

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve výrobním podniku  
Training and Staff Development in the Manufacturing Company

Student: Jan Prokop

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Aleš Kubíček

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Jan Prokop**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve výrobním podniku**  
**Training and Staff Development in the Manufacturing Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska řízení lidských zdrojů
  3. Charakteristika podniku
  4. Analýza procesu vzdělávání zaměstnanců
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.  
LEWTHWAITE, Julie. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem - vše, co byste měli znát a umět*. Brno: Computer Press, 2007. 211 s. ISBN 978-80-251-1727-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Aleš Kubíček**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr.-Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně přílohy č. 1 a 2 vypracoval samostatně. Přílohy č. 3 - 5 mi byly dány k dispozici společností DEZA a.s.

Ve Valašském Meziříčí 6. 5. 2016

  
.....

Jan Prokop

## **PODĚKOVÁNÍ**

Poděkování náleží vedoucímu bakalářské práce Mgr. Aleši Kubíčkoví za metodickou pomoc. Mimoto musím poděkovat Mgr. Miladě Doškové a Ing. Ladislavu Haikerovi za spolupráci při konzultacích a poskytnutí interních dokumentů.

## **ANOTACE**

Předkládaná bakalářská práce se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve výrobním podniku. V řízení lidských zdrojů se kromě sledované oblasti nachází další zaměření na personální činnosti. Mezi ně patří plánování potřeby, výběr (přijímání), rozmisťování, odměňování, penzionování a propouštění pracovníků.

V této práci je kladen důraz na rozvoj a související dozdělávání zaměstnanců. Toto téma je spjato s mnoha ostatními oblastmi personalistiky. V textu se autor zaměřuje zejména na popis a analýzu vzdělávacího procesu. Dílo také kriticky hodnotí a rozebírá známé rozvojové aktivity vedoucí k odbornému a osobnímu rozvoji pracovníků organizace.

**KLÍČOVÁ SLOVA** - Management, řízení lidských zdrojů, systematické vzdělávání pracovníků, pracovní schopnosti člověka, vzdělávání a rozvoj (tradiční aktivity), rozvojové aktivity, intelektuální kapitál, společenský kapitál, lidské zdroje, znalostní management, metody a formy vzdělávání, proces vzdělávání, plánování kariéry.

## **TITLE**

**Training and Staff Development in the Manufacturing Company**

## **ABSTRACT**

**Submitted bachelor thesis is about education and development of employees in a manufacturing company. Human resource management is not only about education and development of employees but also consists of many other staff activities such as planning of needs, selection (acceptance), arrangement, rewarding, retirement and dismiss of employees.**

**This work emphasizes to development and individual improvement of company employees. This topic is connected with many other branches of human resource management. In the text the author focuses mostly on description and analysis of educational process. Thesis critically evaluates and analyzes known development activities leading to professional and individual improvement of company employees.**

**KEYWORDS** - Management, Human Resource Management, systematic education of employees, working abilities of a man, education and improvement (traditional activities), activities of development, know how, social capital, Human Resources,

**Knowledge Management, methods and forms of education, education process, career planning.**

## Obsah

1. ÚVOD .....	5
2. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ .....	6
2.1 Základní pojmy .....	6
2.1.1 Management .....	6
2.1.2 Řízení lidských zdrojů .....	7
2.1.3 Systematické vzdělávání pracovníků .....	7
2.2 Metody a formy vzdělávání .....	11
2.2.1 Metody vzdělávání .....	11
2.2.2 Formy vzdělávání .....	14
2.3 Plánování osobního rozvoje a kariéry .....	16
2.3.1 Plán osobního rozvoje .....	16
2.3.2 Plánování kariéry .....	17
2.4 Proces systematického vzdělávání zaměstnanců .....	22
2.5 Znalostní management .....	27
3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI DEZA, a.s. ....	30
3.1 Kategorie vzdělávání a rozvoje .....	31
3.1.1 Zákonné .....	31
3.1.2 Rozvojové .....	31
3.1.3 Operativní/ Individuální kvalifikační příprava .....	33
3.2 Strategie rozvoje LZ .....	33
3.3 Výrobní zaměření a minulost .....	34
3.4 Zaměstnanci .....	35
3.5 Popis struktury zaměstnanosti .....	36
3.6 Vynaložené náklady na vzdělávání .....	39
4. ANALÝZA PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ .....	41
4.1 Analýza cyklu vzdělávání na vybraných odděleních .....	41

4.1.1 Fáze cyklu vzdělávání a rozvoje .....	41
4.2 Dotazníkové šetření .....	45
4.3 Návrhy a doporučení .....	57
4.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb .....	57
4.3.2 Plán osobní kariéry .....	58
4.3.3 Vyhodnocování vzdělávacích aktivit.....	58
5. ZÁVĚR .....	61
Seznam použité literatury a informačních pramenů: .....	64
Seznam zkratk: .....	66
Použitá metodika: .....	1
Seznam příloh:.....	1
Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce .....	1



# 1. ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je považováno za nejnovější koncepci personální práce. Ve firmách se obvykle pracuje s různými zdroji včetně těch lidských, které přinášejí mnohdy konkurenční výhody v podobě know-how, snížení nákladů zaváděním úspornějších technologií a nových kontrolních metod. Pro naše účely nazýváme lidskými zdroji zaměstnance společnosti.

Nejdůležitější výhodou bývá ovšem flexibilita organizace, kterou lze ovlivnit prostřednictvím zaměstnanců podniku resp. jejich rozvojem. Flexibilita zaměstnanců a konkurenceschopnost firmy se zajišťuje nejúčinněji právě přes vzdělávání a rozvoj. Z tohoto důvodu bylo zvoleno právě téma vzdělávání a rozvoje ze všech možných oblastí personalistiky.

Dnešní zaměstnanci rozhodně nemohou vystačit se znalostmi a dovednostmi, jenž si osvojili v rámci školní docházky. Zaměstnanec by se měl pro lepší uplatnění na trhu práce účastnit procesu celoživotního vzdělávání, ale nepovažuje se to za jediný důvod. Vzdělanější zaměstnanci mohou být schopnější a efektivnější v práci. To umožní zaměstnancům rozšířit své kompetence vyžadované dnešními zaměstnavateli. Dnes se klade důraz na systémový přístup ke vzdělávání pracovníků nejenom na řídicích pozicích. Viz Učící se organizace.

Samozřejmě velmi důležitý význam je u vzdělávání zaměstnanců také pro oblast hodnocení pracovníků a s tím souvisí koncepce řízení pracovního výkonu (ŘPV). Koncepce má být využita pro znázornění vazeb mezi pracovním výkonem a vzděláváním. Samozřejmě lze evidovat určitý vliv ŘPV na ostatní oblasti personální práce např. nábor, adaptace, odměny aj.

V teoretické části jsou uvedeny základní poznatky týkající se firemního vzdělávání a rozvoje a intelektuálního kapitálu. V praktické části se nejdříve přiblíží podstatné údaje o společnosti, aby se provedl na základě těchto údajů výběr cílového segmentu šetření.

Cílem práce je analyzovat proces vzdělávání s následným vyhodnocením systému a odhalení případných nedostatků. K zjištěným nedostatkům budou sestaveny návrhy na zlepšení.

Z důvodu vysokého zastoupení regulačních (nezbytných) školení ve firmě se výzkum bude realizovat na vybraném segmentu pracovníků zastávajících vedoucí nebo vysoce odborné pozice ve společnosti DEZA, a.s.

## 2. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

### 2.1 Základní pojmy

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se stává důležitějším, jak již bylo uvedeno v úvodu práce. Spolu s rostoucím zájmem o vzdělávání zaměstnanců přibývá nových pojmů v této oblasti. V rámci druhé kapitoly budou přiblíženy čtenářům ty nejpoužívanější pojmy vyskytující se v následujících kapitolách. V podkapitole 2.1 se budou rozebírat důležité pojmy, které se týkají daného tématu nebo na něho blíže navazují. Na konec této podkapitoly s názvem základní pojmy jsou uvedeny rozdíly mezi koncepcí dnešního personálního řízení a personální administrativou.

#### 2.1.1 Management

Je obecně souhrn činností vedoucích k dosažení cílů organizace. Management je systematické řízení, správa, vedení. Vychází z anglického slovíčka Manage, jehož význam může být řídit, vést, spravovat, zařídit, zvládnout. Mezi činnostmi managementu lze zahrnout následující:

- Plánování - základní manažerská funkce, probíhá v něm výběr cílů a činností vedoucích k dosažení určitého výsledku. Vybrané cíle a k nim vedoucí činnosti plníme v podobě předem vytýčených úkolů,
- Organizování základní manažerská funkce, jejímž cílem je uspořádání prvků v systému tak, aby bylo dosaženo co nejvyššího úspěchu,
- Kontrola - zde se porovnává skutečný stav se žádoucím, vytváří se zpětná vazba a snažíme odstranit příčiny odchylek. Patří také k základním manažerským funkcím,
- Vedení (rozhodování, komunikování, motivování) - tato činnost patří do průběžných funkcí manažera. Zahrneme sem tři složky činností, kterými se blíže zabýváme v managementu. Všechny složky jsou úzce propojeny.

V rozhodování se jedná o výběr nejvhodnějšího postupu. Vybíráme některou z variant řešení problémů v případech unikátnosti situace. Problém tu představuje odchylku od stanovené hodnoty. V oblasti managementu se rozhoduje kdo, co, kdy a jak provede k úspěšnému zvládnutí problému či rutinních úkolů (Kovács J., 2015).

Komunikování je prostředek sdílení názorů, postojů a přesvědčení člověka vedoucí k dorozumívání se (Kovács J., 2015).

Motivování - je jedním ze základních psychických procesů. Motivování je především o sledování cest k uspokojení vnitřních potřeb/ např. pocit sounáležitosti nebo dobrý pocit z kvalitně vykonané práce/ i vnějších potřeb/ např. odměny za práci. K provedení změn v činnostech potažmo chování projevujícího se v psychice člověka lze využít vnější stimuly, ty působí na člověka v podobě hybných sil (Kovács J., 2015).

### 2.1.2 Řízení lidských zdrojů

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT-soubor manažerských postupů, sloužících k získávání a udržení schopných a flexibilních zaměstnanců ve firmě a zajišťování toho, aby podávali vysoký výkon, a tím přispívali k dosažení organizačních cílů.

### 2.1.3 Systematické vzdělávání pracovníků

„Je to neustále opakující se cyklus, vycházející ze zásad a politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání jak uvádí.“ (Koubek, 2007, s. 259).

Systematické vzdělávání je považováno za jeden z nejvýznamnějších a nejefektivnějších nástrojů plnění všech hlavních úkolů personální práce. Vzdělávání patří obecně do procesu učení, který se skládá ze tří složek. Mezi ně patří:

**Vzdělávání** „Jeden ze způsobů učení se, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) - mají svůj začátek a konec.“ (Hroník, 2007, s. 31).

**Rozvoj** je orientován na získávání znalostí a schopností, které zaměstnanec nemusí nutně potřebovat k výkonu své stávající práce (Dvořáková a kol., 2007).

Učení se,, Proces změny, který zahrnuje nové vědění i konání. Učíme se organizovaně, ale i spontánně.“(Hroník, 2007, s. 31).

## **Učící se organizace**

Tvůrce termínu Peter M. Senge (1990) charakterizoval učící se organizaci jako organizaci, kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně. Peter M. Senge (2007, s. 31) pozměnil v rámci pátého vydání knihy definici na „Učící se organizací jsou organizace nepřetržitě zvyšující svou schopnost vytvářet vlastní budoucnost.“

## **Personální rozvoj**

Rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Dále existuje ještě pojem rozvoj LZ, který se zaměřuje na rozdíl od rozvoje pracovníků na rozvoj pracovních schopností organizace jako celku (Koubek, 2007).

## **Kompetence**

Schopnost pracovat rychle, přesně a kvalitně. Na území ČR se chápe níže zmíněný termín competence jednotně s termínem competency, avšak ve světě odlišují termín competency, ten považují za jednoznačné lidské předpoklady k výkonu práce (Kovács J., 2015).

## **Kvalifikace**

Určitá úroveň znalostí, dovedností a zkušeností, jenž se snažíme u pracovníků z pravidla zvyšovat. Rekvalifikace navazuje na tento termín, jedná se o přeškolení na jinou práci. Může se jednat o úplnou nebo částečnou rekvalifikaci. Uveďme stručně pro lepší přiblížení významu definici znovu.

„Kvalifikace rovná se schopnost, potenciálně možnost aktivace určité úrovně výkonu.“ (M. Tureckiová, 2009, s. 28).

## **Intelektuální kapitál**

Koubek (2007) tvrdí, že intelektuální kapitál tvořen nehmotnými zdroji organizace, obvykle tvoří ojedinělou konkurenční výhodu.

Skládá se ze tří složek:

- **Lidský kapitál**

Znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace.

- **Společenský kapitál**

„Mohou mít podobu patentů a licencí. Zásoby a toky znalostí vyplývající ze sítě vztahů uvnitř i vně organizace jak tvrdí (Koubek, 2007, s. 27).“

- **Organizační kapitál (strukturální kapitál)**

Institucionalizované znalosti v podobě směrnic a pracovních postupů, které bývají uloženy v databázích, manuálech (Koubek, 2007).

### **Fáze vývoje personalistiky**

Koubek (2007) uvedl tři fáze vyskytující se ve většině literatury:

- Personální administrativa
- Personální řízení
- Řízení lidských zdrojů v něm se obvykle lze sledovat

Všechny uvedené fáze vývoje nejsou chronologické, ale navazují na sebe. Personální řízení a ŘLZ existovaly delší dobu vedle sebe. Níže lze porovnat některé ze základních specifik personálního řízení a ŘLZ, aby šlo porovnat rozdíly mezi těmito fázemi vývoje.

Stručné srovnání koncepcí Řízení lidských zdrojů x Personální řízení uvedeno zde.

#### **Personální řízení**

- Personální řízení se zaměřuje na členy organizace a dosahování cílů prostřednictvím jejich výsledků práce. Cíle vycházejí z poslání.
- Neorientuje se pouze na výkon, berou v potaz i vztahové a sociální cíle.
- Personální práce byla převážně v působnosti personálních útvarů.
- Menší důraz kladen na participaci řízení.

#### **(ŘLZ) Řízení lidských zdrojů**

- ŘLZ považuje se za strategický koncept, zde je preferován dlouhodobý pohled při rozhodování o LZ.

- Nevýhodou je uplatnitelnost pouze při proveditelnosti strategie společnosti (business strategie) i personální. Obě strategie musí být kompatibilní. Mluvíme o koncepční činnosti, kde se ŘLZ stává jádrem řízení organizací (Koubek, 2007).
- Aplikuje cyklus ŘPV řízení pracovního výkonu k hodnocení LZ.
- Řízení podle kompetencí, v tomto konceptu rozvoje jsou všichni zaměstnanci účastni na rozvoji všech členů organizace. Platí to na jakékoliv pracovní pozici a navazuje na koncept celoživotního učení.
- ŘLZ mění prostřednictvím výše uvedeného dosavadní systémy vzdělávání, tenhle koncept považujeme zatím za nejnovější v oboru personalistiky.
- Lidi jsou zde považováni za zdroj. Personální práci řídíme tyto LZ, s nimi se firma snaží účelně hospodařit. Cílem strategie ŘLZ má být snaha získat, rozvinout a udržet v organizaci vysoce motivované lidi, angažované, kariéerně se rozvíjející a loajální pracovníky, kteří jsou mimo to velmi odborně a osobnostně zdatní (Koubek, 2007).

Řízení podle kompetencí umožňuje rozvoj lidí jako zdrojů produktivity, znalostí a inovací a v současnosti ho uplatňují ve všech druzích podniků na celém světě. Podrobněji se lze zabývat tímto tématem a to včetně andragogiky v díle M. Tureckiové (2009) s názvem Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Autorka definuje kompetentnost člena organizace jako součet způsobilosti jednotlivce a oprávnění jednotlivce spolurozhodovat. Je možno sice konstatovat, že úspěch jedince při zdárném plnění úkolů má souviset s jeho kompetentností, ale nemůžeme to přímo doložit!

„Avšak pro týmy, ale i jednotlivce v organizaci není přípustný úspěch v případě nekompetentnosti jejich členů. (Tureckiová, 2009, s. 38).“

## 2.2 Metody a formy vzdělávání

### 2.2.1 Metody vzdělávání

Metody mohou být členěny do dvou základních skupin, kterými jsou metody používané na pracovišti při výkonu práce a metody ke vzdělávání mimo pracoviště. Jedná se o překlad z anglických termínů. Koubek (2007) uvádí definice jednotlivých metod:

#### **a) „on the job“**

Instruktaž se považuje za nejlehčí způsob zácvičení, převažuje při zácvičování v dělnických profesích. Vhodné pro předvedení jak lehčích, tak zejména dílčích pracovních postupů.

Coaching bereme za dlouhodobé instruování, vysvětlování, směřování vzdělávaného k tomu, aby dosáhl žádoucího výkonu. Pracovník pracuje sám na pracovních úkolech, které s ním jsou probírány během periodicky konaných kontrol vzdělavatelem.

Mentoring obdoba coachingu, kde přechází určitá iniciativa a odpovědnost na vzdělávaného pracovníka. Důvodem přenesení odpovědnosti je možnost výběru mentora samotným pracovníkem. Vyskytuje se tady často vztah mezi mentorem a chráněncem.

Consuseling modernější metoda, kde se jedná v podstatě o vzájemné konzultování a ovlivňování. Dochází k překonávání jednosměrné komunikace a vztahu podřízenosti a nadřízenosti. Vzdělavatelem tady bývají vedoucí pracovníci, jenž prověřují konzultacemi své komunikační dovednosti.

Asistování - vzdělávaný je pomocníkem zkušeného pracovníka, postupně se osamostatňuje, hrozí zde pochycení pracovních zlovyků školitele.

Pověření úkolem - vzdělávaný je vzdělavatelem pověřen splnit úkol, musí mít k tomu podmínky. V průběhu školení získává pravomoci a je sledován. Pracovník dostává možnost realizovat vše tvůrčím způsobem bez neustálé kontroly. Metoda navazuje na asistování. Ve většině případů zakončujeme asistování právě touto metodou.

Rotace práce - vzdělávaný bývá na určitou předem stanovenou dobu pověřen vzdělavatelem úkoly v různých částech organizace. Postupem času pracovníka přesunují na další úkoly. Nejvhodnější pro adaptaci řídicích pracovníků nebo absolventů.

Pracovní porady - „seznámení se s problémy a fakty týkajícími se nejen pracoviště, ale celé organizace či jiné oblasti zájmu. (Koubek, 2007).“

Vyjmenované metody vyžadují individuální přístup ke vzdělávaným, některé případy vytvářejí prostor pro vznik partnerského vztahu např. Mentoring, Coaching.

### **b) „off the job“**

Přednáška zprostředkovává teoretické znalosti či praktické informace. Jedná se zde o jednostranný tok komunikace. Výhodu můžeme spatřovat v rychlosti přenosu informace a nenáročností na vybavení (Koubek, 2007).

Seminářem se nazývá přednáška spojená s diskuzí. Metoda překonává nevýhody přednášky, zejména v jednostrannosti šíření informací. Důležitou roli hraje stimulace účastníků k aktivitě v podobě bonusového ohodnocení (Koubek, 2007).

Demonstrováním se zprostředkují znalosti a hlavně dovednosti názorným způsobem za využití výukové techniky. Můžeme uvést některé příklady výukových prostředků např. PC, тренаžéry, výukové zkušebny. Výukové zkušebny mohou být laboratoře či technické parky universit. Metoda umožňuje bezpečné vyzkoušení svých dovedností ve výukovém prostředí (Koubek, 2007).

