto rozdíly vzděláváním zmenšit.

Ve druhém stupni se analyzují úkoly, schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců. Získané údaje se porovnají se skutečným stavem schopností zaměstnanců. Ve výsledku získáme představu o potřebě vzdělávání. Všichni zaměstnanci mají individuální potřeby vzdělávání, a pokud budeme klást důraz na hodnocení těchto individuálních potřeb, můžeme připravit vzdělávání přímo na míru. Dále je nezbytné zkoumat i potřeby týmů, protože některé potřeby jsou společné pro skupinu zaměstnanců.

Třetí fáze se zaměřuje na analýzu osob. Individuální charakteristiky pracovníků se porovnávají s nároky podniku. Tyto údaje lze získat z hodnocení, vzdělávání nebo z kvalifikace zaměstnanců.

Závěrem v této fázi je klíčové zodpovědět dvě otázky: Který pracovník by měl být vzděláván a v jaké konkrétní oblasti by mělo probíhat jeho vzdělávání (Dvořáková, 2007).

### **1.2.2. Plánování vzdělávání zaměstnanců**

Na první fázi identifikaci vzdělávacích potřeb navazuje fáze plánování vzdělávání zaměstnanců. Na počátku této fáze se stanoví priority procesu podnikového vzdělávání, které jsou úzce spjaté s celkovou strategií společnosti a s celkovou politikou a strategií vzdělávání (Tureckiová, 2004).

V předchozí fázi identifikaci vzdělávacích potřeb se zjistilo, co bude předmětem vzdělávací činnosti a kdo bude aktivním příjemcem. V dalším kroku je tedy nezbytné spojit různé potřeby

do jasně formulovaných rozvojových cílů. Poté se mohou klást otázky, jak nejlépe naplánovat různé vzdělávací aktivity (Hroník, 2007).

Armstrong uvádí, že plán vzdělávání by nám měl odpovědět na jisté otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno - obsah
- Komu má být určeno - cílová skupina účastníků
- Jakým způsobem bude realizováno - jakými metodami a technikami
- Kdo bude vzdělávání zabezpečovat - vzdělávání může být realizováno různými institucemi nebo jednotlivci (např. interní odborníci, externí instituce)
- Kdy se uskuteční - v jakém časovém období
- Kde bude probíhat - přímo v podniku nebo mimo něj
- Za jakou cenu - s jakými náklady
- Jakým způsobem se budou hodnotit výsledky vzdělávání a jeho účinnost (Armstrong, 1999)

Tvorba plánu vzdělávání se skládá ze tří částí.

Prvním stupněm je přípravná fáze, která zahrnuje vymezení potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Definice cílů je klíčová pro měření dosažených výsledků. Tyto cíle mohou zahrnovat specifikace požadovaného výsledného chování, stanovení standardů a podmínek týkajících se projektu.

Dalším stupněm je fáze realizace, kde se rozhoduje o konkrétním průběhu vzdělávání a jeho metodách.

Poslední fází je zdokonalování, které se zaměřuje na vylepšování samotného procesu vzdělávání prostřednictvím vhodných technik a hodnotících metod (Vodák & Kucharčíková, 2011).

#### **1.2.2.1. Faktory ovlivňující volbu metod**

##### **Cíle učení**

Mezi cíle patří zdokonalení znalostí, dovedností a aktivit. V pozitivním podnikovém prostředí by tyto aktivity měly směřovat k posílení výkonu zaměstnanců. Cíl vzdělávacího programu by měl být jasně definován tak, aby vzdělávaný pracovník po absolvování kurzu věděl, co má znát, co bude dělat a jaký zisk to pro něj přinese. Každá metoda vzdělávání může prospět odlišným cílům.

## **Předmět a obsah vzdělávání**

Dalším rozhodujícím faktorem při výběru metod jsou obsah a předmětné oblasti. Různé oblasti v podniku vyžadují specifické požadavky na vzdělávání. Programy se budou lišit například v oblasti řízení výroby a financí. Když se organizace potýká s konkrétním problémem, je vhodné využít kombinaci metod.

## **Lidské faktory**

Vzdělavatel musí disponovat dostatečnými znalostmi a používat nejvhodnější metody, které odpovídají cílům vzdělávání. K efektivitě vzdělávání přispívá pozornost věnovaná počtu účastníků, jejich očekáváním a schopnosti učit se. Dále se bere v úvahu věk, praktické zkušenosti, intelektuální úroveň a další faktory.

## **Čas a materiální faktory**

Čas, finanční prostředky a dostupné vzdělávací zdroje patří mezi klíčové omezující faktory pro vzdělavatele a mají významný vliv na výběr vhodné vzdělávací metody.

## **Principy učení**

Existují tři hlavní skupiny principů učení: pragmatická, behaviorální a logická. Mezi nejčastěji zmiňované principy patří motivace, reakce, aktivní zapojení, individualizovaný přístup, vhodné uspořádání, zpětná vazba a přenositelnost nově získaných dovedností do praxe.

### **1.2.3. Realizace vzdělávacích programů**

Před realizací vzdělávacího programu je důležité vše připravit pečlivě. To zahrnuje přípravu lektora, učebních materiálů, zapojení účastníků a organizační zajištění celé akce.

Samotná realizace začíná příjezdem lektora, ideálně minimálně hodinu před začátkem akce. Během realizace se monitoruje průběh, udržuje vysoká pracovní morálka a řeší případné nepředvídané situace.

Po skončení kurzu následuje přenos znalostí do praxe. Aktivity navržené během designové fáze kurzu jsou implementovány. Je důležité těmto plánům věnovat pozornost i v prvních dnech po skončení kurzu, jak popisuje Hroník.

Podle Armstronga je monitorování průběhu kurzu důležité pro jeho úspěšnost a dodržení rozpočtu. Hodnocení po ukončení kurzu pomáhá zjistit, zda byly dosaženy požadované výsledky (Armstrong, 1999).

Vodák a Kucharčíková navrhuje několik kroků, které přispívají ke hladkému průběhu vzdělávacího programu:

- Získání zpětné vazby od zaměstnanců na různé aspekty programu.
- Umožnění účastníkům vyjádřit svá očekávání, což může rozšířit obsah kurzu a zvýšit jejich motivaci.
- Před samotným začátkem programu se ověření nebo úpravy, aby vyhovoval potřebám účastníků a lektorů, což zajišťuje dodržení harmonogramu a obsahovou stránku programu.
- Vytvoření rezervního času pro opakování probírané látky a vyjasnění nezodpovězených otázek. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

#### **1.2.4. Vyhodnocení vzdělávání**

Základy pro hodnocení je potřeba připravit již ve fázi plánování. Je důležité určit, jaké informace budou nezbytné pro posouzení úspěšnosti kurzů. Cílem vyhodnocování je zjistit, zda má dané vzdělávání smysl a jestli je efektivní s ohledem na náklady.

Vyhodnocování lze obecně definovat jako srovnání dosažených výsledků s předem stanovenými cíli.

Pokud se podnik skutečně věnoval vyhodnocování vzdělávání, může se setkat s jeho výhodami i nevýhodami.

#### **K výhodám měření patří tyto skutečnosti:**

- *„umožňuje manažerům soustředit pozornost na lidské zdroje právě tak, jako se zaměřují na jiné „věci“, za něž mají zodpovědnost, a zlepšuje vztahy mezi účastníky a manažery*
- *přispívá k efektivitě podnikání a není druhotnou činností nebo nevídaným nákladem*
- *podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíly podniku*
- *zvyšuje zaměření na požadované cíle vzdělávání a na dosažení cílů týmu a jednotlivce*
- *v případě vzniku potřeby dalších, navazujících mítinků a sledování návratnosti investice zvyšuje závazek účastníků a manažerů*
- *ukazuje účastníkům, že mají zodpovědnost za dosažené výsledky, a že vzdělávací aktivity neslouží pouze k uvolnění z práce*
- *zaměřuje se na osobní a rozvojové funkce, stává se prvkem zlepšování výkonnosti*

- pomáhá rozhodovat o prioritách, tedy o tom, které vzdělávací aktivity nejvíce přispívají ke zvyšování výkonnosti a dosahování našich cílů
- umožňuje lépe odpovědět na otázku, zda je vzdělávání pro daný případ tím nejlepším řešením
- stanoví, v kterých oblastech je možné dosáhnout lepší návratnosti investic
- ukazuje, jak dosáhnout téhož výsledku jiným, lepším způsobem
- určuje, jak se dá získat lepší výsledek tím, že peníze použijeme jiným způsobem (například nové zařízení místo vzdělávacích aktivit)“ (Vodák & Kucharčíková, 2011)

**K nevýhodám měření patří tyto skutečnosti:**

- „je náročné na získávání potřebných informací, přičemž výsledky jsou často posuzovány subjektivně
- vyžaduje mnoho času, úsilí, vynaložení dodatečných finančních prostředků, úzkou spoluúčast lektorů, účastníků vzdělávání i managementu
- není vždy lehké izolovat dopady vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů a některé přínosy vzdělávání je obtížné kvantifikovat“ (Vodák & Kucharčíková, 2011)

**Rizika hodnocení úspěšnosti vzdělávacího procesu**

Před prováděním hodnocení podnikového vzdělávání je zásadní zvážit několik klíčových aspektů:

- Vyhnout se omezení hodnocení na základní úroveň, neboť by mohlo dojít k opomenutí dalších cílů hodnocení, jako je spokojenost účastníků. Důležité je zhodnotit, zda účastníci sami považují školení za užitečné a zdali získali potřebné znalosti a dovednosti.
- Personální oddělení má klíčovou roli při měření a zaznamenávání vnímání účastníků vzdělávání.
- Měření dopadu na individuální výkonnost je také důležité. Změny v chování, které vznikly v důsledku kurzu, mohou ovlivnit pracovní prostředí v interakci s nadřízenými a kolegy.
- Zohlednění reálných zájmů všech účastníků kurzu je klíčové pro hodnotu vzdělávání. Nesmí se stát pouhým odvedením jejich pozornosti od práce.

- Důležité je také rozmanité získávání dat pro hodnocení. Diskuze s klienty a jiné zdroje zpětné vazby jsou cenné, ale mohou být náročné z hlediska času a financí. Je vhodné využívat různé zdroje pro co nejkomplexnější pohled (Vodák & Kucharčíková, 2011).

### **1.3. Legislativní školení**

Zákoník práce uvádí, že je zaměstnavatel povinen zajistit zaměstnancům školení o právních a dalších předpisech týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Legislativního školení se také účastní cizinci, kteří nastoupí do zaměstnání v České republice. (BOZP.CZ (Bezpečnost práce), 2024)

Za zajištění školení zaměstnanců je plně zodpovědný zaměstnavatel nebo případně vedoucí zaměstnanci. Každé školení musí být zajištěno při nástupu zaměstnance do práce. Tato školení se konají během pracovní doby a účast všech zaměstnanců je povinná. V případě nepřítomnosti zaměstnance během plánovaného školení je nezbytné vyhlásit náhradní termín a zajistit, aby bylo školení prováděno dodatečně. (Bršťáková, 2023)

#### **1.3.1. Provedení školení**

Žádný právní předpis nestanovuje, kdo má školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci provést. Každý zaměstnavatel si musí určit sám ve svém interním předpise nebo v osnově školení. Školit může kdokoli, ale měl by mít základní znalosti o přednášené problematice a schopnost přednášet. Často školí vedoucí zaměstnanec, personalista, externí odborník a nebo odborný preventista.

Školení může být provedeno různými způsoby jako jsou například klasickou přednáškou, formou samostudia, které je doplněno konzultacemi, webinář nebo je možné zvolit e-learningovou formu kombinované výuky. (Neugebauer, 2018)

Školení lektorem na přednáškách je často studováno z hlediska efektivity přenosu informací a jejich následného zapamatování. Existuje řada způsobů, jak si lidé zpracovávají a uchovávají informace:

- Pouze 10% informací si lidé pamatují z toho, co si přečtou. Tento fakt podtrhuje, že pasivní čtení nemusí být nejúčinnějším způsobem učení.
- Zapamatování se zvyšuje na přibližně 20% u lidí, kteří současně slyší informace. To podporuje využití hlasu a zvukových vstupů při vzdělávacích aktivitách.

