



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Husqvarna  
Manufacturing CZ s.r.o.  
Modification of Employees' Education and Development System in the  
Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. Company

Student: Andrea Zezulová  
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2017

## Zadání bakalářské práce

Student: **Andrea Zezulová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: **Úprava systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti  
Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o.  
Modification of Employees' Education and Development System in the  
Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. Company**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
3. Charakteristika společnosti Husquarna Manufacturing CZ s.r.o.
4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

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

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

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

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3 a 4, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 4.5.2017

  
.....  
Andrea Zezulová

### **Poděkování**

Děkuji doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za ochotu, pevné nervy, trpělivost, strávený čas a cenné rady, které mi v průběhu psaní mé bakalářské práce s ochotou poskytla.

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	6
2.1	Lidský kapitál a lidské zdroje .....	6
2.2	Řízení lidských zdrojů .....	6
2.2.1	Personální činnosti .....	7
2.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	8
2.3.1	Úrovně učení.....	9
2.3.2	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci .....	10
2.3.3	Oblasti vzdělávání.....	11
2.3.4	Prostředí firemního vzdělávání .....	11
2.4	Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	12
2.4.1	Identifikace individuálních potřeb, mezery a možností.....	13
2.4.2	Design (plánování) vzdělávací aktivity .....	14
2.4.3	Realizace vzdělávacích aktivit.....	16
2.4.4	Zpětná vazba .....	18
2.5	Metody vzdělávání .....	19
2.5.1	Metody na pracovišti .....	20
2.5.2	Metody mimo pracoviště .....	22
2.6	Trénink.....	24
2.7	Vyhodnocování výsledků vzdělávání .....	25
2.7.1	Přístupy k vyhodnocování vzdělávání .....	26
2.7.2	Výhody a nevýhody vyhodnocování .....	27
3	Charakteristika společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. ....	28
3.1	O společnosti .....	28
3.2	Historie společnosti .....	28

3.3	Organizační struktura .....	29
3.4	Struktura zaměstnanců.....	30
4	Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	33
4.1	Identifikace vzdělávacích potřeb .....	33
4.1.1	Zdroje informací pro určení vzdělávacích potřeb zaměstnanců .....	33
4.1.2	Požadavky na vzdělávání.....	34
4.2	Plánování vzdělávací aktivity .....	35
4.3	Realizace vzdělávání .....	35
4.3.1	Organizace vzdělávání .....	36
4.3.2	Typy vzdělávání.....	36
4.3.3	Přehled vzdělávacích aktivit .....	37
4.3.4	Oblasti vzdělávání.....	39
4.4	Hodnocení efektivity vzdělávání .....	39
4.4.1	Controlling vzdělávacího plánu .....	40
4.4.2	Hrazení nákladů na vzdělávání .....	41
4.5	Dotazníkové šetření .....	42
4.5.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	52
5	Návrhy a doporučení .....	53
6	Závěr .....	55

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy



# 1 Úvod

Dnešní doba vyžaduje, aby se firmy staraly o vzdělávání a určitý rozvoj svých zaměstnanců. Hodnoty, které jsou těmito procesy získávány, zlepšují dovednosti, znalosti a motivaci zaměstnanců, čímž zvyšují produktivitu práce a pomáhají k dosažení organizačních cílů a růstu konkurenceschopnosti společnosti. Investice do tréninků a vzdělávání by se měly vracet v podobě odborně způsobilých zaměstnanců, využitím jejich nových znalostí v rychle měnícím se podnikatelském světě. Tím jsou částečně uspokojeny i jejich požadavky, protože firma očekává, že jim některý druh vzdělávání poskytuje benefit, kterým zvýší jejich odbornost a tím i spokojenost a loajalitu vůči zaměstnavateli.

V této bakalářské práci se přes teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a charakteristiky vybrané společnosti dostaneme až k analýze jejího současného stavu a návrhu na možná zlepšení. Nejprve je však potřeba objasnit si základní pojmy, jako jsou lidský kapitál, lidské zdroje, jejich řízení a personální činnosti, kterými na vzdělávání jako takové navážeme. Protože se tato práce zaměřuje na vzdělávání firemní, je nezbytné do teoretické části zahrnout také prostředí firmy a oblasti, ve kterých je možné zaměstnance vzdělávat. Tím se postupně dostaneme k cyklu vzdělávání a rozvoje, který začíná identifikací vzdělávacích potřeb, pokračuje plánováním vzdělávacích aktivit a jejich následnou realizací. Poslední částí cyklu je zpětná vazba, při které dochází k hodnocení efektivity celého procesu.

Podnikové vzdělávání může být uskutečněno pomocí metod na pracovišti, nebo mimo pracoviště, proto si některé metody zmíníme. Celý proces je ukončen vyhodnocováním výsledků vzdělávání stejně tak, jako teoretická část této práce. Na ni navazuje část praktická, která úvodem charakterizuje společnost Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o., historii společnosti, organizační strukturu a strukturu jejich zaměstnanců. Analýza současného stavu bude podložena dotazníkovým šetřením, jeho vyhodnocením a následnými návrhy na zlepšení.

Cílem této práce je analyzovat současný vzdělávací systém společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. a na základě posouzení tohoto stavu a teoretických poznatků potom navrhnout doporučení k jeho zlepšení.

Pro zpracování teoretické části bude použita odborná literatura vztahující se k vzdělávání. Praktická část bude čerpána z poskytnutých interních informací společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o., ve které bude analýza probíhat. Jako metodu sběru potřebných dat bude zvoleno elektronické anonymní dotazování.

## **2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Časy, kdy byl hmotný majetek nejdůležitějším aktivem podniku, jsou dávno pryč. Dnes již nejsou součástí některých podniků žádné nemovitosti ani výrobní linky a zdrojem konkurenčních výhod se stávají znalosti jejich zaměstnanců a podniku jako celku (Vodák, Kucharčíková, 2011). Podnikatelského úspěchu a dynamické organizační struktury mohou tedy dosáhnout takové podniky, které mají potřebnou kreativitu, flexibilitu a dokáží rychle reagovat na změny. Tyto vlastnosti potřebné pro moderní organizace však nemají výrobní zařízení nebo informační a komunikační technologické zdroje, ale lidé, protože umějí pracovat a učit se (Dvořáková et al., 2012).

### **2.1 Lidský kapitál a lidské zdroje**

**Lidský kapitál** můžeme označit jako souhrn vrozených a v průběhu života získaných vědomostí, dovedností, schopností, zkušeností i návyků, kterými lidé disponují a které mohou využívat k výrobě produktů. Pro podnik představuje lidský kapitál výrobní faktor a tvoří prvek, který je schopen inovovat, učit se i kreativně myslet.

**Lidské zdroje** jsou nejdůležitějším prvkem v organizaci. Představují je lidé v pracovním procesu a uvádějí do pohybu zdroje ostatní - materiální, finanční a informační (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Jak tvrdí Vodák, Kucharčíková (2011, s. 34) „Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je ten, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu s žádnou organizací.“

### **2.2 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je strategický a promyšlený přístup k řízení lidí, sloužící k získávání a udržení si zaměstnanců v organizaci. Cílem funkce řízení lidských zdrojů je přilákat, motivovat, rozvíjet a udržet si zaměstnance v pracovním prostředí. Tohoto cíle je dosahováno pomocí služeb v oblasti plánování, organizace práce, analýzy pracovních míst, náborem účastníků, vztahů s odbory a informačních systémech pro řízení lidských zdrojů (Belcourt, Wright, 1998).

Vzhledem k tomu, že v praxi často dochází ke splynutí pojmů personalistika, personální práce, personální administrativa a řízení lidských zdrojů, budeme si tyto pojmy blíže charakterizovat.

**Personalistika = personální práce** je nejobecnější oblast řízení organizace bez ohledu na systém či vývojovou fázi, ve které se zařízení nachází. Jedná se tedy o činnost.

**Personální administrativa (správa)** představuje personálně-administrativní služby, které jsou součástí řízení lidských zdrojů. Spočívá v minimálním zapojení liniových manažerů do práce s lidmi. Personální útvar je zodpovědný za administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí a za vztahy vůči státním institucím.

**Personální řízení lidských zdrojů** naopak podněcuje vznik personálních útvarů, jejichž práce je orientována na problémy uvnitř organizace a má povahu operativního řízení. Vychází z předpokladu, že lidé jsou důležití pro zabezpečení prosperity a úspěšnosti organizace.

**Řízení lidských zdrojů** je soubor manažerských postupů sloužících k získávání a udržení si zaměstnanců ve firmě a zajišťování toho, aby podávali vysoký výkon a tím přispívali k dosažení organizačních cílů (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

### 2.2.1 Personální činnosti

Jde o činnosti administrativně-správní, metodické a analytické, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům (Dvořáková et al., 2012).

Podle tradičního přístupu se personální činnosti zaměřují na několik hlavních úkolů:

- vytváření souladu mezi pracovními místy a reálným počtem zaměstnanců v organizaci,
- optimální využívání pracovních sil,
- formování týmu,
- rozvoj zaměstnanců,
- dodržování zákonů.

V současné době sílí názor o jinak definovaných hlavních úkolech a jejich prioritách:

- zvýšení produktivity práce,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- zlepšení kvality pracovního života,
- zlepšení rozvoje zaměstnanců.

Jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů mají svůj význam v personálních činnostech, což lze považovat za výkonnou část personální práce (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

Koubek (2015) charakterizuje personální činnosti:

- **vytváření a analýza pracovních míst** – stanovení požadavků pracovních sil pro plnění úkolů, přiřazení pravomocí a odpovědností vztahující se k daným pozicím,
- **personální plánování** – potřeba zaměstnanců v organizaci,

- **získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,**
- **hodnocení zaměstnanců** – příprava časového plánu a metod hodnocení zaměstnanců,
- **rozmíst'ování zaměstnanců** – zařazení zaměstnanců na konkrétní pracovní pozici,
- **ukončování pracovního poměru** – propouštění,
- **odměňování zaměstnanců,**
- **pracovní vztahy** – jednání s odbory, mezilidské a zaměstnanecké vztahy, disciplína,
- **péče o zaměstnance** – bezpečnost pracovního prostředí, koordinace pracovní doby,
- **personální informační systém** – sběr a analýza dat pracovních míst, výpočet mezd,
- **průzkum trhu práce,**
- **zdravotní péče o zaměstnance** – první pomoc, rehabilitace po úrazu,
- **dodržování zákonů,**
- **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání.

### 2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

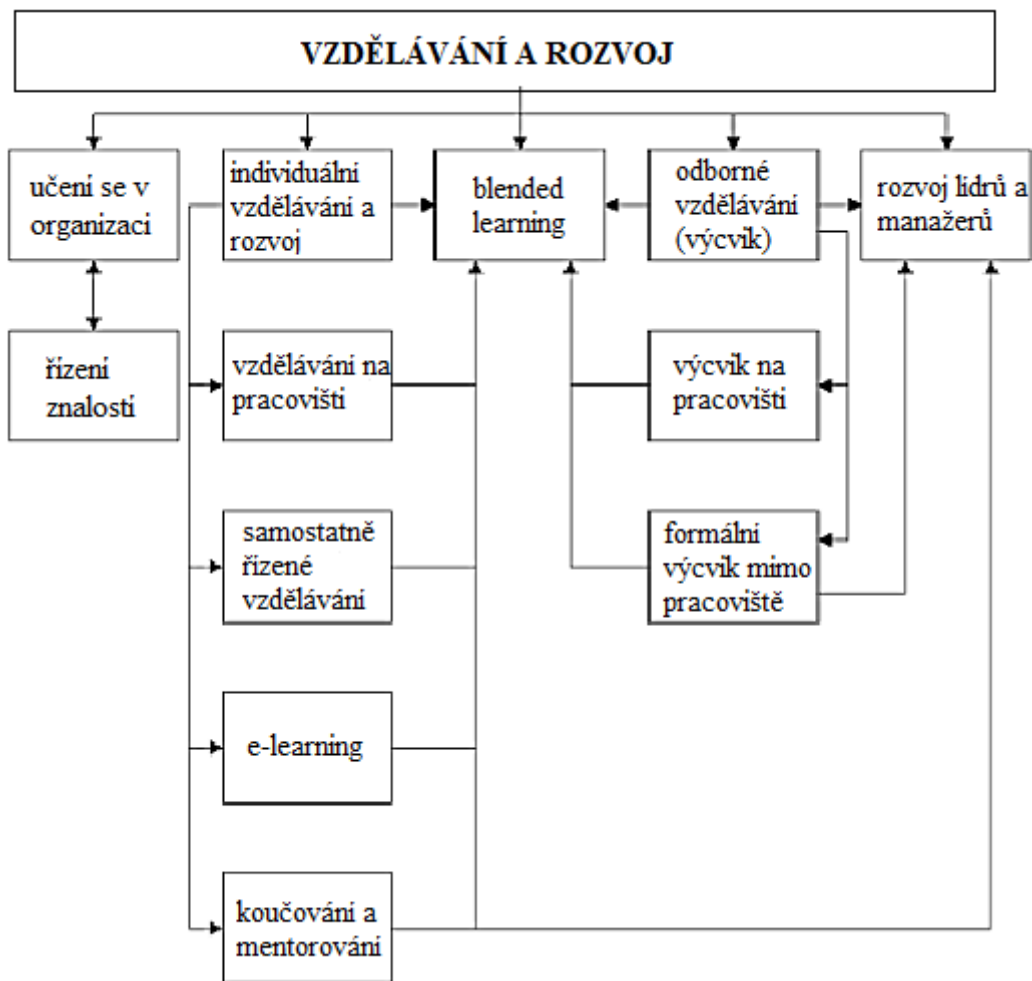
Materiálové, finanční a lidské zdroje jsou předpokladem fungování jakékoli organizace. S rostoucím vědeckotechnickým rozvojem se zvyšují požadavky na lidské zdroje a proto je potřeba mít odborně vzdělané a kvalitní zaměstnance, kteří se svým výkonem podílejí na zlepšení výsledků organizace. Hlavním nástrojem k prohlubování znalostí a odborné způsobilosti zaměstnanců je přístup k jejich vzdělávání a rozvoji (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

Hroník (2007) definoval 3 základní složky vzdělávání a rozvoje:

- **Učení se (*Learning*)** – proces změny zahrnující nové vědění, chování i prožívání, která je výsledkem určité činnosti nebo zkušenosti člověka. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně (aniž o tom víme).
- **Rozvoj (*Development*)** - růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím učení se.
- **Vzdělávání (*Training*)** – organizovaný způsob učení se, který je časově ohraničen (má začátek a konec).

Základní i další složky vzdělávání a rozvoje můžeme vidět na obrázku 2.1.

Obr. 2.1 Složky vzdělávání a rozvoje



Zdroj: ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015, s. 337. ISBN 978-80-247-5258-7.

### 2.3.1 Úrovně učení

#### Individuální úroveň

- týká se jednotlivce.

#### Skupinová úroveň

- učení na úrovni skupiny zprostředkováno dělbou rolí. Představuje souhru mezi členy, nejde o učení jednotlivců ve skupině.

#### Úroveň organizace

- učení za chodu, z vlastních zkušeností,
- spontánní, neorganizovaný proces,

- lidé se učí novým znalostem a dovednostem v kontextu organizace a ve spojitosti se svou prací a jinými lidmi v organizaci,
- je to kolektivní proces vytváření, předávání a přejímání metod,
- jedná se o chování jednotlivce.

S úrovní učení v organizaci se pojí termín **učící se organizace**, která se učí prostřednictvím svých zaměstnanců a podporuje učení všech svých členů – souvztažně se transformuje (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

### 2.3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci

#### Moderní systém vzdělávání v organizaci

=

Tradiční způsoby vzdělávání

- adaptace (orientace)
- doškolení neboli prohlubování kvalifikace
- přeškolení neboli rekvalifikace

+

Oblast rozvoje zaměstnanců

- rozšiřování kvalifikace
- formování osobnosti

+

Oblast všeobecného vzdělávání = systém formování pracovních schopností člověka.

#### Tradiční způsob vzdělávání

- **Adaptace (orientace)**
  - úsilí o efektivní přizpůsobení nového pracovníka v organizaci, pracovním kolektivu i v práci na konkrétním pracovním místě.
- **Doškolení (prohlubování kvalifikace)**
  - pokračování odborného vzdělávání v oboru,
  - přizpůsobení znalostí a dovedností požadavkům současného pracovního místa,
  - jedná se o nástroj zvyšování pracovního výkonu, růstu konkurenceschopnosti pracovníka.
- **Přeškolení (rekvalifikace)**
  - osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností.

## Oblast rozvoje zaměstnanců

- **Rozšiřování kvalifikace**

- získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání.

- **Formování osobnosti**

- rozvoj orientován více na kariéru než na současně vykonávanou práci,
- cílem je adaptabilita, přispívání k plnění cílů organizace, zlepšování mezilidských vztahů, lepší pracovní výkon, flexibilita, týmová spolupráce (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

### 2.3.3 Oblasti vzdělávání

Jak tvrdí Čopíková, Bláha, Horváthová (2015, s. 96) vzdělávání můžeme systematizovat následovně:

- **funkční vzdělávání** – projektant, obchodník, týká se určité pracovní funkce: navazuje na popis práce, často je předmětem certifikace,
- **doplňkově funkční vzdělávání** – u projektanta výcvik v obchodních dovednostech, školení v jakosti, rozšiřující, náborová příprava, to co je pro jednoho funkčním vzděláváním, je pro jiného doplňkovým,
- **manažerské vzdělávání** – od MBA až po dílčí aktivity (týmové řešení, další manažerská způsobilost), různé podoby,
- **jazykové vzdělávání,**
- **IT školení,**
- **účelové vzdělávání** – time management, stres management, efektivní komunikace, rozvoj měkkých dovedností, ale nejen jich, v podobě just – in – time,
- **školení ze zákona** – dáno zákony, je pro všechny povinné.

### 2.3.4 Prostředí firemního vzdělávání

Prostředí firmy (organizace) ovlivňuje její strategii vzdělávání a rozvoje pracovníků. Můžeme ho rozdělit na prostředí vnější a vnitřní.

#### Vnější prostředí

Co, respektive kdo všechno může být v prostředí, které ovlivňuje organizaci, je patrné z obrázku 2.2.

Obr. 2.2 Vnější prostředí organizace



Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, s. 23. ISBN 978-80-247-2914-5.

**Sociální a demografické prostředí** – demografické složení pracovních sil.

**Ekonomické prostředí** – výdaje na vzdělávání (poměr k celkovým nákladům práce nebo k ročnímu objemu mezd).

**Legislativní a politické prostředí** – právní rámec.

**Technologické prostředí** – technologie výroby.

### Vnitřní prostředí

Veškeré interní procesy dané firmy. Východiskem pro efektivní fungování firemního vzdělávání v interním prostředí je existence a provázanost podnikové politiky, strategie ŘLZ a vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání (Bartoňková, 2010).