Případové studie se mohou zabývat studiem, diagnostikou a řešením případů z praxe. Většinou se používají ke studiu řídicích problémů pro řídicí a tvůrčí pracovníky. V případě dobré přípravy studií týkajících se konkrétního problému napomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalezení řešení. Studie lze zpracovávat jednotlivcem či širším kolektivem pracovníků. Studie jsou-li krátké, tak jsou zaměřeny na jednu oblast. Existují i případy komplexních případových studií zakládajících se na interdisciplinárním přístupu (Koubek, 2007).

Workshop (skupinové cvičení) - vychází z případových studií. Jedná se o variantu komplexní případové studie, které se řeší obvykle týmově. Dochází tady k řešení praktických problémů, které se promítnou na komplexní případové studii. Nutno uvést, že prostřednictvím výměny jednotlivých nápadů dochází účastníci ke společným závěrům.

Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program) - metoda výběru i vzdělávání manažerů, předmětem vzdělávání může být plnění různých úkolů tvořících denní náplň práce manažera. Počítače náhodně generují pořadí úkolů a problémů. Počítač mimo jiné vyhodnocuje jednotlivé řešení problémů a úkolů. Účastník má možnost konfrontovat svá řešení s optimálními a poučit se. Vychází se z případových studií, simulací a hraní rolí. Může



existovat i týmové řešení úkolů, kde si společnost vybere i více úspěšných osob. Patří mezi zábavné a velmi efektivní metody (Koubek, 2007).

Simulace - jedná se tu o řešení běžných situací vyskytujících se v práci vedoucích pracovníků. Pracuje se na velmi konkrétním scénáři, kde se musí během krátké doby udělat hned několik rozhodnutí. Formuje schopnosti vyjednávat a rozhodovat se. Vyžaduje značnou aktivitu vzdělávaných účastníků (Koubek, 2007).

Hraní rolí (manažerské hry) - vzdělávání hrají role, metoda vyžaduje značnou aktivitu zúčastněných, navíc náročné z organizačního hlediska jak pro zúčastněné, tak i školitele. Výhodou bude příležitost naučit vedoucí pracovníky samostatně i přiměřeně reagovat na podněty z okolí včetně ovládnutí svých emocí. Pomáhá účastníkům pochopit povahu mezilidských vztahů ve společnosti prostřednictvím osvojování si určitých sociálních rolí.

Outdoor training (učení hrou či pohybovými aktivitami) - hry nebo akce spojené se sportovními výkony. Metodu používá stále více firem pro vzdělávání manažerů. Zdokonaluje manažerské dovednosti ve venkovním prostředí či upravených místnostech. Dochází ke kolektivnímu řešení úkolu. Na závěr po splnění úkolu si účastníci rekapitulují průběh a použité manažerské dovednosti. Jedná se o prakticky zaměřenou zábavnou formu výuky. Bývá často problematické překonat určité předsudky a obavy manažerů. Programy mohou být i poměrně fyzicky náročné, proto platí určitá omezení pro výběr účastníků podle dané náročnosti (Koubek, 2007).

E-learning - vzdělávání za využívání počítačových sítí, počítačů a datových nosičů. Počítačovou sítí je možno rozumět vnější síť nazývanou internet nebo vnitřní intranet (Armstrong, 2007).

Snažíme se dosáhnout plného soustředění na osobu, chceme školení tzv. „Šité na míru“ pro každého zaměstnance. Jednotlivými typy e - learningu jsou:

- Samostatný, separovaný e - learning - osoba samostatně používá výpočetní technologii, ale není současně napojena na instruktory,
- Živý e - learning - v této formě jsou instruktor a vzdělávající v přímém kontaktu za využití výpočetní technologie, instruktor může opravovat nebo radit vzdělávané osobě, ale jsou na různých místech. Vznikají zde záznamy o průběhu školení. Příkladem z praxe může být výuka a skládání testů na Cisco Networking Academy,

- Kolaborativní, neboli kolektivní e-learning - umožňuje výměny informací, znalostí, zkušeností i dojmů prostřednictvím diskuzních fór a besed (Armstrong, 2007).

#### D. C. (A. C.)

Cílem zmíněných Development centre a Assessment centre (tj. diagnosticko - výcvikových programů) je pomoci účastníkovi uvědomit si schopnosti vyžadované jeho prací. Na uchazečích se D.C. nepoužívají během výběrových šetření. Development centre slouží více pro odhalení rozvojového potenciálu jedince než k pozorování týmové spolupráce skupinek uchazečů. Využití metody se preferuje především na stávajících zaměstnancích společnosti. V uvedené metodě jsou účastníci směřováni k rozvoji vlastních plánů kariéry, které vedou ke zlepšení jejich výkonu na dosavadní pracovní pozici. Účastníci řeší modelové situace, které jsou koncipovány k odhalení stávající úrovně dovedností a znalostí včetně rozpoznání rozvojového potenciálu pracovníka (Koubek, 2007).

#### 2.2.2 Formy vzdělávání

Je možno třídit podle různých hledisek, v práci bylo využito základního třídění na řízené a neřízené vzdělávání. Řízené a neřízené vzdělávání lze dále členit dle (Dvořáková a kol., 2007).

##### a) Řízené vzdělávání

Řízené vzdělávání je rozčleňováno dále podle formálnosti na:

- neformální na pracovišti, kdy zkušený pracovník předvádí a názorně demonstruje pracovní postupy a sdílí nové poznatky a dovednosti k pracovním úkolům,
- formální vzdělávání třídíme ještě podle místa realizování:
  - i. Realizované na půdě zaměstnavatele, příkladem zde bude školení realizované ve školicích prostorách zaměstnavatele vnitřně zajištěným školitelem nebo najatým lektorem,
  - ii. Formálním vzděláváním vzdělávaného mimo areál zaměstnavatele, jedná se o tzv. institucionalizované vzdělávání školskou resp. poradenskou organizací. Zařazujeme sem pracovní stáže.

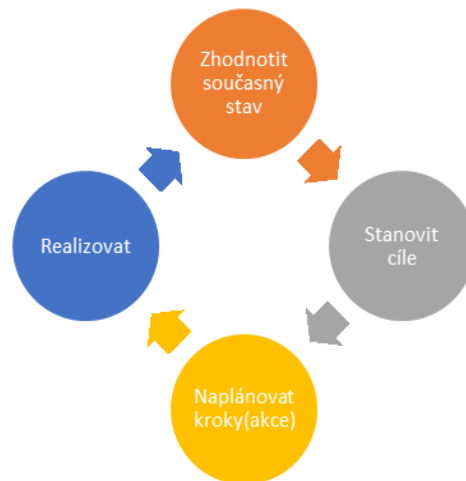
##### b) Neřízené vzdělávání

Neřízené vzdělávání můžeme rozlišovat na tři provedení:

- Interpersonální probíhá mezi zaměstnanci a bývá ovlivněno řadou okolností např. zvědavostí jedince, pracovní kulturou, koncepcí řízení pracovního výkonu. Probíhá prostřednictvím neformální komunikace,
- Za informální vzdělávání považujeme sledování kolegů, zde se jedinec snaží napodobovat pracovní návyky kolegů. Možná obliba u metod asistování př. Závnik nových mzdových účetních, policejních vyšetřovatelů,
- Celoživotní vzdělávání probíhá mimo areál zaměstnavatele. Zaměstnanec musí sám zodpovídat za realizaci. Každý zaměstnanec má povinnost vůči sobě samému pracovat na rozšiřování své kvalifikace a sledovat vývoj vědy ve svém oboru.

## 2.3 Plánování osobního rozvoje a kariéry

Nasměrování a realizace kariéry probíhá přes iniciativu subjektu, kterého se bezprostředně týká. Plánování osobního rozvoje probíhá za součinnosti vedoucích pracovníků a samotných zájemců o osobní rozvoj (Armstrong, 2007).



Obr. 2.3 Fáze plánování osobního rozvoje, Zdroj: (Armstrong, 2007, s. 471)

### 2.3.1 Plán osobního rozvoje

Fáze plánování můžeme roztrdit do následujících bodů:

- Provádíme analýzu současného stavu a potřeb rozvoje, realizujeme v rámci ŘPV.
- Stanovení cíle, orientujeme se na zlepšování výkonu nebo zvýšení dovedností a rozšíření znalostí na daném pracovním místě, kde může docházet k přechodům nebo povyšování pracovníků v rámci organizační struktury. Zajímá nás především rozvoj konkrétních schopností (kvalifikací), protože se stává přípravou na výkon budoucích pozic našimi pracovníky na současných pozicích.
- Připravit plán činností, stanovujeme co je zapotřebí realizovat a jak to provést. Určujeme cíle, odpovědnost za rozvoj, výběr aktivit přizpůsobených jedinci a metod k uskutečnění rozvoje včetně práce s mentorem nebo přímým nadřízeným.
- Realizovat, naplánované kroky postupně realizujeme.(Armstrong, 2007).

## 2.3.2 Plánování kariéry

### a) Stupně kariéry

- Příprava

Začínající stážista/pracovník se stává aspoň v tomto stupni do role zvědavého žáka. Nejdůležitější bude pro pracovníka načerpat poznatky z praxe a zkušenosti s jejich aplikováním. Snaží se utvořit si představy o dalším kariérovém zaměření. V případech změny oborového zaměření probíhá i základní orientace v oboru (Hroník, 2007).

- Rozvoj

Pracovník v tomto stupni identifikuje své odborné zaměření a silné stránky, potom následuje volba směru ubírání kariéry. Musí si určit pracovník, jak a jakým způsobem chce dosáhnout vrcholu, lze v tomto stupni si například vybrat mentora nebo dostat přiděleného kouče.

Za směr lze považovat volbu mezi pozicemi specialistů nebo generalistů (Hroník, 2007).

- Vrchol

Pracovník se propracuje na vrchol do nejvyšší potřebné úrovně odbornosti. Může se stávat i koučem, protože jeho autorita se projevuje vyjadřovaným respektem ze strany spolupracovníků. V této úrovni mu jsou svěřovány ty nejobtížnější úkoly, může zde využívat zaúkolování svých podřízených v rámci Coachingu. Svěřením dílčích úkolů si může usnadnit práci a zároveň začlenit podřízené do řešení problémů (Hroník, 2007).

- Plateau

V tomto stupni existuje snaha o udržení výkonnosti, pracovník se udržuje na základě využívání dříve nabytých znalostí a dovedností. Probíhá sdílení těchto znalostí a také praktických zkušeností z oblasti odborné, ale i z oblasti chodu společnosti. Pracovník vystupuje v roli mentora.

- Útlum

V tomto stupni dochází k poklesu výkonnosti, pracovníkovi se objevují alternativní kariéry. Pracovník se snaží předejít nevyhnutelnému poklesu jeho autority a začne raději jinou kariéru. Za velmi časté oblasti uplatnění se považuje oblast poradenství (Hroník, 2007).

## **b) Druhy růstu kariéry**

V managementu členíme na dva základní směry růstu, těmi jsou horizontální a vertikální. Následně jsou přiblíženy:

- Vertikální, jedná se o poziční povyšování/sesazování v rámci organizační struktury,
- Horizontální, probíhá změna v kvalifikaci popřípadě i kompetencích a pravomocích jednotlivce na pracovní pozici. Může probíhat ve dvou podobách, za první považujeme rozšiřování kvalifikace a druhou prohlubování kvalifikace (Hroník, 2007).

Kariérová dráha - jedná se o vymezení možného postupu při kariérním růstu směrem na vyšší pozice, ale i mezi projekty. Postup mezi projekty zajišťuje interní mobilitu LZ (Hroník, 2007).

Prostředkem pro rozvoj pracovníků mohou být různé druhy plánů např. Rozvojový plán, s tím souvisí kariérová dráha. Při realizaci kariérové dráhy se setkáváme s plány zastupitelnosti, plánu personálních rezerv a následnictví nebo též plány rotací (Hroník, 2007).

Kariérové dráhy mohou být vhodným nástrojem, pokud existují jednoduchá pravidla postupu a více variant řešení. To v praxi často není možné. Úkolem kariérních drah má být stanovení způsobu povyšování, jak již bylo naznačeno např. povyšování přes přestupnou pozici.

### **Rozvojový plán**

Někdy také nazýván kariérový plán, tvoří základ plánování. Řídí se dohodou o rozvoji. Zahrnuje části ostatních plánů (Hroník, 2007).

### **Plány zastupitelnosti**

Plány se vztahují k rozvoji resp. přípravě zaměstnanců na oddělení pro případ výpadku některých zaměstnanců společnosti. Využití existuje pro krátkodobé plánování, mnohdy nebývá zaměstnanci společnosti oficiálně vypracován (Hroník, 2007).

### **Plán personální rezervy a následovnictví**

Plán se vztahuje na dlouhodobý časový horizont, jsou do něj zakomponovány vzdělávací a rozvojové aktivity. Bereme u něj v potaz následující aspekty:

- Každý manažer má 1 nástupce
- Vhodný počet nástupců se pohybuje okolo 2-3 osob
- Každého nástupce připravují na více pozic.

V malém a středním podnikání nejsou tyto zásady příliš dodržovány. Plány následovnictví se vytváří většinou pro větší pracovní kolektivy ve firmách střední velikosti majících alespoň 500 a více zaměstnanců (Hroník, 2007).

### **Plány rotací**

Rotací lze rozumět dočasný pobyt pracovníka na určité funkci v příslušném oddělení, kde očekáváme procesní sousedství vybraných funkcí např. výroba-logistika, prodej-finance. Za zmínku

- Odborníci bývají přesvědčeni o užití nejenom pro počátek kariéry, ale i pracovníky na vyšších pozicích pro manažery, poradce,
- Zahrnujeme zde také stáže, nejedná se o převelení na jinou práci nýbrž o poznání práce na hostitelském oddělení ze strany rotujícího (Hroník, 2007).

### **Realizace**

V plánech nadefinované rozvojové aktivity většinou realizujeme prostřednictvím procesu vzdělávání. Nemusíme ovšem vždy využívat formálního školení i v případě řízeného vzdělání. Podle plánu rozvoje realizujeme s pracovníky předdefinované cíle za pomoci následujících metod:

- Tréninkové programy (tzv. programy odborné přípravy nadějných zaměstnanců)

Ve firemní praxi se kombinují jednotlivé metody vzdělávání. Metody byly zmíněny v rámci podkapitoly 2.2 V tréninkových programech mohou být účastníci/zaměstnanci zapojeni do chodu společnosti prostřednictvím účasti v projektech, stážích atd. Ovšem pracovník nemusí být ještě členem pracovního kolektivu v okamžiku zapojení do programu. Metoda by měla nejčastěji vést k přípravě vedoucích pracovníků nebo též nadějných uchazečů na převzetí složitých úkolů. Jedná se většinou o manažery prodeje, distribuce a užší vedení (Dvořáková a kol., 2007).

- Projekty

Jinak nazýváno pověření úkolem bylo zmíněno v podkapitole 2.2 Metody vzdělávání. Pod pojmem se někdy vyskytuje i tvorba interdisciplinárních týmů, které se organizují maticově.

- Individuální Koučování

Koučování lidé to berou za možnost rychlého zlepšování výkonu, dovedností a chování. Lze také tvrdit, že koučování se považuje za podněcování lidí k osvojení si správného jednání jak zacházet s náročnějšími úkoly (Armstrong M., 2007).

Metoda se zakládá na dobře strukturovaném a účelově tvořeném dialogu směřujícím k určitému cíli.

Armstrong (2007) mluví o obvyklém rámci používaném kouči ke strukturování pohovoru nazývaným GROW(anglicky růst nebo zvyšování):

Jmenovaný rámec utváří model charakterizovaný počátečními písmeny slova Grow:

G – goal (cíl), cílem koučování, kterým vyjadřujeme v měřitelných požadavcích, reprezentují smysluplné přiblížení se k budoucímu rozvoji.

R – reality (skutečnost), probíhá zde proces vytvoření pokud možno celistvého popisu toho, co se koučovaný potřebuje naučit.

O – option (nabídka), probíhá rozpoznávání a zkoumání tolika řešení kolik jich připadá vůbec v potaz.

W – wrapping up (shrnutí), probíhá nakonec, když kouč dojde k názoru, že koučovaná osoba je odhodlána k akci.

Po domluvení schůzky ke koučování je zapotřebí ujasnit si hned na úvod její účel. Poté během samotné schůzky se manažer s pracovníkem domluví na společném cíli, následuje co možná nejpřesnější a jednoznačné prodiskutování současného stavu (reality), následně se vytváří varianty přípustných řešení a určení požadovaných parametrů (Bělohlávek a kol., 2006).

Na závěr probíhá shrnutí v případě shody obou účastníků, pokud byla projevena vůle. V tomto bodě se domluví, kdo bude realizovat příslušný projekt či úkol a kdy to udělá. Lze vyjádřit zkratkami kdo, co a kdy? (Bělohlávek a kol., 2006)

- Mentorování (z anglického Mentoring)

Mentorování lze vést často k zaučování pracovníků, kteří teprve začínají ve společnosti, jak již se zmínilo v předcházející podkapitole 2.2.

- Stínování



Metoda vzdělávání na pracovišti, kdy vzdělávaný pracuje vedle školitele, tím může být i mentor. Někdy lze vykonávat práci svého školitele pod jeho dohledem. Společně se sledováním pracovních postupů a zvyklostí pochyty školený ucelený přehled o budoucím výkonu své práce. Jedná se o formu asistování, jenž se využívá v bankovníctví, finančním poradenství a především pojišťovnictví. Metodu asistování jsme uvedli v podkapitole 2.2, používáme mnohdy jako součást tréninkového programu (Hroník, 2007).

- Stáže

Stáže pomohou začínajícím pracovníkům získat praxi prostřednictvím mnohdy neplacených pracovních činností pro hostitelskou společnost potažmo budoucího zaměstnavatele. Stáže podstupují účastníci za účelem vyzkoušení dosavadních dovedností a prohloubení poznatků o svém studijním oboru, ale v případě univerzitní spolupráce se obvykle řeší grantová politika. Stážisté nastupují do spřátelených univerzit případně společností, kde jsou placeni ze stipendia. Po splnění úkolu nebo uplynutí doby se vracejí zpátky.

Během samotné realizace kariéry se vychází z charakteristických rysů osobnosti, motivů a hodnot vedoucích k rozvoji vlastní kariéry člověka. K tomuto má sloužit tzv. kariérní kotva a kariérové typy lidí podle (Holland J., 1985):

- realistický typ osobnosti - agresivní chování, šikovný v oblasti řemesel, zemědělství,
- zkoumavý typ osobnosti - poznávací aktivita - např. výzkumní pracovníci,
- sociální typ osobnosti - profese, kde jsou často ve styku s ostatními lidmi,
- konvenční typ osobnosti - profese, kde jsou jasně daná pravidla (finančníci, účetní...),
- podnikavý typ osobnosti - profese, kde řídí ostatní - aktivita, touha řídit lidi,
- umělecký typ osobnosti - snaha vyjadřovat pocity, nálady (hudebně, výtvarně...).

Uvedené typy osobností předurčují začlenění či výběr pracovníků do případných aktivit vedoucích k rozvoji jejich kariér. Prostředí má působit na vyhledávání vhodného pracovního prostředí, které by mělo odpovídat jeho kariérovému typu.

Dle Bělohlávek (1994) odkazujícího se na E. H. Schein (1975) existuje pět typů kotev a slouží k určení svého sebe obrazu a způsobu vnímání pracovníka z řad spolupracovníků.

1. Technicko-funkční kotva - chtějí horizontální růst, specialisté a odborníci zdokonalující se v odbornosti. Nemají vůbec rádi poziční boje.

2. Manažerská kotva - chci vertikální postup, chci růst na vyšší pozice. Typické pro manažery.
3. Autonomie a nezávislost - mají obvykle své živnosti věci si dělají podle svého. Obvyklí zástupci z řad podnikatelů.
4. Jistota (bezpečnost a stabilita) - loajální zaměstnanci firmy, očekávají benefity za oddanost.
5. Kreativní (tvořivost) - umělci, designéři a návrháři umí vytvářet něco nového a prodat své dílo.