- Vizualní podněty rovněž významně ovlivňují paměť. Lidé si pamatují přibližně 30% toho, co vidí. Proto je důležité v rámci výkladu používat obrázky, grafy a další vizuální pomůcky.
- Kombinace sluchových a vizuálních informací umožňuje lidem zapamatovat si přibližně 70% prezentovaného materiálu. To poukazuje na sílu multimediálního přístupu k vzdělávání.
- Aktivní účast, jako je diskuse a hovoření o daném tématu, umožňuje lidem zapamatovat si přibližně 80% informací. Interaktivní přístup k učení podporuje hlubší porozumění a uchování informací.
- Nejvyšší úroveň zapamatování je dosažena, když lidé sami provádějí činnosti spojené s učením. Praktické cvičení a aplikace získaných znalostí umožňují udržení asi 90% informací. (Neugebauer, 2018)

Kombinace různých metod, jako je čtení, poslech, vizualizace, diskuse a praktické cvičení, může vést k efektivnějšímu zapamatování a porozumění novým informacím. Takovýto komplexní přístup k výuce může maximalizovat výsledky školení a přinášet účastníkům větší užitek a pochopení probírané látky.

### **1.3.2. Profesionální odborná školení a zkoušky**

Mezi školení o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nutné zařadit i další specifická školení, která mají zaměstnance informovat o požadavcích a podmínkách týkajících se BOZP. Tato školení jsou navržena s ohledem na konkrétní pracovní činnosti, které zaměstnanci vykonávají. Někdy jsou tato školení prováděna pouze před zahájením nové činnosti a následně jsou periodicky opakována pouze pro ověření znalostí a dovedností. Profesionální a odborná školení jsou ve firmách přizpůsobena charakteru práce a pracovnímu prostředí. (Neugebauer, 2018)

Jsou to například:

- Školení řidičů motorových vozidel
- Zaškolení a přezkoušení elektrikářů
- Nakládání s vysoce toxickými nebezpečnými chemickými látkami
- Kvalifikace topičů kotlů nízkotlakové kotelny
- Školení obsluhy plynového zařízení
- Školení obsluhy tlakové nádoby stabilní
- Školení obsluhy tlakových nádob na plyny
- Školení svářečů

- Školení jeřábníků a vazačů
- Školení obsluh VZV
- Školení práce ve výškách (Neugebauer, 2018)

## **1.4.Spolupráce se školami**

Spolupráce mezi firmami a školami přináší oboustranné výhody, které posilují propojení teorie a praxe a přispívají k formování kvalifikované pracovní síly. Tato symbióza přináší pozitivní vlivy nejen pro firmy, ale také pro vzdělávací instituce a studenty.

*„Pro školy je zásadní, aby poznaly, co firmy potřebují a přizpůsobily tomu výuku. Chceme, aby nám podniky doslova kecaly do toho, co učíme. Jen tak bude vzdělání opravdu užitečné a ze školy budou chodit takoví absolventi, které firmy potřebují.“* (Borůvka, 2019)

### **1.4.1. Výhody spolupráce**

Navázání kontaktu s budoucími absolventy: Spoluprací se školami může firma navázat kontakt s budoucími absolventy a motivovat je k nástupu do firmy.

Seznámení s firemními hodnotami a kulturou: Tím, že se bude firma zapojovat do spolupráce se školami, budete mít možnost seznámit studenty s jejími firemními hodnotami a kulturou. To v budoucnu usnadní nástup a adaptaci nových zaměstnanců.

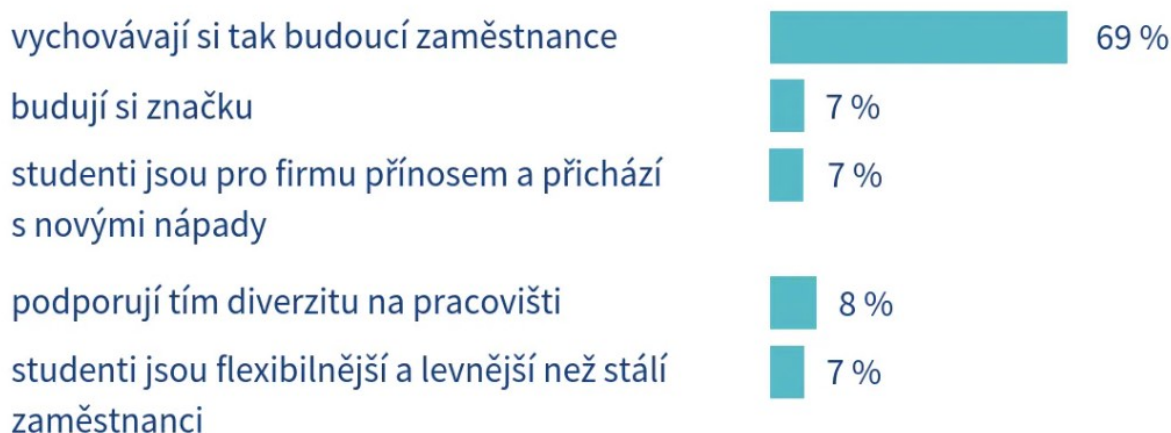
Sledování studentů na pracovišti: Spoluprací se školami sleduje jejich studenty již v průběhu jejich studia a podílí se na jejich odborné přípravě.

Ovlivnění kvality vzdělávání v oboru: Spolupráce se školami může pozitivně ovlivnit kvalitu vzdělávání v daném oboru, přispívající k lepší připravenosti studentů pro budoucí pracovní výzvy.

Posílení dobré pověsti a budování značky: Aktivní spolupráce se školami může posílit dobrou pověst podniku a pomůže budovat silnou firemní značku, což může být atraktivní jak pro potenciální zaměstnance, tak i pro zákazníky a partnery. (Magazín Alma Career, 2019)



## Jaké jsou hlavní důvody, proč chtějí firmy nabízet studentům praxi při studiu?



Obrázek 1 Důvody nabízení praxe při studiu (First Jobs, 2018)

### 1.4.2. Nevýhody spolupráce

Nevýhody spolupráce firem se školami mohou zahrnovat:

Sezónnost nástupu absolventů: Spolupráce se školami může vést k sezónnímu přílivu nových absolventů, což může způsobit nerovnoměrné rozložení pracovních sil a obtíže s plánováním personálních potřeb.

Omezené pracovní zkušenosti: Absolventi mají často omezené pracovní zkušenosti, což může vyžadovat další investice do jejich odborného výcviku a zaškolování.

Nízká produktivita na začátku: Noví absolventi obvykle potřebují čas na adaptaci a integraci do firemního prostředí, což může dočasně snížit jejich produktivitu.

Riziko fluktuace: Absolventi, kteří nejsou spokojeni s pracovními podmínkami nebo kulturou firmy, mohou být náchylnější k odchodu do jiných společností, což může způsobit fluktuaci zaměstnanců.

Nutnost investice do mentorství: Spolupráce se školami může vyžadovat čas a zdroje na poskytování mentorství a podpory novým zaměstnancům, aby se efektivně integrovali do pracovního prostředí. (Koubek, 2008)

### **1.4.3. Formy spolupráce**

Spolupráce mezi školami a firmami může nabývat různých forem, mezi něž patří:

- Exkurze studentů do firem: Studenti navštěvují firemní prostory, kde se seznámí s pracovním prostředím a praxí.
- Přednášky a besedy s odborníky z firem ve školách: Odborníci z firem přednášejí a diskutují se studenty o aktuálních tématech a praktických zkušenostech.
- Stáže a praxe ve specializovaných provozech: Studenti získávají praktické zkušenosti v reálném pracovním prostředí.
- Účast zaměstnanců při zkouškách: Zaměstnanci mohou být zapojeni do zkoušení studentů, případně poskytnout zpětnou vazbu.
- Zadání a vedení maturitních či diplomových prací: Firmy mohou poskytnout studentům téma pro jejich absolventskou práci a podílet se na jejím vedení.
- Pořádání volnočasových aktivit a soutěží pro žáky: Firmy organizují různé akce pro studenty, jako jsou workshopy, soutěže nebo odborné semináře.

Nejúčinnější je komplexní spolupráce, kdy se tyto aktivity vzájemně doplňují a navazují na sebe. Vztah mezi školami a firmami by měl vždy fungovat na principu win-win, tedy přinášet výhody pro obě strany. (Magazín Alma Career, 2019)

### **1.5. Dotace na vzdělávání**

V dnešní době je neustálý rozvoj klíčový pro úspěch firem a jednotlivců ve stále se měnícím světě. Jedním z nezbytných nástrojů pro udržení konkurenceschopnosti a osobního růstu je neustálé vzdělávání. Hospodářská komora si je vědoma této potřeby a v souladu s tím poskytuje podporu v podobě dotací na vzdělávání. Tato iniciativa je zaměřena na podporu podnikatelského sektoru a zvyšování kvalifikace pracovníků. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022)

#### **1.5.1. Získání dotace od hospodářské komory**

Získání dotace od hospodářské komory představuje důležitý krok pro finanční podporu projektů a aktivit podniků. Získání dotace od hospodářské komory je proces, který vyžaduje pečlivé plánování, splnění podmínek a aktivní zapojení firem. Členství v hospodářské komoře přináší mnoho výhod a možností pro podniky, které hledají finanční podporu pro své projekty a aktivity. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022)

### **Zájem o dotaci:**

Firmy, které mají zájem o získání dotace, musí nejprve projevít svůj zájem a potřebu finanční podpory.

Specifikace objemu potřebné dotace a rozpočet projektu jsou klíčovými prvky zájmu o dotaci.

### **Program pouze pro členské firmy:**

Je důležité si uvědomit, že program poskytování dotací je určen pouze pro členské firmy hospodářské komory.

### **Připojení k členství:**

Firmy, které nejsou členskými firmami hospodářské komory, mohou vstoupit do členství.

Existují dva způsoby, jak se přidat k členství:

1. Hospodářská komora může oslovit firmu sama a nabídnout možnost připojení.
2. Firma může poslat přihlášku o připojení, která následně musí být schválena hospodářskou komorou. (Interní informace společnosti, 2024)

### **Závazek dodržování legislativy:**

Jednou z podmínek členství je závazek firmy dodržovat platnou legislativu a pravidla hospodářské komory.

Tento závazek je klíčovým prvkem pro zachování členství a možnosti získání dotací v budoucnu. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022)

### **1.5.2. Dokladování dokumentů při žádosti o dotace na vzdělávání**

Při žádosti o dotace na vzdělávání je klíčové dodat veškerou potřebnou dokumentaci. Tato dokumentace zahrnuje následující:

#### **Plán vzdělávání**

Plán vzdělávání obsahuje podrobné informace o typech kurzů nebo certifikátů, které si žadatel plánuje absolvovat. Důležitou součástí plánu jsou také očekávané výsledky, které žadatel očekává po dokončení vzdělávacích aktivit. (Interní informace společnosti, 2024)

## **Prezenční listiny**

Prezenční listiny slouží jako důkaz o účasti žadatele na vzdělávacích akcích, jako jsou kurzy, semináře nebo workshopy. Organizace poskytující dotace často vyžadují minimální účast na těchto akcích, která bývá stanovena na 70%. (Interní informace společnosti, 2024)

## **Certifikáty a osvědčení**

Certifikáty a osvědčení potvrzují absolvování vzdělávacích aktivit a úroveň dosažených jazykových dovedností. Tyto dokumenty slouží jako důkaz o úspěšném dokončení vzdělávacích kurzů či programů.

## **Motivační dopisy**

Některé organizace mohou vyžadovat motivační dopisy, ve kterých žadatelé vysvětlují důvody svého zájmu o vzdělávání v cizím jazyce a uvádějí, jak by jim získané znalosti a dovednosti mohly prospět v jejich profesním životě. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022)

Motivace pracovníka, je celkový přístup k pracovním úkolům a rozvíjení jeho potenciálu ve prospěch organizace. (Barták, 2023)

## **Archivace dokumentů**

Veškeré dokumenty související s žádostí o dotace se archivují po dobu 10 let. To platí i pro online nahrávky, které slouží k ověření dodržení času splnění vzdělávacích akcí.

Je důležité pečlivě zkontrolovat požadavky na dokumentaci stanovené organizací poskytující dotace a zajistit, že jsou všechny dokumenty správně vyplněny a podepsány. Důkladné a řádné předložení dokumentů může výrazně zvýšit šance na úspěšné získání dotace na vzdělávání. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022)

### **1.5.3. Operační program 2021-2027**

Představuje klíčový strategický dokument, který určuje prioritní oblasti, cíle a opatření pro využití finančních prostředků z evropských fondů v daném období. Tyto operační programy jsou nedílnou součástí strukturálních a investičních fondů Evropské unie a mají za úkol podpořit ekonomický růst, konkurenceschopnost, zaměstnanost a udržitelný rozvoj v jednotlivých regionech a zemích.