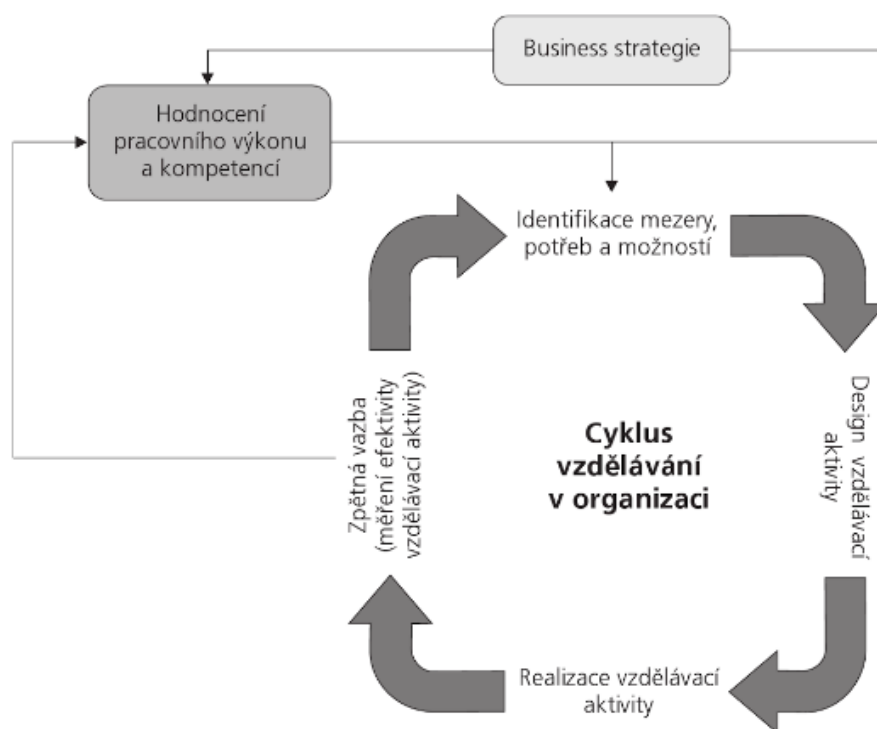
## 2.4 Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců v organizace je dlouhodobý proces a má 4 fáze (viz obr. 2.3):

- identifikace mezery, potřeb a možností,
- design vzdělávací aktivity,
- realizace vzdělávací aktivity,
- zpětná vazba.



Obr. 2.3 Cyklus vzdělávání a rozvoje



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, s. 134. 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

#### 2.4.1 Identifikace individuálních potřeb, mezery a možností

Identifikace a analýza potřeb vzdělávání je prvním krokem v projektu vzdělávacích aktivit a spočívá ve shromažďování informací o současném stavu (Vodák, Kuchařiková, 2011).

Pro identifikaci individuálních potřeb, mezery a možností máme dva základní vstupy – hodnocení pracovního výkonu a rozpracovaná business strategie cílů. Identifikujeme tedy:

- individuální potřeby,
- potřeby organizace (Hroník, 2007).

Identifikace potřeb vychází z procesu zjišťování vzdělávacích potřeb ve třech úrovních analýzy:

- jednotlivec,
- tým,
- organizace.

Výsledkem této analýzy je zjištění výkonnostních mezer, které můžeme charakterizovat jako rozdíl mezi požadovanou a současnou výkonností. Nejdůležitější je tedy sladit zájmy všech úrovní (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

## Metody identifikace individuálních potřeb, mezer a možností

Přehled metod hodnocení identifikace individuálních potřeb, mezer a možností zachycuje tabulka 2.1. Před výběrem vhodné metody je však potřeba definovat kritéria.

Tab. 2.1 Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
<b>Metody zaměřené na minulost</b>	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
<b>Metody zaměřené na přítomnost</b>	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
<b>Metody zaměřené na budoucnost</b>	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, s. 136. ISBN 978-80-247-1457-8.

- **Metody subjektivní identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb**

**Autofeedback** – Člověk poskytuje zpětnou vazbu sobě samému v časovém horizontu půl roku až jeden rok. Existuje více variant např.: průběžná analýza klíčových rozhodnutí, retrospektivní autofeedback.

- **Metody objektivní identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb**

Tyto metody jsou zaměřeny na hodnocení druhými lidmi. (Development Centre, Rozvojový plán, 360° zpětná vazba).

- **Metody identifikace potřeb a mezery organizace**

Při identifikaci potřeb a mezery musíme vycházet ze strategie podniku.

**Benchmarking** – jde o srovnávání výsledků organizačních jednotek a hodnocení kompetenční úrovně.

### 2.4.2 Design (plánování) vzdělávací aktivity

Na základě identifikace potřeba mezery již známe předmět vzdělávací rozvojové aktivity a účastníky programu. Dále si proto musíme stanovit cíle, které by měli být v souladu se strategií vzdělávání a rozvoje v organizaci (Hroník, 2007).

### **Hierarchie cílů:**

**Cíl výkonnostní** – je spjat s hlavním úkolem. Má podobu vize, která může být splněna v dlouhodobém časovém horizontu. Získané znalosti účastníků je potřeba uplatnit a vyzkoušet v praxi. Pro měření těchto cílů většinou využíváme Kikrpatrikův/Philipsův model.

**Učební (studijní) cíl** – je konkrétní vědomostní či dovedností standard, který by měl účastník po skončení akce ovládat. Má pro účastníky výpovědní hodnotu a jeho správné stanovení je klíčovým momentem úspěchu celé akce.

**Umožňující (dílčí, specifický) cíl** – zachycuje to, co by měl účastník vědět nebo umět na konci každé učební jednotky. Jde o konečné chování účastníka.

Formulace správného cíle vzdělávacích aktivit je jednou z nejdůležitější části plánu programu vzdělávání. Výhodou stanovení cíle je zabránění malému nebo zbytečně velkému obsahu (rozsahu) vzdělávání. Cíle objasňují to, čeho chceme dosáhnout a slouží jako základ pro měření efektivity vzdělávacího programu nebo akce (Bartoňková, 2010).

### **Proces tvorby plánu se skládá z těchto fází:**

1. **Přípravná fáze** – zahrnuje stanovení cílů (u dlouhodobých programů i dílčích cílů), analýzu účastníků a jejich potřeb.
2. **Realizační fáze** – představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu, volbu technik a způsob průběhu. Je třeba zohlednit počet účastníků, jejich schopnosti, vzdělání a priority podniku.
3. **Fáze zdokonalování** – jedná se o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzhledem k stanoveným cílům, prověřování informovanosti účastníků vzdělávací akce a organizační zajištění - ubytování, doprava, stravování (Vodák, Kuchaříková, 2011).

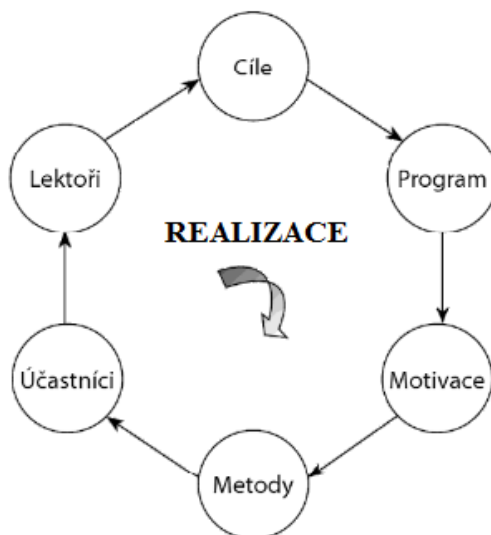
„Dobře zpracovaný plán vzdělávání zaměstnanců by měl odpovědět na následující otázky:

1. Jaké vzdělání má být zabezpečeno? (obsah)
2. Kdo se bude vzdělávat? (jednotlivci, skupiny)
3. Jakými metodami? (na pracovišti/mimo, metody vzdělávání)
4. Kým bude vzdělávání realizováno? (interní/externí vzdělavatelé)
5. Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční? (časový plán)
6. Kde se vzdělávání uskuteční? (místo konání, zajištění ubytování, stravování)
7. Jaké jsou náklady na vzdělávání? (rozpočet)
8. Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnosti jednotlivých vzdělávacích akcí? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy)“ jak tvrdí Čopíková, Bláha, Horváthová (2015, s. 99).

### 2.4.3 Realizace vzdělávacích aktivit

Po ukončení plánování a všech přípravách je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit. Fáze realizace se skládá z několika prvků, jak je patrné z obrázku 2.4.

Obr. 2.4 Prvky procesu realizace vzdělávání



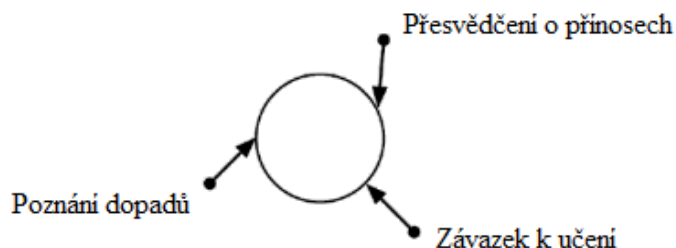
Zdroj: VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 99. ISBN 978-80-247-3651-8.

**Cíle vzdělávání** říkají, co budou účastníci po absolvování kurzu vědět a schopni dělat.

**Program** je plán, podle kterého se řídí průběh celé akce. Součástí programu je časový harmonogram, obsah (témata), metody a pomůcky. Pro plynulý průběh je potřeba uzavřít na počátku lekce společný závazek o dodržování programu všemi účastníky (včetně lektorů).

**Motivace** je významným prvkem. Cyklus motivace je znázorněn v obrázku 2.5

Obr. 2.5 Cyklus motivace



Zdroj: VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 101. ISBN 978-80-247-3651-8.

Podle stádia cyklu, ve kterém se účastníci nacházejí, se mění jejich motivace. Motivace představuje vnitřní pohnutky každého jedince a usměrňuje naše chování pro dosažení určitého cíle. Motivace k učení je ochota prohloubit si své znalosti, schopnosti a dovednosti. Motivovat můžeme pomocí vnějších podnětů – stimulů. Pro podnik je důležité vypracovat si vhodný motivační program zaměstnanců ke vzdělávání, správným zvolením stimulačních faktorů. Ty by měly vycházet ze strategie podniku a z cílů podnikového vzdělávání. Příkladem může být tab. 2.2. Každého člověka ovlivňují všechny faktory v jiné míře. Je proto důležité přistupovat ke každému individuálně.

Tab. 2.2 Příklad motivačních faktorů vzdělávání

<b>Motivační faktory vzdělávání</b>
Zlepšení postavení v týmu, ve skupině
Udržení pracovního místa (funkce)
Pracovní postup, získání pracovního místa
Možnost využití získané kvalifikace – seberealizace
Získání kvalifikace (titulu)
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
Zvýšení flexibility a připravenosti na změny
Vyšší platové ohodnocení
Získání sociálních výhod
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

Zdroj: VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Přeložil Eva KRTIČKOVÁ. Praha: Grada, 2011, s. 104. ISBN 978-80-247-3651-8.

**Metody** – Aplikace správné metody, která zaměstnancům umožní osvojit si požadované schopnosti, zajistí úspěšnost celého procesu. Blíže se těmito metodami budeme zabývat později.

**Účastníci** – na vzdělávání a rozvoji se podílí:

- majitel organizace,
- liniovní manažeři,
- zaměstnanec pověřený přípravou vzdělávacího programu,
- zaměstnanci,
- lektori (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

**Lektori** – odborní pracovníci realizující vzdělávání. Při vzdělávacím programu uplatňují různé tréninkové styly:

*Behaviorální styl* se orientuje na výsledek. Je veden zábavnou formou a vytváří pro účastníky příjemné prostředí.

*Funkcionalistický styl* vychází z předpokladu, že lidé se nejlépe naučí to, co pokládají za praktické. Orientuje se na určitý úkol.

*Strukturalistický styl* je více orientován na analýzu úloh, strukturu a techniky a často podceňuje emocionalitu účastníků.

*Humanistický styl* upřednostňuje objevování sebe sama a je zaměřen na budování vztahů s okolím. Cílem je zlepšit charakteristické vlastnosti účastníků.

Dobrý lektor by měl být trpělivý, vnímavý, aktivní a přátelský s nefalšovaným zájmem o lidi. Měl by ocenit dobrou přípravu a umět demonstrovat svou technickou kvalifikaci. Jeho významnou úlohou je přispět k pochopení vzdělávání jako nástroje k dosažení podnikových cílů (Vodák, Kuchaříková, 2011).

#### **2.4.4 Zpětná vazba**

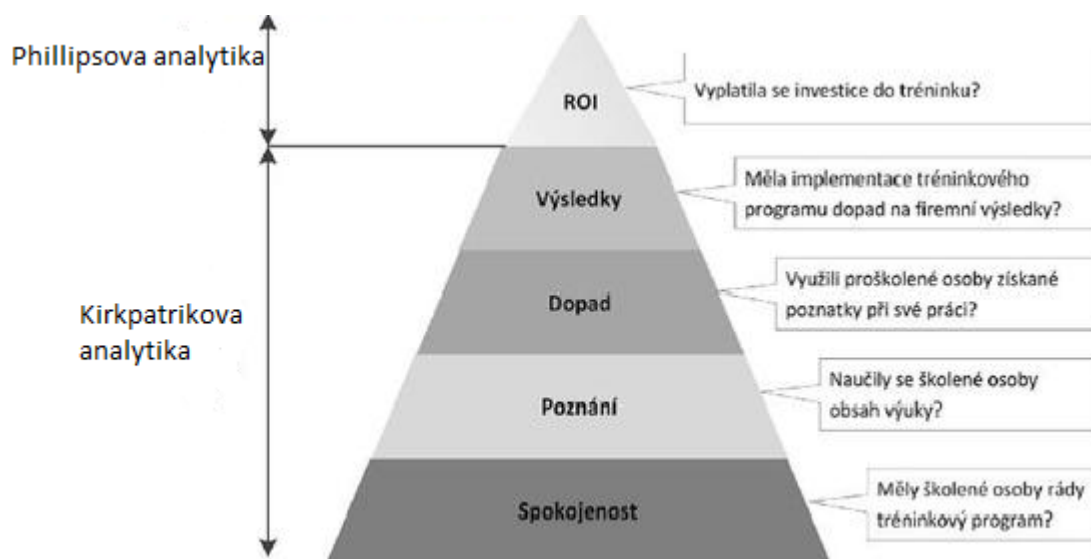
Při hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje je nutné změřit celkové náklady a přínosy vzdělávacích aktivit, které by se měly projevit na pracovních výkonech.

Nejrozšířenějším způsobem hodnocení je Kirkpatrickův/Philipsův model.

Úrovně modelu (viz obr. 2.6)

1. úroveň reakce – hodnocení spokojenosti účastníků se vzdělávacím programem a lektorem,
2. úroveň učení – posouzení získaných dovedností,
3. úroveň chování – hodnocení uplatnění nabytých znalostí,
4. úroveň výsledků – posouzení vlivu vzdělávání na organizaci,
5. úroveň návratnosti investic – porovnáváme vynaložené náklady s finančními přínosy.

Obr. 2.6 Úrovně Kirkpatrickova/Philipsova modelu



Zdroj: KEVALTEP. Evaluační teorie a praxe [online]. [cit. 0.1.2017], s. 43.  
Dostupné z: <http://www.evaltep.cz/inpage/kirkpatrick/>

## 2.5 Metody vzdělávání

Lidé se nejlépe učí sami pro sebe na základě zkušeností a ve většině případu na pracovišti. Je dobré samostatné řízení vzdělávání na základě pracovních zkušeností podporovat s využitím vzdělávacích aktivit (Armstrong, 2015).

### Rozlišují se metody vzdělávání:

- **Na pracovišti (*on the job*)** - tedy při výkonu práce na konkrétním pracovním místě, při běžných pracovních úkolech, během výkonu sjednané práce (Šikýř, 2012).

Vzdělávání na pracovišti je převážně neformální proces. Linioví manažeři ale hrají důležitou roli při jeho usnadnění. Probíhá během vykonávání svěřené práce a je spojeno se samostatně řízeným vzděláváním za podpory koučování, mentorování, e-learningu nebo plánování zkušeností.

Armstrong (2015, s. 358) uvádí, že existují následující charakteristiky vzdělávání na pracovišti:

**Pracoviště jako místo určené ke vzdělávání.** V tomto případě jsou vzdělávání a vykonávání práce prostorově odděleny a uplatňuje se určitá vzdělávací aktivita probíhající nezávisle na vykonávání práce. Může to být někde v oddělení nebo na dílně, kde se vzdělávacím se jedincům vysvětluje uplatňovaný výrobní postup.

**Pracoviště jako prostředí určené ke vzdělávání.** V tomto případě se samotné pracoviště stává prostředím určeným ke vzdělávání a uplatňují se rozmanité vzdělávací aktivity, probíhající v souvislosti s vykonáváním práce, například koučování, mentorování, rotace práce, stínování kolegů a manažerů nebo práce na projektu.

**Vzdělávání a vykonávání práce jsou neoddělitelně propojeny.** V tomto případě se jedná o neformální vzdělávání, které se stává součástí každodenní práce a běžných úkolů. Vzdělávání je srdcem produktivní činnosti. Zaměstnanci rozvíjejí své znalosti, dovednosti, schopnosti cestou zdolávání výzev, které před ně jejich práce staví. Toto je možné vyjádřit jako soustavné vzdělávání.

Nevýhodou vzdělávání na pracovišti je osvojení si špatných návyků a závislost na ochotě a schopnostech liniiových manažerů (Armstrong, 2015).

- **Mimo pracoviště** (*off the job*) – aplikované převážně mimo pracoviště zaměstnanců.

### 2.5.1 Metody na pracovišti

#### Instruktaž při výkonu práce

Jde v podstatě o zaškolení méně zkušeného pracovníka, který si osvojuje znalosti a dovednosti pracovníka zkušeného, který předvádí pracovní postupy.

Výhody: spolupráce mezi pracovníky, rychlý zácvik.

Nevýhody: aplikace spíše na jednodušší pracovní postupy. Metoda bývá častou aplikovaná v hlučném a rušivém pracovní prostředí (Koubek, 2015).

#### Asistování

Asistence znalostmi nabytého zaměstnance při výkonu práce zkušeného školitele. Vzdělávaný pracovník je tedy přidělen jako pomocník zkušenému zaměstnanci. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a samostatněji.

Výhody: spolupráce vede k efektivitě.

Nevýhody: zaměstnanec si může osvojit špatné návyky školitele, kterému asistuje.

#### Pověření úkolem

Zaměstnanec je pověřen určitým úkolem, jehož splněním prokazuje své osvojené znalosti, dovednosti a chování svému školiteli.

Výhody: samostatnost vede zaměstnance k odpovědnosti za své činy.

Nevýhody: strach z neúspěchu, stres pracovníka.



## **Rotace práce**

Střídání vykonávaných úkolů, pracovišť a pracovních podmínek. Tato metoda se používá především při výchově řídicích pracovníků a při seznamování nových zaměstnanců (absolventů), úspěch však sklízí i u řadových pracovníků.

Výhody: rozšíření kvalifikace zaměstnance a zlepšení jeho přizpůsobivosti.

Nevýhody: pomalejší pracovní nasazení u výkonu práce, která zaměstnanci nesedí (Šikýř, 2012).

## **Poradenství (*Counselling*)**

Formování pracovních schopností pracovníků vzájemnou konzultací se vzdělavatelem (nadřízeným).

Výhody: prostor pro vyjádření vlastního názoru pracovníka.

Nevýhody: časová náročnost.

