

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti OZO Ostrava
Employee Education and Development in OZO Ostrava Company

Student:

Bc. Ondřej Dvořák

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Ondřej Dvořák**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti OZO Ostrava**
Employee Education and Development in OZO Ostrava Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
3. Charakteristika vybrané organizace
4. Analýza současného systému vzdělávání v organizaci
5. Návrhy a doporučení v oblasti vzdělávání a rozvoje
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČIKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

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

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

Přílohy č. 3 a č. 4, dané mi k dispozici, jsem samostatně upravil a doplnil.“

V Ostravě dne 25. dubna 2014



Bc. Ondřej Dvořák

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu diplomové práce panu PhDr. Ing. Martinu Černekovi Ph.D. a personalistce společnosti OZO Ostrava paní Jaroslavě Zajícové za poskytnutý čas, rady a odborné připomínky, které mi byly poskytnuty při vedení a konzultaci diplomové práce.

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	7
2.1 Řízení lidských zdrojů	7
2.1.1 Charakteristické rysy koncepce řízení lidských zdrojů.....	8
2.1.2 Cíle politiky řízení lidských zdrojů.....	9
2.2 Strategie rozvoje lidských zdrojů	9
2.2.1 Strategické priority rozvoje lidských zdrojů	12
2.3 Lidský kapitál	12
2.3.1 Investice do lidského kapitálu	13
2.3.2 Specifikace učení.....	14
2.3.3 Vysvětlení rozdílu mezi učením, vzděláváním a rozvojem	15
2.4 Filozofie rozvoje lidských zdrojů	15
2.5 Popis vzdělávání zaměstnanců	16
2.5.1 Charakteristika podnikového vzdělávání	17
2.5.2 Cíle vzdělávacích aktivit	17
2.6 Systematické vzdělávání zaměstnanců.....	19
2.6.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.....	19
2.6.2 Plánování vzdělávání.....	22
2.6.3 Realizace vzdělávacích potřeb	23
2.6.4 Zpětná vazba a měření efektivnosti vzdělávacích aktivit.....	25
2.7 Metody vzdělávání	29
3. Charakteristika vybrané organizace	35
3.1 Profil OZO Ostrava s.r.o.....	35
3.2 Organizační struktura OZO Ostrava s.r.o.	37
3.3 Zaměstnanecká struktura OZO Ostrava s.r.o.....	37
3.4 Náklady spojené se vzděláváním.....	39

3.5	Strategie společnosti	40
3.6	Proces vzdělávání společnosti	41
4.	Analýza současného systému vzdělávání v organizaci.....	42
4.1	Analýza oblasti školení OZO Ostrava s.r.o.	42
4.2	Analýza dotazníkového šetření.....	45
4.2.1	Metodika dotazníkového šetření	45
4.2.2	Charakteristika dotazníkového šetření	45
4.2.3	Analýza odpovědí zaměstnanců v dotazníkovém šetření.....	45
4.3	Vyhodnocení a výsledky analýzy vzdělávání.....	58
5.	Návrhy a doporučení v oblasti vzdělávání a rozvoje	59
6.	Závěr.....	64
	Seznam použité literatury	65
	Seznam zkratk	67
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1. Úvod

*„Vzdělání je nejlepší cestovné pro stáří“
Aristotelés*

Pro svou diplomovou práci jsem si vybral téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti OZO Ostrava s.r.o., jejíž základní činností je poskytování komplexních služeb v oblasti nakládání s odpady. Jedná se o moderní, dynamickou společnost, která se zabývá environmentální problematikou v ostravském regionu.

Ve vyspělém světě internetu a moderních technologií, kdy se společnosti mohou dozvědět téměř cokoli o výrobním postupu práce, konkurenci, či nejnovějších technických a technologických vymoženostech však existuje stále jeden faktor, pomocí kterého společnosti dokážou udržet náskok před konkurencí. Tímto faktorem je lidský kapitál a jeho potenciál. Nejdůležitějším prvkem úspěšné společnosti jsou tedy její zaměstnanci, kteří by se měli neustále rozvíjet a zdokonalovat. Jednou z nejčastějších forem rozvoje zaměstnanců, jakožto nositelů lidského kapitálu je vzdělávání.

Společnosti investují vysoké finanční prostředky do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Z takto vynaložených financí společnosti očekávají růst znalostí, vědomostí a dovedností svých zaměstnanců. Jejich vedlejším, ale pro firmy důležitým účinkem je růst konkurenceschopnosti firmy, snížení provozních nákladů a především růst tržeb společnosti. Důležitým faktorem je přimět zaměstnance, aby systémem vzdělávání přijali za svůj a vzdělávání tak mohlo být úspěšné. Podniky proto musí své zaměstnance ke vzdělávání správně a efektivně motivovat.

Cílem diplomové práce je analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje ve společnosti OZO Ostrava s.r.o. Pomocí získaných informací zhodnotit současný stav vzdělávání a rozvoje ve společnosti a následně poskytnout návrhy na zefektivnění, či zlepšení vzdělávacího procesu ve společnosti.

Diplomová práce se skládá z šesti kapitol, včetně první kapitoly - úvod a poslední kapitoly - závěr. Ve druhé kapitole budou vysvětlena základní teoretická východiska z oblasti rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Ve třetí kapitole bude charakterizována zkoumaná společnost OZO Ostrava s.r.o., popsána organizační a zaměstnanecká struktura a představena strategie společnosti. Čtvrtá kapitola bude obsahovat

analýzu současného stavu vzdělávání ve zkoumané společnosti, především pak přehled realizovaných školení společnosti v roce 2013 a zpracované dotazníkové šetření ve společnosti. Na základě zjištěných informací předložím v páté kapitole vlastní návrhy a doporučení k možným zlepšením současné situace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti OZO Ostrava s.r.o.

Předpokládám, že výsledky diplomové práce dosažené analýzou současného stavu vzdělávání budou pro společnost OZO Ostrava s.r.o. prospěšné a společnost po prozkoumání předložené návrhy a doporučení využije k zefektivnění svého vzdělávacího procesu. V diplomové práci budou využity znalosti a informace získané z osobního rozhovoru se zaměstnanci společnosti, interních materiálů poskytnutých vedením společnosti OZO Ostrava s.r.o., internetových stránek společnosti a odborné literatury.

2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj jsou dlouhodobý a složitý proces zvyšování znalostí, dovedností a potencionálu jednotlivců, jejichž výsledky se neprojevují okamžitě, ale v dlouhodobějším horizontu. V této kapitole budou vysvětlena teoretická východiska, která souvisejí s řízením lidských zdrojů, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v organizaci.

Důležitým faktorem je určit si cíl a směr, kterým se chceme v oblasti rozvoje ubírat. Na základě takto určených poznatků vzdělávací potřeby přizpůsobit potřebám celé organizace. Cílem každé organizace by mělo být prostřednictvím řízení lidských zdrojů zajistit dostatečně kvalifikovaný a vzdělaný lidský kapitál, který pomůže naplnit a uspokojit současné i budoucí potřeby společnosti.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Schopnost manažerů dosáhnout splnění svých cílů je závislá na dvou hlavních předpokladech. Zaprvé na tom, jak zvládají odbornou stránku své profese, za druhé, jak zvládají stránku lidskou či personální. Personální rozměr managementu zahrnuje řízení lidí, tedy zaměstnanců, pomocí kterých je dosahováno dlouhodobých cílů, dodržení strategie společnosti a stanovených postupů.

Znalosti a schopnosti, na kterých je úspěšné řízení lidí ve společnosti založeno je možno rozdělit do tří základních okruhů. Prvým okruhem je znalost faktorů podmiňujících výkonnost a pracovní chování jednotlivců. Úkolem vedoucího je tyto faktory rozpoznat a dále účelně rozvíjet. Druhý předpoklad tvoří znalost manažerských postupů a nástrojů, které jsou opěrným bodem pro řízení lidí. Posledním předpokladem je soubor pravidel a postupů uplatňovaných vůči širším skupinám zaměstnanců. Mezi tyto pravidla a postupy patří například výběr osob, stanovení jejich dlouhodobějších pracovních, individuálních či výkonnostních cílů, postupy školení, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců (Urban, 2013).

Řízení lidských zdrojů představuje novou koncepci práce personálního útvaru, která se začala rozvíjet v 80. letech 20. století. Toto pojetí práce vychází z úvah o lidském kapitálu, kdy jsou jednotlivci chápáni jako jmění a ten nejcennější zdroj prospěchu společnosti a jejich řízení je tedy pro společnost hlavní prioritou (Kocianová, 2010).

Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují, a kteří i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Slovní spojení lidské zdroje je překlad z angl. sousloví *human resources*. Pro některé jednotlivce je tento překlad nepřijemný. Plamínek (2010, s. 19) však uvádí, že „...*lidské zdroje nejsou lidé, ale právě ten potenciál, který lidé mají a který mohou využívat k výkonu, tedy k vykonání práce.*“ Jednotlivci jsou tedy nositeli lidských zdrojů.

Specifické rysy spočívají především v tom, že lidské zdroje jsou v kontrastu s jinými zdroji v organizaci, jako například přírodní, technické nebo finanční zdroje, schopni každou situaci prožívat a na základě získaných zkušeností se dále rozvíjet.

- Uvědomění si situace, v níž se ocitáme, prožívání, vyhodnocování a vyvozování závěrů z těchto situací,
- pronikat svou myslí do skrytých organizačních procesů a jevů, rozpoznávat jejich slabé i silné stránky, předjímat možné důsledky stavů, které z této situace nastaly,
- stát se součástí firemních cílů, přijmout je za své, udělat maximum pro jejich dosažení a přinést při tom určité oběti v podobě ztráty času pro seberealizaci,
- projektovat, koordinovat a spolupracovat při vytváření podnikové složky,
- sdružit se pod tlakem situace a vyvinout společné úsilí k jejímu zvládnutí (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005).

2.1.1 Charakteristické rysy koncepce řízení lidských zdrojů

V podmínkách nové ekonomiky, kde nejdůležitějším výrobním kapitálem jsou schopnosti a znalosti, se lidé stávají hlavním kapitálem a nejdůležitějším výrobním zdrojem. I přes existující odlišnosti v chápání a interpretaci koncepce řízení lidských zdrojů dochází ke shodnému výkladu nejdůležitějších charakteristik, které odlišují řízení lidských zdrojů od klasické koncepce personálního řízení, zařazujeme zde především:

- nutnost vkládat finanční kapitál do lidských zdrojů,
- řízení lidských zdrojů jako top managementem řízená a manažerský zaměřená činnost,
- strategický přístup k řízení lidských zdrojů automaticky posouvá tuto činnost pod správu top managementu,

- důležitá funkce liniových manažerů v zajištění řízení lidských zdrojů,
- lidské zdroje jsou považovány jako konkurenční výhoda podniku,
- kladen důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů (Vojtovič, 2011).

2.1.2 Cíle politiky řízení lidských zdrojů

Z popisu a charakteristiky řízení lidských zdrojů, které jsou popsány v kapitole o řízení lidských zdrojů, vykrytalizoval Armstrong (2007) politiku cílů řízení lidských zdrojů:

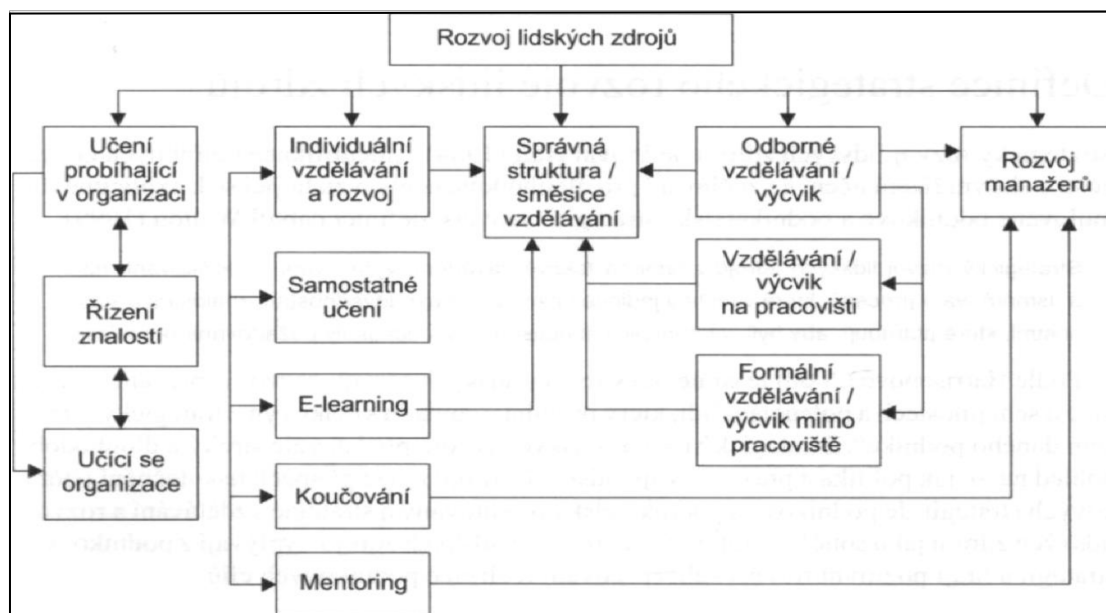
1. Řízení lidí je jako bohatství, které vytváří hlavní rozdíl při realizaci konkurenční výhody organizace na trhu, je proto velice důležité o toto bohatství maximálně pečovat.
2. Podniková strategie, podniková politika a politika řízení lidských zdrojů musejí být navzájem propojovány a musí docházet k jejich vzájemné harmonizaci a synchronii.
3. Snaha o vytvoření maximální vzájemné harmonie mezi politikou, postupy a systémy, kterou musí dodržovat a ctít všichni pracovníci v celém podniku.
4. Podporování týmové a kolektivní práce a především spolupráce mezi organizačními jednotkami a jednotkami organizace jsou nedílnou součástí politiky řízení lidských zdrojů.
5. Uplatňování filozofie upřednostňování zákazníka, který bude na prvním místě, a to v celé organizaci, společnosti se tedy stávají zákaznický orientovány.
6. Podpora podniku ve zvyšování pravomoci zaměstnanců, aby sami více řídili svůj rozvoj, své vzdělávání a sami se angažovali v realizaci rozvojových a vzdělávacích aktivit.
7. Zvyšování odpovědnosti liniových manažerů v této politice.

2.2 Strategie rozvoje lidských zdrojů

Rozvoj a vzdělávání jedinců je dlouhodobý, promyšlený postup k řízení toho nejcennějšího co organizace v současné době mají a nelze jej provést za jediný den. Logicky se tedy jedná o strategický cíl organizace. V dnešní době se uplatňuje trend strategie rozvoje jedinců v organizaci. Měřítkem tohoto trendu je zvýšení výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Hlavním cílem je tedy zvýšení kvalifikace jednotlivce pro potřeby společnosti.

Politika rozvoje lidských zdrojů je úzce propojena se stránkou řízení lidských zdrojů. Rozvoj lidských zdrojů tedy představuje hlavní příspěvek k úspěšnému plnění cílů stanovených organizací (Armstrong, 2007). Jednotlivé složky rozvoje lidských zdrojů jsou popsány v následujícím obrázku:

Obr. 2.1 Složky rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3. (s. 444).

Hroník (2007, s. 13) uvádí, že „podnikové vzdělávání se stane...hlavní náplní práce manažerů a testem jejich schopností a nahradí v této pozici kontrolu.“

Strategie rozvoje a vzdělávání

Tato strategie je závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou personální strategie a business strategie. Je nutné rozlišit, o jaký typ organizace se jedná a podle toho přizpůsobit systém rozvoje a vzdělávání. Jedná-li se o „organizaci na jedno použití“, která obvykle nemá vývoj, a proto se zaměřuje na práci s hotovými zaměstnanci, musíme počítat spíše s nižšími výdaji na investování do rozvoje lidského kapitálu. Taková společnost bude své prostředky vkládat spíše na vstupní zácvik a případně na kurzy udržení kvalifikace.

Organizace na jedno použití jsou výrazně zaměřeny na nízké náklady. Část ušetřených prostředků z oblasti vzdělávání a rozvoje, tato organizace využije spíše na získání hotových zaměstnanců. Strategie rozvoje a vzdělávání je zde velmi jednoduchá (Hroník, 2007).

Strategie rozvoje organizace a jedince

Rozvoj organizace a jejich zaměstnanců je jako propojené nádoby a úspěch obou vede ke zvyšování úspěšnosti celé firmy. Často však upřednostňujeme jednu z těchto variant na úkor varianty druhé. Důležité je tedy najít správný vzájemný vztah mezi oběma těmito rozvoji a přispět tak k efektivnímu růstu celé organizace.

Strategie organizačního rozvoje (od společnosti k jednotlivci)

Pro organizační rozvoj je typické zaměření se na změnu fungování kompletně celé organizace a jejich dílčích částí (divize, týmy atd.). Velice typická je práce na skutečných problémech za chodu organizace, kdy rozvojové aktivity mají podpůrnou roli.

Tato strategie se taktéž zabývá paradoxem, jak v prostředí organizace, kde dochází k řešení problémů, jsou zde pravidla a definované zájmy společnosti podnítit individuální iniciativu a tvořivost svých zaměstnanců. Dosažení synergie je tedy hlavním procesním úkolem. Ukazatelem úspěšnosti dosažení synergie je zvýšení výkonnosti procesů, jednotlivců a především celé organizace

Strategie rozvoje jednotlivců (od jedince k organizaci)

Během aplikace této strategie je nutné vycházet z představy, že organizace je na dobré úrovni, jestliže má odborně a personálně připravené jedince. Využívá se zde kompetenční model, při jehož realizaci je uplatněno sociálně psychologické východisko.

Vyskytují se zde tři velké skupiny pravomocí – pravomoc řešení problému, interpersonální pravomoc a pravomoc sebeřízení. Ukazatelem úspěšnosti efektivity této strategie je zvýšení výkonnosti lidí v organizaci.

Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování

Primárním cílem každého učení je změna. Jakého charakteru tato změna bude, záleží na charakteru přístupu. Změny může být docíleno velkým skokem nebo pozvolným plynulým zlepšováním.

Strategie velkého skoku

Strategii velkého skoku uplatníme v situaci, kdy je nutná velká změna v krátkodobém horizontu. Změny jsou vyvolány tlaky z vnějšího prostředí společnosti, například vydáním

nových zákonů nebo změnami v legislativě. Tato strategie lze přirovnat k přírodě, která také na jaře každý rok realizuje velký skok. V rozvoji a vzdělávání má strategie velkého skoku povahu v různé míře propracované kampaně s koncentrací na jednoduše formulované priority a kompetence.

Strategie plynulého zlepšení

Strategie pozvolného zlepšování uplatňoval především japonský model. Tato strategie není pouze přirozeným vývojem. Plynulé zlepšování a dosahování nárůstu rozvoje jedince se děje záměrně, účelně a s precizní důsledností. Důležitým faktorem je neustálá, každodenní snaha o vykonání alespoň malého krůčku, který v konečném důsledku povede ke zlepšení (Hroník, 2007).

2.2.1 Strategické priority rozvoje lidských zdrojů

Armstrong (2007) ve své knize uvádí tyto strategické priority rozvoje lidských zdrojů:

- zvýšit vědomí nutnosti kultury učení a vzdělávání, která vede k soustavnému zlepšování,
- působit na schopnosti vedoucích tak, aby se stali lidmi aktivně zapojenými do učení, vzdělávání a rozvoje, které povede k vytváření znalostí,
- rozšířit ve všech odděleních společnosti schopnost učit a vzdělávat se,
- zaměřit se na všechny pracovníky organizace, nikoli jen na jeden určitý personál,
- zapojit elektronické vzdělávání do předávání a vytváření znalostí.

2.3 Lidský kapitál

Jak již bylo probráno, zaměstnanci a lidé obecně představují nejcennější zdroj každého podniku. Není totiž postačující pouze fakt, že podnik je vybaven nejkvalitnějšími technologiemi a technickými prostředky. Přidanou hodnotu každé společnosti vytvářejí lidé obecně, jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by kterékoli technické a technologické vymoženosti zůstaly nevyužity nebo by vůbec nevznikly. Lidský kapitál představuje zásobu vrozených, získaných v průběhu života jedince rozvíjejících se znalostí, dovedností a talentu (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Armstrong (2007, s. 28) uvádí, že „*lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter.*“

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34) charakterizují lidský kapitál jako „*souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů.*“

2.3.1 Investice do lidského kapitálu

Jedním z nejdůležitějších faktorů během tvorby zvyšování hodnoty lidského kapitálu, je investice do něj. Investice do lidského kapitálu je tedy vynakládání peněžních i nepeněžních prostředků v současnosti s jediným cílem, kterým je zvýšení zisku a výnosu společnosti v budoucnosti. Mezi zdroje příjmu společnosti patří také lidský kapitál, a proto zvyšování jeho hodnoty by mělo být jedním ze základních úkolů společnosti.

Jedním z typů investice do lidského kapitálu je zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, realizovaných pomocí systému podnikového vzdělávání. Nárůstu hodnoty lidského kapitálu je možno dosáhnout různými způsoby, například vzdělávacími kurzy nebo sebevzděláváním. Všechny tyto způsoby rozvoje lidského kapitálu směřují k celkovému rozvoji osobnosti.

Investice do rozvoje a vzdělání zaměstnanců vedou k vynaložení nemalých finančních prostředků. Takto investované prostředky mají různý efekt. Představitelé nové koncepce ekonomického růstu uvádějí, že investice do lidského kapitálu přináší interní a externí efekty. Tyto efekty bývají někdy označovány jako pozitivní externality a jsou jedním z hlavních faktorů pozitivního dlouhodobého růstu každé ekonomiky

Interní efekty – vznikají v případě, že dochází ke zvyšování profesionálních a odborných schopností lidí a přispívají tak k růstu produktivity zaměstnanců.

Externí efekty – nastávají, když dochází zvýšením dovedností a vědomostí jednotlivce zároveň k růstu produktivity jiných zaměstnanců, podniku a efektivita ekonomiky jako celku (Vodák a Kucharčíková, 2011).

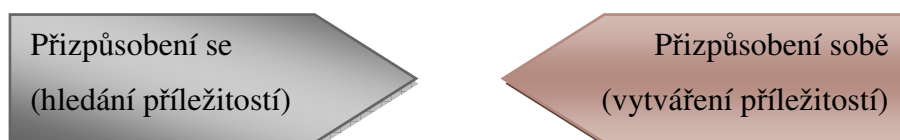
2.3.2 Specifikace učení

Vzorce chování a potenciál k výkonům si můžeme přinést do života ve dvou způsobech. První variantou je stav, kdy jsou vzorce chování v podstatě hotové – můžeme je zdědit po našich evolučních předcích. Druhou možností je se tyto vzorce chování v průběhu života naučit. Tyto dvě varianty jsou standardními cestami, jimiž se formuje lidská osobnost.