Hlavními oblastmi, na něž se operační programy soustředí, jsou například vzdělávání, inovace a výzkum, infrastruktura, životní prostředí, sociální začleňování a podpora malých a středních

podniků. Každý operační program má specifické priority a strategie, které reflektují celkové cíle a priority Evropské unie a jednotlivých členských států.

Proces tvorby operačních programů zahrnuje konzultace s veřejností, regionálními a lokálními orgány, sociálními partnery a dalšími relevantními subjekty, aby byla zajištěna co největší efektivita a relevanci investic. Tyto programy jsou následně schváleny Evropskou komisí a financovány z evropských strukturálních a investičních fondů, jako jsou například Evropský sociální fond, Evropský fond pro regionální rozvoj. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022)

## 2. Společnost ACO Industries k.s.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala firmu ACO jako objekt mého výzkumu. Chtěla bych prostřednictvím praktické části této práce podrobněji poznat fungování této společnosti, zjistit, jaké metody a strategie využívá k rozvoji svých zaměstnanců a jaké jsou klíčové prvky firemní kultury.

### 2.1. Charakteristika společnosti

Firma kterou jsem si vybrala se jmenuje ACO Industries k.s..

ACO je zkratka názvu Ahlmann Company.

Společnost ACO je rodinný podnik řízený Hansem-Juliem Ahlmannem a jeho synem Iverem Ahlmannem, který zaměstnává více než 5 tisíc lidí po celém světě. Společnost disponuje 30 výrobními závody umístěnými po celém světě, včetně lokalit v Německu, Velké Británii, České republice, USA a Číně. Díky prodejním a marketingovým organizacím s více než 40 zemích je společnosti umožněno sledovat potřeby místních trhů očima zákazníka a poskytnout jim vždy nejlepší možné řešení.

ACO Industries k.s. v Příbyslavi je jedním z hlavních výrobních závodů skupiny ACO, která je světovým lídrem v oboru odvodňovací techniky. Specializuje se především na vývoj a výrobu profesionálních odvodňovacích systémů pro vnitřní odvodnění v potravinářském průmyslu a komerčních kuchyních, stejně jako na systémy pro odvodnění venkovních zpevněných ploch. Její produkty jsou distribuovány do mnoha zemí po celém světě. Při výrobě využívá zejména nerezovou ocel, černou ocel a polymerbeton.



Obrázek 2 Logo společnosti (ACO, 2024)

#### 2.1.1. Historie podniku

Historie a současnost společnosti ACO jsou nerozlučně spojeny s rodinou Ahlmann z německého Rendsburgu již od roku 1946. Založení firmy v Příbyslavi se datuje k 26. květnu

1993. V roce 1993 byla tato pobočka součástí závodu zaměřeného na výrobu zemědělských strojů, přičemž se zde pracovalo především s uhlíkovou ocelí. Postupně se však začala výroba zaměřovat na nerezovou ocel a na jaře roku 1994 byla zahájena výroba prvků z polymerbetonu.

Její první zaměstnanci se k firmě připojili 1. srpna 1993. V průběhu čtvrt století se firma rozrostla z původních 60 zaměstnanců na 660 a rozšířila výrobu do dalších dvou závodů, ACO Tábor a ACO Kulykiv.

Rodinný podnik ACO směřuje vpřed s příštími generacemi. Současnost a budoucnost skupiny ACO jsou reprezentovány Hansem-Juliem Ahlmannem a jeho synem Iverem, který se oficiálně připojil k managementu společnosti ACO Severin Ahlmann GmbH & Co. KG v roce 2012 jako vedoucí partner. Iver Ahlmann za tímto účelem přejímá korporátní odpovědnost a přenáší identitu ACO jako rodinného podniku do budoucnosti.

### 2.1.2. Vize podniku

Hlavním cílem a mottem firmy je chránit vodu před lidmi a lidi před vodou. Firemní motivace spočívá v tom, že chce formovat budoucnost odvodňování, být průkopníky v inovacích a zároveň dbát na ochranu životního prostředí. Chce být společností, která splňuje nejen vysoké standardy v oblasti funkčnosti, ale také v designu, jak je běžné u špičkové architektury.

Aby firma mohla reagovat na tyto vnější vlivy, musí být interně připravena. Firemní nástroje a metody v celém podniku musí odrážet moderní přístup, být v čele vývoje a motivovat k dosažení dokonalosti. Společnost ACO si klade za cíl být vysoce inovativním partnerem pro všechny, kdo se podílejí na budování budoucnosti. Chce být lídrem v oblasti inovací a společně se svými zákazníky identifikovat budoucí potřeby a být schopna je jako první uvést na trh ve spolupráci se svými partnery.



Obrázek 3 Vize ACO Industries k.s. (Interní obrázek)

### 2.1.3. Poslání podniku

Poslání firmy spočívá v přispívání k ochraně životního prostředí, zvyšování bezpečnosti infrastruktury a podpoře průmyslových, obchodních a dopravních aktivit. Zároveň se snaží zajistit oběh čisté vody v průmyslu, obchodu a zemědělství. Cílem společnosti je poskytovat zákazníkům služby, které zahrnují jejich vzdělávání, podporu při tvorbě projektů a dlouhodobou péči. Denně se snaží pomáhat zákazníkům v prodeji více výrobků na jejich trzích, a to s důrazem na špičkovou kvalitu. Zákazníci jsou pro ACO na prvním místě, stejně jako její zaměstnanci.

Celá skupina ACO Group je rodinným podnikem, a proto i jejich firemní kultura je odvozena od rodinných hodnot. Práce ve skupině a ve firmách ACO se řídí principy jako je partnerství, týmová práce, dlouhodobý prospěch, důslednost, zdraví a bezpečnost. Respektuje vyváženost mezi zájmy zákazníků, majitelů a zaměstnanců. Tento cíl dosahuje tím, že naslouchá potřebám, buduje silné týmy a zároveň respektuje individualitu každého člena. Jsou odhodláni provádět změny tam, kde je to potřeba.

### 2.1.4. Výroba

Výroba v ACO Industries k.s. je rozdělena do šesti hlavních středisek:

#### **Servis**

Připravuje polotovary a díly pro další výrobní procesy, které představují začátek výrobního cyklu. Hlavními výrobními procesy jsou laserové dělení, vysekávání, ohraňování, hluboké tažení, lisování a plošné odjehlování.

#### **Nerez (Trubky, Vpusti, Rošty, Žlaby)**

**Trubky:** Vytváří trubky ze svitku plechu pro odvod odpadních vod v potravinářství, chemickém průmyslu a stavbě námořních lodí.

**Vpusti:** Vyrábí nerezové vpusti pro zachycení a odvod odpadních a provozních vod, které jsou špičkové v celosvětové konkurenci.

**Rošty:** Vytváří nerezové rošty pro krytí žlabů a vpustí pro odvod odpadních vod a tekutin. Rošty musí splňovat bezpečnostní standardy a požadavky na použití.

**Žlaby:** Vyrábí nerezové odvodňovací žlaby pro různé aplikace v potravinářském a chemickém průmyslu.



### **Povrchové úpravy**

Provádí povrchovou úpravu nerezových výrobků mořením, pasivací, elektrochemickým leštěním, tryskáním, broušením a mechanickým leštěním.

Zvyšuje antikorozi odolnost kovových materiálů pomocí žárového zinkování a lakování.

### **Černá ocel**

Oddělení zpracovává výrobky z nerezové a uhlíkové oceli, včetně přípravy polotovarů a výroby šachetních krytů a odvodňovacích prvků.

### **Výroba forem**

Navrhuje, konstruuje a vyrábí formy pro výrobu polymerbetonových odvodňovacích prvků pro závod i další výrobce v rámci ACO skupiny.

### **Polymerbeton**

Vyrábí odvodňovací žlaby a příslušenství z polymerbetonu, speciálního a odolného materiálu smíchaného z písku, pryskyřice a plnidel, který je vynikající pro různé aplikace v odvodňování.

## **2.2.Obecné informace ke vzdělávání zaměstnanců podniku**

Firma ACO klade důraz na péči o své zaměstnance a jejich profesní rozvoj, což je klíčové pro vytvoření a udržení špičkových odborníků ve svém oboru. Tato péče je obzvláště významná v regionu Vysočina, který má téměř nejnižší míru nezaměstnanosti v České republice. Tato lokalita je výzvou, neboť malá města mohou přinášet omezení v dostupnosti zaměstnanců z důvodu zvýšených nákladů na dopravu a obecné neochoty dojíždět do práce. Naštěstí firma díky své unikátní firemní kultuře, odlišující se od průmyslových gigantů typu automotive, úspěšně přitahuje zaměstnance.

Firma má rozdělené role a odpovědnosti za systém vzdělávání.

Tabulka 1 Vlastní zpracování dle informací z firmy ACO

<b>Pozice</b>	<b>Základní činnosti v odpovědnosti dané pozice</b>
<p align="center"><b>HR</b> <b>(Personální oddělení)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zajišťuje, aby všichni nově přijatí pracovníci před nástupem do zaměstnání absolvovali vstupní školení BOZP a PO,</li> <li>- stanovuje roční plán vzdělávání</li> <li>- zajišťuje odborná školení BOZP</li> <li>- zajišťuje ostatní vzdělávání</li> <li>- vede v počítačovém systému firmy evidenci o školeních</li> <li>- informuje vedoucí pracovníky středisek o aktuálnosti oprávnění (školení)</li> </ul>
<p align="center"><b>Technik BOZP</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odpovídá za aktuálnost osnov školení BOZP</li> <li>- provádí činnosti pro práci více firem na jednom pracovišti</li> </ul>
<p align="center"><b>Vedoucí zaměstnanec</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odpovídá za provádění periodických školení BOZP u podřízených pracovníků (objednáním školení u Personální oddělení)</li> <li>- zodpovídá za to, že všichni pracovníci jeho střediska mají platná požadovaná školení</li> <li>- kontroluje, zda byly ostatní osoby na jeho pracovišti prokazatelně poučeny</li> </ul>

### **2.3.Druhy školení zaměstnanců**

1. školení BOZP:
  - a) vstupní školení BOZP,
  - b) periodické školení BOZP,
  - c) mimořádné školení BOZP,
  - d) školení vedoucích zaměstnanců,
2. Legislativní školení
3. Odborná školení (profesní vzdělávání)
4. Ostatní vzdělávání (měkké dovednosti, jazykové znalosti)

O všech školeních svých zaměstnanců firma vede dokumentaci. Záznamy o školení (prezenční listiny + osnovy) musí obsahovat tyto náležitosti:

- název školení – získaná odbornost
- kdo byl školen – jméno, příjmení, osobní číslo, podpis školeného, středisko
- náplň školení (osnova školení)
- datum a délka školení
- případně uvedení jaké odborné způsobilosti, kvalifikace nebo dovednosti byly získány
- kontrola dosažených znalostí každého školeného zaměstnance
- identifikace a kvalifikace školitele

Školení probíhají fyzicky nebo on-line např. MS Teams nebo ACO Academy (webové stránky vytvořené pouze pro zaměstnance ACO).

### **2.3.1. Školení BOZP**

Školení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) představuje kurz zaměřený na poskytnutí zaměstnancům nezbytných znalostí a dovedností týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví v pracovním prostředí. Jeho hlavním cílem je seznámit zaměstnance s platnými bezpečnostními předpisy, identifikovat rizika spojená s jejich pracovními podmínkami a upozornit je na jejich právní povinnosti v oblasti BOZP. Obsah školení BOZP se typicky zaměřuje na témata jako je rozpoznání nebezpečí, správné používání ochranných pomůcek, postupy při haváriích a požárech a další aspekty týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

#### **2.3.1.1. Vstupní školení BOZP**

Nově přijatí zaměstnanci absolvují vstupní školení BOZP, které se provádí na dvě etapy. První etapu provádí na pracovišti bezprostředně před prvním začátkem práce přímý nadřízený (mistr nebo jeho zástupce) se zápisem do Zápisníku bezpečnosti práce, který musí být podepsán školícím pracovníkem a zaměstnancem.

Druhou etapou je vstupní školení BOZP u bezpečnostního technika firmy podle platné osnovy vstupního školení. Tato část musí proběhnout v nejbližším možném termínu školení, nejdéle do měsíce od nástupu. Termíny stanovuje personální oddělení – zpravidla první pracovní den v měsíci + jednou v půli měsíce. Za zaslání na toto školení odpovídá vedoucí střediska, nebo jeho zástupce, provádí bezpečnostní technik. Součástí této části je zejména informace o právních a ostatních předpisech, pracovních úrazech, kategorizaci práce, rizicích, požadované

kvalifikaci a oprávnění, lékařských prohlídkách, periodách školení, směrnicích BOZP, manipulaci atd..