#### 2.4 Proces systematického vzdělávání zaměstnanců

Pracovníky lze vzdělávat na základě dohody o rozvoji a v souladu s podnikatelskou strategií. Má-li firma strategii vzdělávání, tak samozřejmě též podle ní se vytváří jednotlivé vzdělávací aktivity v rámci cyklu (procesu) vzdělávání. Viz obr. 2.4.

Na vzdělávání se obvykle volí zaměstnanci v organizaci, kteří se dovedou uplatnit na svých pozicích a projevit skutečný zájem zůstat ve firmě.



Obr. 2.4, cyklus vzdělávání a rozvoje, Zdroj: (Hroník, 2007)

Cyklus vzdělávání a rozvoje pracovníků pro nás znamená opakující se proces.

## **1. Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje**

Vyplývá obvykle z hodnocení pracovníků při srovnávání dosahovaných a očekávaných výsledků příslušným vedoucím pracovníkem v rámci hodnocení pracovního výkonu, čímž se stanoví výkonnostní mezera. Tuto mezeru lze převzít jako individuální potřebu vzdělávání. Druhým vstupem bývají rozpracované cíle a postupy podle firemní strategie, které určují vzdělávací potřeby organizace. Identifikace potřeb probíhá někdy též z iniciativy samotného pracovníka (Koubek, 2007).

Při běžné identifikaci potřeb se mohou podle Hroník (2007) položit čtyři otázky upřesňující nedostatky v rozvoji zaměstnanců ze strany nadřízeného pracovníka:

- **Může?** Hledáme nesoulad mezi požadovaným a očekávaným výkonem. Zjišťuje se, zda má pracovník všechny podmínky ke zdárnému výkonu, tím navazuje na koncept ŘPV. Probíhá v mnohých případech formou behaviorálního rozhovoru.
- **Zná?** Má pracovník všechny potřebné dovednosti?
- **Umí?** Identifikujeme dosavadní znalosti pracovníka.
- **Chce?** Zjišťujeme dostatek znalostí, schopností a motivace k aplikaci do praxe?

Další metody aplikovatelné v této fázi jsou např. Rozvojový plán, 360 (stup.) zpětná vazba. Důležitá musí být schopnost rozlišit mezi individuálními přáními a potřebami podřízených pracovníků, prostřednictvím probíhajícího dialogu. Identifikujeme ještě potřeby organizace, ty se zakládají na rozpracování business strategie do dílčích cílů a způsobů jejich plnění (Vodák a Kucharčíková, 2011).

V případech existence strategií v oblastech jako například řízení LZ nebo rozvoje LZ se očekává rozpracování vzdělávacích potřeb nebo nároků organizace v souladu s potřebami zaměstnance v rámci příslušné strategie.

## **2. Plánování vzdělávání a rozvoje**

Řešíme otázky rozpočtu, časových plánů, oblastí zaměření možného školení a následný obsah. V této fázi dochází také k výběru vhodných metod na základě znalostí o stylech učení, které v organizaci mohou převládat nebo s ohledem na charakter školení. Poskytovatel si vybírá školitele či externí školící organizaci na základě vnějších referencí a v případě dřívějších zkušeností i podle předchozích hodnocení z řad účastníků minulých školení. Za klíčovou oblast plánování někdy také označovanou jako designování vzdělávání a rozvoje považujeme stanovení cílů a zaměření vzdělávacích aktivit. Stanovení cílů probíhá za využití

konceptu řízení pracovního výkonu zkráceně označováno jako ŘPV (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Koubek (2007, s. 265) přichází s následujícím tvrzením „Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání je volba metod vzdělávání.“

Avšak nebylo již zmíněno nic o souvisejících stylech učení převládajících na daném pracovišti. Dle Hroník (2007) existují tři typy strategií a to holistická, serialistická a kombinovaná strategie využívající obou předcházejících. Lidé se odlišují, proto někteří táhnou k obecné holistické strategii, ale někteří spíše k serialistické strategii produktivní či reproduktivní. Využívá se posloupného učení navazujících kroků. Učení musí být zakončeno vytvořením tzv. konečného obrazu (Hroník, 2007).

V průběhu času psychologové rozvíjeli kombinované strategie jako například Kolbův cyklus učení. Kolbův cyklus učení zachycuje čtyři typy učícího se člověka, které se vyskytují mezi fázemi integrace nových zkušeností a dovedností do stávajícího repertoáru. Jedná se o typy:

- a. Konkrétní zkušenost, zážitek; Mezi fázemi a až b se nachází divergující typ učícího se člověka.
- b. Pozorování a vnímání, reflexe; Mezi fázemi b až c se vyskytuje asimilující typ.
- c. Abstrakce a generalizace, myšlení; Mezi fázemi c až d se vyskytuje konvergující typ.
- d. Testování a přenos, konání; Mezi poslední kombinací fáze d a fáze a nalezneme akomodující typ.

Musíme mít na paměti, že nikdo nemůže být čistým typem. Každý má mít v sobě určitý podíl uvedených kvadrantů (Hroník, 2007).

### **3. Vlastní proces realizace vzdělávání a rozvoje**

Realizaci vzdělávání předchází identifikace potřeb a plánování. Zde se hovoří o schopnosti členů managementu zajistit patřičné zázemí. Realizaci vzdělávání lze uskutečnit z činností odlišného charakteru, proto jsou členěny do tří fází dle Hroník (2007):

- Příprava- vytváření prezentací, případových studií, chystání studijních materiálů, poté navazuje organizační zajištění v podobě seznámení s učebnou a obsluhou vizualizační techniky. Seznámení s účastníky,

- Vlastní realizace- zahájení, monitorování průběhu, řešení nenadálých situací, vytváření pracovní atmosféry,  
Zahájení probíhá představením všech zúčastněných, seznámením se s programem výuky a stanovením pravidel kurzu včetně domluvy na oslovování lektora.  
Monitorování průběhu slouží k určení tempa výuky včetně stanovení pracovních požadavků na skupinu během výuky,
- Transfer- tedy probíhá samotné přenesení získaných poznatků a dovedností ze strany účastníků do praxe (Hroník 2007).

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 84) tvrdí „Učení je relativně trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů a postojů nebo pracovního chování.“

Z těchto příčin je potřeba jednoznačného vymezení cílů. Cíle by měly být specifické, měřitelné, dosažitelné a časově vymezené. Cíle mohou při splnění podmínek sloužit jako kritéria úspěchu během vyhodnocení. U měření je nutné počítat s problematickou kvantifikací sledovaných standardů (Vodák a Kucharčíková, 2011).

V programech vzdělávacích akcí rozpoznávají mezi záměry a cíli kurzu. Záměry jsou vyjádřeny tím, co chce lektor probírat. Cíle kurzu konkretizují, co budou účastníci po absolvování schopni dělat (Vodák, Kucharčíková, 2011).

#### **4. Vyhodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje**

Probíhá analýza efektivity, vytváříme zpětnou vazbu dotazováním se na názory účastníků. Za velmi obtížné se považuje stanovení kritérií k hodnocení účinnosti vzdělávacích aktivit. Úroveň vzdělání nebo kvalifikace lze zjistit jen nepřímo, jelikož se obtížně převádí do kvantitativního vyjádření. Kvůli tomu dochází k velké rozmanitosti kritérií a způsobů vyhodnocení (Koubek, 2007).

Vyjmenujeme si některé postupy vyhodnocování s příčinami jejich nevhodnosti či zavádějícího přístupu:

Porovnání vstupních testů s výstupními testy

- Velmi těžké sestavit adekvátní a rovnocenné testy.
- Ovlivňuje výsledky velmi často rozpoložení testované osoby a okolí.
- Nutnost provádění pravidelného testování, kvůli porovnání výsledků.

Monitorování vzdělávacího procesu

- Hlavním úskalím bývá subjektivní náhled na věc odborníky v rolích pozorovatelů, hrozí kritika už jen z důvodů upřednostňování svých metod.
- V praxi se ukazuje, že největší obliby se dostává pasivnějším metodám a postupům, které neočekávají větší účast školených.

Hodnocení pomocí kvantitativních ukazatelů bývá často zavádějící z důvodu různorodosti vykonávané práce. V dnešní době získávají převahu metody neformálního hodnocení založené na informacích přímo od účastníků bez ohledu na jistou subjektivitu. Prosazuje se zejména ve vyspělých zemích. Vedoucí by si měl ovšem kontrolovat dosaženou úroveň znalostí u svých podřízených, tím že je bude testovat na pracovišti. Hodnocení má obvykle stanovená kritéria, ty měří dosažený efekt vzdělávání v procesu. Lze tvrdit, že jejich vyšší počet působí příznivě na přesnost procesu a objektivitu (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Obecně kritéria členíme do dvou skupin dle (Vodák a Kucharčíková, 2011):

Vnitřní kritéria - souvisí s obsahem školení, ale nepostihuje kvalitu dovedností ani jiné změny v kompetencích pracovníka k pracovní pozici. Utváří sám pracovník.

Vnější kritéria - se musí vztahovat ke konečnému cíli vzdělávacího procesu jinak řečeno vzdělávacího standardu, aby šlo měřit efektivitu procesu vzdělávání. Při zjišťování odchylek od požadované úrovně ke skutečné úrovni se používají jak kvantitativní ukazatele, tak určité metody a postupy vyhodnocování vzdělávání.

Za nevýhodou pouhých kvantitativních ukazatelů považujeme logicky problém obtížné kvantifikace přínosů vzdělávacích aktivit z dvou důvodů. Prvním bude neporovnatelnost vstupních údajů a výstupů v jejich jednotkách a charakteru vůbec a druhým je možnost výskytu vlivu souvisejících faktorů působících na vybraný ukazatel. Tudíž musíme v praxi pracovat s modely vyhodnocování nebo se pracuje na tvorbě vlastních otázek, které zastupují pouze některé úrovně vyhodnocení vzdělávání.

Uvedeme dva z nejrozšířenějších modelů. Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí ve své knize, že nejrozšířenější je Hamblinův pětiúrovňový model. Strukturu popisujeme níže v bodech.

- Na první úrovni se zaznamenává spokojenost účastníku nebo lépe řečeno, co si myslí o užitečnosti vzdělání a lektorech i tématech.
- Na druhé úrovni se hodnotí poznatky, tedy jaké nové znalosti a dovednosti si odnesli nebo i změny v postojích účastníků.

- Na třetí úrovni se hodnotí míra využití získaných poznatků a zkušeností na pracovišti i mimo něj.
- Na čtvrté úrovni probíhá hodnocení na úrovni organizační jednotky, kde hodnotíme většinou dosažený výkon za pomoci kvantitativních ukazatelů dopadu změny v pracovním chování zaměstnanců na výsledky organizační jednotky. K tomu slouží porovnávání trendů na straně výstupů se stanoveným standardem.

Další model je nazýván pětiúrovňovým aplikačním modelem vyhodnocování od autorů Kirkpatricka a Philipse, jejichž model je pouze rozšířen o pátou úroveň vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku. Ve své podstatě by se mělo jednat o téměř stejný model v porovnání s předchozím (Vodák a Kucharčíková, 2011).

## 2.5 Znalostní management

### Knowledge Management

Moderní koncept managementu přeloženo do češtiny jako znalostní management v dnešním pojetí je kombinací dvou směrů konání v oblasti správy znalostí a dovedností zaměstnanců podniku. První směr je možné najít v informačním managementu, kde se jedná pouze o ochranu a řízení informací v rámci podniku. Druhý směr zastupuje koncept učící se organizace, která vznikla za účelem distribuce, zpracování a tvorby potřebných znalostí. Informační systémy mají podpůrnou roli tím, že zpřístupní všechny potřebné pracovní postupy i metody včas správným pracovníkům na vyžádání v potřebné míře (Čvančarová et al., 2007).

Ve znalostním managementu se jedná o vzdělávání celé organizace. Dle P. M. Sengeho (2007) je klíčová poslední pátá etapa učící se organizace. Touto etapou je přezdíváno systémové myšlení zastřešující všechny ostatní etapy konceptu učící se organizace.

Hroník (2007, s. 77) zmínil, že „Znalostní management má navazovat na koncept učící se organizace.“

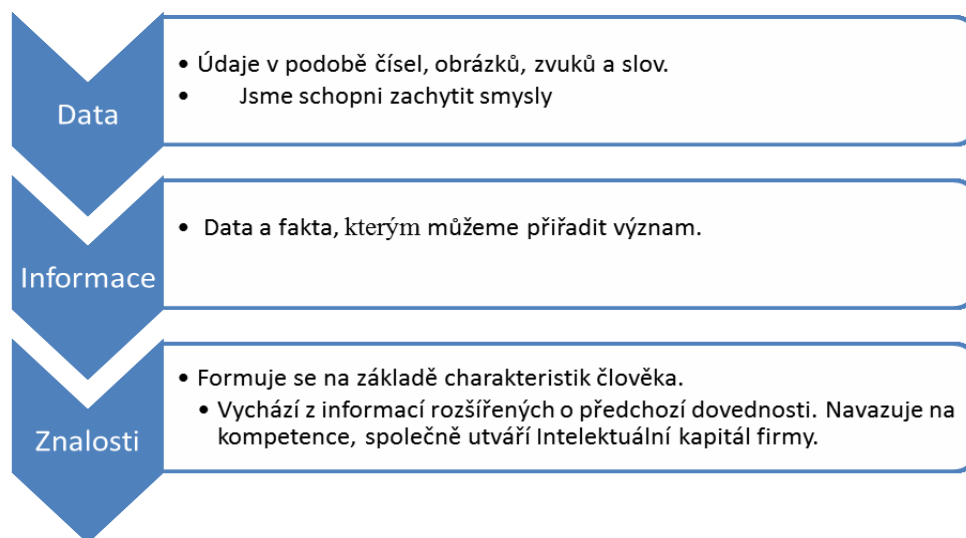
Samozřejmě nositelem znalostí tu zůstane i nadále člověk (Čvančarová et al., 2007).

Znalost = souhrn informací rozšířených o předchozí dovednosti, mentální modely, vztahy, hodnoty, principy podle kterých žijeme i kterým věříme (Čvančarová et al., 2007).

Informacemi bývají data zpracovaná tak, aby dávala určitý význam a smysl pro uživatele. Uživatel jim při interpretaci přiřazuje subjektivně různou důležitost a význam (Čvančarová et al., 2007).

Vznik znalostí probíhá obecně ve třech úrovních. Všechny tři úrovně podle Hroník (2007, s. 48) do sebe prolínají a návaznost zachycuje genealogický model, který dnes rozlišujeme

v poslední úrovni na znalosti a způsobilosti (tzv. kompetence). Poslední úroveň zvaná kompetence se neuvádí u některých autorů. Genealogický model má sloužit k znázornění správné cesty při zpracování dat.



Obr. 2.5.1, Genealogický model znalostí, Zdroj: Zpracováno podle (Hroník, 2007, s. 84)

Znalostní pracovníkem nazýváme osobu, jejíž práce se z větší části zakládá na práci se znalostmi. Pracovník ovládá určité dovednosti nebo nosí v sobě specifický souhrn znalostí, které jsou pro organizaci velmi důležité. Společnost si nedokáže tyto znalosti opatřit jinak než za využití znalostního pracovníka (Čvančarová et al., 2007).

### Typologie znalostí

Znalosti může člověk třídit podle různých hledisek, nejprve sledujeme možnost znalost formalizovat. Jestliže nedokážeme formalizovat určitou znalost, pak se jedná o tacitní znalost. Do explicitních znalostí řadíme dobře vyjádřitelné znalosti, které lze dobře zakonzervovat nebo ukládat, reprezentovat a využívat (Čvančarová et al., 2007).

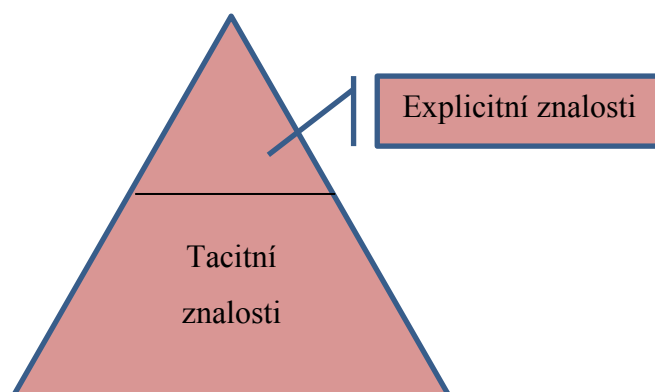
Hroník (2007) sleduje vymezení znalostí dle charakteristických vlastností pracovníků, proto člení znalosti do čtyř rolí. První role znalostí know-what, pracovník má znalosti technického charakteru jde o parametry včetně potřebné zkušenosti s danou prací a podmínkami použití. Druhá (know-why) v překladu znalost kdy, proč udělat. Sleduje se znalost principů a zákonitostí, protože tvoří základ pro nabalování dalších znalostí. Třetí druh nejznámější (Know-how) v češtině dobře osvojený termín jak na to.

A poslední role (Know-who) v českém překladu kdo umí spojovat lidi, jedná se o schopnost vytvářet tým a z jejich znalostí přispívat k synergii. (Hroník, 2007).

Znalosti zaznamenané systematicky jsou explicitní znalosti a neformálně uchované jsou tacitní znalosti. Tyto zkušenosti se skrývají v lidském mozku. Tacitní znalosti mnohdy špatně



sdělujeme, napodobujeme a jejich uplatnění a rozvinutí není lehké. Obvykle se spojuje s pracovními postupy, rutinami či nápady pracovníků (Čvančarová et al., 2007).



*Obr. 2.5.2, Vztah explicitních a tacitních znalostí, Zdroj: (Hroník, 2007)*

### 3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI DEZA, a.s.

Forma podnikání

Obchodní firma: DEZA, a.s.

Datum zápisu:

29. prosince 1990, Spisová značka: B 120 vedená u Krajského soudu v Ostravě

Právní forma: Akciová společnost

Identifikační číslo: 00011835

Základní kapitál: 1 101 mil. Kč

Splaceno: 1 101 mil. Kč

Poslání

DEZA a.s. zpracovává surový benzol a surový černouhelný dehet, ze kterých vyrábí řadu chemických sloučenin určených pro další zpracování. Firmou vyrobené a prodané produkty nalézají uplatnění v chemickém, strojírenském, gumárenském a zejména automobilovém nebo stavebním odvětví.

Společnost DEZA a.s. dokáže využívat odpadového tepla v tepelných výměnících a tímto nadbytečným teplem z odpadových spalin zásobuje město Valašské Meziříčí i další průmyslové podniky. DEZA a.s. je nositelem ocenění Responsible Care za odpovědné podnikání v chemii. DEZA a.s. v roce 2012 zavedla systém ochrany životního prostředí a získala odpovídající certifikaci ISO 14 001:2005 norma o environmentální politice společnosti (web spol. DEZA a.s., 2015).

Systém vzdělávání a rozvoje LZ

Systém je definován ročním plánem přípravy pracovníků a směrnicí pro přípravu pracovníků. Směrnicí se stanovuje rámec taktického řízení lidských zdrojů v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Navazujícími směrnicemi se stanoví kvalifikační požadavky a hodnocení zaměstnanců, ale zbylé směrnice nebudou v práci probírány. Směrnice přípravy se považuje za závazný organizační postup při školení a přípravě pracovníků DEZA a.s. Z tohoto dokumentu vyplývá systémový postup pro zjištění potřeb vzdělávání u zaměstnanců, zabezpečení plánu kvalifikační přípravy a provedení záznamů o realizovaných vzdělávacích

aktivitách. Za zmínku stojí tvrzení organizace, které zní následovně: Cílem tohoto dokumentu má být zachování trvalých podmínek pro úspěšné zajišťování potřeb nezbytného rozvoje (Interní materiál DEZA a.s., 2015).