Díky dědění máme od startu života k dispozici především základní, věky prověřené vzorce chování, které jsou určující pro vitalitu a prosperitu jednotlivců. Učením se rozšiřuje spektrum našeho zděděného chování a obohacuje naše osobnost. Učením se tedy stáváme celkově odolnější, úspěšnější při překonávání potíží i hrozeb, a také se učíme dobře reagovat na stále větší množství životních situací (Plamínek, 2010).

Učení můžeme popsat jako rozvoj, jehož cílem je přetrvávající a efektivní změna v duševní činnosti a konání jednotlivce. Učení tedy zahrnuje jak vědění, tak především konání a zabezpečuje interakci mezi člověkem a prostředím, které se neustále mění a působí na člověka svými změnami. Učení se je změna, která má dvě odlišné kvality – přizpůsobení se a přizpůsobení sobě (Hroník, 2007).

Obr. 2.2 Funkce učení



Zdroj: Upraveno dle: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

Učení (se) – proces změny, který zahrnuje nové vědění a nové konání. Učíme se několika způsoby. Jedním ze způsobů je učení organizovaně, druhým je spontánní učení, aniž bychom o něm museli vždy vědět. Učení je pojem, který obsahuje více náležitostí než vzdělávání a rozvoj. Z tohoto důvodu užíváme výraz učící se organizace nikoli však vzdělávající se organizace, i když mnoho lidí si pod tímto pojmem představuje větší koncentraci vzdělávání v organizaci.

Rozvoj – je snaha o určitou změnu, které je dosaženo pomocí učení. Rozvoj zahrnuje záměr, který je podstatnou částí diskrétních (ohraničených) a difuzních (neohraničených) rozvojových programů.

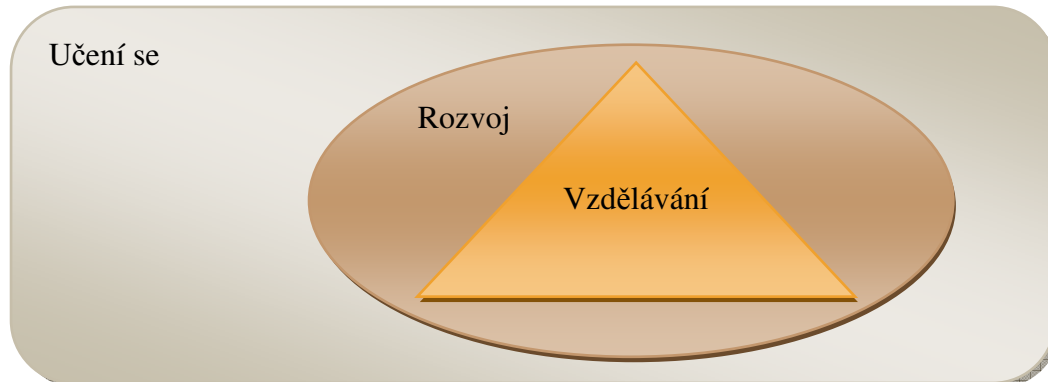
Vzdělávání – typ učení, jedná se o organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené – mají svůj začátek a konec (Hroník, 2007).

2.3.3 Vysvětlení rozdílu mezi učením, vzděláváním a rozvojem

Stupeň úspěšnosti rozvojových programů, je často závislý jen na správném pochopení difference mezi pojmy učení, vzdělávání, rozvoj a vzájemného vztahu mezi nimi. Mnoho lidí považuje vzdělávání za aktivitu, která vede k učení. Učení přitom chápou jako přidávání nových znalostí, zvyšování dovedností, už méně si jej však spojují se zdokonalováním schopností, vylepšováním způsobilosti nebo sdílením zkušeností (Dvořáková, 2012).

Armstrong (2007, s. 445) uvádí učení jako „*relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností*“. Vzdělání je rozvoj znalostí, vědomostí a hodnot, které jsou spíše požadovány obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o dovednosti a znalosti vztahující se k určitým oblastem pracovní činnosti. Rozvojem rozumíme zvyšování osobních schopností pomocí nabízených vzdělávacích akcí (Armstrong, 2007).

Obr. 2.3 Vztah mezi učením, rozvojem a vzděláváním



Zdroj: upraveno dle: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

2.4 Filozofie rozvoje lidských zdrojů

Filozofie lidských zdrojů popisuje základní principy a hodnoty pro řízení lidí v organizaci, dle Armstronga (2007) lze filozofii lidských zdrojů vyjádřit následně:

- rozvoj lidských zdrojů představuje primární příspěvek k úspěšnému naplnění dlouhodobých cílů společnosti a investice do rozvoje prospívají všem zainteresovaným stranám,

- podniková a personální strategie společnosti by měla obsahovat plány a programy rozvoje lidských zdrojů, které by měly napomáhat k dosažení cílů těchto strategií,
- rozvoj lidských zdrojů by měl být vždy spojen s výkonem – měl by být vytvořen tak, aby jeho realizace vedla ke konkrétnímu zlepšování podnikového, kolektivního, individuálního výkonu a rozhodujícím způsobem přispěl k finálním výsledkům společnosti,
- všichni zaměstnanci v organizaci by měli být vedeni k učení, vzdělávání a měly by jim být poskytnuty příležitosti, aby rozvíjeli své znalosti a dovednosti, jak jen jim to jejich schopnosti dovolí,
- i když uznáváme potřebu investovat do rozvoje a vzdělávání a poskytovat odpovídající příležitosti a zařízení, hlavní zodpovědnost za rozvoj mají jednotliví pracovníci, kterým budou k tomuto účelu poskytovány rady jejich vedoucích a členy personálního útvaru bude-li to nezbytně nutné.

2.5 Popis vzdělávání zaměstnanců

Slovo vzdělání vyjadřuje určitý specifický směr. Jakoby slovo vzdělání už ze své podstaty nabíralo směr od něčeho menšího k většímu, od špatného k lepšímu a od nižšího k vyššímu. Z tohoto důvodu se v oblasti vzdělání nikdy nepočítá se zhoršením aktuálního stavu, nedochází ke snížení dovedností, znalostí, ale naopak k postupnému zlepšování i těch nejzákladnějších návyků. Proces vzdělávání v organizaci se tedy zaměřuje na stav, aby vyšší bylo objektivně a měřitelně vyšším, abychom se mohli bez výčitek vyjadřovat o vzdělávání.

V procesu vzdělávání je velice důležitý systematický přístup, pomocí kterého je do vzdělání vnesen určitý řád a pořádek. Pro systematickost je však velice důležitá adekvátní organizační struktura. Nositelé takového procesu jsou jednotliví personalisté v organizacích. Ve větších společnostech se na takové organizaci podílejí speciální útvary z oddělení lidských zdrojů (Hroník, 2007).

V současnosti rozlišujeme čtyři druhy vzdělávání zaměstnanců v organizaci, které uvádí Kocianová (2010):

1. *Instrumentální vzdělávání* – jeho cílem je zlepšení vykonávání práce, po dosažení základního stupně výkonu. Vzdělávání při výkonu práce vede ke zjednodušení instrumentálního vzdělávání.

2. *Kognitivní (poznávací) vzdělávání* – hlavním úkolem je zvýšení, zlepšení znalostí a pochopení pracovních procesů v podniku, čímž dojde ke zvýšení efektivity práce jednotlivce.
3. *Emoční (citové) vzdělávání* – výsledkem tohoto typu vzdělávacích aktivit je hlavně utváření postojů nebo pocitů, než samotné utváření znalostí.
4. *Sebereflektující vzdělávání* – smyslem je vytvoření nových vzorců nahlížení, přemyšlení, chování a na principech těchto nových vzorců dochází k formování nových znalostí.

2.5.1 Charakteristika podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na utváření pracovních schopností a dovedností v širším smyslu slova. Zaměřuje se tedy nejen na rozvoj dovedností, ale také na utváření sociálních vlastností potřebných při vytváření kladných mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti organizace, která tím dává jasně najevo svůj zájem o zaměstnance a v určitých případech na své vlastní náklady umožňuje zaměstnancům rozvíjet svůj osobní potenciál a zvyšovat tak konkurenceschopnost zaměstnanců na trhu práce.

Aby podnikové vzdělávání a rozvoj nebyly pouze náhodné a nepravidelné, a aby jejich aplikace byla úspěšná, efektivní a zaručila podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové strategie podniku. Je nutná spolupráce mezi jednotlivými odděleními v podniku, ale také spolupráce s interními a především externími odborníky a vzdělávacími institucemi. Z popsaných myšlenek je zřejmé, že rozvoj a vzdělávání v podniku je nutné přijímat jako prostředek implementace strategie a podle toho se k němu také stavět (Vodák a Kucharčíková, 2011).

2.5.2 Cíle vzdělávacích aktivit

Hlavním předpokladem úspěšnosti vzdělávacích aktivit a programů, především těch dlouhodobějších, je stanovení cílů těchto aktivit a programů. Není-li striktně stanoven cíl, nelze správně připravit vzdělávací aktivitu, ale ani určit, zda tato aktivita splnila svůj účel. Cíle vzdělávacích akcí by proto měly být jasně, přesně s maximální určitostí striktně definovány, tak aby mohlo dojít k jejich ověřitelnosti.

Význam jednotlivých cílů rozvojových aktivit spočívá i v tom, že umožňují správně stanovit, kteří jednotlivci se daných školení mají účastnit, tak aby to pro ně bylo prospěšné. Jednoznačné cíle rozvojových aktivit zvyšují i odpovědnost účastníků, protože je možné po absolvování těchto školení provést hodnocení těchto školení.

Cíle rozvojových aktivit by měly vycházet ze dvou základních pilířů. První je nedostatek ve schopnostech jednotlivých zaměstnanců a očekávání budoucích potřeb zkoumané organizace. První pilíř se opírá o pravidelné a průběžné hodnocení výkonu zaměstnanců jejich vedoucími nebo spolupracovníky, případně externími personalisty. Druhým informačním zdrojem jsou očekávané kvalifikační potřeby podniku nebo zaměstnanců v budoucnosti. Jedná se o moderní schopnosti i ostatní předpoklady, které jsou vyvolány plánovanými nebo očekávanými technologickými, technickými či strukturovanými změnami uvnitř nebo vně společnosti za účelem zvýšit konkurenceschopnost zkoumané organizace (Urban, 2013).

V praxi je velice důležité rozlišovat mezi cílem a záměrem. Záměr vzdělávacích aktivit vyjadřuje, co chce učitel v průběhu kurzu dělat a vysvětluje, proč bude probíráno určité téma v daném vzdělávacím kurzu. Cíle nám objasňují, co budou absolventi kurzu po jeho ukončení schopni dělat. Vyjádření požadovaného chování, definice podmínek výkonu požadovaného chování, případně konkretizovat normy pro kontrolu, zda je dosahováno požadovaného výkonu je hlavním úkolem cílů.

Při stanovení cílů je třeba brát v potaz jejich správný a reálný počet tak, aby nedocházelo k přeceňování schopností účastníků a jejich zatížení velkým množstvím školení v krátkém časovém horizontu. V takovém případě může dojít k zahlcení zaměstnanců z důvodu velkého množství studijních materiálů v krátkém časovém horizontu. Aby naplnění záměru a cílů rozvojových aktivit přineslo kladný efekt u zaměstnanců i podniku, je žádoucí:

- aby účastníci rozvojových aktivit měli možnost seznámit se s cíli a záměry před zahájením kurzu, což může vést ke zvýšení motivace jednotlivých zaměstnanců k úspěšnému absolvování rozvojových aktivit,
- aby záměry a cíle vzdělávacích aktivit byly v co možná největším souladu s dlouhodobou strategií, cíli organizace a byly součástí celkového procesu rozvoje lidských zdrojů v organizaci,
- aby cíle podniku měly základní atributy cíle, tedy aby byly specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné, časově vymezeny tak, aby ve fázi kontroly a hodnocení

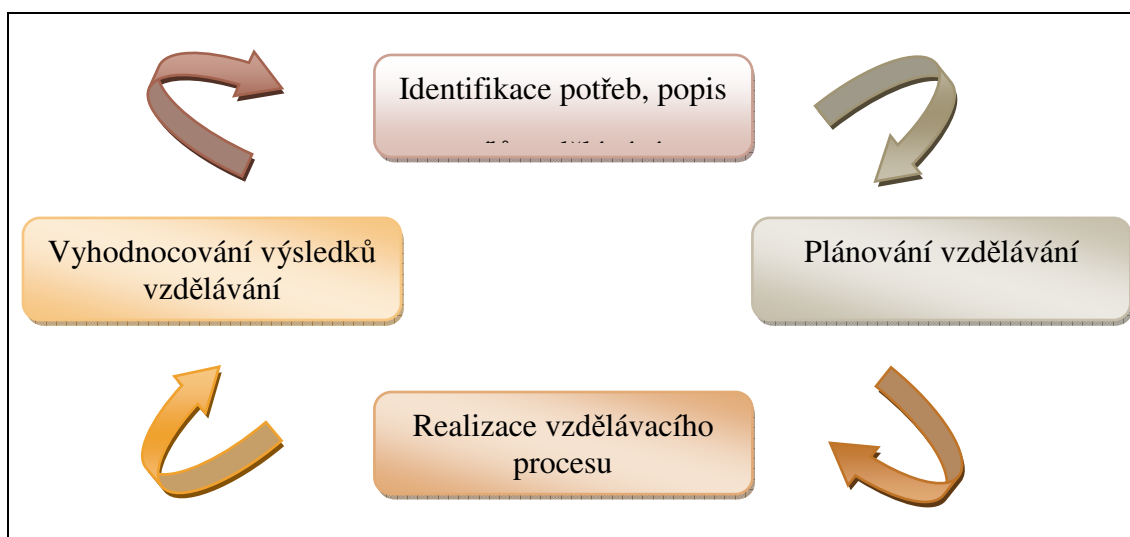
absolvovaného vzdělávacího kurzu posloužily jako ukazatel úspěšnosti (Vodák a Kucharčíková, 2011).

2.6 Systematické vzdělávání zaměstnanců

V této části bude popsáno, jakým způsobem se formuluje vzdělávání zaměstnanců uvnitř podniku. Postup, kterým lze dosáhnout efektivního vzdělávání zaměstnanců, tedy identifikace jednotlivých potřeb vzdělání, plánování rozvoje a vzdělávání, realizace vzdělávání a jeho následné ohodnocení, jakožto zpětná vazba na samotný průběh rozvojových aktivit.

System vzdělávání v organizaci je neustále opakující se postup, který vychází ze zásad podnikové politiky. Jedním z hlavních úkolů systému vzdělávání je umožnit zaměstnancům v organizaci pravidelně zvyšovat a inovovat rozsah svých teoretických znalostí a dovedností (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Obr. 2.4 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců v organizaci



Zdroj: Upraveno dle: KUCHARČIKOVÁ, Alžběta a Josef VODÁK. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

2.6.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Organizace se zaměřují na podporu a rozvoj osobního růstu zaměstnanců, čímž přispívají ke zkvalitnění, zlepšení, zefektivnění procesů probíhajících uvnitř organizace a rozvoji společnosti jako jednoho celku. Tím se vzdělávání uvnitř podniku stává hlavním a rozdílovým faktorem při zvyšování konkurence schopnosti podniků na současných trzích.

Proces vzdělávání a rozvoje je odvozen z vize, poslání, cílů, filozofie společnosti, z její strategie a politiky podnikání, řízení a dalšího rozvoje lidského kapitálu. Při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku je nutno všechny tyto základní aspekty vzít k úvaze.

Identifikace a rozbor vzdělávacích potřeb spočívá v podstatě ve shromažďování informací o aktuálním stavu dovedností, schopností zaměstnanců, o výkonnosti jedinců, týmů a podniku. Tyto informace jsou dále zpracovány a jsou porovnávány zjištěné údaje s údaji, které jsou požadovány. Pomocí výsledku identifikace můžeme odpovědět na některé základní otázky o současném stavu jako:

- Je aktuální výkonnost v daných dovednostech skutečně nezbytná?
- Jsou jednotlivci za uplatňování těchto dovedností skutečně odměňováni a motivováni k jejich užívání?
- Je požadované chování dostatečně podporováno managementem?
- Vyskytují se ještě jiné bariéry výkonnosti? (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Identifikace mezery rozvojových potřeb

K dispozici jsou dva základní vstupy pro identifikaci mezery, vzdělávacích potřeb a možností. Prvním vstupem je hodnocení pracovního výkonu a kompetencí. Druhým vstupem je rozpracovaná obchodní strategie do cílů a způsobu jejich naplnění. Dochází tedy k identifikaci dvou základních potřeb, a to potřeb jednotlivců a celé organizace.

Snažíme se o harmonii těchto potřeb, abychom mohli přejít do další fáze rozvoje, kterou je realizace. Především u individuálních potřeb je třeba podotknout, že nejsou identické s přáním jednotlivce, ale jsou vyvozeny z hodnocení pracovníka a jeho pracovního výkonu. Ve fázi identifikace je hlavní a nejdůležitější činností sladit zájmy společnosti a jednotlivců. Z tohoto důvodu je nutné znát právě strategii, poslání a cíle firmy, tedy nejen profil zaměstnance (Hroník, 2007).

Metody identifikace individuálních potřeb

Individuální vzdělávací a rozvojové potřeby jsou identifikovány z hlediska individuálních potřeb. Dále pak z přání jedince, požadavků vyplývajících z pracovní funkce a budoucnosti, tedy plánovaného profesního a kariérního růstu. Tyto uváděné faktory se spojují dohromady do rozvojového plánu. Do tohoto rozvojového plánu zasahuje také hledisko a potřeby organizace.

Autofeedback

Jedná se o metodu, která je založena na sebepoznání, je vhodné ji provádět v půlročním až jednoročním intervalu. Autofeedback, který je prováděn s časovým odstupem je retrospektivní autofeedback a spočívá v analýze výjimečných pozitivních a negativních události, hledání jejich zdrojů u sebe samého ve znalostech a dovednostech.

Metoda 360°

Ideální doplňkový nástroj pro identifikaci individuálních potřeb. Jako kritéria mohou být projevy chování, které jsou nezbytné pro vykonávání určité profese. Tato metoda je zaměřena na zhodnocení druhými lidmi, nemusí se však jednat pouze o nadřízeného.

Metody identifikace potřeb organizace

Vzdělávací a rozvojové potřeby organizace jsou identifikovány z hlediska strategie společnosti, tedy tím, kam chce společnost směřovat a otázky potřeby lidí, tak aby společnost mohla naplnit obchodní strategii. Základní metodou pro rozbor určení rozvojových potřeb je především benchmarking (Hroník, 2007).

Benchmarking

Znamená porovnat, co dělá personální útvar a jakou podobu má rozvojový plán v organizaci v porovnání s jinými organizacemi. To může mít podobu přímého porovnání, kdy se používají kvantitativní údaje nebo formu výměny informací o nejlepší praxi, které slouží k rozpoznání toho, kde je potřeba provést změnu (Armstrong, 2007).

Východisko analýzy potřeb rozvoje a vzdělávání

Občas se objevuje myšlenka, že rozbor potřeby rozvoje a vzdělávání by se měl zaměřit pouze na definování odchylek mezi tím, co se děje, a tím, co by se mělo dít, tedy rozdílem mezi tím co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a dělat lépe. Tato mezera je prostor, který by mělo vzdělávání vyplnit.

Toto pojetí vzdělání je však velice omezené. Vzdělávání je totiž mnohém více. Zabývá se, nebo by se mělo zabývat rozpoznáváním, uspokojováním potřeb rozvoje – díky rozvoji a vzdělávání by měli být jednotlivci schopni a ochotní brát si na sebe více odpovědnosti a další povinnosti. Zvyšováním všestranných dovedností, schopností by měli být jednotlivci schopni v budoucnosti přebírat vyšší úroveň pracovních povinností (Armstrong, 2007).

2.6.2 Plánování vzdělávání

Každý program rozvojových a vzdělávacích aktivit je třeba vytvářet jednotlivě a pečlivě se zaměřit na každý detail jeho tvorby. K tomuto účelu slouží plánování, které je jedním ze základních činností před zahájením vzdělávacích aktivit. Vybrat správný typ vzdělávací aktivity, který bude svou strukturou prospěšný, jak pro jednotlivé zaměstnance, ale také pro podnik není vůbec jednoduché. Plánování je součástí organizačního řízení lidských zdrojů a obecně je plánování bráno, jako jeden z nejdůležitějších prostředků dosahování podnikových cílů a strategie. Plánování je činnost, kterou mají na starosti manažeři, ale odpovědnost za plánování nesou všichni zaměstnanci organizace.

Kociánová (2010, s. 70) uvádí, že *„plánování je cílevědomá činnost, která se orientuje do budoucnosti, stanoví čeho, a jak má být dosaženo, tzn., určuje budoucí cíle a relevantní prostředky k jejich dosažení.“*

Na identifikace potřeby vzdělávání navazuje potřeba jeho plánování a zpracování rozvojového a vzdělávacího plánu, které zahrnuje prodiskutovat tyto činnosti:

- *cíl vzdělávání* – směr, kterým se oblast vzdělání ubírá a vyplývá z potřeb vzdělávání, cíle slouží jako ukazatel úspěšnosti a milníky získávaných výsledků,
- *cílová skupina zaměstnanců* – jednotlivci v podniku, pro které je vzdělávání určeno, je vhodné, aby zaměstnanci byli relativně homogenní, tedy měli stejné pracovní zařazení a vzdělanostní úroveň,
- *metody a místo vzdělávání* – druh a místo vzdělávání, k rozvoji dochází na pracovišti nebo mimo něj, v současné době existuje mnoho moderních metod sloužících k podpoře pracovníků,
- *instituce zabezpečují rozvoj* – na trhu působí mnoho společností, a proto dochází k otázce, jestli vzdělávání bude zastřešeno samotnou organizací nebo externí společností, výběr vzdělávací instituce je důležitý faktor plánování, který je také odvislý od předchozí zkušenosti,
- *čas vzdělávání* – kdy a v jakém časovém období bude vzdělávání probíhat, bude vzdělávání probíhat v pracovní dobu, mimo pracovní dobu nebo kombinovaně, bude rozvoj probíhat opakovaně nebo pouze jednorázově, je důležité také naplánovat termín školící akce, aby neprobíhala například v průběhu vánočních svátků,

- *požadavky na materiál a technické vybavení* - jsou požadavky na studijní materiály a pomůcky, výpočetní techniku, ubytování, stravování, všechny tyto požadavky jsou odvozeny od typu zvolené metody,
- *metody hodnocení* – při nichž dochází k porovnání vstupních a výstupních parametrů vzdělávacích aktivit, hodnocení je důležité z důvodu zjištění efektivity a přínosu vzdělávacích aktivit,
- *náklady na vzdělávání* – jsou odvozeny od metody vzdělávání, počtu zaměstnanců účastnících se školení, instituci, místě a čas, důležité je do nákladů na školení započítat také alternativní náklady, tedy ušlou mzdu pracovníku účastnících se školení (Šikýř, 2012).