### 2.3.1.2. Periodické školení BOZP

Periodická školení provádí bezpečnostní technik nebo vedoucí zaměstnanec střediska na základě osnovy školení.

Tabulka 2 Vlastní zpracování dle informací z firmy ACO

pracovního zařazení	periodicita
dělnické profese	1 x za rok, nejdéle po 18 měsících
THP na dílnách (technologové, mistři ve výrobě)	1 x za 3 roky
THP ostatní střediska (zákaznický servis, nákup, IT...)	1 x za 3 roky

### 2.3.1.3. Mimořádné školení BOZP

Probíhají především při změně pracoviště, změně technologie, změně bezpečnostních předpisů a v případě smrtelného pracovního úrazu.

### 2.3.1.4. Školení vedoucích zaměstnanců

Nově jmenovaní vedoucí pracovníci musí do jednoho měsíce ode dne nástupu do funkce absolvovat školení BOZP pro vedoucí zaměstnance u bezpečnostního technika firmy nebo online formou.

## 2.3.2. Legislativní školení

Povinně absolvují pracovníci v odborných profesích, pro které je zvláštními předpisy požadováno osvědčení, průkaz apod. vydávané oprávněnými orgány na základě zkoušky. Tato školení včetně přezkoušení nebo praktického zacvičení se vztahují na vybrané profese, např. svářeče, řidiče, obsluhy motorových manipulačních vozíků, jeřábníky, vazače, topiče plynových kotelen, elektrikáře atd.

## Přehled školení:

Tabulka 3 Vlastní zpracování dle informací z firmy ACO

Č.	SKUPINA PRACONÍKŮ	PER.	KDO PROVÁDÍ
1.	svářeči	základní kurz	2 roky
		evropský průkaz	3 roky
2.	jeřábníci, vazači	nad 1 tunu	2 roky
			odborná firma dle akt. legislativy
3.	jeřábníci, vazači	do 1 tuny	2 roky
			odborná firma dle akt. legislativy
4.	řidiči motorových vozíků MV	ručně vedené MV	4 roky
		volantové MV	2 roky
5.	řidiči referenci	statutární vozy - zaměstnanci s přiděleným služebním vozem	2 roky
		referenti	4 roky
		odborná firma dle akt. legislativy	
6.	přeprava břemen - řidiči: traktor, nákladní do 3,5 tuny	2 roky	odborná firma dle akt. legislativy
7.	práce ve výškách	3 roky	bezpečnostní technik (ACO)
			odborná firma
8.	elektrikáři	3 roky	odborná komise (externí) dle akt. legislativy
9.	topiči nízkotlak. kotelen (osvědčení topiče)	5 let	odborná firma dle akt. legislativy
10.	obsluha kompresoru	5 let	odborná firma dle akt. legislativy
11.	obsluha tlakových nádob (nad 10 litrů tlak 0,5 bar) - stabilních (zásobníky tech. Plynů)	3 roky	odborná firma dle akt. legislativy
	obsluha tlakových nádob - vzdušníky, zásobníky vody atd.	3 roky	odborná firma dle akt. legislativy
12.	obsluha tlakových nádob (lahví pro dopravu plynů)	2 roky	odborná firma dle akt. legislativy
15.	školení ADR	2 roky	odborná firma dle akt. legislativy
16.	chemické látky	1 rok	odborně způsobilá osoba - chemik (ACO)
17.	bezpečnost práce (BOZP) a požární ochrana (PO)	1 rok	bezpečnostní technik (ACO)
18.	vedoucí zaměstnanci BOZP a PO	3 roky	bezpečnostní technik (ACO)
19.	prevence závažných havárií (PZH)	1 rok	bezpečnostní technik (ACO)/ved. Výroby povrchových úprav
20.	obsluha zdvihací plošiny / zařízení	2 roky	bezpečnostní technik (ACO)
			odborná firma dle akt. legislativy
21.	požární hlídky	1 rok	odborně způsobilá osoba (ACO)
			odborná firma dle akt. legislativy

Požadavky na tyto školení stanovuje technik BOZP ve spolupráci s personálním oddělením a vedoucími středisek. Školení zabezpečuje personální oddělení, které pravidelně informuje střediska o platnostech oprávnění pracovníků. Zaměstnanec HR, kterým je Specialista pro vzdělávání, stanovuje termíny těchto školení. Za absolvování školení zaměstnanců zodpovídá nadřízený.

Na všechna tato školení musí být provedena lékařská prohlídka. Prohlídku provádí závodní lékař. Se závodním lékařem má firma podepsanou smlouvu. Povinností lékaře je obhlídka areálu, která se provádí jednou ročně. Termíny zdravotních prohlídek hlídá a zajišťuje personální oddělení. Vedoucí pracovník je zodpovědný za zaslání zaměstnance na zdravotní prohlídku. Bez platné zdravotní prohlídky nesmí zaměstnanci vykonávat svoji práci. Zdravotní

prohlídky jsou vstupní, mimořádné (při změně pracovní pozice nebo po návratu z dlouhodobé nemoci) a periodické. Periodicita zdravotních prohlídek je dána zákoníkem práce.

Skupina osob	Od 18 do 50 let	Nad 50 let
Osoby vykonávající práce 1. kategorie (THP)	6	4
Řízení referentských vozidel	6	4
Obsluha jeřábů, vazači jeřábových břemen, obsluha pracovních plošin	4	2
Obsluha VZV	4	2
Obsluha kotlů a tlakových nádob	4	2
Práce ve výškách	4	2
Noční práce	2	2

Tabulka 4 Vlastní zpracování dle informací z knihy Pracovnělékařské služby, JUDr. Bořivoj Šubrt

Firma se pyšní oceněním Bezpečný podnik. Toto ocenění vydává Inspektorát bezpečnosti práce na základě auditu prováděného přímo ve firmě. Tento audit trvá minimálně 14 dnů. Během této doby přijede několik zaměstnanců Inspektorátu práce a kontrolují bezpečnost na všech pracovištích včetně platností zdravotních prohlídek a platností oprávnění k výkonu práce.

### 2.3.2.1. Školení řidičů motorových vozidel

Školení řidičů je proces poskytování vzdělávacích a praktických instrukcí řidičům, aby zlepšili své dovednosti, znalosti a bezpečnost při řízení motorových vozidel. Toto školení zahrnuje různé aspekty řízení, včetně technik jízdy, pravidel silničního provozu, bezpečnostních postupů, prevence nehod a náležitých reakcí v různých situacích na silnici.

Školení řidičů ve firmě ACO je zaměřeno na osobní vozidla. Cílem školení je zlepšit schopnosti a povědomí řidičů, aby byli bezpečnější na silnicích a mohli lépe reagovat na různé situace, které mohou nastat během jízdy.

Školení řidičů je ve firmě povinné pro řidiče referentských a služebních vozidel. Toto školení je zde také dobrovolné pro zaměstnance, kteří mají zájem si zlepšit své dovednosti a pocit jistoty za volantem. Školení je prováděno jednou za dva roky s odborným instruktorem autoškoly.

#### **2.3.2.2. Zaškolení a přezkoušení elektrikářů**

Školení elektrikářů a jejich rekvalifikace jsou procesy poskytování vzdělávacích a praktických dovedností v oblasti elektrotechniky. Elektrikáři jsou odborníci specializující se na práci s elektrickými systémy, zařízeními a sítěmi. Jejich práce zahrnuje instalaci, údržbu, opravy a diagnostiku elektrických zařízení a systémů.

Školení elektrikářů je poskytováno na odborných kurzech včetně praktického výcviku v praxi. Tato školení jsou zaměřena na různé úrovně odbornosti, včetně začátečníků, pokročilých techniků a profesionálů.

Rekvalifikace elektrikářů se často týká již pracujících elektrikářů, kteří chtějí získat nové dovednosti nebo certifikace v oblasti elektrotechniky. Tato rekvalifikační školení jsou navržena tak, aby pokryla základní a pokročilé koncepty elektrotechniky, bezpečnostní postupy, aktuální technologie a předpisy v dané oblasti.

#### **2.3.2.3. Nakládání s vysoce toxickými nebezpečnými chemickými látkami**

Školení v nakládání s vysoce toxickými nebezpečnými chemickými látkami je klíčové pro ochranu zdraví a bezpečnosti pracovníků, kteří přicházejí do kontaktu s látkami ve své práci. Tato školení mají za cíl poskytnout účastníkům potřebné informace, dovednosti a postupy, které jim umožní bezpečně a účinně manipulovat s těmito nebezpečnými látkami a minimalizovat rizika pro jejich zdraví a životní prostředí. V ACO to jsou zaměstnanci pracující na středisku Povrchové úpravy (mořirna a zinkovna).

Obsah školení v této oblasti zahrnuje následující témata:

Identifikace nebezpečných chemikálií: Účastníci se učí rozpoznávat vysoce toxické látky a rozumět jejich vlastnostem, rizikům a nebezpečím spojeným s jejich manipulací a expozicí.

Bezpečnostní postupy: Školení zahrnuje informace o bezpečnostních opatřeních, která je nutné dodržovat při práci s toxickými chemikáliemi, včetně používání ochranných pomůcek, správné manipulace, skladování a likvidace nebezpečných látek.

První pomoc: Účastníci se dozvídají o příznacích otravy nebezpečnými chemikáliemi a postupech první pomoci v případě expozice.

Legislativní předpisy: Školení zahrnuje informace o platných právních předpisech, směrnicích a bezpečnostních standardech týkajících se manipulace s nebezpečnými chemikáliemi.

Prevence rizik: Účastníci se učí identifikovat a minimalizovat rizika spojená s manipulací s nebezpečnými látkami prostřednictvím preventivních opatření a řízení rizik.

Důkladné a pravidelné školení v nakládání s vysoce toxickými nebezpečnými chemikáliemi je klíčové pro ochranu zdraví a bezpečnosti pracovníků a snižování rizika pro životní prostředí. Takové školení je prováděno odbornými instruktory pravidelně jednou za rok.

#### **2.3.2.4. Školení obsluhy plynového zařízení**

Školení obsluhy vyhrazeného plynového zařízení je nezbytné pro správný a bezpečný provoz těchto zařízení. Obsluha je vždy obeznámena se všemi aspekty provozu, údržby a bezpečnostních postupů souvisejících s plynovým zařízením, aby minimalizovala riziko nehod a zajišťovala optimální výkon zařízení.

Školení obsahuje následující klíčové prvky:

Bezpečnostní předpisy: Zaměstnanci se seznamují s platnými bezpečnostními předpisy a normami týkajícími se provozu a údržby plynového zařízení, včetně požadavků na instalaci, ventilaci, kontrolu tlaku a detekci úniku plynu.

Technické znalosti: Zaměstnanci se naučí o technických specifikacích a funkčních principech plynového zařízení, včetně identifikace jednotlivých součástí, způsobu spouštění a vypínání zařízení a základní diagnostiky poruch.

Manipulace s plynem: Školení zahrnuje bezpečné postupy pro manipulaci s plynem, včetně správné manipulace s plynovými lahvíčkami, hadicemi a regulátory tlaku, a jak minimalizovat riziko úniku nebo požáru.

Prevence nehod: Zaměstnanci se dozvědí o možných rizicích spojených s provozem plynového zařízení a jakými způsoby je minimalizovat. To zahrnuje například pravidelnou údržbu zařízení, pravidelné kontroly, a správné postupy v případě havárie.

První pomoc: Školení zahrnuje také základní dovednosti první pomoci v případě úrazu nebo otravy spojené s plynem.

Zákon a předpisy: Zaměstnanci se seznamují s platnými právními předpisy a předpisy v oblasti provozu plynových zařízení, včetně povinnosti pravidelných inspekcí a záznamů.



Po úspěšném absolvování školení získávají zaměstnanci osvědčení o absolvování, které potvrzuje jejich schopnost bezpečně a efektivně obsluhovat plynové zařízení. Takové školení je zásadní pro zajištění bezpečnosti pracovního prostředí a ochranu lidského zdraví.

#### **2.3.2.5. Školení obsluhy tlakové nádoby stabilní**

Školení obsluhy tlakové nádoby stabilní je klíčové pro správný a bezpečný provoz těchto zařízení ve firmě.

Po úspěšném absolvování školení obdrží zaměstnanci osvědčení, které potvrzuje jejich schopnost bezpečně a efektivně obsluhovat tlakové nádoby stabilní. Takové školení je nezbytné pro zajištění bezpečnosti pracovního prostředí a ochranu lidského zdraví při manipulaci s tlakovými zařízeními. V ACO toto školení zajišťuje externí firma, která má oprávnění školení provádět.