Vzdělávání probíhá ve firmě jak v rámci podnikového organizování aktivit, tak využitím služeb externích vzdělávacích agentur. Aktivity uvedené v plánu jsou členěny na tři základní kategorie, které jsou v práci sepsány jako 3.1.1 Zákonné, 3.1.2 Rozvojové a 3.1.3 Operativní/ Individuální školení. Přiblížení příslušných kategorií a souvisejících oblastí je uvedeno v subkapitolách č 3.1.1 až 3.1.3. Podrobný seznam aktivit nesoucí název plán přípravy není vložen. Povinnosti pracovníků i vedoucích při plánování nebo dokonce během realizace jednotlivých aktivit vysvětluje směrnice přípravy.

### 3.1 Kategorie vzdělávání a rozvoje

#### 3.1.1 Zákonné

Existuje zákonná povinnost hradit v plné výši, musí probíhat periodicky. Okruhy činností patřících do regulačních školení se realizují z 80 - 90 % subdodavatelským způsobem. Všechny tato školení jsou uvedeny v příloze ročního plánu přípravy. Například elektrikář z vyhlášky č.50/78 probíhá jednou za tři roky, dále zde lze nalézt řidiče a uživatele vysokozdvížných vozíků, topiče, montéry plynových zařízení, svářeče atd. Za dodržení výše uvedených požadavků zodpovídá příslušný přímý vedoucí. Evidence o absolvování těchto školení je vedena decentralizovaně a je uložena u jednotlivých vedoucích na příslušných hospodářských střediscích. Zapisuje osobně vedoucí pracovník do osobní karty zaměstnance, protože ručí za uskutečnění školení. Interně se mohou provádět třeba školení BOZP a PO z řad bezpečnostních techniků a podnikových hasičů (Zdroj: Interní materiál, 2015).

#### 3.1.2 Rozvojové

Měla by se uplatnit ke zvyšování připravenosti zaměstnanců pro případ přemístění na jiné pracoviště nebo při prohlubování a rozšiřování stávajících kompetencí.

Školení lze rozčlenit na oblasti řídicích systémů, odborné rozvojové přípravy, jazykové přípravy, IT školení a manažerské kurzy.

Oblasti možného směřování rozvojových aktivit se rozlišují na:

##### 3.1.2 a) Školení na řídicí systémy ISO, EMS

Společnost dodržuje normu jakosti ČSN EN ISO 9001:2009, takže musí své technology a ostatní vedoucí pracovníky přezkušovat pravidelně na oblast (QMS) managementu jakosti. Management je povinen následně proškolit své podřízené. Přezkušování může proběhnout v oblastech politik jakosti a environmentálního rozvoje podle uvedených norem ČSN EN ISO 9001: 2009 a normy environmentálního rozvoje 14 001: 2005.

Školení nejsou pravidelná, protože probíhají obvykle při změně norem jednou za 5-7 let. Aspekty převážně mění zástupce provozovatele, tj. zpravidla technolog nebo vedoucí. Musí s nimi být seznámeni všichni pracovníci, aby znali dopady svých činností v případě EMS, eventuálně energetickou náročnost procesů. Školení v oblasti environmentálního rozvoje jsou pokaždé ve firmě povinná, pokud jsou uvedeny nové technické komplexy nebo zařízení. Vedoucí pracovníci musí být znovu proškoleni, jestliže se zásadně mění výrobní procesy podniku. Z důvodu, že aspekt popisuje dopady provozovaných činností a služeb musíme při změně významnosti některého ze sledovaných aspektů uvést příslušnou skutečnost do registrů aspektů. Povinně se údaj zaneše technologem do environmentální přílohy technologického reglementu. Jedná se o firemní termín pro registr aspektů.

#### 3.1.2 b) Ostatní odborná rozvojová školení

Školení mohou využívat členové všech útvarů. Účast je dobrovolná a patří sem příprava pro více odborných zaměření. Uvedeme příklady školení z klíčových oblastí např. v odboru technické kontroly manažer kvality laboratoře pro řízení jakosti; školení hmotnostní spektrometrie pro oddělení analytické laboratoře. Ve finančním úseku sem může spadat školení na finanční plánování, finanční toky. Z odborných rozvojových školení to mohou být i chemické technologie, kurzy z oblasti energetiky. Vše je stručně sepsáno v plánu přípravy pracovníků tj. plán vzdělávání.

#### 3.1.2 c) Jazykové vzdělávání

Provozují plošně konverzační angličtinu a individuální angličtinu pro manažery v menších počtech účastníků. Pravidelnost školení je na účastnících, přesto se koná většinou jednou za týden.

#### 3.1.2 d) IT školení

Word a Excel, Administrace Windows server a systémy řízení u všech zaměření.

### 3.1.2 e) Manažerské vzdělávání

Týká se aplikace poznatků ohledně řízení lidských zdrojů a zvyšování komunikačních dovedností. Probíhají tu občas nácviky týmového řešení problémů v podobě hraní rolí, případových studií. Eventuálně by mohlo být použito Development centre.

Vedoucí personálního odboru u ceny školení nad 5000 Kč musí schválit! Vypsání oblasti rozvojového vzdělávání i kompletní soupis aktivit máme zastoupeny v plánu vzdělávacích programů za rok 2015 dostupné v přílohách.

### 3.1.3 Operativní/ Individuální kvalifikační příprava

V kategorii individuální přípravy jsou realizovány jednodenní semináře, které nepatří do plánu přípravy pracovníků. Při novelizaci finančních a ekologických předpisů je účast vyžadována v rámci koncernu Agrofert. Probíhají neočekávaně při vytvoření novelizací stávajících zákonů týkajících se životního prostředí nebo financí. Vedoucí odboru určuje osoby, které musí příslušné upřesňující školení absolvovat. Má se týkat především vedoucích odborů, technologů nebo pracovníků účetního oddělení popřípadě mzdové části a personálního oddělení (Zdroj: Interní materiál DEZA a.s., 2015).

V této kategorii je začleněno také zapracování jinými slovy adaptace. Postupuje se individuálně podle zařazení nového pracovníka. Pracovní kolečko se využívá jenom ve specifických případech. Absolventům bylo zřízeno středisko pro kvalifikační rozvoj, aby mohlo snáze proběhnout doškolení nováčků. (Zdroj: Vlastní poznatek z diskuzí)

## 3.2 Strategie rozvoje LZ

Strategie na základě zpracování vize a poslání společnosti, která by se zakládala na analýzách a průzkumech případných demografických stavů se neprovádí ve společnosti od devadesátých let. Důvodem je nízká fluktuace a mírně rostoucí celkový počet zaměstnanců za poslední pětileté období. Vybrané demografické ukazatele máme graficky zobrazeny v rámci podkapitoly 3.4 zaměstnanci. Všechny demografické údaje ke grafům jsou vyjádřeny v tabulce 3.5 s názvem Vzdělanostní struktura + struktura členění pracovní síly. Ve společnosti je sestavován každoročně stručný soupis strategických tezí, aby se mohla monitorovat stabilita počtu a struktury zaměstnanců. Strategické předpoklady (tj. teze) se uvádí v personální a sociální strategii. Lze hovořit o úspěšném plnění. Viz příloha č. 5

## Skupinové kvalifikační přípravy

„Vedoucí pracovníci na základě znalostí potřeb pro kvalifikační rozvoj svých podřízených pracovníků předávají písemné požadavky personálnímu řediteli a to nejpozději do 30. 11. pro následující kalendářní rok. Personální ředitel zpracuje na základě těchto požadavků a s ohledem na strategické záměry firmy rámcový roční plán. Do tohoto plánu jsou zahrnuty veškeré skupinové školení včetně školení o kvalitě a školení k EMS v souladu se zněním systémové normy ČSN EN ISO 14001:2005. Tento plán se předloží vedení a.s. včetně vymezení příslušných školených profesních skupin, definování rozsahu a náplně jednotlivých školení včetně předpokládaných nákladů.

Po odsouhlasení je plán předán referentu personálního oddělení, který zodpovídá za zabezpečení plánu a za provedení záznamu každému jednotlivci do jeho osobních údajů v databázi ODYSEA modul vzdělávání.“(Zdroj: směrnice přípravy DEZA, 2015).

### 3.3 Výrobní zaměření a minulost

Společnost DEZA a.s. za celou svou historii včetně existence předcházejícího závodu Ostravské chemické závody získala kolem 20 živnostenských oprávnění, některé činnosti však neprovozuje. Mezi hlavní zaměření společnosti momentálně patří:

- výroba tepelné energie
- rozvod tepelné energie
- obchod s elektřinou
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- výroba a zpracování paliv a maziv
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- technicko- organizační činnost v oblasti požární ochrany.

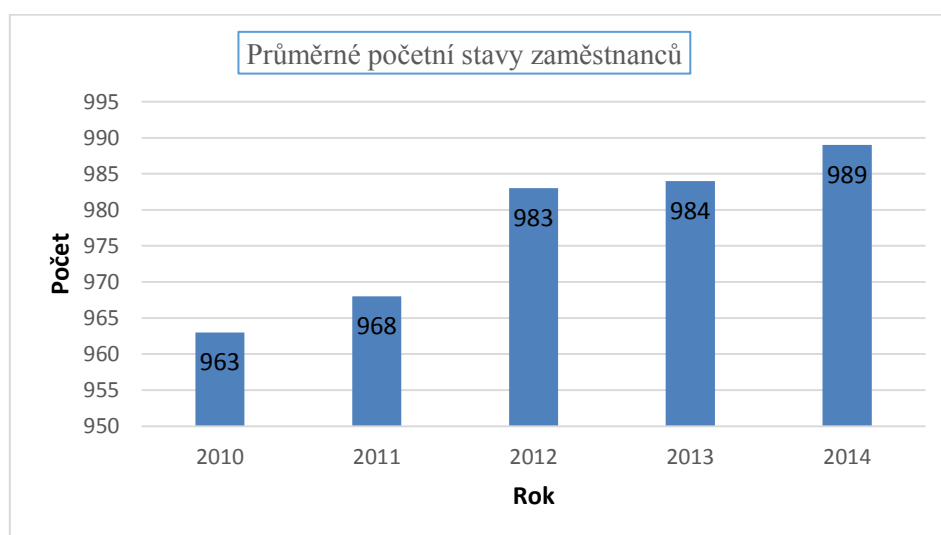
Chemickými sloučeninami vyráběnými v podniku jsou naftalen, anthracen, benzen a některé druhy ftalátů. Sloučeniny mohou být uplatněny v mnoha průmyslových odvětvích (Výpis Obchodní Rejstřík, 2016).

### 3.4 Zaměstnanci

Před každým průzkumem by měl předcházet předvýzkum, jenž napomůže stanovit kritéria cílové skupiny. K malému předvýzkumu nám vystačí údaje ve zmíněných tabulkách 3.4 a 3.5. Z uvedené tabulky 3.4 lze názorně sledovat skutečný vývoj stavu zaměstnanosti ve firmě za poslední pětileté období. Informace jsou čerpány z přílohy č. 5. Při porovnání následujících roků je evidován vždy menší a kolísavý meziroční nárůst. Za poslední rok 2015 byl orientační údaj poskytnut z informačního systému.

Průměrný početní stav zaměstnanců za rok						
rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
zaměstnanci	963	968	983	984	989	991

Tab. 3.4.1: Průměrný početní stav zaměstnanců za rok



Graf 3.4.1, Zdroj: zpracováno podle personální a sociální strategie DEZA a.s.

Použili jsme ukazatel průměrného početního stavu z potřeby zachycení už přepočteného vývoje zaměstnanosti vztahujícího se k zaměstnaným na plný úvazek. Ukazatel vypovídá o stavu zaměstnanosti v průběhu jednotlivých let, získáme jej každoročním zprůměrováním všech měsíčních hodnot za příslušný rok. Za léta 2010 až 2014 vidíme absolutní nárůst o 26 zaměstnanců. Celkový nárůst zaměstnanosti se pohybuje v procentuálním vyjádření u hodnoty 2,69 % za čtyři roky. K výpočtu je použit vzorec pro Bazický index  $I_b$  viz (vzorec č. 3).

$$I_b = \frac{(I_{2014})}{I_{2010}} \cdot 100 \text{ [ v \% ]} \quad (\text{č. 3})$$

### 3.5 Popis struktury zaměstnanosti

Na následujících stranách je grafický popis demografické struktury zaměstnanců za poslední uveřejněné období. Údaje byly zpracovány společností do formálních přehledů. Podle uvedených kritérií v tabulce 3.5 bylo popsáno složení zaměstnanců ve společnosti. Tab. 3.5 slouží jako souhrn kvantitativních údajů o demografické struktuře pro grafy č. 3.5.1 - 3.

<b>Vzdělanostní struktura + kategorie členění</b>							
<b>rok</b>	<b>Celkem (evidenční stav)</b>	<b>M/Ž</b>	<b>D/THP</b>	<b>ZŠ</b>	<b>VYUČEN</b>	<b>SŠ</b>	<b>VŠ</b>
2015	999	786/230	712/287	9	402	450	138
2014	1001	788/213	716/213	10	403	450	138
2013	991	784/207	708/283	12	407	445	127
2012	990	784/206	703/287	16	410	438	126
2011	975	774/201	691/284	18	403	428	120

Tab. 3.5: Skupiny zaměstnanců, zdroj: Zpracováno z interního materiálu DEZA, a.s.

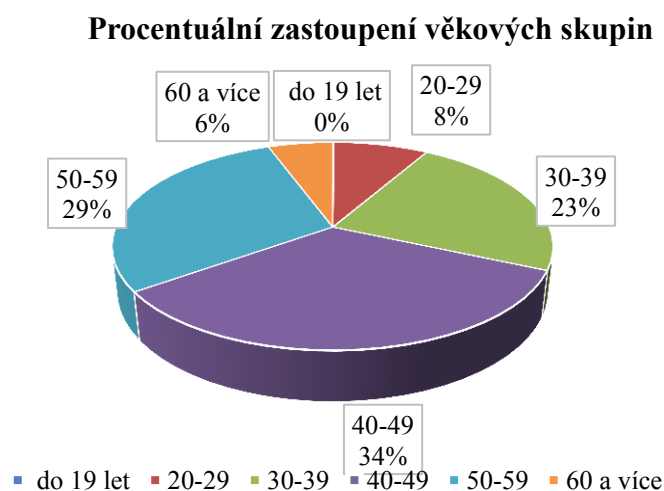
Z uvedené tabulky lze zpozorovat jednoznačnou tendenci v růstu zastoupení skupiny SŠ a VŠ vzdělaných pracovníků. Ohledně zastoupení skupiny pracovníků dosahujících úroveň vzdělání ZŠ při porovnání roku 2011 a následujících let vidíme jednoznačný pokles. Počet klesl až na polovinu vůči roku 2015. Zastoupení pohlaví v roce 2013 tvořilo 79 % mužů a 21 % žen. Uvedený poměr M/Ž byl za rok 2012 téměř totožný. Počet žen zaznamenáváme ve sledovaném pětiletí za nepravidelně narůstající.

V podkapitole 3.4 Zaměstnanci byl popsán vývoj zaměstnanosti za vybrané roky 2011 až 2015. Rok 2013 byl vybrán jako prostřední období, na němž bude znázorněno demografické složení v grafech. Zároveň se jedná společně s rokem 2014 o období nástupu posledních mladších osob dosahujících vysokoškolského vzdělání. V průběhu roku 2013 dokonce nabrali do společnosti pět mladých absolventů s vysokoškolským diplomem.



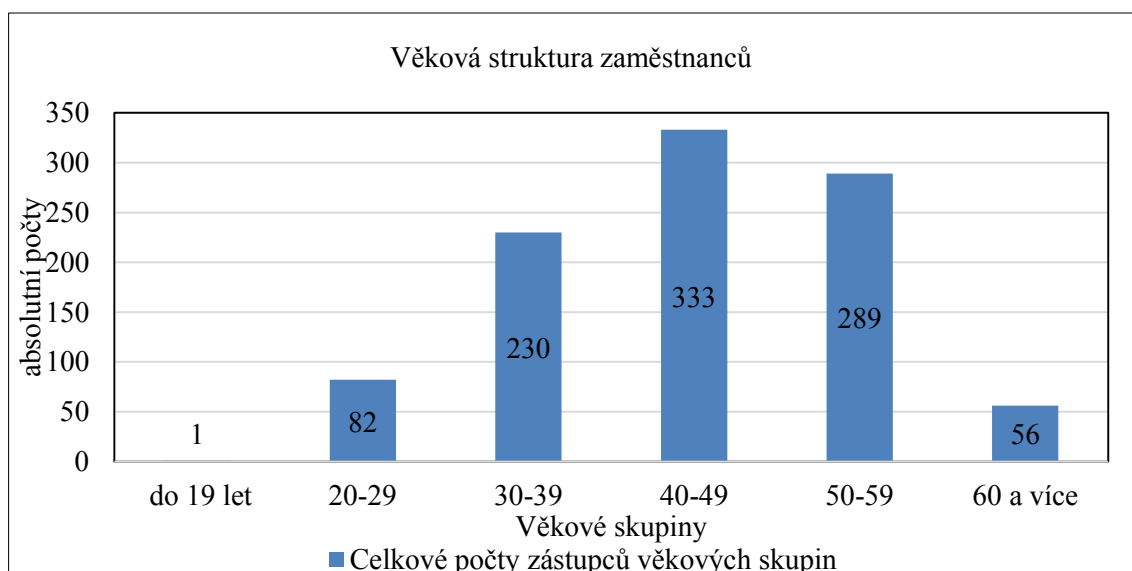
Struktura zaměstnanců je přibližena za využití sloupcových grafů, výsečového a spojnicového grafu. Uvedené demografické ukazatele jsou běžně používány v personalistice.

Použité typy grafů jsou běžně používány např. výsečové k vyjádření procentuálního zastoupení a běžné sloupcové k vyjádření četností. Jedenkrát byl použit graf skupinový sloupcový sloužící k vyjádření absolutních četností pro příslušnou kategorii nebo podskupinu. Podskupiny jsou dílčími částmi statistického souboru mající určité společné parametry. Podskupiny jsou v grafu 3.5.1 barevně odlišeny.



Graf 3.5.1, Procentuální zastoupení věkových skupin, zdroj: vlastní zpracování

Dále je zobrazen celkový počet pracovníků v absolutním vyjádření dle evidence k 31. 12. příslušného roku. Z uvedených grafů lze vysledovat relativně vyváženou věkovou skladbu zaměstnanců. Největší zastoupení je u věkové skupiny 40 až 49 let, kterou tvoří 34 % zaměstnanců z celkového evidenčního počtu 991. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou zde lidé 50 až 59 let s 29 %. Nejméně zastoupené jsou skupiny od 60 let a více s poměrovým zastoupením 6 %, kde je pochopitelný menší podíl z důvodů nadcházejícího penzionování. Potřebu nových zaměstnanců lze řešit plánováním personálních náhrad, to může souviset s kariérovým rozvojem. Také lze věc řešit delší dobu a draze náborem nových zaměstnanců.