2.6.3 Realizace vzdělávacích potřeb

Fáze realizace nezačíná přesně startovacím dnem školení, ale ještě dávno předtím. Pokud vysvětlení můžeme použít přirovnáním ke sportu pak trenér má ve fázi plánování představu o všech detailech svého mužstva, funkcionářích i hráčích, kteří se podílejí na průběhu utkání. Nyní je však potřeba začít s realizací. Než dojde k prvnímu mistrovskému utkání, a potom k dalším, musí trenér se svým mužstvem připravit určitou taktiku, nacvičit určité signály a zařadit některé nové prvky hry. Dochází tedy k doladění systému, kterým se družstvo bude prezentovat v budoucnosti. Realizace tedy není pouze první mistrovské utkání, ale mnoho činností, které samotnému mistrovskému utkání předcházejí. V této části kapitoly se tedy budeme zabývat fází realizace vzdělávacích potřeb.

Po skončení plánovací fáze, všech pomocných a přípravných akcí je možné na základě podnikového rozvojového plánu začít s realizací konkrétních školících aktivit. Fáze realizace se skládá z mnoha nezbytných kroků. Tyto kroky jsou jednotlivé cíle, rozvojový program, motivace ke vzdělávání, metody vzdělávání, účastníci vzdělávacích a rozvojových akcí a lektori.

Cíle vzdělávacích potřeb

Cíle vzdělávacích potřeb byly podrobněji probrány v kapitole 2.5.2. Jak již bylo zmíněno velice důležité je správně definovat cíle vzdělávacích potřeb, jako je například definování očekávaných posunů v kompetencích jednotlivých pracovníků a určení, kteří zaměstnanci se mají jednotlivých školení zúčastnit.

Program

Úspěšné vzdělávání musí směřovat k tomu, že se účastníci školení doopravdy něco naučí, uvedenému požadavku musí být přizpůsoben program všech vzdělávacích akcí, který obsahuje časový harmonogram, seznam témat školení, použité metody a pomůcky. Pro zajištění řádného a bezproblémového průběhu programu je třeba zabezpečit:

- možnost vyjádření účastníků ke všem částem vzdělávacího programu, tak aby ihned po začátku školení byly odstraněny všechny nesrovnalosti,
- na začátku kurzu vyjádření všech účastníků, jaká jsou jejich očekávání od účasti na tomto kurzu, na základě připomínek je možná celkový obsah kurzu dodatečně doplnit,
- na základě věcných připomínek účastníků sestavit kontrakt, který bude potvrzovat či měnit základní rozvojový program, výhodou je odstranění závažných problémů, jak z oblasti časového harmonogramu, tak i obsahové stránky rozvojových aktivit,
- dostatečný čas věnovaný lektory účastníkům, tak aby mohli vstřebat veškeré nové informace a aplikovat jejich využití při závěrečném kontrolním testu, je také velice důležité, aby účastníci kurzu odcházeli z kurzu spokojeni s pocitem dobře vykonané práce, kvalitně stráveného času a s dojmem, že všechny jejich dotazy byly během školení zodpovězeny (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Motivace

Motivace pracovníků k aktivnímu přístupu k rozvojovým aktivitám je jedním z nejdůležitějších faktorů k tomu, aby tyto vzdělávací aktivity byly efektivní a především měly pozitivní přínos jak pro jednotlivé zaměstnance, tak pro celou společnost. Motivace v rozvojových aktivitách se projevuje ve dvou rovinách.

První rovinou je vztah pracovníka k rozvojovým aktivitám, jeho ochota na sobě pracovat a dále se zlepšovat. O přístupu jednotlivce tedy rozhodují jeho zájmy, které jsou obvykle subjektivního rázu. Na základě těchto subjektivních potřeb jedince se dále rozvíjet.

Druhým faktorem jsou motivy organizace k realizaci rozvojových a vzdělávacích aktivit. Motivace jednotlivých podniků je odlišná, ale existují přesto společné faktory, kterým je snaha o zvýšení podnikové kultury, rozšíření myšlení a rozvíjení hodnot zaměstnanců a samozřejmě zefektivnění výrobního procesu a s tím související snaha o zvýšení úspěchu firmy.

Lidé se budou učit efektivně, budou-li k tomu správně motivováni. Armstrong (2007, s. 459) uvádí, že motivaci k učení lze definovat jako „*ty faktory, které aktivizují, posilují a řídí způsoby chování související s nějakým cílem učení*“, dále uvádí, že „...*sklony a odhodlání učící se osoby – její motivace se učit – jsou jedním z rozhodujících faktorů ovlivňujících efektivnost učení a vzdělávání*.“

Metody vzdělávání

Samotná realizace rozvojových aktivit spočívá v aplikování správné metody vzdělávání, které bude probíhat na pracovišti nebo mimo něj (viz kapitola 1.7).

Odpovědnost za realizaci školení

Všeobecně se od zaměstnanců očekává, že budou sami aktivní a převzou významnou část odpovědnosti za vedení svého osobního rozvoje. Je třeba jim však ze strany jejich liniových manažerů a podniku poskytnout pomoc a především podporu. Liniovní manažeři hrají důležitou roli v plánování a ulehčování rozvoje tím, že posuzují pracovní výkon a vyladují se svými podřízenými dohod, které se týkají smluv o rozvoji a především plánu osobního rozvoje. Liniovní manažeři také pomáhají řadovým pracovníkům v realizaci rozvojových aktivit, ale i liniovní manažeři potřebují vedení v tom, jakým způsobem mají vykonávat svoji roli v úseku vzdělávání pracovníku. Úkolem liniových manažerů je také podporovat učení, ke kterému dochází neustále a nepřetržitě na pracovišti.

Odpovědnost za rozvojové aktivity se tedy stále častěji přesouvají na manažery než na specialisty vzdělávání. Ti se v dnešní době stávají spíše pomocnou rukou, agenty ulehčení při vzdělávání pro firmy. Jako moderátoři rozebírají specialisté rozvojové a vzdělávací aktivity a předkládají návrhy, jak nejlépe tyto aktivity uspokojit. Důležitá funkce je také vedení liniových manažerů, poskytování rad a pomocné ruky při rozvíjení jejich schopností a dovedností (Armstrong, 2007).

2.6.4 Zpětná vazba a měření efektivnosti vzdělávacích aktivit

Po skončení realizační části vzdělávání plynule následuje hodnocení rozvojových a školících aktivit, kdy absolventi kurzu hodnotí organizaci, proces, přínos a výsledek vzdělávání. Problematická je především zpětná vazba na výsledek vzdělávání, který se v podniku nemusí projevit okamžitě po skončení školení, ale výsledek vzdělávání se může

projevit až s odstupem určitého času. Zpětná vazba o efektivitě rozvojových aktivit je pravděpodobně jednou ze zcela zásadních částí z celého cyklu vzdělávání a základy pro realizaci zpětné vazby se musejí položit, již při samotném plánování rozvoje. Vyhodnocování pak vyústí v odpověď, zda dané školení bylo, či nebylo přínosné a nákladově efektivní.

Skloňují-li dnešní manažeři nutnost zvyšovat účinnost vzdělávání a rozvoje uvnitř podniku, mají na mysli především dopad rozvojových aktivit na pracovní výkon svých zaměstnanců, nikoliv však nákladovou efektivitu aktivit samotných. I když ani nákladová efektivita neuniká pozornosti těchto manažerů. Právě tento dvojí náhled na účinnost rozvoje a vzdělávání je jedním z mnoha těžkých rozhodnutí, které hodnocení rozvojových aktivit doprovází (Dvořáková, 2012).

Hroník (2007, s. 177) uvádí, že *„pokud tedy chceme měřit efekt vzdělávací aktivity, musíme balancovat mezi něčím mnohdy tak iracionálním jako je hodnocení spokojenosti a něčím, co je faktickým, ale zároveň v málo výlučném vztahu k rozvojové aktivitě (např. obrat).“*

Armstrong (2007, s. 507) definuje hodnocení jako *„každý pokus získat informace o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace.“*

Efektivnost vzdělávání z pohledu manažeru v České republice

Během projektu *„Rozvoj manažerů v České republice“* byli jednotliví manažeři dotazováni, podle čeho a jakým způsobem posuzují, zda byla daná metoda vzdělávání a rozvoje efektivní a přínosná pro jejich další práci a především rozvoj. Odpovědi manažerů byly různé a lišily se dle předmětu působnosti manažerů. V nejvíce případech manažeři vyjmenovali tato kritéria:

- *uplatnění v praxi* – tento názor měl v odpovědích manažerů největší zastoupení, pod tímto slovním spojením si manažeři představují důležitost předání nově získaných dovedností a znalostí do pracovního prostředí a předání těchto informací podřízeným pracovníkům, manažeři také přikládají důležitost, aby přínos programu byl dán viditelnou změnou v chování a přístupu pracovníků, manažeři jsou si však vědomi toho, že proces vzdělávání nemusí působit okamžitě,
- *kvalita přednášejícího, metody a tématu* – tato myšlenka zazněla v argumentech manažerů také velice často a dává za pravdu myšlence, že pro manažery je velmi důležitá osoba vyučujícího a hladina jeho odborných znalostí ve vzdělávané oblasti, to

se dá označit za specifikum práce v České republice, kdy podřízení respektují manažera nejen pro jeho manažerské schopnosti, ale především pro jeho vysoký stupeň odbornosti v dané oblasti,

- *interakce a zpětná vazba* – manažeři uváděli, že vysokou vypovídající hodnotu má pro ně také stupeň interakce účastníků, jejich aktivního zapojení, formu komunikace a okamžité zpětné vazby výkon pracovníků během programu,
- *nové poznatky, pohledy a informace o současném dění* – tento faktor poukazuje na nové trendy a výrazně změny v podnikatelském prostředí a především nutnost znalosti aktuálního dění a správného postupu řešení vzniklých problémů s novou jiskrou a úhlu pohledu řešení takto vzniklých situací,
- *alternativní náklady* – pro několik manažerů je také důležitá fakt, aby přínosy vzdělávacího programu byly vyšší než jejich náklady obětované příležitostí (Folwarczná, 2010).

Model a přístup vyhodnocování vzdělávacích aktivit

Je velice důležité, při hodnocení vzdělávacích aktivit vybrat správný model pro vyhodnocení rozvojových aktivit. Modely jsou tvořeny několika následnými kroky či stupni. U každého jednotlivého stupně jsou použity různé metody a postupy. Při realizaci vyhodnocení rozvojových aktivit je důležité použít následující postup:

1. *určení kritérií vyhodnocování* - jsou nasměrována na to, čeho a především co chceme pomocí vyhodnocení rozvojových aktivit zjistit,
2. *výběr vhodného modulu vyhodnocení* – je odvozen od typu vzdělávací akce, jejího cíle, délky trvání a rozsahu vzdělávací akce, dále od zkušeností s aplikací modelů, kterou mají jednotliví lektori nebo vedoucí, a vzájemnou dohodou mezi vedoucími a lektory,
3. *výběr a aplikace konkrétních metod pro jednotlivé kroky či stupně aplikovaného modelu* – jsou ovlivněny předcházejícími faktory (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Úrovně vyhodnocování

U čtyř úrovněového modelu, který je uváděn jako aplikační, je velice důležité si uvědomit, že vzdělávání vyvolává reakce vedoucí k učení, získávání nových znalostí a dovedností a ke změně pracovních návyků.

Úroveň I. Reakce

V této první úrovni se zkoumá, jakým způsobem účastníci školení na toto školení reagují. Na základě těchto poznatků se zkoumá spokojenost bezprostředního zákazníka. Je možno použít následující kroky pro hodnocení reakcí:

- musíme určit, co chceme vyhodnocením zjistit,
- vytvořte formulář, který bude kvantifikovat reakce jednotlivých účastníků,
- podněcovat účastníky, aby předkládali své návrhy a připomínky k průběhu školení,
- zajistěte, abyste získali odpověď od všech účastníků školení,
- je nutné vytvořit standardy, na základě kterých dochází k posouzení reakce účastníků a učinění patřičných kroků k dosažení těchto standardů.

Ve výzkumu bylo zjištěno, že existuje relativně malá korelace mezi reakcemi vzdělávajících osob a ukazateli vzdělávání nebo následnými ukazateli změněného chování, navzdory tomu společnosti stále ještě touží tyto informace získávat a vyhodnocovat.

Úroveň II. Hodnocení poznatků

V tomto stupni hodnocení se získávají důležité informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Je velice důležité zjistit, jaké množství znalostí, dovedností si účastníci osvojili nebo zlepšili a do jaké míry se změnily jejich názory v pozitivním a žádoucím směru. Je vhodné využít například testů, které jsou uskutečněny před a po skončení rozvojového programu.

Úroveň III. Hodnocení chování

Na tomto stupni se hodnotí, jakým způsobem se změnilo chování pracovníků na pracovišti po absolvování kurzu. Zkoumá se, v jaké míře absolventi kurzu uplatňují získané znalosti a dovednosti při výkonu své práce. Účastníci by měli dostat určitý časový prostor, aby byli schopni své chování během vykonávání pracovní činnosti změnit.

Úroveň IV. Hodnocení výsledků

Jedná se o poslední stupeň hodnocení a poskytuje základnu pro posouzení efektivnosti školících aktivit z hlediska jejich nákladů. Hlavním cílem je určit přidanou hodnotu programů vzdělávání a rozvoje – jakým způsobem přispěly k zvýšení výkonu organizace v porovnání s její předchozí úrovní. Hodnocení musí být provedeno na základě údajů zkoumaných před a

po absolvování kurzu, jako jsou například přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, snížení počtů zranění nebo zvýšení spokojenosti zákazníků (Armstrong, 2007).

2.7 Metody vzdělávání

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.6.3 součástí realizace rozvojových a vzdělávacích aktivit je vybrat správnou formu a metodu. Výběr správné metody vzdělávání je tedy velice významnou činností práce personálního útvaru. Bartoňková (2010, s. 150) uvádí, že „*metoda je zjednodušeně řečeno postup k určitému cíli, je spojena s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek.*“

Na světě není dosud existující návod, podle kterého by bylo možno jednoznačně určit nejvhodnější a nejúčinnější metodu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Individuální potřeby jednotlivců a potřeby organizace jsou faktory, které ovlivňují výběr a vhodné použití metody, měly by ale také reagovat na světové trendy technického, technologického a ekonomického vývoje. Výběr vhodné metody je ovlivněn různými faktory, jako například věk a počet účastníků, zaměření podniku. Současné vzdělávací metody by měly podporovat tvořivost, flexibilitu účastníků a měly by také využívat moderní technické podpůrné prostředky (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Metody vzdělávání je možné rozdělit do tří základních skupin:

I. Metody vzdělávání na pracovišti

Šikýř (2012, s. 150) popisuje metody vzdělávání na pracovišti jako „*metody, které se aplikují převážně individuálně na běžném pracovišti zaměstnance během výkonu sjednané práce.*“ Tyto metody bývají často označovány jako metody „*on the job*“.

Instruktaž při výkonu práce

Jedná se o základní způsob zacvičení nového nebo méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený nadřízený pracovník provede pracovní postup. Při plnění svých vlastních pracovních povinností si nový pracovník napodobováním a pozorováním osvojí tento pracovní postup, znalosti a dovednosti. Pomocí této metody je možné provést rychlý zácvik

pracovníka a případný vznik intenzivnější vazby mezi vzdělávaným a zkušeným školitelem. Většinou se však jedná pouze o krátkodobé nebo jednorázové působení.

Counselling

Relativně nová metoda. V podstatě jde o vzájemné konzultování, ovlivňování vzdělávaného pracovníka a jeho nadřízeného. Tato metoda je chápána jako vzájemná oboustranná spolupráce mezi oběma účastníky, kdy vzdělávaný pracovník přináší do vztahu svou aktivitu, iniciativou. Dochází k zpětné vazbě účastníka, která poskytuje podněty a náměty pro obohacení stylu vedení nadřízeného pracovníka. Určitou nevýhodou této metody může být její relativně vyšší časová náročnost (Koubek, 2011).

Koučink

V porovnání s instruktáží je koučink dlouhodobější instruování a působení na vzdělávajícího ze strany zkušenějšího školitele a vyžaduje také jistou míru spoluodpovědnosti a motivace koučovaného. Proto je koučování velice individuální a je odvozené od jednotlivých aktérů školení. Pro úspěch koučování musí být navázána důvěra, vůle ke spolupráci a orientace v procesu koučování mezi oběma aktéry procesu. Kouč neučí školeného přímo, ale spíše se mu snaží pomáhat učit se a výsledkem je stabilita jako schopnost rovnováhy dosahovat mechanismů, pomocí kterých budou generovány budoucí řešení, dohody a rozhodnutí (Plamínek, 2010).

Mentoring

Používání speciálně vybraných školených jedinců, kteří vedou pracovníka a poskytují mu pragmatické rady je proces zvaný mentoring. Mentoring je v porovnání s koučováním metoda pomáhání lidem při učení, které je relativně direktivním nástrojem, pomocí kterého dochází ke zvyšování schopností lidí. Výhodou je, že se jedná o vzdělávání během vykonávání práce, a tedy tím nejlepším možným způsobem osvojování si reálných dovedností a znalostí. Mentoring se tak vyznačuje tím, že vzdělaný pracovník předává vzdělávanému své znalosti a dovednosti (Armstrong, 2007).

Asistování

Hlavním znakem této oblíbené a velice užívané metody je, že ke zkušenému zaměstnanci je přidělen vzdělávaný pracovník. Tento asistent pomáhá zkušenějšímu zaměstnanci při plnění jeho úkolů a během této výpomoci se od něj soustavně učí všem jeho

pracovním dovednostem a schopnostem. Asistent získává časem více jistoty ve vykonávání pracovních činností, větší míru samostatnosti a postupem času je schopen vykonávat přidělené úkoly zcela sám. Tato metoda klade důraz na praktickou stránku vzdělávání, je určena jak dělnickým, tak i vedoucí pozice a je dlouhodobějšího charakteru. Určitým rizikem je možnost osvojení si špatných návyků pracovních postupu souvisejících se zvolením špatného školitele.

Pověření úkolem

Pověření úkolem je rozšíření případně finální fáze metody asistování. Účelem metody je pověřit vzdělávaného zaměstnance splněním samostatného konkrétního úkolu, tak aby došlo k ověření získaných dovedností a znalostí. Práce podřízeného je monitorována a hodnocena vzdělanějším pracovníkem. Pomocí této metody je zaměstnanec veden k samostatnému rozhodování a řešení konkrétních pracovních situací, kde si prověří své získané znalosti a dovednosti. Nadřízený zaměstnanec si tak ověřuje, zda podřízený správně pochopil a vstřebal veškeré informace, které mu předal (Koubek, 2011).

Rotace práce

Tato metoda spočívá v rotaci pracovních úkolů a pracovních míst. Zaměstnanci jsou dočasně přemísťováni v rámci společnosti na jiná pracovní místa, kde musí řešit jiné a odlišné koly, než na které jsou zvyklí. Pohyb zaměstnanců ve stejné úrovni řízení na pracovišti se nazývá horizontální rotace. Vertikální rotace představuje změnu pracovního místa pro zaměstnance na jiný stupeň řízení. Při aplikaci této metody dochází k soustavnému rozšiřování pracovních znalostí a dovedností školených pracovníků. Nevýhodou může být častá rotace pracovníků, kde se zvyšuje šance selhání jednotlivých pracovníků při plnění úkolů a s tím související ztráty sebedůvěry pracovníků (Dvořáková, 2007).

Pracovní porady

Tato metoda je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů, jedná se o neformální metodu vzdělávání. Cílem porad je podpora, podněcování a sjednocování názorů zaměstnanců o dalším směru fungování organizace. Porady jsou svolávány vedoucími pracovníky s účelem zefektivnit pracovní proces. Porady tedy vedou k větší informovanosti podřízených pracovníků, se smyslem jejich větší informovanosti a zapojení do procesů společnosti (Mikuláščík, 2010).

II. Metody vzdělávání mimo pracoviště

Šikýř (2012, s. 150) popisuje metody vzdělávání mimo pracoviště jako „*metody, které se aplikují převážně hromadně mimo běžné pracoviště zaměstnanců v organizaci nebo mimo organizaci.*“ Tyto metody bývají často označovány jako metody „*off the job*“. Na rozdíl od první skupiny metod vzdělávání (s výjimkou pracovních porad) jsou tyto metody spíše kolektivního charakteru.

Přednášky / Instrukáže

Tato metoda je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických dovedností a znalostí účastníkům. Nenáročnost na vybavení a rychlost přenosu informací od školitele k vzdělávanému je hlavní výhodou přednášky. Nevýhodou je naopak to, že posluchači jsou spíše pasivními účastníky a tok informací je jednostranný. Důležité je využívat moderních technologií, které můžou být lektorovi pomůckou při udržení pozornosti účastníků přednášky.

Seminář

Seminář překonává nedostatky přednášky. Účastníci se během semináře aktivně zapojují do diskuze a přispívají k průběhu svými postřehy. Je to znovu metoda, jejímž účelem je spíše zprostředkování znalostí. V průběhu diskuze účastníci předkládají své nápady a řešení problémů a jsou stimulováni k aktivitě. Důležitým faktorem je organizační připravenost lektora a vhodné moderování semináře, aby došlo k zabránění přílišnému vstupování sebevědomějších účastníků školení (Koubek, 2011).

Outdoor learning

Metoda, která se zaměřuje na učení hrou nebo pohybovými aktivitami. Probíhá pomocí nejrůznějších forem pohybových aktivit – například turistiky po horách, kanoistiky a různých forem her. Smyslem outdoorových aktivit je působení účastníku v týmech, kde musejí pod tlakem provádět pohybové aktivity, o kterých dopředu nic nevědí. Tyto aktivity jsou vykonávány za účelem testování určitých podnětů nebo výzev, s nimiž se pracovníci musejí potkávat na pracovišti, ale jejich neznámá povaha způsobuje, že se mohou více poučit o tom, jak fungují ve stresových situacích jako lídři nebo členové týmu. Manažeři se tak učí vést lidi v netradičních situacích, které za normálních okolností na pracovišti nenastanou.

Důležitá je účast moderátora, který pomáhá účastníkům, aby se v kolektivu nebo každý samostatně poučili z prožitých zážitků.