#### **2.3.2.6. Školení obsluhy tlakových nádob na plyny**

Školení obsluhy tlakových nádob na plyny představuje klíčový krok k zajištění bezpečnosti a efektivní práce s těmito zařízeními. Zaměstnanci, kteří s nimi pracují, musí být řádně vyškoleni.

Během školení se zaměstnanci seznamují s principy fungování tlakových nádob, bezpečnostními postupy, prevencí rizik a pravidly pro manipulaci s plynými látkami. Důraz je kladen na identifikaci potenciálních nebezpečí spojených s obsluhou tlakových nádob a zavedení opatření pro minimalizaci těchto rizik.

Školení také zahrnuje praktické cvičení na simulovaných situacích, aby účastníci získali dovednosti potřebné pro bezpečné a efektivní používání tlakových nádob v reálném prostředí. Dále se zaměstnanci učí o pravidlech údržby, inspekce a oprav tlakových nádob, aby bylo zajištěno jejich bezpečné a spolehlivé fungování.

Kvalitní školení obsluhy tlakových nádob na plyny má klíčový význam pro minimalizaci pracovních úrazů, ochranu životního prostředí a zajištění dodržování právních předpisů. Investice do tohoto školení chrání zaměstnance a majetek společnosti. V ACO toto školení zajišťuje externí firma, která má oprávnění školení provádět.

#### **2.3.2.7. Školení svářečů**

Svářečské dovednosti jsou nezbytné pro spojování materiálů pomocí různých svářečských postupů, jako je obloukové svařování, TIG svařování, MIG/MAG svařování a další. Tato

školení poskytují nejen technické dovednosti potřebné pro provádění svářečských prací, ale také zdůrazňují bezpečnostní postupy a standardy v oboru.

Během školení svářeči získávají hlubší porozumění svářečským procesům, různým materiálům a jejich vlastnostem, a také se učí identifikovat a řešit případné problémy, které mohou při sváření vzniknout. Důraz je kladen nejen na technickou stránku sváření, ale také na dodržování bezpečnostních předpisů a ochranu zdraví při práci.

Kvalitní školení svářečů přispívá k zajištění kvalitních výsledků svářečských prací, minimalizuje riziko nehod a zranění a zvyšuje efektivitu a produktivitu práce. Pro podnik je investice do školení svářečů klíčová, protože kvalifikovaní svářeči představují klíčový prvek v procesu výroby. U firmy ACO toto školení zajišťují externí školitelé.

#### **2.3.2.8. Školení jeřábníků a vazačů**

Školení jeřábníků a vazačů představuje zásadní krok ke zvýšení bezpečnosti a efektivitu pracovního procesu. Jeřábníci jsou zodpovědní za správné a bezpečné manipulace s břemeny pomocí jeřábů a dalších zvedacích zařízení, zatímco vazači se specializují na vazbu a upevnění nosných konstrukcí.

Během školení jeřábníků se účastníci učí o bezpečnostních normách, technikách ovládnání jeřábů, identifikaci a prevenci rizik souvisejících s manipulací s břemeny, a také o zásadách komunikace a spolupráce s ostatními pracovníky. Důraz je kladen nejen na technické aspekty práce s jeřáby, ale také na etické a profesionální standardy.

Školení vazačů zahrnuje širokou škálu dovedností, včetně znalostí o různých materiálech a technikách vazby, bezpečnostních postupů při práci ve výškách a zajištění kvality a pevnosti vazeb. Účastníci se učí správným postupům při vazbě konstrukcí a zvedání a ukládání materiálů.

Kvalitní školení jeřábníků a vazačů je klíčové pro minimalizaci rizika pracovních úrazů, zajištění dodržování bezpečnostních standardů a zvyšování produktivity pracovního procesu. V ACO zajišťuje technik BOZP, kterému firma zaplatila rekvalifikaci a oprávnění ke školení.

#### **2.3.2.9. Školení VZV**

Školení VZV, je kurz zaměřený na bezpečnou manipulaci s vozíky s různými úrovněmi zdvihu (VZV), jako jsou například vozíky s elektrickým, dieslovým nebo plynovým pohonem. Cílem tohoto školení je poskytnout zaměstnancům potřebné dovednosti a znalosti k řízení a obsluze těchto zařízení v souladu s příslušnými bezpečnostními předpisy.

Školení VZV obvykle zahrnuje teoretickou část, která se zabývá bezpečnostními pokyny, pravidly pro řízení vozíků, identifikací nebezpečí a riziky spojenými s jejich použitím. Dále také praktickou část, během které se účastníci seznámí s konkrétními typy vozíků, naučí se je řídit a provádět běžné manipulační úkony, jako je nakládání a vykládání zboží, přeprava zátěže nebo práce ve výšce.

Takové školení je klíčové pro bezpečnost pracovního prostředí a minimalizaci rizika nehod při manipulaci s VZV. Školení provádí jednou za dva roky technik BOZP firmy ACO, který má oprávnění ke školení.

#### **2.3.2.10. Školení práce ve výškách**

Školení práce ve výškách je kurz, který poskytuje zaměstnancům potřebné dovednosti a znalosti k bezpečné práci ve výškách. Tento druh školení je nezbytný pro zaměstnance, kteří vykonávají práci na žebříkách, lešeních, lanovkách nebo jiných pracovních platformách ve výšce.

Cílem školení práce ve výškách je seznámit účastníky s příslušnými bezpečnostními předpisy, technikami používanými při práci ve výškách a identifikací rizik spojených s tímto druhem práce. Účastníci se také učí správnému používání ochranných pomůcek, jako jsou bezpečnostní pásy, helmy nebo bezpečnostní lany.

Praktická část školení zahrnuje cvičení a simulace pracovních situací ve výšce, aby účastníci získali praktické dovednosti a zkušenosti potřebné k bezpečnému pohybu a práci ve výškách. Důraz je kladen na správnou techniku, prevenci pádů a reakci v případě nouzové situace.

Získané znalosti a dovednosti z školení práce ve výškách pomáhají minimalizovat riziko pracovních úrazů a nehod ve výškách a zajišťují bezpečnější pracovní prostředí pro všechny zaměstnance vykonávající práci ve výškách. Toto školení provádí rekvalifikovaný technik BOZP.

#### **2.3.3. Odborná školení**

Odborná školení jsou pro pracovníky se specializovanými funkcemi naprosto nezbytná. Jejich potřebu určuje vedoucí pracovník společně se svými podřízenými, aby zajistil, že jsou zaměstnanci vybaveni nejnovějšími znalostmi a dovednostmi potřebnými pro jejich práci. Tato spolupráce je klíčová pro efektivní plánování vzdělávacích akcí a pro zajištění toho, že školení bude přizpůsobeno konkrétním potřebám pracovníků a podniku jako celku.

Požadavky na odborná školení se často vyvíjejí v souladu se změnami v legislativě a technologickém prostředí. Zaměstnanci se proto musí pravidelně informovat o nových

zákonech a předpisech, které ovlivňují jejich práci. To může zahrnovat například školení z oblasti zákoníku práce, aby byli zaměstnanci seznámeni s nejnovějšími pracovněprávními předpisy, a také školení zaměřená na zvýšení dovedností v oblasti informačních technologií, abyste byli schopni efektivně pracovat s moderními počítačovými systémy.

Kromě toho mohou být odborná školení zaměřena na specifické dovednosti nebo technologie relevantní pro konkrétní odvětví nebo obor. To může zahrnovat například svařovací kurzy pro pracovníky ve výrobním průmyslu nebo školení v obsluze laserů a robotů pro pracovníky v high-tech odvětvích. Díky těmto školením jsou zaměstnanci lépe vybaveni k plnění svých pracovních úkolů a mohou přispět k celkovému úspěchu podniku.

### **2.3.3.1. Školení první pomoci**

Firma aktivně podporuje bezpečnost svých zaměstnanců tím, že nabízí školení první pomoci. Tato možnost je dostupná pro každého zaměstnance, který projeví zájem o získání těchto dovedností. Pro uskutečnění těchto kurzů spolupracuje firma s odbornou organizací, která je specialistou na zážitkové školení první pomoci. Takový přístup nejen zvyšuje bezpečnost pracovního prostředí, ale také pomáhá zaměstnancům získat důležité znalosti a dovednosti pro případ nečekaných situací.

Školení se skládá z teoretické a praktické části, která je navržena tak, aby zaměstnance připravila na zvládání mimořádných situací v pracovním prostředí. Teoretická část poskytuje zaměstnancům znalosti a informace o postupech první pomoci, bezpečnostních protokolech a právních požadavcích v případě havárie, úrazu nebo nehody.

Praktická část školení se zaměřuje na konfrontaci zaměstnanců s reálnou situací, která může nastat v pracovním prostředí, například výbuchem na pracovišti. Zaměstnanci jsou do této simulované situace zasazeni bez předchozího vědomí, aby mohli projevit své dovednosti a reakce v nekontrolovaném prostředí. Pracoviště je záměrně zamořeno dýmem z dýmovnice a obsahuje několik zraněných figurantů, což umožňuje zaměstnancům získat praktické zkušenosti a procvičit postupy první pomoci v realistickém prostředí.

Praktická část školení také zahrnuje cvičení volání na záchrannou službu, poskytování první pomoci zraněným osobám, evakuaci pracoviště a další kroky, které by zaměstnanci měli podniknout v případě mimořádné události. Cílem této části je nejen procvičit konkrétní dovednosti, ale také zlepšit schopnost týmové spolupráce a efektivního řešení nečekaných situací v pracovním prostředí.

### 2.3.4. Ostatní vzdělávání

Firma se zaměřuje na rozvoj měkkých dovedností a jazykových schopností svých zaměstnanců s důrazem na efektivní komunikaci, prezentační dovednosti, zvládání emocí v náročných situacích, asertivitu, time management, leadership, řešení konfliktů, work-life balance a stress management. V poslední době také klade důraz na psychohygienu.

Pro tyto účely firma vybraným týmům zaměstnanců z různých středisek poskytuje vzdělávací program trvající minimálně dva roky, který zahrnuje pravidelná školení a workshopy konané přibližně pětkrát ročně v rámci firmy nebo dvoudenní teambuildingové akce mimo ni. Vedoucí pracovníci spolupracují se specialistou vzdělávání a HR manažerem na plánování obsahu těchto školení a rozvoje zaměstnanců. Specialista vzdělávání oslovuje firmy, kteří vypracují plán workshopů pro tyto týmy:

- TOP management
- Střední management
- Mistři výroby
- Směnoví mistři výroby a logistiky
- Technologové
- Obchod
- Talenti

Týmové workshopy nejen posilují komunikaci mezi jednotlivými středisky, ale také umožňují sdílení informací a lepší vzájemné poznávání.

Zaměstnanci, kteří se účastní těchto školení, jsou povzbuzováni k tomu, aby své zkušenosti a poznatky sdíleli s ostatními členy týmu, což napomáhá implementaci nových tipů a postupů do praxe.

Jazykových kurzů se zúčastní všichni zaměstnanci, kteří potřebují cizí jazyk k výkonu své práce. Zaměstnanci nominují vedoucí pracovníci. Kurzy probíhají jednou týdně po dobu jedné hodiny a jsou realizovány online. Skupiny jsou maximálně čtyřčlenné a kurzy trvají od září do června. Na začátku kurzu jsou rozřazovací testy, podle kterých jsou účastníci rozděleni do skupin. Na konci kurzu v červnu se opět konají testy k hodnocení pokroku. Bohužel jen malé procento zaměstnanců dosáhne vyššího jazykového stupně během jednoho roku.

## **2.4. Rozvoj zaměstnanců**

Firma využívá k rozvoji zaměstnanců tyto formy vzdělávání: workshopy, mentoring, koučink, on-line kurzy a e-learning.

Firma se nezaměřuje pouze na rozvoj technicko-administrativních pracovníků, ale i na posilování dovedností a schopností zaměstnanců ve výrobním prostředí. Zámečníci a další pracovníci mají možnost prozkoumat různé oblasti práce, které jsou součástí výrobního procesu. Například zámečníci se mohou naučit sváření, obsluhu laserových strojů a dalších technických zařízení. Pokud projeví talent a zájem o další profesní růst, firma investuje do jejich rozvoje. To znamená, že jim umožní absolvovat kurzy a školení související s jejich novými zájmy a schopnostmi.

Tímto přístupem firma nejen rozšiřuje portfolio dovedností svých zaměstnanců ve výrobě, ale také podporuje jejich profesní růst a rozvoj kariéry. Poskytováním příležitostí pro další vzdělávání a rozvoj se zvyšuje motivace zaměstnanců a posiluje jejich věrnost a angažovanost ve firmě. To přináší prospěch jak zaměstnancům, kteří se mohou profesně posunout, tak i firmě, která získává lépe kvalifikované a flexibilní pracovní síly.