*Graf 3.5.2, Věkové skupiny, zdroj: vlastní zpracování*

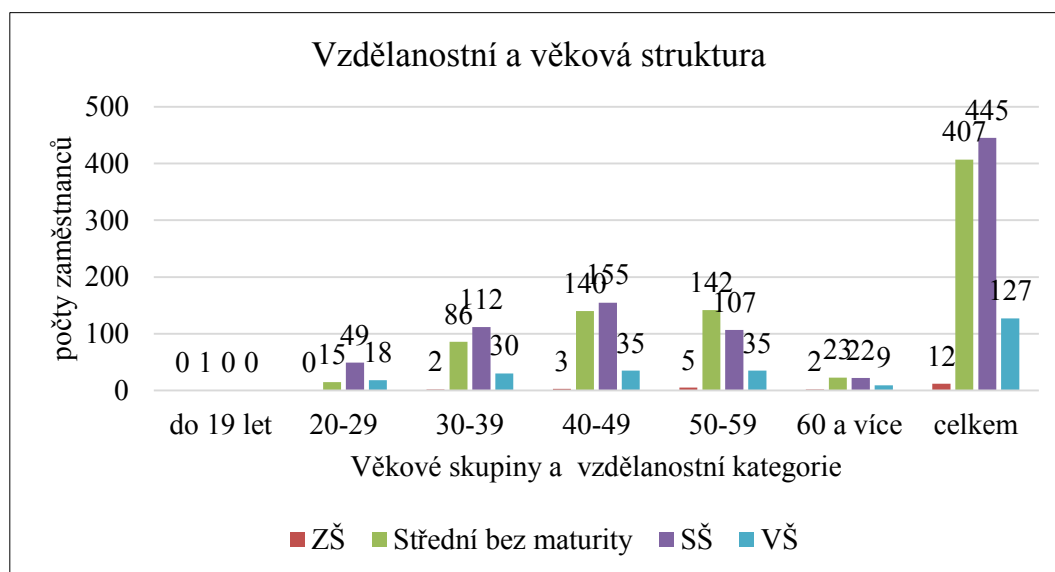
Úplně nejmenší bylo zastoupení skupiny zaměstnanců mladistvých do 20 let, protože zde vidíme téměř 0 % zastoupení v pracovní síle. Jelikož jsme znázorňovali v relativních i absolutních četnostech, tak při porovnání evidujeme ve skupině jednoho pracovníka, ten však netvoří ani půl procenta z celkové pracovní síly.

Zastoupení skupiny pracovníků v rozmezí 20 až 29 let bylo třetí nejmenší. Procentuální podíl se tady pohyboval kolem 8 % (82 osob), což bylo téměř srovnatelné s 6 % podílem (56 osob) z celkového zastoupení pro předdůchodový věk.

Může se jednat o nižší zájem mladých lidí pracovat v tomto odvětví chemického průmyslu. Musíme brát v potaz směnnost výrobního provozu a náročné pracovní prostředí na chemických provozech.

Firma se snaží nalákat na sociální programy a zaměstnanecké benefity další mladé zaměstnance. Využívají k tomu firemní dovolené a možnosti zapojení se do zájmových firemních klubů. Zaměstnanci v rozmezí 20 až 35 let sledují často možnosti kariérního rozvoje více než ostatní věkové skupiny, zvláště při dosažení universitního vzdělání. Zmíněný fakt lze dedukovat z vyššího počtu vysokoškoláků ve skupinách od 30 až do 59 let oproti skupině 20 až 29 letých. Ve skupině 20 až 29 let byl evidován dvounásobný počet vysokoškolsky vzdělaných osob ve srovnání s poslední věkovou skupinou 60 a více. Největší zastoupení ve věkových skupinách od 20 do 49 let bylo nalezeno pro středoškolsky vzdělané osoby.

Z celkového náhledu na dosažené vzdělání zaměstnanců lze hovořit o menším zastoupení VŠ v celkovém složení. Počet vysokoškoláků by měl tvořit téměř čtvrtinu osob pracujících v podniku. S ohledem na větší zastoupení dělnických profesí lze brát za chvalitebné.



Graf 3.5.3, Struktura, zdroj: vlastní zpracování podle interního materiálu

Za věkové skupiny do 49 let je znát patrný převis počtu středoškolsky vzdělaných zaměstnanců, pak lze sledovat nárůst počtu zaměstnanců splňujících střední odborné vzdělání bez maturity v rozmezí 50 až 59 let věku.

### 3.6 Vynaložené náklady na vzdělávání

Kromě popisu demografické struktury pracovní síly, byl vytvořen přehled vývoje celkových nákladů na vzdělávání za posledních 5 let. V rámci předvýzkumu byl také uveden v tabulce č. 3.6 procentuální podíl CN na vzdělávání k celkovým mzdovým nákladům.

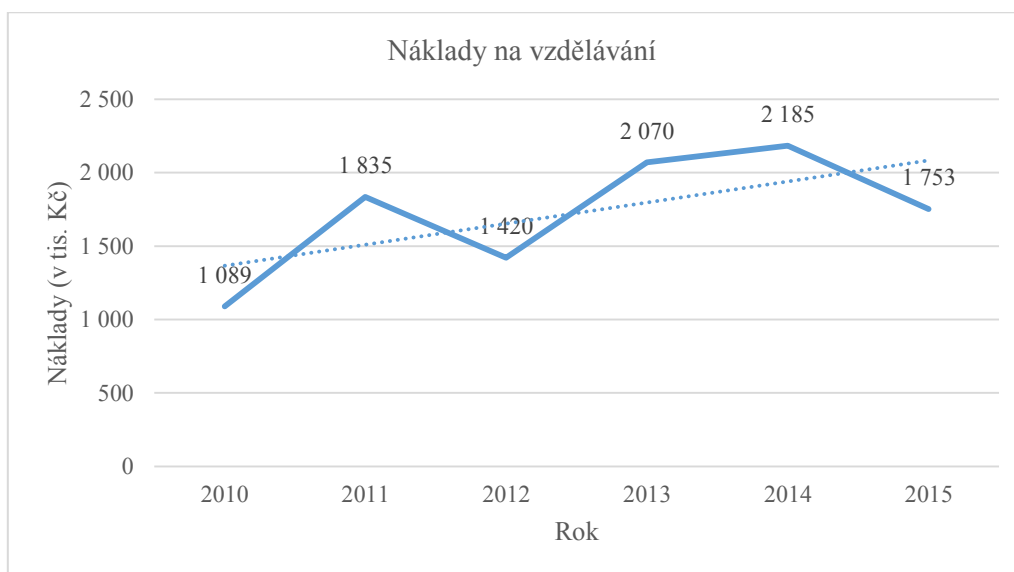
Grafem je zobrazen v jednotlivých letech vývojový trend celkových nákladů. Hodnota podílu nákladů obětovaných na vzdělávání a rozvoj pracovníků se vypočte vztahem:

$$\frac{CN \text{ na vzdělání}}{\text{Celkové mzdové náklady (rok)}} = \text{Podíl [v \%]} \quad (\text{č. 4})$$

Vzorec je poměrový ukazatel pro porovnání výše vkládaných peněžních prostředků tj. investic do lidského kapitálu s ročními mzdovými náklady. Ukazatel se může porovnávat v rámci mezipodnikového srovnávání. U většiny vyspělých zemí ukazatel odpovídá 2 - 3 %.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výše N (tis. Kč)	1 089	1 835	1 420	2 070	2 185	1 753
Podíl (%)	0,33	0,52	0,42	0,56	0,60	0,4

Tab. 3.6.1: Vynaložené náklady na vzdělávání v čase



Graf 3.6.1 Náklady na vzdělávání, Zdroj: Interní materiál

Vývoj nákladů se projevuje v růstu i poklesu x-y spojnicové křivky. Úroveň celkových nákladů vynaložených za celý podnik nerovnoměrně kolísá. V absolutním (peněžním) vyjádření je znát určitá změna v tendencích růstu i poklesu, jenž zřejmě ovlivňuje část periodicky se opakujících zákonných školení. Výkyvy v úrovni nákladů jsou zapříčiněny dílčími změnami ve struktuře plánu vzdělávacích aktivit. Tato skutečnost vyplývá při porovnání vzdělávacích plánů za poslední dva roky. Procentuální poměr nákladů vynaložených na vzdělávání proti nákladům mzdovým se pohyboval v rozmezí 0,3 - 0,6 % za sledované pětileté období.

## 4. ANALÝZA PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ

### 4.1 Analýza cyklu vzdělávání na vybraných odděleních

Z pohovorů s vedoucími odborů vyplynulo několik zjištění. Ve společnosti DEZA a.s. převládají se značným podílem zákonná školení. Podíl těchto školení lze odhadovat v rozmezí 80 až 90% vzdělávacích aktivit za celý podnik. Ve společnosti jsou kontrolovány pravidelnými audity oblasti jakosti a environmentálního rozvoje. O školeních jakosti bylo uvedeno několik informací v odstavci s názvem Školení řídicích systémů ISO, EMS v podkapitole 3.1 kategorie vzdělávání a rozvoje.

Předvýzkum ve společnosti byl proveden v kapitole třetí. Kapitola dostala označení charakteristika společnosti. Bylo provedeno představení společnosti, popsání systému vzdělávání a znázornění struktury zaměstnanců. V kapitole čtvrté následuje samotná analýza procesu (cyklu) vzdělávání, kde je provedeno stěžejní dotazníkové šetření. Výběr účastníků souvisí se zjištěnými fakty v charakteristice organizace.

#### 4.1.1 Fáze cyklu vzdělávání a rozvoje

Analýzu procesu vzdělávání nelze založit pouze na pohledech zaměstnanců, ale využije se také strukturovaných pohovorů s vedoucími pracovníky včetně diskuzí s personálním úsekem. Následující poznatky vyplynuly ze studia směrnic a diskuzí s personálním úsekem včetně pohovoru s vybranými členy managementu společnosti.

Kvalifikačním katalogem jsou vymezeny požadavky na pracovníky. Ve firmě neprobíhá masivní nábor nových zaměstnanců, takže potřeby obsazování uvolněných pozic řeší společnost především vnitřní mobilitou zaměstnanců v podobě přeobsazení těmi stávajícími z jiných oddělení. K tomu je zapotřebí pracovat soustavně na jejich rozvoji. Fázemi procesu vzdělávání se provádí vzdělávací a rozvojové akce. Zmíněné fáze jsou čtyři.

#### **Identifikace vzdělávacích potřeb**

Na základě pohovorů vedoucích pracovníků s podřízenými na pracovišti se identifikuje potřeba vzdělávání a rozvoje. Podle znalosti kolektivu může nabízet vedoucí podřízeným pracovníkům na oddělení nabídkové katalogy. Vedoucí pracovník má povinnost v případě povinných školení zanášet příslušné údaje o absolvování aktivit jako účast na školení, vyhodnocení závěrečných testů či provedených zkoušek včetně doby platnosti do osobní karty

zaměstnance na příslušné kolonky. Informace jsou předávány personálnímu úseku na zpracování.

Z pohovorů s vedoucími odborů lze vyvodit následující přístup. Identifikace vzdělávacích potřeb nevychází ze strukturovaných pohovorů na základě předložené osnovy. Bylo by užitečné využít poznatky z teoretické části v podkapitole č. 2.4.

Na tvorbě obsahu školení mají obvykle zprostředkovaný vliv zaměstnanci, ale nakonec musí rozhodnout management podniku. Zaměstnanci firmy dostávají mnohdy nabídkové katalogy od externích vzdělávacích a profesních sdružení. Zaměstnanec má povinnost nejprve projednat případný zájem o účast s vedoucím. Pracovník může přímo žádat personální úsek o prohlubování kvalifikace, ale o zařazení do kurzu rozhoduje opět příslušný vedoucí pracovník. Uvedme pár typických příkladů:

- i. Odbor kontroly jakosti-laboratoře - nabídky kurzů probíhají automaticky ze stran VŠ, nejsou vytvářeny firmou. Někdy vytváří chromatografické a spektrometrické společnosti. Nabídky jsou projednávány na základě iniciativ vedoucího nebo samotných účastníků půl na půl. Účastníci slovně formulují požadavky na školení,
- ii. Odbor VH – identifikace vzdělávacích potřeb realizují z rozhodnutí šéfa, ten sbírá podněty od svých podřízených v ústní či písemné/ elektronické podobě. Ostatní příslušná oddělení většinou identifikují potřebu vzdělávání pravidelnými neformálními rozhovory,
- iii. Odbor investic - zjištění potřeby probíhá kontaktováním ze strany šéfa, v případech revizních techniků dochází k periodickému obnovování znalostí,
- iv. Odbor pro výzkum - tady zástupci vedoucího odboru pracující na úrovni mistra sledují potřeby pracovníků na příslušném oddělení. Na odboru výzkumu závisí identifikace potřeby dalšího vzdělávání většinou na technících. Technici pomáhají s řízením chodu laboratoří, ale nemají stanoveny žádné metody či postupy identifikování vzdělávacích potřeb. Technik působí v pozici týmového šéfa (mistra) a konzultuje s vedoucím možnosti dalších školení a rozvoje jednotlivců na oddělení. Každé oddělení má jiné předmětné zaměření a skládá se ze čtyř autonomních oddělení: 1) Technologická část, 2) Analytická část, 3) Informační Středisko- technická knihovna a oddělení styku s veřejností. 4) Reach - evropské chemické legislativy. Každý mistr sleduje situaci prostřednictvím odborných diskuzí se svými kolegy.

## Plánování vzdělávání

Roční plán přípravy pracovníků neboli vzdělávacích aktivit sestavují vedoucí odborů z obsahové a časové perspektivy. Personální oddělení stanovuje nákladové i organizační parametry aktivit. Vedoucí příslušných funkčních úseků vyjadřují stanoviska k sestavení rámcového vzdělávacího plánu, které sestavuje personální ředitel.

Plán se předkládá na vedení akciové společnosti, kde musí být schválen nebo vrácen zpět k přepracování. Ukázka z plánu je součástí Tab. 4.3 přehled z přípravy pracovníků.

Oblast a konkrétní druhy školení, seminářů, kurzů	Provádí	Počet účastníků
Zákonná (povinná)	Školení vyplývající z obecně platných předpisů jsou smluvně zajištěny agenturou centrum	1 169
Druhy – elektrikář z vyhlášky č.50/78, řidiči vysokozdvížných vozíků, vazači, jeřábníci, montéři plynových zařízení, obsluha plynových zařízení, topiči, svářeči- periodické přezkoušení		
Rozvojová školení		
- 2.1 Manažerská,	- 2x po aktuální nabídce	2
- 2.2 počítačová	-1x po 60 tis. a 2x po 25 tis.; Excel, Windows server a IT programy pro evr. legislativu	3
- 2.3 Na řídicí systémy	-Honeywell Praha x 2; 33 tis a 98 tis. - Řídicí systémy Siemens, dle nabídek	2 1
- 2.4 Cizí jazyk	-Eschola v.o.s., cena 125 tis. Kč; - Individuální AJ 90 tis.	40 3
- 2.5 Školení o ochraně ŽP	REACH- Ekotox,Ná10 tis Kč	1
-2.6Ostatní odborná rozvojová školení	Finanční plánování a toky, Chemická technologie , inženýrství .....	124

Tab. 4.1.1: Přehled školení za jednotlivé oblasti v roce 2014

Individuální plány vzdělávání pro jednotlivce nebývají sestavovány u zkoumaných odborů a jejich oddělení. Ve společnosti není běžně uskutečňováno individuální rozvojové plánování, alespoň v žádné formální podobě. Jedinou skupinou společnosti spadající pod individuální kvalifikační přípravu je top management.

### **Realizace**

Společnost realizuje většinu školení prostřednictvím smluvního vztahu přes externí agentury. Procento školení realizovaných externími organizacemi je přibližně 85 % ze všech pořádaných vzdělávacích aktivit na zúčastněných odborech. Těmi jsou vodohospodářský, laboratoří, obchodního oddělení, investic a výstavby. Největší část realizovaných aktivit je povinných ze zákona a pohybují se v rozmezí zhruba 80 - 90% v rámci uvedených odborů. Všechna zákonná školení zajišťuje školící agentura Centrum. Za výjimku lze považovat jenom odbor pro výzkum, kde realizují menší podíl povinných školení podílem 25%. Na tomto oddělení konají 15 % povinných školení v oblastech systému jakosti a environmentu. Zbytek vzdělávacích aktivit se pohybuje kolem 60 %, tyto řadíme do oblastí rozvojových školení.

Realizace přípravy pracovníků, zaznamenávání údajů o realizaci školení včetně hrazení nákladů se řídí organizační směrnici pro přípravu pracovníků. Ve směrnici se stanoví organizační postup realizace dle příslušné kategorie vzdělávacího požadavku.

Ve společnosti se sestavení programů kurzů neprovádí, jestliže se nejedná o povinná školení QMS a EMS. Případné sestavení programu vzdělávacích rozvojových aktivit záleží na externím lektorovi v případě dodávek služby z venku. V rámci vyhodnocovacího (tzv. evaluačního) dotazníku jsou uvedeny přehledně a stručně základní údaje jako datum, jméno účastníka a pořadatel. Není uveden výčet metod nebo záměry a cíle vzdělávacího programu.

### **Vyhodnocení**

Vyhodnocování vzdělávacích programů na většině zkoumaných oddělení neprobíhalo podrobně. Jediný odbor výzkumu skládající se ze čtyř samostatných oddělení prováděl pokaždé vyhodnocení vzdělávacích aktivit prostřednictvím odborných diskuzí. Diskuze používají ke sběru dat. Při kurzech cizího jazyka používaly k vyhodnocení nárůstu znalostí pravidelné porovnávací testy. Pro oblast vyhodnocování byl vytvořen společností dotazník skládající se ze tří částí. V první účastníci zapíší obsah-téma, místo a cenu. V druhé části jsou uvedeny čtyři hodnotící kritéria, kde se kroužkuje ze stupnice čtyř známek. Viz. Příloha č. 4



Pro interně zajištěné vzdělávací aktivity využívají především dotazníků. Písemné testy a odborné diskuze nejsou vždy prováděny. Vyhodnocování externích vzdělávacích aktivit se realizuje na šetřeném segmentu respondentů prostřednictvím dotazníků, zkoušek a případových studií ze strany vzdělavatele.

Vyhodnocování nárůstu vědomostí je ve společnosti sporadické pro rozvojovou oblast to provádí pravidelně jen u cizích jazyků z důvodu obchodování se zahraničím a překládání evropských zákonů v oblasti ekologie. Na dalších úrovních např. vyhodnocování vlivu vzdělávacích aktivit na výkon podniku nerealizují vůbec.

## 4.2 Dotazníkové šetření

V dotazníkovém šetření se respondenti vyjádřili k aplikování systematického vzdělávání ve společnosti. Námi oslovení respondenti byli cíleně vybráni z důvodu působení ve strategických odděleních společnosti na vedoucích nebo klíčových pozicích.

Náš vzorek bude zastoupen ze segmentu THN pracovníků, kteří absolvovali větší podíl kvalifikačně rozvojových aktivit. Bylo takto ujednáno s personálním oddělením. Zkoumaný vzorek se sestával z 31 vybraných pracovníků s VŠ vzděláním chemicko-technologického zaměření a navazující specializace. Všichni respondenti splňovali věkovou hranici od 26 do 36 let. Účastníci byli většinou členy odboru: kontroly jakosti-laboratoře, pro výzkum a vývoj, investic a výstavby, vodohospodářský. Šetření se mohly zúčastnit i členové dalších oddělení pracujících na pozici referenta, jestliže se na ně vztahovaly uvedené podmínky.

V první a druhé otázce šetření se zjišťují doplňující údaje o zkoumaném vzorku respondentů. Úplný seznam osob i zastávaných profesí ve zkoumaném vzorku nebyl přiložen, jelikož šetření probíhalo anonymně prostřednictvím rozesílání dotazníků. Pracovní zařazení zastávané účastníky šetření bylo např. technolog, provozně technický pracovník, referent, laborant, výzkumný a vývojový pracovník, hasič-strojník.

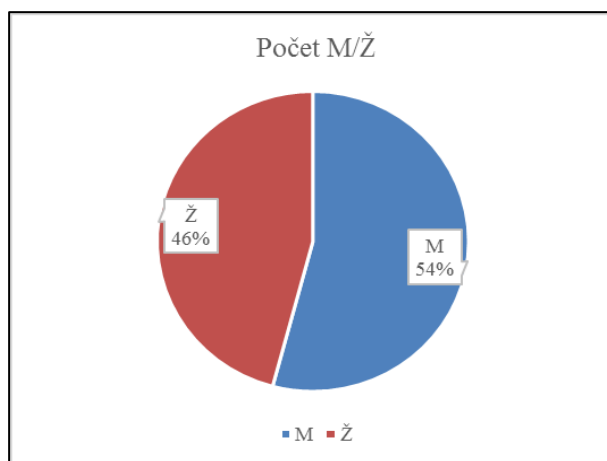
Z dotazníkového šetření jsou sledovány souvislosti s předešlými poznatky, aby se vytvořily závěry a několik doporučení k odstranění případných nedostatků. Návrhy jsou definovány v podkapitole 4.3, která následuje po dotazníkovém šetření.

Celkem bylo vráceno 24 dotazníků ze vzorku 31 respondentů splňujících parametry cílové skupiny. Účast v šetření se pohybovala na hranici 77,4 %.

**Otázka č. 1:** Průměrná délka působení pracovníka na jeho stávajícím pracovním místě.

U zúčastněných respondentů vychází průměrná délka působení v rozmezí 4,9 až 5 let.

**Otázka č. 2:** Na otázku jste M / Ž včetně podotázky na odborné zaměření bylo zodpovězeno.

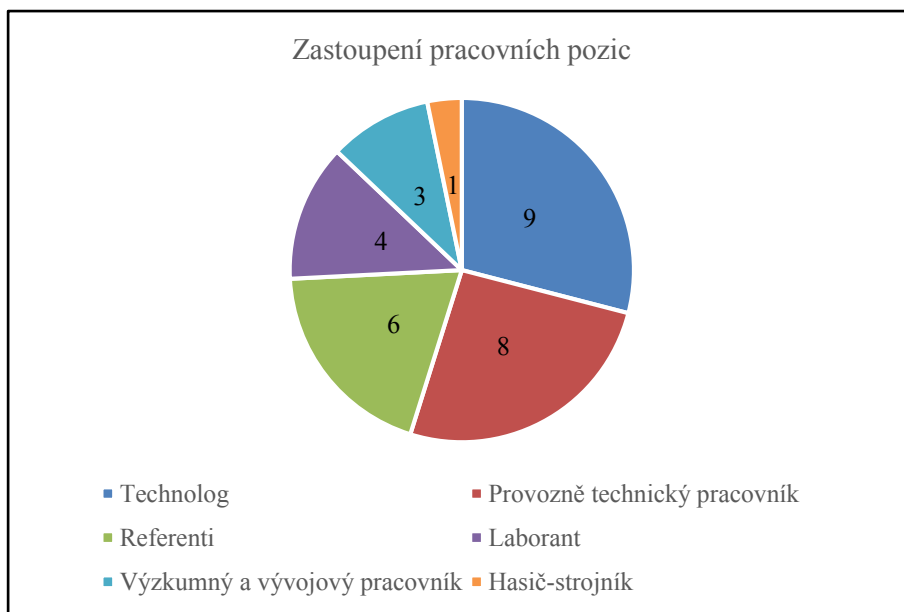


*Graf 4.2.1, Počet M/Ž, Zdroj: vlastní zpracování*

Pohlaví	M	Ž
Počet	13	11

Tab. 4.2.1: Počty mužů a žen

Procentuální zastoupení je u mužů 54 % a u žen 46 % z celkového počtu účastníků dotazníkového šetření. Výčet zastoupených pozic je uveden v následujícím grafu.4.2.2



Graf 4.2.2: Zastoupení pozic, zdroj: vlastní zpracování

Pracovních pozic ve zkoumaném vzorku měli šest. V seznamu VŠ do věku 36 let se uvádělo 31 zaměstnanců, kteří měli patřit k cílové skupině zaměstnanců. V tomto seznamu byly základní údaje o každém účastníkovi včetně jejich dosaženého vzdělání a titulů.

Parametry cílové skupiny: věk v rozmezí 25 - 36 let (ročníky 1980 - 1990), úroveň dosaženého vzdělání VŠ, zaměření členů zkoumané skupiny bylo chemicko-technologické, ekonomické, administrativní a ekologické.

**Otázka č. 3:**

3 roky z  
potřeby zvyšování



Pocítil/a jste za poslední jakýchkoliv příčin kvalifikace?

Graf 4.2.3: Postoje pracovníků, zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi respondentů (v absol. číslech)	
Ano	Ne
21	3

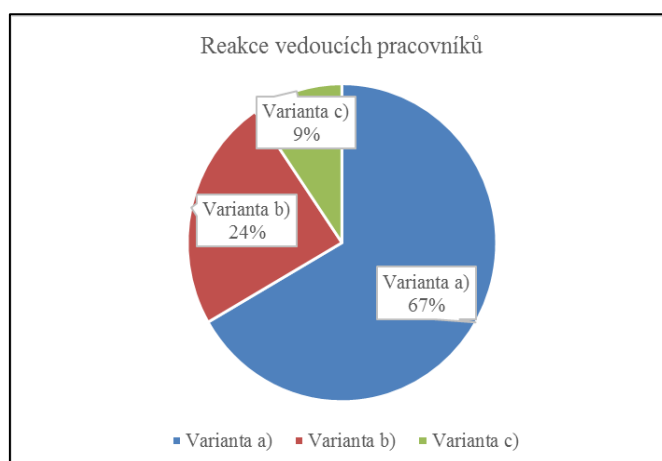
Tab. 4.2.2: Postoje respondentů

Z celkového počtu zúčastněných jich 87 % účastníků dotazování odpovědělo variantou Ano; 13 % účastníků uvedlo variantou Ne.

Pokračování otázky je provedeno podotázkou 3.1 k zmíněné otázce. Výsledky jsou v následující tabulce. Pro případ ano se ptáme, zda vašim požadavkům vyhověl váš vedoucí pracovník potažmo management? Každý účastník mohl uvést jednu variantu. Z uvedených odpovědí je vidět, že převažoval počet spokojených účastníků.

Varianty	Počet odpovídajících
a) Ano, několikrát	14
b) Ano, jednou	5
c) Ne, nikdy	2

Tab. 4.2.3: Varianty reakcí

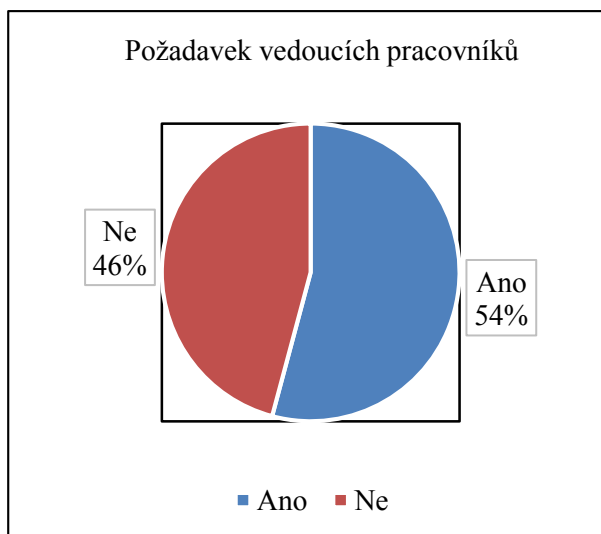


Graf 4.2.4: Reakce vedoucích, zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 4:** Bylo vyžadováno vedoucím pracovníkem /zaměstnavatelem v období uplynulých 3 let věnování se individuálnímu vzdělávání?

Odpovědi (v absolutních počtech)	
Ano	Ne
13	11

Tab. 4.2.4: Požadavky vedoucích



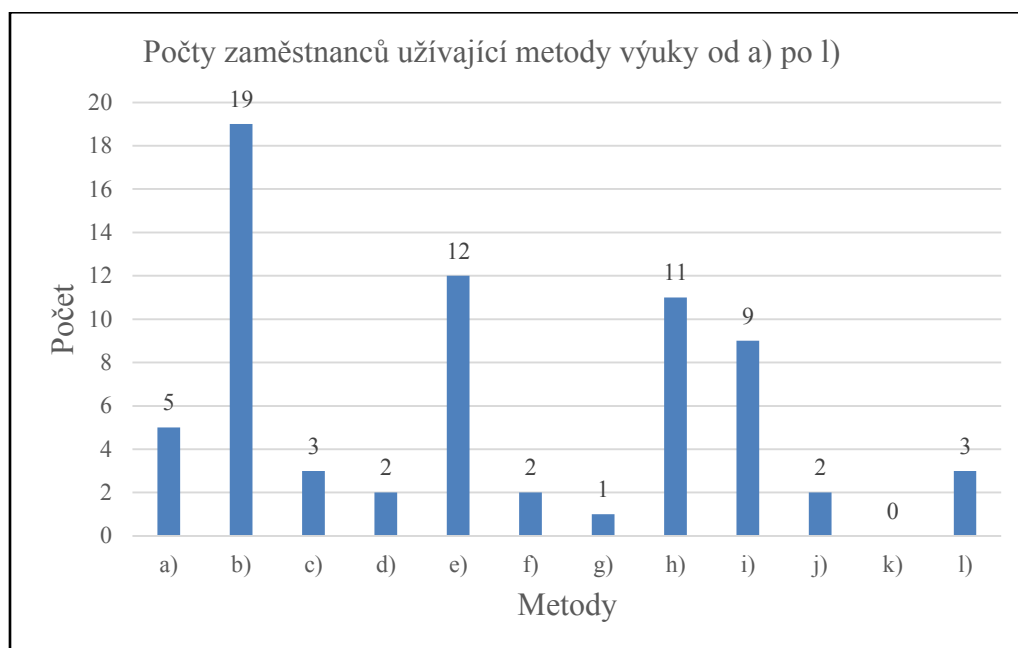
Graf 4.2.5: Požadavek vedoucích, zdroj: vlastní zpracování

U související podotázky 4.1 se v případě odpovědi ano kroužkovalo z užívaných technik sběru dat, údaje jsou uvedeny následující tabulce dotazníkového šetření.

Varianty	Strukturovaný pohovor	Pozorování	Participace	Popis práce	Dotazník	Žádná z variant
Počet	5	2	0	5	1	3

Tab. 4.2.5: Varianty technik

**Otázka č. 5:** Jaké metody a formy byly použity ve vašich vzdělávacích programech?



Graf 4.2.6: Metody vzdělávání, Zdroj: vlastní zpracování

Názvy užívaných metod od a) až po l) jsou v kolonkách níže. V kolonkách je vždy uveden pod názvem metody počet účastníků, kteří se s ní setkali na pracovišti.

a) Instruktáž	b) Přednáška	c) D.C/A.C	d) Případová studie	e) Práce na projektu	f) Simulace	g) Kolekt. aktivity	h) CJ konverzace	i) Seminář	j) Koučování	k) Mentoring	l) Jiné př. Kolečko, ...
5	19	3	2	12	2	1	11	9	2	0	3

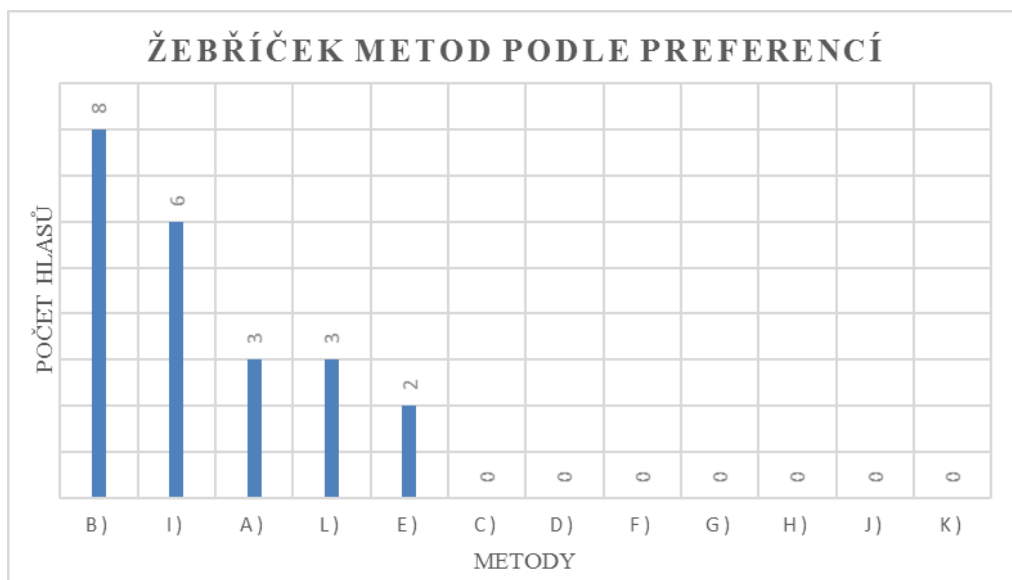
Tab. 4.2.6: Metody vzdělávání

Nejvíce účastníků dotazníkového šetření uvedlo, že se účastnilo přednášky. Dále byl uveden při realizaci vzdělávacích aktivit zvýšený výskyt zapojení do projektu, konverzací v cizím jazyce a seminářů.

b) Přednáška	i) Seminář	a) Instruktáž	l) Jiné	e) Práce na projektu	c)	d)	f)	g)	h)	j)	k)
8	6	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0

Tab. 4.2.7: Žebříček metod dle preferencí

V podotázce 5.1 všichni účastníci uvedli na první pozici nejoblíbenější metodu. Z počtu lidí vybírajících konkrétní variantu vznikl žebříček. Pro přednášku hlasovalo 8 účastníků. Ostatní údaje jsou znázorněny v grafu.



Graf 4.2.7: Žebříček metod podle preferencí, zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 6:** Zhodnoťte uplatnění poznatků a dovedností, které jste si osvojili za uplynulé čtyřleté období v rámci absolvovaných rozvojových školení/aktivit.

- Úkolem je výpočet průměrné hodnotící známky, jenž hodnotí možnosti uplatnění všech absolvovaných kurzů ve skupině za využití vzorce pro výpočet aritmetického průměru. Viz příloha s názvem použitá metodika.

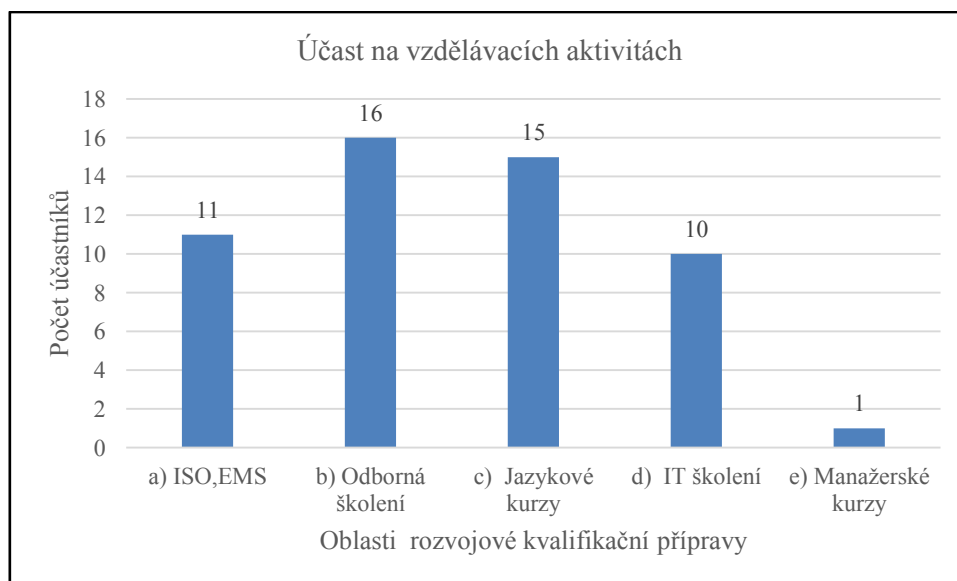
Průměrné známka, výpočet:  $1 \cdot 6 + 2 \cdot 7 + 3 \cdot 7 + 4 \cdot 2 + 5 \cdot 2 = 59 / 24 = 2,458$ ; známka po zaokrouhlení: 2,5; nejlepším hodnocením bylo 6 krát za jedna a nejhorší 2 krát za pět.

**Otázka č. 7:** Jste schopni uvést vaši účast na vzdělávacích rozvojových aktivitách ve firmě?

Počty účastníků za období 2011-2015	Četnosti výskytu v čase	
a) Oblast školení systémů řízení ISO, EMS atd.	11	1x za 2 roky
b) Ostatní odborná rozvojová školení	16	1 až 3x krát za 4 roky
c) Jazykové vzdělávání	15	1x týdně
d) IT školení	10	1x za rok
e) Manažerské vzdělávání	1	1x za rok

Tab. 4.2.8: Účast na vzdělávacích aktivitách

Z grafu je vidět nejvíce navštěvované oblasti, kterými jsou odborná školení a jazykové kurzy.



Graf 4.2.8: Účast na vzdělávacích aktivitách, zdroj: vlastní zpracování

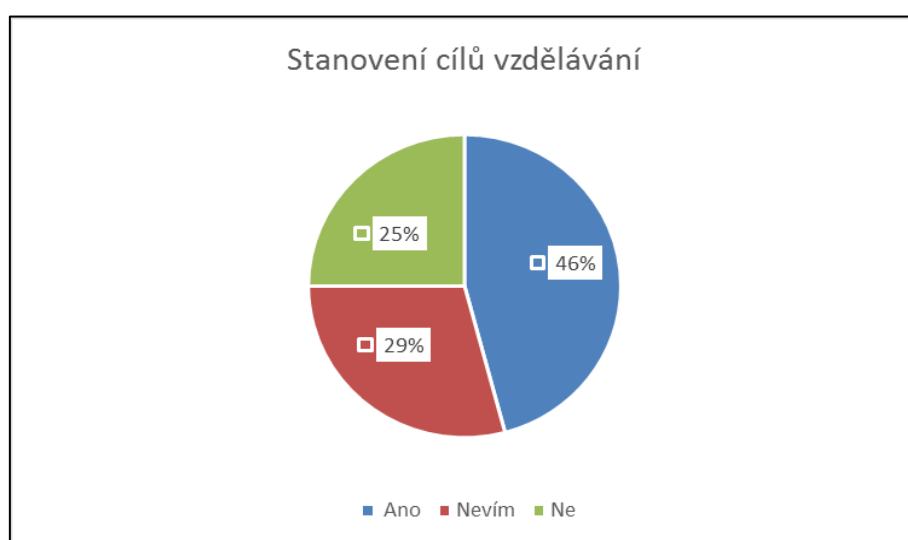


**Otázka č. 8,** Stanovují se jednoznačné cíle už před začátkem vzdělávacích programů na vašem oddělení?

Odpovědi (počet hlasů)		
Ano	Nevím	Ne
11	7	6

Tab. 4.2.9: Odpovědi na stanovení cílů vzdělávání

Každý účastník mohl zvolit jednu odpověď, aby vyjádřil svůj názor na věc. Na osmou otázku odpověděli všichni z účastníků dotazníkového šetření.



Graf 4.2.9: Odpovědi na stanovení cílů vzdělávání, zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 9:** Jakým způsobem bylo provedeno kontrolní vyhodnocení vzdělávacích programů?

12 osob uvedlo použití vyhodnocení ze strany externí vzdělávací agentury. 12 osob uvedlo použití vyhodnocení ze strany vedoucího nebo firemního lektora. Dohromady odpovědělo všech 24 účastníků. Aspoň 6 osob bylo někdy zapojeno do vnějšího i vnitřního vyhodnocení vzdělávacích aktivit. Vyhodnocování externími organizacemi po vzdělávání bylo zaznamenáno s využitím dotazníků osmkrát, zkoušky sedmkrát, případové studie pouze jednou. Interní vyhodnocení vzdělávacích aktivit mělo menší četnosti výskytu, jelikož

dotazník využili šestkrát, písemné testování čtyřikrát a jednou proběhlo vyhodnocení aktivit odbornou diskuzí. Zkoušení ze strany vedoucího nemusel nikdo podstupovat.

**Otázka č. 10:** Bylo Vám někdy v případě absolvování kariérního školení přislíbeno zvýšení jakékoli formy ohodnocení?

Varianta	a) Peněžní	b) Hmotné	c) Kariéra	d) W. B.	e) Nic
Počet	6	1	11	0	8

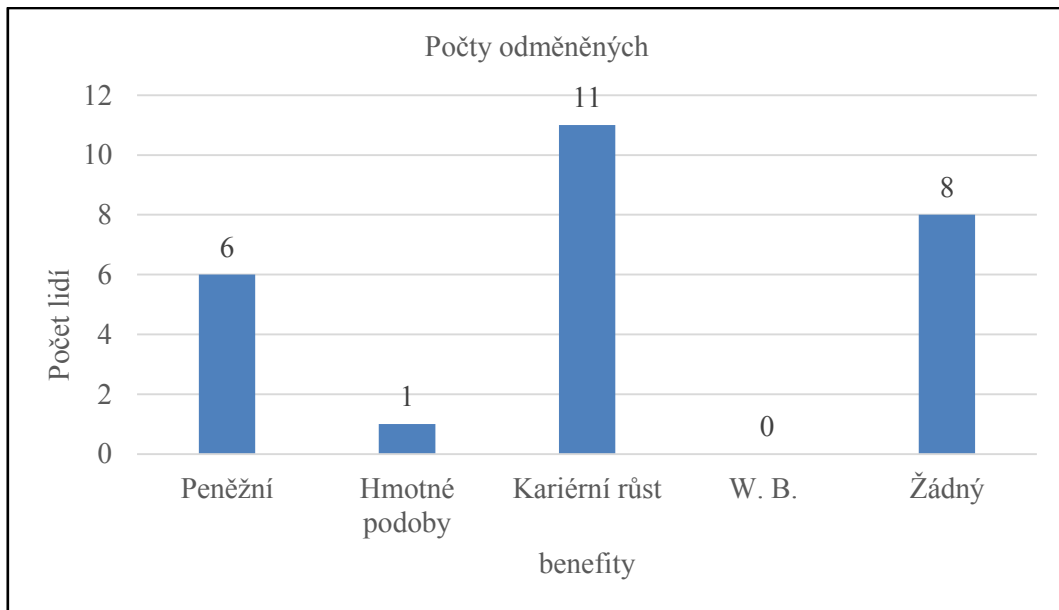
Tab  
.  
4.2.  
10:  
Přis

líbené odměny

Komentář: Z uvedených čísel vyjadřujících počty účastníků, kterým vedoucí pracovník přislíbil zvýšení osobního ohodnocení nebo benefitů šlo vysledovat četnost výskytu u zmíněných forem odměn. Z uvedených odpovědí lze vyčíst převážnou orientaci účastníků na možnost kariérního rozvoje ve společnosti nebo běžně na peněžní odměny. Zbytek nebyl evidentně dostatečně stimulován ze strany vedoucích pracovníků.

Četnosti výskytu jsou nejvyšší u C varianty a následně A mělo druhý největší výskyt. Lze vysledovat při porovnání variant téměř dvounásobný zájem o variantu C.

Variantu E zvolilo osm lidí, za to variantu B pouze jedna osoba. Nikdo si nepřál rovnováhu mezi pracovním a osobním životem v podobě uzpůsobení pracovní doby.



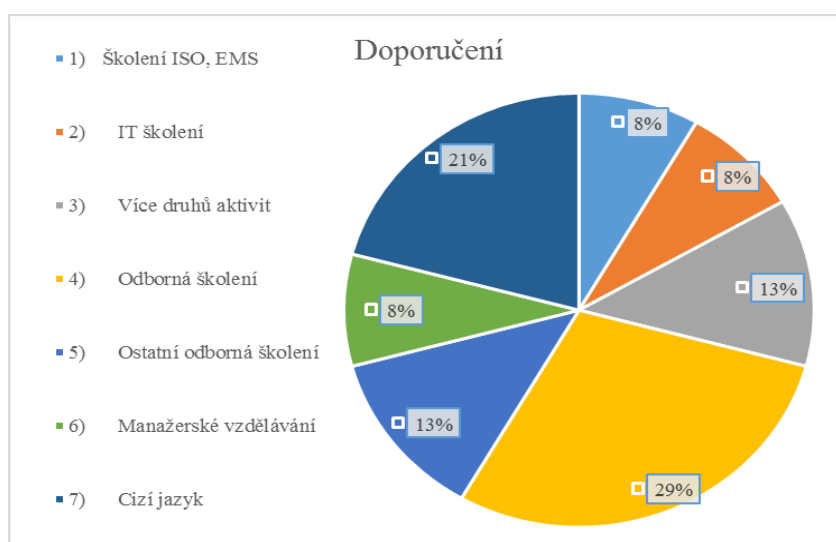
*Graf 4.2.10: Přislíbené odměny, zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 11:** Která z absolvovaných vzdělávacích aktivit byla největším přínosem pro výkon vaší práce?

Oblasti odpovědí u otevřených otázek	Počet osob
1) Školení ISO, EMS	2
2) IT školení	2
3) Více druhů aktivit. Žádné konkrétní doporučení	3
4) Odborná školení/přednášky	7
5) Ostatní odborná školení včetně mentorování a instruktáží (tzv. interdisciplinární kombinace aktivit z více míst)	3
6) Manažerské vzdělávání	2
7) Cizí jazyk	5

Tab. 4.2.11: Doporučené oblasti

Rozřadit značné množství doporučených vzdělávacích aktivit nelze jednoznačně, jelikož se někdy jedná o aktivity kombinující různé formy vzdělávání a oblasti zaměření. Celkem bylo doporučeno 21 konkrétních aktivit od všech účastníků. Každý doporučil jednu aktivitu kromě tří osob, kde bylo uvedeno více věcí.



Graf 4.2.11: Doporučené oblasti, zdroj: vlastní zpracování

## 4.3 Návrhy a doporučení

Na základě zjištěných skutečností z provedených šetření v podobě dotazníkového průzkumu a obsahové analýzy dokumentů včetně pohovoru s příslušnými členy managementu se zmíníme o konkrétních nedostatcích v oblastech identifikace vzdělávacích potřeb a vyhodnocování vzdělávacích aktivit. V této podkapitole jsou sepsány návrhy na zlepšení.

### 4.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Oficiální systém identifikování vzdělávacích potřeb není ve společnosti stanoven. Existují různé metody získávání údajů na rozpoznávání výkonnostní mezery jedince případně kolektivu. Společnost DEZA a.s. stanovuje kompetence v kvalifikačním katalogu jednoznačně, ale nezadáva členům managementu za úkol sestavování kompetenčních profilů u klíčových zaměstnanců. V následujících subkapitolách naleznete návrhy pro zúčastněné odbory.

Standardy rozeznáváme podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) prvotně na vzdělávací standardy vyjadřující schopnost, kterou si pracovník osvojí během realizace procesu podnikového vzdělávání. Jako druhý může být výkonový standard vypovídající o tom, co dokáže pracovník za normálních pracovních podmínek.

Řešením může být převzetí standardů z jiného podniku např. spřátelený podnik s podobným výrobním zaměřením nebo spíše konkurenčního, případně orientovat se podle národních standardů v určitém oboru činnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Předtím musí proběhnout pochopitelně měření současné úrovně výkonnosti. Identifikace potřeb pro kvalitní zjištění možných příčin výkonnostní mezery se provádí kladením základních otázek. Otázky podle Hroník (2007) byly zmíněny v teoretické části v podkapitole proces vzdělávání a rozvoje.

- Může? Hledáme nesoulad mezi požadovaným a očekávaným výkonem. Zjišťuje vedoucí má-li pracovník všechny podmínky ke zdárnému výkonu, tím navazuje na koncept ŘPV. Probíhá v mnohých případech formou behaviorálního rozhovoru.
- Zná? Má pracovník všechny potřebné znalosti?
- Umí? Identifikujeme současné dovednosti pracovníka.
- Chce? Zjišťujeme dostatek znalostí, schopností a motivace k aplikaci do praxe?

Vedoucí odborů mohou vyžadovat pokládání uvedených otázek. Mezi strategickými odbory/odděleními ve společnosti jako např. Výzkum, Investice a výstavby, obchodní nebo odbor technické kontroly by se to mělo vyplácet.

Také lze doplnit o otázku dle Vodák a Kucharčíková (2011, str. 85), která zní „Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?“

Během provádění identifikace vzdělávacích potřeb je nutno vycházet ze strategie případně ze strategických záměrů podniku pro případ neexistence strategie rozvoje LZ. Dodržování taktického cíle zajistit podmínky pro nezbytný rozvoj zaměstnanců může postačovat pro většinu pozic ve výrobě. Jenomže u zkoumaného segmentu zaměstnanců bylo zjištěno z výsledků dotazníkového šetření, že několik zaměstnanců neobdrželo dostatečnou podporu k rozvoji svého intelektuálního kapitálu.

Z výsledků dotazníkového šetření lze vysledovat, že většina účastníků projevila zájem o vzdělávání a rozvoj. Avšak před samotným začátkem školení by měli důsledně prokonzultovat cíle vzdělávacích programů.

#### 4.3.2 Plán osobní kariéry

Ve společnosti bylo jednohlasně odpovězeno managementem na otázku potřeby sestavovat plán osobní kariéry pro zaměstnance, že to není zapotřebí s ohledem na menší počet nadřízených a v mnoha případech i široké rozpětí řízení.

Přesto by členové nižšího managementu podniku měli zapřemýšlet nad otázkami: Pomáhá vzdělávání k eliminaci provozních rizik? Jak si představují moji podřízení vývoj své kariéry? Jakým směrem by se mohla ubírat jejich kariéra? Pokládání otázek může vést k udržení vysoce kvalifikované pracovní síly.

Plán nástupnictví nemá management oficiálně za úkol sestavovat, proto se otázka řeší v oblasti administrativy prostřednictvím pozic zástupce vedoucího. Zástupce vedoucího by měl znát kvalifikaci zaměstnanců na pracovišti a řešit případné výpadky v docházce.

#### 4.3.3 Vyhodnocování vzdělávacích aktivit

Společnost provádí vyhodnocení znalostí, dovedností u zákonných školení nebo i školení v oblastech jakosti a environmentálního rozvoje za použití testů. Rozvojová školení jsou většinou hodnocena evaluačním dotazníkem sloužícím k vyhodnocení postojů a názorů účastníků k vykonaným aktivitám. Nedostatečnost zmíněné metody měření spočívá v neschopnosti se dozvědět, co nového se účastník naučil, případně jaký vliv měla vzdělávací

aktivita na výkon jednotlivce. Dotazník by měl obsahovat pozitivní reakce o tom, co se naučili, o využitelnosti poznatků a lektorech. Dotazníkem lze zjistit informace o spokojenosti, ale pro zjištění relevantnosti nových znalostí a dovedností to nemůže postačovat.

V teoretické části byly uvedeny poznatky o nejznámějších modelech vyhodnocování vzdělávacích aktivit. V modelech se vyhodnocuje na více úrovních přínos vzdělávacích programů. Vzniká ovšem otázka, jestli vyhodnocování realizovat a případně v kolika úrovních respektive ukazatelích. V knize efektivní vzdělávání zaměstnanců Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí bodový systém pro rozhodování o vyhodnocování. Systém se skládá z tabulky obsahující pět ukazatelů. Prvním je rozsah investic do vzdělání, druhý ukazatel počet zaměstnanců zapojených do aktivit, třetí opakovatelnost vzdělávacích aktivit v čase, čtvrtý zda se jedná o rozhodující podnikové činnosti a nakonec inovativnost vzdělávacích metod. Každý ukazatel hodnotíme v rozmezí bodové stupnice od 1 do 10. Při dosažení nejvyššího možného skóre 25 a více bodů bude zapotřebí realizovat vyhodnocení pro všechny faktory. Pokud by získal jeden z faktorů 7 a více bodů, tak je potřeba přemýšlet o realizaci vyhodnocení zaměřeného především na problematický faktor. Bodový systém je znázorněn v tab. 4.3.1.

Nízká úroveň úroveň					Vysoká úroveň				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nízký počet zaměstnanců zaměstnanců					Vysoký počet zaměstnanců				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jednorázové vzdělávací aktivity					Často se opakující aktivity				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nerozhodující podnikové činnosti činnosti					rozhodující činnosti				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
běžné učební metody metody					moderní učební metody				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Tab. 4.3.1, Bodový systém rozhodování o vyhodnocování

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 135) uvádí „Před začátkem procesu vzdělávání je zapotřebí položit si otázky, abychom stanovili, zda se firmě vyplatí něco vůbec vyhodnocovat.“

- Kolik budou učební aktivity stát? Řešíme účelnost vynaložených podnikových peněžních prostředků.
- Kolik zaměstnanců by se mohlo zapojit do vzdělávacích aktivit? U větších počtů musíme vypočítat dopad pro podnik, jelikož musíme očekávat jeho větší úroveň a proto klademe důraz na vyhodnocení požadovaného dopadu.
- Do jaké míry je rozhodující pro podnik dosáhnout učebních cílů?
- Přinese učební metoda firmě něco nového? Řešíme vhodnost běžných metod vůči moderním, ale především řešíme kombinování těchto metod.



## 5. ZÁVĚR

Analýza údajů z dotazníkového šetření se prováděla na vybraném segmentu respondentů a to z důvodu vysokého zastoupení zákonných školení ve firmě u dělnických pozic. V průzkumu byli sledováni především mladší zaměstnanci. U nich by se měli zvažovat kariérní možnosti ve vyšší míře. Při průzkumu bylo použito několik technik sběru dat. Nejprve se aplikovalo dotazníkové šetření, potom následoval strukturovaný pohovor s vedoucími pracovníky na vybraných odděleních a souběžně probíhalo studium dokumentů platných pro celou společnost. S využitím všech nástrojů se provedla analýza procesu vzdělávání na uvedených odděleních společnosti. Aplikační část je obsažena v kapitolách tři, čtyři a pět. V práci byly sepsány návrhy a doporučení pro zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zmíněné návrhy a doporučení byly zjištěny prostřednictvím komparace údajů z více technik, aby se zamezilo jednostrannému náhledu na věc.

Do průzkumu byla zapojena většina členů zkoumaného segmentu zaměstnanců. Ve společnost DEZA a.s. je zodpovědný za zázemí pro systematické vzdělávání a rozvoj vedoucí pracovník na oddělení. Úkolem členů managementu je sledovat kvalifikační rozvoj zaměstnanců, ale přesto není vyžadováno předávání záznamů z vyhodnocení vzdělávacích aktivit. Během dotazování vyplynulo na povrch několik příznivých i nepříznivých skutečností. Osmdesát sedm procent ze všech oslovených respondentů mělo zájem zvyšovat svou kvalifikaci a třináct procent zastávalo opačný postoj. Z kladných odpovědí jich 67 % osob uvedlo opakovanou spokojenost s přístupem vedoucího. 24 % osob bylo spokojeno v jednom případě a 9 % osob nebylo spokojeno. V oblasti identifikace individuálních vzdělávacích potřeb zodpovědělo 46 % respondentů angažovanost nadřízeného a dalších 54 % respondentů odpovědělo záporně. V případech angažování vedoucího pracovníka se používaly obvyklé techniky sběru dat jako formální pohovor, diskuze s vedoucími o nárocích pracovních úkolů. Dotazník byl použit na jedné osobě a pozorování na dvou osobách.

Z metod vzdělávání se zde upřednostňovali pochopitelně metody mimo pracoviště. Nejčastěji používali ke vzdělávání přednášek, zařazení do práce na společných projektech, konverzační kurzy angličtiny, seminář. Volbu metod nechávají vedoucí pracovníci často na vzdělávacích agenturách a lektorech. V některých potřebných případech zastupuje funkci lektora sám vedoucí pracovník. Navíc je potřeba zmínit existenci nesouladu v pořadí oblíbenosti a míry užívání jednotlivých vzdělávacích metod na zkoumaném segmentu

zaměstnanců. Členové zkoumaného segmentu by vítali vyšší počet odborných seminářů, instruktáží, ale také snadnější zařazení do tzv. rotace práce. Rozvojová školení jsou ve firmě zastoupena z více oblastí. Většinou se jedná o chemické technologie, jazykové a počítačové školení. Za nejoblíbenější stimul motivující ke vzdělávání a rozvoji uvedli účastníci kariérní růst. Z účasti respondentů na kvalifikační rozvojové přípravě je evidentní zájem o rozvoj pracovních schopností. Rozvoj by mohl být zaměřen také na rozšiřování sociálních dovedností jednotlivců.

Ve společnosti DEZA a.s. jsou u zkoumaného segmentu rozvíjeny pracovní schopnosti a dovednosti ve větší míře. Ačkoliv je registrováno z písemného dotazování nižší zapojení do kolektivních vzdělávacích aktivit včetně menšího výskytu manažerských školení. Z předcházející skutečnosti lze usuzovat na menší úroveň komunikačních dovedností zejména vůči nadřízeným pracovníkům. Navrhuje se zvážit stávající formy zpětnovazebné komunikace v některých fázích vzdělávacího cyklu. V otázkách šest a jedenáct byla uvedena respondenty (účastníky) spokojenost s absolvovanými aktivitami za nadprůměrnou.

Ze získaných poznatků lze vyvodit následující skutečnosti na zkoumaných odděleních. Momentálně v DEZA a.s. je umožněno realizovat individuální rozvoj především u top managementu. Společnost by se mohla více zaměřit na směřování zaměstnanců při zvyšování jejich vlastního pracovního potenciálu. Kromě oddělení výzkumu nebyla věnována pozornost při vyhodnocování vzdělávacích aktivit. Z výsledků všech šetření mezi zkoumanými odděleními lze hovořit navíc o dost odlišném metodickém přístupu ke vzdělávání. U jednotlivců na zúčastněných odděleních bylo zjištěno menší využití individuálního přístupu ke vzdělávání. Z výsledků vyplynul značný prostor k individuálnímu rozvoji u pozic technologa, který se obvykle účastní kolečka po navazujících pracovištích chemického podniku. V několika málo případech zaškolování nových referentů na obchodním úseku se aplikuje mentorování starším kolegou. Neaplikování individuálního kvalifikačního rozvoje může vést u vysoce kvalifikované pracovní síly k nespokojenosti. S tím může souviset zvyšování míry fluktuace, přestože by na sledovaných pracovištích měli být poskytnuty podmínky pro rozvoj intelektuálního kapitálu. Odbor výzkum provozuje informační a publikační středisko, které mohou zaměstnanci využívat k samostudiu nebo návštěvám přednášek z témat chemického průmyslu.

Cílem práce bylo analyzovat proces vzdělávání s následným vyhodnocením systému a odhalení případných nedostatků. K zjištěným nedostatkům vytvořit návrh na zlepšení. Cíl bakalářské práce byl podle autora splněn.

Seznam použité literatury a informačních pramenů:

- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. 1994. *Osobní kariéra*. Praha: Grada. 112s. ISBN 80-7169-083-x.
- ČVANČAROVÁ, Z. et al.. 2007. *Podniková ekonomika B*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. 262s. ISBN 978-80-248-1422-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Beck. 485s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. c2006. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press. ISBN 802510396X.
- HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 233s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611683.
- KOVÁCS, J. 2015. *Manažerské dovednosti*. 2. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava. 212s. ISBN 9788024837000.
- SENGE, Peter M. 2007. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Překlad Irena Grusová. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-162-1.
- ŠIROKÝ, J. 2011. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3510-5.
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 9788086723808.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Publishing. 240s. ISBN 9788024736518.

#### Elektronické zdroje:

DEZA. *O Společnosti - Co děláme* [online]. Valašské Meziříčí: DEZA a.s, 2015. [cit. 3. 10. 2015]. Dostupné na: WWW <<http://www.deza.cz/co-delame>>

Úplný výpis z obchodního rejstříku [online]. Ostrava: Krajský soud, 2016. [cit. 24. 1. 2016]. Dostupné na WWW:

<<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=703562&typ=UPLNY>>

Holland, John. 1985. *Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments.*: *Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments* [online]. 1997. Faculty of Texas Tech University [cit. 1997]. Dostupné z: <https://ttu-ir.tdl.org/ttu../31295012500590.pdf>? Dissertation. Faculty of Texas Tech University

#### Ostatní zdroje:

Interní materiály společnosti DEZA a.s.