## **Pracovní porady**

Během porady se účastníci seznamují s aktualitami, problémy i fakty týkající se různých oblastí.

Výhody: výměna zkušeností, různorodost názorů a postojů k problémům.

Nevýhody: časové umístění porady (Koubek, 2015).

## **Koučování (*Coaching*)**

Jde o řízené delegování, které zabezpečuje koučovaným lidem vědět, co se od nich očekává, co musí vědět a co potřebují umět k vykonávání své práce a dosažení požadovaných výsledků. Jde o kreativní přímočarý nástroj ke zlepšování schopností lidí. Podpora kouče, akčnost, učící se otázky a vzájemná komunikace je důležitým prostředkem k úspěšné aplikaci této metody.

Výhody: úzká spolupráce, individuální přístup, motivace, podněcení aktivity.

Nevýhody: časová náročnost, tlak pracovních úkonů.

## **Mentorování**

Mentorování je způsob zaučení pracovníka. Mentoři jsou speciálně vyškolení jedinci, kteří připravují lidi k tomu, aby v budoucnosti dosahovali lepších výsledků a dokázali čelit těžkým výzvám. Mentorování pomáhá lidem v jejich vzdělávání a rozvoji přímo na pracovišti. Kladením otázek mentor nenásilně podporuje rozvoj pracovníka.

Výhody: pomoc při učení, neformální osobní vztah mezi mentorem a mentorovanou osobou.

Nevýhody: nutnost proškolených mentorů, časová náročnost.

## **E-learning**

Využívání informačních a komunikačních technologií. Účelem je podpora vzdělávání v době, kdy je nejpotřebnější a nejvhodnější. Doplňuje vzdělávání tváří v tvář a umožňuje individuální přizpůsobení. Vzdělávající se jedinci mohou samostatně řídit intenzitu vzdělávání, a v rámci celkové nabídky si mohou vybrat oblasti, o které mají zájem.

E-learningové programy se mohou týkat různých procesů, probíhajících v organizaci, zapracování nových zaměstnanců nebo rozvoje počítačových dovedností. Podporují upevnění osvojených vědomostí a usnadňují komunikaci. Můžeme je zařadit i mezi metody probíhající mimo pracoviště.

Výhody: úspora nákladů, studium dle vlastních potřeb, kdykoli a kdekoli.

Nevýhody: nutná motivace vzdělávajících se jedinců, aktualizace vzdělávacích programů, dostupnost počítačů (Armstrong, 2015).

### **2.5.2 Metody mimo pracoviště**

#### **Přednáška**

Jednostranný výklad školitele za účelem zprostředkování informací či teoretických znalostí.

Výhody: nízké náklady na realizaci, rychlost přenosu informací.

Nevýhody: jednostranný výklad snižuje motivaci zaměstnanců k aktivitě.

#### **Seminář**

Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí). Vzdělávání zaměstnanců probíhá prostřednictvím výkladu školitele a následnou diskusí všech účastníků vzdělávací aktivity.

Výhody: podnětí motivace a aktivity.

Nevýhody: efektivitu zajistí pouze důkladná organizační příprava a vhodný způsob moderování semináře.

#### **Demonstrování**

Zaměstnanci školitel názorně předvádí pracovní postupy v reálných podmínkách nebo za pomoci audiovizuální techniky, trenažerů či počítačů. Cílem metody je zprostředkování znalostí a jejich praktické využití díky její orientaci na dovednosti.

Výhody: osvojení znalostí i dovedností v praxi.

Nevýhody: demonstrace zjednodušených problémů, které mohou být ve skutečnosti rozdílné.

## **Případová studie**

Rozvoj analytického a systémového myšlení a podpora týmové spolupráce. Jde totiž o společné řešení modelového nebo skutečného problému. Jednotliví účastníci zhodnotí danou situaci a snaží se navrhnout nejlepší řešení daného problému.

Výhody: rozvoj analytického a systémového myšlení.

Nevýhody: vysoké nároky na přípravu a organizaci (Šikýř, 2012).

## **Workshop**

Varianta případových studií řešených skupinou lidí. Týmové řešení praktického problému.

Výhody: týmová spolupráce, sdílení nápadů.

Nevýhody: náročnost na schopnosti lektora.

## **Brainstorming**

Tato metoda spočívá v návrhu řešení problému každým členem skupiny účastníků. Poté následuje diskuze o navrhovaných řešeních a výběr těch optimálních. Při brainstormingu nesmí docházet ke kritice sdělovaných návrhů.

Výhody: podpora kreativity.

Nevýhody: tlak na účastníky.

## **Simulace**

Aktivní praktická účast pracovníků podle podrobného scénáře. Požadavkem je učinit řadu rozhodnutí. Obvykle jde o řešení běžných situací, které mohou v práci nastat.

Výhody: formování schopností vyjednávat a rozhodovat se.

Nevýhody: složitá a náročná příprava, usměrňování účastníků.

## **Hraní rolí (manažerské hry)**

Účastníci na sebe berou určitou roli a předvádějí nějakou situaci. Je vyžadována značná aktivita a samostatnost dotvářet roli i přes daný scénář.

Výhody: metoda učí ovládat emoce účastníků a myslet samostatně.

Nevýhody: vyžaduje pečlivou přípravu (Koubek, 2015).

## **Assessment centre (development centre)**

Česky diagnosticko-výcvikový program. Plnění úkolů, řešení problémů manažera, učinění rozhodnutí v různých situacích, které jsou většinou generovány počítačem. Existují optimální předem vypracovaná řešení a rozhodnutí se kterými může účastník kontrolovat ty své.

Výhody: osvojení manažerských dovedností, učení se překonávat stres.

Nevýhody: složitá příprava a náročnost technického vybavení.

## **Outdoor training/lerning (adventure education)**

Učení se hrou či pomocí pohybových aktivit. Jde tedy o hry spojené se sportovními výkony, které se mohou odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně i v učebně. Zadaný úkol má podobu hry či pohybové aktivity a je řešen kolektivně. Po jeho splnění probíhá diskuze.

Její obsahem jsou většinou otázky spojené s manažerskými dovednostmi, které byly zapotřebí ke splnění úkolu a možná zlepšení.

Výhody: zábavná forma, propojení relaxace a vzdělávání.

Nevýhody: fyzická náročnost programu, neochota či zdravotní problémy účastníků (Koubek, 2015).

## **2.6 Trénink**

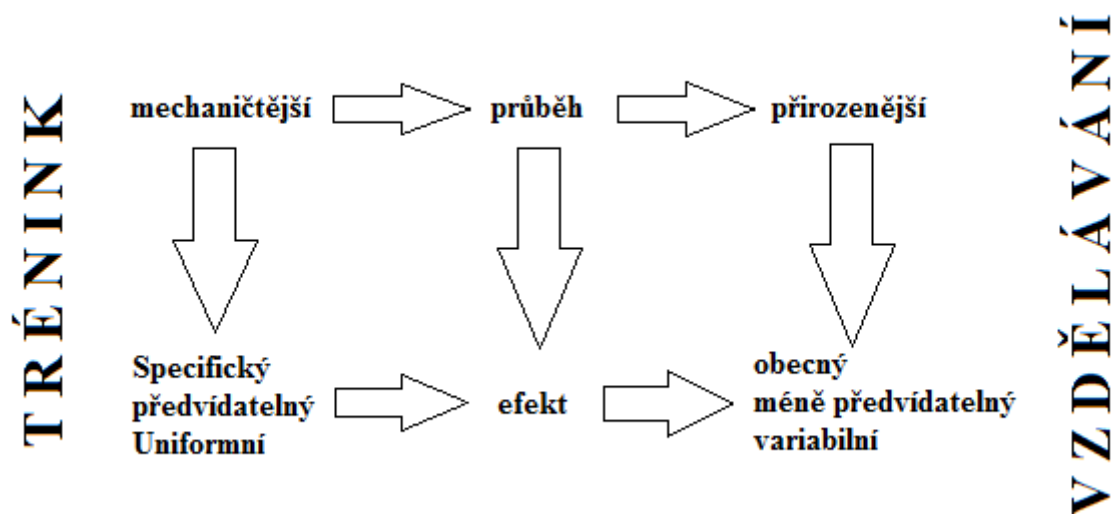
Trénink je plánovaná a systematická snaha o rozvoj dovedností a znalostí. Probíhá za pomoci studia a spočívá v dosažení potřebných schopností, důležitých ke zvládnutí zadaných úkolů.

### **Rozlišení mezi tréninkem a vzděláváním**

Trénink se určitým způsobem liší od vzdělávání, ale jde o úzce propojené procesy.

Trénink obvykle zahrnuje osvojení si chování a je zaměřen více na zaměstnání než na člověka. Na druhé straně vzdělávání je orientováno spíše na lidi. Další rozlišení spočívá v minimalizování nebo maximalizování individuálních rozdílů, oproti tomu vzdělávání se pokouší zvyšovat variabilitu individuálních rozdílů tak, aby se každý jedinec choval jemu přirozeným způsobem. Rozdílnost tréninku a vzdělávání může být také rozlišena na základě průběhu, podle obsahu kursu a programu. Rozdíl vyjádřený ve vztahu k průběhu a efektu můžeme vidět v obr. 2.7.

Obr. 2.7 Rozdíly mezi vzděláváním a tréninkem vyjádřené ve vztahu k průběhu a efektu



Zdroj: BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004, s. 7. ISBN 80-251-0358-7.

### Přínos Tréninku

Dobře naplánovaný trénink může jeho účastníkům přinést vnitřní nebo vnější pracovní uspokojení. Mezi přínosy pro podnik patří vylepšení pracovního výkonu zaměstnanců, pokles plýtvání, méně nehod, kratší záúční doba a větší spokojenost zákazníka či klienta. Při přípravě jednotlivce k efektivnějšímu výkonu může tedy trénink pomoci dosáhnout organizaci stanovených cílů. Přínosem je také snaha pomoci manažerům rozvinout své schopnosti a vývoj odpovědnosti za sestavení vlastního personálu (Buckley, Caple, 2004).

## 2.7 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Při vyhodnocování výsledků vzdělávání je nejdůležitější stanovit si kritéria hodnocení. Existuje řada různých způsobů vyhodnocení vzdělávání a účinnosti vzdělávací programu:

### Porovnání výsledků vstupních testů se závěrečnými testy účastníků vzdělávání

Tento způsob vyhodnocování ale přináší mnohá úskalí. Například obtížnost sestavení objektivního testu s orientací na úroveň znalostí a dovedností a vliv mentálního rozpoložení a okolního prostředí při průběhu testování.

### Monitorování vzdělávacího procesu a programu

Hodnocení vhodnosti a účinnosti zvolených metod a postupů subjektivním názorem odborníka – pozorovatele.

## **Kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů**

Jde například o zvýšení produktivity práce, zvýšení kvality výrobků či služeb, pokles nákladů, aj. Nevýhodou těchto ukazatelů je, že mohou vést ke zkresleným výsledkům.

### **Průzkum efektivnosti vzdělávání**

- Bezprostředně po ukončení procesu.
- S odstupem času.

Nejčastěji je proces hodnocení rozdělen na řadu dílčích hodnocení.

### **Hodnocení se obvykle zaměřuje na následující otázky:**

- Byly při vzdělávání použity vhodné nástroje?
- Jaké jsou názory samotných účastníků vzdělávání?
- Jaká je míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností?
- Do jaké míry uplatňují vzdělávání absolventi v praxi?

Vyhodnocování je nedílnou součástí vzdělávacích aktivit a je důležité pro posouzení jeho účinnosti při dosahování stanovených cílů (Koubek, 2015).

### **2.7.1 Přístupy k vyhodnocování vzdělávání**

O vyhodnocování výsledků vzdělávacích aktivit by mělo být rozhodnuto už ve fázi plánování. Účelem by mělo být dosažení očekávané změny chování tak, aby odpovídalo požadovaným výsledkům vzdělávání. Smyslem je tedy určit, do jaké míry splnila vzdělávací aktivita svůj účel (Armstrong, 2015).

Vyhodnocování vzdělávacího programu pomocí Kikrpatrikova čtyř – úrovnového modelu:

**Úroveň 1 - Reakce** – pocity a reakce účastníků na použité metody vzdělávání, lektory atd. Efektivní je vytvoření dotazníku, pro rychlé zaznamenání i vyhodnocení odpovědí.

**Úroveň 2 – Hodnocení poznatků** – zjišťuje se naplnění cílů vzdělávání, jaké získali účastníci poznatky, dovednosti, schopnosti.

**Úroveň 3 – Hodnocení chování** – hodnocení by mělo proběhnout před vzdělávacími aktivitami, stejně tak po nich. Cílem je zjistit změnu v chování účastníků.

**Úroveň 4 – Hodnocení výsledků** – tato úroveň je nejdůležitější, zároveň však nejsložitější, zjišťuje se přínos vzdělávací akce k růstu firmy např. zvýšení produktivity práce nebo spokojenost zákazníka (Bratton, Gold, 2012).

## 2.7.2 Výhody a nevýhody vyhodnocování

Při rozhodování o vyhodnocování vzdělávání je třeba zvážit všechny argumenty pro a proti:

### Výhody:

- zaměření pozornosti manažerů na lidské zdroje,
- zlepšení vztahů mezi účastníky vzdělávání a manažery,
- zvyšování efektivity a výkonnosti pracovníků i podniku,
- upevňuje vazbu mezi cíli vzdělávání a podniku,
- zaměření se i na osobní rozvoj,
- stanovuje oblasti, ve kterých je možno nejlépe dosáhnout návratnosti investic,
- podporuje integraci vzdělávání a jiných pracovních činností,
- vytváří spolupráci mezi managementem a personálním oddělením.

### Nevýhody:

- náročnost na získávání informací,
- subjektivnost posuzování výsledků vzdělávání,
- časová náročnost,
- vynaložení finančních prostředků (Vodák, Kuchaříková, 2011).

## Shrnutí teoretické části

Úvodní část této bakalářské práce byla zaměřena na vysvětlení základních pojmů, jako jsou lidský kapitál a lidské zdroje, řízení lidských zdrojů a personální činnosti. Další kapitola byla věnována teoretickým poznatkům z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a prostředí firemního vzdělávání. Poté byl představen cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, do kterého spadá identifikace potřeb, mezery a možností, designování (plánování) vzdělávací aktivity, realizace vzdělávacích aktivit a zpětná vazba. Vzdělávání může být uskutečněno pomocí různých metod uskutečňujících se na pracovišti nebo mimo něj. Společně s jejich výhodami a nevýhodami byla většina z nich blíže popsána. Závěr teoretické části tvoří přístupy k vyhodnocování výsledků vzdělávacích aktivit.

### **3 Charakteristika společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o.**

V této části je představena firma Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. Informace zde uvedené pochází z internetových a interních zdrojů společnosti.

#### **3.1 O společnosti**

Dne 20. 12. 2006 se firma začlenila do koncernu společnosti Husqvarna, která se stala majitelem firmy GARDENA Manufacturing GmbH, včetně jejich výrobních závodů. V roce 2011 byla firma přejmenována na Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. V současné době má dvě provozovny – v Bruntále a ve Vrbně pod Pradědem, kde sídlí vedení společnosti. Základní jmění je odhadnuto na 60 000 000 Kč a celkový počet zaměstnanců je 646 (z toho 161 zaměstnanců v provozu Bruntál). Výrobní prostory mají rozlohu 14 700 m<sup>2</sup> (vstříkovny 10 000 m<sup>2</sup>, nástrojárna 3 700 m<sup>2</sup>, montáž 1 000 m<sup>2</sup>), čímž se dostáváme k výrobním programům, kterými jsou vstříkování plastů, konstrukce a výroba forem, montáž a finální výrobky.

Společnost zpracovává technické plasty mnoha typů od různých světových i domácích výrobců jako BASF, Bayer, Du Pont, EMS, TICONA i dalších. Vyrobené díly jsou schopni potisknout pomocí technologie sítotisku, tamponového tisku nebo horkého tisku. Umí také plastové komponenty svařit ultrazvukem, vibračně nebo horkými deskami. Dále zajišťují výrobu lisovacích nástrojů, které slouží například pro výrobu plastových dílů pro domácí spotřebiče, zahradní techniku avšak i pro náročný automobilový a elektrotechnický průmysl.

Jedním z výrobních programů je také zajištění předmontáží a montáží vyrobených dílů. V pobočném provozu Bruntál montují zahradní výrobky a v provozu Vrbno Pod Pradědem v moderních prostorách připravují výrobky pro mateřskou firmu Gardena a Husqvarna. Jde především o sekačky na trávu, postřikovače, křovinořezy a další drobnou zahradní techniku. Hotové výrobky expedují přímo k velkooběratelům po celém světě. Část produkce firmy je určena přímo pro trh. Jedná se o výrobky do domácnosti (odpadkové koše, poštovní schránky, podnosy, poličky), výrobky pro zahradu (květináče, přepravky na ovoce a zeleninu) a výrobky na sport (sáňky, boby).

#### **3.2 Historie společnosti**

Historie společnosti se datuje již od roku 1867. Tehdy byla ve Vrbně založena firma Grohmann, zabývající se výrobou kovového spotřebního zboží. Dne 1. 1. 1955 byl po reorganizaci založen podnik Lisovny nových hmot Vrbno pod Pradědem. Postupně vznikl jeden z největších zpracovatelů plastů v bývalé ČSSR – Lisovny nových hmot, národní podnik,



Vrbno pod Pradědem se sedmi závody. V roce 1990 došlo k rozdělení národního podniku na samostatné právní subjekty. Z bývalého největšího závodu Vrbno pod Pradědem vznikl státní podnik Lisovny plastických hmot Vrbno pod Pradědem. V roce 1992 byl tento státní podnik privatizován do firmy Lisovny plastických hmot s.r.o., se zaměřením na výrobu výlisků z termoplastických hmot technologií vstřikování a výrobou lisovacích nástrojů. V roce 2001 se jediným společníkem firmy Lisovny plastických hmot s.r.o. stala firma GARDENA Manufacturing GmbH se sídlem v Ulmu (SRN). Pod jejím vedením došlo k celkovému rozvoji firmy, jehož logickým pokračováním je změna názvu firmy na Advanced Plastics s.r.o. s účinností k 1. 10. 2004. Dne 20. 12. 2006 se firma Advanced Plastics s.r.o. začlenila do koncernu firmy Husqvarna, která se stala majitelem firmy GARDENA Manufacturing GmbH včetně jejich výrobních závodů. V roce 2011 byla firma přejmenována na Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. Pod tímto názvem vystupuje beze změn již sedmým rokem.

### **3.3 Organizační struktura**

Společnost je právnickou osobou založená za účelem podnikání. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která je oprávněna činit rozhodnutí ve všech otázkách. Statutárním orgánem je jednatel. Počet členů statutárního orgánu jsou tři, přičemž společnost zastupují vždy dva jednatele společně. Jednatel a generální ředitel společnosti udělují příkazy a kontrolují jejich činnost. Obecně zahrnuje jejich působnost především zásadní strategické činnosti. Vrcholové vedení společnosti tvoří mimo jednatele společnosti a generálního ředitele vedoucí lidských zdrojů, ekonomiky a financí, controllingu, výroby plastů, a dalších.