Hraní rolí

Smyslem této metody je pomocí vymyšlené role nebo postavy zapojit účastníky, kteří jsou tak nuceni předvádět nějakou situaci. Většinou se jedná o situaci, kdy se projevuje vzájemné působení mezi dvěma lidmi nebo uvnitř týmu. Hraní rolí může mít dvě formy, buď je situace připravena a účastníci dostanou stručný popis svých rolí nebo může hraní rolí vyplynout z případové studie, kdy školitel vyzve účastníky, aby zkusili řešit případovou studii tak, že budou hrát role osob uváděných v případové studii. Metoda hraní rolí se využívá, aby si účastníci osvojili chování při jednání tváří v tvář, výběrových pohovorech nebo vedení porady. Je velice prospěšná pro zaměstnance, neboť ukazuje chování lidí v situacích, které nejsou v pracovním poměru zase tolik obvyklé.

Simulace

Tato metoda je kombinací případové studie a hraní rolí, takovým způsobem, aby mohlo dojít v podmínkách školícího místa k nastolení co nejvyšší míry realismu. Smyslem je přenést získané vědomosti z těchto metod do pracovního chování zaměstnanců, a to tak, že se ve školící místnosti napodobí a předvedou situace, které se svou konstrukcí nejvíce blíží reálným situacím na pracovišti. Účastníci tak mohou své získané zkušenosti předvést v téměř autentických podmínkách, které nastávají v běžném každodenním pracovním procesu (Armstrong, 2007).

Brainstorming

Jednou z dalších možností případové studie je brainstorming, který funguje na principu řešení problémů ve skupinách. Cílem účastníků je vytvořit co nejvyšší počet možných řešení zkoumaného problému. Návrhy a doporučení řešení jsou podávány ústně nebo písemně a každý účastník by se měl zapojit a přispět svým podílem ke konečnému řešení. Důležité je podporovat všechny návrhy a je přísně zakázána kritika. Ve finální diskuzi je vybrán optimální návrh nebo kombinace více návrhů řešení pro aplikaci. Hlavní výhodou této metody je přínos nových neotřelých nápadů a alternativních návrhů řešení podnikových problémů. Během brainstormingu dochází především k rozvoji kreativního myšlení jednotlivců (Koubek, 2007).

III. Kombinované metody vzdělávání

Jde o kombinaci, kdy jsou metody využívány na pracovišti nebo však může docházet k jejich aplikaci také mimo pracoviště.

E-learning

Za současný trend ve vzdělávání zaměstnanců lze jistě považovat elektronické vzdělávání, které získává stále dominantnější postavení v rozvoji pracovníků. Tato metoda doplňuje a rozšiřuje učení tváří v tvář. Díky tomuto jevu je elektronické vzdělávání bráno jako nový směr vzdělávání. Pro některé nadřízené pracovníky je však elektronické vzdělávání nepřijatelné, protože toto vzdělávání probíhá v alternativním prostředí a neprobíhá vždy za účasti lektora. Mezi výhody elektronického vzdělávání se řadí možnost naplnění bezbariérového přístupu a vzdělávat v krátkém časovém horizontu větší počet lidí najednou (Hroník, 2007).

Výuka založená na využití techniky

Jeden z nemodernějších trendů v oblasti vzdělávání, který se vyvíjí nejrychlejším způsobem. Patří zde především prezentace na počítači, interaktivní video a multimediální vzdělávání. Informace jsou účastníkům školení poskytovány prostřednictvím audio, video a výpočetní techniky. Někdy bývá přítomen také lektor, který doplňuje školení svými znalostmi a obsluhou techniky. V poslední době jsou populární videokonference, kdy dochází ke vzdělávání více účastníků najednou.

3. Charakteristika vybrané organizace

V diplomové práci bude zkoumána organizace OZO Ostrava s.r.o., která sídlí ve městě Ostrava. Tato firma byla zvolena z důvodu relativně blízké vzdálenosti od bydliště autora práce a vstřícnému přístupu zaměstnanců OZO Ostrava s.r.o., kterými byly poskytnuty všechny potřebné informace k vyhotovení diplomové práce.

Zdroje čerpaných informací:

- osobní rozhovor s personalistkou společnosti,
- interní podnikové materiály,
- internetové stránky společnosti,
- konzultace s dalšími zaměstnanci společnosti, získání jejich postřehů, znalostí a zkušeností.

3.1 Profil OZO Ostrava s.r.o.

Internetové stránky společnosti (2014) uvádějí, že společnost OZO Ostrava s.r.o. vznikla z bývalé rozpočtové organizace TAZSMO Ostrava a její dlouhá historie sahá až do roku 1949. V 90. letech byla rozpočtová organizace pro nakládání s domovním odpadem transformována na organizaci příspěvkovou a posléze k 30. 6. 1995 na společnost s ručením omezeným. Zkratka OZO v názvu společnosti znamená *odvoz a zpracování odpadů*.

Společnost v roce 2013 zaměstnávala po přepočteném stavu 301 zaměstnanců. V roce 2011 získala firma ocenění v Anketě společenské odpovědnosti ČR v kategorii nad 250 zaměstnanců a obsadila 2. místo v environmentální soutěži Ekologicky zodpovědný kraj 2011 v kategorii Podnikatel roku 2011 z hlediska vztahu k životnímu prostředí v Moravskoslezském kraji.

Základní údaje o společnosti:

Obchodní firma:	<i>OZO Ostrava s.r.o.,</i>
IČ:	<i>62300920,</i>
Sídlo:	<i>Ostrava, Frýdecká 680/444, PSČ 719 00,</i>
Právní forma:	<i>Společnost s ručením omezeným,</i>

Základní kapitál:

409 206 000,- Kč.

Logo společnosti:



Předmět podnikání

OZO Ostrava s.r.o. uvádí na svých internetových stránkách (2014) popis předmětu svého podnikání. Základní činností OZO Ostrava s.r.o. je především poskytování komplexních služeb v oblasti nakládání s odpady. Jedná se o sběr, třídění a odstraňování komunálních odpadů z měst a obcí. Svozovou oblast společnosti OZO Ostrava tvoří město Ostrava a dalších 34 menších měst a obcí v regionu. Sběr, svoz, třídění, využívání a odstraňování průmyslových, nebezpečných a živnostenských odpadů. Pro nakládání s tímto odpadem slouží vlastní sklad, který je také určen pro příjem nebezpečného odpadu z mimořádných událostí, které jsou likvidovány na území města Ostravy Hasičským záchranným sborem Moravskoslezského kraje a Centra tísňového volání. Dále také výroba náhradního paliva pro cementárny z odpadů, třídění a lisování plastů, jímání bioplynu, výroba elektřiny a ekologická výchova.

Vzdělávání veřejnosti

Společnost OZO Ostrava s.r.o. se kromě předmětu svého podnikání věnuje také rozvojovým aktivitám pro širokou veřejnost ze své svozové oblasti, tedy města Ostravy a dalších 34 menších měst a obcí v regionu. Internetové stránky společnosti (2014) uvádí, že svou nezastupitelnou roli mezi aktivitami společnosti má environmentální výchova, vzdělávání a osvěta široké veřejnosti. Výchovu a osvětu v oblasti správného nakládání s odpady zajišťuje již přes deset let Centrum odpadové výchovy, kterým každoročně projde přes 7 tisíc dětí a mladých lidí.

Společnost nabízí školám ve svozové oblasti několik školících pořadů přizpůsobených věku návštěvníků, pro další obyvatele svozové oblasti organizuje osvětové kampaně a dny otevřených dveří, které jsou vhodné pro jednotlivce i pro celé rodiny. Velmi úspěšným počinem na poli výchovy ke správnému nakládání s odpady byla v roce 2012 - 2013 distribuce 130 tisíc sad tašek na separaci odpadu do všech ostravských domácností. Tato

aktivita společnosti je veřejnosti velice pozitivně vnímaná a společnost zaznamenává velkou poptávku po těchto vzdělávacích akcích pro veřejnost.

3.2 Organizační struktura OZO Ostrava s.r.o.

Organizační struktura společnosti OZO Ostrava s.r.o. byla ke dni 11. února 2014 tvořena valnou hromadou, která je tvořena radou města Ostravy a jednatelem společnosti Ing. Karlem Beldou. Prokuristou společnosti je Ing. Petr Bielan. Jediným společníkem společnosti OZO Ostrava s.r.o. je statutární město Ostrava. Dalším orgánem společnosti je dozorčí rada, jejíž členové jsou:

- Dalibor Gříšek - předseda dozorčí rady,
- vznik funkce 20. ledna 2011,
- Ing. Zuzana Kučerová, Ph.D. - místopředseda dozorčí rady,
- Vladimír Marek - člen dozorčí rady,
- Monika Schromová - člen dozorčí rady,
- Ing. František Kolařík - člen dozorčí rady.

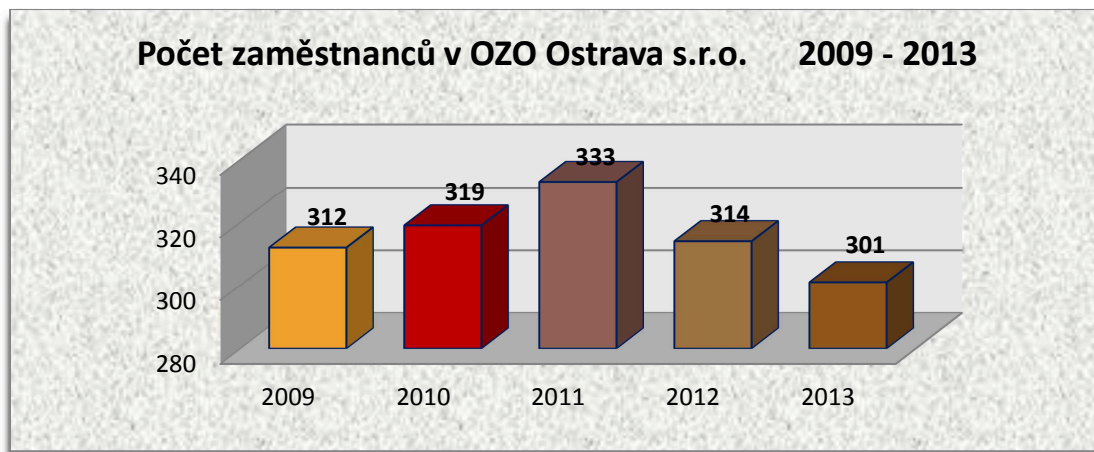
Společnost se dále dělí na ekonomický úsek, technický úsek, 8 správních útvarů a 8 provozoven. Grafické znázornění organizačního schématu je uvedeno v příloze č. 3.

3.3 Zaměstnanecká struktura OZO Ostrava s.r.o.

Z osobního rozhovoru s paní personalistkou OZO Ostrava s.r.o. bylo zjištěno, že v roce 2013 společnost zaměstnávala celkem **301** zaměstnanců. Tento celkový stav zaměstnanců je uveden v přepočteném stavu, který se liší od fyzického stavu zaměstnanců. Internetové stránky MPSV (2014) uvádí, že do přepočteného stavu zaměstnanců se započítávají pouze zaměstnanci v pracovním poměru a má zachytit stav, kdy zaměstnavatel zaměstnává některé zaměstnance na nižší než stanovený týdenní pracovní úvazek. V takové situaci se počet pracovníků v jednotlivých dnech měsíce ve fyzických osobách přepočítává na počet pracovníků s plným pracovním úvazkem a takto získaný součet se dělí počtem kalendářních dnů sledovaného období. Zákonná úprava průměrného ročního přepočteného stavu zaměstnanců je uvedena v §15 vyhlášky č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 436/2004 Sb., o zaměstnanosti. V porovnání s obdobím v letech 2009 - 2012 počet

zaměstnanců mírně klesl, ale stále je relativně konstantní, z čehož lze usoudit, že OZO Ostrava s.r.o. je poměrně stabilním poskytovatelem práce.

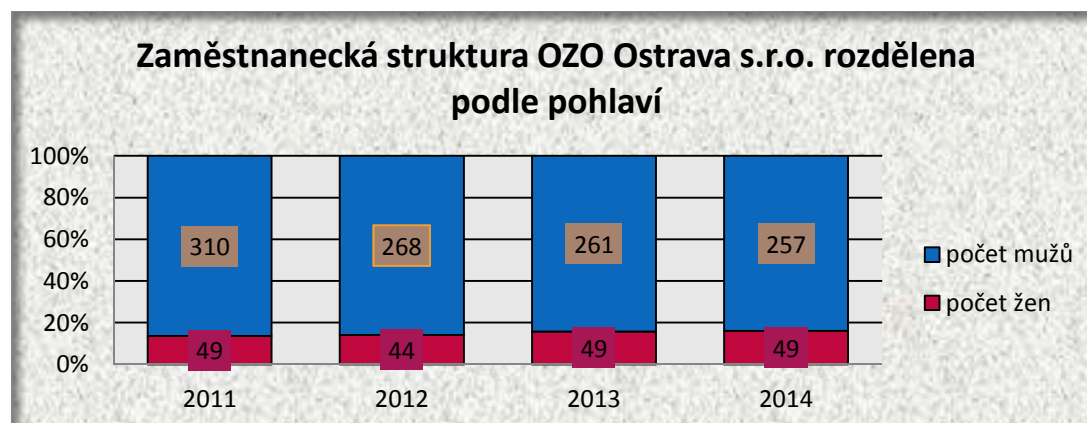
Graf 3.1 Počet zaměstnanců OZO Ostrava s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový počet zaměstnanců organizace je tvořen převážně mužskou populací. Rozdělení populace se příliš nemění a v posledním sledovaném období v roce 2014 dosáhl počet mužské populace **83,98%** z celkového počtu zaměstnanců společnosti. Tento jev lze přisoudit především vysoké fyzické náročnosti při výkonu této profese. Společnost je tedy možno označit, jako spíše vhodného zaměstnavatele pro mužskou populaci a to v kontrastu k celorepublikovému trendu, kdy se vyskytuje celkově více ženské populace. Stav zaměstnanců jsou uvedeny k 31. prosinci zkoumaného roku, poslední stav je uveden k 31. lednu 2014 a tyto údaje jsou ve fyzickém stavu zaměstnanců.

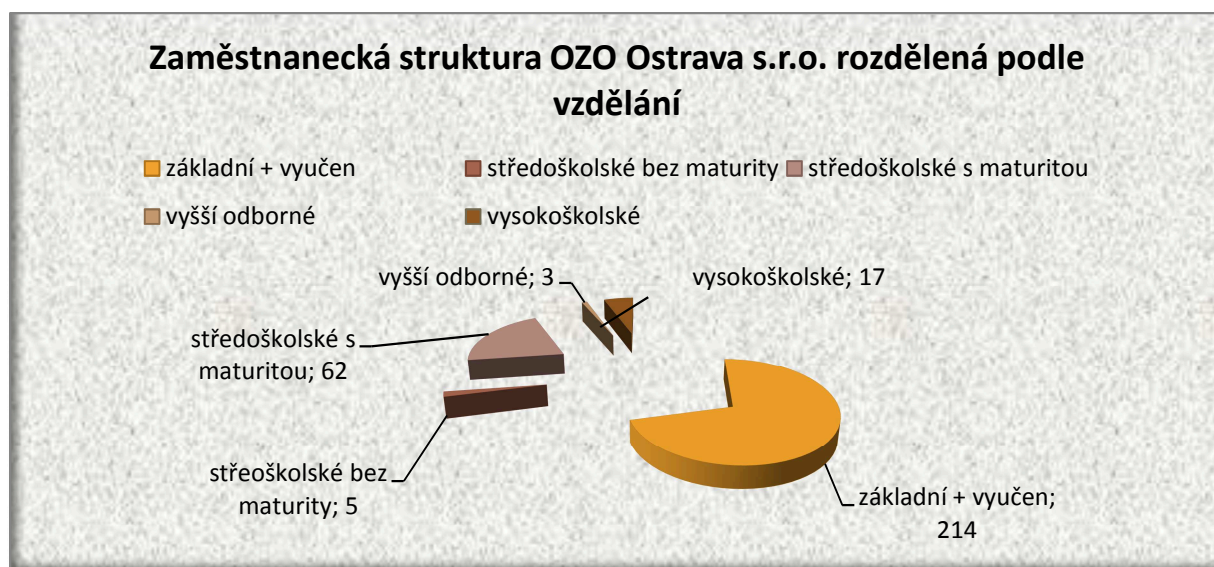
Graf 3.2 Struktura zaměstnanců podle pohlaví v období 2011 – 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Jedním z dalších demografických ukazatelů je rozdělení zaměstnanců společnosti OZO Ostrava s.r.o. podle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejpočetnější skupina je tvořena zaměstnanci, kteří dosáhli základního vzdělání plus vyučení zaměstnanci. Takto vzdělání zaměstnanci tvoří celkem **71,1 %** všech zaměstnanců organizace. Tento fakt je relativně příznivý pro možnost realizace vzdělávání, protože je zde vidět velký prostor pro potencionální růst vzdělání zaměstnanců. Na druhou stranu je zde vysoké riziko snížené motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří dosáhli středoškolského vzdělání zakončeného maturitní zkouškou. Takto vzdělání zaměstnanci tvoří **20,6 %** z celkového počtu zaměstnanců (viz Graf 3.2). Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti OZO Ostrava s.r.o. k 31. lednu 2014 byl 44,1 let.

Graf 3.3 Zaměstnanecská struktura společnosti rozdělena podle vzdělání zaměstnanců




Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Náklady spojené se vzděláváním

Nedílnou součástí každé rozvojové a vzdělávací akce jsou náklady, které jsou potřeba na tyto aktivity vynaložit. Společnost si je vědoma důležitosti investice do vzdělávání svých zaměstnanců, a proto v roce 2013 vynaložila náklady na vzdělávání svých zaměstnanců ve výši **265 305,- Kč**. V porovnání s obdobím v letech 2011 – 2012 došlo k mírnému poklesu takto vynaložených nákladů společnosti. Tento jev je spojen s poklesem zaměstnanců společnosti ve zkoumaném období, nikoliv snížením zájmu společnosti o vzdělávání. (viz Tab. 3.1) Veškeré náklady společnosti související se vzděláváním a rozvojem jsou hrazeny z rozpočtu společnosti. Společnost nevyužívá k hrazení vzdělávacích aktivit žádné dotace.

Tab. 3.1 Náklady společnosti na vzdělávání v letech 2011 - 2013

	2011	2012	2013
Náklady na vzdělávání	272 677,- Kč	276 645,- Kč	265 305,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5 Strategie společnosti

Při promýšlení strategických záměrů svého podnikání musí společnost zvažovat různé otázky, jako např.: „*Kdo jsme? Jakým směrem chceme jít?*“ Z tohoto důvodu by měla každá společnost, která chce být úspěšná mít určené své základní hodnoty, vizi a poslání. Důležitým faktorem je, aby na tyto otázky a z nich vyplývající strategické faktory uměl odpovědět každý zaměstnanec společnosti, ztotožnil se s nimi a především je přijal za své.

Zaměstnanecký bulletin společnosti OZO Ostrava s.r.o. (2013) uvádí vizi, poslání, firemní hodnoty a strategické cíle společnosti.

Vize společnosti

„Chceme být lídrem v oblasti nakládání s odpady, aplikovat špičkové a efektivní metody svozu, zpracování a využívání odpadu.“

Poslání společnosti

„Poskytujeme všestrannou službu občanům města Ostravy, regionu a podnikatelské sféře v oblasti nakládání s odpady.“

Firemní hodnoty:

- *Věrný zákazník* – společnost předvídá potřeby svých zákazníků, má před klienty náskok, jedná vstřícně, srozumitelně, korektně, je plná síly a plní své závazky klientům.
- *Čistá budoucnost* – OZO Ostrava s.r.o. ví co s odpady, v odpadu spatřuje materiál pro další zpracování, používá vyspělou techniku, technologie, postupy a je profesionálním zlepšovatelem životního prostředí.

- *Společenská zodpovědnost* – organizace vyznává slušné chování, úctu ve všech firemních vztazích, podporuje místní společenské aktivity, je aktivním účastníkem environmentálního rozvoje regionu, vzdělává veřejnost a je nedílnou součástí povědomí Ostravanů.

Hlavní dlouhodobé strategické cíle společnosti:

- společnost chce udržet svou pozici na trhu v oblasti komunálních, průmyslových a živnostenských odpadů,
- nezvyšovat ceny za svoz, sběr a likvidování směsných komunálních odpadů,
- pokračovat v rozšiřování separovaného sběru, dále v rámci této aktivity realizovat projekt tašky na separaci v každé domácnosti v Ostravě a okolí,
- rozšiřovat placenou službu sběru trávy a listí prostřednictvím bio nádob, na základě poptávky a požadavků občanů,
- připravit projekt nové linky na třídění plastů,
- pokračovat v realizaci koncepce sběrných dvorů ve městě Ostravě s cílem dále zkvalitňovat tuto službu zákazníkům,
- navázat na nákupy vybraných druhů materiálů prostřednictvím elektronických aukcí.

3.6 Proces vzdělávání společnosti

Vzdělávací proces se řídí dle směrnice vzdělávání (2013) která uvádí, že pracovníci na jednotlivých pracovních pozicích jsou vzdělávání a školení za účelem prohlubování odborných znalostí či zvyšování kvalifikace podle jejich potřeb odvozených ze strategických záměrů společnosti. Systém vzdělávání je založen na využití kompetenčního modelu, výstupu realizace ročních řízených pohovorů a zákonnou legislativou pro jednotlivé pozice.

Kompetenční modely jsou rozpracovány pro jednotlivé typové pozice ve společnosti. Na základě tohoto modelu je stanoven plán rozvoje pro jednotlivé pozice a požadavky na to, co by měl pracovník společnosti na dané pozici umět. Řízené pohovory realizují vedoucí pracovníci jednotlivých provozoven. Takto řízený pohovor probíhá jednou za rok a jeho výstupem je vyplnění hodnotícího formuláře vedoucím pracovníkem. Hodnotící formulář obsahuje také náměty a požadavky zaměstnanců. Společnost si je vědoma, že pokud chce i nadále zůstat lídrem na trhu nakládání s odpady musí se nadále věnovat rozvoji a vzdělávání lidského potenciálu.

4. Analýza současného systému vzdělávání v organizaci


Existuje mnoho problémů souvisejících se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v organizaci, jedním z nejzávažnějších však je motivovat pracovníky, aby přijali za své přesvědčení, že energie a doba věnována této činnosti není zbytečná. Investování do osobního rozvoje je především pro jejich dobro, neboť dochází ke zvyšování hlavně jejich znalostí a dovedností, které jsou potřeba k profesnímu růstu jednotlivce a zvyšují tak jeho hodnotu na trhu práce. Důležité je také seznámit pracovníky s návratností investice do vzdělání, která se neprojevuje okamžitým přínosem, ale může to určitý čas trvat. V této kapitole bude rozebrán současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti OZO Ostrava s.r.o. a bude rozebráno dotazníkové šetření, které bylo ve společnosti provedeno.