### **2.4.1. Workshopy**

Workshopy představují interaktivní formu vzdělávání či pracovního setkání. Workshopy jsou navrženy tak, aby zapojily účastníky do různých praktických aktivit, diskuzí a spolupráce. Účastníci se aktivně zapojují do cvičení, diskuzí a praktických úkolů, které mají za cíl podpořit jejich učení, sdílení nápadů a hledání řešení problémů.

Témata workshopu ve firmě navrhuje vedoucí zaměstnanec a diskutuje se Specialistou vzdělávání a HR managerem. Firma si vybírá zkušené dodavatele, kteří mají za úkol vést skupinu k dosažení stanovených cílů.

Klíčovým prvkem workshopů je aktivní účast zaměstnanců a praktické zapojení do různých aktivit, což umožňuje efektivní získávání nových znalostí a dovedností. Díky interaktivnímu charakteru poskytují workshopy prostor pro otevřenou komunikaci, sdílení zkušeností a společné hledání řešení. Tato forma vzdělávání a pracovních setkání je v ACO oblíbená pro svou interaktivitu a efektivitu v mnoha oblastech.

### **2.4.2. Mentoring a koučink**

Termín "talenti" se v tomto kontextu používá pro označení čerstvých absolventů s vysokým potenciálem stát se klíčovými pracovníky ve svém oboru. Proces hledání těchto talentů je

pečlivě strukturován a systematický, přičemž firma vyhledává jednotlivce s vynikajícím akademickým výkonem a potenciálem pro další růst a rozvoj.

Jakmile jsou identifikováni vhodní kandidáti, jsou přizváni k účasti v programu pro rozvoj talentů. Tento program zahrnuje řadu školení zaměřených na rozvoj měkkých dovedností, které jsou klíčové pro úspěšnou kariéru v moderním pracovním prostředí. Školení se zaměřují na oblasti jako je komunikační dovednosti, týmová spolupráce, řízení času a leadership. Cílem je poskytnout talentům potřebné nástroje a dovednosti pro jejich další profesní růst a úspěch.

Kromě školení mají jednotliví talenti také svého mentora, kterého si sami vybírají. Tito mentoři jsou zaměstnanci firmy, kteří mají bohaté zkušenosti v daném oboru a jsou schopni poskytnout cenné rady a podporu talentům. Mentorský vztah je klíčový pro úspěch programu, protože mentoři poskytují individuální podporu a vedení, které pomáhá talentům rozvíjet svůj potenciál a dosahovat svých profesních cílů.

Celkově lze tedy říci, že proces identifikace a podpory talentů ve firmě je důkladný a komplexní. Firma si klade za cíl vytvářet prostředí, ve kterém mladí nadaní jednotlivci mají příležitost rozvíjet své schopnosti a dosahovat svého plného potenciálu. Takový přístup nejenže přináší prospěch firmě, která získává kvalifikované a motivované zaměstnance, ale také posiluje vztahy se zaměstnanci a poskytuje jim příležitost pro osobní a profesní růst.

*V jarním semestru druhého ročníku studia na FSI VUT se mi naskytla příležitost brigády v ACO jako obsluha laserového dělicího stroje. Jelikož pocházím nedaleko Přibyslavi, znám společnost již od studií na základní škole a nabídku jsem rád přijal. Postupem času se mi naskytla možnost spolupráce na bakalářské i diplomové práci s odborníky z oddělení vývojové technologie. Po studijích jsem nastoupil na plný úvazek jako technolog. V současnou chvíli pracuji v ACO jako vedoucí střediska Černá. Vážím si snahy společnosti rozvíjet znalosti zaměstnanců a skvělého kolektivu, se kterým denně pracuji. (Ing. Pavel Rérych - zaměstnanec ACO Industries k.s., 2023)*

### **2.4.3. On-line kurzy**

Firma nabízí svým zaměstnancům možnost vzdělávat se online prostřednictvím kurzů poskytovaných firmou SEDUO. Tyto kurzy jsou koncipovány spíše jako doplněk ke stávajícímu vzdělávání a umožňují zaměstnancům rozšířit své znalosti a dovednosti v různých oblastech.

Hlavní výhodou on-line kurzů je flexibilita, kterou nabízejí zaměstnancům. Ti mají možnost sledovat kurzy podle svého vlastního časového plánu a tempa, což jim umožňuje lépe harmonizovat své pracovní a vzdělávací povinnosti. Nicméně, je třeba brát v úvahu několik nevýhod. V online kurzech obvykle chybí interaktivita a osobní interakce, což může vést k menší účinnosti učení a nižší retenci informací. Někteří zaměstnanci také mohou mít tendenci si méně zapamatovat z online kurzů ve srovnání s tradičními formami vzdělávání.

Existuje skupina zaměstnanců, kteří hojně využívají online kurzy, zejména jazykové, jako hlavní zdroj svého vzdělávání. Aby firma motivovala své zaměstnance k účasti na kurzech, vyhláší jednou za rok tři nejpilnější studenty, kteří jsou oceněni věcnými dary. Tato iniciativa podporuje a udržuje zájem zaměstnanců o vzdělávání a pomáhá vytvářet podnětné prostředí pro jejich osobní rozvoj.

#### **2.4.4. E-learning**

Firma aktivně investuje do vzdělávání svých zaměstnanců a jako součást tohoto závazku nabízí širokou škálu školení včetně e-learningu. Tento moderní přístup k vzdělávání umožňuje zaměstnancům získávat potřebné znalosti a dovednosti flexibilně a efektivně, a to kdykoliv a kdekoli, kde mají připojení k internetu.

V rámci e-learningu firma využívá svou vlastní online platformu nazvanou ACO Academy. Tato platforma poskytuje školení, která jsou speciálně navržena pro potřeby zaměstnanců a pokrývají širokou škálu témat. Zaměstnanci mají přístup k interaktivním kurzům, krátkým videím a obsahu, který je snadno zapamatovatelný a zábavný. Aby se zvýšila angažovanost a zapamatovatelnost, firma natáčí vlastní videa a vytváří ilustrace a obrázky, které jsou součástí vzdělávacích materiálů.

Kromě vlastní platformy firma využívá i další specializované e-learningové nástroje, jako je SoSafe pro výuku IT bezpečnosti a školení zaměřená na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Tyto školení jsou navržena tak, aby odpovídala specifickým potřebám a požadavkům jednotlivých oddělení a pracovních pozic.

Díky e-learningu mají zaměstnanci možnost se neustále rozvíjet a zdokonalovat své dovednosti v souladu s nejnovějšími trendy a technologiemi ve svém oboru. Tento moderní přístup ke vzdělávání umožňuje firmě udržovat konkurenceschopnost na trhu a posilovat výkonnost svých zaměstnanců.



## **2.5.Plán vzdělávání zaměstnanců**

Každoročně firma provádí roční pohovory, během kterých se zhodnocuje minulý rok, identifikují se úspěchy a selhání a stanovují se plány a cíle pro nadcházející období. Na základě těchto hodnocení a s ohledem na rozpočet z předchozího roku se plánují školení a rozvojové akce. Vzdělávací programy a akademie jsou pečlivě navrhovány s ohledem na požadavky a dostupné finanční prostředky.

Vedení firmy na podzim sestavuje rozpočet na následující rok, do kterého zahrnuje veškeré náklady a investice. Tento rozpočet je nejprve schvalován vrcholným vedením společnosti. Návrh rozpočtu je poté projednáván s majitelem, panem Ahlmannem, v Německu.

Při stanovení priorit a rozhodování o investicích se firma zaměřuje na identifikaci slabých míst a potřeb v oblasti personálu. Rozhoduje se, zda je vhodnější najímat nové zaměstnance nebo investovat do dalšího vzdělávání stávajících zaměstnanců, přičemž se zohledňuje návratnost investice. Hospodářský výsledek je poté vyhodnocen a určena je maximální částka, kterou je možné investovat do vzdělávání. Firma ACO je proslulá tím, že vkládá významné finanční prostředky do vzdělávání svých zaměstnanců. Tato investice je motivována snahou o péči o zaměstnance a jejich další rozvoj.

## **2.6.Spolupráce se školami**

Firma spolupracuje s řadou škol na různých úrovních vzdělávání, včetně základních škol, středních škol, odborných učilišť a vysokých škol. Tato spolupráce představuje důležitý nástroj pro zajištění kvalifikovaných pracovníků do budoucna a současně umožňuje firmě aktivně přispívat k rozvoji regionálního vzdělávacího systému. Firma spolupracuje s:

- Střední odborné učiliště technické Chotěboř
- Střední škola průmyslová, technická a automobilní Jihlava
- Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola Žďár nad Sázavou
- Vysoká škola polytechnická Jihlava
- Vysoké učení technické v Brně

Firma spolupracuje také se Základní školou v Příbyslavi, která má za cíl podnítit zájem dětí o studium technických oborů. Tato spolupráce představuje klíčovou iniciativu firmy v oblasti podpory vzdělávání a rozvoje mladých lidí v regionu. Firma se již od počátečních let školní docházky angažuje v podpoře technického vzdělávání. Jedním z hlavních aspektů této spolupráce je poskytování finančních prostředků a materiální podpory Základní škole

v Příbyslavi. Firma dotuje vybavení dílen, což umožňuje žákům získávat praktické dovednosti a zkušenosti v oblastech jako je technika nebo strojírenství. Tento přístup nejen podporuje technické vzdělávání, ale také inspiruje žáky k zájmu o technické obory a rozvoji svých schopností. Další iniciativou firmy v rámci spolupráce se Základní školou je zvažování založení kroužku zaměřeného na technické a vědecké aktivity pro děti. Tento kroužek by poskytoval žákům možnost praktických experimentů, výroby a programování pod vedením odborníků z firmy. Tím by se podporoval rozvoj jejich technických dovedností a kreativity a zároveň by se vytvářela platforma pro budoucí spolupráci mezi firmou a mladými talentovanými jedinci. Spolupráce se Základní školou v Příbyslavi představuje pro firmu strategickou investici do budoucnosti a regionálního rozvoje. Podněcování zájmu dětí o technické obory a poskytování praktické podpory v jejich vzdělávání přispívá k formování kvalifikované pracovní síly a podporuje regionální ekonomický růst. Tato iniciativa také odráží dlouhodobé úsilí firmy o aktivní zapojení do komunitních aktivit a podporu vzdělávání jakožto základního pilíře společenské odpovědnosti.

### **2.6.1. Sponzorování**

Tato forma spolupráce umožňuje firmám aktivně podporovat školní aktivity a projekty, které přispívají k obohacení vzdělávacího prostředí a rozvoji kompetencí studentů. Sponzorování se školami zahrnuje finanční příspěvky na realizaci školních projektů, granty pro specifické vzdělávací aktivity nebo poskytování materiální podpory ve formě vybavení, knih, technologií nebo jiných potřebných prostředků. Tato spolupráce má pro firmu přínos v podobě budování pozitivního firemního obrazu, posilování vztahů se školami a komunitou, a zároveň umožňuje přímý vliv na rozvoj vzdělání a perspektiv mladých lidí. Sponzorování škol je také strategickou investicí do budoucnosti, neboť přispívá k formování kvalifikované pracovní síly a podporuje inovace a technologický pokrok prostřednictvím podpory vzdělávacích iniciativ a projektů.

### **2.6.2. Exkurze**

Exkurze propojují teoretické poznatky získané ve školních lavicích s reálnými pracovními postupy a procesy v podnikovém prostředí. Během exkurze mají studenti příležitost seznámit se s pracovními místy, technologiemi, a profesními oblastmi, které mohou být součástí jejich budoucího zaměstnání. Zároveň během exkurze mají studenti možnost si vyzkoušet pohovor s personalistou. Exkurze škol přispívají možnost prezentovat své aktivity, produkty a technologie mladým lidem a potenciálním budoucím zaměstnancům. Tyto akce umožňují firmě ukázat svou odbornost, inovace a zajímavé pracovní příležitosti a zároveň budovat vztahy se školami a vzdělávacími institucemi.

### **2.6.3. Praxe a brigády**

Placené praxe jsou pro studenty důležitou součástí jejich vzdělávání, neboť umožňují aplikovat teoretické znalosti získané ve škole v reálném pracovním prostředí. Během praxe mají studenti možnost rozvíjet své dovednosti a získávat praktické zkušenosti v oboru svého studia, což jim pomáhá lépe se připravit na budoucí pracovní výzvy. Kromě placených praxí firma nabízí také brigády pro studenty, které mohou probíhat po celý rok, nejen během letních prázdnin. Tyto brigády studentům umožňují získat dodatečný příjem a současně si udržovat flexibilní pracovní harmonogram, který lze přizpůsobit jejich studijním povinnostem. Jako jeden z přidaných benefitů této spolupráce může být poskytování obědů zdarma pro studenty během jejich pracovních směn.