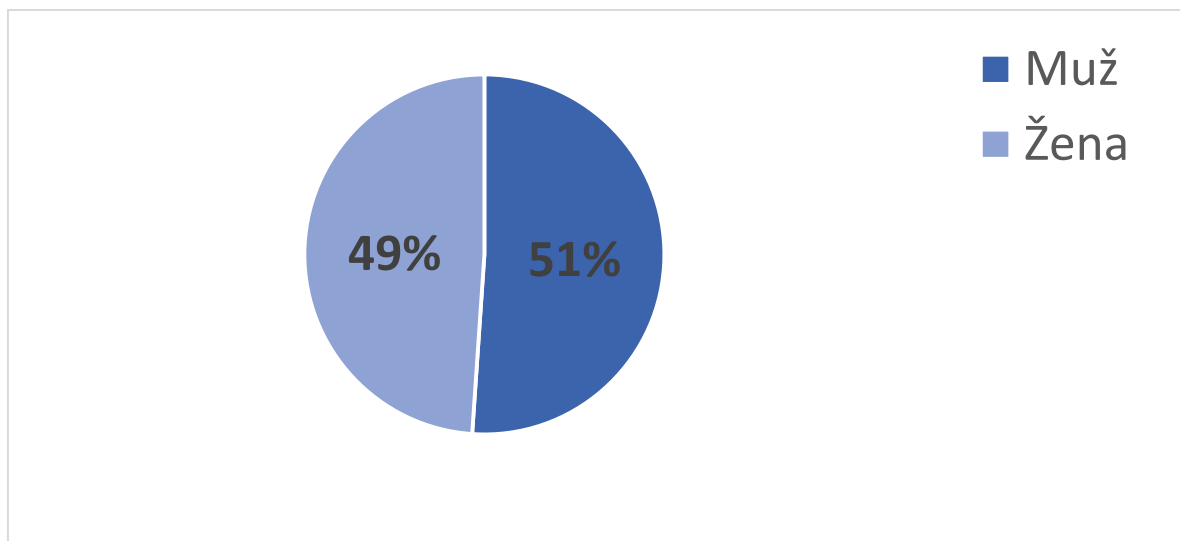
Do působnosti vrcholového vedení lze zařadit všechny činnosti nevyhrazené působnosti jednatele společnosti a generálního ředitele, zejména realizace obchodní, finanční i personální politiky, řízení a kontrola podřízených a v neposlední řadě zpracování podnikatelských záměrů společnosti.

Schéma organizační struktury se nachází v příloze 1.

### 3.4 Struktura zaměstnanců

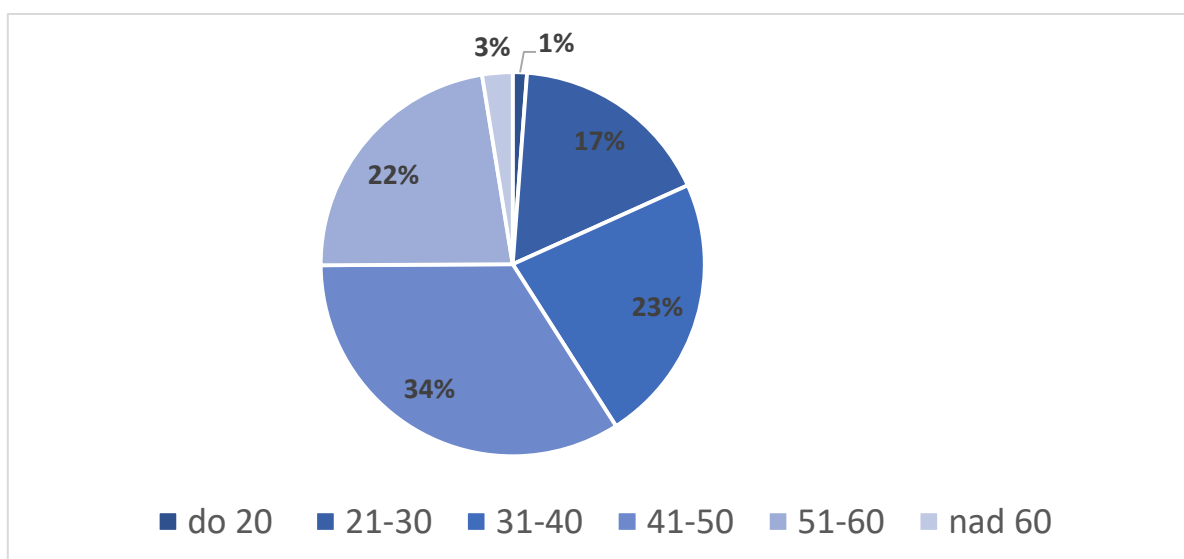
K 1. 1. 2017 společnost Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. zaměstnává 646 osob, čímž se řadí mezi jedny z největších zaměstnavatelů v regionu Bruntálska. Přesto, že uplatnění nalezneme především ve strojírenské a plastikářské výrobě, podíl mužů a žen je téměř vyrovnaný. Jak je patrné z grafu 3.1, společnost zaměstnává 330 (51%) mužů a 316 (49%) žen v různých věkových kategoriích, podrobněji zobrazených v grafu 3.2.

Graf 3.1 Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: interní materiály společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. – vlastní zpracování

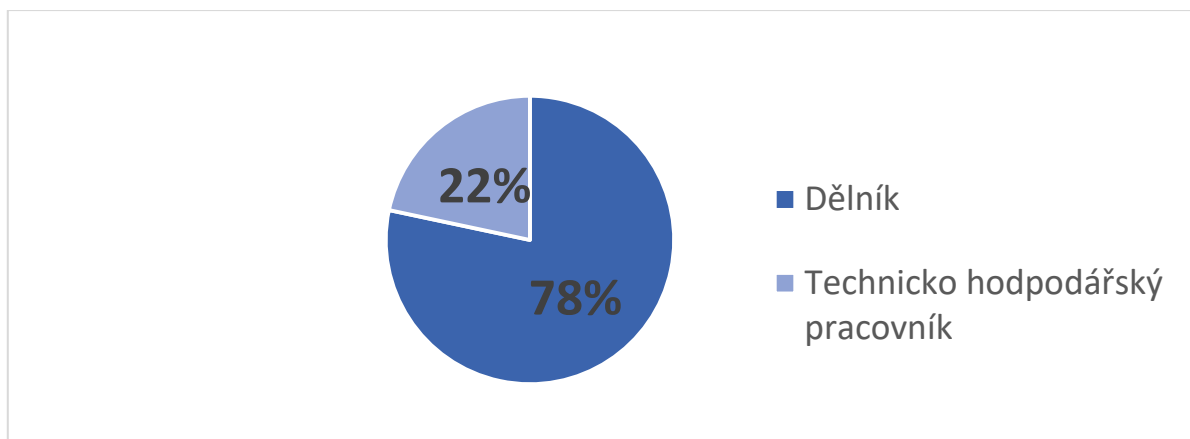
Graf 3.2 Struktura zaměstnanců podle věku



Zdroj: interní materiály společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. – vlastní zpracování

Vzhledem k zaměření výrobních programů a celkové orientace společnosti, převažuje počet dělníků (506=78%) nad technickohospodářskými pracovníky (140=22%), znázorněné v grafu 3.3.

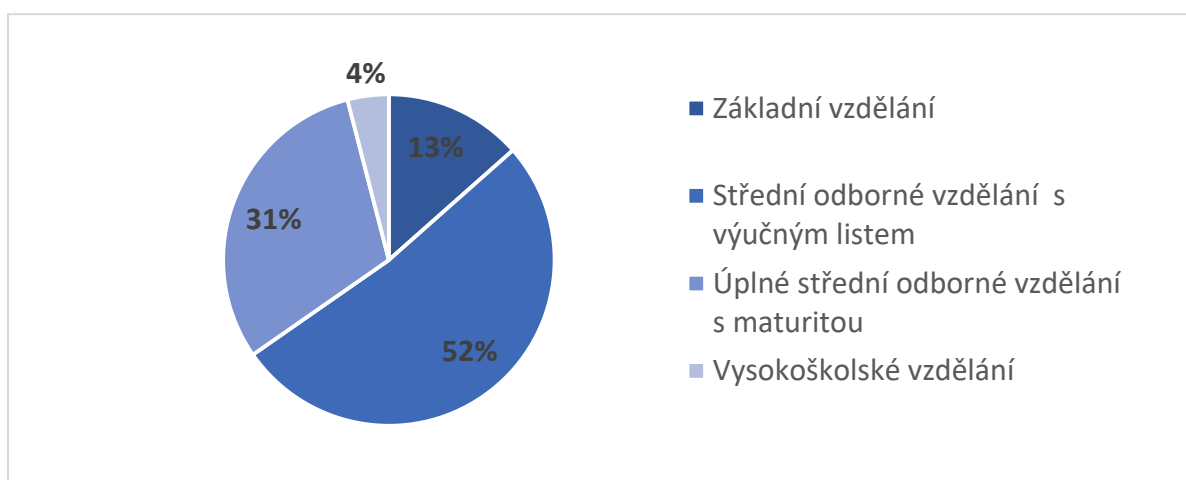
Graf 3.3 Struktura zaměstnanců podle pozice



Zdroj: interní materiály společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. – vlastní zpracování

Tomu odpovídá i struktura zaměstnanců rozdělena podle vzdělání. Jak můžeme vidět v grafu 3.4, ze 140 technickohospodářských pracovníků má vysokoškolské vzdělání pouze 26 (4%) zaměstnanců. Střední odborné vzdělání s výučním listem má více než polovina (335=52%), úplné střední odborné vzdělání s maturitou 198 (31%) zaměstnanců a zbylých 87 (13%) zaměstnanců má pouze základní vzdělání.

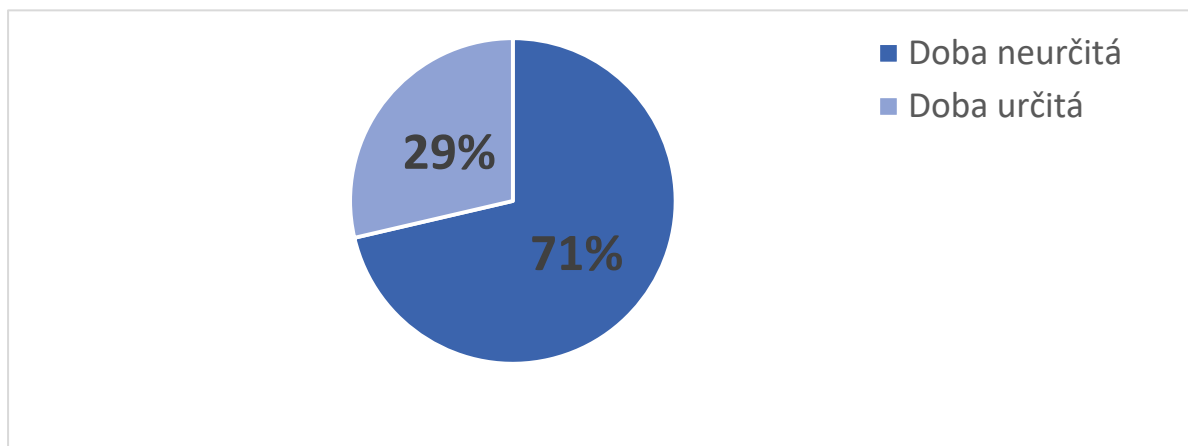
Graf 3.4 Struktura zaměstnanců podle vzdělání



Zdroj: interní materiály společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. – vlastní zpracování

Zajímavostí je, že i přestože je společnost sezónním zaměstnavatelem, větší část zaměstnanců konkrétně 71% (462) má smlouvu na dobu neurčitou, zatím co na dobu určitou má pouze 29% (185) zaměstnanců. (viz graf 3.5).

Graf 3.5 Struktura zaměstnanců podle pracovní smlouvy



Zdroj: interní materiály společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. – vlastní zpracování

## **4 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Tato kapitola pojednává o současném systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. Veškeré uvedené informace jsou čerpány především z interních materiálů a dokumentů, poskytnutých pro účel této práce danou společností. Tato část také vychází z osobních rozhovorů s personalistou a tvoří ji analýza dotazníkového šetření, které probíhalo mezi zaměstnanci. Jednotlivé body vycházejí z teoretické části celého cyklu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V závěru této kapitoly je současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zhodnocen.

### **4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb**

Identifikace a určení vzdělávacích potřeb zaměstnanců ve společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. spočívá zejména ve sběru informací, přičemž je velký důraz kladen na permanentní sledování požadavků a změn v legislativě.

Posouzení potřeby vzdělávání a nutnost získání nových znalostí, dovedností a postojů souvisí s implementací závažných změn dotýkajících se zejména firemního know-how.

#### **4.1.1 Zdroje informací pro určení vzdělávacích potřeb zaměstnanců**

Individuální a skupinové potřeby zaměstnanců vyplývají ze záznamů pořizovaných při pravidelném hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, požadavků vedoucích zaměstnanců a vedení společnosti, plánu vzdělávání, plánu kvality, popisů pracovních a funkčních míst, plánů osobního rozvoje zaměstnanců, průzkumu názorů zaměstnanců, testování znalostí, požadavků zákazníků. Sběr informací probíhá i z ostatních zdrojů jako jsou zprávy interních a zákaznických auditů, reklamace zákazníků, záznamy BOZP, statistiky nemocnosti a fluktuace, pohovory při odchodu zaměstnanců.

Výstupem z analýzy získaných informací je určení konkrétních individuálních a skupinových potřeb vzdělávání zaměstnanců. Analýzu provádí dle potřeby personalista ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci a externími poradci.

Podnět ke své účasti na školeních, kurzech, stážích nebo studiu při zaměstnání podává kterýkoliv zaměstnanec společnosti prostřednictvím svého přímého nadřízeného nebo personalisty. Podnět k účasti zaměstnance na vzdělávání může podat jeho přímý nadřízený nebo odborný garant specifické činnosti (např. zástupce vedení pro kvalitu, technik BOZP atd.).

Jednou ročně v rámci hodnotícího rozhovoru přezkoumává nadřízený kvalifikační způsobilost zaměstnance pro výkon sjednané práce.

V případě potřeby dohodne nadřízený se zaměstnancem způsob jeho dalšího kvalifikačního rozvoje. Součástí návrhů na vzdělávání zaměstnanců je vždy jejich zdůvodnění.

#### **4.1.2 Požadavky na vzdělávání**

Ve společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. rozlišují plánované a neplánované požadavky na vzdělávání zaměstnanců.

**Plánované požadavky na vzdělávání** svých zaměstnanců na příštích 12 měsících předávají vedoucí zaměstnanci personalistovi nejpozději do 30. listopadu na tiskopise zaslaném personalistou. Personalista odpovídá za zprostředkování informací o nabídkách interních i externích vzdělávacích programů pro potřeby rozhodování zaměstnanců o potřebném vzdělávání.

Vedoucí úseku zodpovídá za to, že všechna školení, která jsou nezbytná pro jejich provoz, uvedou v těchto požadavcích. U školení obsluh vyhrazených technickým zařízením, norem, vyhlášek a zákonů, zákonných školení a ostatních školení nezbytných pro práci zaměstnanec má přímý vedoucí zodpovědnost za to, že jsou jemu podřízení zaměstnanci řádně proškoleni.

**Neplánované požadavky na vzdělávání** svých zaměstnanců předávají vedoucí zaměstnanci taktéž personalistovi a to v průběhu roku dle vzniklé potřeby (např. zaškolení nového zaměstnanec, změna profese, aktuální nabídky vzdělávacích agentur, požadavky zákazníka apod.). Požadavek musí mít písemnou formu žádosti o zajištění neplánovaného vzdělávání zaměstnanců.

Požadavek na vzdělávání zaměstnanec posoudí personalista a rozhodne o jeho zařazení do plánu vzdělávání. Pokud se jedná o získání nebo zvýšení kvalifikace, které je v zájmu společnosti, rozhodne o jeho realizaci, po předchozím posouzení žádosti personalistou a vedoucím příslušného úseku, jednatel společnosti.

Navrhování vzdělávání navazuje na analýzu vzdělávacích potřeb. Veškeré vzdělávání musí odpovídat učebním zásadám a musí umožňovat vyhodnocení efektivity vzdělávání. Učební zásady představují základní pravidla pro realizaci a účast na vzdělávání. Navrhování vzdělávání může provádět pouze kvalifikovaný odborník ve spolupráci s personalisty, vedoucími zaměstnanci, kterých se vzdělávání týká. Jakmile je definována potřeba vzdělávání, přistupuje se k tvorbě plánu vzdělávání.

## 4.2 Plánování vzdělávací aktivity

Po předložení požadavků na vzdělávání následuje vytvoření plánu vzdělávání zaměstnanců. Za vytvoření plánu vzdělávání, jeho realizaci a hodnocení odpovídá personalista.

Návrh ročního plánu vzdělávání personalista předkládá ke schválení jednatelem společnosti ve stanoveném termínu, tj. do 20. prosince. Při schvalování ročního plánu vzdělávání jsou porovnávány požadavky na vzdělávání s cíli společnosti a jejími finančními a kapacitními možnostmi. Požadavky, které jsou ve shodě s těmito kritérii, jsou schváleny.

O schváleném plánu vzdělávání i neschválených požadavcích na vzdělávání informuje personalista vedoucí zaměstnanec, kteří podali požadavky na toto vzdělávání.

Náklady na realizaci plánu vzdělávání jsou součástí vedením společnosti schváleného celkového finančního plánu.

Realizace vzdělávání začíná od měsíce ledna. Vzhledem k tomu, že termíny extérních vzdělávacích akcí nejsou vždy přesně předem určeny, upřesňuje personalista vedoucí ostatních oddělení i účastníky vzdělávání průběžně, aktuálně podle situace. Jako pomůcku zpracovává personalista celoroční plán vzdělávání zaměstnanců. Aktuální plán vzdělávání je vždy k dispozici na firemním intranetu nebo v informačním systému Palstat – výcvik s možností vytisknutí.

Hodnocení plánovaných akcí provádí personalista průběžně. Realizuje možné změny termínů plánovacích akcí a eviduje důvody neuskutečněných vzdělávacích aktivit. Celkové vyhodnocení ročního plánu vzdělávání pak předkládá vedoucímu lidských zdrojů.

## 4.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání probíhá ve dvou krocích:

- příprava na vzdělávání,
- provedení vzdělávání.

Vzdělávání se realizuje interně a externě. Interní vzdělávání má zpravidla dvě formy: skupinovou a individuální.

**Interní vzdělávání** je navrhováno „na míru“. Vzdělávání vedou interní lektoři a vedoucí zaměstnanci (koučové).

**Externí vzdělávání** je určeno pro jednotlivce a skupiny v oblastech, které nelze řešit interně. Nabídky na externí vzdělávání shromažďuje personalista a podle potřeby poskytuje informace o nabídkách vedoucím zaměstnancům nebo ostatním zaměstnancům. Vzdělávání vedou externí lektoři.

### 4.3.1 Organizace vzdělávání

Personalista na základě plánu vzdělávání zajišťuje organizaci vzdělávání. Vypisuje objednávky, ověřuje věcnou správnost faktur, odesílá závazné přihlášky, vyřizuje platby a zajišťuje organizační potřeby samotného vzdělávání (pozvánky, lektory, místo, čas, atd.).