4.1 Analýza oblasti školení OZO Ostrava s.r.o.

I. Odborná krátkodobá školení

Zaměstnanci se účastní těchto školení na základě rozhodnutí vedoucího pracovníka společnosti - ředitele, náměstka nebo vedoucího provozovny, na základě výstupu z řízených pohovorů. Odborná školení jsou realizována interně nebo externí společností. Společnost OZO Ostrava s.r.o. však v současné době preferuje školení realizována interně, při kterých jsou zaměstnanci školeni lektory seznámenými se specifickými podmínkami této profese. Externími společnostmi jsou realizována pouze školení, která jsou odborná, specifická a společnost pro ně nemá dostatečně kvalifikované pracovníky. Interních školení se mohou účastnit také zaměstnanci na základě vlastního zájmu, pokud jim to je umožněno kapacitními možnostmi daného školení. V Tab. 4.1 jsou vypsána jednotlivá odborná školení, které absolvovali zaměstnanci společnosti v roce 2013. Dále je uveden termín školení a počet účastníků, kteří se školení zúčastnili

Tab. 4.1 realizované odborné školení v roce 2013

Téma školení	2013	
	termín školení	počet zúčastněných zaměstnanců
		
Novela DPH rok 2013	7. 1. 2013	1
Změny ve mzdové účtárně	23. 1. 2013	1
Emise - poplatky 2013	24. 1. 2013	1
Velká novela stavebního zákona	5. 2. 2013	2

Katastr nemovitostí	12. 2. 2014	3
Kurz pro revizní techniky elektronářadí	27. 2. 2013	1
Etiketa v zaměstnání	5. 3. 2013	1
PR CAMO-odborný seminář pro tiskové mluvčí	21. - 23. 3. 2013	1
Pracovněprávní aktuality prac. lékařská služba	25. 3. 2013	1
Praktické uplatňování DPH v roce 2013	7. 3. 2013	2
Aktuální otázky řízení kompostáren	23. 4. 2013	1
Cestovní náhrady	29. 3. 2013	2
Zpětný odběr	16. 4. 2013	1
Exekuce na mzdu zaměstnance v roce 2013	23. 4. 2013	1
Školení dle vyhl. 50/1978 Sb. - elektro	22. - 23. 4. 2013	1
Úřední písemnosti se zaměřením na ČJ	17. 6. 2013	2
DPH v praktických příkladech	16. 9. 2013	1
Pokladna, pokladní doklady v roce 2013	18. 9. 2013	1
Umění jednat s lidmi	24. 10. 2013	1
14. mezinárodní konference Ostrava	2. 10. 2013	1
Občanský zákoník pro neprávnický - podnikatele	18. 9. 2013	1
Uplatňování DPH v roce 2013, změny v 2014	23. 10. 2013	1
Nemovitosti v novém OZ	8. 11. 2013	2
Jednání a spolupráce s problémovými lidmi	21. 11. 2013	1
Hlavní změny euronovely zákona o odpadech	3. 12. 2013	1
Změny ve mzdové a personální oblasti od 1. 1. 2014	19. 12. 2013	1
Plnění povinného podílu za rok 2013	13. 12. 2013	1

Zdroj: Upraveno z interních materiálů společnosti

Celkem se v roce 2013 zúčastnilo odborných školení **34** zaměstnanců společnosti, což je přibližně **10%** z celkového počtu zaměstnanců. Jednotlivec může absolvovat více odborných školení, a proto je celkový počet účastníků relativně zkreslený. Z Tab. 4.1 vyplývá, že v roce 2013 společnost OZO Ostrava s.r.o. zajistila svým zaměstnancům **27** odborných školení.

II. Zákonná školení – školení vyplývající z platných předpisů

Praktické zaškolení na pracovišti


Každý nový pracovník nastupující do společnosti se za účelem dalšího bezpečného výkonu práce musí podrobit praktickému zaškolení, které spočívá v zácvičení na dané pracovní pozici pod vedením a dohledem zkušenějšího pracovníka. Během zaškolovacího procesu jsou novému zaměstnanci vysvětleny pracovní postupy, bezpečnostní a požární předpisy. Pracovník je dále seznámen s náplní a požadavky pracovního místa. Výstupem ze vstupního

školení je záznam z praktického zaškolení na pracovišti, za průběh školení je zodpovědný vedoucí pracovník provozovny.

Zákonné školení – právní a ostatní předpisy, vyhrazené technické zařízení a pracovníci vybraných profesí

Školení, jenž musí zaměstnanci společnosti absolvovat na základě obecně platných právních předpisů. Jedná se o školení z právních a ostatních předpisů, technických zařízení, k jejichž obsluze je povinná zvláštní kvalifikace a může ji obsluhovat pouze pracovník s příslušnou odbornou kvalifikací. Dále do této skupiny patří školení pracovníků vybraných profesí, především řidičů. V Tab. 4.2 jsou vypsána jednotlivá zákonná školení, které absolvovali zaměstnanci společnosti v letech 2010 – 2013.

Tab. 4.2 realizované zákonné školení v letech 2010 - 2013

Zákonná školení v letech 2010 – 2013				
	počet zúčastněných zaměstnanců			
	2010	2011	2012	2013
typ školení				
3A - Zdvihačí a manipulační technika	38	31	34	37
3G - Elektrická zařízení - vyhl.50/1978 Sb.	1	1	2	1
3I - Tlaková zařízení	1	7		
3M - Školení - jeřábníci, vazači				10
3N - Školení jeřábníků - hydraulická ruka				4
3V - Školení-revize el. zařízení				1
5A - Školení řidičů	69	71	78	85
5B - Školení ADR	5			3
5C - Motorové pily, křovinořezy		4		4
5D - Školení svářečů		7		7
5E - Školení strojníků stavebních strojů	6	15	8	15
5F - Školení řidičů VZV	19	16	20	23
Celkem zúčastněných zaměstnanců	139	152	142	190

Zdroj: Upraveno z interních materiálů společnosti

Ve zkoumaném období v letech 2010 – 2013 se zákonných školení zúčastnilo v průměru **156** zaměstnanců každý rok. Nejvíce zaměstnanců se školení zúčastnilo v roce **2013** a naopak nejméně zaměstnanců v roce **2010**. Tento jev souvisí se zvýšenými nároky a požadavky na odbornou kvalifikaci na jednotlivé pracovní pozice. Z uvedených výsledků je

tedy možné konstatovat, že zákonných školení se účastní více zaměstnanců, což souvisí s povinnostmi danou legislativními předpisy.

4.2 Analýza dotazníkového šetření

4.2.1 Metodika dotazníkového šetření

Pro analýzu současného stavu vzdělávání a rozvoje ve společnosti OZO Ostrava s.r.o. byl zvolen sociologický průzkum metodou dotazníkového šetření. **Dotazník** je soubor písemně zaměřených otázek, jejichž účelem je poznání zcela určitých jevů v určitém souboru osob. Metoda dotazníkového šetření byla zvolena z důvodu získání relativně rychlého a velkého počtu informací o názoru zaměstnanců společnosti na systém vzdělávání ve společnosti OZO Ostrava s.r.o. Před zahájením samotného dotazníkového šetření je doporučeno provést pilotáž na malém vzorku dotazovaných. Na závěr dotazníku je vhodné zúčastněným respondentům poděkovat za spolupráci (Veselá a Kanioková Veselá, 2011).

4.2.2 Charakteristika dotazníkového šetření

Po konzultaci s vedoucím diplomové práce, bylo personalistce společnosti OZO Ostrava s.r.o. dne 24. února 2014 předáno připravené dotazníkové šetření. Před rozdáním dotazníkového šetření byla provedena pilotáž se třemi pracovníky společnosti. Pro jasnější formulaci byly dvě otázky upraveny a jedna otázka byla odstraněna. Následně mi bylo personalistkou umožněno, aby s její spoluprací bylo rozdáno celkem **100** dotazníků, a to napříč celou strukturou společnosti. Dne 14. března 2014 jsem obdržel zpět celkem **74** vyplněných dotazníků. Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit vnímání současného stavu v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanci společnosti za účelem zlepšení a zefektivnění vzdělávacího systému společnosti v budoucnosti.

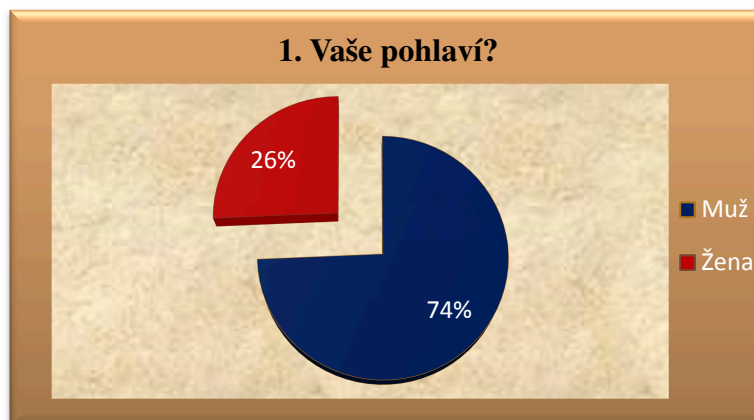
4.2.3 Analýza odpovědí zaměstnanců v dotazníkovém šetření

Prvních pět otázek dotazníkového šetření je zaměřeno především na identifikaci a základní demografické ukazatele dotazovaných zaměstnanců. Pomocí těchto otázek je nastíněna populace zkoumaných respondentů. Následující otázky jsou zaměřeny na zjištění vnímání současného stavu vzdělávání ve společnosti OZO Ostrava s.r.o. jejími zaměstnanci.

Otázka č. 1: Vaše pohlaví?

V první otázce bylo zkoumáno pohlaví respondentů. Jak bylo zmíněno v kapitole o společnosti, tak i v dotazníkovém šetření má větší zastoupení mužská populace. Ze 74 respondentů je celkem 55 mužského pohlaví, což je 74% z celkového počtu zkoumaných zaměstnanců. Tento fakt souvisí s fyzickou náročností dělnické profese.

Graf 4.1 Rozdělení dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: V jaké jste věkové kategorii?

V další otázce byl zkoumán věk dotazovaných zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců je ve věkové skupině 40 - 50 let, a to celkem 35% dotazovaných pracovníků. Následuje skupina zaměstnanců ve věkové kategorii 30 – 40 let, která tvoří 31% dotazovaných respondentů.

Graf 4.2 Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

V další otázce se zaměřujeme na demografický ukazatel, kterým je vzdělání respondentů. Jak je možné vidět v Grafu 4.3, polovina dotazovaných zaměstnanců společnosti dosáhla

základního vzdělání nebo vyučení a to **51%** z celkového počtu dotazovaných. Zde je obrovský potenciál pro rozvoj zaměstnanců a získávání nových znalostí a dovedností. Důležitým faktorem je však motivace zaměstnanců k osobnímu rozvoji. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou, a to **28%**.

Graf 4.3 Vzdělání zaměstnanců

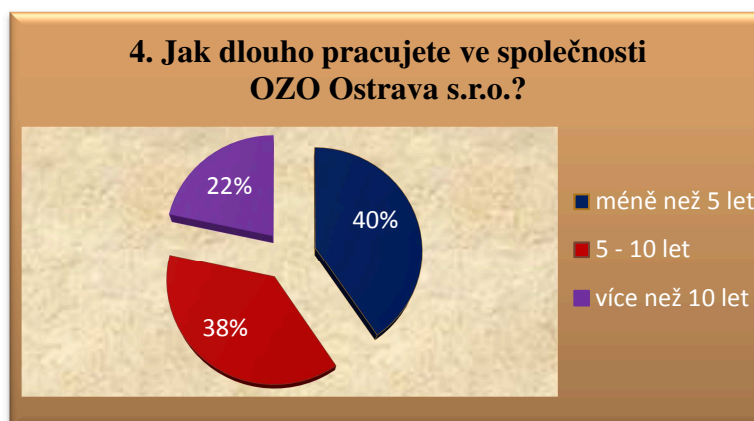


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: *Jak dlouho pracujete ve společnosti OZO Ostrava s.r.o.?*

Následující identifikační otázkou byla délka pracovního poměru dotazovaných ve společnosti. Zde je vidět téměř vyrovnaný stav mezi zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti méně než 5 let a zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti 5 – 10 let. Výsledkem tedy je, že **40%** zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 5 let a **38%** pracovníku pracuje ve společnosti v rozmezí 5 – 10 let.

Graf 4.4 Délka pracovního poměru

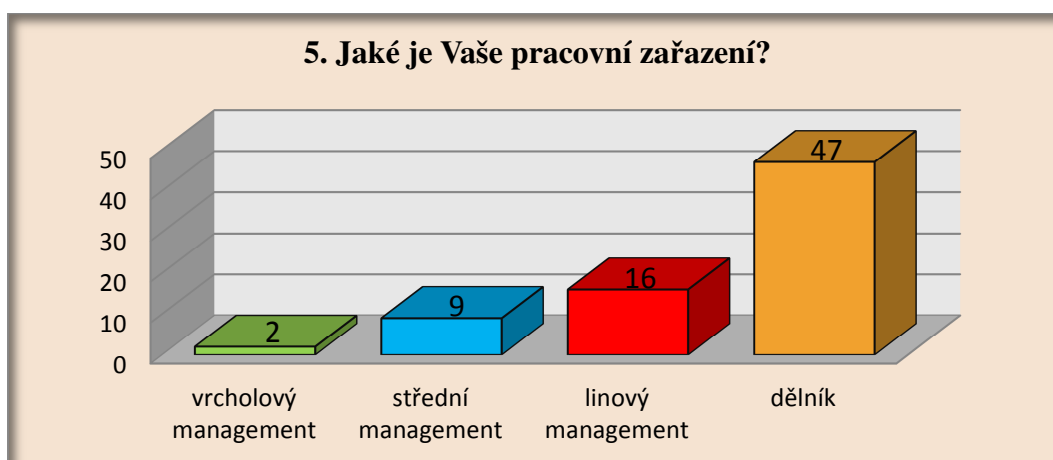


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Poslední identifikační otázkou bylo zjišťováno pracovní zařazení zkoumaných zaměstnanců. Díky paní personalistce OZO Ostrava s.r.o. byly dotazníky rozdány napříč celou zaměstnaneckou strukturou společnosti. Největší zastoupení mají dělníci, kterých se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 47. Dále odpovídali zástupci liniového managementu v počtu 16 pracovníků, zástupci středního managementu v počtu 9 pracovníků a dokonce zástupci vrcholového managementu společnosti, kteří odpověděli dva.

Graf 4.5 Pracovní zařazení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující dvě otázky byly zaměřeny na financování vzdělávacích aktivit v rámci rozvoje jednotlivců ve společnosti a čas, ve kterém vzdělávací a rozvojové akce probíhají. Na obě dvě tyto otázky odpověděli dotazovaní ve všech případech stejně.

Otázka č. 6: Účast na školení, vzdělávacích a rozvojových akcích Vám hraří?

V šesté otázce si pracovníci mohli vybrat ze tří možností hrazení vzdělávacích akcí - firma, spolufinancuji, vše platím sám a 100% všech dotazovaných odpovědělo, že veškeré vzdělávací a rozvojové aktivity hraří zaměstnancům společnost a to v odborném, zákonném i interním školení společnosti. Zaměstnancům tak se vzděláváním ve společnosti nevznikají žádné náklady. Toto je velice pozitivní zjištění, neboť nedochází ke snižování motivace zaměstnanců k rozvoji z důvodu nákladů souvisejících se vzděláváním.

Otázka č. 7: Školení, vzdělávací a rozvojové akce probíhají?

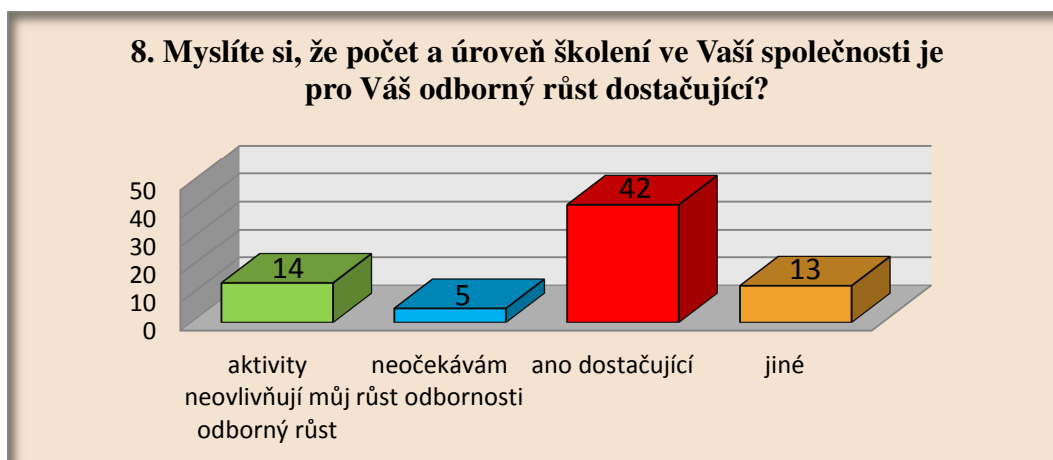
V sedmé otázce zaměstnanci vybírali ze dvou možností času konání školení – v pracovní době a mimo pracovní dobu, opět u odborných, zákonných a interních školení společnosti. Znovu

všech **100%** dotazovaných odpovědělo shodně. Zaměstnanci uvedli, že veškeré vzdělávací aktivity probíhají v pracovní době.

Otázka č. 8: *Myslíte si, že počet a úroveň poskytovaných školení ve Vaší společnosti je pro Váš odborný růst dostačující?*

Pomocí otázky číslo 8. bylo zjišťováno, zda počet a úroveň nabízených školení je podle názoru respondentů pro jejich odborný růst dostačující. Jak lze vysledovat z Grafu 4.6, **42** odpovídajících zaměstnanců si myslí, že současný stav vzdělávání je pro jejich odborný růst dostačující, dále si **14** zaměstnanců myslí, že tyto aktivity jejich odborný růst neovlivňují, **13** zaměstnanců uvedlo jinou odpověď a **5** zaměstnanců od těchto aktivit neočekává odborný růst. Mezi jinými důvody zaměstnanci uvedli například, že počet a úroveň školení je pro jejich odborný růst nedostačující. Z výsledku je tedy patrné, že většina zaměstnanců je s úrovní poskytovaných školení spokojená. Nejedná se ovšem o celou skupinu dotazovaných, a proto by se společnost měla zaměřit také na ty, kteří uvedli, že neočekávají odborný růst nebo jejich odborný růst není těmito aktivitami ovlivněn.

Graf 4.6 Názor zaměstnanců na úroveň vzdělávání

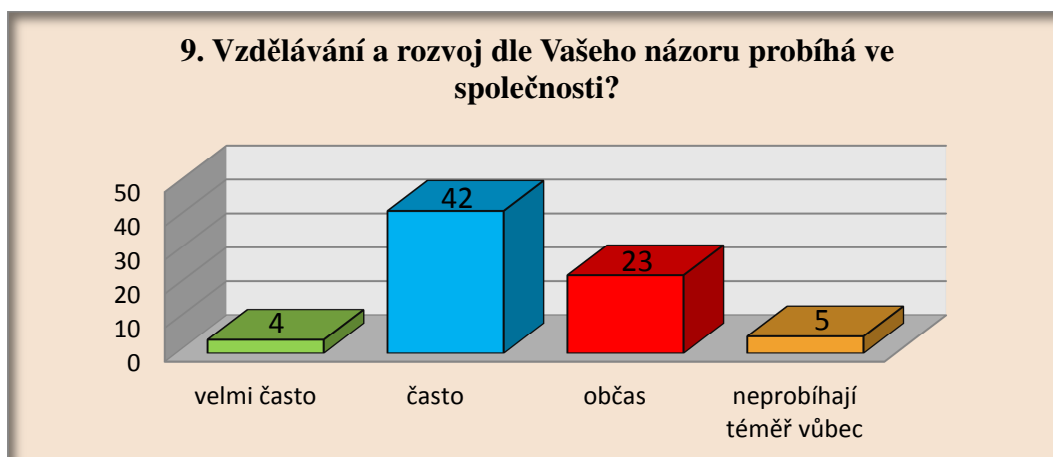


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: *Vzdělávání a rozvoj dle Vašeho názoru probíhá v OZO Ostrava s.r.o.?*

V otázce číslo 9. bylo zjišťováno jak často, dle dotazovaných probíhají rozvojové akce. Stejně jako v otázce číslo 8. odpovědělo **42** zaměstnanců, že vzdělávání probíhá ve společnosti často. Dále **23** zaměstnanců odpovědělo občas, **5** - neprobíhají téměř vůbec a **4** - probíhá velmi často. Z těchto odpovědí lze usoudit, že společnost se vzdělávání a rozvoji zaměstnanců věnuje.

Graf 4.7 Četnost vzdělávání

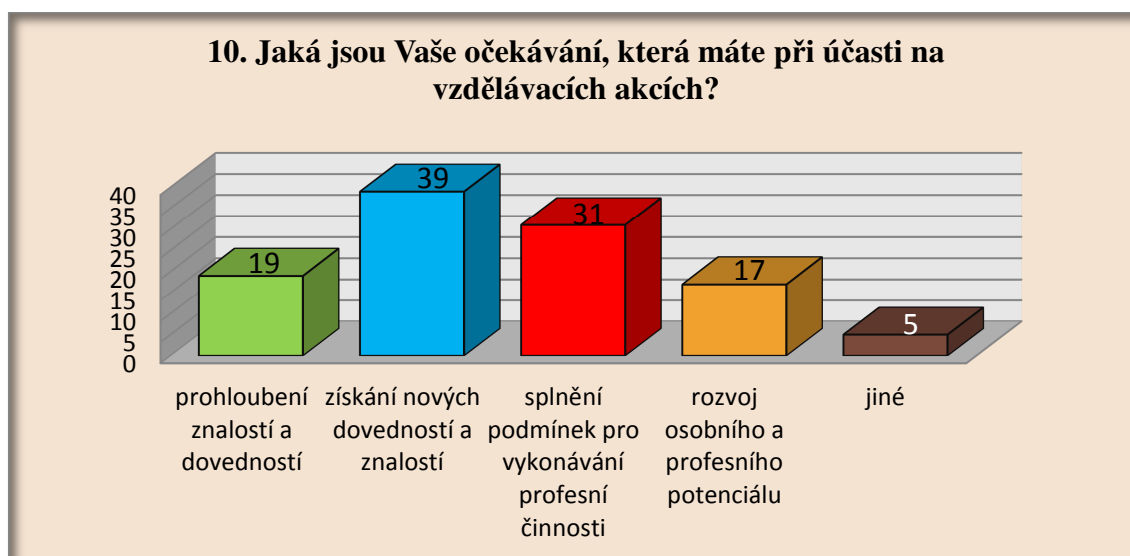


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: *Jaká jsou Vaše očekávání, která máte při účasti na vzdělávacích a rozvojových akcích?*

V otázce číslo 10. jaká jsou Vaše očekávání od účasti na školeních, měli dotazovaní možnost zaškrtnout více odpovědí. Nejvíce dotazovaných zaměstnanců označilo jako svou odpověď možnost získání nových dovedností a znalostí s počtem **39** hlasů. Druhou nejpočetnější odpovědí bylo splnění podmínek pro vykonávání profesní činnosti s **31** hlasy. Následuje prohloubení znalostí, rozvoj osobního potenciálu a jiné. Na základě těchto odpovědí je možné sestavit motivační faktory pro větší aktivitu a lepší přístup zaměstnanců ke školením.