## Seznam zkratk:

A. C. /D.C. zkratky z anglického Assessment/ Development centre v češtině označujeme pod termínem diagnosticko-výcvikový program.

LZ lidské zdroje (zaměstnanci);

QMS,EMS systémy řízení jakosti, environmentálního rozvoje

VH Vodohospodářský úsek, tepelné výměníky,

ŽP Životní prostředí,

VO nebo V.P. vedoucí pracovník,

PS pracovní síla,

PÚ personální útvar/oddělení,

ŘS řídicí systémy

SEAL servisně analytická laboratoře;

ICCT mezinárodní chemicko-technologická konference

THP technicko- hospodářský zaměstnanec

ŘPV koncepce řízení pracovního výkonu

OHSAS systém bezpečnosti OHSAS 18002 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Vchází z britské normy idt BS OHSAS 18001:2007

(OHSAS z anglického názvu Occupational Health and Safety Assessment Specification. (Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)

EnMS „Systém managementu hospodaření s energií“ dle ČSN EN ISO 50001:2011. Sleduje se měření spotřeby energie a možnosti potenciálních úspor energie.

W. B. (Anglický termín Work-life ballance, volně přeloženo rovnováha pracovního života)

Použitá metodika:

Analýza - vysvětluje se daný problém zevrubným průzkumem jednotlivých složek, zkoumáme podmínky vzniku určitých sledovaných jevů nebo trendů a odděluje podstatné od nepodstatného (Jan Široký a kol., 2011).

Indukce - jedná se o zkoumání jednotlivých jevů či faktů a z toho vyvozování obecných závěrů z empirických materiálů a studií, které nemusí mít vždy kvantitativní podobu.

Generalizace (metoda zobecnění)- informace o konkrétním jevu nebo objektu vztahujeme na celou skupinu (třidu) jevů a objektů včetně přisuzování vlastností užší skupiny prvků širší skupině prvků. Porovnání (komparace) - umožní stanovit rozdíly či shody v jevech a objektech zkoumání. Určujeme jejich rozdílnosti na základě srovnávacího kritéria, to bývá pro nás stanoveno věcně a časově (Jan Široký a kol., 2011).

Vzorce dle Široký (2011) uvádí způsob výpočtu prostého aritmetického (viz č. 1) a váženého (viz č. 2) průměru. Oba jsou použity v dotazníkovém šetření.

$$x = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (\text{vzorec č. 1}); \quad x_{\text{vážený}} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot w_i}{\sum_{i=1}^n w_i} \quad (\text{vzorec č. 2})$$

Kde  $x$  je prostý aritmetický průměr a  $x_{\text{vážený}}$  aritmetický průměr,  $n$  je počet respondentů,  $x_i$  nazýváme pozorovanou hodnotou u jednotlivé  $i$ -té pozice z pořadí čísel  $1 \dots n$ .

U druhého vzorce se přiřazuje k  $i$ -té hodnotě váha  $w_i$ , která vyjadřuje v našem případě četnost výskytu konkrétních numerických hodnot.

Vzorec č. 3 je bazický index, který dle Široký (2011, s. 61) „Srovná běžnou hodnotu se základní hodnotou. Je zapotřebí zvolit nejprve základní hodnotu.“

$$I_{t/z} = \frac{x_t}{x_z} \quad [\text{ v \%}]; \quad \text{Index } I_{t/z} \text{ má základní období v čase } z; \quad x_t \text{ hodnota proměnné v čase } t.$$

Vzorec č. 4: Podílové vyjádření nákladů na vzdělávání vůči mzdovým, uvedeno v %.

### Seznam příloh:

Příloha č. 1: Dotazník na téma vzdělávání a rozvoj

Příloha č. 2: Pohovor s vedoucím pracovníkem

Příloha č. 3: Vyhodnocení přípravy pracovníků

Příloha č. 4: Hodnotící dotazník na vzdělávací akce DEZA a.s.

Příloha č. 5: Personální a sociální strategie firmy DEZA a.s.

### Seznam vzorců:

Vzorec číslo 1: Výpočet prostého aritmetického průměru

Vzorec číslo 2: Výpočet váženého aritmetického průměru

Vzorec číslo 3: Bazický index, zkratka Ib.

Vzorec číslo 4: Podíl nákladů vynaložených na vzdělávání vůči mzdovým.

*Graf 3.5.1, Procentuální zastoupení, zdroj: vlastní zpracování*

### Seznam grafů:

Graf 3.4.1: Procentuální zastoupení věkových skupin; Graf č. 3.5.1: Procentuální zastoupení;

Graf 3.5.2, Věkové skupiny zaměstnanců; Graf 3.5.3, Struktura vzdělanostní a věková;

Graf 3.6.1 Náklady na vzdělávání

### Seznam tabulek:

Tab. 3.4.1: Průměrný početní stav zaměstnanců za rok

Tab. 3.5.1 - 3: Skupiny zaměstnanců

Tab. 3.6.1: Vynaložené náklady na vzdělávání v čase

Tab. 4.1.1: Přehled školení za jednotlivé oblasti v roce 2014

Tab. 4.2.1 - 11 Tabulky odpovědí z dotazníkového šetření

Tab. 4.3.1, Bodový systém rozhodování o vyhodnocování

**Tab. 4.2.1 - 11 Tabulky odpovědí z dotazníkového šetření:**



Tab. 4.2.1: Počty mužů a žen;

Tab. 4.2.2: Postoje respondentů

Tab. 4.2.3: Varianty reakcí

Tab. 4.2.4: Požadavky vedoucích

Tab. 4.2.5: Varianty technik

Tab. 4.2.6: Metody vzdělávání

Tab. 4.2.7: Žebříček metod dle preferencí

Tab. 4.2.8: Účast na vzdělávacích aktivitách

Tab. 4.2.9: Odpovědi na stanovení cílů vzdělávání

Tab. 4.2.10: Přislíbené odměny

Tab. 4.2.11: Doporučené oblasti

**Grafy. 4.2.1 - 11 grafy z dotazníkového šetření:**

Graf 4.2.1: Počet M/Ž

Graf 4.2.2: Zastoupení pozic

Graf 4.2.3: Postoje pracovníků

Graf 4.2.4: Reakce vedoucích

Graf 4.2.5: Požadavek vedoucích

Graf 4.2.6: Metody vzdělávání

Graf 4.2.7: Žebříček metod dle preferencí

Graf 4.2.8: Účast na vzdělávacích aktivitách

Graf 4.2.9: Odpovědi na stanovení cílů vzdělávání

Graf 4.2.10: Přislíbené odměny

Graf 4.2.11: Doporučené oblasti

## Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy. (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 6. 5. 2016

..... Jan Prokop .....

jméno a příjmení studenta

Přílohy:

Příloha č. 1

**1. Uved'te délku vašeho působení na stávajícím pracovním místě: (v letech)**

**2. Jste M / Ž; jaký typ VŠ jste absolvoval/a?**

**3. Pocítil/a jste za poslední 3 roky z jakýchkoliv příčin potřebu zvyšování kvalifikace?**

a. Ano, pocítil

b. Ne

**3.1 Pro případ ano se ptáme, zda vašim požadavkům vyhověl váš vedoucí pracovník  
potažmo management?**

a. Ano, několikrát

b. Ano, jednou

c. Ne

**4. Vyžadoval vedoucí pracovník /zaměstnavatel v období uplynulých 3 let vaši účast na  
individuálním vzdělávání?**

a. Ano; b. Ne

**4.1 V případě odpovědi ano zakroužkujte použité techniky sběru dat:**

a. Strukturovaný pohovor (resp. hodnotící)

b. Pozorování

c. Participace

d. Popis práce, diskuze s pracovníkem

e. Dotazníkem

f. Žádná varianta.

**5. Jaké metody a formy byly použity ve vašich vzdělávacích programech?**

*Zakroužkujte použité metody, při opakování uveďte počet: (období 2011-2015)*

- a. Instruktaž -
- b. Přednáška -
- c. Development / Assessment centrum - (diagnosticko-výcvikový program)
- d. Případová studie -
- e. Pověření úkolem (práce na projektu) -
- f. Simulace/ hraní her -
- g. Společenské poznávací aktivity- (tzv. Venkovní- Outdoor)
- h. Jazyková příprava-konverzace -
- i. Seminář, Workshop -
- j. koučování -
- k. mentorování -
- l. Jiné např. e- learning, rotace práce (kolečko) vypište:

**5.1 Vypište Vámi nejvíce používanou metodu:**

1. ....

**6. Zhodnoťte uplatnění poznatků a dovedností, které jste si osvojili za uplynulé čtyřleté období v rámci absolvovaných rozvojových školení/aktivit.**

Klasifikační stupnice: 1 2 3 4 5; 1 = 100% úplné uplatnění, 2 = 75% (značné), 3 = 50%, 4 = 25%, atd.

**7. Byli byste schopni vyjádřit svou účast ve firmě na vzdělávacích rozvojových aktivitách (např. kurzy, školení, zaučení, praktické ukázky, simulace)?**

*Zakroužkujte jednotlivé možnosti (resp. oblasti) vzdělávání v rámci firemních programů, kterých jste využili a uveďte i počet školení:*

- a. Školení řídicích systémů ISO, EMS -
- b. Ostatní odborná rozvojová školení -  
(Konference, školení na nové postupy/stroje např. hmotnostní spektrometrie)
- c. Jazykové vzdělávání -
- d. IT školení -
- e. Manažerské vzdělávání -

*\*Poznámka k otázce 6, je zde sledováno období 2011-2015. V případě neabsolvování stačí napsat do kolonky nulu.*

**8. Stanovují se jednoznačné cíle už před začátkem vzdělávacích programů na vašem oddělení?**

*Jednu možnost zakroužkujte:*

- a. Ano
- b. Nevím určitě
- c. Ne

**9. Jakým způsobem bylo provedeno kontrolní vyhodnocení vzdělávacích programů?**

*Uveďte křížkem použité typy v období posledních 4 let:*

- Externí agentura: v podobě dotazníků   
zkoušek   
případových studií
- Interně (vedoucí pracovník, školitel firmy): v podobě dotazníku   
písemného testu

**10. Bylo vám někdy v případě absolvování kariérního školení přislíbena zvýšení jakékoli formy ohodnocení?**

*Vyberte dotyčné možnosti:*

- a. Peněžní
- b. Benefity v hmotné podobě
- c. Možnost kariérního růstu, včetně zařazování mezi čekatele povýšení
- d. Uzpůsobení pracovní doby vašim potřebám. viz W. B.
- e. Nebylo přislíben žádný konkrétní benefit

\*Work-life Balance (rovnováha mezi pracovní dobou a soukromým životem)

**11. Která z absolvovaných vzdělávacích aktivit byla největším přínosem pro výkon vaší práce?**

Otevřená odpověď: .....

### **Pohovor s vedoucím pracovníkem**

1. Je sledován v rámci vašeho oddělení zájem zaměstnanců oddělení o stávající školení z kvalifikačně rozvojových oblastí?
2. Jakým způsobem v oblastech rozvojových školení probíhá identifikace potřeby?  
Resp. Jakou formou vám předkládají pracovníci požadavky na zvýšení kvalifikace?
3. Jsou na vašem oddělení používány osobně formy ZV(komunikace) jako rozhovor, písemný dotazník, diskuze a porady při mapování kvality rozvojových školení
  - 3.1 Vytváříte v jakékoliv podobě individuální rozvojové plány nebo diskutujete s podřízenými pracovníky o možnostech jejich kariérové dráhy ve firmě?
4. V oblasti plánování je tvořen podíl školení zákonných vůči kvalifikačně rozvojovým programům? Pozn. Stačí uvést v procentech pro skupiny.
  - 4.1 Uveďte u rozvojových školení, co vše za aktivity na vašem oddělení spadá do příslušné kategorie.
5. Ve vaší společnosti se používají pro vyhodnocování vzdělávacích programů některé konkrétní techniky?
  - 5.1 Potkali jste se v poslední době na vašem oddělení s nějakými novými postupy nebo technologiemi či přístroji? Vedoucí případně ke vzniku vzdělávací potřeby?
  - 5.2 Víte o užití některých modelů vyhodnocování vzdělávacího procesu ve firmě DEZA a.s. a chtěli byste o tom cokoliv povědět.
6. Jste spokojeni se stávající úrovní systému vzdělávání?

**VYHODNOCENÍ PŘÍPRAVY PRACOVNÍKŮ DEZA, A.S. ZA ROK 2014****1. Požadavek na rok 2014 (viz. roční plán)**

- Plánované vzdělávací akce 33
- Předpokládaný počet proškolených pracovníků 274
- Plánované náklady dle plánu vzdělávání 963 150

**2. Skutečnost (rozvojová) za rok 2014**

- Vzdělávací akce (vícedenní) 35
- Počet proškolených pracovníků 224
- Jednodenní semináře (zajišťovány individuálně dle potřeb stř.) 89
- Počet proškolených pracovníků 182

**3. Náklady na školení****Povinná školení ze zákona:**

Náklady na školení	976 638 Kč
Počet proškolených	1 169
Průměrná cena školení	835 Kč
Celková délka školení – počet dní	1 143
Průměrná délka školení (ve dnech)	1,0
Průměrná měsíční mzda	25 861 Kč
Průměrná mzda denní	1 231 Kč
Refundace mzdy celkem	1 407 033 Kč
Refundace mzdy – 1 pracovník	1 204 Kč

**Náklady na zákonná školení celkem: 2 383 671 Kč**

**Náklady na zákonná školení na 1 pracovníka: 2 039 Kč**

**Rozvojová školení:**



Náklady na školení	1 208 537 Kč
Počet proškolených	406
Průměrná cena školení	2 977Kč
Celková délka školení – počet dní	781
Průměrná délka školení (ve dnech)	1,9
Průměrná měsíční mzda (tarifní) – 31 512 Kč	300 pracovníků
Průměrná měsíční mzda (smluvní) – 47 753 Kč	106 pracovníků
Refundace mzdy celkem	1 329 262 Kč
Refundace mzdy – 1 pracovník	3 274

**Náklady na rozvojová školení celkem: 2 537 799 Kč**

**Náklady na rozvojová školení na 1 pracovníka: 6 251 Kč**

#### 4. Hodnocení vzdělávacích agentur

Hodnocení absolvovaných školení jednotlivými účastníky bylo prováděno na předepsaných interních formulářích a bylo uspokojivé. Jako průměrné bylo označeno pouze organizační zajištění pořadatelem, odborná a pedagogická stránka byla v pořádku. Zaměstnanci si vybírají již ověřené školící firmy. Nikdo z účastníků školení neoznačil příslušnou školící agenturu jako nevyhovující – viz přehled.

Počet vzdělávacích agentur	73
Doporučení pro další spolupráci	73
Organizační zajištění pořadatelem – průměrné	7
Ukončení smluvní spolupráce	0

### Příloha č. 3

V listopadu 2014 byla provedena kontrola akreditace smluvních dodavatelů u vzdělávací agentury Dana Lašáková – Školící servis. Všechny vzdělávací instituce mají potřebné doklady o způsobilosti k činnosti.

Valašské Meziříčí 5. 3. 2015

Zpracovala: Pavlína Marková

Přezkoumal: ing. Ladislav Haiker

**VZDĚLÁVACÍ AKCE DEZA, a.s. Valašské Meziříčí**



**I. část: Podklady pro povolení k účasti** (po vyplnění odevzdejte na pers. a soc. úsek -PSÚ)

Jméno účastníka:	<input type="text"/>	stř.:	<input type="text"/>	telefon:	<input type="text"/>
Název akce:	<input type="text"/>				
Stručný obsah-téma:	<input type="text"/>				
Pořádající organizace:	<input type="text"/>				
Místo konání (popř.stát):	<input type="text"/>				
Datum konání (od-do):	<input type="text"/>				
Cena akce vč. DPH:	<input type="text"/>	Kč	bez DPH:	<input type="text"/>	Kč
Předpokl. cestovní nákl.:	<input type="text"/>	Kč			
Datum podání požadavku:	<input type="text"/>	Podpis účastníka: <input type="text"/>			

..... zde odstranit .....

**II. část: Hodnocení vzdělávací akce** (po ukončení akce vyhodnotte a předejte na PSÚ):

Jméno účastníka:	<input type="text"/>	středisko:	<input type="text"/>
Název akce:	<input type="text"/>		
Datum konání (od-do):	<input type="text"/>		
Pořádající organizace:	<input type="text"/>		
Další účastníci z a.s. Deza:	<input type="text"/>		
Odborná úroveň:	velmi vysoká - vysoká - průměrná - nevalná		
Pedagogická úroveň lektorů:	velmi vysoká - vysoká - průměrná - nevalná		
Úroveň organiz. zajištění pořadatelem:	velmi vysoká - vysoká - průměrná - nevalná		
Příinnost pro účastníka:	velmi vysoký - vysoký - průměrný - nevalný		
Celkové hodnocení -doporučení:	využít dalších nabídek využít dále s výhradou nadále nevyužívat		
Datum podání hodnocení:	<input type="text"/>	Podpis účastníka: <input type="text"/>	

..... zde odstranit .....

**III. část: Žádost o příkaz k úhradě:** (po vyplnění a potvrzení předejte na všeob. účtárnu)

Jméno účastníka:	<input type="text"/>	středisko	<input type="text"/>
Název akce:	<input type="text"/>		
Pořádající organizace:	<input type="text"/>		
Adresa poř. organizace:	<input type="text"/>		
IČO:	<input type="text"/>	DIČ:	<input type="text"/>
Číslo účtu:	<input type="text"/>	v.s.:	<input type="text"/>
Výše poplatku celkem:	<input type="text"/>	Kč	bez DPH: <input type="text"/>
Účtovat k tíži střediska:	<input type="text"/>	Podpis nadřízeného: <input type="text"/>	
Datum podpisu/schválení:	<input type="text"/>	Podpis oprávn. zástupce PSÚ: <input type="text"/>	

příloha č.

**Personální a sociální strategie firmy**

Rok 2014 navázal na stabilizaci počtu a struktury zaměstnanců, která byla dokončena v předchozím období. V meziročním srovnání došlo k mírnému navýšení počtu zaměstnanců. K navýšení došlo vytvořením nového pracoviště na provozu energetika – spalovací a skladovací zařízení pro využití druhotného zdroje energií - 5 zaměstnanců. V rámci generační výměny byly postupně nahrazovány jen odchody do starobního důchodu. V průběhu roku tak bylo nahrazeno celkem 26 zaměstnanců.

Ve mzdové oblasti došlo k navýšení základních mezd (tarifů a výkonnostních odměn) o 1,7 %.

Z nákladů společnosti byl zaměstnancům poskytován příspěvek na penzijní připojištění diferencovanou formou ve vazbě na počet odpracovaných let.

Rozhodující oblasti sociální politiky byly realizovány prostřednictvím sociálního fondu v celkové výši 6,5 mil. Kč. Převažující část příspěvku byla směřována do oblastí závodního stravování a příspěvku na rehabilitační péči.

Společnost poskytuje některé výhody v intencích zákoníku práce a kolektivního vyjednávání. Jedná se zejména o rozšíření nároku na dovolenou formou dodatkové dovolené a týdne další dovolené pracovníkům vybraných výrobních provozů. Realizovány byly také nadstandardní zdravotní preventivní programy zaměřené zejména do oblastí rizikových pracovišť.

Realizace sociálních výhod v rámci DEZA, a.s. kompenzuje zvyšování nároků na zaměstnance a přispívá k posílení sociálních jistot, udržení a posílení kvalifikační struktury zaměstnanců.

*Průměrný výdělek na pracovníka (v Kč na měsíc)*

rok	2010	2011	2012	2013	2014
výdělek	28 539	28 959	29 712	30 236	31 112

*Průměrný počet pracovníků v přepočtených stavech*

rok	2010	2011	2012	2013	2014
pracovníci	963	968	983	984	989