Zaměstnanci jsou zpravidla 10 dnů před zahájením vzdělávání personalistou vyzváni ke vzdělávání pozvánkou. Na základě posouzení a rozhodnutí personalisty provádí nadřízený s účastníky motivační rozhovory k zajištění efektivity absolvovaného vzdělávání a přenosu naučeného do praxe. Nadřízený může s účastníkem vyplnit interní zápis, jehož kopii předá personalistovi, který může dle svého uvážení poskytnout zápisy z motivačních rozhovorů k seznámení lektorovi, který povede vzdělávání.

Nadřízený je povinen v rámci možností zajistit, aby se zaměstnanec mohl vzdělávání účastnit a nebyl při jeho absolvování rušen. Zaměstnanec, který se nemohl v daném termínu účastnit, je zařazen na následný kurz. Neúčast zaměstnance na vzdělávání bez vážných důvodů je považována za porušení pracovních povinností.

### 4.3.2 Typy vzdělávání

- **Zákonná školení**

Průběh prohlubování kvalifikace svého podřízeného kontroluje nadřízený pomocí docházky na vzdělávací akci, studijní výsledky zpravidla na základě přezkoušení.

Zaměstnanec, který se účastní vzdělávací akce, je povinen předložit nadřízenému doklad o výsledku přezkoušení ze školených předmětů, pokud je doklad pořadající firmou nebo školitelem vystaven. Negativní výsledek může být považován za nesplnění předpokladů pro výkon sjednané práce a za výpovědní důvod dle ZP.

Přehled povinných školení najdeme v příloze 2.

- **Ostatní vzdělávání**

Průběh a výsledky zvyšování kvalifikace kontroluje personalista. Zaměstnanec je povinen, na požádání personalisty, v průběhu vzdělávání sdělit přehled o docházce a po jeho skončení předložit doklad (osvědčení) o výsledku závěrečné zkoušky nebo absolvování vzdělávacího kurzu. Nedostatečná docházka nebo negativní výsledek zkoušek může být důvodem k doplacení podílu firmy na nákladech na studiu zaměstnancem. Rozhodnutí o doplatku přísluší, na návrh přímého nadřízeného nebo personalisty, jednatelem společnosti. Každý zaměstnanec je povinen zhodnotit absolvovaný kurz na formuláři „Dotazník zjišťování názorů na úroveň vzdělávací akce“ a v případě, že bude vyzván svým nadřízeným nebo personalistou, provede proškolení ostatních spolupracovníků.



### 4.3.3 Přehled vzdělávacích aktivit

#### Vzdělávání nových zaměstnanců

Společnost poskytuje celkový přehled o zaměstnání, jeho účelu a očekávaných výsledcích, o spoluzaměstnancích a o společnosti, její filosofii a hodnotách, předvádění a napodobování práce pod dohledem instruktora, až po její úplné zvládnutí.

- **Vzdělávání nových zaměstnanců**

Střídání práce – zdokonalování zaměstnanců ve více typech práce na různých pracovištích s cílem vytvářet disponibilní náhrady a motivovat ke stabilitě zaměstnance vykonávající některé problematické práce, předávání zkušeností a vedení (koučování), vytváření personálních náhrad – získání zkušenosti od zkušenějších spoluzaměstnavatelů, asistování, stáže.

Harmonogram zaškolení nového zaměstnance najdeme v příloze 3.

- **Vzdělávání pro přeřazené zaměstnance**

Vedoucí útvar, do kterého zaměstnanec přechází je povinen provést vstupní instruktáž na pracovišti jako pro nového zaměstnance, zanést požadavek na školení vyplývající z nového popisu pracovního místa a zpracovat „harmonogram zaškolení“, který je zaměstnanec povinen absolvovat.

- **Vzdělávání pro krátkodobě zaměstnané**

Studenti a ostatní brigádníci jsou proškoleni jako noví zaměstnanci. Dokladem o vzdělávání je podpisová listina.

#### Standardní vzdělávací programy

- **Vzdělávací program pro vedoucí pracovníky**

Vzdělávání vedoucích zaměstnanců je časově nejvíce náročné, protože se orientuje na různé oblasti. Mezi hlavní témata vzdělávacího programu pro vedoucí pracovníky patří:

**Efektivní vedení a řízení** – leadership, vedení a řízení spoluzaměstnanců, delegování pravomocí a odpovědností, motivování a pozitivního ovlivňování spoluzaměstnanců, vytváření a řízení efektivního týmu, vedení hodnotícího rozhovoru, koučování a rozvoj výkonnosti podřízených, řízení změn a času.

**Umění jednat a spolupracovat s lidmi ve společnosti** – typologie osobnosti podle MBTI, asertivní komunikace, řízení vztahů a řešení konfliktů, základy moderování a řízení porad, prezentační dovednosti, vyjednávání.

**Manažerské účetnictví** – podniková ekonomika.

**Základy marketingu, logistiky, právní minimum** (pracovní právo, obchodní zákoník).

- **Vzdělávací program pro zaměstnance v oblastech marketingu, logistiky a nákupu**

Předmětem program jsou témata:

**Prodejní a nákupní dovednosti** – psychologie prodeje a nákupu, prodejní a nákupní techniky, asertivní komunikace a vyjednávání, prezentační dovednosti, profesionální nákupčí.

**Řízení obchodní činnosti** – plánování, řízení a vyhodnocování prodeje a nákupu, řízení času a plánování služebních cest, jednání na výstavách a veletrzích.

**Manažerské účetnictví** – manažerské účetnictví a kalkulace.

**Základy marketingu, logistiky, právní minimum** (obchodní zákoník, celní zákon).

Standardní vzdělávací programy zahrnují individuální odbornou přípravu i organizační rozvoj.

### **Individuální odborná příprava a rozvoj**

**Technické obory** – materiály a technologie.

**Jazykové kurzy** – jazyk anglický a německý.

**Informatika a PC** – MS Word, MS Excel, MS Power Point, kurzy pro informatiku

**Ostatní** – celní zákon, školení ke změnám v účetnictví a finančních pravidlech, semináře z oblastí daní a controllingu, mzdové účetnictví, personalistika.

**Studium při zaměstnání** – poskytuje se na základě rozhodnutí jednatele.

### **Organizační rozvoj**

**Bezpečnost a ochrana**- bezpečnost a ochrana zdraví, metoda 5S.

**Zdokonalování procesů a řešení problémů** – systematický proces řešení problémů, týmová práce, řízení inovací a neustálé zlepšování procesů, projektové řízení.

#### 4.3.4 Oblasti vzdělávání

- **Vzdělávání v oblasti QMS**

Zmocněnec pro jakost proškolí 1 x ročně vedoucí.

Zaměstnanec určený v kvalifikační matici a interními auditory v politice kvality podá informace o stavu systému kvality. Proškolení vedoucí proškolí 1 x ročně všechny své podřízené zaměstnance.

Další vzdělávání se řídí plánem vzdělávání nebo aktuální potřebu reagovat na mimořádnou událost v oblasti řízení kvality. Účast na vzdělávání stvrzují zaměstnanci svým popisem na prezenčních listinách.

- **Vzdělávání v oblasti EMS**

Zmocněnec proškolí 1 x ročně vedoucí zaměstnance EMS určené v kvalifikační matici. Školení se týká politiky a cílů EMS. Proškolení vedoucí proškolí taktéž 1x ročně všechny své podřízené zaměstnance.

Vše se řídí plánem vzdělávání nebo aktuální potřebou reagovat na mimořádnou událost v oblasti řízení EMS. Účast je stejně jako o vzdělávání v oblasti QMS stvrzena podpisem na prezenčních listinách.

#### 4.4 Hodnocení efektivity vzdělávání

Společnost Husqvarma Manufacturing CZ, s.r.o. uplatňuje čtyři úrovně hodnocení efektivity vzdělávání.

##### **Úroveň 1**

Měří se spokojenost zaměstnance s absolvovaným vzděláváním. Na konci vzdělávání je zaměstnanec povinen vyplnit formulář „Dotazník zjišťování názorů na úroveň vzdělávací akce“ (viz příloha 4), který odevzdá trenérovi nebo personalistovi, který zpracuje „Výsledné hodnocení vzdělávací akce“.

##### **Úroveň 2**

Měří se vzrůst znalostí, dovedností a postojů nebo zkušeností (testy, zkoušky, osvědčení). Během vzdělávání ověřuje trenér získané znalosti testováním, rozvinuté dovednosti se ověřují vhodně zvolenými aktivitami a pozorováním chování zaměstnanců během těchto aktivit. Zjištěný pokrok uvádí trenér v hodnotící zprávě.

### Úroveň 3

Měří se vliv na osobní výsledky zaměstnance – zda se pod vlivem vzdělávání v práci zlepšil (hodnocení pracovního výkonu). Tato úroveň hodnocení se ale provádí pouze pro odborná školení, která mají vliv na kvalitu, odborná školení realizována na základě požadavků zákazníka a odborná školení zaměstnanců, kdy náklady na toto vzdělávání jsou vyšší než 5 000,-Kč na osobu.

Hodnocení se neprovádí zpravidla dříve než tři měsíce po vzdělávání. Hodnocení provádí sám zaměstnanec, jeho nadřízený jakou kouč nebo kolegové. Jedná se o proces koučování, kdy se porovnává současná úroveň výkonu zaměstnance s výchozím stavem před započítáním vzdělávání. Ke koučování použijí zaměstnanec a jeho nadřízený formulář „Záznam o vzdělávání“. Kopii zprávy předá nadřízený účastníka vzdělávání personalistovi, který ji využije jako podklad pro hodnocení dodavatele vzdělávání. Pokud bude mít zaměstnanec zpracován „Plán osobního rozvoje“, bude pracovat s tímto plánem.

### Úroveň 4

Měří se vliv na dosahování organizačních cílů:

- Vliv produktivity na zaměstnance,
- vzrůst přidané hodnoty na zaměstnance,
- vzrůst spokojenosti zákazníků a dodavatelů (dotazování a indexy),
- vzrůst spokojenosti zaměstnanců (dotazování a indexy).

#### 4.4.1 Controlling vzdělávacího plánu

Všechna měření organizuje, eviduje a vyhodnocuje personalista. Výsledky z hodnocení efektivity vzdělávání poskytuje personalista vedoucím zaměstnancům.

Základním cílem controllingu je porovnávání plánu se skutečností především z hlediska plnění nákladů. Jde o souvislost mezi náklady na vzdělávání a přínosy z vzdělávání. Dále také benchmarking (tzn. srovnávat se s konkurencí, zákazníky aj.)

#### Controllingové ukazatele používané v oblasti vzdělávání:

- Celkové náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance za rok,
- náklady na vzdělávání jako procento ze mzdových nákladů.

#### **4.4.2 Hrazení nákladů na vzdělávání**

Pokud se jedná o **prohlubování kvalifikace**, náklady hradí v plném rozsahu společnost, včetně mzdy, popř. náhrady mzdy a náhrad cestovních výdajů dle platných právních předpisů.

Zvyšování kvalifikace je/ není hrazeno společností v případech:

##### **Studium, které není v souladu s potřebou zaměstnavatele**

Jedná se o studium školy nebo oborů, které nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele, popřípadě studium, které zaměstnavatel vyhodnotí jako nepotřebné pro následné uplatnění v rozvoji společnosti. V takovém případě se zaměstnavatel na nákladech nijak nepodílí.

##### **Studium, které je v souladu s potřebou zaměstnavatele**

V tomto případě se zaměstnavatel podílí na nákladech, dle stanovených pravidel podpory studujících zaměstnanců.

## 4.5 Dotazníkové šetření

Dotazník se skládal ze 17 strukturovaných otázek. Součástí byly otázky uzavřené, polouzavřené i otevřené.

Sběr dat probíhal od 10.4 do 20.4 2017. Dotazník byl elektronicky zaslán 420 zaměstnancům hlavní provozovny, která se nachází ve Vrbně pod Pradědem. Dotazník vyplnilo a odeslalo zpět 200 zaměstnanců. Návratnost je tedy 48 %. Pro vyhodnocení a tvorbu grafů byl použit MS Excel.

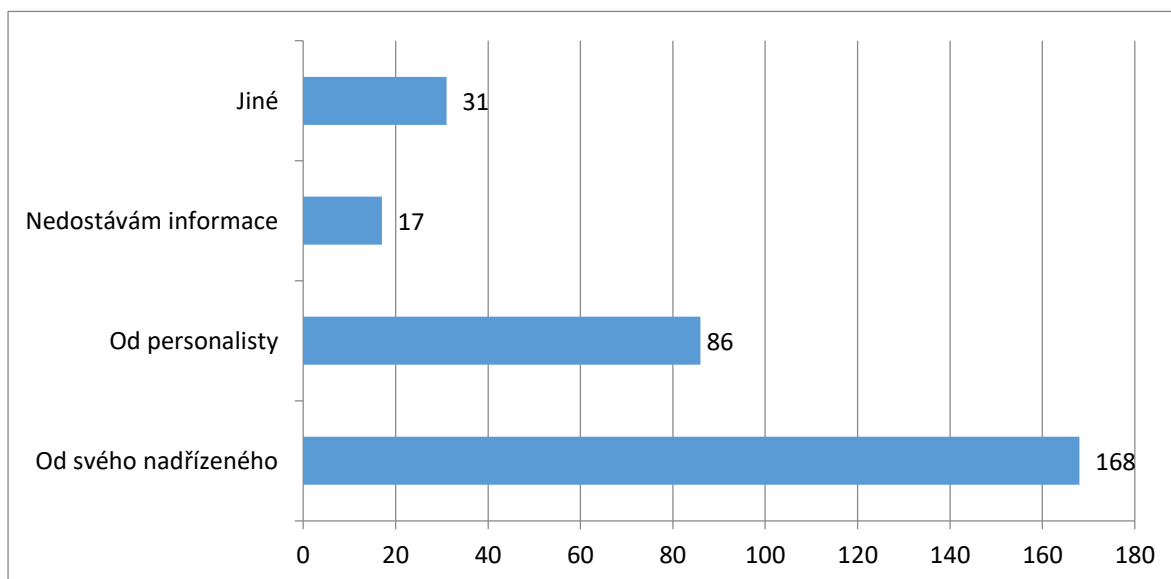
Celý dotazník se nachází v příloze 5.

### Otázka č. 1. Kde získáváte informace o možnostech vzdělávání a rozvoji ve firmě?

Účelem první otázky bylo zjistit, kým jsou zaměstnanci o možnostech vzdělávání a rozvoje informováni. Protože se předpokládá, že jsou informováni z více zdrojů, bylo v této otázce možno zvolit více odpovědí.

Na grafu 4.1 můžeme vidět, že nejčastějším zdrojem informací o vzdělávání a rozvoji probíhajícím ve společnosti je nadřízený. Tuto odpověď zvolilo 168 respondentů. Druhým, ale méně častým zdrojem je personalista (odpověď zvolilo 86 zaměstnanců) a 31 respondentů je informováno z jiných zdrojů. Ve společnosti se však našli i takový zaměstnanci (17), kteří tvrdí, že žádné informace o možnostech vzdělávání a rozvoji nedostávají.

Graf 4.1 Zdroje informací o možnostech vzdělávání a rozvoje

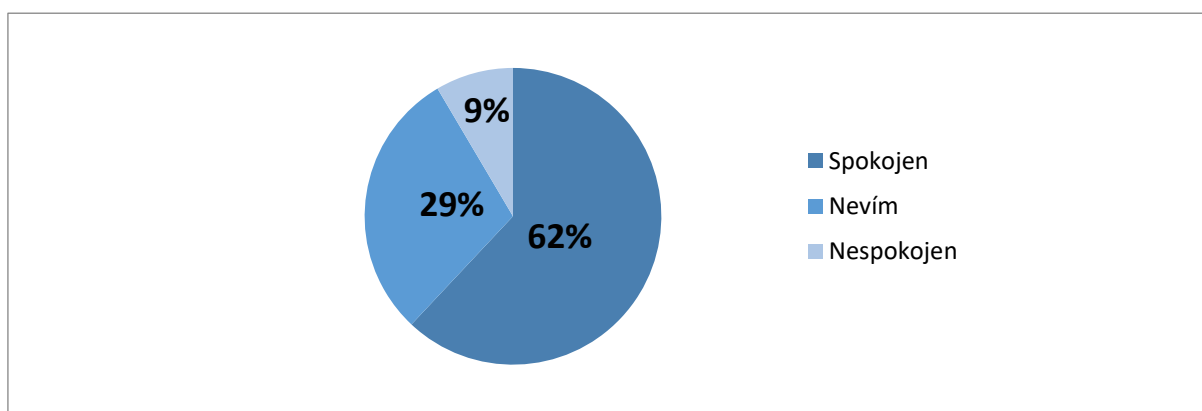


Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka č. 2. Jste spokojen(a) se současným systémem vzdělávání v organizaci?

Otázka týkající se spokojenosti je velice důležitá. Pokud je zaměstnanec spokojený a systém vzdělávání mu vyhovuje, projeví se to pozitivně v jeho přístupu a výsledcích vzdělávání. Většina zaměstnanců, konkrétně 62% (124) je spokojeno se současným systémem vzdělávání. 29% (59) zaměstnanců neví, zda je spokojeno a 9% (17) zaměstnanců spokojeno není. Viz graf 4.2. Nespokojenost pramení především v samotné organizaci vzdělávacích akcí a v jejich věcném obsahu, který se někdy neshoduje s pracovní pozicí.

Graf 4.2 Spokojenost se současným systémem vzdělávání

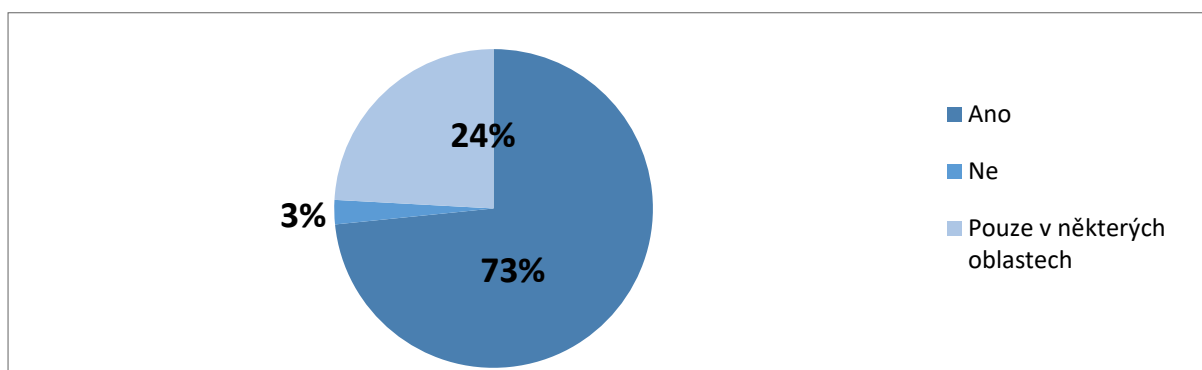


Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka č. 3. Myslíte si, že je vzdělávání potřebné pro výkon Vaší pracovní náplně?

Zjistit, zda je vzdělávání z pohledu zaměstnanců potřebné, bylo cílem této otázky. Graf 4.3 ukazuje, že pro 73% (146) zaměstnanců je vzdělávání potřebné pro výkon jejich pracovní náplně. Dalších 24% (49) zaměstnanců si ale myslí, že vzdělávání je potřebné pouze v některých oblastech. Pro 3% (5) zaměstnanců vzdělávání dokonce vůbec potřebné pro výkon jejich pracovní náplně není.

Graf 4.3 – Důležitost vzdělávání pro výkon pracovní náplně



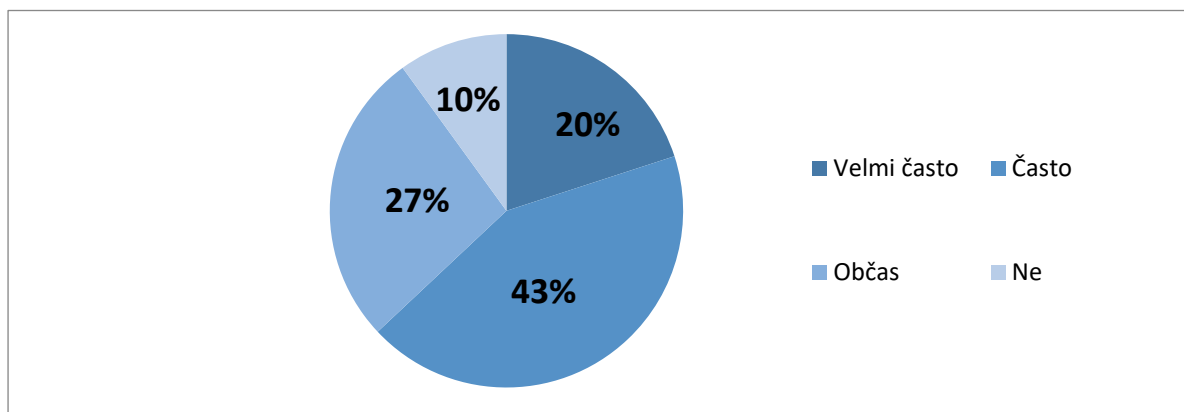
Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 4. Uplatňujete poznatky ze školení při výkonu Vaší práce?

Graf 4.4 zaznamenává, jak často uplatňují zaměstnanci poznatky ze školení při práci.

Velmi často poznatky ze školení uplatňuje při práci 20% (40) zaměstnanců, často 43% (86) zaměstnanců a občas 27% (54) zaměstnanců. Naopak poznatky ze školení neuplatňuje 10% (20) zaměstnanců.

Graf 4.4 Uplatnění poznatků ze školení při výkonu pracovní náplně



Zdroj: Vlastní zpracování

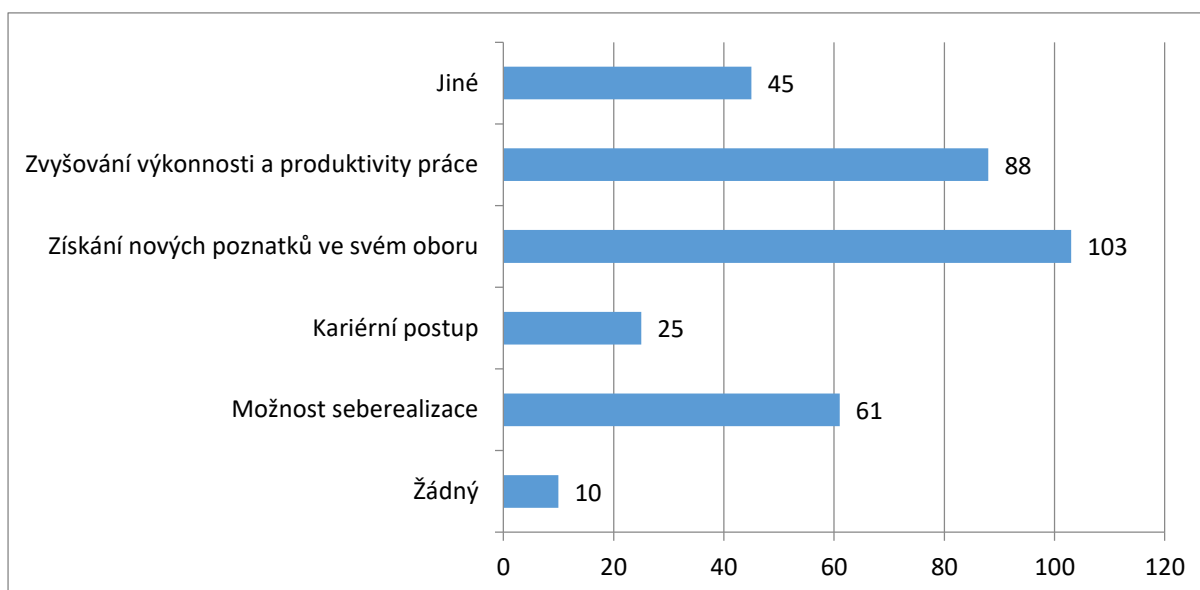
#### Otázka č. 5. Jaký přínos vidíte v absolvovaných školeních?

Tato otázka byla o něco konkrétnější. Zaměstnanci vyjadřovali své názory na přínos vzdělávání a měli možnost označit více odpovědí.

Z grafu 4.5 je patrné, že získání nových zkušeností je pro zaměstnance největším přínosem. S touto odpovědí se ztotožnilo 108 zaměstnanců. Druhá nejčastěji zaznamenaná odpověď (zvolena 88 zaměstnanci), je zvyšování výkonnosti a produktivity práce. Přínosem v absolvovaných školeních je také pro zaměstnance možnost seberealizace a pro 25 zaměstnanců kariérní postup. Jiné, než výše zmíněné přínosy vidí v absolvovaných školeních 45 zaměstnanců. Naneštěstí 10 zaměstnanců žádný přínos v absolvovaných školeních nevidí.



Graf 4.5 Přínosy absolvovaných školení

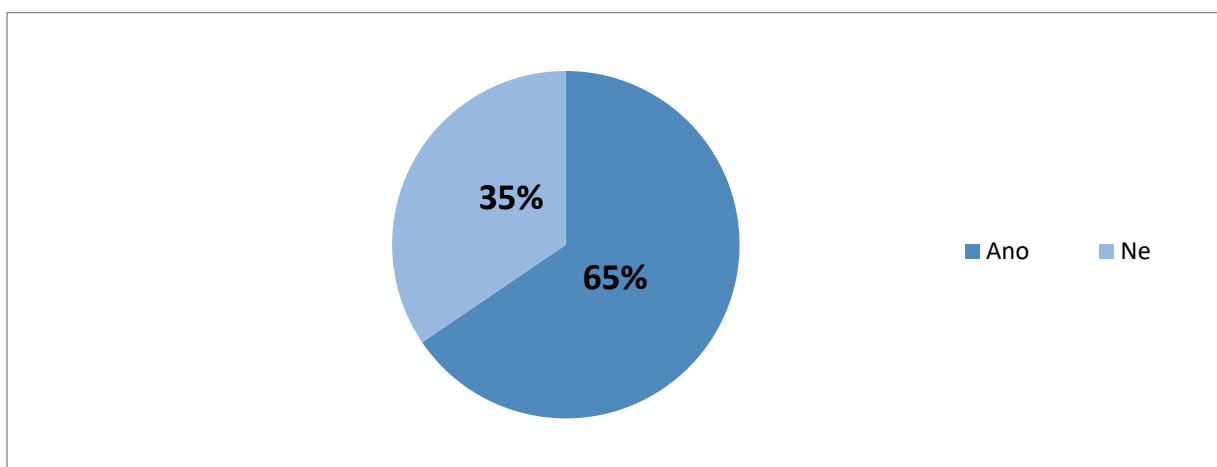


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 6. Máte možnost informovat nadřízeného o podnětu ke své účasti na školeních, kurzech či stážích. Činíte tak?**

Z odpovědí zaznamenaných v grafu 4.6 vyplývá, že 65% (131) zaměstnanců informuje nadřízeného o podnětu ke své účasti na školeních, kurzech či stážích. Zbýlých 35% (69) zaměstnanců podnět ke vzdělávání svým nadřízeným nepodává. Nejčastějšími důvody jsou ty, že zaměstnanci o vzdělávání nemají zájem, mají strach nadřízeného informovat, nemají přehled o připravovaných programech vzdělávání nebo neví, že je možnost z vlastní iniciativy nadřízené informovat.

Graf 4.6 Podnět zaměstnance k účasti na vzdělávání



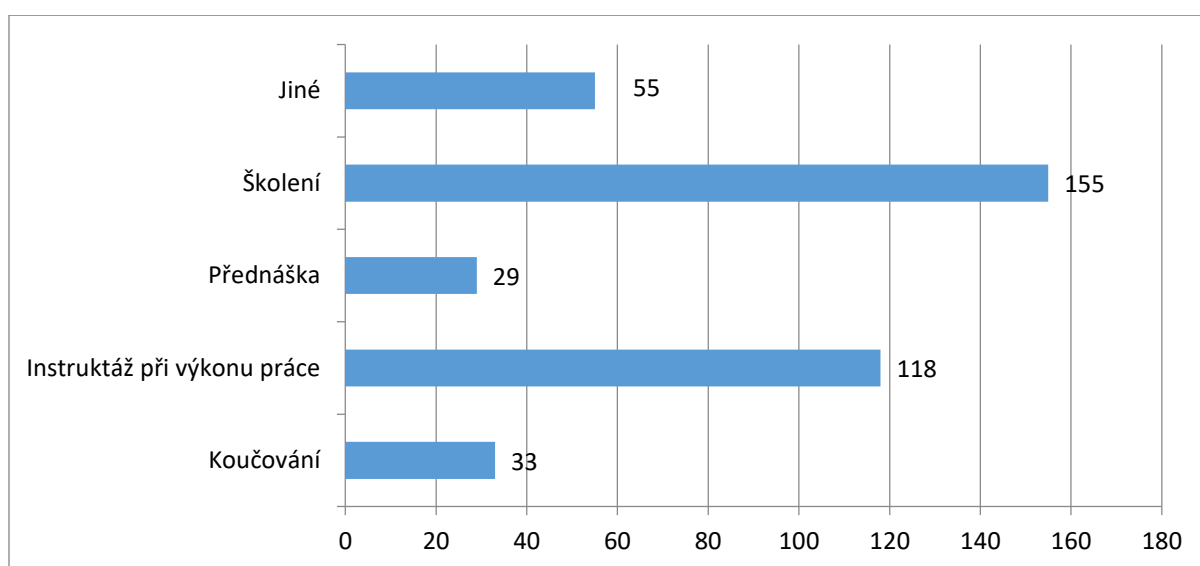
Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 7. S jakou formou vzdělávání jste se již setkali?

Předpokladem této otázky je, že se zaměstnanci již některých forem vzdělávání zúčastnili. Cílem proto bylo zjistit, jakých. I u této otázky měli možnost zvolit více odpovědí.

Nejčastější formou vzdělávání je podle grafu 4.7 školení, kterého se již zúčastnilo 155 zaměstnanců. Druhou nejčastější metodou vzdělávání je instruktáž při výkonu práce, zaznamenaná 118 zaměstnanci. S koučováním se prozatím setkalo 33 zaměstnanců a s přednáškou pouze 19 zaměstnanců. Dalších 55 zaměstnanců se setkalo i s jinou formou výuky.

Graf 4.7 Formy vzdělávání



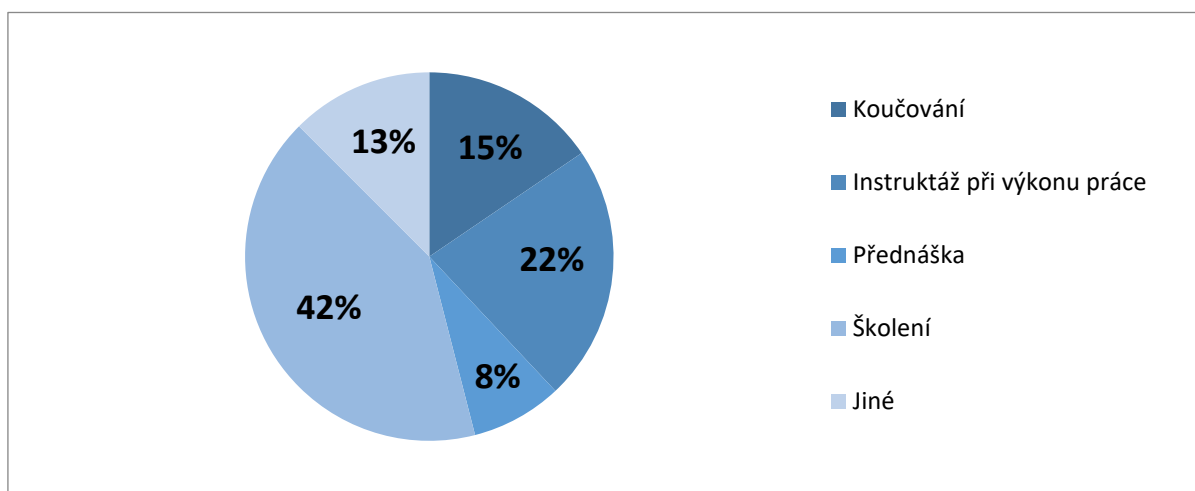
Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 8. Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

S otázkou číslo 7 souvisí další otázka, ve které měli zaměstnanci vybrat jednu formu vzdělávání, která jim nejvíce vyhovuje.

Koučování nejvíce vyhovuje 15 % (31) zaměstnanců, instruktáž při výkonu práce 22% (45) zaměstnanců a přednáška 8% (16) zaměstnanců. Vedoucí pozici obsadilo školení. Celých 42% (83) zaměstnanců ho zvolilo jako nejvíce vyhovující formu vzdělávání. Jiné, než výše uvedené formy vzdělávání vybralo 13% (25) zaměstnanců. Viz graf 4.8.

Graf 4.8 Nejvíce vyhovující forma vzdělávání



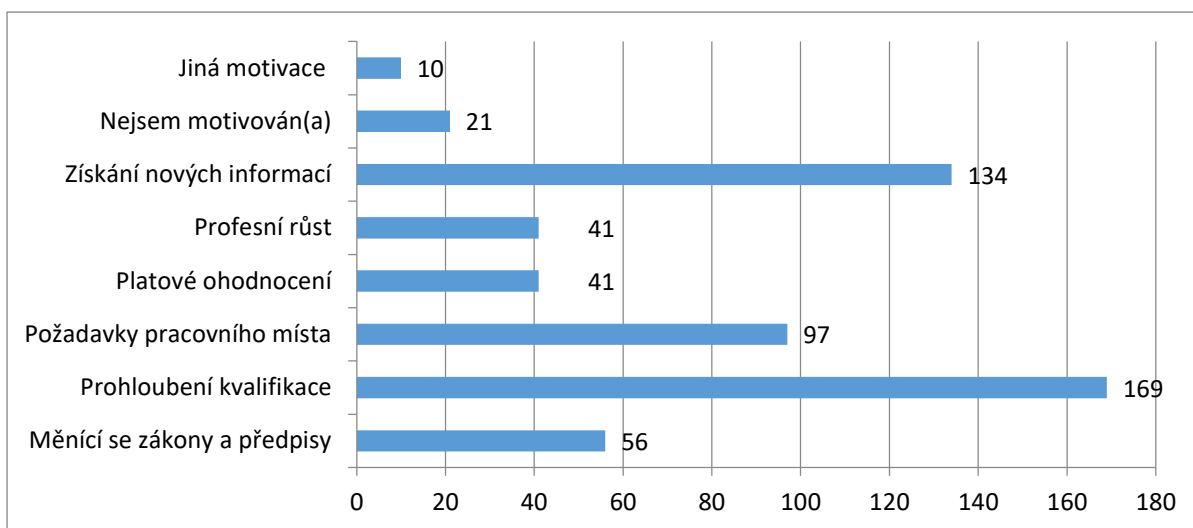
Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 9. Co Vás motivuje ke vzdělávání?

Opět měli zaměstnanci možnost zvolit více odpovědí. Cílem otázky bylo zjistit, jaké motivační faktory vedou zaměstnance ke vzdělávání. Podle mého názoru má motivace velký vliv na efektivitu vzdělávání.

Jak můžeme vidět na grafu 4.9, prohloubení kvalifikace a získání nových zkušeností jsou dva nejčastější motivy ke vzdělávání v této společnosti. Prohloubení kvalifikace zaujalo první pozici, protože tuto možnost zvolilo 169 zaměstnanců. Druhým největším zdrojem motivace je získání nových zkušeností. Tuto možnost zaznamenalo 134 zaměstnanců. Mezi další motivační faktory v této společnosti patří podle 97 respondentů požadavky pracovního místa a podle 56 respondentů měnící se předpisy a zákony. Profesní růst a platové ohodnocení motivuje 41 zaměstnanců a 10 zaměstnanců je motivováno jinými faktory. Bohužel 10 zaměstnanců ke vzdělávání není motivováno vůbec.

Graf 4.9 Motivace ke vzdělávání



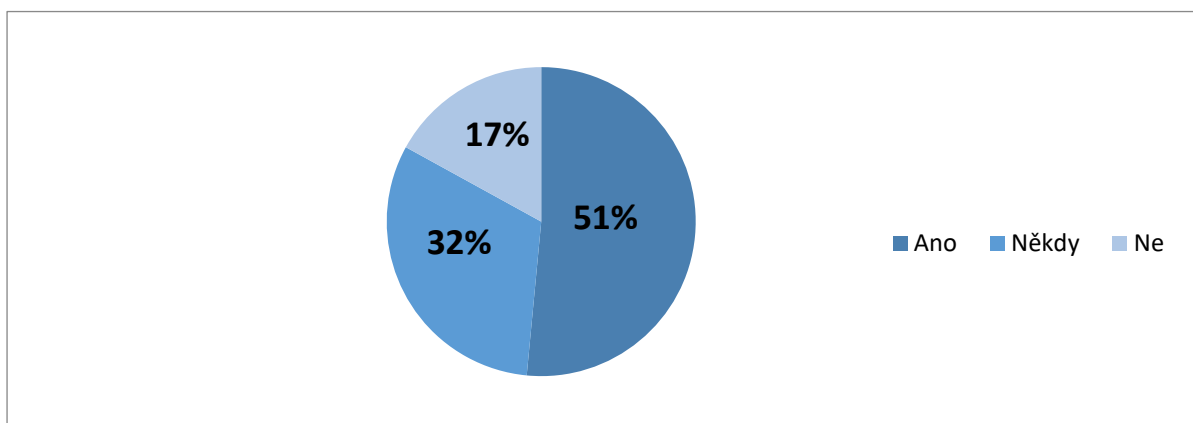
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 10. Po ukončení školení jsou zjišťovány Vaše názory na absolvované vzdělávání. Vyplňujete dotazníky o spokojenosti se školením?**

Zpětná vazba je důležitou součástí efektivního systému vzdělávání. Každý účastník vzdělávacího programu má po jeho absolvování možnost se vyjádřit. Podle grafu 4.10 tak činí vždy pouze 51% (103) zaměstnanců. Někdy dotazník o spokojenosti se školením vyplní 32 % (63) zaměstnanců a zbylých 17% (34) zaměstnanců dotazník nevyplňuje vůbec.

Součástí otázky, při označení odpovědi ne, bylo uvést důvod. Nejčastějším důvodem je jednoznačně to, že zaměstnanec není povinen dotazník o spokojenosti vyplnit, a proto tak nečiní. Mezi další důvody zaměstnanci uvedli také to, že se jim nechce nebo že je to zdržuje.