### **2.6.4. Festival vzdělávání**

Firma se každý rok aktivně účastní na Festivalu vzdělávání, který je zaměřen na žáky osmých a devátých tříd základních škol, kteří stojí před důležitým rozhodnutím ohledně své budoucí kariéry a zaměstnání. Tato akce poskytuje příležitost firmám prezentovat své obory, pracovní příležitosti a možnosti profesního rozvoje přímo mladým lidem, kteří se teprve seznamují s možnostmi, které je čekají po skončení základního vzdělání. Účast na Festivalu vzdělávání umožňuje firmě navázat přímý kontakt s potenciálními budoucími zaměstnanci, sdělit jim informace o možnostech práce ve firmě a inspirujícím způsobu, jakým mohou využít své dovednosti a nadšení. Tato aktivita není pouze příležitostí k propagaci firmy, ale také slouží k podpoře a motivaci mladých lidí při hledání své profesní cesty a plánování jejich budoucí kariéry.

### **2.6.5. Bakalářské a diplomové práce**

Firma aktivně podporuje studenty tím, že jim nabízí pomoc při psaní bakalářských a diplomových prací. Tato podpora zahrnuje konzultace s odborníky a mentory z daného oboru, kteří mohou poskytnout cenné rady a směřování v procesu tvorby akademických prací. Kromě toho firma poskytuje studentům přístup k odborné literatuře, datům a zdrojům, které mohou výrazně obohatit jejich práci a zlepšit její kvalitu.

Tato forma podpory pomáhá studentům získat potřebné znalosti a dovednosti pro úspěšné dokončení jejich vysokoškolského vzdělání a přispívá k rozvoji akademického prostředí. Pro studenty představuje důležitou oporu v náročném procesu psaní odborných prací a zároveň jim umožňuje lépe porozumět a aplikovat teoretické poznatky získané během studia do praxe.

### **2.6.6. Odborné přednášky na školách**

Firma se pravidelně účastní školních přednášek, kde sdílí své zkušenosti a znalosti s žáky. Tato aktivita slouží nejen k informování studentů o možnostech budoucího zaměstnání, ale také k budování vztahů s potenciálními zaměstnanci a posilování povědomí o značce firmy ve školním prostředí.

### **2.6.7. Kooperace výrobků**

Firma aktivně podporuje střední školy tím, že poskytuje materiál potřebný pro výuku a praktické cvičení studentů. Konkrétně firma dodává nerezové plechy a výkresy, které studenti využívají při výrobě skladových výrobků na laserových strojích. Tento materiál umožňuje studentům získat praktické dovednosti a zkušenosti v oblasti zpracování materiálů, programování strojů a výroby.

Jako odměnu za spolupráci poskytuje firma škole finanční prostředky. Tato spolupráce přináší vzájemný prospěch, jelikož škola získává nezbytné materiály pro výuku a studenti získávají praktické zkušenosti, zatímco firma má možnost podpořit vzdělávání a rozvoj mladých lidí. Taková iniciativa posiluje vztahy mezi firmou a školou a přispívá k rozvoji kvalifikované pracovní síly pro budoucnost.

## **2.7. Dotace na vzdělávání ve firmě**

V praktické části práce je důležité zhodnotit i otázku dotací na vzdělávání. Firma se rozhodla investovat do svých zaměstnanců nemalé finanční prostředky na jejich další vzdělávání. Dotace slouží jako podpora pro firmy, které chtějí rozvíjet své zaměstnance a zároveň ušetřit alespoň část finančních prostředků.

Dotace na vzdělávání jsou přidělovány na základě individuálních potřeb a cílů zaměstnanců, a to prostřednictvím interního hodnocení a rozhovorů s vedoucími pracovníky. Firmy mají možnost navrhnout konkrétní vzdělávací programy nebo kurzy, které by jim pomohly rozvíjet dovednosti zaměstnanců v souladu s cíli firmy a jejich profesními ambicemi.

Tímto způsobem firma nejenže investuje do budoucího rozvoje svých zaměstnanců, ale také posiluje jejich vztah s organizací a přispívá k budování kvalifikované pracovní síly schopné reagovat na měnící se potřeby trhu. Zavedení dotací na vzdělávání tak představuje strategický krok firmy směrem k dlouhodobému růstu a udržitelnému rozvoji lidských zdrojů.

Firma ACO získala v minulosti dotace pro tyto oblasti: jazykové kurzy, rozvoj technologií a mistrů, soft skills a Excel.

### **2.7.1. Jazykové kurzy**

V minulých letech firma obdržela dotace na jazykové kurzy, což bylo důležité opatření pro podporu rozvoje jazykových dovedností zaměstnanců. Avšak, i přes tuto podporu, se firma potýkala s nedostatečnou účastí zaměstnanců na těchto kurzech. Kvůli nedostatečné účasti zaměstnanců na těchto kurzech bylo stanoveno hospodářskou komorou, že minimální docházka musela být alespoň 70 %, aby firma měla nárok na další finanční podporu.

### **2.7.2. Rozvoj technologů a mistrů**

Firma získala dotaci na vzdělávání technologů a mistrů, což představuje důležitý krok v podpoře rozvoje odborných dovedností svých pracovníků. Tato finanční podpora umožňuje zaměstnancům získat nejnovější znalosti a dovednosti v oblasti technologií a vedení výrobních zaměstnanců, což posiluje jejich profesní kompetence a připravuje je na efektivní řešení výrobních výzev. Díky této dotaci může firma investovat do kontinuálního rozvoje svých pracovníků a zlepšování kvality výrobního procesu.

### **2.7.3. Soft skills**

Dotace na rozvoj soft skills představuje důležitý krok v podpoře kompetencí svých zaměstnanců mimo technickou oblast. Tato finanční podpora umožňuje firmě nabídnout zaměstnancům školení a workshopy zaměřené na efektivní komunikaci, týmovou spolupráci, řízení času a další měkké dovednosti. Díky této dotaci mohou zaměstnanci získat klíčové schopnosti pro úspěšnou práci v dynamickém a konkurenčním pracovním prostředí.

### **2.7.4. Excel**

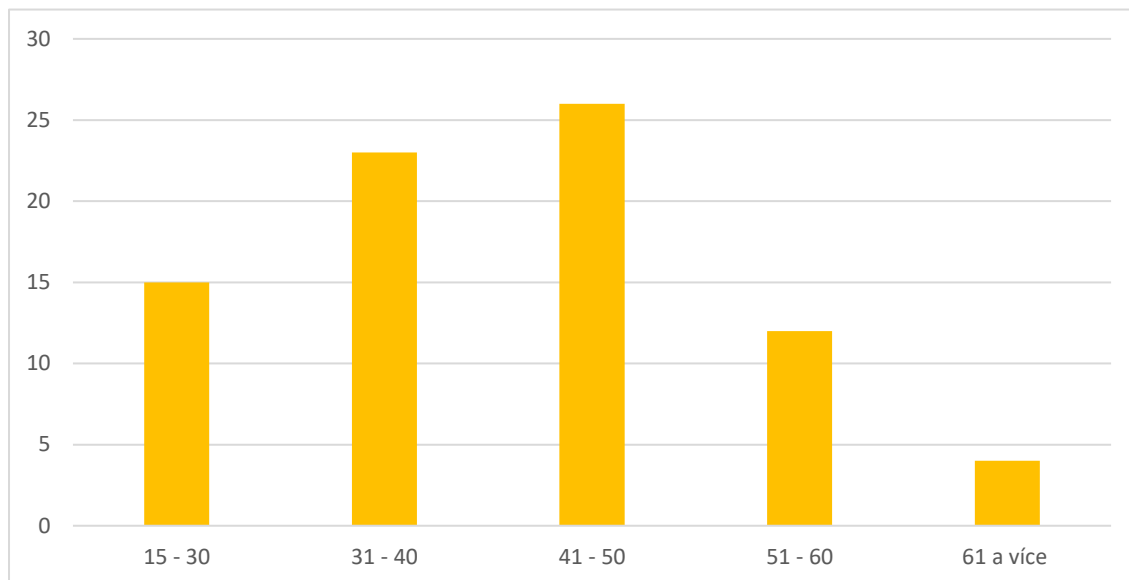
Získaná dotace na Excel umožňuje zaměstnancům rozšířit své znalosti a dovednosti v oblasti práce s tímto nástrojem. Díky této finanční podpoře mohou zaměstnanci absolvovat školení zaměřená na pokročilé funkce a techniky v programu Excel, což jim umožní efektivněji zpracovávat data, vytvářet složité tabulky a analyzovat informace. Tato dotace představuje důležitý prostředek pro rozvoj profesních dovedností zaměstnanců a zlepšení jejich výkonnosti v pracovním prostředí.

## **2.8. Dotazníkové šetření**

Dotazník obsahuje otázky zaměřené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Dotazník byl vytvořen v aplikaci Forms a distribuován prostřednictvím e-mailu. Odeslání dotazníku proběhlo dne 5. prosince a termín pro jeho vyplnění byl stanoven do 20. prosince. Z celkového počtu 95 oslovených technickohospodářských zaměstnanců z firmy ACO na dotazník odpovědělo celkem 80 osob, což představuje odpovědnostní míru 84 %.

- Do jaké věkové kategorie patříte?

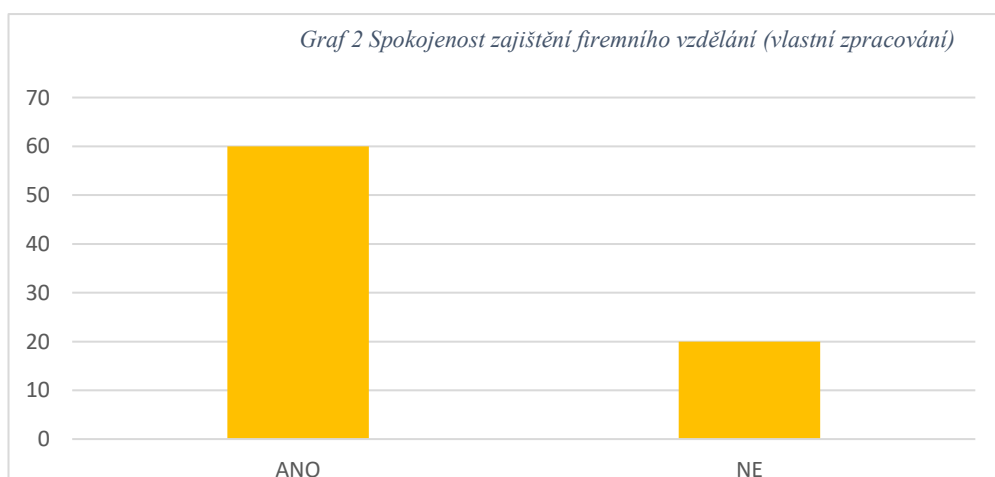
Ve společnosti ACO je průměrný věk zaměstnanců 43 let. Nejčastěji na dotazník odpovídali respondenti ve věkové kategorii 41-50 let, zatímco nejméně respondentů bylo ve věku 61 let a více.



Graf 1 Věková kategorie zaměstnanců (vlastní zpracování)

- Jste spokojen(a) se zajištěním firemního vzdělávání ve vaší firmě?

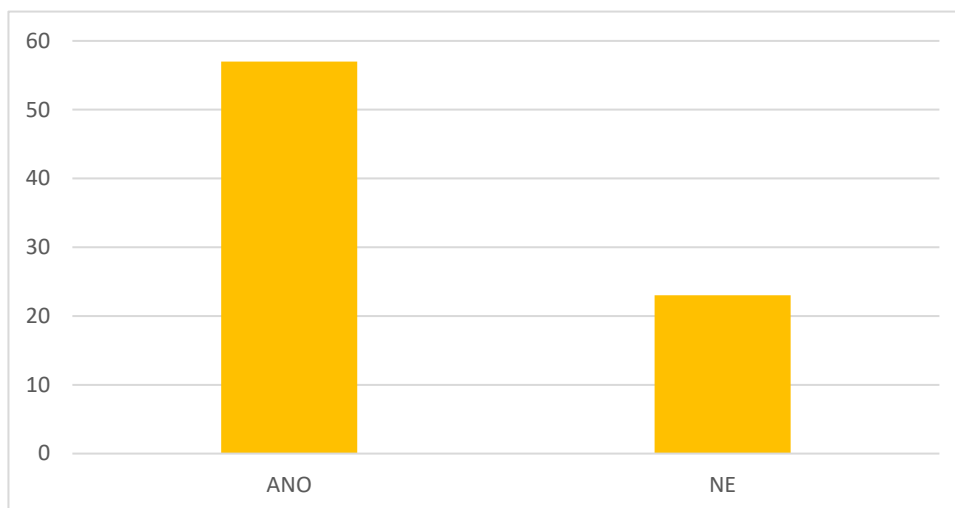
Ve firmě je se zajištěním vzdělávání spokojeno 60 lidí, což představuje většinu respondentů, kteří ocenili kvalitu a dostupnost poskytovaného vzdělávacího programu. Na druhé straně 20 lidí vyjádřilo nespokojenost s touto službou, což ukazuje na potenciální oblasti zlepšení nebo nedostatky ve stávajícím vzdělávacím procesu. Je důležité tyto negativní ohlasy brát v potaz a hledat způsoby, jakými lze vzdělávací nabídku vylepšit a lépe odpovědět na potřeby zaměstnanců.



Graf 2 Spokojenost zajištění firemního vzdělání (vlastní zpracování)

- Měli jste dostatek možností účastnit se odborných kurzů, které vás zajímají?

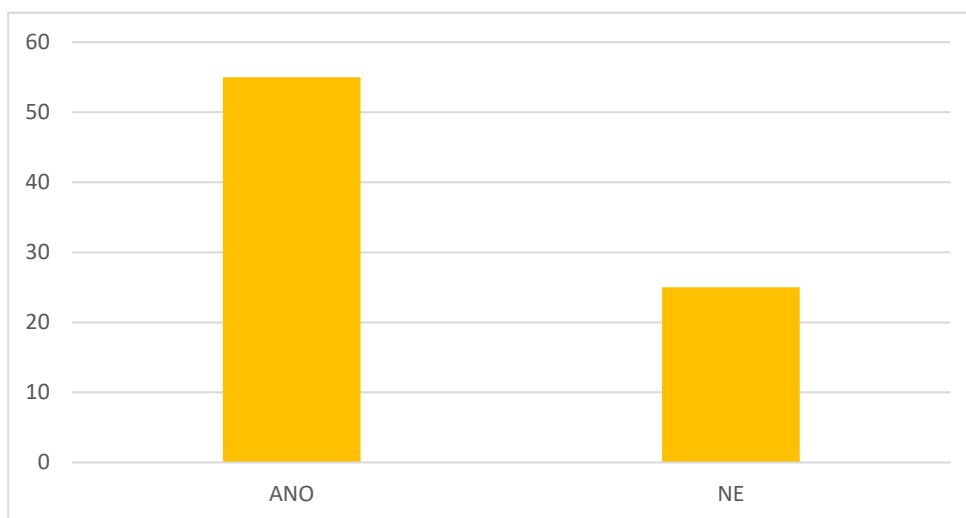
57 dotazovaných uvádí, že měli dostatek možností účastnit se odborných kurzů odpovídajících jejich zájmům. Zbývajících 23 respondentů však vyjádřilo nedostatek dostupných kurzů, které by je zaujaly. Tato zpětná vazba poukazuje na potřebu rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů, aby lépe odpovídala zájmům a potřebám zaměstnanců.



Graf 3 Počty dostatku možností (vlastní zpracování)

- Máte možnost rozvíjet své měkké (komunikační, kreativní, organizační,...) dovednosti prostřednictvím firemního vzdělávání?

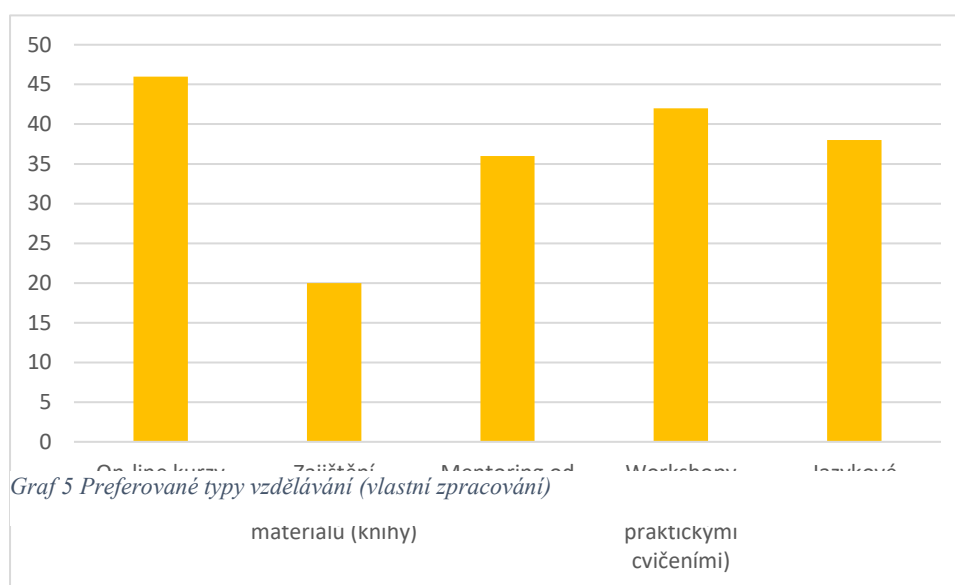
Na dotaz ohledně dostupnosti možností rozvoje měkkých dovedností odpovědělo celkem 55 zaměstnanců, kteří vyjádřili, že mají přístup k takovýmto školením či kurzům. Zároveň 25 zaměstnanců uvedlo, že jim tato možnost není poskytována.



Graf 4 Počty možností rozvíjení (vlastní zpracování)

- Jaké typy vzdělávání preferujete ke svému rozvoji?

Zaměstnanci mají různé preference ohledně typů vzdělávání, jak ukázalo následující rozložení: 46 z nich preferuje on-line kurzy, jako jsou ty poskytované Seduo. Zajištění odborných materiálů, jako jsou knihy, upřednostňuje 20 zaměstnanců. Mentoring od kolegů je preferovaným způsobem vzdělávání pro 36 lidí, zatímco 42 zaměstnanců dává přednost workshopy, tedy školením s praktickými cvičeními. Jazykové vzdělávání je preferované 38 zaměstnanci. V této otázce byla možnost zvolit více variant.



Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že většina zaměstnanců (60 lidí) je spokojena se zajištěním vzdělávání, zatímco 20 respondentů vyjádřilo nespokojenost. Z odpovědí 80 respondentů ohledně dostupnosti odborných kurzů vyplývá, že 57 z nich mělo dostatek možností účastnit se kurzů odpovídajících jejich zájmům, zatímco 23 uvádí nedostatek dostupných kurzů. Pokud jde o možnosti rozvoje měkkých dovedností, 55 zaměstnanců odpovědělo, že mají přístup k takovýmto školením či kurzům, zatímco 25 uvedlo, že tato možnost není poskytována. Zaměstnanci vyjadřují různé preference ohledně typů vzdělávání, například 46 preferuje on-line kurzy, 20 zajištění odborných materiálů, 36 mentoring od kolegů, 42 workshopů s praktickými cvičeními a 38 jazykové vzdělávání. Tyto výsledky jsou nadprůměrné a samozřejmě se našlo pár chyb, které je potřeba napravit, aby byli všichni spokojení. Doporučila bych se více zaměřit na měkké dovednosti.



## **2.9. Doporučení**

Firemní kultura, která klade důraz na autonomii a svobodu rozhodování zaměstnanců, má i své nevýhody. Následkem je nižší účast na jazykových kurzech. Tento nedostatek účasti brání v jazykovém rozvoji zaměstnanců. Pro aktivní podporu účasti na těchto kurzech je klíčové zavedení jasných opatření a motivujících prvků. Jednou z možností, jak podpořit vyšší účast na jazykových kurzech, je stanovení podmínek pravidelné docházky. Tímto opatřením by firma mohla opět získat podporu a finanční prostředky na kurzy z dotací. Dále doporučuji zvážit dohodu se zaměstnanci, kteří se kurzů účastní, že pokud nesplní minimální požadavky docházky, budou se muset podílet na nákladech. Tato opatření by mohla přinést vyšší procento docházky zaměstnanců v oblasti jazykového vzdělávání.

## ZÁVĚR

Cílem práce byla analýza vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku po ekonomické a pracovněprávní stránce. Analýza vychází z deskripce právní úpravy pracovního práva a rešerše teorie řízení lidských zdrojů. Práce obsahuje návrhy a doporučení pro budoucí praxi ve vybraném podniku.

Firma aktivně podporuje rozvoj a motivaci svých zaměstnanců, což vede k jejich růstu a specializaci. Tím si firma zajistila velký počet kvalifikovaných pracovníků a udržuje nízkou fluktuaci. Firma se může pyšnit fluktuací na úrovni 11 %, přičemž 75 % zaměstnanců pracuje v ACO Industries k.s. Příbyslav déle než deset let.

Na základě analýzy teoretických poznatků a jejich srovnání s praktickými zkušenostmi získanými ve firmě ACO jsem dospěla k zajímavým závěrům. Zjištění naznačují, že v oblasti firemního vzdělávání existuje určitá shoda postupů mezi různými firmami, přičemž klíčovým faktorem je obvykle finanční dostupnost a ochota firmy investovat do rozvoje svých zaměstnanců. Firma ACO v tomto ohledu vyniká, jelikož vkládá značné finanční prostředky do programů vzdělávání, což svědčí o vysokém důrazu na kontinuální růst a profesní rozvoj svých pracovníků. Moje doporučení pro firmu se tak jeví spíše jako drobné vylepšení či doplnění již existujících strategií a opatření, která jsou součástí širšího a komplexnějšího přístupu k podpoře a rozvoji personálu.

## Citovaná literatura

- Školení revize elektro BOZP. (2022). *Školení a přezkoušení podle nařízení vlády*. Načteno z Školení revize elektro BOZP: <https://www.skolenirevizeelektro.cz/skoleni-vyhlasaka-50-praha/>
- Amstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada.
- Borůvka, Z. (2019). Co české firmy skutečně oceňují na spolupráci se školami. Alma Career.
- BOZP.CZ (Bezpečnost práce). (2024). *Školení BOZP*. Načteno z BOZP.CZ (Bezpečnost práce): <https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/skoleni-bozp/>
- Bršťáková, J. (2023). *Abeceda personalisty*. Ostrava: ANAG, spol. s.r.o.
- Business INFO. (2014). *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Načteno z Business INFO: <https://www.businessinfo.cz/navody/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu/>
- Dubová, Z. (2023). *Dovednosti zaměstnanců: Jak je efektivně rozvíjet?* Načteno z Rekvalifikační kurzy: <https://rekvalifikacnikurzy.cz/clanky/dovednosti-zamestnancu>
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Ing. Ivana Folwarczná Ph.D. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada.
- Ing. Pavel Rérych - zaměstnanec ACO Industries k.s. (2023).
- Interní informace společnosti. (2024).
- Koubek, J. (1997). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Magazín Alma Career. (2019). *Co české firmy skutečně oceňují na spolupráci se školami*. Načteno z Magazín Alma Career: <https://magazin.almacareer.com/cz/clanky/co-ceske-firmy-skutecne-ocenuji-na-spolupraci-se-skolami>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí, Č. r. (2022). *OP Zaměstnanost plus 2021-2027*. Načteno z Operační program Zaměstnanost plus: <https://www.esfcr.cz>
- Neugebauer, T. (2018). *Školení bezpečnosti práce, požární ochrany a motivační školení k prevenci rizik*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1 Dotazníkové šetření (vlastní zpracování).....	61
Příloha 2 Dotazníkové šetření (vlastní zpracování).....	62

1. Do jaké věkové kategorie patříte?

15 - 30 let

31 - 40 let

41 - 50 let

51 - 60 let

61 a více let

2. Jste spokojen(a) se zajištěním firemního vzdělávání ve vaší firmě?

Ano

Ne

3. Měli jste dostatek možností účastnit se odborných kurzů, které vás zajímají?

Ano

Ne

4. Máte možnost rozvíjet své měkké (komunikační, kreativní, organizační,...) dovednosti prostřednictvím firemního vzdělávání?

Ano

Ne

5. Jaké typy vzdělávání preferujete ke svému rozvoji?

On-line kurzy (Seduo,...)

Zajištění odborných materiálů (knihy)

Mentoring od kolegy

Workshopy (školení s praktickými cvičeními)

Jazykové vzdělávání

Jiné

Odeslat