Graf 4.8 Očekávání od školení

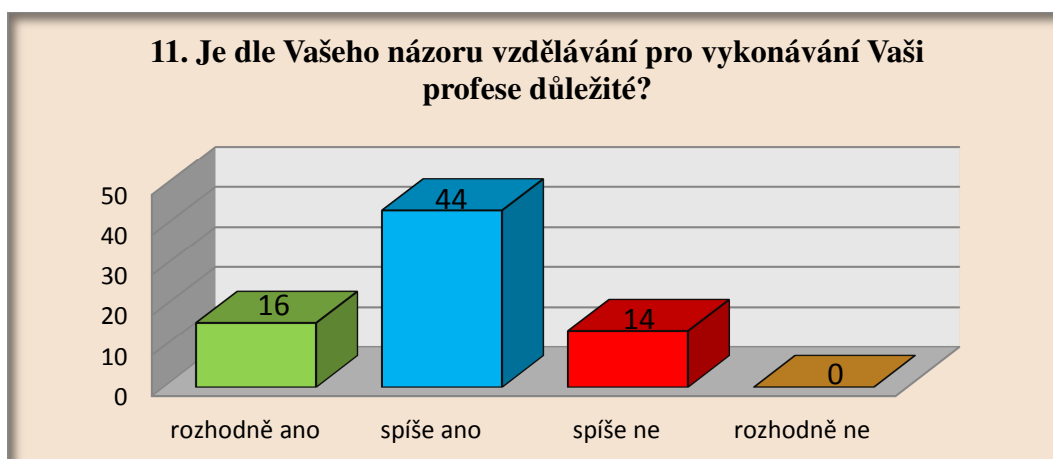


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: *Jsou dle Vašeho názoru vzdělávání a rozvoj pro vykonávání Vaší profese důležité?*

Cílem další otázky číslo 11. jestli je dle názoru respondentů vzdělávání důležité pro vykonávání jejich profese bylo zjistit, jestli nedochází ke snížení motivace ke vzdělání z důvodu vědomí, že tyto aktivity nejsou pro zaměstnance důležité. Celkem **60** respondentů odpovědělo kladně, přitom **16** odpovědělo, že tyto aktivity jsou rozhodně důležité pro vykonávání profese. Zbylých **14** dotazovaných odpovědělo, že tyto aktivity spíše nejsou důležité. Z odpovědí je tedy patrné, že nedochází ke snižování motivace ke vzdělávání z důvodu nevyužití této aktivity k vykonávání profese. Domnívám se, že tento fakt souvisí s nutností absolvovat vybrané odborné školení, které jsou nutné k vykonávání určitých profesí.

Graf 4.9 Důležitost vzdělávání pro osobní rozvoj

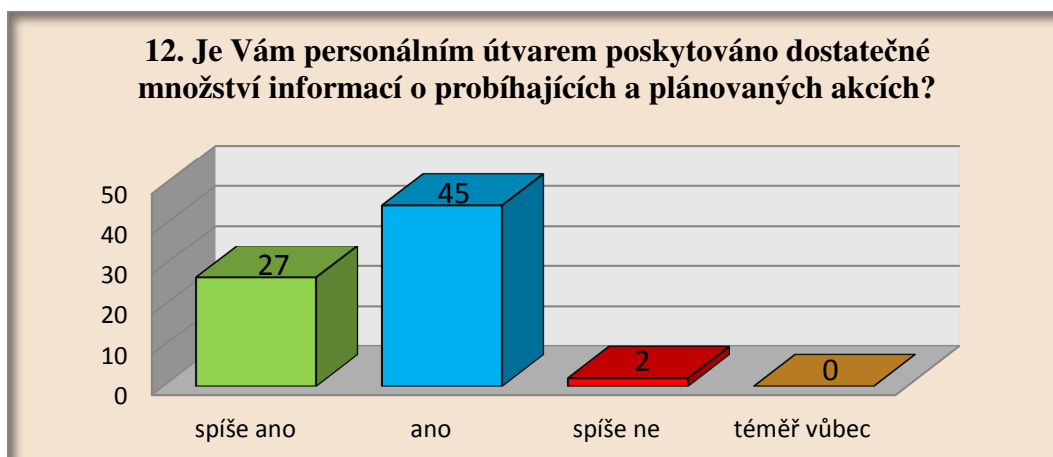


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: *Je vám personálním útvarem poskytováno dostatečné množství informací o probíhajících a plánovaných vzdělávacích akcích?*

V otázce číslo 12. bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o probíhajících a plánovaných vzdělávacích akcích personálním útvarem společnosti. Celkem **72** ze **74** dotazovaných zaměstnanců odpovědělo kladně. Z toho celkem **16** zaměstnanců odpovědělo, že rozhodně ano a **44** zaměstnanců odpovědělo, že spíše ano. Pouze **2** zaměstnanci uvedli, že spíše nejsou dostatečně informováni. Na základě získaných informací lze tedy říci, že zaměstnanci jsou dostatečně informováni a probíhajících vzdělávacích akcích ve společnosti. Tato skutečnost svědčí o dobré práci personálního útvaru v oblasti vzdělávání a dobré informovanosti zaměstnanců o těchto aktivitách.

Graf 4.10 Informovanost o probíhajících a plánovaných akcích



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: *Přivítali byste větší nabídku vzdělávacích kurzů?*

Hlavním úkolem otázky číslo 13. bylo zjistit, zda by zaměstnanci vůbec o větší množství nabízených kurzů společností měli zájem. Z Grafu 4.11 můžeme zjistit, že až **73%** dotazovaných zaměstnanců by větší množství nabízených kurzů přivítalo.

Graf 4.11 Možnost více vzdělávacích aktivit



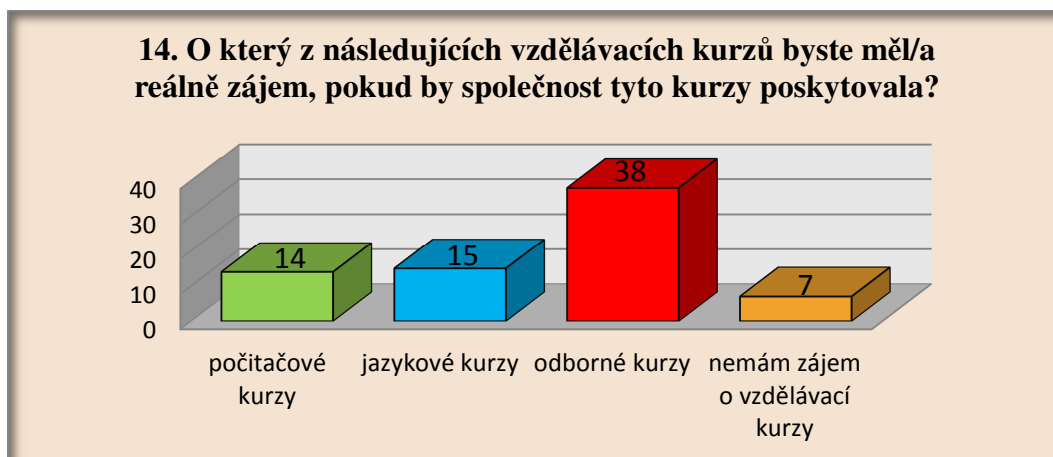
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: *O které z následujících vzdělávacích kurzů byste měl/a reálně zájem, pokud by společnost tyto kurzy poskytovala?*

Téma otázky číslo 14. o jaké kurzy by měli zaměstnanci v případě jejich nabízení zájem, navazuje na předešlou otázku, zda by větší nabídku kurzů přivítali. Dotazovaní mohli vybrat pouze jeden kurz, kterého by se chtěli zúčastnit. Nejvíce dotazovaných uvedlo, že by mělo reálný zájem o odborné kurzy. Takto odpovídajících zaměstnanců bylo **38**, dále **15** zaměstnanců uvedlo, že by mělo zájem o jazykové kurzy, **14** zaměstnanců uvedlo zájem o počítačové kurzy a **7** zaměstnanců uvedlo, že nemá zájem o žádné vzdělávací kurzy.

Domnívám se, že výsledky této otázky souvisejí se zaměřením respondentů, kteří byli většinou dělnické profese.

Graf 4.12 Potenciální zájem o vzdělávací kurzy

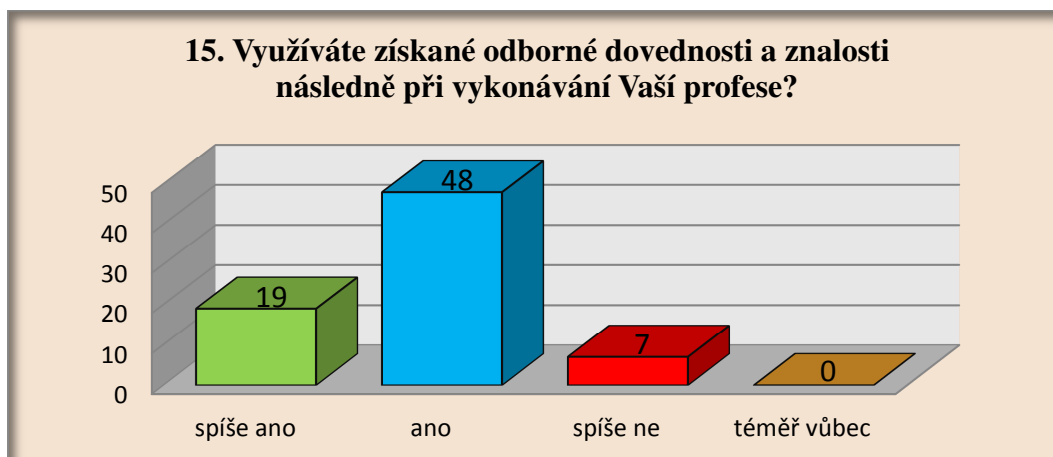


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: *Využíváte získané odborné dovednosti a znalosti následně při vykonávání Vaší profese?*

Cílem otázky číslo 15. bylo zjistit, zda získané znalosti a dovednosti ze školení jsou dotazovanými zaměstnanci využívány následně v praxi. Na tuto otázku **48** zaměstnanců odpovědělo ano, **19** spíše ano, **7** zaměstnanců odpovědělo spíše ne a nikdo z dotazovaných neodpověděl téměř vůbec. Na základě těchto odpovědí je tedy možno říct, že téměř **90%** dotazovaných zaměstnanců využívá získané znalosti následně v praxi při vykonávání profese. Tento jev opět souvisí s typem pracovní činnosti zkoumaných zaměstnanců, pro které je osvědčení, jenž mohou získat absolvováním odborných školení, jedinou možností, jak nadále vykonávat svou pracovní činnost.

Graf 4.13 Využitelnost získaných znalostí v praxi

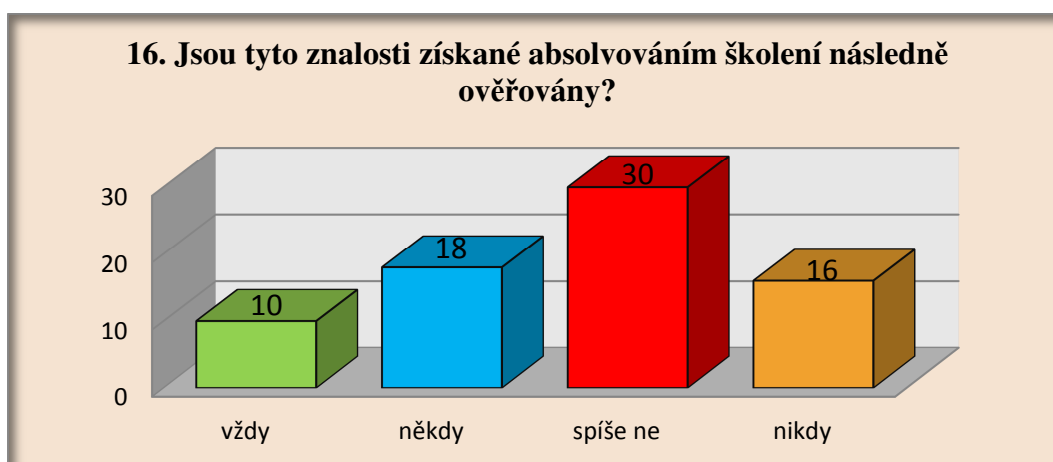


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Jsou tyto znalosti a dovednosti získané absolvováním školení následně ověřovány (např. testem)?

Pomocí otázky číslo 16. bylo zjišťováno, zda jsou získané znalosti následně po ukončení školení ověřovány. Nejvíce dotazovaných odpovědělo spíše ne, a to celkem **30**. Dále **18** zaměstnanců odpovědělo někdy, **16** zaměstnanců odpovědělo nikdy a **10** zaměstnanců odpovědělo vždy. Z otázky vyplývá, že společnost vždy neověřuje znalosti získané na školení, což je možno označit za nedostatek, neboť nedochází ke zpětné vazbě související se vzdělávacími aktivitami, které zaměstnanci absolvují.

Graf 4.14 Ověřitelnost znalostí po absolvování školení

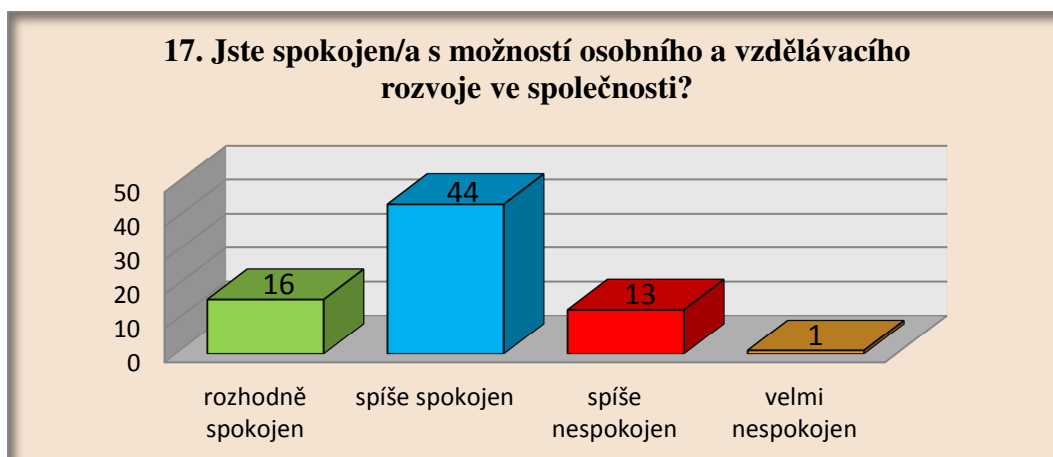


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Jste spokojen/a s možností osobního a vzdělávacího rozvoje ve společnosti OZO Ostrava s.r.o.?

Smyslem otázky číslo 17. bylo zjistit, jestli jsou zaměstnanci s možností osobního a vzdělávacího rozvoje ve společnosti spokojeni. Celkem **81%** zaměstnanců je spokojeno se současnými možnostmi osobního a vzdělávacího rozvoje. Konkrétně **16** z nich uvedlo, že je rozhodně spokojeno a **44** je spíše spokojeno. Dále **13** zaměstnanců uvedlo, že je spíše nespokojeno a **1** zaměstnanec uvedl, že je velmi nespokojen. Na základě odpovědí dotazovaných respondentů lze říci, že většina zaměstnanců společnosti je se současným stavem vzdělávání ve společnosti spokojena. Tento fakt si lze vysvětlit dvěma způsoby: společnost a její současný systém vzdělávání jsou relativně v pořádku nebo se projevila nevýhoda dotazníkového šetření, kdy nelze jednoznačně určit správnost odpovědí z důvodu neosobního kontaktu s respondenty. Osobně se domnívám, že platí spíše první varianta, neboť vzhledem k předmětu podnikání společnosti OZO Ostrava s.r.o. je počet a především úroveň poskytovaných školení dostačující.

Graf 4.15 Spokojenost s možností osobního rozvoje

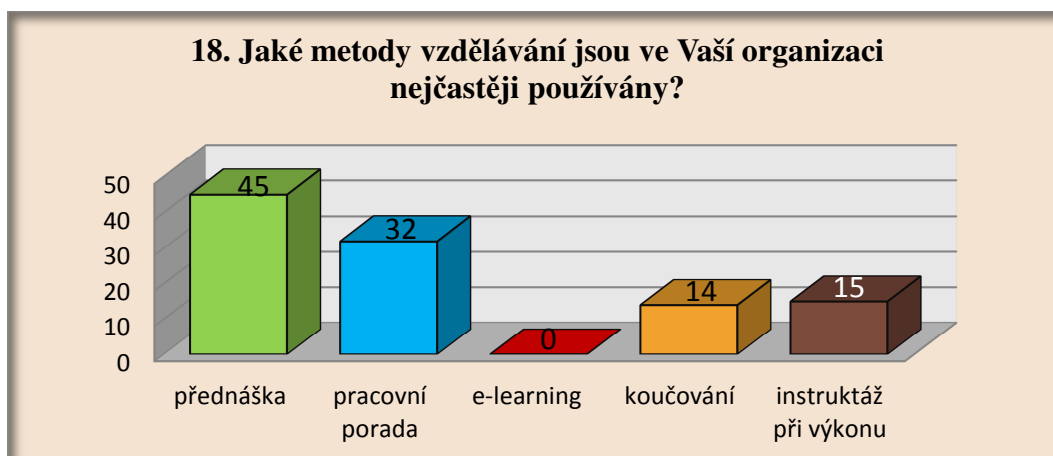


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: *Jaké metody vzdělávání a rozvoje jsou ve Vaší organizaci nejčastěji používány?*

Cílem další otázky číslo 18. bylo zjistit, jaké metody vzdělávání jsou v organizaci nejčastěji používány. Dotazovaní měli možnost v této otázce vybrat více odpovědí. Nejvíce je ve společnosti využívána metoda přednášky, kterou uvedlo **45** dotazovaných. Dále **32** uvedlo pracovní poradu, **15** instruktáž při výkonu, **14** uvedlo jako nejčastější metodu koučování a nikdo z dotazovaných nevedl e-learning.

Graf 4.16 Metody vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19: *V následující tabulce jsou uvedeny metody vzdělávání. U metod prosím vyznačte, jak je metoda svoji strukturou nejvíce prospěšná pro Váš rozvoj.*

Otázka číslo 19. s dotazem na prospěšnost jednotlivých metod vzdělávání pro samotné zaměstnance navazuje na předešlou otázku číslo 18. Dotazovaní pracovníci zde měli u každé

ze zkoumaných metod vzdělávání možnost vybrat ze čtyř možností odpovědi – velmi přínosná, spíše přínosná, nepřínosná a neabsolvovaná.

U metody **přednášky** uvedlo celkem **13** zaměstnanců, že je tato metoda velmi přínosná, dále **26** uvedlo spíše přínosná, **6** nepřínosná a **29** neabsolvovaná. Na základě odpovědí v otázce 18. můžeme usoudit, že tato metoda je nejužívanější metodou vzdělávání ve společnosti. Velice pozitivní je, že **39** zaměstnanců ze 45 dotazovaných, kteří tuto metodu absolvovali, uvedli kladnou odpověď u přínosu této metody pro jejich rozvoj.

Další zkoumanou metodou byla **pracovní porada**. Celkem **6** dotazovaných odpovědělo, že tato metoda je pro ně velmi přínosná, **21** spíše přínosná, **5** nepřínosná a **45** zaměstnanců uvedlo, že tuto metodu neabsolvovalo.

E-learning byla další metoda vzdělávání, která byla součástí dotazníkového šetření. U této metody vzdělávání odpověděli všichni dotazovaní zaměstnanci stejně, a to, že tuto metodu vzdělávání ve společnosti OZO Ostrava s.r.o. neabsolvovali.

Posledními uvedenými metodami vzdělávání byly **koučování** a **instruktáž při výkonu**. U těchto metod odpovídali dotazovaní zaměstnanci podobně. Velmi přínosná je metoda pro **4** respektive **3** dotazované zaměstnance, spíše přínosná pro **7** respektive **8** zaměstnanců, nepřínosná pro **3** respektive **4** zaměstnance a celkem **60** respektive **59** zaměstnanců uvedlo, že tuto metodu neabsolvovali.

Tab. 4.3 Prospěšnost metod vzdělávání pro pracovníky

19. V následující tabulce jsou uvedeny metody vzdělávání. U metod prosím vyznačte, jak je metoda svoji strukturou nejvíce prospěšná pro Váš rozvoj.				
Druhy metod	velmi přínosná	spíše přínosná	nepřínosná	neabsolvovaná
přednáška	13	26	6	29
pracovní porada	6	21	5	42
e-learning	0	0	0	74
koučování	4	7	3	60
instruktáž při výkonu	3	8	4	59

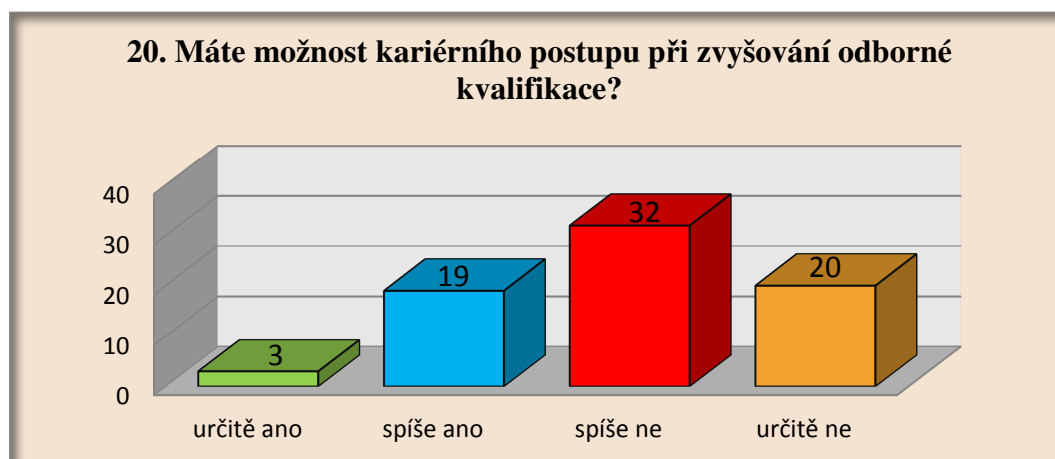
Zdroj: Vlastní zpracování

Ostatní metody, které nejsou v nabídce možností vzdělávání uvedeny, nejsou ve společnosti OZO Ostrava s.r.o. využívány, a proto nebyly zařazeny do nabídky metod vzdělávání.