Graf 4.10 Možnost vyjádřit se k absolvovanému školení



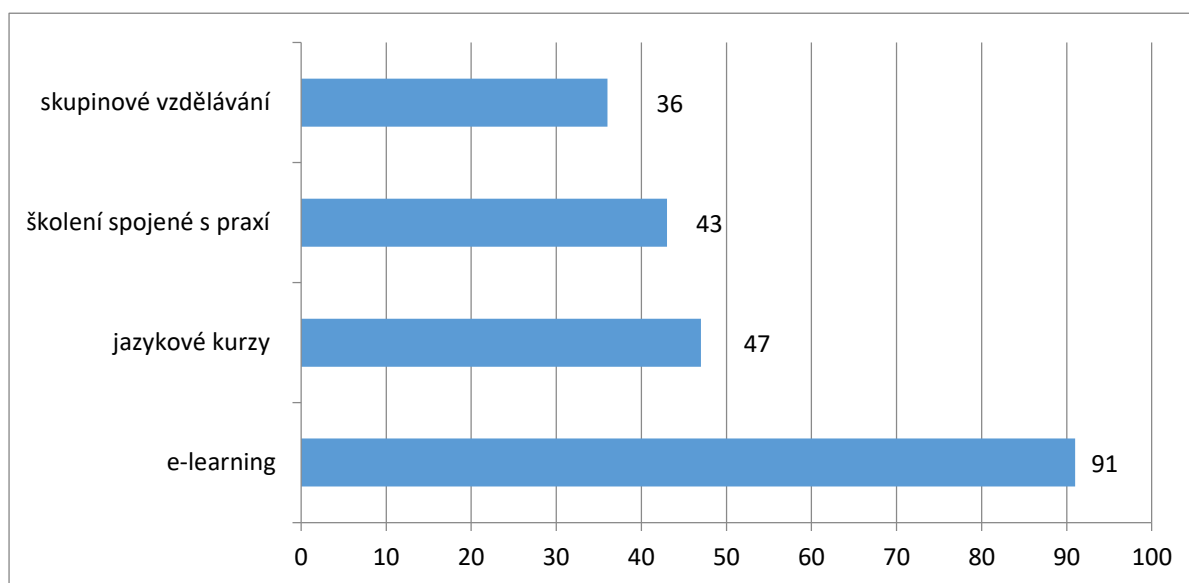
Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 11. O jaký jiný typ vzdělávání byste měli zájem?

K této otázce nebyla přiřazena možnost výběru. Zaměstnanci měli možnost uvést, o jaké další typy a formy vzdělávání by měli zájem. Nejčastější odpovědi jsou shrnuty v grafu 4.11.

91 zaměstnanců by mělo zájem o e-learning, 47 zaměstnanců by uvítalo jazykové kurzy. Někteří by dokonce jazykové kurzy chtěli obohatit o další jazyky. Angličtina a němčina je podle nich nedostačující pro osobní rozvoj. Školení spojené s praxí navrhlo 43 zaměstnanců a posledním nejčastějším návrhem byla dostupnost vzdělávání pro početnější skupiny zaměstnanců.

Graf 4.11 Návrhy na další vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 12. Co byste změnili na dosavadním systému vzdělávání ve Vaší organizaci?

V této otázce měli zaměstnanci možnost se pořádně rozepsat a dát najevo svůj názor. Častou odpovědí na tuto otázku bylo, že jsou zaměstnanci se současným systémem vzdělávání spokojeni a že by na něm neměli vůbec nic.

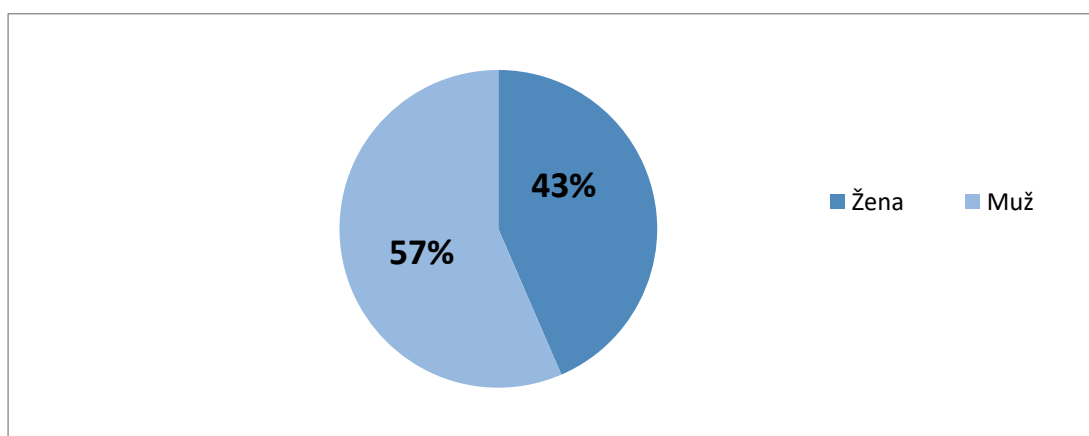
Potom se ale našli zaměstnanci, kteří by uvítali kombinaci školení-praxe, přednáška-praxe než samotné školení či přednášku. Odůvodnili to tak, že když si člověk hned nevyzkouší to, co se naučil, rychleji to zapomene. Tato forma by pro ně ale mohla být užitečnější a zábavnější, jak sami uvedli.

Dalším návrhem bylo investovat do vzdělávání více finančních prostředků, zohlednit čas strávený vzděláváním ve výkonnosti a dosažené vědomosti, znalosti a dovednosti zohlednit v hodnocení.

### Otázka č. 13. Vaše pohlaví?

Dotazník vyplnilo 200 respondentů. Z toho 57% (113) mužů a 43% (87) žen. Viz graf 4.13.

Graf 4.13 Pohlaví respondentů

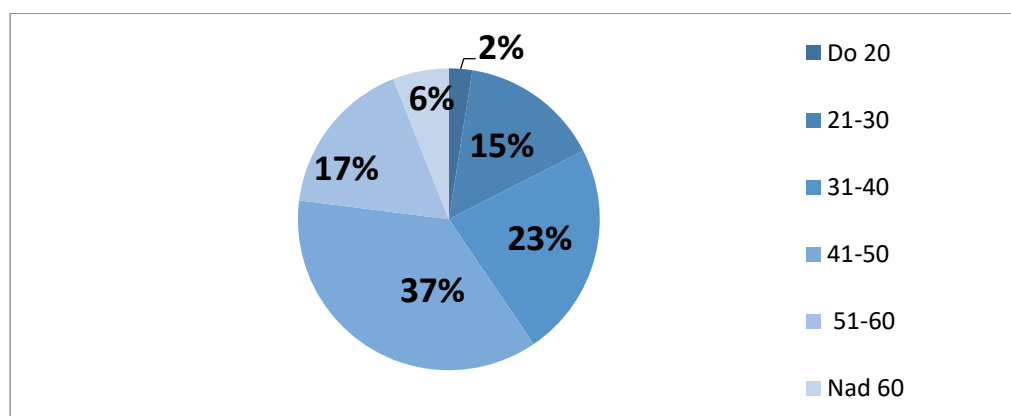


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 14. Věková skupina?

Graf 4.14 rozděluje respondenty do věkových skupin. Pouze 2% (5) zaměstnanců je mladších 20 ti let, 15% (30) je ve věku 21-30 let, 23% (46) patří do skupiny ve věku 31-40 let. Nejpočetnější skupinu ve věku 41-50 let tvoří 37% (73) zaměstnanců. 17% (34) zaměstnanců je ve věku 51-60 let a zbylých 6% (12) zaměstnanců je starších 60 ti let.

Graf 4.14 Věková struktura

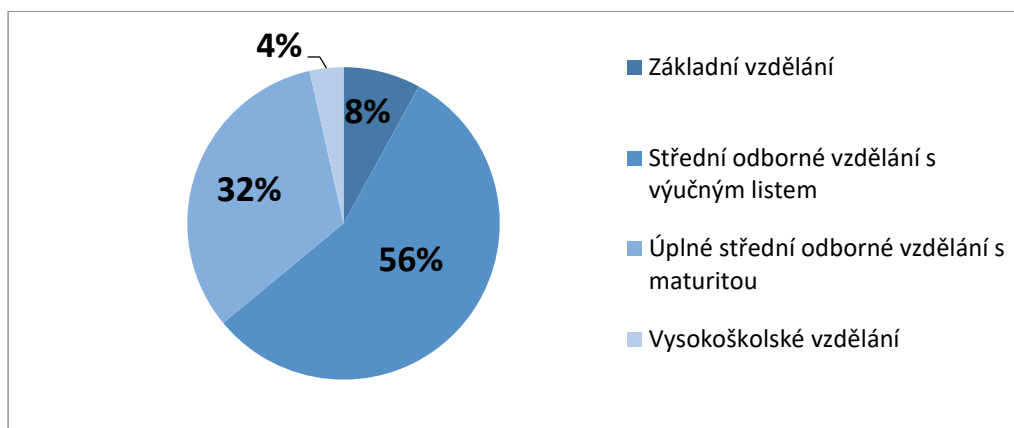


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 15. Vaše dosažené vzdělání?

Jak můžeme vidět v grafu 4.15, základní vzdělání má 8% (16) respondentů, 56% (112) respondentů má střední odborné vzdělání s výučním listem. Dalších 32% (65) respondentů má úplné střední odborné vzdělání s maturitou a pouhá 4% (7) zaměstnanců je vysokoškolsky vzdělaných.

Graf 4.15 Dosažené vzdělání respondentů



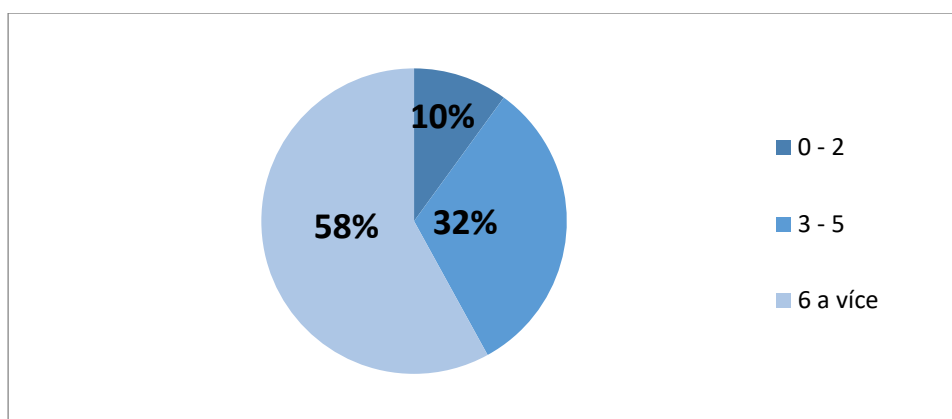
Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 16. Počet odpracovaných let ve společnosti?

Cílem bylo rozdělit respondenty podle počtu let odpracovaných ve společnosti, jak ukazuje graf 4.16.

Ve společnosti má odpracovaných 0 – 2 roky 10% (20) respondentů, 3 – 5 let odpracovalo 32% (64) respondentů a většina ve společnosti pracuje již 6 a více let, konkrétně 58% (116) respondentů.

Graf 4.16 Počet odpracovaných let ve společnosti

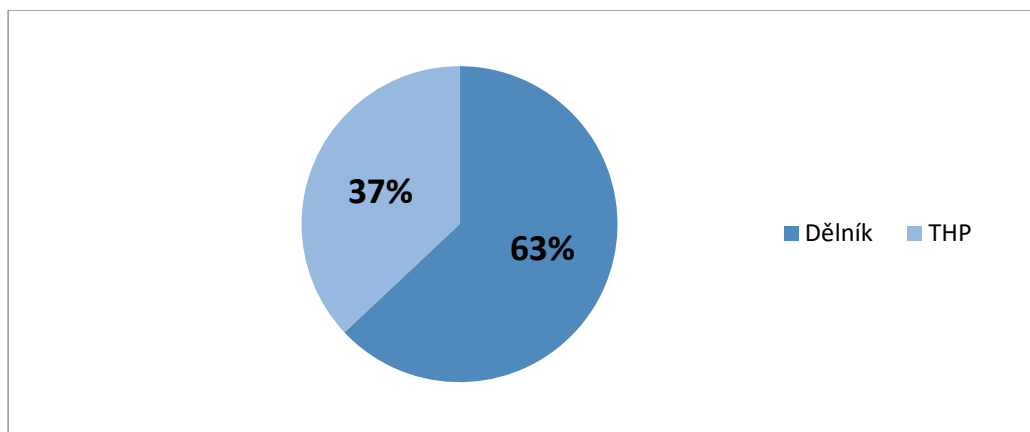


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 17. Jaká je Vaše pozice ve společnosti?

Graf 4.17 rozděluje respondenty podle pozice ve firmě. 63% (126) respondentů pracuje na pozici dělníka. THP pracovníků je 37% (74) respondentů.

Graf 4.17 Rozdělení respondentů podle pozice ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.5.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření lze usoudit, že většina respondentů je se současným systémem vzdělávání ve společnosti spokojena. Až na pár zaměstnanců si většina myslí, že je vzdělávání potřebné pro výkon jejich pracovní náplně, alespoň v některých oblastech. Často získané poznatky ze školení uplatňují při jejich práci.

Největším přínosem ze vzdělávání je pro zaměstnance získání nových poznatků v oboru, zvyšování výkonnosti a produktivity práce a možnost seberealizace. Motivačními faktory jsou podle výsledků hlavně prohloubení kvalifikace, získání nových informací a požadavky pracovního místa.

Z šetření také vyplývá, že více než polovina respondentů informuje nadřízeného o podnětu ke své účasti na školeních, kurzech či stážích.

Zaměstnanci se doposud setkali s různými formami vzdělávání a nejvíce jim vyhovuje především školení a instruktáž při výkonu práce.

Po absolvování vzdělávání je zjišťována spokojenost účastníků prostřednictvím dotazníků, které většina vždy vyplňuje.

Na dosavadním systému vzdělávání by zaměstnanci uvítali hlavně okamžité praktické využití. Mezi návrhy na další vzdělávání byla nejčastější odpovědí možnost e-learningu a jazykové kurzy.



## 5 Návrhy a doporučení

Všechny návrhy a doporučení vznikly na základě analýzy současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. V úvahu byly taktéž brány názory a návrhy zaměstnanců společnosti, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

### **Zaměření na praxi**

Podle vnitřních směrnic vzdělávání a názorů zaměstnanců je většina forem vzdělávání realizována buď na pracovišti, prostřednictvím instruktáže při výkonu práce nebo mimo pracoviště formou školení. Školení se stalo zároveň nejvíce vyhovující formou vzdělávání až na jednu maličkost. Tou je pouze teoretické zaměření s absencí praktické části.

Společnost by se proto měla zaměřit na způsoby a techniky školení už při samotném plánování vzdělávacího programu. Při propojení teoretických znalostí s jejich praktickým využitím, by byli zaměstnanci nejen více motivováni, ale i spokojeni. V dotaznících se totiž několikrát objevil názor, že pokud si člověk sám a ihned nevyzkouší to, co se právě naučil, snadněji to zapomene.

Personalista by se měl tedy zaměřit na výběr takových školení, která praktickou aplikaci nabízejí. Finančně taková školení mohou vyjít úplně stejně jako ta pouze teoreticky zaměřená. Cena se pohybuje od 1500 Kč za školení na osobu. Při větší skupině účastníku to však může být až o několik stovek méně.

### **E-learning**

Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že by měli zájem zúčastnit se vzdělávání prostřednictvím e-learningu.

E-learning by mohl přinést společnosti spoustu výhod. Nejen úsporu prostředků zaměstnavatele v oblasti vzdělávání a rozvoje (doprava, lektoři, apod.), ale i časovou úsporu. Vzniká zde totiž možnost absolvovat školení přímo na svém pracovišti nebo z domova, bez nutnosti za školením cestovat.

Jeho organizace je také poměrně snadná a umožňuje flexibilitu vzdělávání. Tento návrh spočívá ve stanovení konečných termínů, do kterých budou muset zaměstnanci e-learningovým vzdělávacím programem projít. To jim dává výhodu, protože nebudou nuceni vzdělávání absolvovat v konkrétním čase, ale mohou si ho rozložit dle potřeby i na více dnů.

Další výhodou je objektivita hodnocení, protože e-learningové moduly a testy s nimi spojené jsou vyhodnocovány počítačovým systémem, čímž je zabráněno vnesení subjektivních prvků do vyhodnocování.

Tvorba kvalitního e-learningového kurzu ovšem představuje prvotní investici. Taková investice se vyplatí v případě, když se počet zaměstnanců, pro které je potřeba kurz vytvořit, pohybuje ve stovkách a obsahová stránka nepodléhá častým změnám.

Společnost Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. plánuje program vzdělávání na příštích 12 měsíců, proto si myslím, že by mohla investovat do ročního vzdělávacího e-learningového kurzu a každý rok, s měnícími se zákony a předpisy, tento kurz aktualizovat.

Ceny e-learningových kurzů jsou různé. Pohybují se od 60 000 – 200 000 Kč. Ideální by bylo zvolit si oblasti, kterých se tento typ vzdělávání bude týkat a stanovit si finanční strop.

### **Zvýšení informovanosti o jazykových kurzech**

Z otázky číslo 11. z dotazníkového šetření vyplynulo, že by respondenti měli zájem o jazykové kurzy. Ve společnosti totiž pracují zaměstnanci, kteří nemají žádné jazykové znalosti, přesto by se jazyk rádi naučili.

Součástí standartních vzdělávacích programů je individuální odborná příprava a rozvoj, která zahrnuje jazykové kurzy, ve kterých se vyučuje angličtina a němčina.

Problémem tedy je nedostatečná informovanost o těchto kurzech mezi zaměstnanci. Z toho plyne doporučení informovat zaměstnance o nabídce těchto kurzů. Nejjednodušší variantou by bylo umístit informace o nabídce výuky jazyků do systému podnikového intranetu, kde má každý zaměstnanec možnost dozvědět se o svých možnostech v této oblasti.

### **Zavedení zpětné vazby**

Společnost Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. po absolvovaném vzdělávání sice zjišťuje spokojenost účastníků se školením, ale zapomíná podle respondentů na důležitou věc, kterou je zohlednit získané znalosti, schopnosti a dovednosti v hodnocení.

Směrnice uvádí, že hodnocení se neprovádí zpravidla dříve než 3 měsíce po vzdělávání. Tento návrh na zvýšení spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím systémem, tím pádem i zvýšení efektivity celého systému je zcela jednoduchý. Finanční odměna 1000 Kč zaměstnancům, kteří absolvovali vzdělávání, okamžitě po jejich přínosu pro společnost v podobě nově získaných znalostí a dovedností. Realizace tohoto návrhu může přinést spokojenost a motivaci k výkonu všem účastníkům vzdělávání.

## 6 Závěr

V první části této bakalářské práce byla rozepsána teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V úvodu byly vymezeny základní pojmy, jako jsou například lidský kapitál, lidské zdroje a řízení lidských zdrojů. Dále byl popsán systém vzdělávání a rozvoje v organizaci, prostředí firemního vzdělávání a oblasti vzdělávání zaměstnanců. Na základní teorii navazoval cyklus vzdělávání a rozvoje, jehož součástí je identifikace mezery, potřeb a možností, plánování vzdělávacích aktivit, jejich realizace a následná zpětná vazba. Podkapitolou první části byly také metody vzdělávání, které se mohou uskutečňovat na pracovišti nebo mimo něj. Důležitou součástí je také vyhodnocení výsledků vzdělávání, které je rozebráno na konci teoretické části.

Praktická část se zabývala charakteristikou společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o., její historií, organizační strukturou a strukturou jejich zaměstnanců. Následně byl analyzován současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Nejprve bylo potřeba identifikovat zdroje pro určení vzdělávacích potřeb zaměstnanců a požadavky na vzdělání. Na základě teoretických východisek byl postupně popsán systém vzdělávání ve společnosti. Analýza systému začala plánováním vzdělávání na základně identifikovaných zdrojů vzdělávacích potřeb. Následovala realizace vzdělávacích aktivit, pro kterou je důležitá jejich organizace. Dále byly popsány typy a oblasti vzdělávání, které se ve společnosti uskutečňují. Po vzdělávání je potřeba zhodnotit jeho efektivitu, kterou společnost provádí pomocí controllingu vzdělávacího plánu.

Součástí praktické části bylo dotazníkové šetření. Dotazník se skládal ze 17 otázek. Vyplněný dotazník odevzdalo 200 zaměstnanců. V další části této práce byla každá otázka z dotazníku vyhodnocena zvlášť a doplněna o grafické znázornění.

Cílem této práce bylo analyzovat současný vzdělávací systém ve společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. a na základě teoretických východisek a výsledků dotazníkového šetření navrhnout doporučení k jeho zlepšení. Návrhy a doporučení se týkaly zaměření na praxi, zavedení e-learningu, zvýšení informovanosti o jazykových kurzech a zavedení zpětné vazby. Všechny tyto návrhy a doporučení jsou uvedeny a poslední části této práce. Účelem bylo upozornit na nedostatky ve vzdělávacím systému a navrhnout možnosti k jejich odstranění.

## Seznam použité literatury

### a) Odborné knihy

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

BRATTON, John a Jeffrey GOLD. *Human resource management: theory & practice*. 5th ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012. ISBN 978-0-230-58056-5.

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

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

### b) Internetové zdroje

EVALTEP. *Evaluační teorie a praxe* [online]. [cit. 0.1.2017]. Dostupné z: <http://www.evaltep.cz/inpage/kirkpatrick/>

HUSQVARNA. *O nás HUSQVARNA* [online]. [cit. 20.1.2017]. Dostupné z: <http://husqvarnamanufacturing.cz/>

### c) Ostatní

Interní zdroje společnosti Husqvarna

## **Seznam zkratk**

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

EMS Systém řízení prostředí

GmbH Společnost s ručením omezeným

QMS Systém řízení kvality

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užit (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užit dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užit své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 4.5.2017

  
.....  
Andrea Zezulová

## **Seznam příloh**

**Příloha 1** - Organizační struktura

**Příloha 2** - Přehled povinných školení

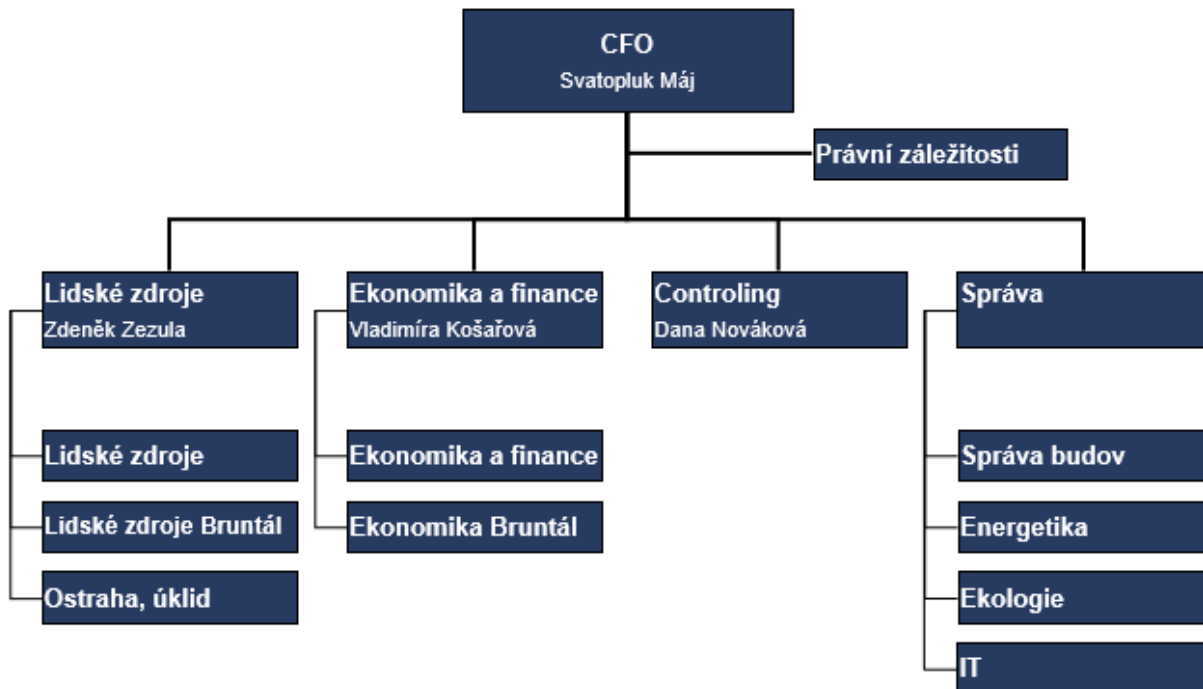
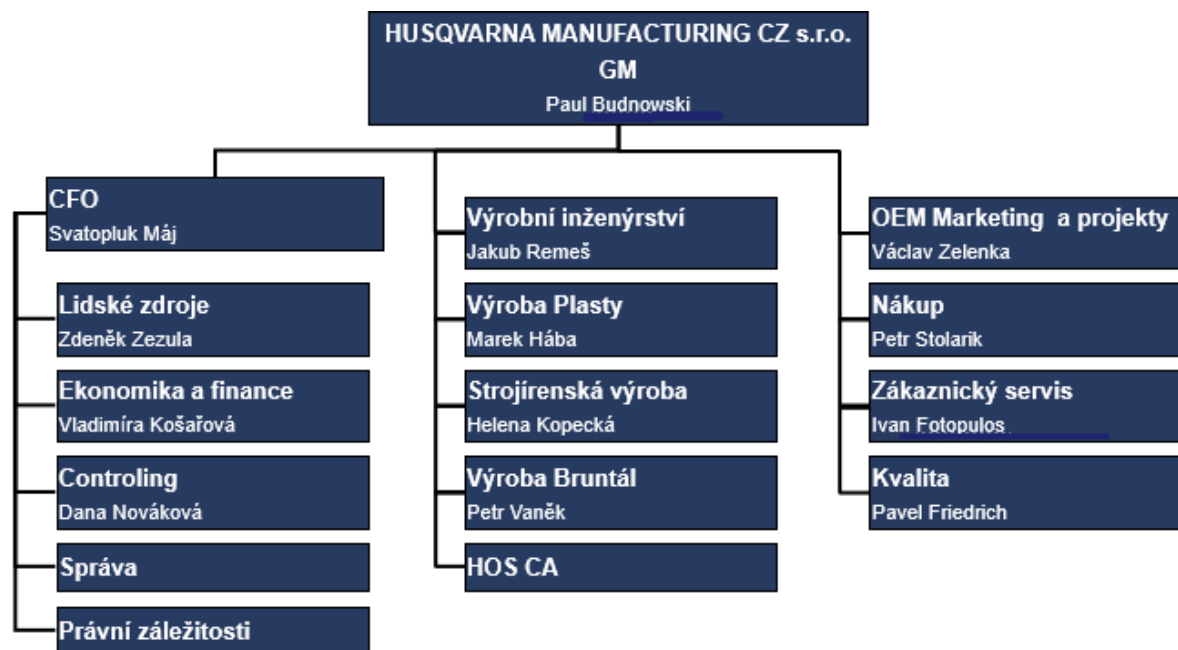
**Příloha 3** - Harmonogram zaškolování nového zaměstnance

**Příloha 4** - Dotazník zjišťování názorů na úroveň vzdělávací akce

**Příloha 5** – Dotazník

# Přílohy

## Příloha 1 Organizační struktura



Zdroj: interní materiály společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o.



## Příloha 2 Přehled povinných školení

DRUH ŠKOLENÍ	DRUH ZAZNAMU O VZDĚLÁVACÍ AKCI	PERIODICITA VZDĚLÁVACÍ AKCE	ŠKOLENÍ PROVÁDÍ
Vstupní školení BOZP a PO	Zápisník bezpečnosti práce	nestanovena	Personalista Vedoucí zaměstnanec
Periodické školení BOZP a PO (všichni zaměstnanci)	Zápisník bezpečnosti práce	1x za 2 roky dělníci 1x za 3 roky THP	Vedoucí zaměstnanec
Periodické školení BOZP a PO pro vedoucí zaměstnance	Prezenční listina Výsledek testu	1x za 3 roky	Externě
Školení BOZP a PO (zaměstnanci cizích firem)	Prezenční listina	Před zahájením prací	Externě Vedoucí zaměstnanec
Odborná příprava PO hlídek	Prezenční listina	1x ročně	Externě
Vstupní školení Bezpečnost výrobku	Zápisník bezpečnosti práce	Nestanovena	Nadřízený zaměstnanec
Periodické školení Bezpečnost výrobku	Zápisník bezpečnosti práce	1x za 2 roky dělníci 1x za 3 roky THP	Nadřízený zaměstnanec
Vstupní školení QMS	Prezenční listina	nestanovena	Personalista Nadřízený zaměstnanec
Vstupní školení EMS	Prezenční listina	nestanovena	Personalista Nadřízený zaměstnanec
Periodické školení QMS	Prezenční listina	1x ročně	Vedoucí zaměstnanec, Zmocněnec pro jakost
Periodické školení EMS	Prezenční listina	1x ročně	Vedoucí zaměstnanec, Zmocněnec pro environment
Periodické školení plánu nepředvídaných událostí	Prezenční listina	1x ročně	Vedoucí zaměstnanec Vedoucí zákaznického servisu
Interní auditoři	Prezenční listina, pověření	1x za 2 roky	Zmocněnec pro jakost Oprávněný auditor
Práce na elektr. zařízeních (elektrikáři)	Osvědčení, Pověření Prezenční listina	1x za 3 roky	Externě
Řidiči a uživatelé motorových vozíků	Průkaz Prezenční listina	1x ročně	Externě
Osoba odpovědná za TNS	Prezenční listina Pověření	1x za 3 roky	Externě
Obsluha tlakových nádob stabilních (TNS)	Pověření, záznam o přezkoušení, prezenční listina	1x za 3 roky	Externě
Školení zaměstnanců obsluhující výtahy	Prezenční listina	1x za 2 roky	Externě
Řidiči referentských vozidel	Průkaz Prezenční listina	1x za rok	Externě
Jeřábník Vazač břemen	Průkaz Prezenční listina	1x ročně	Externě
Obsluha plynového zařízení	Záznam o seznámení Záznam o přezkoušení	1x za 5 let (ČUBP 91/93) 1x za 3 roky (ČUBP 21/79)	Externě
Svářeč	Průkaz Prezenční listina	1x za 2 roky	Externě
Obsluha zdvihacích pohyblivých plošin	Prezenční listina	1x za rok	Externě

Zdroj: interní materiály společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o.

### Příloha 3 Harmonogram zaškolování nového zaměstnance

## HARMONOGRAM ZAŠKOLOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE

### TRAINEE PROGRAM PRO ODBORNÉ VÝROBNÍ DĚLNÍCKÉ PROFESE

Cílem procesu zaškolování zaměstnance je jeho seznámení s organizační strukturou, pracovními činnostmi a podnikovou kulturou ve společnosti a seznámení se s charakterem činnosti nebo výroby a získání potřebných pracovních zkušeností, včetně osvojení si praktických znalostí prováděných ve společnosti směřující k řádnému zapracování pro výkon cílového zařazení.

#### HARMONOGRAM ZAŠKOLOVÁNÍ – TRAINEE PROGRAM

DOBA	NÁPLŇ PRÁCE	PRACOVÍŠTĚ	ODPOVÍDÁ	SPLNĚNO PODPIS
1 den	Vstupní školení, organizace společnosti, organizační struktura, interní předpisy společnosti.	LZ	Personalista	
1 den	Proces získávání zákazníků, marketing a propagace	Marketing a projekty	Vedoucí oddělení	
2 dny	Projektové řízení ve společnosti.	Zákaznický servis	Vedoucí oddělení	
1 den	Péče o zákazníka a plánování výroby.			
1 měsíc	Proces nakupování, řízení expedice a skladového hospodářství. Práce ve skladech na pozici manipulačního dělníka.	Nákup	Vedoucí oddělení	
1 den	Řízení strojírenské výroby-konstrukce a příprava výroby.	SV	Vedoucí oddělení	
3 měsíce	Výroba lisovacího nástroje, jeho programování, opravy a úpravy. Práce v dělnických profesích v nástrojárně.	Nástrojárna	Vedoucí provozu	
2 týdny	Proces výroby plastů, příprava výroby, technologie.	PV	Vedoucí oddělení	
1 měsíc	Plánování denní výroby, proces spojený s přípravou a zahájením výroby. Práce v provozech na pozici seřizovač. sypač.	Provozy PV	Vedoucí provozů	
2 měsíce	Lisování a montáž –práce jako Dělník PV.	Provozy PV	Vedoucí provozů	
1 měsíc	Proces údržby (stroje a zařízení, údržba ostatní). Práce na údržbě jako provozní zámečník.	Údržba	Vedoucí oddělení	
1 den	Řízení kvality – systém kvality, certifikace, audit.	Kvalita	Vedoucí oddělení	
2 týdny	Vstupní a výrobní kontrola. Práce jako kontrolor kvality.	Kvalita	Vedoucí oddělení	
	Pohovor zhodnocující dosavadní program a dohoda na případném dalším směřování.	LZ	Vedoucí oddělení	
3 měsíce	Praktické odborné činnosti na pozicích v dohodnuté odborné oblasti.	dle vybrané oblasti	vedoucí vybrané oblasti	

Dojde-li v průběhu daného období ke změnám, které mohou ovlivnit zaškolovací proces, může být provedena změna tohoto harmonogramu.

Podrobnější zaškolení v procesech jednotlivých oblastí a pověření k zaškolení na nižších úrovních řízení zajistí odpovědný vedoucí

Harmonogram zaškolení je součástí pracovní smlouvy.

Ve Vrbně pod Pradědem dne:

#### POZNÁMKY:

Zdroj: interní materiály společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o.

## Příloha 4 Dotazník zjišťování názorů na úroveň vzdělávací akce

### DOTAZNÍK zjišťování názorů na úroveň vzdělávací akce

Vzdělávací akce:  
Pořádající firma, lektor:  
Termín akce

Vážení kolegové,

žádáme Vás o vyjádření Vašich názorů na úroveň vzdělávací akce, které jste se zúčastnili.

Vaše hodnocení vyjádřete oznámkováním níže uvedených kritérií

(jako ve škole - 1 je nejlepší hodnocení ... 5 nevyhovuje).

Vybranou známku zakroužkujte a dále případně doplňte vlastní návrhy nebo doporučení pro další vzdělávací akce.

Vyplněný dotazník předejte, prosím, oddělení lidských zdrojů.

Děkujeme.

1. Organizace vzdělávací akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Příprava lektora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Přednes lektora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Přínos pro posluchače	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Další připomínky, náměty a doporučení:					

Zdroj: interní materiály společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o.

## **Příloha 5 Dotazník**

Vážený respondente,

Jmenuji se Andrea Zezulová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru management na EKF VŠB-TUO Ostrava.

Jako téma své bakalářské práce jsem zvolila úpravu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o.

Tímto bych Vás chtěla požádat o anonymní vyplnění dotazníku, který slouží pro účely mé bakalářské práce.

Předem děkuji za ochotu a Váš čas.

***Pokud není uvedeno jinak, označte prosím vždy pouze jednu odpověď.***

**1. Kde získáváte informace o možnostech vzdělávání a rozvoji ve firmě? (zde můžete zvolit více odpovědí)**

- a) Od svého nadřízeného
- b) Od personalisty
- c) Nedostávám informace
- d) Jiné

**2. Jste spokojen(a) se současným systémem vzdělávání v organizaci?**

- a) Spokojen
- b) Nevím
- c) Nespokojen (Uveďte proč)

**3. Myslíte si, že je vzdělávání potřebné pro výkon Vaší pracovní náplně?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Pouze v některých oblastech

**4. Uplatňujete poznatky ze školení při výkonu Vaší práce?**

- a) Velmi často
- b) Často
- c) Občas

d) Ne

**5. Jaký přínos vidíte v absolvovaných školeních?**

- a) Žádný
- b) Možnost seberealizace
- c) Kariéerní postup
- d) Získání nových poznatků ve svém oboru
- e) Zvyšování výkonnosti a produktivity práce
- f) Jiné

**6. Máte možnost informovat nadřízeného o podnětu ke své účasti na školeních, kurzech či stážích. Číníte tak?**

- a) Ano
- b) Ne (Uveďte proč)

**7. S jakou formou vzdělávání jste se již setkali? (Zde můžete zvolit více odpovědí)**

- a) Koučování
- b) Instruktaž při výkonu práce
- c) Přednáška
- d) Školení
- e) Jiné

**8. Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?**

- a) Koučování
- b) Instruktaž při výkonu práce
- c) Přednáška
- d) Školení
- e) Jiné

**9. Co Vás motivuje ke vzdělání? (Zde můžete zvolit více odpovědí)**

- a) Měnící se zákony a předpisy
- b) Prohloubení kvalifikace
- c) Platové ohodnocení
- d) Profesní růst
- e) Získání nových informací
- f) Nejsem motivován(a)
- g) Jiná motivace

**10. Po ukončení školení jsou zjišťovány Vaše názory na absolvované školení.  
Vyplňujete dotazníky o spokojenosti se školením?**

- a) Ano
- b) Někdy
- c) Ne (Uveďte proč)

**11. O jaké jiný typ vzdělávání byste měli zájem?**

---

---

**12. Co byste změnili na dosavadním systému vzdělávání ve Vaší organizaci?**

---

---

---

---

---

**13. Vaše pohlaví?**

- a) Žena
- b) Muž

**14. Věková skupina?**

- a) Do 20
- b) 21-30
- c) 31-40
- d) 41-50
- e) 51-60
- f) Nad 60

**15. Vaše dosažené vzdělání?**

- a) Základní vzdělání
- b) Střední odborné vzdělání s výučním listem
- c) Úplné střední odborné vzdělání s maturitou
- d) Vysokoškolské vzdělání
- e) Jiné

**16. Počet odpracovaných let ve společnosti?**

- a) 0-2
- b) 2-5
- c) 6 a více

**17. Jaká je Vaše pozice ve firmě?**

- a) Dělník
- b) THP

Zdroj: vlastní zpracování