Otázka č. 20: *Máte možnost kariérního postupu při zvyšování odborné kvalifikace?*

Cílem následující otázky číslo 20. bylo zjistit, zda mají zaměstnanci možnost kariérního postupu při zvyšování odborné kvalifikace. Tato otázka byla položena z důvodu zjištění, zda nedochází ke snižování motivace zaměstnanců ke zvyšování odborné kvalifikace právě na základě nemožnosti kariérního růstu. V této otázce odpověděli **3** zaměstnanci, že určitě mají možnost kariérního postupu, **19** spíše ano, **32** uvedlo spíše ne a **20** zaměstnanců odpovědělo, že určitě nemá možnost kariérního růstu. Na základě těchto odpovědí, kdy **70%** dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že nemá možnost kariérního růstu, je důležité směřovat motivaci zaměstnanců ke vzdělávání především na jejich osobní růst znalostí a dovedností a s tím související vyšší cenu na trhu s lidským kapitálem. Samozřejmě však nesmíme zapomenout na zbylých **30%** zaměstnanců a u těchto zaměstnanců motivaci kariérního růstu při vzdělávání nadále podporovat.

Graf 4.17 Možnost kariérního postupu pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 21: *Máte možnost účastnit se také nepovinných školení?*

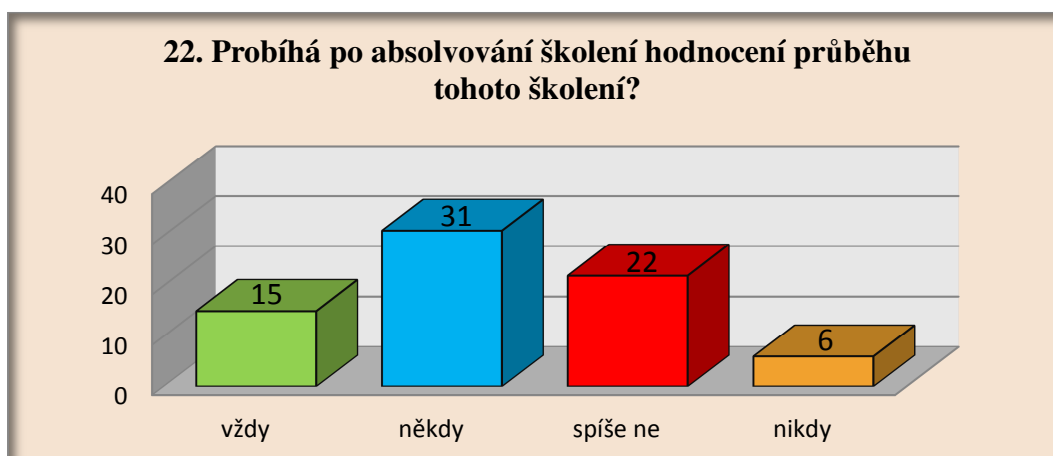
V otázce číslo 21. odpovídali dotazovaní zaměstnanci na otázku, zda mají možnost účastnit se také nepovinných školení. V této otázce opět odpověděli všichni dotazovaní zaměstnanci stejně. Všech **100%** dotazovaných pracovníků odpovědělo, že mají možnost účastnit se nepovinných školení. Po osobním rozhovoru s personalistkou společnosti, bylo upřesněno, že mají možnost se účastnit všech nepovinných školení, jedinou překážkou však je kapacitní omezení školení.

Otázka č. 22: *Probíhá po absolvování školení hodnocení průběhu tohoto školení?*

Poslední otázka dotazníkového šetření číslo 22. se zaměřovala na hodnocení průběhu školení po jeho absolvování. Hlavním cílem otázky bylo zjistit, zda po skončení vzdělávacích aktivit

dochází k hodnocení průběhu této aktivity. Smyslem hodnocení je zjistit názor hodnotitele na vzdělávací aktivity, popřípadě jeho připomínky nebo spokojenost s průběhem vzdělávací akce. V této otázce odpovědělo **15** dotazovaných, že hodnocení probíhá vždy po skončení vzdělávací akce, **31** odpovědělo někdy, **22** si myslí, že spíše ne a **6** dotazovaných odpovědělo, že hodnocení školení neprobíhá nikdy.

Graf 4.18 Hodnocení průběhu školení



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Vyhodnocení a výsledky analýzy vzdělávání

Na základě interních materiálů společnosti, osobního rozhovoru s personalistkou a dotazníkového šetření byla vyhotovena analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje ve společnosti OZO Ostrava s.r.o. V analýze bylo zjištěno, že společnost v roce 2013 realizovala pro své zaměstnance dohromady **217** odborných a zákonných školení, přičemž zákonných školení se účastní především zaměstnanci dělnických profesí a odborných školení se účastní především střední a líniový management společnosti. Celkem se školení v roce 2013 zúčastnilo **224** zaměstnanců společnosti. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem **74** zaměstnanců. Z toho bylo 55 mužů a 19 žen, což odráží také reálný stav rozdělení zaměstnanců ve společnosti dle pohlaví. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány a vyhodnoceny v kapitole 4.2. Na základě získaných informací budou v kapitole 5. vyhotoveny návrhy a doporučení, které by měly vést ke zvýšení efektivity vzdělávání a rozvoje ve společnosti OZO Ostrava s.r.o.

5. Návrhy a doporučení v oblasti vzdělávání a rozvoje

Po shromáždění veškerých informací o vzdělávání a rozvoji ve společnosti OZO Ostrava s.r.o. lze konstatovat, že vzdělávání a rozvoj je ve společnosti na dostačující úrovni. Vyskytuje se zde však několik nedostatků, které když společnost OZO Ostrava s.r.o. v budoucnosti odstraní, dojde k zefektivnění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Tato část diplomové práce je věnována návrhům na zlepšení stávající situace, které by měly vést k požadované vyšší efektivnosti vzdělávání. Uvedené návrhy a doporučení jsou vyvozeny z analýzy současného stavu vzdělávání a rozvoje, dotazníkového šetření provedeného ve společnosti a informací poskytnutých personalistkou společnosti. Mnoho zaměstnanců dělnických profesí musí absolvovat zákonné kurzy a školení, aby mohli vykonávat pracovní profesi, a proto se návrhy a doporučení budou vztahovat spíše k přípravě, realizaci a novým možnostem vzdělávání ve společnosti OZO Ostrava s.r.o.

Příspěvek v projektu „*Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců*“

V kapitole 3.4 je uvedeno, že společnost OZO Ostrava s.r.o. hradí veškeré náklady související se vzděláváním svých zaměstnanců z vlastních zdrojů. Domnívám se, že zde je obrovský potenciál pro růst vzdělávání ve společnosti. Na internetových stránkách Úřadu práce Moravskoslezského kraje (2014) je představen projekt „*Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců*“, kterého se můžou zúčastnit zaměstnavatelé z Moravskoslezského kraje, kteří v meziročním srovnání vykázali růst tržeb nebo nemají vyšší pokles tržeb než je 5%. Pokles tržeb musí společnosti dokládat z výkazu zisků a ztrát za dvě poslední účetní období.

Informace k podání žádosti projektu „*Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců*“

Termín realizace a financování projektu

Projekt je v březnu 2014 již spuštěn a veškeré jeho aktivity musí být realizovány do 31. srpna 2015, přičemž vzdělávací aktivity musí být ukončeny nejpozději k 30. červnu 2015. Z projektu je možná získat příspěvek na vzdělávání a na mzdu zaměstnanců po dobu realizace školení.

Podání žádosti

Žádosti k projektu se podávají v písemné podobě kontaktní osobě Janě Carbolové nebo Kateřině Bickové, Dis. (viz níže) na pracoviště Úřadu práce Moravskoslezského kraje.

Kromě písemné podoby je potřeba zaslat žádost také elektronicky na níže uvedený e-mail. Elektronická verze bude rozeslána jednotlivým členům hodnotící komise, kteří budou rozhodovat o přidělení příspěvku dotace.

Tab. 5.1 Kontaktní osoby – okres Ostrava

Kontaktní adresa	30. dubna 3130/2c, 701 60 Ostrava
Odpovědné osoby	Jana Carbolová, Kateřina Bicková, Dis.
Telefon	+ 420 950 143 603, + 420 950 143 571
E-mail	povez@ot.mpsv.cz

Zdroj: upraveno z internetových stránek Úřadu práce MS kraje

Doplňující informace k projektu:

- vzdělávací aktivity musí být řešeny dodavatelskou společností, vzdělávací aktivita nesmí být realizována ani subdodavatelskou společností, v případě interního školení vede školení letor s prokazatelnou kvalifikací a lektorskou praxí ve školeném oboru v délce minimálně tři roky,
- školení musí mít charakter dalšího odborného vzdělávání, jinak nemůže být předmětem financování tohoto projektu, taktéž není v rámci projektu podporováno vzdělávání tzv. měkkých dovedností,
- zaměstnanci musí být ke dni podání žádosti zaměstnanci firmy, do vzdělávání nemůžou být zahrnuti zaměstnanci, kteří u zaměstnavatele ještě nepracují,
- vzdělávání musí probíhat na území ČR, zaměstnavatel je povinen předložit provedený průzkum trhu, na základě kterého stanovil cenu vzdělávací aktivity,
- mzdové náklady se stanoví dle reálné mzdy zaměstnanců pouze za dobu školení, žadatel může žádat pouze o příspěvek na školící aktivitu, žádat pouze o příspěvek na mzdu není v rámci tohoto projektu možné,
- při výběru dodavatele vzdělávacích aktivit musí zaměstnavatel postupovat dle metodiky operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost, ve výzvě pro dodavatele musí být uveden požadavek na realizaci vzdělávací aktivity včetně závěrečné zkoušky, která musí být součástí projektu. (Internetové stránky Úřadu práce MS kraje, 2014)

V rámci projektu je možno podat více žádostí o příspěvek na vzdělávací aktivity. Navrhují společnosti zažádat o příspěvek na více typů školení, protože komise, která bude rozhodovat o přidělení příspěvku, musí vzít na vědomí důležitost vzdělávání pro zaměstnance

společnosti, důležitost podniku v regionu a nezbytnost zaměstnanců vzdělávat se v dané aktivitě, z tohoto důvodu by nemusela být některá z žádostí přijata. Každou novou žádost však doporučuji podat zvlášť a nevytvářet tak jednu žádost pro všechny vzdělávací aktivity. Vzdělávací aktivity by měly být vybrány z akreditovaných programů, jejichž absolvováním získají zaměstnanci akreditovaný certifikát. Více detailnějších informací o schválení, realizaci a vyúčtování projektu je možné najít na internetových stránkách Úřadu práce Moravskoslezského kraje.

Doporučuji tedy společnosti zažádat o příspěvek z tohoto projektu. Společnost OZO Ostrava s.r.o. splňuje podmínku ÚP MS kraje k účasti na projektu. Z výsledků výročních zpráv společnosti je patrné, že společnost vykazuje meziročně růst tržeb. Pokud by byla společnosti dotace přidělena, může společnost ušetřené náklady, spojené s příjmem financí z tohoto projektu, vynaložit na jiné návrhy a doporučení, které budou společnosti předloženy dále v diplomové práci.

Dotazník na vyhodnocení vzdělávacích aktivit a hodnotící formulář

Velice pozitivní bylo zjištění, že zaměstnanci společnosti OZO Ostrava s.r.o. jednou ročně provádí vyplnění hodnotícího formuláře jejich rozvojových aktivit se svým nadřízeným pracovníkem v rámci řízených pohovorů. Součástí hodnotícího formuláře je také hodnocení absolvovaných vzdělávacích akcí v uplynulém roce. Společnosti navrhuji v této aktivitě nadále pokračovat. Nedostatek však vidím v malé aktivitě společnosti v oblasti hodnocení průběhu jednotlivých školení ihned po jejich skončení. Z dotazníkového šetření vyplývá, že průběh školení není vždy a všemi zaměstnanci hodnocen. Je velice důležité, aby každé školení bylo ohodnoceno, pokud je to možné, všemi zaměstnanci a byla tak získána zpětná vazba na úroveň školení. V příloze č. 4 navrhuji společnosti dotazník k vyhodnocení efektivity vzdělávacích aktivit, který budou zaměstnanci společnosti vyplňovat vždy po skončení školících aktivit.

Motivace zaměstnanců ke vzdělávání

Jak již bylo v diplomové práci několikrát zmíněno, jedním z nejdůležitějších faktorů v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je motivace samotných zaměstnanců a jejich touha vzdělávat se. Jedním z motivačních faktorů je možnost kariérního růstu jednotlivce. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že 70% všech dotazovaných zaměstnanců si myslí, že možnost kariérního růstu ve společnosti OZO Ostrava s.r.o. nemají. Z tohoto důvodu je

třeba hledat jiné motivační faktory, které zaměstnance přimějí přistupovat k vzdělávání svědomitě a budou je k učení motivovat. Doporučuji společnosti vytvořit motivační program, formou benefitů společnosti pro zaměstnance, kde bude jasně popsáno, jakým způsobem je možné těchto benefitů dosáhnout. Navrhuji několik možností čerpání benefitů. Jednou z možností je zaměstnancům, s nejlepšími pracovními výsledky a plněním kariérního plánu, umožnit účast na nadstandardních odborných nebo vzdělávacích kurzech hrazených společností, jako například IT nebo jiná odborná školení zvolena zaměstnanci. Druhou možností je zařazení tzv. „*outdoor trainingu*“ do aktivit společnosti. Nominaci na tuto metodu vzdělávání by opět získali pouze zaměstnanci s nejlepšími pracovními výsledky a splněnými limity kariérového plánu. Domnívám se, že tato aktivita by pro mnoho zaměstnanců byla dostatečným motivačním faktorem a vítanou změnou. Cílem „*outdoor trainingu*“ je zlepšení komunikace, mezilidských vztahů a spolupráce účastníků kurzu, tedy jednotlivých zaměstnanců společnosti, které mohou následně pracovníci využít při pracovním výkonu.

Vzdělávání a výchova vlastního interního školitele společnosti

Na základě dostupných informací, bylo zjištěno, že společnost preferuje interní vzdělávání svých zaměstnanců před externím vzděláváním. Interní školení probíhají v prostorách společnosti a jsou vedena vlastními zaměstnanci společnosti, kteří mají příslušnou odbornou kvalifikaci k vedení školení, ale hlavní náplní práce těchto školitelů není vzdělávání ostatních zaměstnanců. Doporučuji tedy společnosti OZO Ostrava s.r.o. zaměřit se na výchovu a vzdělání interního školitele, který by se věnoval oblasti vzdělávání a rozvoje znalostí zaměstnanců ve společnosti a vzdělávání zaměstnanců by bylo jednou z nejdůležitějších náplní jeho práce. Tímto vyškoleným lektorem by společnost získala přidanou hodnotu v oblasti vzdělávání svých zaměstnanců. Pomocí interního lektora by došlo k zefektivnění vzdělávacích aktivit a možnému odhalení mezer ve vzdělávání zaměstnanců společnosti OZO Ostrava s.r.o.

Možné oblasti působnosti školitele:

- odborné školení – do této skupiny školení patří vyhlášky, novely zákonů, úpravy zákonů a další odborná školení (viz Tab. 4.1), ve své pracovní době by se školitel sám věnoval vzdělávání v této oblasti a své získané znalosti by předával zaměstnancům společnosti v rámci odborných přednášek, z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že o odborné školení má zájem největší procento zaměstnanců,

- IT školení – se zaměřením na počítačové kurzy, zaměstnanci uvedli ve svých dotazníkových odpovědích, že by přivítali nabídku počítačových kurzů, pokud bude mít společnost vlastního lektora, odstraní náklady spojené s najmutím externích společností zabývajících se IT školeními.

V případě zřízení nové pracovní pozice vzniknou společnosti vstupní náklady spojené se zřízením této pozice (náklady na vybavení, atd.). Kupříkladu, pokud by se společnost rozhodla přijmout nového zaměstnance, vznikly by společnosti vytvořením nové pracovní pozice také náklady související se mzdou zaměstnance. Český statistický úřad (2014) uvádí, že průměrná hrubá mzda v Moravskoslezském kraji na počátku roku 2014 byla 23 212,- Kč. Z toho vznikají společnosti náklady spojené se super hrubou mzdou zaměstnance ve výši 31 104 Kč. Pokud by tedy zaměstnanci byla vyplácena tato průměrná mzda, společnosti by vznikly náklady na roční mzdu zaměstnance v celkové výši 373 248,- Kč. Uvedená částka, je o 107 943,- Kč vyšší, než jsou současné náklady společnosti na vzdělávání celkem. Z tohoto důvodu společnosti doporučuji vychovat lektora z řad vlastních zaměstnanců, protože dojde ke snížení těchto nákladů, neboť některé z těchto nákladů vznikají společnosti již v současnosti.

Shrnutí návrhu a doporučení

V této kapitole byly společnosti představeny návrhy a doporučení, pomocí kterých by v budoucnosti mělo dojít k rozšíření a vyšší efektivnosti vzdělávacích aktivit ve společnosti. Domnívám se, že uvedené návrhy jsou pro realizaci společnosti reálné a pro společnost přínosné. Pokud bude společnost vybrána do projektu Podpora odborného růstu zaměstnanců a obdrží příspěvek na vzdělávání, neměly by se vzdělávací náklady společnosti výrazněji navýšit. Pokud by se společnost OZO Ostrava s.r.o. rozhodla v budoucnosti kterýkoliv z mých výše uvedených návrhů a doporučení zrealizovat, budu se snažit být společnosti v realizaci těchto doporučení maximálně nápomocný a přispět tak k úspěšné realizaci těchto návrhů.

6. Závěr

Tématem mé diplomové práce bylo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti OZO Ostrava s.r.o. Cílem práce byla analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti a pomocí získaných informací poskytnout společnosti návrhy na zefektivnění, či zlepšení procesu vzdělávání ve společnosti.

Diplomová práce se skládá z šesti kapitol, včetně první kapitoly - úvod a poslední kapitoly – závěr. V teoretické části jsem čerpal informace především z odborné literatury, byly zde popsány a vysvětleny pojmy z oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Detailně zde bylo popsáno řízení lidských zdrojů, samotné vzdělávání, jeho systém a metody.

Ve třetí kapitole byla podrobněji představena zkoumaná společnost – její historie, předmět podnikání, strategie společnosti a vypsány náklady společnosti související se vzděláváním zaměstnanců ve společnosti. V následující čtvrté kapitole byla provedena analýza současného systému vzdělávání ve společnosti. Z interních materiálů společnosti byly zjištěny vzdělávací aktivity realizované společností v roce 2013. Pomocí výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci společnosti jsou se současnými možnostmi vzdělávání relativně spokojeni, což je určitě dobrou vizitkou společnosti. Dalším kladným zjištěním bylo, že většina dotazovaných se domnívá, že vzdělávání je pro vykonávání jejich profese důležité, i když většina odpovídajících v dotazníkovém šetření byli zaměstnanci dělnické profese. Bohužel bylo také zjištěno, že ne vždy po absolvování školící aktivity dochází k hodnocení průběhu školení a ověření znalostí získaných během školení.

Výsledky dotazníkového šetření byly základem pro přípravu návrhů a doporučení, které by mohly být inspirací pro vedení společnosti OZO Ostrava s.r.o. Důležité bude před realizací předložených návrhů a doporučení udělat důkladnější průzkum, zda jsou tyto návrhy pro společnost výhodné a nedojde tak ke zbytečnému plýtvání financí společnosti.

V konečném shrnutí, na základě zjištěných informací, považuji stav vzdělávání ve společnosti vzhledem k předmětu podnikání OZO Ostrava s.r.o., jako dostačující a pracující na dobré úrovni. Věřím, že zpracování mé diplomové práce bude pro vedení společnosti inspirující a společnou spoluprací zrealizujeme některý z návrhů na zefektivnění vzdělávání ve společnosti uvedených v diplomové práci. Pokud bude mít společnost zájem o spolupráci, budu společnosti v realizaci návrhu nápomocen. Domnívám se, že cíl stanovený v úvodu diplomové práce se mi podařilo splnit.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇOKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOLWARCZNÁ, Irena. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha, Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUCHARČIKOVÁ, Alžběta a Josef VODÁK. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

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

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Ústav práva a právní vědy Praha, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-2792-9.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

Elektronické dokumenty

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nejnovější údaje o MS kraji*. ČSÚ. [online]. 2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home>

OZO OSTRAVA. *O společnosti*. OZO Ostrava, s.r.o. [online]. 2014 [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: <http://www.ozoostrava.cz/o-spolecnosti>

OZO OSTRAVA. *O společnosti: Předmět podnikání*. OZO Ostrava, s.r.o. [online]. 2014 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://www.ozoostrava.cz/o-spolecnosti/predmet-podnikani>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Příručka pro personální a platovou agendu*. MPSV. [online]. 2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB072>

ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY. *ÚP MS kraj: Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců*. MPSV. [online]. 2014 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/podpora_odboreneho_vzdelavani_zamestnancu

Ostatní zdroje

Interní dokumenty společnosti OZO Ostrava s.r.o.

Seznam zkratk

MS Moravskoslezský

ÚP úřad práce

IT informační technologie

OZO odvoz a zpracování odpadů

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou 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 práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové 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, diplomovou 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).

V Ostravě dne 25. dubna 2014



.....
Bc. Ondřej Dvořák

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti OZO Ostrava s.r.o.

Příloha č. 2 Záznamový arch k dotazníku pro zaměstnance

Příloha č. 3 Organizační schéma společnosti OZO Ostrava s.r.o.

Příloha č. 4 Hodnotící formulář pro společnost OZO Ostrava s.r.o.

Dotazník ke vzdělávání v organizaci OZO Ostrava s.r.o.

Vážená paní, vážený pane,

Jsem studentem pátého ročníku ekonomické fakulty Vysoké školy Báňské - Technické univerzity v Ostravě, obor Ekonomika podniku a management. Prosím Vás o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti OZO Ostrava s.r.o. Výsledky a Vaše odpovědi budou zpracovány výhradně pro účely diplomové práce, popřípadě přispějí ke zlepšení, zefektivnění vzdělávání ve Vaší organizaci.

U kladených otázek **zakroužkujte** prosím odpověď, která se nejvíce blíží Vašemu názoru, popřípadě odpověď vypište. Předem děkuji za Váš čas a svědomitý přístup k vyplnění dotazníku.

Bc. Ondřej Dvořák

Začátek dotazníku.

1. Vaše pohlaví?

- a) muž b) žena

2. V jaké jste věkové kategorii?

- a) do 25 let b) 26 – 40 let c) 41 – 55 let d) 56 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní + vyučen
b) středoškolské bez maturity
c) středoškolské s maturitou
d) vyšší odborné
e) vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti OZO Ostrava s.r.o.

- a) méně než 5 let b) 5 – 10 let c) více než 10 let

5. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) vrcholový management (vedení)
b) střední management (vedoucí úseku)
c) liniový management (mistr)
d) dělník

6. Účast na školení, vzdělávacích a rozvojových akcích Vám hradí? (možnost zaškrtnutí více odpovědí v tabulce)

	firma	spolufinancuji	vše platím sám/a
odborné školení			
zákonné školení			
interní školení společnosti			

7. Školení, vzdělávací a rozvojové akce probíhají? (možnost zaškrtnutí více odpovědí v tabulce)

	v pracovní době	mimo pracovní dobu
odborné školení		
zákonné školení		
interní školení společnosti		

8. Myslíte si, že počet a úroveň poskytovaných školení ve Vaší společnosti je pro Váš odborný růst dostačující?

- a) tyto aktivity neovlivňují můj odborný růst
- b) od těchto aktivit neočekávám růst odbornosti
- c) ano, tyto aktivity jsou dostačující
- d) jiné (vypište jiná očekávání, která Vám v nabídce chybí)

.....
.....

9. Vzdělávání a rozvoj dle Vašeho názoru probíhá v OZO Ostrava s.r.o.?

- a) velmi často
- b) často
- c) občas
- d) neprobíhají téměř vůbec

10. Jaká jsou Vaše očekávání, která máte při účasti na vzdělávacích a rozvojových akcích? (možnost zaškrtnutí více odpovědí)

- a) prohloubení znalostí a dovedností
- b) získání nových dovedností a znalostí
- c) splnění podmínek pro vykonávání profesní činnosti
- d) rozvoj osobního a profesního potenciálu
- e) jiné (vypište Vaše očekávání)

.....
.....

11. Jsou dle Vašeho názoru vzdělávání a rozvoj pro vykonávání Vaší profese důležité?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

12. Je Vám personálním útvarem poskytováno dostatečné množství informací o probíhajících a plánovaných vzdělávacích akcích?

- a) spíše ano b) ano c) spíše ne d) téměř vůbec

13. Přivítali byste větší nabídku vzdělávacích kurzů?

- a) ano b) ne

14. O které z následujících vzdělávacích kurzů byste měl/a reálně zájem, pokud by společnost tyto kurzy poskytovala?

- a) počítačové kurzy (např. balíček MS Office)
b) jazykové kurzy
c) odborné kurzy (např. profesní kurzy)
d) nemám zájem o vzdělávací kurzy

15. Využíváte získané odborné dovednosti a znalosti následně při vykonávání Vaší profese?

- a) spíše ano b) ano c) spíše ne d) téměř vůbec

16. Jsou tyto znalosti a dovednosti získané absolvováním školení následně ověřovány (např. testem)?

- a) vždy
b) někdy
c) spíše ne
d) nikdy

17. Jste spokojen/a s možností osobního a vzdělávacího rozvoje ve společnosti OZO

Ostrava s.r.o.?

- a) rozhodně spokojen
- b) spíše spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) velmi nespokojen

18. Jaké metody vzdělávání a rozvoje jsou ve Vaší organizaci nejčastěji používány?

(možnost zaškrtnutí více odpovědí)

- a) přednáška
- b) pracovní porada
- c) e-learning
- d) koučování
- e) instruktáž při práci

19. V následující tabulce jsou uvedeny metody vzdělávání. U metod prosím vyznačte, jak je metoda svoji strukturou nejvíce prospěšná pro Váš rozvoj.

druhy metod	velmi přínosná	spíše přínosná	nepřínosná	neabsolvovaná
přednáška				
pracovní porada				
e-learning				
koučování				
instruktáž při práci				

20. Máte možnost kariérního postupu při zvyšování odborné kvalifikace?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

21. Máte možnost účastnit se také nepovinných školení?

- a) ano
- b) ne

22. Probíhá po absolvování školení hodnocení průběhu tohoto školení?

- a) vždy
- b) někdy
- c) spíše ne
- d) nikdy

Konec dotazníku.

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku,

Bc. Dvořák Ondřej.

Příloha č. 2 Záznamový arch k dotazníku pro zaměstnance

Otázka Respondent	1A	1B	2A	2B	2C	2D	3A	3B	3C	3D	3E	4A	4B	4C	5A	5B	5C	5D	6A	6B	6C	7A	7B	7C	8A	8B	8C	8D
1	1		1							1		1				1			1	1	1	1	1	1			1	
2		1		1							1		1			1			1	1	1	1	1	1			1	
3		1				1			1					1			1		1	1	1	1	1	1			1	
4	1				1				1				1				1		1	1	1	1	1	1			1	
5	1			1					1			1					1		1	1	1	1	1	1			1	
6	1				1						1			1	1				1	1	1	1	1	1			1	
7		1	1					1				1						1	1	1	1	1	1	1	1			
8		1		1					1				1					1	1	1	1	1	1	1			1	
9	1					1	1					1						1	1	1	1	1	1	1		1		
10	1				1		1						1					1	1	1	1	1	1	1				1
11	1				1						1		1		1				1	1	1	1	1	1			1	
12	1			1							1	1				1			1	1	1	1	1	1			1	
13	1					1			1				1				1		1	1	1	1	1	1	1			
14		1			1		1						1					1	1	1	1	1	1	1		1		
15	1		1				1					1						1	1	1	1	1	1	1				1
16	1			1					1			1					1		1	1	1	1	1	1			1	
17		1			1		1							1				1	1	1	1	1	1	1				1
18	1					1	1							1				1	1	1	1	1	1	1			1	
19		1				1					1			1		1			1	1	1	1	1	1			1	
20	1			1			1					1						1	1	1	1	1	1	1		1		
21	1				1			1				1						1	1	1	1	1	1	1			1	
22	1			1			1					1						1	1	1	1	1	1	1	1			
23	1		1				1					1						1	1	1	1	1	1	1			1	
24		1		1					1			1						1	1	1	1	1	1	1			1	
25	1				1				1				1				1		1	1	1	1	1	1			1	
26	1					1	1						1					1	1	1	1	1	1	1	1			
27	1				1		1					1						1	1	1	1	1	1	1			1	
28		1		1							1		1			1			1	1	1	1	1	1			1	
29	1					1					1			1		1			1	1	1	1	1	1			1	
30	1				1				1				1				1		1	1	1	1	1	1			1	
31	1			1			1					1						1	1	1	1	1	1	1				1
32	1				1			1					1					1	1	1	1	1	1	1			1	
33	1				1		1					1						1	1	1	1	1	1	1			1	
34	1			1			1					1						1	1	1	1	1	1	1		1		
35	1					1	1						1					1	1	1	1	1	1	1			1	1

36	1				1						1			1		1			1	1	1	1	1	1			1			
37	1			1					1			1				1		1	1	1	1	1	1	1	1			1		
38	1		1				1					1				1		1	1	1	1	1	1	1	1	1				
39		1		1					1			1				1		1	1	1	1	1	1	1	1			1		
40	1				1				1							1		1	1	1	1	1	1	1	1				1	
41	1			1			1					1				1		1	1	1	1	1	1	1	1				1	
42		1				1			1					1			1		1	1	1	1	1	1	1			1		
43	1				1		1					1					1		1	1	1	1	1	1	1			1		
44	1			1			1					1					1		1	1	1	1	1	1	1	1	1			
45		1				1	1					1					1		1	1	1	1	1	1	1	1			1	
46	1			1			1					1					1		1	1	1	1	1	1	1	1			1	
47	1					1	1							1			1		1	1	1	1	1	1	1	1				1
48	1				1				1			1				1		1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	
49		1			1						1			1				1	1	1	1	1	1	1	1			1		
50	1					1	1					1					1		1	1	1	1	1	1	1	1	1			
51	1		1						1			1					1		1	1	1	1	1	1	1	1				1
52	1			1			1					1					1		1	1	1	1	1	1	1	1	1			
53		1			1				1					1			1		1	1	1	1	1	1	1	1			1	
54	1					1	1					1					1		1	1	1	1	1	1	1	1			1	
55	1			1			1					1					1		1	1	1	1	1	1	1	1	1			
56		1				1	1					1					1		1	1	1	1	1	1	1	1	1			
57	1				1						1				1			1		1	1	1	1	1	1	1			1	
58	1			1					1			1				1		1		1	1	1	1	1	1	1			1	
59	1					1	1					1					1		1	1	1	1	1	1	1	1	1			
60		1				1	1					1					1		1	1	1	1	1	1	1	1				1
61	1					1	1					1					1		1	1	1	1	1	1	1	1	1			
62	1			1				1				1					1		1	1	1	1	1	1	1	1	1			
63	1				1				1			1				1		1		1	1	1	1	1	1	1			1	
64	1				1		1					1					1		1	1	1	1	1	1	1	1				1
65		1			1				1			1					1		1	1	1	1	1	1	1	1			1	
66	1			1			1					1					1		1	1	1	1	1	1	1	1			1	
67	1		1				1					1					1		1	1	1	1	1	1	1	1	1			
68		1			1		1							1			1		1	1	1	1	1	1	1	1				1
69	1			1			1					1					1		1	1	1	1	1	1	1	1			1	
70	1				1				1					1			1		1	1	1	1	1	1	1	1			1	
71		1			1				1					1			1		1	1	1	1	1	1	1	1			1	
72	1			1			1					1					1		1	1	1	1	1	1	1	1			1	
73	1				1		1					1					1		1	1	1	1	1	1	1	1				1
74	1					1	1					1					1		1	1	1	1	1	1	1	1	1			

Respondent \ Otázka	9a	9B	9C	9D	10A	10B	10C	10D	10E	11A	11B	11C	11D	12A	12B	12C	12D	13A	13B	14A	14B	14C	14D
1		1				1		1		1					1			1			1		
2		1			1	1				1					1			1			1		
3		1					1	1			1				1			1		1			
4			1		1						1			1				1		1			
5			1			1					1				1			1			1		
6		1			1	1				1					1			1			1		
7			1			1	1				1			1					1			1	
8			1		1						1			1				1				1	
9			1						1			1			1				1				1
10		1				1	1				1				1			1				1	
11	1					1		1			1				1			1			1		
12		1			1	1				1					1			1			1		
13			1				1				1			1				1		1			
14			1						1			1				1			1				1
15		1				1					1				1			1				1	
16		1				1					1				1			1				1	
17		1				1		1		1				1				1				1	
18		1				1	1				1				1			1				1	
19		1			1	1		1		1					1			1			1		
20				1					1			1			1				1				1
21		1				1	1			1					1			1				1	
22			1				1				1			1					1			1	
23		1				1					1				1			1				1	
24	1							1				1			1				1	1			
25		1					1	1			1				1			1			1		
26			1				1					1		1					1			1	
27			1			1					1				1			1				1	
28		1			1	1		1		1					1			1			1		
29		1			1	1				1					1			1		1			
30		1					1	1			1			1				1			1		
31			1				1					1		1					1				1
32		1				1					1			1				1				1	
33		1				1	1				1				1			1				1	
34		1							1			1			1				1				1
35		1				1					1			1					1			1	
36		1				1		1			1				1			1			1		
37			1				1				1			1				1			1		

38				1			1			1					1			1			1		
39		1					1				1				1			1		1			
40			1				1	1			1				1			1				1	
41		1					1				1			1				1				1	
42		1			1		1				1				1			1		1			
43			1				1			1					1			1				1	
44				1			1				1				1				1			1	
45		1					1	1			1				1			1		1			
46		1					1				1				1			1				1	
47			1		1		1				1				1			1				1	
48	1				1		1				1				1			1		1			
49		1			1	1				1					1			1			1		
50		1				1					1				1		1		1			1	
51			1		1		1				1				1			1		1			
52		1					1				1			1				1				1	
53		1					1		1		1				1			1		1			
54			1				1				1				1			1				1	
55				1			1				1				1			1				1	
56		1					1				1				1			1				1	
57		1			1	1			1		1				1			1			1		
58		1				1					1				1			1		1			
59			1						1		1			1				1					1
60			1				1				1			1				1					1
61		1					1	1			1			1				1				1	
62			1				1				1				1			1				1	
63		1			1		1				1				1			1		1			
64		1					1				1				1			1				1	
65		1			1						1			1				1				1	
66			1		1					1					1			1				1	
67			1				1				1				1			1				1	
68				1			1				1				1			1				1	
69	1						1				1				1			1				1	
70		1					1	1			1				1			1			1		
71		1					1		1		1				1			1		1			
72		1			1						1				1			1				1	
73			1		1				1			1						1				1	
74		1					1				1				1			1				1	

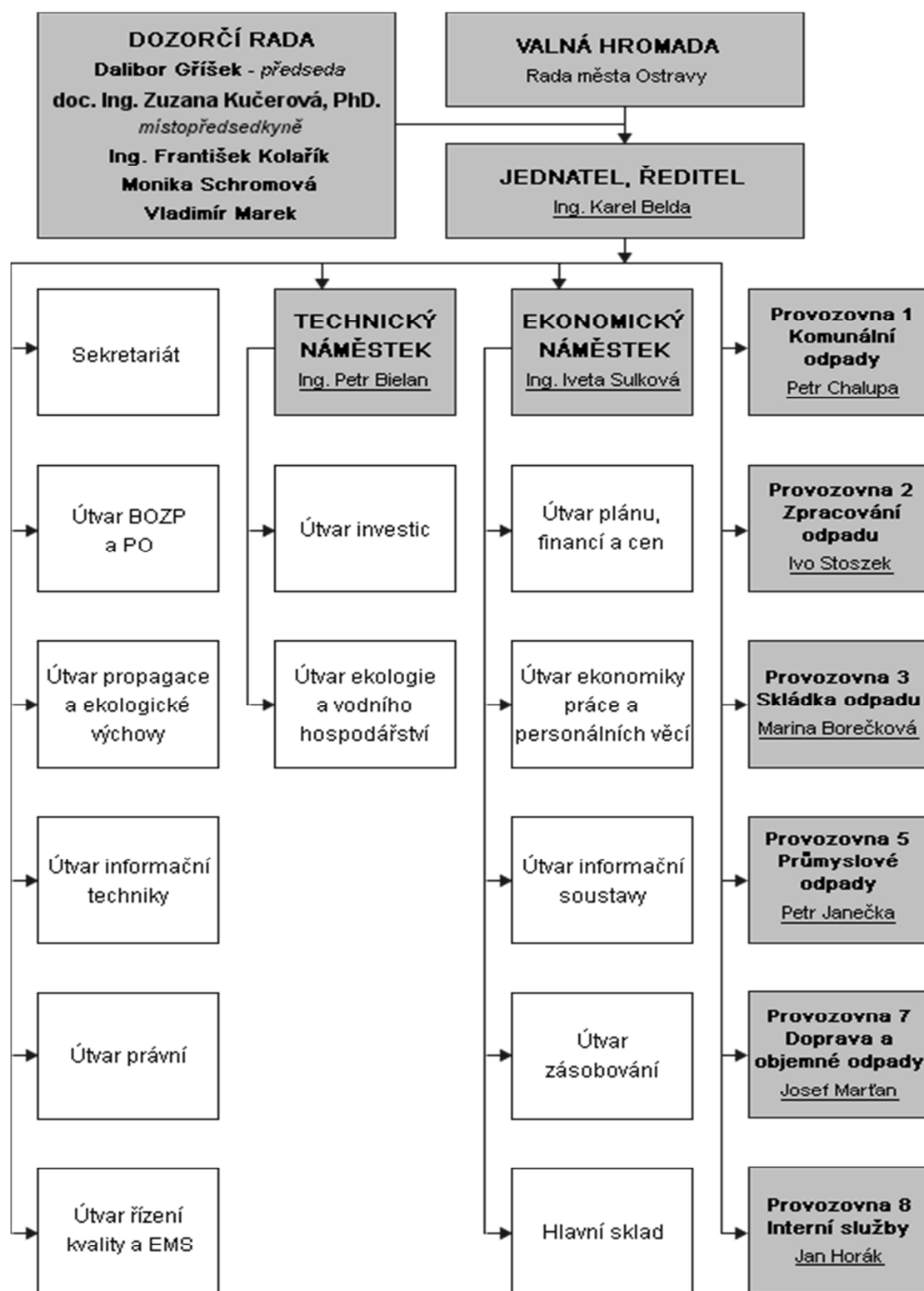
Otázka Respondent	15A	15B	15C	15D	16A	16B	16C	16D	17A	17B	17C	17D	18A	18B	18C	18D	18E	19A	19B	19C	19D	19E
1		1				1			1				1	1				2	2	4	4	4
2		1			1				1					1				4	2	4	4	4
3		1					1			1				1				4	2	4	4	4
4	1						1			1			1	1				2	1	4	4	4
5	1						1		1				1				1	2	4	4	4	1
6		1			1				1				1	1				2	2	4	4	4
7		1						1			1		1			1		2	4	4	3	4
8		1					1			1			1					2	4	4	4	4
9			1					1			1		1					1	4	4	4	4
10	1						1			1			1				1	1	4	4	4	3
11		1			1				1					1				4	2	4	4	4
12		1			1					1			1					1	4	4	4	4
13		1				1				1				1				4	2	4	4	4
14			1			1					1		1					2	4	4	4	4
15		1				1				1			1					2	4	4	4	4
16		1						1		1				1		1		4	3	4	2	4
17	1						1			1			1			1		2	4	4	3	4
18		1					1			1			1				1	3	4	4	4	2
19		1				1				1			1					2	4	4	4	4
20			1					1			1						1	4	4	4	4	2
21		1					1			1							1	4	4	4	4	3
22		1					1			1			1					1	4	4	4	4
23	1				1				1				1				1	1	4	4	4	2
24	1					1			1				1					1	4	4	4	4
25		1					1			1				1		1		4	2	4	1	4
26		1					1				1		1					2	4	4	4	4
27	1						1			1			1					1	4	4	4	4
28		1					1		1					1				4	1	4	4	4
29		1				1				1			1	1				1	2	4	4	4
30		1					1			1							1	4	4	4	4	2
31	1							1			1					1	1	4	4	4	1	1
32	1					1			1				1			1		1	4	4	2	4
33		1				1				1						1		4	4	4	2	4
34			1				1				1		1					3	4	4	4	4
35		1						1		1				1		1		4	2	4	3	4
36		1					1			1			1					2	4	4	4	4
37		1					1			1			1	1				2	3	4	4	4

38		1					1			1		1					1	4	4	4	4	
39	1						1			1			1					2	4	4	4	4
40		1			1				1				1					2	4	4	4	4
41	1					1				1			1					3	4	4	4	4
42		1			1				1					1			1	4	2	4	4	2
43	1						1			1			1			1		2	4	4	2	4
44		1						1				1	1					3	4	4	4	4
45		1					1			1			1					2	4	4	4	4
46		1						1		1							1	4	4	4	4	1
47		1						1		1							1	4	4	4	4	2
48		1						1		1				1		1		4	3	4	2	4
49		1			1				1					1				4	2	4	4	4
50			1			1						1				1		4	4	4	1	4
51		1					1			1			1	1				3	2	4	4	4
52		1				1				1			1	1				2	2	4	4	4
53	1						1			1				1		1		4	1	4	2	4
54	1						1			1				1				1	4	4	4	4
55		1					1					1		1				2	4	4	4	4
56		1				1				1							1	4	4	4	4	3
57		1				1			1				1	1				2	1	4	4	4
58	1						1			1				1				4	3	4	4	4
59			1					1				1		1			1	2	4	4	4	3
60			1					1				1		1	1			1	2	4	4	4
61		1						1		1			1					3	4	4	4	4
62		1					1			1			1	1				2	2	4	4	4
63		1					1		1					1				4	2	4	4	4
64	1							1		1				1				4	2	4	4	4
65	1					1				1				1			1	4	3	4	4	2
66		1				1				1				1				4	2	4	4	4
67		1					1			1			1			1		2	4	4	1	4
68	1						1					1		1				2	4	4	4	4
69		1			1					1				1			1	4	2	4	4	2
70		1				1				1				1		1		4	2	4	3	4
71	1					1				1			1	1				1	1	4	4	4
72		1			1					1				1				2	4	4	4	4
73		1					1			1				1				4	2	4	4	4
74		1						1		1			1	1				2	1	4	4	4

Otázka Respondent	20A	20B	20C	20D	21A	21B	22A	22B	22C	23D
1			1		1		1			
2			1		1			1		
3		1			1			1		
4		1			1				1	
5		1			1		1			
6				1	1		1			
7				1	1					1
8			1		1			1		
9				1	1				1	
10		1			1				1	
11				1	1		1			
12		1			1			1		
13			1		1			1		
14				1	1				1	
15		1			1			1		
16		1			1			1		
17				1	1				1	
18				1	1			1		
19			1		1		1			
20				1	1				1	
21		1			1			1		
22			1		1			1		
23			1		1				1	
24		1			1			1		
25		1			1		1			
26			1		1				1	
27			1		1		1			
28		1			1		1			
29			1		1			1		
30		1			1			1		
31			1		1				1	
32			1		1				1	
33		1			1			1		
34				1	1				1	
35			1		1					1
36				1	1			1		
37	1				1				1	

38			1		1				1	
39		1			1		1			
40			1		1				1	
41		1			1			1		
42			1		1		1			
43	1				1				1	
44			1		1					1
45				1	1			1		
46			1		1			1		
47			1		1				1	
48			1		1			1		
49			1		1		1			
50			1		1					1
51			1		1				1	
52				1	1			1		
53				1	1			1		
54				1	1					1
55				1	1			1		
56			1		1			1		
57		1			1		1			
58	1				1		1			
59				1	1				1	
60				1	1			1		
61			1		1			1		
62			1		1				1	
63		1			1		1			
64				1	1			1		
65			1		1				1	
66		1			1			1		
67			1		1				1	
68				1	1				1	
69				1	1					1
70			1		1			1		
71			1		1			1		
72			1		1			1		
73		1			1		1			
74			1		1			1		

Příloha č. 3 Organizační schéma společnosti OZO Ostrava s.r.o.



Příloha č. 4 Hodnoticí formulář pro společnost OZO Ostrava s.r.o.

OZO Ostrava s.r.o.

Dotazník k vyhodnocení efektivity školení

Název akce:

Datum, místo a čas konání:

Téma školení:

Vyhodnocení školení *Pokyny: ohodnoťte, prosím, každé z uvedených témat zakroužkováním jednoho z čísel, kde 1 je nejlepší známka a 3 je nejhorší známka*

Organizace akce

Organizační zajištění akce	1	2	3
Délka školení	1	2	3
Kvalita informačních materiálů	1	2	3

Obsah školení

Přínos školení	1	2	3
Užitečnost akce pro využití v praxi	1	2	3
Aktuálnost informací	1	2	3

Kvalita školitele

Úroveň lektora	1	2	3
Přípravenost lektora na školení	1	2	3
Vystupování lektora	1	2	3
Znalost tématu z pohledu praxe	1	2	3

Předány studijní materiály?

ANO – NE

Vydáno osvědčení?

ANO - NE

Připomínky:

Vypracoval:

Podpis:

Datum: