

Projekt systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o.

Bc. Vítek Marian, BA

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marian Vitek**
Osobní číslo: **M170133**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti.

II. Praktická část

- Charakterizujete společnost a současnou úroveň fungování v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o.
- Identifikujte oblasti, ve kterých by bylo potřebné opatření pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců Kroměřížských technických služeb, s.r.o.
- Vypracujte projekt možného řešení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o.
- Zpracujte analýzu nákladů a rizik spojených s realizací navrhovaného projektu.
- Zpracujte časový harmonogram postupné harmonizace projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. Human resource management: a contemporary approach. Eighth edition. Harlow: Pearson, 2017, 659 s. ISBN 978-1-292-11956-4.

EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013, 135 s. ISBN 978-80-7418-197-9.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15. 4. 2019

Jméno a příjmení: MARIAN VÍTEL

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá současnou problematikou struktury vzdělávání a systému vzdělávání v dané společnosti. Hlavním cílem práce je provést analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zároveň zhodnotit dosavadní procesy a předložit návrh zlepšení způsobu současné situace.

Diplomová práce se skládá ze třech samostatných částí, teoretické, praktické a projektové části. V první, teoretické části, budou vymezeny základní pojmy vzdělávání, jeho podstata a rozvoj. Tato část se rovněž zabývá definicí lidských zdrojů. Základem praktické části bude představení společnosti s popisem jejich hlavních činností a analýzou současného stavu fungování vzdělávacího procesu. Třetí – projektová část je zaměřena na dotazníkové šetření, jakožto zvolenou metodu výzkumu, jeho zanalyzování, vyhodnocení s návrhem řešení systému vzdělávání zaměstnanců.

Klíčová slova: lidské zdroje, podnikové vzdělávání, lidský kapitál, plánování vzdělávání, zaměstnanec

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the current problems of the structure of education and the system of education in the given society. The main aim of the thesis is to analyze the process of education and development of employees, at the same time evaluate existing processes and submit a proposal for improving the current situation.

The thesis consists of three separate parts, theoretical, practical and project part. In the first, theoretical part, the basic concepts of education, its essence and development will be defined. This section also deals with the definition of human resources. The basis of the practical part will be the introduction of the company with a description of their main activities and analysis of the current state of functioning of the educational process. The third - project part is focused on the questionnaire survey, as the chosen method of research, its analysis, evaluation with the proposal of solution of the system of employee education.

Keywords: human resources, corporate education, human capital, education planning, employee

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce panu doc. PhDr. Ing. Alešovi Gregarovi, CSc. za odborné vedení mé diplomové práce, cenné rady a v neposlední řadě za obětavý přístup. Děkuji také vedení společnosti za to, že mi byla umožněna realizace této práce.

Motto:

Tím, že učíme jiné, učíme sebe (Seneca)

OBSAH

ÚVOD.....	5
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	6
I TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	9
1.1 UČENÍ, VZDĚLÁVÁNÍ, ROZVOJ	9
1.2 LIDSKÝ KAPITÁL A LIDSKÉ ZDROJE.....	10
1.2.1 Rozvoj lidských zdrojů	10
2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	12
2.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	12
2.2 SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	12
2.3 VÝZNAM SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI.....	13
2.4 CYKLUS SYSTEMATICKÉHO PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	13
2.4.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání	14
2.4.2 Plánování vzdělávání	15
2.4.3 Realizace vzdělávání	17
2.4.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání	23
2.5 FORMY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	28
2.5.1 Metody podnikového vzdělávání „ON THE JOB“	30
2.5.2 Metody podnikového vzdělávání „OF THE JOB“	31
2.6 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KROMĚŘÍŽSKÉ TECHNICKÉ SLUŽBY, S.R.O.....	37
3.1 PŘEDSTAVENÍ A HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	37
3.2 POSLÁNÍ, VIZE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI	38
3.3 POPIS HLAVNÍCH ČINNOSTÍ JEDNOTLIVÝCH PROVOZŮ	39
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FUNGOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍHO PROCESU	45
4.1 ZÁKLADNÍ PERSONÁLNÍ UKAZATELE	45
4.1.1 Počet zaměstnanců ve společnosti	45
4.1.2 Osobní náklady.....	46
4.1.3 Věková struktura zaměstnanců	47
4.1.4 Zaměstnanci dle ukončeného vzdělání.....	48
4.1.5 Zaměstnanci dle pracovních pozic	49
4.1.6 Struktura zaměstnanců dle délky pracovního vztahu	49
4.2 KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ	50
4.2.1 Standart kvalifikace zaměstnanců ve společnosti	50
4.2.1.1 Školení při nástupu do pracovního poměru nebo změna pracovního zaměření 51	
4.2.1.2 Udržování a obnovování kvalifikace	53
4.2.1.3 Zvyšování kvalifikace	53
4.2.1.4 Školení povinné ze zákona	54
4.2.1.5 Kompetence a odpovědnost	56

4.2.2	Financování vzdělávacích aktivit	56
5	SHRNUTÍ SOUČASNÉHO STAVU PRO ÚČELY ZPRACOVÁNÍ NÁVRHU PROJEKTU VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI KROMĚŘÍŽSKÉ TECHNICKÉ SLUŽBY, S.R.O.....	57
6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ REALIZOVANÉ VE SPOLEČNOSTI	58
6.1	REALIZACE KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	58
6.2	ROZBOR DOTAZNÍKOVÉHO VÝZKUMU	58
6.2.1	Charakteristika výzkumného vzorku zaměstnanců	67
6.3	EXPERTNÍ ROZHOVORY	68
6.4	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU	69
6.4.1	Přednosti současného systému vzdělávání	69
6.4.2	Nedostatky současného systému vzdělávání	70
7	PROJEKT SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI KROMĚŘÍŽSKÉ TECHNICKÉ SLUŽBY, S.R.O.	72
7.1	CÍLE A OBSAH PROJEKTU V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ	72
7.2	CÍLOVÁ SKUPINA ZAMĚSTNANCŮ PRO VZDĚLÁVÁNÍ	73
7.3	NÁVRH MOŽNÉHO ŘEŠENÍ FORMY VZDĚLÁVÁNÍ	74
7.3.1	Návrhy v péči o rozvoj zaměstnanců	75
7.3.2	Návrh nové formy vzdělávání	76
7.3.3	Návrh struktury centrálního registru	77
7.4	KALKULACE PŘEDPOKLÁDANÝCH NÁKLADŮ ŠKOLENÍ	79
7.5	FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT	80
7.6	RIZIKA A PŘÍNOSY PROJEKTU	81
7.7	ČASOVÝ HARMONOGRAM	83
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK	93
	SEZNAM GRAFŮ	94
	SEZNAM PŘÍLOH	95

ÚVOD

Intenzita růstu náročné technologické výroby, stálé rozšiřování nových trhů a velmi silná konkurence vyžadují, aby se podniky zajímaly o technická zlepšení ve svých výrobních procesech, zlepšování kvality výroby a služeb, vytváření informačních technologií a inovací. Je proto nutné investovat do výrobních vstupů, především do nových technologií a zařízení, tj. fyzického kapitálu. Moderní technologie bohužel pro podniky nezaručují úspěch. Je důležité, aby v podnicích pracovali lidé, kteří jsou technicky, fyzicky, ale také vědomostně schopní. Aby dokázaly pružně reagovat na změny, sami navrhnout nová zlepšení a inovace. Společnosti hledají pro ně ty nejlepší způsoby organizace práce, která jim pomáhá pracovat efektivněji. Zde je prostor pro uplatnění týmové práce, vhodného řízení, motivace zaměstnanců a také schopnost úspěšně komunikovat a spolupracovat s odběrateli. Tyto skutečnosti vyvíjejí tlak na podniky, aby pochopily, že je také nutné investovat do lidského kapitálu, tedy svých zaměstnanců a rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti.

V moderní době podniky všech velikostí dochází k názoru, že investice vložené do lidských zdrojů jsou z dlouhodobého hlediska přínosné a řeší otázky, jakým způsobem vzdělávat své zaměstnance a jak docílit zvýšení jejich efektivity. Ve velkých a středních podnicích dohlíží na tuto stránku a zodpovídají za ni manažeři vzdělávání nebo celé vzdělávací týmy. Menší společnosti se také velmi zajímají o vzdělávání, ale často jsou omezeni finančními prostředky a nedostatkem kvalifikovaných odborníků, kteří by mohli analyzovat vzdělávací potřeby jednotlivých zaměstnanců, takže mají tendenci se zaměřovat pouze na povinná školení nebo povinnou odbornou přípravu.

K podnikovému vzdělávání je zapotřebí přistupovat systematicky, s přihlédnutím k ostatním podnikovým procesům a musí splňovat určitou dlouhodobou strategii. Mnoho firem chce, aby se jejich zaměstnanci profesně rozvíjeli, a proto jim poskytují různá školení a kurzy, často se však nezabývají kvalitou těchto kurzů nebo zpětnou vazbou a také praktickým využitím. Potřeby vzdělávání proto musí být správně identifikovány a vybrány, jinak nemohou přinést očekávané výsledky.

Jestliže jsou všechny tyto úkoly splněny, podnik může najít významnou podporu v kvalifikovaném, motivovaném a flexibilním personálu, který mu umožní provést nezbytné změny udržení, ale i zlepšení pozice mezi silnými konkurenty.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je zpracování návrhu projektu systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. Na základě poznatků v analytické části bylo úkolem zjistit nedostatky ve stávajícím systému vzdělávání a navrhnout, popřípadě doporučit optimalizaci zavedeného systému.

Práce by měla sloužit ke způsobu poskytování vzdělání a tréninků těm zaměstnancům, kteří je mohou plně využít v praxi v aktuálním nebo budoucím zařazení. Zaměstnanci, kteří si uvědomují, jak mohou využít to co se naučili, jsou daleko více motivovanější pro přijímání nových poznatků.

Stanovené cíle práce:

- Zpracovat teoretické poznatky z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti.
- Charakterizovat společnost a současnou úroveň fungování v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o.
- Zpracovat analýzu nákladů a rizik spojených s realizací navrhovaného projektu.
- Zpracovat časový harmonogram postupné harmonizace projektu.

Diplomová práce je rozdělena do tří na sebe navazujících částí – teoretickou, praktickou a projektovou.

V první části práce byly na základě dostupné odborné literatury formulovány teoretické vědomosti týkající se oblasti vzdělávání a rozvoje. Na základě získaných informací byl sestaven přehled literatury, který byl využitý v teoretické části. Poznatky z této části slouží jako podklad pro praktickou část.

V druhé praktické části je představena společnost Kroměřížské technické služby, s.r.o. s její vizí a popisem hlavních činností. Součástí je především analýza současného stavu fungování vzdělávacího procesu ve společnosti se základními personálními ukazateli a koncepcí vzdělávání.

Třetí část – projektová – se zabývá šetřením spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání. Součástí této části je navrženo dotazníkové šetření, při jehož vyhodnocení se vyjasňují přednosti a nedostatky současného systému vzdělávání. Výsledek dotazníkového šetření slouží také jako základ nového návrhu vzdělávacího systému pro společ-

nost s uvedením jeho nových forem a ekonomického zhodnocení návrhu školení. Před samotným závěrem bude projekt zhodnocen z hlediska rizik a přínosů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Pojmy učení, vzdělávání a rozvoj jsou velmi nejasné do té míry, že jsou často zaměnitelné. V kontextu rozvoje lidských zdrojů je však často nutné definovat a vymezit každou z nich, aby se objasnily související činnosti a požadované výsledky v rámci organizace. Kapitola se touto problematikou zabývá popisem tradičních definic těchto pojmů a jejich důsledků pro člověka.

1.1 Učení, vzdělávání, rozvoj

Učení patří mezi velmi důležité psychické procesy, zároveň patří k základním podmínkám existence a vývoje člověka. V životě lidí se vyskytuje velké množství situací, při kterých dochází k učení. Je to v podstatě vytváření znalostí, při jejich využívání člověk mění chování, své činnosti, osobní vlastnosti, zároveň vztah k jiným lidem.

Učení lze zkoumat z několika pohledů:

- Podle různých vstupů.
- Podmínek.
- Probíhajícího průběhu a výsledku učení.
- Podle jeho obsahu.
- Podle kognitivní náročnosti a možné složitosti učení. (Průcha, Veteška, 2014, s. 277)

Vzdělávání je podle Průchy (2013, s. 33) vědomostní souhrn (znalostí, postojů a dovedností), které člověk získává vzděláváním a to buď formálním vzděláváním (školním) nebo neformálním vzděláváním. Dosažená úroveň vzdělání jednotlivce se dokládá prostřednictvím certifikátů, vysvědčení a diplomů. Z pohledu pedagogického lze rozdělit na všeobecné a odborné vzdělání. Z pohledu profesního lze rozlišit na humanitní, technické, pedagogické, lékařské, umělecké aj.

Rozvoj – dříve se myslelo, že k rozvoji osobnosti dochází převážně v době dětství a průběhu dospívání, v nynější době převládá jiný názor. K rozvoji osobnosti dochází již od narození přes dětství, v mládí, v průběhu celé dospělosti až do stáří. Osobnostní rozvoj obsahuje především vývoj psychický, sociální a mravní. Investice do rozvoje pracovníka je jistou investicí a také příspěvek k jeho seberealizaci. (Žufan, 2012, s. 124)

1.2 Lidský kapitál a lidské zdroje

Lidé jsou nejcennější zdroj všech podniků. Bez nich by jakékoliv řešení a technické vymoženosti vůbec nevznikly nebo nebyly nevyužity. Tudiž nestačí, aby podniky vlastnili nemodernější technologie dobré technické vybavení. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34)

Lidský kapitál můžeme pojmenovat jako znalosti, které si odcházející zaměstnanci z podniku odnáší sebou. Jsou to dovednosti, zkušenosti, znalosti a schopnosti lidí, kterými disponují. Lidský kapitál je dán vzděláváním, vrozenými schopnostmi, sociálním a rodinným prostředím. Pokud bychom chtěli lidský kapitál měřit, měli bychom vzít v úvahu souhrn všech těchto vlivů. Měli bychom měřit to, co se do jedince vloží a to souhrn znalostí a dovedností. K tomu používáme délku vzdělání. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34)

Lidské zdroje jsou lidé, kteří jsou zapojeni do pracovního procesu. Tito lidé jsou schopni seberealizace v činnostech, které vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Pojmem lidské zdroje je označován potenciál, který lidé využívají k vykonávání svého zaměstnání. Pro podniky jsou tyto zdroje nejcennější a v rozvinutých tržních ekonomikách i nejdražší zdroj, jenž z větší míry rozhodne o prosperitě a konkurenceschopnosti. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34)

1.2.1 Rozvoj lidských zdrojů

Lidský kapitál odedávna představuje silnou konkurenční výhodu. Z toho důvodu je základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů usměrňovat a stupňovat schopnosti těchto zdrojů. Je zapotřebí, aby podnik měl pro uspokojení potřeb dostačující množství kvalitních lidí. Toho dosáhne za pomoci vypracované koncepce programu pro učení a rozvoj zaměstnanců. Tím by u nich měl rozvíjet intelektuální kapitál, sestavit zlepšování individuálního, kolektivního i celopodnikového učení a to za pomoci vytvořené kultury vzdělávání. Tím nastolíme prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci systematicky usměrňováni a řízeni. Přestože je strategický plán řízení lidských zdrojů brán v globálu, je nutné se zaměřit na individuální potřeby pracovníků, najít a podněcovat v nich skrytý potenciál sladěn s cíli organizace. (Armstrong, 2008, s. 434)

Rozvoj lidských zdrojů obsahuje učení se, vzdělávání, osobní rozvoj a odborné vzdělávání. Učení je bráno jako neustálá změna v chování, k níž dochází s postupným rozvíjením životních zkušeností. Vzdělávání je v podstatě rozvíjení znalostí, všeobecných vědomostí jako obecně pro život než aby byly zaměřeny na konkrétní oblast. U zaměstnanců dochází

k rozvoji, růstu, realizaci osobních schopností prostřednictvím praxe a vzdělávání. Odborné vzdělávání je rozvíjení znalostí a dovedností získávaných učením, vzdělávacími akcemi či instrukcemi zaměřených na zvýšení efektivního pracovního výkonu. (Armstrong, 2008, s. 434). Velmi rychle dochází v podnicích k technickému zdokonalení výrobních procesů, zavádění nových technologií, aby dosáhly vyšší kvality produktů. Proto je zapotřebí vyspělý lidský kapitál jak po stránce technické vědomostní, ale zároveň ochotný a schopný se přizpůsobit změnám a provedeným inovacím. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 70)

Podle Koubka (2009, s. 252) je dnešní doba plná změn, při kterých na podnik působí z vnějšího prostředí mnoho vlivů, díky nimž vnikají změny v podniku. Pracovníci musí být schopni a připraveni k přizpůsobení svých schopností změnám, zároveň musí změnu akceptovat a podpořit. Z toho důvodu je nutné formovat jejich schopnosti a dovednosti.

Podle Koubka (2009, s. 254) do vzdělávání zahrnujeme:

- **Všeobecné vzdělávání** – proces, při němž se získávají základní všeobecné znalosti a dovednosti, s jejichž pomocí najde člověk uplatnění ve společnosti. Následně na ně může navázat se získáváním a rozvíjením specializovaných pracovních schopností. Jde především o sociální rozvoj a rozvoj osobnosti.
- **Odborné vzdělávání** – tady probíhá příprava na budoucí povolání, kde dochází k získání odborně zaměřené znalosti a dovednosti. Do této oblasti patří základní příprava na zaměstnání, zvyšování kvalifikace doškolováním nebo rekvalifikací. Zároveň zde spadá i adaptace nově příchozího pracovníka do organizace.
- **Oblast rozvoje** – jedná se zde o vyšší stupeň vzdělávání a rozšiřování kvalifikace pracovníka. Toto vzdělávání je nezbytné k dalšímu vykonávání současného zaměstnání.

2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Je velmi důležité, aby v podnicích byli zaměstnáni lidé, kteří jsou po technické i znalostní stránce zdatní pracovat s vyspělými technologiemi, zároveň jsou schopni si přisvojit změny a také podpořit realizaci inovací. Společnosti v dnešní době kladou za cíl pomocí nových vědeckých studií, optimalizovat organizaci práce, tak aby efektivně fungovali. Pro dosažení uvedeného cíle musí být dobře organizovaná kolektivní práce, zainteresované vedení, dobře motivovaní pracovníci a rozvinutá spolupráce podpořena dobrou komunikací se zákazníky. Z těchto důvodů je nutné, aby si podniky uvědomily jak je důležitá je vynaložená investice do podpory navýšení lidského kapitálu jejich pracovníků, tak aby zvětšili jejich kompetence. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 70)

2.1 Charakteristika podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání pracovníků je podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 79) součástí personální činnosti, jelikož tím zajišťuje a podporuje vzdělávání zaměstnanců a ukazuje, jak si jich velmi váží. Na své náklady jim poskytuje perspektivu a zároveň zvyšuje větší uplatnění na pracovním trhu. Zároveň díky tomu zkvalitňuje, rozvíjí a zlepšuje fungování vnitřních procesů s docílením vzestupu celého podniku.

Celková podniková strategie vzdělávání slouží k:

- návratnosti podnikových investic.
- záruce pravidelnosti a nenáhodnosti.
- efektivnosti a systematičnosti.

Vzdělávání by mělo být sladěno s vývojem směru aktivit společnosti, tak aby se promítlo jak v krátkém tak i dlouhém období. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 80) Proto by měly být vzdělávací procesy zahrnuty do podnikových strategií. Každá společnost má vlastní přístup ke vzdělávání svých zaměstnanců a proto také jinak hodnotí přínos vzdělávání pracovníků pro svou výkonnost. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 81)

2.2 Systém podnikového vzdělávání

„Systém podnikového vzdělávání je neustále se opakující se proces, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 81)

Systematičnost je velmi důležitá pro kariérní rozvoj zaměstnanců a pozdější nástup na manažerské posty. Tady podnik zhodnocuje vložené investice do svých zaměstnanců a tím zajistí jejich uplatnění na pracovních místech, které zaměstnavatel potřebuje vykrýt s využitím vlastních zdrojů a tak dopomůže v kariérním postupu pracovníků. (Šikýř, 2014)

2.3 Význam systematického vzdělávání ve společnosti

Organizace přispívá ke zkvalitňování produkce podporou vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Dojde tak i k lepšímu fungování vnitřních procesů a tím k rozvoji celého podniku. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85) Aby vzdělávání zaměstnanců mělo požadovaný smysl, musí být systematické, zároveň musí vycházet z celkové podnikové strategie. Systematické podnikové vzdělávání je v praxi nejrozšířenější variantou strategického vzdělávání. Jeho výhodou je získání konkurenční výhody a podpora ostatních manažerských procesů v podniku. Proto by se měl systémem zabývat nejenom personální útvar, ale i vedoucí pracovníci (Tureckiová, 2004, s. 89)

2.4 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců

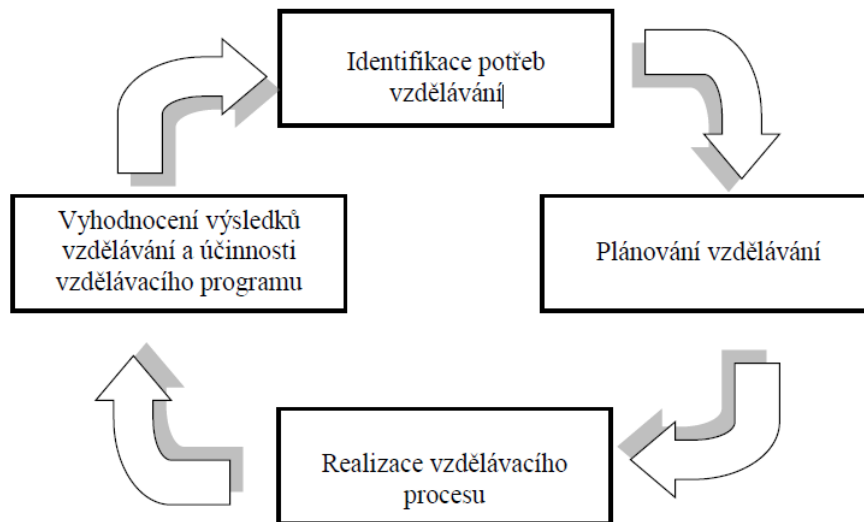
Vzhledem k tomu, že se budeme v praktické části zabývat vzdělávacím systémem v konkrétní společnosti, tato teoretická část bude věnována popisu jednotlivých fází systematického vzdělávacího cyklu zaměstnanců.

Nejrozšířenější přístup k podnikovému vzdělávání je systematický přístup, který je speciálně navržen tak, aby splňoval definované potřeby. Tato část se zabývá systematickým vzděláváním zaměstnanců, v jehož rámci podle Dvořákové (2012, s. 13), probíhá rozvoj zaměstnanců. Jeho přidaná hodnota pro potřeby podniku by měla být stejně dobře orientovaná a flexibilní pro zaměstnance, který je motivován k dalšímu osobnímu a profesnímu rozvoji a ke sdílení informací a pohledů s interními a relevantními externími partnery.

Cykly systematického vzdělávání se stále opakují a získané zkušenosti z těch předchozích jsou využity v dalších cyklech a vzdělávání se tak stále zdokonaluje a posouvá na vyšší úroveň. Cyklus spočívá v jednoduchém čtyřfázovém modelu (Armstrong, 2002, s. 496):

- Identifikace vzdělávacích potřeb.
- Plánování vzdělávání, jedná se o rozhodování, který druh vzdělávání je potřebný k uspokojení těchto potřeb.

- Realizovat vzdělávací aktivity tam kde jsou zkušení vzdělavatelé s dostatečnou zkušeností.
- Sledovat a vyhodnotit, aby mohla být stanovena jeho účinnost.



Obr. 1. Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková, 2007. s. 68)

2.4.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Pokud podniky podporují své zaměstnance v jejich rozvoji a postupnému růstu je to příspěvek, jehož výsledkem je docílení kvalitní produkce, vylepšení podnikových procesů. Proto podnikové vzdělávání napomáhá ke zvýšení konkurenceschopnosti v oblasti trhu. Analýza potřeb vzdělávání je získávání informací o znalostech, dovednostech a schopnostech. Tyto nashromážděné informace porovnáme s požadovanou úrovní. Výsledek uvedené analýzy je stanovení nedostatků v produktivitě, které je zapotřebí odstranit za pomoci vzdělávání. K tomu je zapotřebí sestavit odpovídající program vzdělávání.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 85) toto porovnání nám dává odpovědi na otázky typu:

- Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je opravdu zaměstnanec ohodnocen za využívání těchto dovedností?
- Je u managementu podporováno žádané chování?
- Jaké jsou další překážky ve výkonnosti ?

Analýzou můžeme dojít i ke zjištění nedostatků ve výkonu, které nelze odstranit vzděláváním. (Bartoňková, 2010, s. 118)

V případě identifikace potřeb vzdělávání dochází ke vzájemnému srovnání dvou úrovní výkonnosti. Jedna je požadovaná, optimální výkonnost, druhá současná, reálná. Při jejich porovnání dochází k rozdílu označeného jako výkonnostní mezera. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85)

Bartoňková (2010, s. 119) uvádí - identifikace vzdělávacích potřeb slouží jako první krok k systému vzdělávání, tak také i k sestavení vzdělávacího plánu. Patří to k nejdůležitějším částem rozvržení projektových aktivit, ale na druhou stranu i k nejkritičtějším. Pokud se v této části udělá chyba, promítne se do všech dalších částí projektu vzdělávání.

úroveň	analýza	zdroje	formy a metody
podnik	organizační analýza	strategické dokumenty podniku právní normy trendy na trhu benchmarking controlling	analýza strategických dokumentů brainstorming dotazník benchmarking audit spotřebitelské průzkumy monitorování fremních výsledků skupinové porady a diskuze
pracovní skupiny	analýza pracovních skupin	průzkum vzdělávacích potřeb hodnocení týmu workshop brainstorming	analýza popisů činností skupinové porady a diskuze technika kritických událostí analýza statistických údajů o skupině analýza informací získaných od vedoucích dotazník komparace analýza plánu lidských zdrojů
jednotlivci	analýza osob	osobní dokumenty popisy pracovních míst kompetenční profily výstupy adaptace výsledky hodnocení pracovníka	360° zpětná vazba Asessment centrum časový snímek dne hodnocení pracovního výkonu pozorování průzkum postojů sebehodnocení výstupní interview testy a zkoušky názory podřízených rozhovor

Tab. 1. Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb (Armstrong, 2007. s. 503)

2.4.2 Plánování vzdělávání

Vypracovaný návrh vzdělávacího programu slouží jako výstup identifikace potřeb vzdělávání. Je to soubor materiálů určených ke vzdělávání a rozvoji spolu s učebními osnovami.

Tvorba plánu je rozdělena do několika částí:

První je fáze přípravná

Do níž spadá vymezení potřeb, specifikování účastníků a vytýčení cílů vzdělávacího projektu. U časově rozlehlých programů se vymezují cíle u dílčích tematických okruzích. Stanovené cíle slouží jako míra dosažených cílů.

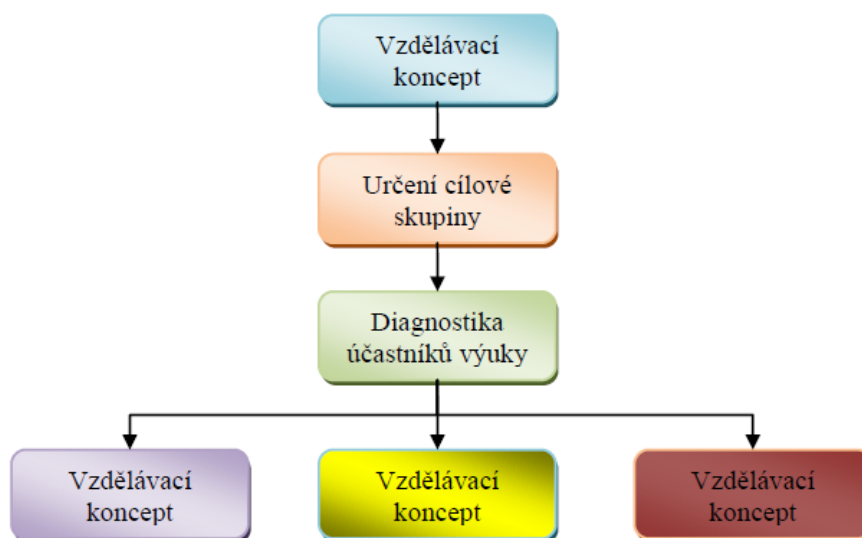
Druhá je realizační fáze

Zobrazuje postup jednotlivých částí vzdělávací koncepce se samotnou realizací v podobě zadání jednotlivých úkolů s navržením pořadí témat. Tady určíme způsob realizace vzdělávání. V této fázi přihlížíme na intelekt, zdělaní a schopnosti účastníků. Také je nutno rozlišit jaké pozice zastávají. Aby mohla být zvolena vhodná technika, musí být brán v úvahu počet účastníků, zájmy společnosti se zájmy jednotlivých zaměstnanců, ale také celkové podmínky, jaké jsou v možnostech podniku.

Třetí fáze je fáze zdokonalování

Zde se průběžně vyhodnocují jednotlivé etapy vzdělávacího programu a porovnávají se se stanovenými cíli s tím, že se hledají další varianty pro vylepšení a zdokonalení vzdělávacího procesu pro stanovení vyhovujících technik a hodnotících kritérií přínosů projektu. Součástí je i zjišťování jak jsou účastníci informováni o akci a kvalita organizačního zajištění, výše nákladů na školení. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 97)

Následující obrázek ukazuje postup tvorby vzdělávacího programu.



Obr. 2. Koncept tvorby vzdělávacího programu (Mužik, 2011. s. 282)

Koubek (2009, s. 265) uvádí soubor otázek, které by měl obsahovat dobře sestavený plán vzdělávání:

- Jaký je seznam témat vzdělávání? (Co je obsahem)
- Kdy se uskuteční? (stanovení termínu a časového harmonogramu)
- Za pomoci jakých technik a metod se vzdělávání uskuteční? (např. zaměřena na podporu kreativity a zvýšení aktivity)
- Kdo bude vzdělání zajišťovat? (interní nebo externí lektoři, zda organizace sama nebo vzdělávací instituce)
- Kde bude místo vzdělávání? (vlastní prostory podniku nebo externí vzdělávací zařízení, zajištění dopravy, stravování, ubytování)
- Jakým způsobem se vyhodnotí výsledek vzdělávání? (zjištění jeho přínosu a efektivity)
- Jaká bude výše nákladů? (souhrn veškerých přímých i nepřímých nákladů)

Petrák (2014) klade důraz sestavit program s harmonogramem na míru účastníků, nikoliv sestavit cílovou skupinu pro určitou vzdělávací akci. Délka přednášecích hodin by neměla přesáhnout 45 minut plus přestávky. V případném překročení této doby vede ke snížení vnímání účastníků. U interních vzdělávacích akcí je potřebné zajistit důležité technické vybavení např. projektor, lektorské pomůcky a flip chart.

2.4.3 Realizace vzdělávání

Je to část, kde dochází k uskutečnění předchozích příprav a plánů. Tato realizace probíhá přesně dle určených postupů. Může dojít k potřebě plán upravit nebo změnit.

Realizace procesu má podle Hroníka (2007, s. 161) tři fáze:

- Příprava.
- Vlastní realizace.
- Transfer.

Příprava

Jedná se o činnost, která by měla zajistit připravenost učebních materiálů pomůcek lektorů. Také je potřeba zajistit celé organizační zabezpečení akce a připravenost účastníků. Určitě je důležitějším úkolem připravenost samotných lektorů. Ti se připravují na přednášky v různých kurzech pro ně určených zaměřených na jejich specializaci. Je nutné, aby ovládali schopnost předat všechny potřebné informace účastníkům vzdělávací akce.

Vhodně zvolené studijní materiály a pomůcky mají také vliv na úspěšnost vzdělávacího procesu. Není dobré zahltit posluchače velkým množstvím studijních materiálů, jenomže bez těchto pomůcek je méně srozumitelný. Mezi nepoužívanější metody patří využití projektorů, vypracovaných power pointových prezentací s flipcharty.

Co se týče organizačního samotného zajištění vzdělávací akce, tak ta probíhá buď ve vlastních školících prostorách podniku, nebo je předána k realizaci některé externí organizaci. Součástí zajištění externí organizací je doprava účastníků, stravování, ubytování, průběžné občerstvení, také školící prostory, školitele, vybavení apod.

Podrobnější seznámení pracovníků se vzdělávací akcí také spadá do kategorie příprav. Ti jsou sice obeznámeni o vzdělávání při identifikaci vzdělávacích potřeb, ale jsou to převážně jenom základní strohé informace. Nyní se dozvídají místo konání akce, datum, čas, témata, která budou probírána a jaký je stanovený cíl. (Hroník, 2007, s. 162)

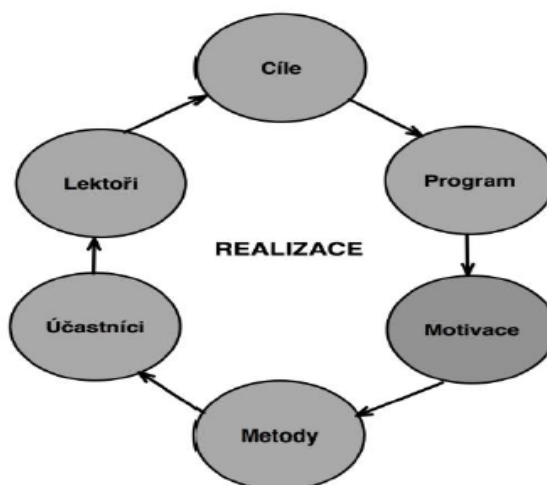
Vlastní realizace

Její začátek zahrnuje již samotný příjezd lektora. Zároveň je její součástí udržování vysoké úrovně vzdělávací akce se sledováním jejího průběhu, a pokud nastanou nečekané situace, jejich řešení. Ne vždy se totiž vše odehrává podle naplánovaného harmonogramu.

Při zahájení je nutné, aby se lektor představil a všichni se znovu obeznámili s programem vzdělávací akce. Zahájení není dobré uspěchat, jelikož ovlivňuje celý průběh akce. Lektor by měl dodržovat program, vnímat posluchače a po získání důvěry je postupně, dobrovolně zapojovat do výuky. Také zvládat situace jako jsou rušiči nebo pasivní účastníci. (Hroník, 2007, s. 172)

Transfer

Tato fáze nastane po ukončení akce. Nově nabyté poznatky je nutno zaznamenat co nejdříve po ukončení kurzu. Tyto záznamy slouží jako databanka know-how, jejíž součástí je i pořízená fotodokumentace, videa s flipchartovými zápisky. Získané nové poznatky by měl každý z účastníků kurzu mít možnost vyzkoušet v praxi při výkonu svého povolání. To by měl umožnit jejich přímý nadřizený. Průzkumné studie dokazují skutečnost, jestliže se tak nestane v krátkém období po ukončení kurzu, 80 % účastníků se o to již nepokusí. (Hroník, 2007, s. 174)



Obr. 3. Prvky procesu realizace vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011. s. 99)

Cíle vzdělávacího procesu

Ty jsou dány na základě stanovených potřeb vzdělávání. Podle Vodáka a Kuchařové (2011, s. 99 - 100) je dělíme podle významu do dvou kategorií:

- Programové cíle – jsou to cíle celého souhrnu vzdělávacího programu.
- Cíle kurzu – cíle jednotlivých úseků vzdělávacího programu.

Je rozdíl mezi cílem a záměrem.

- Záměr - ukazuje co chce lektor během lekce dělat s vysvětlením, proč bylo zvoleno určité téma.
- Cíl - popisuje jaké dovednosti budou účastníci kurzu po jeho dokončení mít. Pro stanovení cílů je zapotřebí brát schopnosti účastníků, aby jejich počet byl reálný pro jejich zvládnutí. V opačném případě by došlo přetížení posluchačů a v tom případě způsobit při učení více škody než užítku.

Program

Cílem vzdělávání je osvojení nových znalostí účastníků. Tomu je zapotřebí přizpůsobit program, pro který je třeba zajistit:

- Na začátku akce vyjádření účastníků k jednotlivým částem programu.
- Vyjádření účastníků jaké je jejich očekávání od kurzu. Je to z důvodu, že by se program doplnil o požadovaná témata, která nebyla stanovena a souvisí s programem.

- Dohoda všech účastníků včetně lektorů, že souhlasí s dohodnutým programem, který bude respektován a dodržován.

Dostatek času v závěru kurzu na shrnutí probíraných částí, popřípadě na zodpovězení dotazů a nejasností. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 100-101)

Motivace

Motivace k učení je ochota účastníků školení vylepšit své znalosti, dovednosti, schopnosti. To značně zapůsobí na účinnost dalšího vzdělávání. U každého pracovníka je jiný druh motivace v rozdílném rozsahu, proto je zapotřebí individuální přístup při jeho motivaci ke vzdělávání.

Motivační faktory vzdělávání:

- Vylepšení pozice v pracovním kolektivu.
- Zachování si pracovní pozice.
- Zvýšení odborných znalostí a získat větší rozhled v oboru.
- Získat povýšení nebo vyhovující pracovní pozici.
- Zvýšení flexibility.
- Docílit lepšího platového ohodnocení.
- Větší možnost získání sociálních výhod.
- Zajistit si nové možnosti uplatnění.
- Možnost spoluúčasti na rozhodování (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 104)

Účastníci

Způsob učení má každý člověk jiný. Někteří lidé upřednostňují diskuzi, jiní se poučí z vlastních chyb nebo jim napomáhají příklady z praxe a také možnost představit si uplatnění nových znalostí ve svém zaměstnání.

Buckley a Caple (2004, s. 154), kteří se zabývali studiem stylů učení, dospěli k jejich rozdělení do čtyř skupin – *aktivista*, *reflektor*, *teoretik* a *pragmatik*. Za pomoci dotazníkového šetření a pozorování účastníků při akci zjistily, kdy se jim dobře učí a naopak.

Aktivisté – jsou spokojeni v současné době na současném místě. Využívají své zkušenosti, dobře se orientují v krátkodobých krizových situacích, ale nemají v oblibě činnosti dlouhodobého charakteru. Rádi se učí za podmínek pokud:

- Jedná-li se o nové řešení problémů a nové zkušenosti, kterých se lze učit.

- Sami se mohou podílet na řešení problému, který zrovna vznikl na daném místě.
- Problém má trochu dramatický, rychlý průběh s řešením více problémů během krátkého časového intervalu.
- S vyřešením problému si musí poradit sami
- Jestliže jsou pro řešení problému zapojeni do týmu, jsou velmi nápadití.

Reflektor – jedná se o osoby, které rády analyzují problém a prozkoumají ho z více pohledů, než vytvoří závěr. Hodně pozorují své okolí a jsou dosti opatrní. Pro učení jim vyhovují tyto podmínky:

- Zaujímají pozici pozorovatele akce a rozebírají ji.
- Rádi věci pozorují s odstupem.
- Pokud disponují dostatečným množstvím času na přípravu, řešení si řádně promyslí.
- Mají-li možnost kontroly toho co se mají učit.
- Radí se o věcech a konzultují je, pokud to není spojeno s určitým rizikem.

Teoretici – mají rádi, pokud mají věci účelnost, řád a pravidla. Jsou věcní a analytičtí. Teoretikům se nejlépe učí za těchto podmínek:

- To co se jim nabízí, spadá do určitého systému, nebo je součástí nějaké teorie.
- Jestliže mají možnost se ptát, vyzkoušet si základní metodologii, hypotézy.
- Jsou v uspořádaných situacích, se stanoveným jasným cílem.
- Pokud se po nich požaduje porozumění složitým situacím a byli jejich součástí.

Pragmatici – jsou to lidé, kteří mají rádi nové poznatky a snaží se je aplikovat v praxi. Pokud se dostanou k problému, berou jej jako výzvu. Nejlépe se učí pokud:

- Probírané učivo je ve spojitosti s jejich pracovní činností v zaměstnání.
- Pokud získají myšlenky a procesy, které mají charakter praktických výhod.
- Mají možnost si vyzkoušet a trénovat metody pod dohledem školitele nebo pokud mají nějakou kontrolní zpětnou vazbu - nejlépe odborného poradce.
- Zaměří se na skutečný problém a sestaví posloupnost procesů se srozumitelným řešením.

Vzdělávání dospělých je ovlivněno několika faktory, které lze rozdělit do třech skupin:

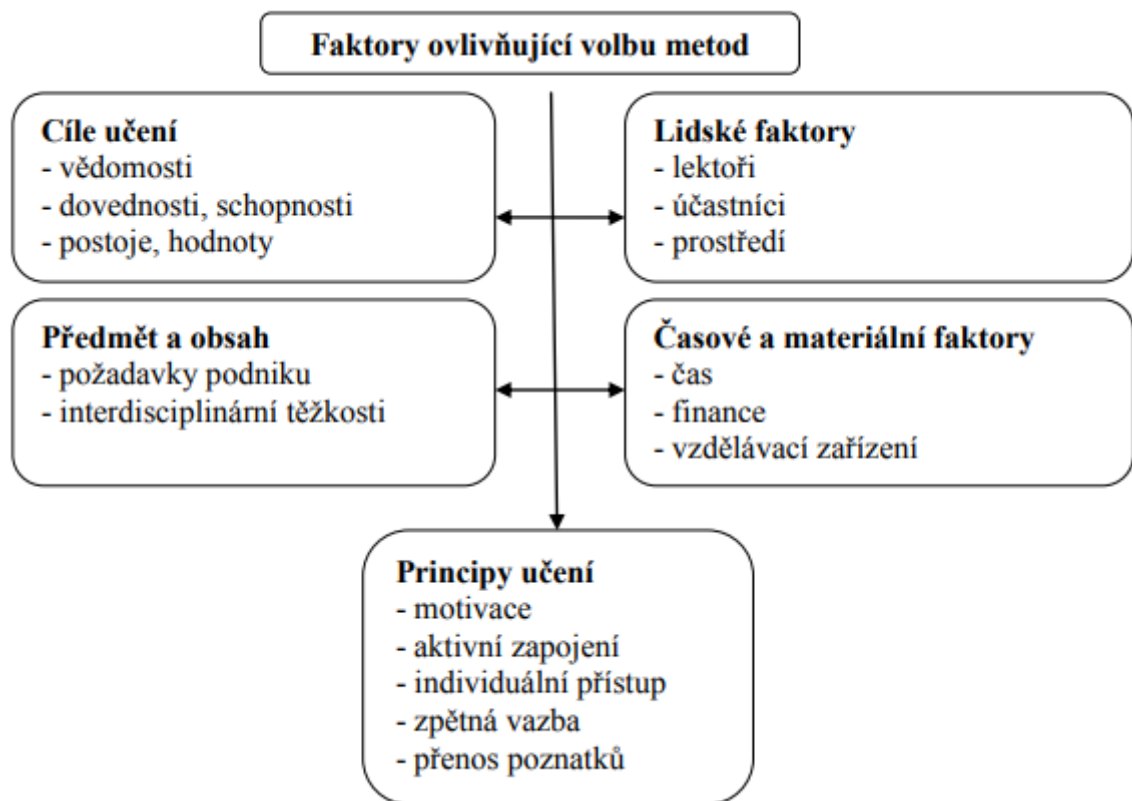
- Fyzické – jedná se o zdravotní dispozice jak po fyzické, tak po psychické stránce ovlivňující se schopnost učit.

- Emocionální – možnost vnímání vlastní osoby, podpora v učení osobami blízkého okolí jak v osobním životě tak pracovním.
- Intelektuální – podpora učení doposud získaných a nabitých zkušeností, na kterých je možno stavět. Na druhou stranu mohou být tyto zkušenosti kontraproduktivní, pokud jsou zastaralé a v protikladu s učební látkou.

Metody vzdělávání

Metody vzdělávání jsou jeden z velmi důležitých nástrojů, s jehož pomocí je realizován vzdělávací proces. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 107-109)

Vhodná metoda musí odrážet vlastní potřeby podniku, zároveň splňovat aktuální celosvětový směr v technických a ekonomických oblastech.



Obr. 4. Faktory ovlivňující volbu metod (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 112)

Lektori

Na lektory jsou kladeny velké nároky na přípravu, realizaci a vyhodnocení vzdělávání. Ti jsou převážně vybírání do podnikových vzdělávacích programů s přihlédnutím více pro jejich technické znalosti nikoliv pro pedagogické dovednosti. Každý lektor, aby dosáhl úspěšného vzdělávání, by měl mít pro tuto činnost osobní předpoklady. Jeho zralá osobnost

by si měla držet nadhled ve vzniklých konfliktních situacích a současně plnit stanovené cíle. Dále by měl být komunikativní, schopen zvládat emoce, a aby se dobře orientoval v mezilidských vztazích. (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 120)

Kvalitní lektoři by, měli splňovat tyto kritéria:

- Měl by být schopný jednat s lidmi přiměřeným způsobem, zároveň spolupracovat jak s jednotlivci tak kolektivem a společně dosáhnout vytýčených cílů.
- Umět naslouchat a zároveň dobře formulovat kladené otázky.
- Rád pracuje s lidmi a pomáhá jim.
- Přizpůsobivý k volbě školicích strategií
- Mezi jejich přednosti patří přátelství, trpělivost.
- Mají potřebu dobrého rozplánování a nepodceňují přípravu.
- Dokáží předat své odborné znalosti.
- Neustále se zdokonalují a vzdělávají.
- Uvědomují si svůj podíl na budoucím výkonu svých posluchačů. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 119)

2.4.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Vyhodnocení výsledků provedené vzdělávací akce je již poslední částí podnikového vzdělávání. Pro podnik je vzdělávání svých zaměstnanců nákladem a tak stojí o vyhodnocení s výhledem návratnosti této investice. Vyhodnocení podnikového vzdělávacího programu je složitý proces pro měření celkových nákladů a přínosů programu. Než se podnik uchýlí k vyhodnocení, měli by se manažeři zamyslet nad několika otázkami. Jednak určit jaké jsou náklady na vyhodnocení, kdy začít s vyhodnocovacím procesem, jaká kritéria a modely vyhodnocení použít. Pokud si zodpoví uvedené otázky, získá podnik charakteristiku vývoje vyhodnocení vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 125) Plamínek (2014, s. 238) uvádí, jestliže byly pře vzdělávací akcí správně stanoveny potřeby a cíle, vyhodnocením se stává porovnání stavu před a po vzdělávací akci. Tímto se v podstatě vracíme na začátek, a kde dochází k zhodnocení, zda byly dosaženy stanovené cíle a došlo k uspokojení vzdělávacích potřeb.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 135-136) vyhodnocování poměrně složitá záležitost a proto je nutné ke zvýšení objektivnosti stanovit hodnotící kritéria. Objektivnějšího

a přesnějšího výsledku hodnocení lze dosáhnout, pokud si zvolíme co nejvíce těchto kritérií. Ty se dají rozčlenit do dvou skupin:

- **Vnitřní kritéria** – jsou vztažena k celkovému obsahu vzdělávacího programu. Součástí jednoho z vnitřních kritérií mohou být názory samotných účastníků, ve kterých vyhodnotí průběh vzdělávacího programu. Uvedené kritérium nemusí být zrovna příhodné, jelikož nedokáže stanovit kvalitu dovedností a změnu posunu v pracovním chování.
- **Vnější kritéria** – jsou zaměřena na cíl vzdělávacího procesu jako celku, zda dosáhl svého úkolu. Zde se posuzuje například změny v hodnotě výkonu nebo změně množství prodeje ne nákladech. U těchto kritérií nelze určit, zda posun ve výkonu lze přiřadit právě vzdělání.

V reálné praxi byly navrženy modely pro vyhodnocování vzdělávání v návaznosti na aplikovaných kritériích. V praxi se k vyhodnocení vzdělávání využívá několik modelů, které by měli obsahovat několik úhlů pohledu. Těmi je možné sledovat například zájem a spokojenost účastníků, jejich chování před, v průběhu a po ukončení vzdělávacího procesu.

Úroveň	Reakce	Učení	Chování	Výsledky
Charakteristika	Bezprostředně po akci, dojmy, subjektivní hodnocení užitečnosti informací	Kontrola na začátku a na konci, hodnocení v řádu týdnů – měsíců po školení	Nutnost kompetenčních modelů a business partneringu	Napojení na strategické plánování, dopad na firemní výsledky
Metoda	Dotazníky, otázky, diskuze, škály spokojenosti, projektivní techniky	Znalostní test, rozhovor, pozorování, development centre, hodnocení lektorem/skupinou v rámci kurzu, sebehodnocení	Testy, hodnocení kompetencí, DS, sebehodnocení, hodnotící pohovor, 360°, zpětná vazba, mystery services	Pohovory, dlouhodobé pozorování, 360°, zpětná vazba, sebehodnocení, audit před a po
Otázka	Jak byl účastník spokojen? S čím byl spokojen a co by změnil?	Co se účastník naučil?	Co z naučených informací používá v praxi?	Jak vzdělávací program pomohl naplnění vytýčených cílů firmy?

Tab. 2. Nástroje k hodnocení jednotlivých úrovní (Evangelu, 2013. s. 125)

Kirkpatrickův model vyhodnocení je podle Bartoňkové (2010, s. 186), nepoužívanější model, který se zaměřuje při zkoumání přínosu vzdělávání na čtyři oblasti:

Reakce

Je to nejběžnější měření, měření spokojenosti. S pomocí této metody snadno získáme, následně vyhodnotíme informace. Sběr dat se provádí prostřednictvím vyplněných dotazníků účastníky na konci akce. Zde hledáme odpověď na otázku, zda se vzdělávání líbilo.

Učení

Touto metodou získáme přehled o získaných znalostech. Data k vyhodnocení nám účastníci poskytnou ve vyplněných testech, které se vyplní před a po skončení vzdělávání. Porovnáním těchto testů získáme míru úspěšnosti. Zde se naskýtá otázka, jestli se něco naučily.

Chování

Nově získané znalosti a dovednosti je potřeba uplatnit v praxi. Vystává otázka, jsou je účastníci schopni implementovat do pracovních situací. Opět dochází k porovnání názorů účastníků před a po skončení vzdělávacího procesu. K získání odpovědí se využívá dotazník, pohovor, samohodnocení apod.

Výsledky

Nejhůře měřitelný přínos podnikového vzdělávání zaměřený na jeho účinek na celkové podnikové ukazatele v okruzích jako jsou například ziskovost, kvalita, obrat, rychlost vyřízení stížností zákazníků, jejich množství, nákladovost a tak podobně. Tady bychom měli dostat odpověď na otázku, zda se zvýšila efektivita v podniku.

Hodnocení návratnosti vložených investic

Dochází ke srovnání finančních přínosů s vynaloženými náklady. Pro uvedené vyhodnocení se používá vzorec (Dvořáková, 2012, s. 40)

$$ROI = \frac{p-n}{n} \times 100$$

kde p = příjmy, n = náklady

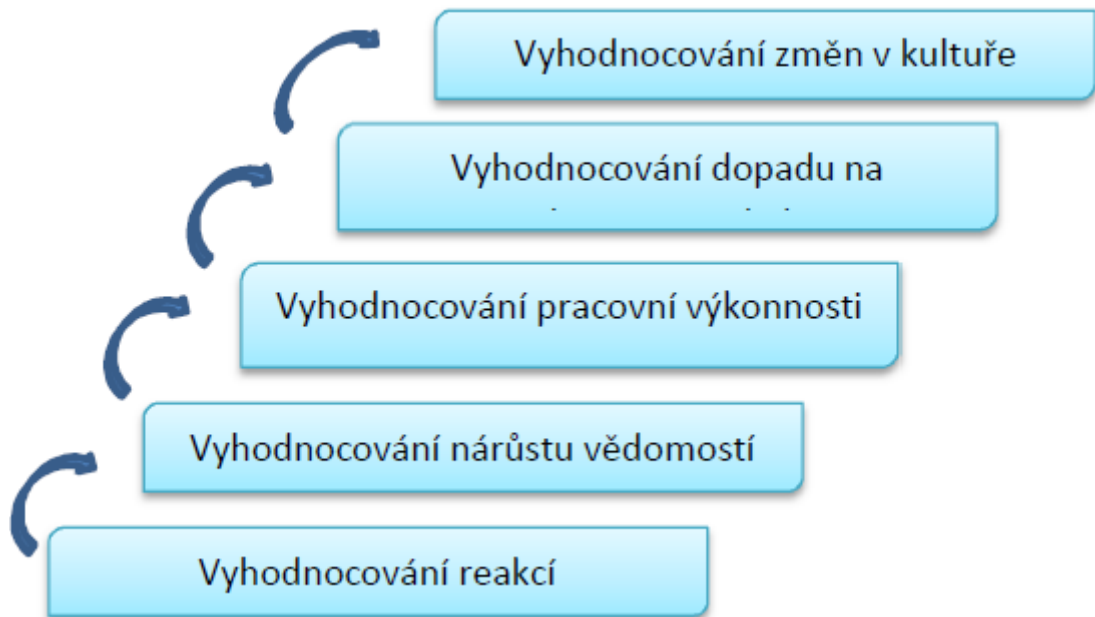
Metoda ROI (Return on Investment) je převážně využívána v podnikovém účetnictví, odkud jsou početní položky lehce zjistitelné. Tento způsob zviditelní nejenom zpětný pohled na výsledek vzdělávání, ale stává se také pomůcka a ukazatel pro plánování a uskutečnění budoucího vzdělávání. (Bartoňková 2010, s. 189)

Několik tipů jak na ROI u vzdělávání:

- Návratnost investic nemusí být kdoví jak velká, hlavně, že se vyplatí.
- Podstatné je zlepšení procesů ve firmě.
- Není zapotřebí platit školení lidem, kteří jej nepotřebují. Je nutné stále provádět vyhodnocení s přehledem, co přineslo zisk, zlepšení a co ne.
- Sestavit seznam důvodů proč vzdělávání přinese více výhod než nákladů.

- Je zapotřebí si uvědomit, nejde jenom o návrat investic, ale je nutné pohlížet i na ostatní aspekty jako je efektivita, kvalita, výsledky, nákladovost, vliv na pracovní činnost.

Pětistupňový model je jeden z modelů, který Vodák a Kucharčíková (2011, s. 140) využívají k vyhodnocení vzdělávacích akcí.



Obr. 5. Pětistupňový aplikační model (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 140)

Oproti Bartoňkové (2010, s. 186) přibyla další úroveň **vyhodnocování změn v kultuře podniku**. Po ukončení vzdělávací akce by mělo dojít k rozdílu změn před a po akci v dalším chování jednotlivých zaměstnanců nebo celých provozů firmy v oblasti kultury chování.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 172) je potřeba udělat následující kroky, aby mohli být zhodnocené investice:

- Stanovit výši nákladů na investici.
- Vytvořit odhad a očekávání budoucích výnosů, které by měla investice přinést.
- Podle aktuální úrokové míry stanovit náklady na kapitál.
- Zvolit metodu, kterou se vyhodnotí investice.

2.5 Formy podnikového vzdělávání

Vzdělávací aktivity lze uspořádat formou podnikového vzdělávání. Podobu podnikového vzdělávání lze rozdělit na dvě části a to zda je jejich cílem získání základních znalostí a dovedností, nebo směřují k dosažení specifických znalostí. To znamená dělení na standardizované kurzy a na zakázková řešení. Ve standardizovaných kurzech dochází k osvojení základních znalostí a dovedností, které napomáhají k posunu pracovních limitů zaměstnance. Využívání těchto standardizovaných kurzů bývá tam, kde je zapotřebí doplnit vzdělání pracovníků. Pro získání více konkurenceschopnosti je více důležité zakázková řešení. (Hroník, 2007, s. 124-126)

Další formy podnikového vzdělávání můžeme posuzovat podle toho, jsou-li směřovány na individuální organizované učení nebo skupinové učení a také na formální či neformální. Ke každé z jednotlivých forem je požadován jiný přístup účastníků vzdělávání a také jinou metodu vzdělávacího programu.

Metody podnikového vzdělávání

Metody podnikového vzdělávání jsou velmi důležité, protože zajišťují vzdělávací proces. Zvolená metoda by měla vycházet hlavně z podnikové strategie a stanovených cílů, zároveň by se měla držet aktuálních světových trendů. Metody je možné jakkoliv kombinovat. Členění metod podle Koubka (2009, s. 265) je do dvou rozlehlých skupin:

„ON THE JOB“ metody pro vzdělávání na pracovišti zaměřené na běžně používané pracovní úkoly.

„OFF THE JOB“ metody uplatněné pro vzdělávání mimo pracoviště.

Někteří autoři ale člení metody do třech skupin. Tou třetí je skupina ležící na rozhraní mezi na pracovišti a mimo něj. V tabulce jsou přehledně vyobrazeny skupiny s popisem jejich charakteristiky a využití konkrétních metod.

METODY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ		
NA PRACOVIŠTI	MIMO PRACOVIŠTĚ	NA ROZHRANÍ
(on-the-job)	(off-the-job)	(mezi pracovištěm a mimo pracoviště)
<i>Instruktaž při výkonu práce</i> plnění krátkodobých úkolů	<i>Přednáška</i> získávání převážně teoretických poznatků	<i>Pracovní porady</i> vyměňování zkušeností, pochopení širších souvislostí, problémy pracoviště, útvaru, organizace
<i>Asistování</i> postupné osvojování všech aspektů určitého druhu práce	<i>Seminář</i> aktivnější forma získávání teoretických poznatků	<i>Samostudium, distanční vzdělávání</i> úzce zaměřené vzdělání do potřebné oblasti
<i>Práce na projektu</i> zvládnutí komplexního úkolu	<i>Demonstrování</i> zprostředkování znalostí a dovedností pomocí názorného vyučování	<i>Počítačově a on-line školicí programy</i> individualizované vzdělávání s využitím interaktivních programů
<i>Rotace práce</i> postupné získávání komplexního přehledu a rozvíjení systémového myšlení	<i>Workshop, případové studie</i> týmové řešení problémů s využitím případových studií	<i>Firemní poradenství</i> hledání optimální varianty řešení reálných problémů v součinnosti s poradenskou firmou
<i>Rozšiřování a obohacování</i> pracovních úkolů, zvládnutí většího spektra pracovních úkolů s vědomím návaznosti prací	<i>Brainstroming, brainwriting</i> kreativní způsob hledání alternativních řešení problémů	
<i>Koučink</i> vzdělávání spolupracovníků při jejich vedení, poskytování zpětné vazby na jejich výkon	<i>Simulace</i> aktivní způsob řešení schopností a dovedností	
<i>Mentoring</i> učení se od zaměstnanců s přirozenou autoritou	<i>Hraní rolí</i> výcvik praktických schopností a dovedností	<i>Action learning</i> pravidelné setkávání skupiny zaměstnanců za účelem týmového učení a sdílení znalostí
<i>Mentoring</i> učení se od zaměstnanců s přirozenou autoritou	<i>Hraní rolí</i> výcvik praktických schopností a dovedností	<i>Action learning</i> pravidelné setkávání skupiny zaměstnanců za účelem týmového učení a sdílení znalostí
<i>Counselling</i> Vzájemné ovlivňování a konzultování mezi zaměstnancem a jeho školitelem	<i>Assessment centre</i> simulace reálných situací, řešení reálných problémů, simulace rozhodovacího procesu	
	<i>Outdoor Training</i> návčik interpersonálních dovedností na principu „škola hrou“	<i>Trainee programs</i> cilené programy na přípravu zaměstnanců k převzetí složitých pracovních úkolů

Tab. 3. Nástroje k hodnocení jednotlivých úrovní (Dvořáková, 2013. s. 56)

Tabulka zobrazuje, že používané metody na pracovišti zahrnují činnosti používané v praxi, ale výuka není skoro žádná. Zatím co metody využívané mimo pracoviště mají převážně simulativní charakter. (Mužík, 2011, s. 82)

2.5.1 Metody podnikového vzdělávání „ON THE JOB“

Tato metoda je založená na principu učení se přímo na pracovišti v pracovní době. Je dobré, že se pracovník učí přímo praxí při výkonu svého zaměstnání, tudíž dochází i k lepší orientaci v pracovním procesu.

Nejčastěji používané typy pro vzdělávání jsou následující:

Instruktaž

Tato základní metoda je využívána při školení nově přijatého zaměstnance. Prvotním úkolem je seznámení pracovníka s pracovními postupy nejdříve ve zpomaleném a následně v normálním tempu. Uvedený pracovní postup se obvykle představuje několikrát, kdy pracovník napřed postup pozoruje a následně zopakuje. Využití metody je převážně pro jednoduché, opakující se pracovní činnosti. Tady je výhoda rychlého zaškolení.

Mentoring

Osoba k proškolení si sama vybírá mentora dle svého uvážení. Mentorova úloha je pomáhat a usměrňovat kariéru školeného. Ten se drží spíše všeobecné pomoci, aby se účastník sám realizoval a tím dosáhl požadovaných cílů tohoto druhu vzdělávací aktivity. U této metody je zapotřebí dobře zvolit mentora, jelikož to může být klíčovou výhodou i nevýhodou celého vzdělávacího programu. (Malach, 2005, s. 328-329)

Konzultace

Je založena na vzájemném ovlivňování mezi zúčastněnými osobami, které jsou mezi sebou hierarchicky rozdílně. Například školitel školený, nadřízený a podřízený. Lektor předává své vědomosti doplněné zkušenostmi školenému, který je uplatní v praxi. Velkým nedostatkem konzultace spočívá v kladení nároků na time management, jelikož dojde-li k nedostatečnému rozložení činností, může se stát, že dojde k narušení pracovních návyků. (Armstrong, 2007, s. 444)

Pověření úlohou

Je to určitá forma metody, při které pracovník dostane úkol, který musí splnit samostatně. Po celou dobu plnění je pod stálým dohledem. Úloha spočívá v přezkoumání tvořivých postupů školeného, které jsou nevyhnutelné ke splnění úkolů, přitom školená osoba má dostatek kompetencí pro jeho splnění. V případě nastání nějakého problému školící pracovník je nápomocný školenému, aby byl úkol splněn. Tím nedojde k narušení důvěry mezi aktéry. (Malach, 2005, s. 333)

Koučování

Způsob předávání znalostí od jedné osoby k druhé. Má dlouhodobý charakter a spočívá ve vysvětlování a komunikaci koučem. Tato metoda nespočívá na striktních příkazech, nýbrž dlouhodobém burcování schopností, aby byl dosažen požadovaný pracovní výkon. Jak koučování, tak i instruktáž spočívají ve stejném průběhu realizace. Ta se odehrává v průběhu běžného pracovního procesu. (Malach, 2005, s. 328)

Rotace

Spočívá v získání nových znalostí a zručností v různých pracovních činnostech. Dochází tak k osvojení si poznatků v navazujících procesech, přitom je připravovaný na budoucí uplatnění v nových aktivitách. Jelikož pracovník bude znát tyto procesy, mohl by postoupit i na pozici řídicího pracovníka. U rotace je důležité rozplánování a kontrola čímž bude dosaženo efektivní spotřeby času a energie. (Malach, 2005, s. 333-334)

Pracovní porady

Slouží ke sdílení informací mezi zúčastněnými o probíhajících činnostech a problémech všech provozech podniku, tím může být vytvořeno originální řešení. Tady dochází k výchovné i vzdělávací činnosti. (Malach, 2005, s. 334)

2.5.2 Metody podnikového vzdělávání „OF THE JOB“

Metoda pro vzdělávání mimo pracoviště spíše vhodná k získávání vědomostí pro manažery a specialisty. Pověštinou je organizována externí firmou nebo vzdělávacími institucemi a jsou používána pro hromadné vzdělávání skupin účastníků. Metody podnikového vzdělávání mimo pracoviště se skládá z několika typů jako například přednáška, přednáška s diskuzí, demonstrování, případové studie, semináře, workshop, simulace, stáže hraní rolí, vzdělávání pomocí výpočetní techniky (e-learning), Development centre, brainstorming. (Bartoňková, 010, s. 156)

Nejčastější druhy vzdělávání mimo pracoviště:

Přednášky

Touto metodou se získávají teoretické znalosti. Schopnosti přednášejícího určují účinnost přednášky. Na něm záleží, zda dokáže posluchače zaujmout kvalitní prezentací učiva se srozumitelným výkladem za pomoci vizuálních pomůcek. Po skončení přednášky by

měl být dána příležitost pro zodpovězení otázek uchazečů. Nevýhoda je jednostranný tok informací. (Armstrong, 2007, s. 477)

Přednáška spojená s diskuzí

Oproti samotné přednášce není to jenom jednostranný akt. Přesto je to metoda, která zprostředkovává informace. Výhodou je doplněná diskuze, při níž se zúčastnění aktivně zapojují. (Koubek, 2009, s. 270)

Development centre

Patří mezi moderní a vysoce uznávanou metodu vzdělávacího programu pro vzdělávání manažerů. Metoda je založena na práci s výpočetní technikou. Počítač vygeneruje úkol nebo problém z běžných manažerských povinností s možností stanovit různou úroveň stresu. Počítač následně vyhodnotí provedený způsob řešení a porovná s tím optimálním. Tím se školený učí. Výhodou je velká flexibilita, dochází ke vzdělávání na manažerské úrovni, součástí je učení se pod psychickým tlakem, možnost vytvářet časové rezervy. Nevýhodou je náročnost na technické vybavení. (Koubek, 2009, s. 272)

Brainstorming

Varianta případových studií. Je zadán problém a každý z účastníků je požádán, aby navrhl způsob jeho řešení. Po zveřejnění návrhů nastane kolektivní diskuze o navrhovaných řešeních s tím, že se hledá optimální východisko, třebaže i pomocí zkombinování návrhů. (Koubek, 2009, s. 271)

Simulace

Jde o vytvoření určité modelové situace napodobující realitu, s tím, že se postupem přechází od jednodušších situací k těm složitějším. Účastníci postupují podle předem stanoveného scénáře a činí řadu rychle po sobě navazujících rozhodnutí v průběhu stanovené doby. (Koubek, 2009, s. 271)

Hraní rolí (manažerské hry)

Metoda výlučně orientovaná na vývoj praktických dovedností s nárokem na aktivitu a samostatnost. I u této metody se účastníci drží scénáře a zabývají se řešením mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání přitom je jim ponechán prostor pro dotváření role s možností vlastního způsobu řešení. Metoda nachází uplatnění převážně u vedoucích pracovníků k vytvoření sociálního citění a vlastností. Výhodou je možnost samostatného smýšlení a učí ovládat své emoce. Nevýhodou náročnost na přípravu školitele. (Koubek, 2009, s. 271)

Demonstrování

Názorné vyučování. Metoda předvádí, jak mají zaměstnanci správně provádět úkony spojené s jejich prací a potom si je sami vyzkouší. Školený pracovník je tak přímo zapojen do pracovního procesu. (Koubek, 2009, s. 271)

Workshop a případová studie

Zde se řeší problém ve stanoveném čase. Ten se buď již uskutečnil, nebo zrovna probíhá. Mezi oblíbené a rozšířené metody patří případová studie, pro kterou je charakteristické nejednoznačné řešení. Tady může dojít k uplatnění zkušeností účastníků z důležitých oborů. Využívá se ke vzdělávání vedoucích i tvůrčích pracovníků. Ve workshopu se zadané úkoly řeší v týmech. K výhodám těchto metod patří rozvoj týmové spolupráce a analytické myšlení. K nevýhodám této metody patří i velké požadavky na školitele. (Dvořáková, 2007, str. 255)

Outdoor training (adventure education)

Ke vzdělávání dochází pomocí sportovních a pohybových aktivit na otevřeném prostranství, kde poznávají charakter manažerské práce. Toto metodou se rozvíjí manažerské dovednosti, sociální citění a smyslové vnímání problémů. Na závěr proběhne diskuze, kde se rozebere způsob řešení problému, popřípadě jeho vylepšení. Nevýhodou může být nepochopení problému. (Dvořáková, 2007, s. 255)

E- learning

U této metody dochází v současné době ke vzrůstající tendenci. Za pomoci informačních a komunikačních technologií probíhá vyučování poměrně jednoduše. Metoda simuluje pracovní situace, různá schémata, grafy, cvičení, obrázky, testy a jiné. Také je možno předávat školeným velké množství informací. Vzdělávání za pomoci výpočetní techniky umožňuje průběžně vyhodnocovat, jakým způsobem probíhá osvojování znalostí a také komunikaci mezi lektorem a vzdělávanými. (Koubek, 2009, s. 271).

Podle Armstronga a Taylora (2017, s. 583-584) e - learning je rozdělen na tyto typy:

- Samostatný, rozdělený – vzdělávaný pracuje samostatně bez zásahu školitele nebo ostatních účastníků.
- Živí e – learning – vzdělavatel a vzdělávaný spolu komunikují za pomoci komunikačních technologií, protože jsou každý na jiném místě.

- Kolaborativní, kolektivní – učení probíhá pomocí sdílení informací v diskuzních fórech na internetu.

Oproti e-learningu mají kurzy, tréninky a jiné školení velkou nevýhodu, protože jsou náročné na čas. Pokud jsou k dispozici potřebné technické prostředky za pomoci e-learningu se můžeme vzdělávat kdekoli, nebo kdykoliv. V dnešní době je to vlastně již standardní možnost vzdělávání, kdy je možné vzdělávat velké množství lidí. (Hroník, 2007, s. 194-199)

Vzdělávání podporované novými technologiemi přináší velké množství výhod, což jsou například: využití k individuálnímu i kolektivnímu vzdělávání, umožňuje zpětnou vazbu, dokáže zvýšit aktivitu účastníků, lze přizpůsobit tempo výuky potřebám účastníka, názorná a zábavná forma učení, využití na pracovišti i mimo něj. Nevýhoda nutná počítačová gramotnost, vysoká nákladnost vzdělávacích programů, náročnost na počítačové vybavení. (Koubek, 2009, s. 273)

Samostudium

I tato metoda je zařazena mezi metody vzdělávání mimo pracoviště. Jedná se o samostudium doporučené literatury. Mezi výhody pro organizaci je úspora pracovní doby, zaměstnanec si určí vlastní tempo. Nevýhody vzdělávání není plně pod kontrolou a pracovníci pro vzdělávání obětují svůj volný čas. (Koubek, 2009, s. 273)

2.6 Celoživotní vzdělávání

Celoživotní vzdělávání je veškerá činnost jak formální, tak i neformální vztahující se k učení, jenž je soustavně realizována za účelem zdokonalování znalostí, dovedností a také odborných předpokladů. (Průcha, Veteška, 2014, s. 60)

Vzdělávání lidí probíhá nejenom v dětském a mladém věku, ono probíhá v průběhu celého života.

„Myšlenka celoživotního vzdělávání a učení je reakcí na požadavky znalostní společnosti, která vyžaduje nové kompetence svých členů. Klasické vzdělávací (školské) soustavy již nebyly schopny reagovat na změnu obsahu a cílů vzdělávání, a proto se celoživotní vzdělávání a učení stalo cílem a koncepcí současné vzdělávací politiky a strategie rozvoje lidských zdrojů“. (Veteška, 2010, str. 9) Při přednášení by lektor měl brát větší zřetel pochopení a porozumění novým poznatkům, než na jejich množství. V průběhu výuky dospělých by měl vstoupit do role partnera, který pomáhá při vzdělávání. V dnešní době rychle vzni-

kají nové moderní technologie a procesy, které slouží podnikům k úsporám, proto je velmi důležité stále vzdělávání zaměstnanců.

Celoživotní učení jde rozdělit na dvě etapy, které se označují jako počáteční etapa a etapa dalšího vzdělávání. Zakladateli moderního chápání celoživotního vzdělávání jsou považováni Eduard Lindeman a Basil Yeaxlee. Ti tvrdí, že do průběhu celoživotního vzdělávání musí být zapojen celý vzdělávací systém a politika vzdělávání, nemůže být soustředěna jen na vlastní učení ve vzdělávacích zařízeních. (Průcha, Veteška, 2014, s. 60)

Prioritou celoživotního vzdělávání je vybudovat konkurenceschopnou a dynamickou ekonomiku, která pružně odpovídá na inovace, znalosti, dovednosti vzestupu komunikačních a informačních technologií. Celoživotní učení se vztahuje pouze na určité časové období. Z toho důvodu se zavedl pojem všezivotní učení (life-wide learning), které se týká vzdělávacích činností po dobu celého života člověka. Jeho podstatou je posun od institucionálního vzdělávání k jeho dalším formám. (Průcha, Veteška, 2014, s. 61)



Obr. 6. Pyramidální pojetí celoživotního učení a vzdělávání – aplikace na podmínky

ČR (Průcha, Veteška, 2014, s. 61)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KROMĚŘÍŽSKÉ TECHNICKÉ SLUŽBY, S.R.O.

Kroměřížské technické služby, s.r.o. byly založeny Městem Kroměříž pro účely vykonávání služeb veřejnosti jak na území města, tak i pro okolní obce a soukromé firmy s kterými úspěšně spolupracují. Podnik má velké zkušenosti v činnostech, které provádí, proto má dostatek zakázek na provedení prací. Při realizaci těchto požadavků spolupracuje i s nadnárodními společnostmi. Kroměřížské technické služby, s.r.o. jsou držiteli certifikátů podle ČSN EN ISO 9001:20016 systém managementu kvality a ČSN EN ISO 14001:20016 systém environmentálního managementu.

3.1 Představení a historie společnosti

Společnost byla vytvořena vyloučením některých vybraných provozoven z komunálních služeb Kroměříž, jelikož probíhající rozvoj služeb v uvedeném podniku neběžel v souladu s potřebami města a jeho občanů tak proto Městský národní výbor v Kroměříži dne 1. července 1955 založil nový subjekt a to rozpočtovou organizaci Technické služby města Kroměříže. Odbor hospodářství městského národního výboru byl pověřen jejich přímým řízením.

Technické služby města Kroměříže prošli reorganizací v roce 1969, při níž bylo upraveno řízení a vztahy k řídicímu národnímu výboru. Postupem času docházelo k vývoji organizace, která se zaměřovala se na služby čištění města, údržbu a rozšiřování zeleně, odvoz odpadků, opravy a budování komunikací zajišťování trhů, sociálních zařízení, provozovala krytý plavecký bazén se zimním stadionem, údržbu veřejného osvětlení, věžních hodin, pečovala o hřbitovy a zajišťovala další úkoly, které jim byly uloženy nadřízenými orgány.

Po rozhodnutí městského zastupitelstva Kroměříže se stala společnost od ledna 1991 do května 2002 příspěvkovou organizací.

V roce 2002 se Technické služby města Kroměříže přetransformovaly na novou obchodní společnost s novým názvem Kroměřížské technické služby, s.r.o. Zápis do obchodního rejstříku byl proveden v den 5. 3. 2002 se zahájením své činnosti od 1. 5. 2002. Město Kroměříž je jediným zakladatelem s celkovým podílem 100 %.

3.2 Poslání, vize a strategie společnosti

Kroměřížské technické služby, s.r.o. si stanovily své základní **poslání** v kvalitním vykonávání základních, prospěšných služeb pro veřejnost a pro potřeby města, jeho občanů s potřebou ochrany životního prostředí. Jejich veškerá činnost náleží vytváření příjemného prostředí ve městě s minimalizováním negativních dopadů lidských činností na životní prostředí (údržba a čištění komunikací, zakládání a údržba zeleně, ekologické nakládání s odpady, opravy veřejného osvětlení s po spojené s údržbou a jiné).

Vize společnosti

Stanovuje - při vykonávání všech služeb vycházet z dokonalé a dlouhodobé znalosti problematiky veřejných služeb a služeb pro město. Svě činnosti staví na snaživých, kvalifikovaných a spolehlivých zaměstnancích, jenž jsou hrdí na jimi odvedenou práci a na dobré výsledky práce celé společnosti vyplněním cílů:

- Držet si zároveň upevňovat dobré postavení ve strukturách města a v náhledu jeho občanů.
- Za účelem zvýšení zisku společnosti zdokonalovat a rozšiřovat podnikatelské aktivity.

Součástí strategie společnosti je:

- Přijímat a zaměstnávat spolehlivé, kvalitní a oddané pracovníky, kteří budou spravedlivě a po zásluze ohodnoceni.
- S naprostou přesností sledovat všechny nákladové položky, odstranit nepotřebné náklady a zároveň zajistit optimalizaci ostatních položek.
- Dosáhnout vyšší produktivity práce modernizací technického vybavení.
- Za pomoci správné cenové politiky zajistit konkurenceschopnost v oblast služeb a výrobků při plnění potřeb města.
- Dodáním kvalitní služby je cílem všech činností pro uspokojení veškerých požadavků zákazníka.
- Ve společnosti je každý pracovník přesvědčen o významu kvality a environmentu pro prosperitu a rozvoj. Je seznámen se svými úkoly a postavením v systému managementu kvality a environmentu. Dobře odvedená a kvalitní práce všech pracovníků je zárukou úspěšnosti společnosti.

Vztah k dodavatelům

Společnost vyhledává jenom kvalitní, spolehlivé dodavatele, které průběžně vyhodnocuje, úzce s nimi spolupracuje proto, aby splnili očekávání.

Je nutné obeznamenovat všechny dodavatele s dodržováním politiky kvality a environmentu z toho vyplívajících společností stanovených základů odvedení kvalitních prací spojených s ochranou životního prostředí.

Vztah k ochraně zdraví a bezpečnosti při práci

Ve společnosti probíhá monitorování možnosti rizik, které se vyskytují s hodnocením jejich závažnosti. Činnosti spojené s odstraněním a eliminací těchto rizik jsou pravidelně přezkoumávána a vyhodnocovány.

Stálé zlepšování

Schválenou a vyhlášenou politikou kvality a environmentu se podnik zavazuje stále sofistikovat zároveň modernizovat zavedený integrovaný systém managementu. Veškeré změny v organizaci a řízení jsou nasměrovány ke zlepšení kvality produkce společnosti a ochraně životního prostředí. Zlepšování kvality a environmentu je ve společnosti chápán jako proces neustálý a systematický.

3.3 Popis hlavních činností jednotlivých provozů

Kroměřížské technické služby, s.r.o. jsou rozčleněny na jednotlivé provozy za které nesou zodpovědnost jejich vedoucí. Níže je soupis jednotlivých provoz popisem jednotlivých úkolů, které zajišťují:

Provoz údržba komunikací

Zajišťuje výkon zimní údržby dle zákona č.97/2009 Sb., který účinně zmírňuje závady vzniklé povětrnostními vlivy a podmínkami za zimních situací ve sjízdnosti a schůdnosti místních komunikací v určených časových limitech, dostupnými způsoby a technologiemi tak, aby byla účinná, ekologická, úsporná.

Dle objednávek a potřeb Města Kroměříž provádí dlaždičské práce, zapravování narušených živičných povrchů, budují nové komunikace a další podobné práce. Při svých činnostech důsledně dodržují kvalitní a správné technologické postupy, správně zvolené konstrukce, dokonale provedené hutnění podkladů, používají kvalitní a moderní materiály.

Plní požadavky jiných provozů ve společnosti zejména:

- Převážná práce a práce kolovým nakladačem.
- Práce při vykonávání stavební údržby.
- Další vnitropodnikové práce.

Zajišťuje práce pro cizí organizace v oblastech:

- Vysprávkou chodníků dlaždičskými pracemi.
- Opravy živičných povrchů jak u vozovek, tak u chodníků.
- Přepravu materiálů a odpadů.
- Drobný prodej stavebních materiálů, písků a posypové soli občanům a drobným podnikatelům.

Provoz veřejného osvětlení

Spravuje majetek v oblasti soustavy veřejného osvětlení. Zajišťuje osvětlení ulic, veřejných prostranství v Kroměříži a také místních částech ve stanoveném rozsahu a za podmínek vypsanych ve smlouvě o dílo s účinností od 1. 3. 2003 a aktuální příloze.

Zajišťuje rekonstrukce a obnovu soustavy ve finančním objemu výši odpisů v rozsahu sestaveného plánu. Vyměňuje nevyhovující rozvaděče veřejného osvětlení, ucelených kabelových polí a stožárů s již prošlou životností, postupně zavádění data do pasportizačního programu. Organizuje velmi kvalitní a ekonomickou údržbu jako základní činnost pro zajišťování funkce soustavy osvětlení, při vysoké hospodárnosti a co nejmenších vstupech, bez velkých prodlev.

Jednotlivými činnostmi údržby jsou:

- Soustřeďuje informace o fungování veřejného osvětlení.
- Vyhledává a odstraňuje poruchy.
- Vyměňuje nefunkční světelné zdroje.
- Odstraňuje havarijní stavy soustavy.
- Provádí nátěry stožárů, čistí optiku svítidel.
- Dohlíží na pravidelné provádění revizí vyhrazeného zařízení.
- Odstraňuje škody, které byly způsobeny vandalismem.
- Seřizuje a nastavuje světelné zdroje.

Neustále vylepšuje spotřebu elektrické práce, průběžně vykonává přípravy na podrobnou pasportizaci soustavy veřejného osvětlení, plní další požadavky Města Kroměříž jako je údržba a opravy řadičů světelné signalizace, zajištění elektrické energie pro světelnou signalizaci, montáž a demontáž vánočního osvětlení, nasvícení městských kulturních akcí se zajištěním po elektrické stránce.

Vykonávané práce pro cizí organizace

- Práce vysokozdvížnou plošinou.
- Elektrotechnické práce.
- Práce protlačovacím zařízením pro usazení kabelů.

Provoz čištění města

Provádí čištění místních komunikací a veřejných prostranství v celém rozsahu daného v Plánu čištění města, smlouvou o dílo a dalšími objednávkami a požadavky odpovědných pracovníků Města Kroměříže.

Jako čištění se považují práce při plánovaném i mimořádném strojním čištění vozovek, parkovišť, vysávání opadaného listí z keřů a stromů silničními samosběrnými vozidly, větších odstavných ploch, strojní čištění chodníků, splachování komunikací, parkovišť a chodníků, sběr a odvoz odpadů kontejnerovým nákladním vozem, likvidace černých skládek, likvidace prorůstajících plevelů, ruční počištění vozovek, chodníků, autobusových zastávek, parkovišť a veřejných prostranství.

Plní požadavky vnitropodnikové spolupráce, ale i pro cizí organizace:

- Spolupráce s provozem na údržbu komunikací při zajišťování zimní údržby místních komunikací v rozsahu daném Plánem zimní údržby.
- Odvoz a likvidace odpadů ze zeleně a hřbitovů.
- Strojní metení komunikací na městském hřbitově.
- Splachování a dovoz užitkové vody cisternovým vozidlem.

Provoz městská hromadná doprava

Zajišťuje efektivní zajištění městské hromadné dopravy na úrovni města. Také průběžně plní ukazatele, které vyplývají ze sepsané smlouvy o projektu Společného regionálního operačního programu „Rozvoj osobní dopravní obslužnosti v regionu – bezbariérová měst-

ská hromadná doprava v Kroměříži“. Zůstává i nadále zapojen do systému integrované dopravy Zlínského kraje.

Provoz dílny a údržba

Úkolem je zajistit co nejdokonalejší a hospodárné fungování vnitřních dílenských služeb pro účely všech provozů. Sledují výměnu olejových náplní vozidel a strojů, oprávněnost výměny automobilových baterií a podstatných částí motorových vozidel a strojů. Přípravují strojový park na technické prohlídky. Montují a opravují městský mobiliář, dětská hřiště podle objednávek Města Kroměříž.

Provoz městského útulku pro psy

- Stará se o nalezené a puštěné psy.
- Zajišťuje vlastní provoz.

Provoz tepelného a bytového hospodářství

- Provozuje plynové kotelny, zajišťuje opravy a údržbu
- Spravuje bytový a nebytový fond, stará se o svěřený movitý i nemovitý majetek, o kterém vede agendu.

Provoz správa hřbitovů

- Stará se o dobré fungování veřejných pohřebišť jak městského hřbitova, tak i hřbitovů v obcích spadajících do správy městského úřadu v Kroměříži.
- Zajišťuje vedení plánů pohřebních míst schématickým i grafickým způsobem.
- Zabezpečuje běžný výkon základních hřbitovních služeb.

Provoz sklad

- Zajišťuje funkci skladu pro potřeby všech provozů podniku, tak aby se skladovaly jenom zásoby, které budou využívány v nejbližší době.
- Neustále vyhodnocuje nepotřebné skladové zásoby.

Provoz parkovací automaty

- Neustálá denní kontrola parkovacích automatů.
- Zajišťuje dobrý servis a správné fungování.

- Výměna pokladniček, přepočítávání tržeb za parkování, jejich odvod do banky s vedením evidence o těchto úkonech.
- Pečovat o řádný vzhled a čistotu automatů
- Sledovat a vyhodnocovat v jakém jsou technickém stavu parkovací automaty a předložit návrhy pro případ nutnosti obměny.

Provoz tržiště

- Zde je zabezpečován účelný provoz tržiště s dodržováním stanovených předpisů a podmínek určujících způsob prodeje. Kontrolují se pronájmy prodejních míst.

Provoz zajišťující úklidové služby

- Zajistit kvalitní úklidové služby dle požadavků zákazníků, dohlížet na pracovní výkon úklidových pracovníků.

Ředitelství a správa

Jednatel společnosti vykonává:

- Řídí ekonomické a obchodní činnosti společnosti.
- Vede a motivuje zaměstnance.
- Provádí dohled nad výrobou, obchodem a poskytováním služeb.
- Jedná jménem společnosti na úřadech.
- Jedná se zákazníky a obchodními partnery.
- Určuje podnikovou strategii.

Sekretariát zajišťuje:

- Vyřizování administrativních úkonů, zodpovídá za chod korespondence.
- Péči o zákazníky, kopírování, vyřizování emailů, zodpovídá za chod recepce.

Personální a mzdové oddělení zajišťuje:

- Zajišťuje personální agendu – vznik nových, ukončení a změny nynějších pracovně-právních vztahů pracovníků, zajištění osobní evidence zaměstnanců a komunikuje se zdravotními pojišťovnami.

- Odpovídá za celkové zpracování výplat, dávek nemocenského pojištění, srážek z mezd.
- Vede mzdové a evidenční listy, dělá odvody zdravotního a sociálního pojištění.
- Zpracovává reporty a analýzy za mzdovou a personální oblast.
- Předkládá podklady na zálohy daně ze mzdy.

Ekonomické oddělení zajišťuje:

- Vedení účetnictví a bezproblémový chod společnosti po finanční stránce, kontrola peněžních toků.
- Zpracovává analýzu hospodaření podniku s návrhy budoucích opatření.
- Správnost finančních výkazů, předkládá nezbytné dokumenty státním a kontrolním orgánům.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FUNGOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍHO PROCESU

Tato kapitola bude obsahovat strukturu zaměstnanců podle různých ukazatelů, přístupem podniku ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Získané informace pochází z interních zdrojů společnosti personálního úseku a jednotlivých pracovníků. Zjištěný průběh bude analyzován se stanovením silných a slabých stránek a bude navržena možnost zlepšení nebo přínosné změny.

Společnost využívá několik vzdělávacích programů, které jsou přizpůsobeny konkrétní pracovní pozici s přiřazenou náplní práce. Vzdělávací program má přinést trvale pro zákazníky kvalitní poskytování služeb, pro společnost vyšší produktivitu při dodržení platných norem a etických kodexů. Primárním úkolem vzdělávání zaměstnanců je zlepšování výsledků provozoven a v globálu celé společnosti. Organizace zajišťuje nejenom pravidelné vzdělávací akce, ale i jednorázové nárazové.

4.1 Základní personální ukazatele

Personální ukazatele řadíme do skupiny kvantitativních nástrojů. Jsou to souhrnné veličiny, které popisují podíl nebo vzájemnou spojitost mezi více proměnnými. Tyto ukazatele zahrnují ukazatele celkové výkonnosti při využívání lidských zdrojů ve firmě a ukazatele, které vyhodnocují jednotlivé personální funkce.

4.1.1 Počet zaměstnanců ve společnosti

Rok	2015	2016	2017
Průměrný počet zaměstnanců	116	112	114
Z toho řídící pracovníci	10	10	10
Z toho dělníci a THP pracovníci	106	102	104

Tab. 4 Průměrný počet zaměstnanců (vlastní zpracování)

Jak je patrné z tabulky, vývoj počtu zaměstnanců u dělnických profesí je kolísavý. V roce 2016 došlo k poklesu počtu dělníků o 4 pracovníky, což dělá rozdíl 3,6 %. V dalším roce nastal naopak nárůst o 2 pracovníky, vyjádřením v procentech jde o 1,8 %. Počet vedoucích pracovníků zůstává neměnný (Výroční zpráva podniku za období r. 2015-2017).

4.1.2 Osobní náklady

	2015		2016		2017	
	Zaměstnan- ci celkem	Z toho řídící pra- covníci	Zaměstnan- ci celkem	Z toho řídící pra- covníci	Zaměstnan- ci celkem	Z toho řídící pra- covníci
Mzdové ná- klady (tis. Kč)	26 829	4 460	28 078	4 674	30 346	4 893
Náklady na sociální za- bezpečení a zdravotní pojištění	9 234	1 501	9 619	1 564	10 380	1 657
Sociální ná- klady (tis. Kč)	1 310	124	1 453	154	1 448	157
Osobní ná- klady cel- kem (tis. Kč)	37 373	6 085	39 150	6 392	42 174	6 707

Tab. 5 Struktura osobních nákladů (vlastní zpracování)

Ohodnocení zaměstnanců

Mzda zaměstnanců v organizaci je složena z tarifní mzdy, náhrady mzdy, osobního ohodnocení, příplatků a prémie. Podle zařazení pracovníků je určena buď časová, nebo měsíční mzda.

Tarifní mzda:

Dělník 1 – vykonává manuální práci, kterou nelze normovat, zařazení do hodinové tarifní třídy.

Dělník 2 – výkon manuální odborné práce, kterou nelze normovat, zařazení do hodinové osobní tarifní třídy.

Technickohospodářský pracovník – vykonává převážně duševní práci, zařazení do měsíční osobní tarifní třídy.

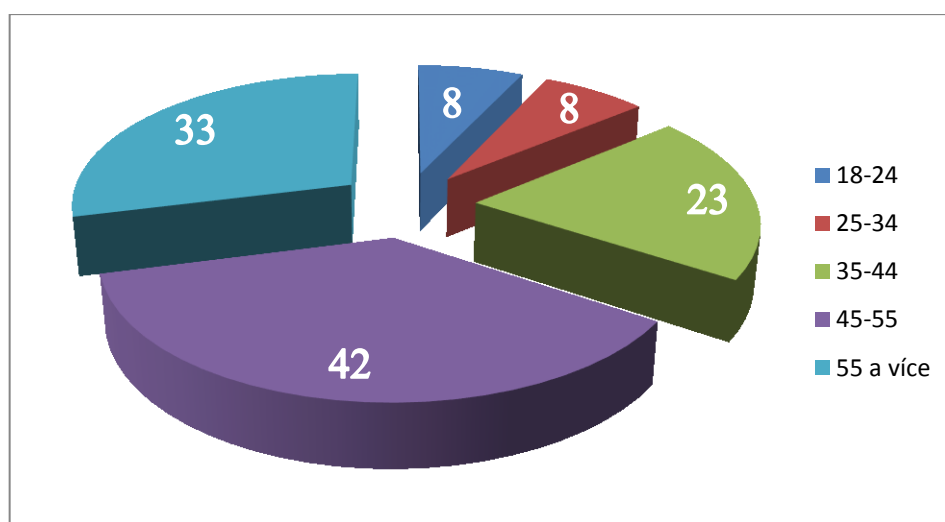
Příplatky - jsou stanoveny zákoníkem práce. Vyplácí se za odvedenou práci přesčas, ve svátek, v noci, v sobotu a neděli nebo ztížené prostředí.

Měsíční prémie – nenároková mzdová složka, kterou přiděluje vedoucí zaměstnanec za celkové splnění pracovních úkolů v hodnoceném období.

Mimořádné prémie – přidělují se na základě splnění mimořádných úkolů. O jejich přidělení rozhoduje jednatel společnosti.

Náhradu mzdy dostane zaměstnanec vyplacenou z důvodu znemožnění výkonu práce nějakou překážkou. Mezi ty patří placené volno, školení, dovolená, návštěva lékaře, nemocenská, služební cesta, vzdělávání. Náhrada mzdy je placena průměrným výdělkem.

4.1.3 Věková struktura zaměstnanců



Graf 1: Věková struktura zaměstnanců (vlastní zpracování)

Graf nám ukazuje složení zaměstnanců podniku podle věkové struktury v jejich počtu. Počet pracovníků v kategorii 18-24 je 8 což činí 7%, v další věkové kategorii 25-34 je počet 8, v procentech 7%, 34-44 je 23, což činí 20%, věková kategorie 45-55 let je nejpočetnější, je zde 42 pracovníků s podílem 37%. Do nejstarší vytvořené věkové skupiny 55 let a více spadá 33 pracovníků, což činí procentuální podíl 29%. V poslední kategorii je zařazeno 10 pracovníků, kteří již jsou ve starobním důchodu. Dalo by se uvést, že věkový průměr zaměstnanců pomalu, ale jistě postupuje směrem ke starším pracovníkům. Z tohoto důvodu se společnost zaměřila na nábor mladých zaměstnanců a vstoupil do projektu „Odborná praxe pro mladé do 30 let ve Zlínském kraji“. Projekt z 85 % dotuje Evropský sociální fond prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a prostřednictvím prostředků ze státního rozpočtu České republiky v objemu 15 %. Projekt podporuje zaměstnanost uchazečů o zaměstnání ve věku do 30 let. Jeho součástí je zajištění odborné praxe, která má za cíl připravit uchazeče na výkon zaměstnání u určitého zaměstnavatele a pomůže tím mladým lidem vstoupit na pracovní trh nejenom po teoretické, ale i po praktické stránce. Pro přijetí do programu musí uchazeč splnit několik podmínek – věk do 30 let, dosažený jaký-

koliv stupeň vzdělání, evidence na úřadu práce delší jak 4 měsíce, žádné nebo minimální pracovní zkušenosti a nástup na praxi nejpozději do dvou let po ukončení přípravy na povolání.

4.1.4 Zaměstnanci dle ukončeného vzdělání

	Muži	Ženy	Celkem	Podíl (%)
Bez vzdělání nebo základní	15	6	21	18,4
Vyučen	41	20	61	53,5
Vyučen s maturitou	2	1	3	2,6
Středoškolské	4	9	13	11,4
Vyšší odborné	1	1	2	1,8
Vysokoškolské	11	3	14	12,3
Celkem	74	40	114	100

Tab. 6 Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)

Tabulka zobrazuje kvalifikační strukturu zaměstnanců podle dosaženého stupně vzdělání mezi kategoriemi mužů a žen. Také je zde uveden procentuální podíl jednotlivých úrovní vzdělání k celkovému počtu zaměstnanců.

Také je vidět, že největší zastoupení pracovníků je v kategorii vyučen, což je charakteristické pro podnik, který se zabývá službami.

Ve struktuře zaměstnanců podle pohlaví jsou v podniku z 64,9 % zastoupeni muži.

4.1.5 Zaměstnanci dle pracovních pozic

	Muži	Ženy	Celkem	Podíl (%)
Řídící pracovníci	9	1	10	8,7
Technicky odborní pracovníci	17	2	19	16,7
Administrativní pracovníci	1	9	10	8,8
Řemeslní dělníci	22	0	22	19,3
Obsluha strojů	18	0	18	15,8
Pomocní dělníci	8	27	35	30,7
Celkem	75	39	114	100

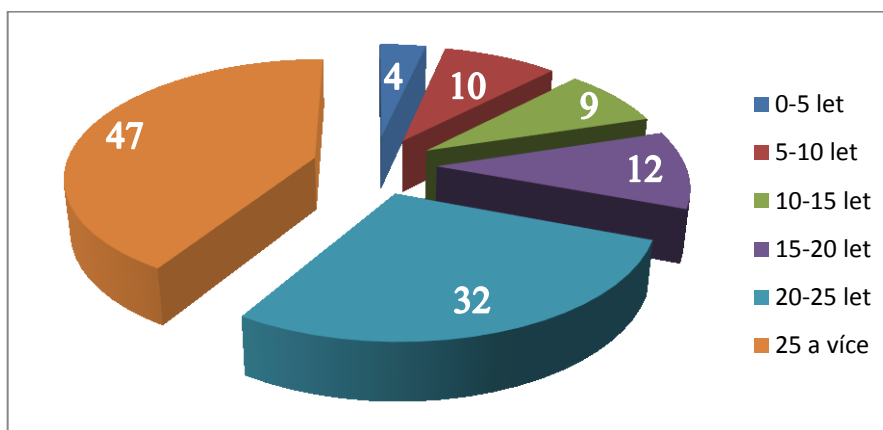
Tab. 7 Struktura zaměstnanců podle pracovních pozic (vlastní zpracování)

Zaměstnanci v podniku jsou rozděleni do jednotlivých kategorií.

Technickohospodářští pracovníci – řídicí pracovníci, technicky odborní pracovníci a administrativní pracovníci. Tato kategorie tvoří 34,2 % zaměstnanců podniku.

Dělnické kategorie – řemeslní dělníci, obsluha strojů, a pomocní dělníci. Ti tvoří 65,8 % zaměstnanců podniku.

4.1.6 Struktura zaměstnanců dle délky pracovního právního vztahu



Graf 2: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního vztahu (vlastní zpracování)

4.2 Koncepce vzdělávání

System podnikového vzdělávání zaměstnanců vychází z koncepce vzdělávání, na kterou má vliv strategie vzdělávání. Tato strategie je ovlivňována strategií lidských zdrojů s hlavním úkolem podpořit strategii celé společnosti. Tato celopodniková strategie se vztahuje k vizi, což znamená být na nevyšším stupni úspěšnosti v oblasti dodávání služeb. Strategie je postavena na růstu v odvětví služeb, velké výkonnosti z pohledu efektivity a také zaměření na zákazníka. Předpokládá se jak dobrá zákaznická zkušenost, tak i loajalita zákazníků.

Jako každá společnost, tak i Kroměřížské technické služby, s.r.o. se stále snaží zdokonalovat přístup k vzdělávání svých zaměstnanců se zřetelem na nové světové trendy.

4.2.1 Standart kvalifikace zaměstnanců ve společnosti

Celkový plánovací proces vzdělávání v organizaci sestavuje jednatel společnosti s personálkou, ekonomem a vedoucími provozu. Podle vzdělávacího tématu vznikají plány krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Plán vzdělávání se projednává na poradě, kterou svolává jednatel společnosti, jehož cílem je projednání časového harmonogramu obsahující jednotlivé vzdělávací programy se jmény účastníků z řad pracovníků, rozsah vzdělávacích aktivit, způsob vzdělávání a vynaložené náklady. Účastníky vzdělávacího procesu stanovuje jednatel spolu s jednotlivými vedoucími provozu. Při plánování vzdělávání se organizace drží postupu ve vzdělávacím plánu a směrnici stanovující kvalifikaci pracovníků.

Kroměřížské technické služby, s.r.o. mají vypracovanou směrnici týkající kvalifikace zaměstnanců. Tato směrnice stanovuje zásady, určuje kompetence, odpovědnost a organizační zajištění kvalifikace pracovníků. Také je zde popsána úloha organizace na výchově budoucích zaměstnanců a způsob spolupráce se školami. Personální oddělení se zabývá problematikou péče o kvalifikaci zaměstnanců.

Péče o kvalifikaci zaměstnanců je rozdělena následovně:

- **Vstupní školení** – školení prováděné při nástupu do zaměstnání nebo změně pracovního zařazení.
- **Průběžné udržování a obnovování kvalifikace**
- **Vzdělávání povinné ze zákona**

Vzdělávání zaměstnanců se nejčastěji uskutečňuje během pracovní doby v budově společnosti. Nejčastěji jsou využívány služby externích lektorů, kteří s organizací spolupracují dlouhodobě. Na celkový průběh vzdělávacích aktivit a realizaci vzdělávání dohlíží vedoucí provozu personální oddělení.

Zajištění vzdělávacích pomůcek je v kompetenci lektora, který vede vzdělávání. Nejčastěji je to dataprojektor, flipchart a skripta.

4.2.1.1 Školení při nástupu do pracovního poměru nebo změna pracovního zaměření

Tohoto školení se účastní všichni nově příchozí zaměstnanci, ale i ti co přechází na nové pracoviště nebo nový druh práce. Také jej absolvují zaměstnanci, kteří přijdou do styku s činnostmi, u které se změnila technologie s pracovními postupy. Pro Kroměřížské technické služby, s.r.o. vstupní školení provádí externí firma SLOP, s.r.o.

Vstupní školení dělíme:

- Obecné vstupní školení.
- Vstupní školení na pracovišti.

Obecné vstupní školení

Při nástupu do zaměstnání musí být zaměstnanec řádně informován o zákonech a předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, předvídatelných rizicích jeho práce a zároveň o opatřeních zaměstnavatele na ochranu před těmito riziky. Zaměstnanci musí dodržovat ustanovení citovaných předpisů, včetně informací a pokynů zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Znalost předpisů a požadavků zaměstnavatele na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nedílnou a trvalou součástí kvalifikačních požadavků zaměstnance.

Školení probíhá v den nástupu zaměstnance do práce a během pracovní doby.

Obsah vstupního školení:

- Povinnosti pro zaměstnance vyplývající z pracovního poměru, základních práv a povinností zaměstnanců při vytváření zdravého a bezpečného pracovního prostředí, účast na řešení problémů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- Úrovně vykonávané práce.
- Zařízení podnikové preventivní péče.
- Preventivní lékařské prohlídky, které souvisí s výkonem práce.

- Zásady bezpečného chování na pracovišti.
- Seznam možných rizik a ohrožení při výkonu práce a opatření pro eliminaci těchto rizik.
- Principy prevence před pracovními úrazy a nemocí z povolání.
- Pracovní podmínky pro ženy a mladistvé.
- Zásady pro bezpečnou manipulaci s břemeny.
- Zabezpečení první pomoci při pracovním úrazu.
- Seznámení s ochrannými pracovními prostředky.
- Seznámení se zákazem vykonávat práce bez příslušného osvědčení (obsluha jeřábu, vázání břemen, opravy elektrického zařízení, svařování apod.)

Školitel provede zápis do dokumentace zaměstnavatele o vstupním školení. Proškolený zaměstnanec svým podpisem potvrzuje, že absolvoval úvodní školení podle obsahu a všemu rozuměl.

Vstupní školení na pracovišti

Bez absolvovaného vstupního školení na pracovišti zaměstnanci nesmějí být pověřeni výkonem žádné práce.

Při nástupu zaměstnance na pracoviště probíhá:

- Začlenění pracovníka do práce provede nadřízený pracovník. Jedná se o určení pracovního místa, seznámením s pracovními postupy, způsobem a druhem práce.
- Součástí začlenění je **vstupní školení na pracovišti**. Školení musí poskytovat všechny příslušné znalosti a informace pro bezpečný výkon práce (schválené pracovní postupy, předepsané ochranné prostředky, zákaz některých pracovních činností atd.). za provedení vstupního školení na pracovišti zodpovídá nadřízený pracovník.

Ze vstupního školení na pracovišti provede nadřízený zaměstnanec záznam do zaměstnavatelem určené dokumentace. Opět proškolený zaměstnanec svým podpisem potvrzuje, že absolvoval školení na pracovišti podle obsahu a všemu rozuměl. Zároveň školitel u školeného ověří znalosti ze školení.

Obsah školení na pracovišti:

- Seznámit se s pracovními postupy a bezpečnostními předpisy a pokyny, které musí zaměstnanec dodržovat.

- Seznámit se s předvídatelnými riziky práce, kterou zaměstnanec bude vykonávat, včetně opatření na jejich ochranu před jejich jednáním.
- Seznámit se s prostředím, ve kterém bude zaměstnanec pracovat, se stroji a vybavením, nástroji a pomůckami, s použitými surovinami a materiály.
- Seznámit s nejčastějšími zraněními, ke kterým došlo na pracovišti v důsledku porušení pracovních povinností.
- Upozornit, že stroj nebo jiné zařízení smí obsluhovat pouze osoba odpovědná za provoz stroje nebo jiného zařízení atd.

4.2.1.2 Udržování a obnovování kvalifikace

Udržování a obnovování kvalifikace se považuje, stejně tak jako prohlubování kvalifikace se považuje jako odborný rozvoj zaměstnanců, kteří jej potřebují pro výkon své práce. Toho si je vedení společnosti vědom a tak zaměstnancům prohlubování kvalifikace nařizuje. Účast na školení nebo jiných formách přípravy pro účel prohlubování kvalifikace je považován za výkon práce, přičemž zaměstnancům vyplácí plat nebo mzdu. Veškeré náklady vynaložené na uvedené prohlubování kvalifikace nese společnost a to i v případech, pokud probíhá školení mimo stanovené místo výkonu práce. Součástí nákladů je cestovné a stravné, popřípadě ubytování. Prozatím se ještě v historii podniku nestalo, že by se zaměstnanec podílel na nákladech, i když sám žádal o absolvování kurzu s cílem prohlubování svých znalostí. V tomto směru se vždy vedení snažilo pracovníkům vyjít vstříc, jelikož se jedná o prohlubování znalostí potřebných k vykonávání činností, které jsou v zájmu společnosti. Na druhou stranu, pokud se pracovník nezúčastní povinného školení, je to bráno ze strany vedení jako porušení pracovní kázně.

Nutnost pravidelné školení je také u profesí:

- ekonomické, finanční a mzdové oddělení – časté změny v legislativě,
- provoz údržba a opravy – zavedení nových technologií při opravě vozidel,
- provoz veřejného osvětlení – změny norem v oblasti elektrotechniky,
- provoz opravy komunikací – úpravy Stavebního zákona, změna stavebních technologií a norem.

4.2.1.3 Zvyšování kvalifikace

Vedení společnosti je vstřícné, pokud zaměstnanci vznesou návrh na zvyšování kvalifikace v souladu s potřebou společnosti. V těchto případech podporují své zaměstnance v jejich

úsilí za dalším vzděláváním. Společnost s pracovníkem ujedná kvalifikační dohodu se závazkem setrvat ve společnosti po sjednanou dobu dvou let od zvýšení kvalifikace. Proto poskytuje zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku, což umožňuje Zákoník práce. Toto volno je poskytováno za následujících podmínek:

- Na nezbytně nutnou dobu k účasti na vyučování nebo školení.
- 5 pracovních dnů na vykonání konečné závěrečné zkoušky.
- 2 pracovní dny k přípravě a vykonání každé zkoušky v rámci studia programu vysoké školy.
- 10 dnů na zpracování a obhajobu absolventské nebo diplomové práce.
- 40 pracovních dnů na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky.

Zaměstnanec v pravidelných čtvrtletních intervalech informuje vedení společnosti s personálním oddělením o průběhu a výsledcích svého vzdělávání.

Jestliže pracovník nedokončí vzdělávací proces, nebo odejde ze zaměstnání před skončením lhůty stanovené v kvalifikační dohodě, musí uhradit Kroměřížským technickým službám, s.r.o. náklady vynaložené na jeho zvýšení kvalifikace.

4.2.1.4 Školení povinné ze zákona

Školení stanovené zákonem je vzdělávání ve smyslu obecně závazných předpisů jako podmínka výkonu funkce nebo povolání. Je nedílnou součástí prohlubování kvalifikace jednotlivých zaměstnanců podniku. Tato školení zajišťují externě prostřednictvím certifikovaných subjektů nebo interně vlastními zaměstnanci, pokud splňují předepsaná oprávnění.

Školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci)

Školení je stejné jak pro zaměstnance ve vedení podniku, tak pro ostatní zaměstnance. Zákoník práce stanovuje každému zaměstnavateli povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví svých pracovníků při práci s přihlédnutím na rizika, která by mohla ohrozit jejich život a zdraví. Zákoník práce také určuje povinnosti a práva pro zaměstnance a zaměstnavatele ve spojitosti se školením. Kroměřížské technické služby, s.r.o. zajišťují uvedené školení jedenkrát ročně, když jeho frekvence není daná zákonem.

Školení poskytování první pomoci

Podstatou školení je, aby si jeho účastníci osvojili dovednosti, jak se chovat a postupovat v případě úrazu při výkonu své práce a nejenom při ní a jak poskytnou první pomoc druhé osobě. Získané informace jsou pro všechny zaměstnance stejné a popisují postupy při poskytování pomoci v situacích, ke kterým může dojít na pracovišti a se kterými se může zaměstnanec setkat. Školení je pro všechny pracovníky povinné. Je nutné jej absolvovat jednou za pět let.

Školení prevence požární ochrany

Školení prevence požární ochrany se také koná jedenkrát ročně společně se školením bezpečnosti práce a o poskytování první pomoci.

Obsahem školení je seznámení zaměstnanců:

- s preventivním opatřením před vnikem požáru na pracovišti,
- s rozmístěním a způsobem použití hasicích přístrojů,
- s požárně-poplachovými směrnicemi,
- s evakuačním plánem,
- s povinnostmi vyplývající z předpisů o požární ochraně a s požárním řádem.

Školení řidičů povolání

Řidiči z povolání musí absolvovat každoročně školení profesní způsobilosti v délce sedmi hodin. Školení může provádět pouze akreditované školící středisko. Ten kdo se chce teprve stát řidičem z povolání, musí absolvovat školení v rozsahu 140 nebo 280 hodin. Školení probíhá jednou ročně.

Školení řidičů referentských vozidel

Uvedené školení společnost zajišťuje pro všechny zaměstnance, kteří v souvislosti se svým povoláním řídí služební vozidlo. Tímto školením musí projít i řidiči, kteří pro vykonání pracovní činnosti řídí vozidlo pouze na účelových komunikacích v objektu a na normální silnici nevyjedou. Školení probíhá jednou ročně.

U těchto školení využívá společnost externího školitele.

4.2.1.5 *Kompetence a odpovědnost*

Jednotlivý vedoucí pracovníci společnosti jsou odpovědní za to, aby jejich podřízení pracovníci splňovali kvalifikační předpoklady pro výkon svých povinností nebo povolání, nepřetržitě se podíleli na péči týkající kvalifikace svých podřízených a tím dbali na jejich pravidelném proškolení. Dále předkládají své návrhy a požadavky na zajištění kvalifikace a školení personálnímu oddělení, zároveň informují personální útvar, pokud si sami zajišťují školení ve specifických případech v rámci své kompetence. Každý zaměstnanec podniku je povinen splnit kvalifikační předpoklady pro výkon funkce obecně závaznými právními předpisy nebo předpisy organizace a účastnit se vzdělávacích aktivit a školení podle rozhodnutí organizace a vedoucích pracovníků.

4.2.2 *Financování vzdělávacích aktivit*

Financování vzdělávacích aktivit podnik provádí pouze z vlastních prostředků. Není využito žádných dotačních programů poskytovaných různými institucemi, protože podnik nemá v současné době k dispozici kompetentního pracovníka, který by tyto dotované vzdělávací programy sledoval a vyhledával. S využitím těchto programů by společnost ušetřila nemalé finanční prostředky. Nehledě na to, že by podnik měl přehled o vzdělávacích kurzech pro zaměstnance, které by napomáhaly k získávání nejnovějších vědomostních poznatků, a tím zvýšila efektivnost řízení společnosti a konkurenceschopnost.

5 SHRnutí SOUČASNÉHO STAVU PRO ÚČELY ZPRACOVÁNÍ NÁVRHU PROJEKTUVZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI KROMĚŘÍŽSKÉ TECHNICKÉ SLUŽBY, S.R.O.

Vzdělávací činnost v analytické části není řešena náhodně. Existují pravidla pro školení a vzdělávací kurzy, která jsou zaměřena na profesionalitu nebo na začlenění zaměstnanců do podnikové hierarchie. Příznivá je skutečnost, že společnost neomezuje financování vzdělávání a věnuje tyto prostředky a úsilí na péči o rozvoj zaměstnanců.

Provedenou analýzou vnitropodnikového prostředí, jakož to analýzou současného stavu společnosti, bylo zjištěno několik pozitivních i negativních poznatků. Negativa dle mého názoru mého názoru brání rozvoji vzdělávání pracovníků.

Školení zaměstnanců je poskytováno pouze z vlastních zdrojů. O pravidelných školeních a naplňování dovedností potřebných k výkonu funkce rozhodují zaměstnanci podle svých potřeb (jedná se především o semináře v dané problematice jednotlivých profesí). O vzdělávacích kurzech a identifikaci potřeb ve vzdělávání spolurozhodují vedoucí jednotlivých provozů ve spolupráci s personálním oddělením, jednatelem společnosti a určují, který zaměstnanec by měl být školen a v jaké oblasti. Ve specifických případech jsou záležitosti a potřeby školení zaměstnanců víceméně ponechány na vedoucích provozu podle konkrétní situace.

Vedle pravidelného, zákonem daného zajišťování školení a přezkoušení zaměstnanců pro určité druhy práce, společnost poskytuje pracovníkům školení nad rámec těchto zákonných povinností. V těchto případech se dokonce přizpůsobuje potřebám zaměstnanců nebo provozu.

Společnost svolává pravidelné porady vedoucích pracovníků, kde se rozhoduje, zda budou určité návrhy nebo činnosti uskutečněny. Pro řízení společnosti je zásadní vzájemná souhra managementu.

Workshopy představují tvůrčí prostředí, a proto je důležité, aby společnost pokračovala z různých aspektů manažerských funkcí, což může být prospěšné, dojde-li k nějaké krizové situaci.

Samozřejmě v budoucnu bude koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě také záviset na současných legislativních změnách. Pro zjištění aktuálních potřeb vzdělávání ve firmě a dalších informací budou využity výsledky dotazníkového šetření.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ REALIZOVANÉ VE SPOLEČNOSTI

K analýze vzdělávání byla použita kvantitativní metoda výzkumu v podobě dotazníkového šetření a zároveň kvalitativní metoda prostřednictvím rozhovoru. Tento výzkum byl zaměřen na identifikaci vzdělávacích potřeb všech pracovníků na různých pozicích společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. V dotazníkovém šetření byly kladeny otázky zaměřené na zjištění aktuálního stavu vzdělávání, ale pak existovaly otázky o potřebě dalšího vzdělávání respondentů. Tato metoda je nejfrekventovanější metodou získání informací, za jejichž pomoci lze získat velké množství údajů, při malé investici času.

6.1 Realizace kvantitativního výzkumu

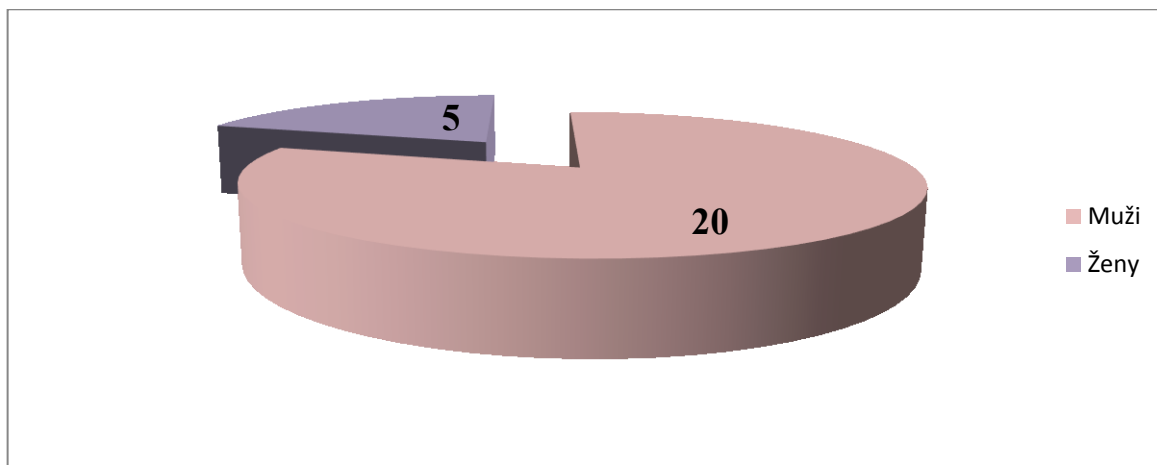
Pro uskutečnění realizace kvantitativní byl sestaven dotazník v celkovém rozsahu 18 otázek (uvedeno P II.) Dotazníkový průzkum byl uskutečněn během měsíce února v roce 2019. Dotazník byl rozeslán 30 pracovníkem společnosti formou elektronické pošty, z toho bylo vráceno vyplněných 25 dotazníků v tištěné formě. Což je 83 procentní podíl návratnosti ke zpracování.

V dotazníku jsou po většinou uzavřené otázky, z kterých si dotazovaný mohl zvolit odpověď z několika nabízených variant. Také byly obsaženy účelně polootevřené otázky, aby se daly z dosažených výsledků stanovit patřičné závěry. Velká část otázek dovolovala respondentům navrhnout vlastní variantu odpovědi. Otázky tak byly položeny proto, aby byly získány informace o potřebách žadatelů na návrhu kurzů, které doposud nebyly podnikem uskutečňovány a odpovědi na tyto otázky jsou vlastně návrhy pro jejich zařazení do programu vzdělávání. Jedná se převážně o odborně zaměřené školení, nebo různé kurzy pro zvýšení počítačové gramotnosti, ale i otázky se všeobecným zaměřením směřující k problematice vzdělávání ve firmě. U některých otázek byly odpovědi nastaveny ve formě posuzovací škály.

Sesbírané odpovědi z dotazníků byly zpracovány do tabulek programu Microsoft Excel a byly jednotlivě vyhodnoceny. Výsledky jsou vyobrazeny v grafech s popisy a doplněnými komentáři.

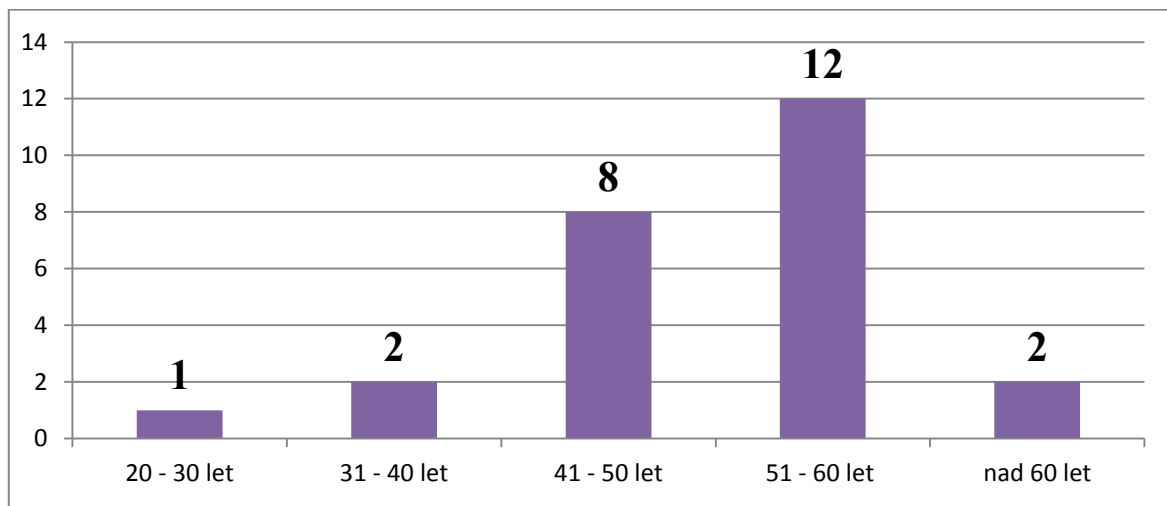
6.2 Rozbor dotazníkového výzkumu

V Souboru otázek 1 – 4 jsou sesbírány sociodemografické informace o dotazovaných, typu věk, pohlaví, rodinný stav a dosažené vzdělání

Otázka číslo 1. - pohlaví respondentů

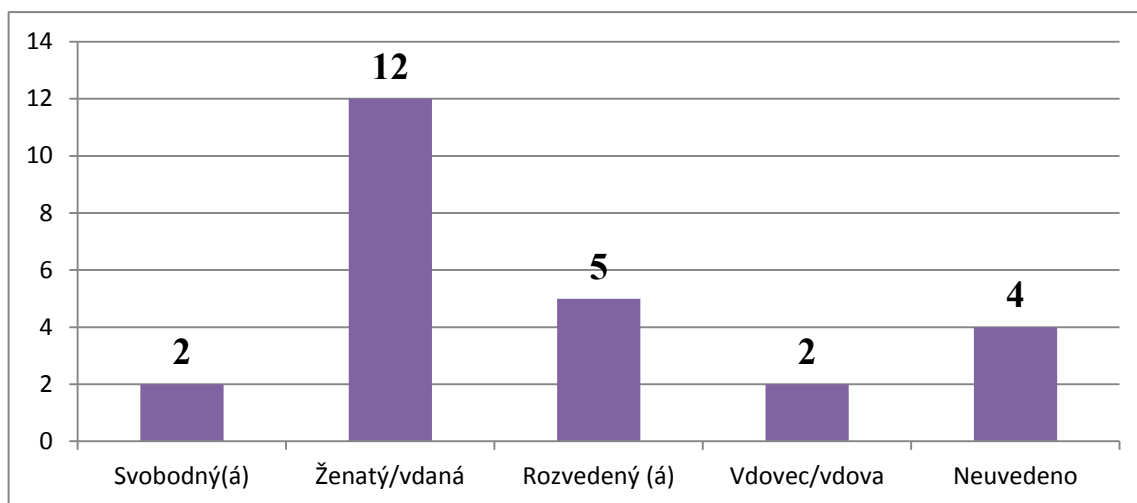
Graf. 3 pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

I podle tabulky je znát, že v administrativě podniku jsou muži zastoupeni ve větším počtu než ženy.

Otázka číslo 2. - věk respondentů

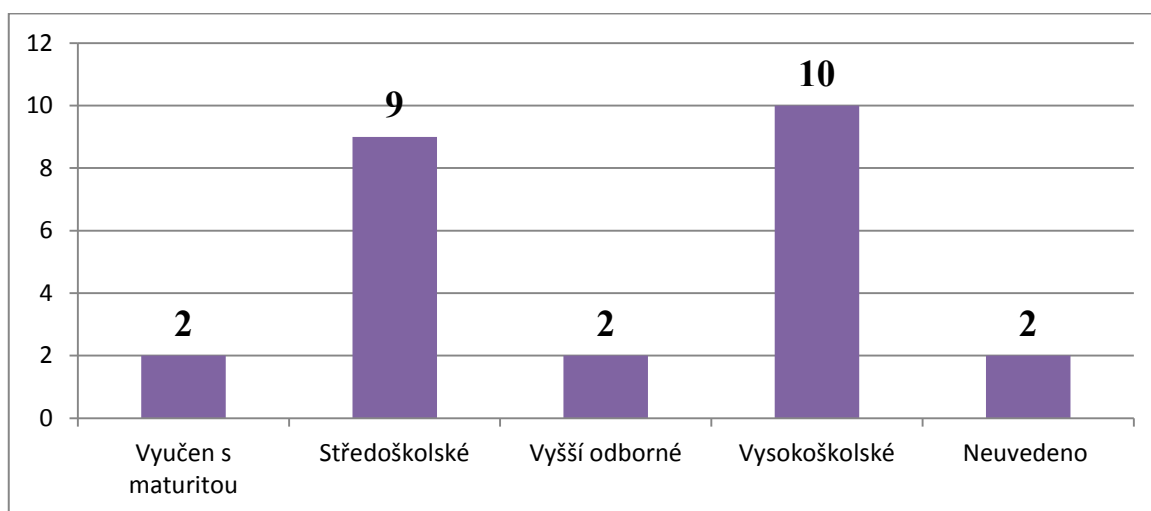
Graf. 4 Věk respondentů (vlastní zpracování)

Znatelně převládá věková skupina starších pracovníků. Nejpočetnější zastoupení má věková skupina respondentů 51 – 60 let v počtu 12 zaměstnanců, druhá nejpočetnější skupina je ve věku 41 – 50 let bylo 8 respondentů, věkovou strukturu 31 – 40 let a nad 60 byly po dvou pracovnících a nejmladší věková skupina 20 – 30 let byla zastoupena jedním pracovníkem.

Otázka číslo 3. – rodinný stav

Graf. 5 Rodinný stav respondentů (vlastní zpracování)

Nejvíce respondentů jsou v rodinném stavu ženatý/vdaná v počtu 12, dále dva jsou svobodní, dva vdovci a čtyři respondenti svůj rodinný stav neuvedli.

Otázka číslo 4. – dosažené vzdělání

Graf. 6 Dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

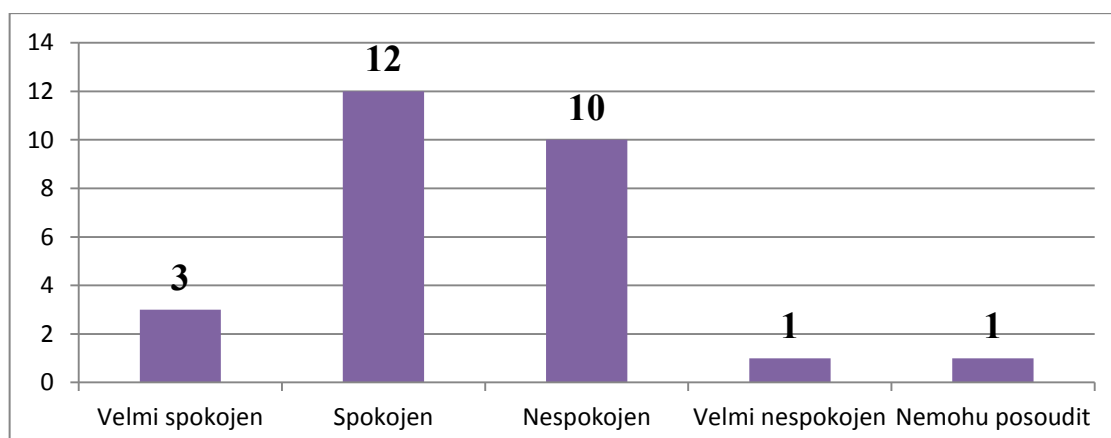
Zde je patrné, že na pozice vedoucích a technicko-hospodářských pracovníků mohou nastoupit pouze zaměstnanci, kteří mají nejnižší vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Nelze nahradit dosaženou praxí a zkušenostmi. Vyučen s maturitou 2 respondenti, středoškolské vzdělání má 9 respondentů, vyšší odborné 2 respondenti a vysokoškolsky vzděláno je 10 dotazovaných a dva dotazovaní neuvedli dosažené vzdělání.

Otázka číslo 5. – Pracovní pozice

Pracovní pozice	Počet
Vedoucí provozu	6
Sekretariát	1
Finanční účetní	3
Mzdová účetní	1
Technik	13
Ekonom	1

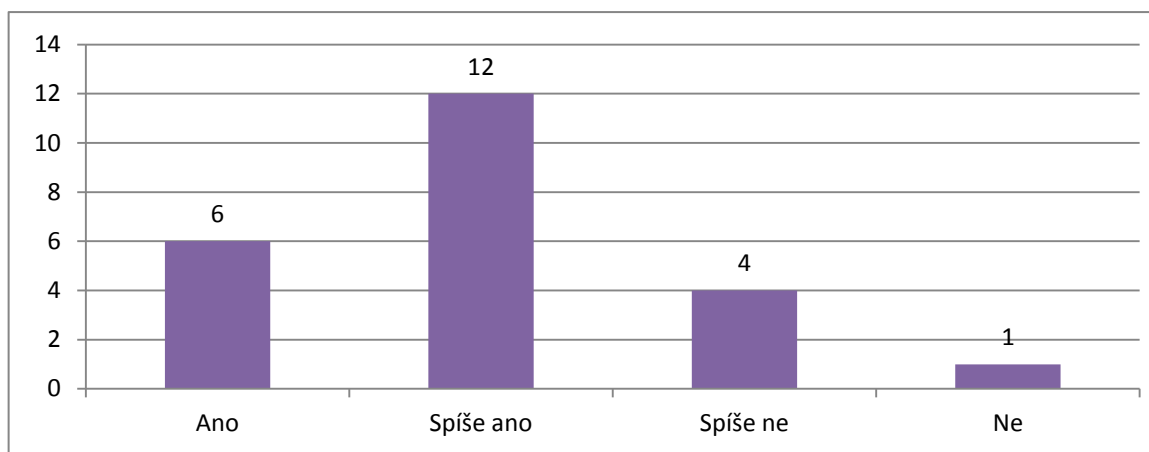
Tab. 8 Pracovní pozice (vlastní zpracování)

Dotazovaní zastávají různé pracovní pozice ve společnosti.

Otázka číslo 6. – Jste spokojen/á se současným stavem vzdělávání ve společnosti?

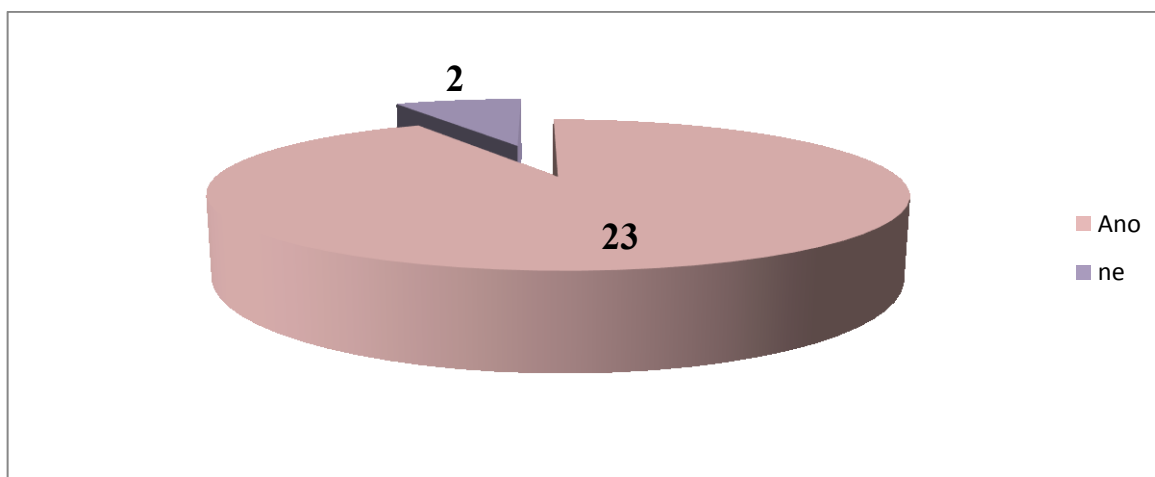
Graf. 7 Spokojenost se současným stavem vzdělávání (vlastní zpracování)

Odpovědi na otázku zjišťující spokojenost se současným stylem podnikového vzdělávání ukazují, že 44 % zaměstnanců není spokojeno s tímto stavem. Tato skutečnost je převážně způsobena nedostatečnou nabídkou kurzů a školení. Účastníci uvedli některé oblasti jako zvýšení počítačové gramotnosti nebo psychologie řízení. 1 respondent vyjádřil názor - nemohu posoudit, protože absolvoval pouze povinná vstupní školení. Z uvedených hodnot můžeme vyčíst kladný přístup ke vzdělávání a zaměstnanci jej chápou jako příležitost ke svému dalšímu zlepšení. Je to důvod k zamyšlení odpovědných pracovníků, kteří by měli navrhnout a realizovat východisko z nastalé skutečnosti. K tomu by měla napomoci i tato vypracovaná diplomová práce.

Otázka číslo 7. – Měly pro Vás absolvované programy nějaký efekt?

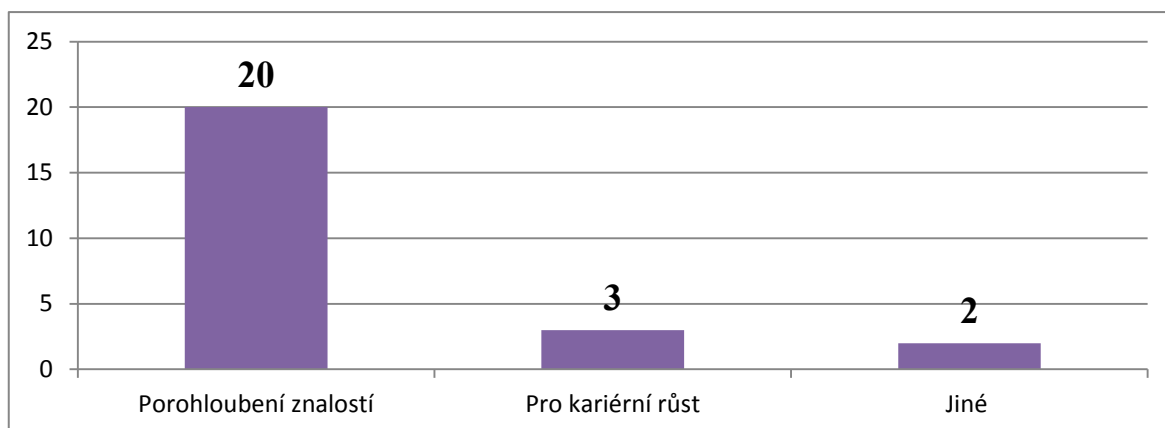
Graf. 8 Efektivnost vzdělávacích programů (vlastní zpracování)

Zde je vyjádřena efektivita vzdělávacích programů ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o., jehož se zúčastnili dotazovaní zaměstnanci, kteří vyjádřili svůj názor v kvantitativním výzkumu. Ti jsou spokojeni s výběrem vzdělávacích kurzů, protože nově nadobyté vědomosti a dovednosti mohli uplatnit při vykonávání svého zaměstnání.

Otázka číslo 8. – Máte zájem absolvovat další vzdělávací programy?

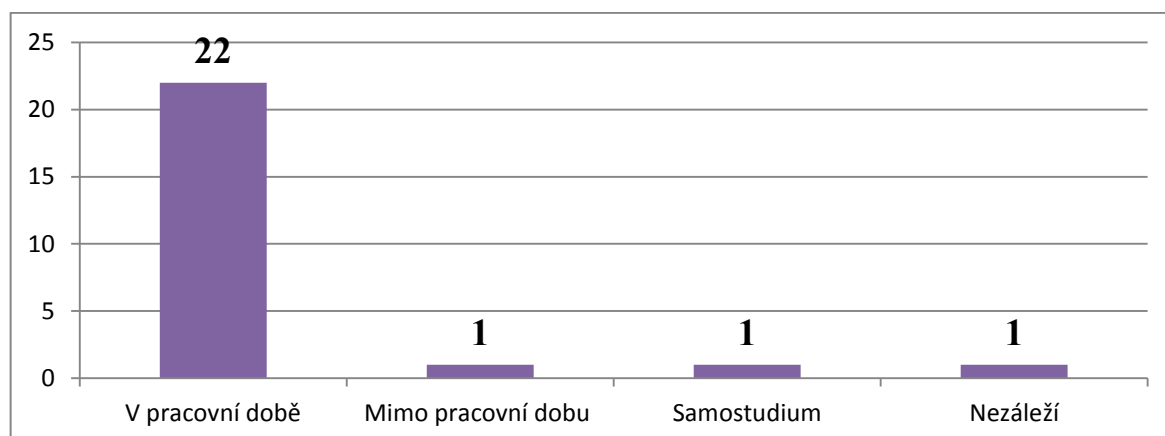
Graf. 9 Zájem zaměstnanců o absolvování dalšího vzdělávání (vlastní zpracování)

Z grafu č. 7 je zřejmé, že 92 % dotazovaných pracovníků má zájem o další možnosti doplnění vědomosti a znalostí pokud jim to společnost umožní. Z toho lze usoudit, že vzdělatelnostní potenciál je u zaměstnanců dosti velký a proto by jej organizace měla využít a podpořit.

Otázka číslo 9. – Jaká je motivace pro další vzdělávání?

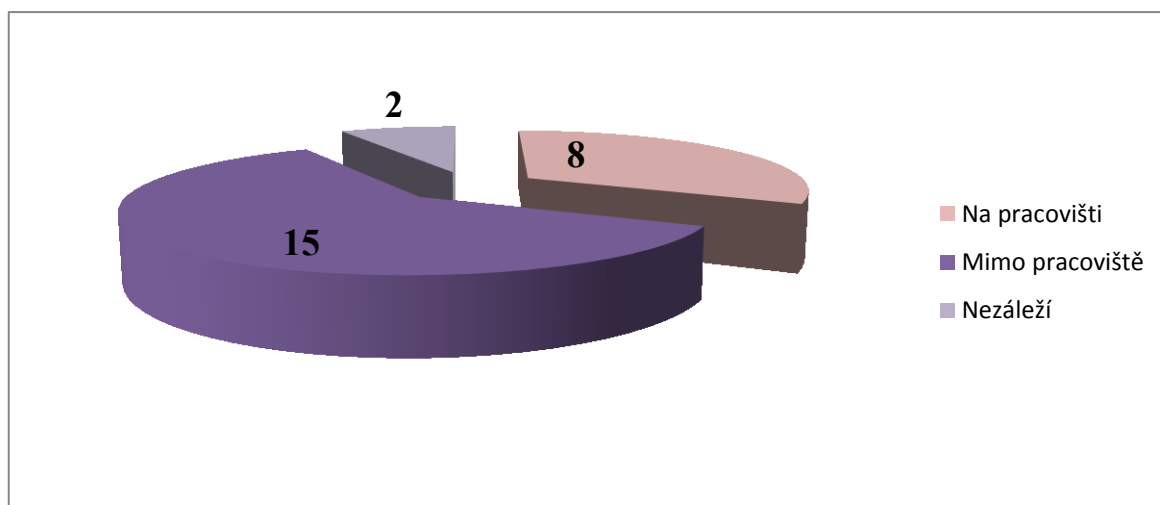
Graf. 10 Motivace ke vzdělání (vlastní zpracování)

Na tuto otázku odpovědělo 20 dotazovaných, že pro ně je největší motivací prohlubování vědomostí a získávání specifických znalostí, které naleznou uplatnění při jejich práci, 3 dotazovaní uvedli jako motivační faktor kariérní růst a 2 respondenti odpověděli, že vzdělávání pociťují jako osobní rozvoj a zároveň očekávají zvýšení finančního ohodnocení.

Otázka číslo 10. – Jaká je pro Vás nejvhodnější doba k vzdělávání?

Graf. 11 Doba vzdělávání (vlastní zpracování)

Absolutní většina dotazovaných uvedla, že by se nejraději vzdělávali během pracovní doby. Takový výsledek se dal očekávat, jelikož většina pracovníků má již rozvrhnutý harmonogram dne a povětšinou by se pracovní záležitosti měli řešit v pracovní době. Ale našel se i pracovník, kterého by vzdělávání v pracovní době zdržovalo od pracovního výkonu a jedem dotazovaný preferuje samostudium.

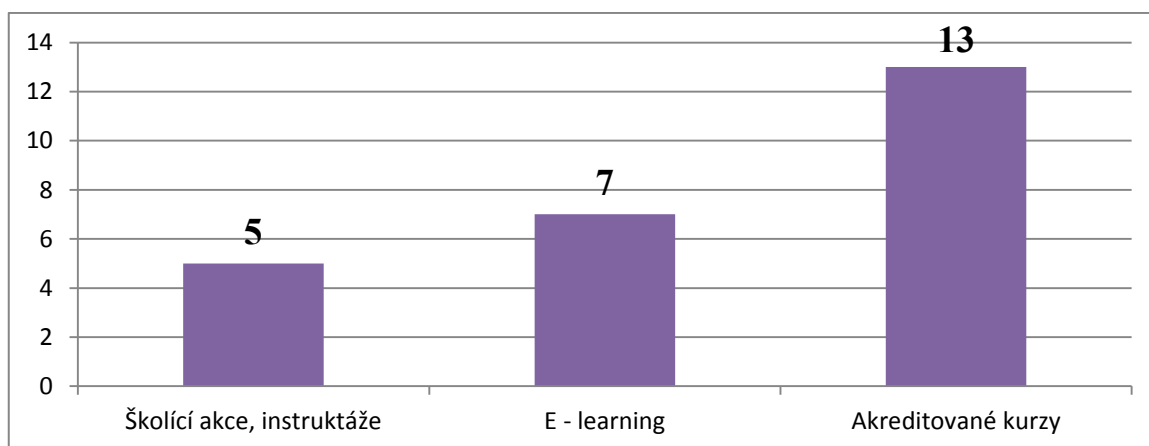
Otázka číslo 11. – Kde by se vzdělávání mělo konat?

Graf. 12 Místo vzdělávání (vlastní zpracování)

Na základě dotazníkového šetření lze konstatovat, že více jak polovina oslovených zaměstnanců by upřednostnila metodu výuky mimo pracoviště a 8 zaměstnanců na pracovišti, která je také znázorněna na obrázku viz graf č. 11. Dvěma pracovníkům nezáleží na místě konání.

Obě místa vzdělávání mají své silné a slabé stránky, takže není možné přesně určit, zda je lepší se učit na pracovišti nebo mimo pracoviště.

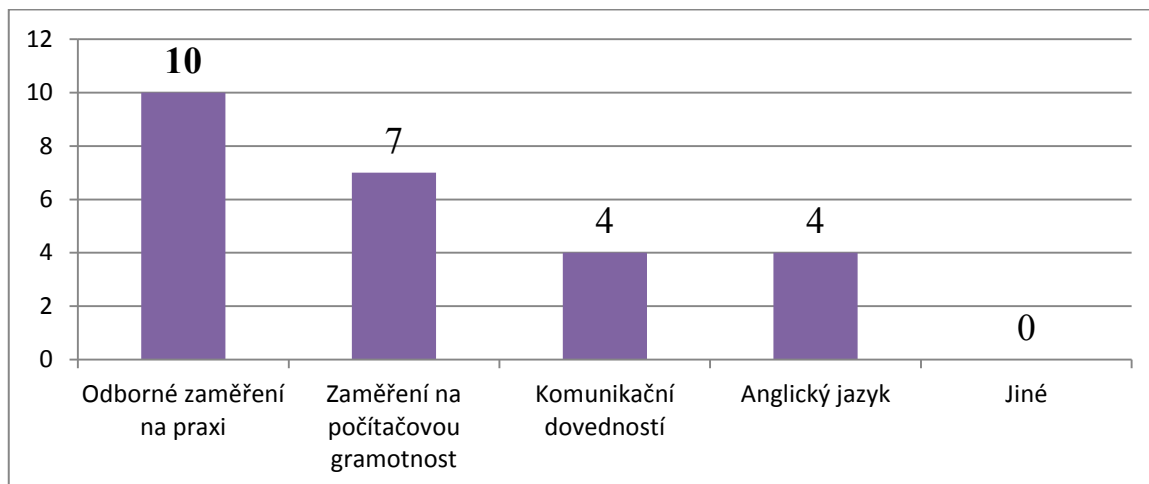
Vzhledem k tomu, že se jedná i o vedoucí pracovníky, je lepší, aby byli vzděláváni mimo pracoviště, kde nejsou tak zatíženi výkonem své práce a mohou se tak lépe soustředit na problematiku vzdělávací akce.

Otázka číslo 12. – Jakou formu vzdělávání byste si vybral/a?

Graf. 13 Požadovaná forma vzdělávání (vlastní zpracování)

13 respondentů preferují akreditované kurzy, 7 respondentů e - learning a 5 respondentů školící akce nebo instruktáže.

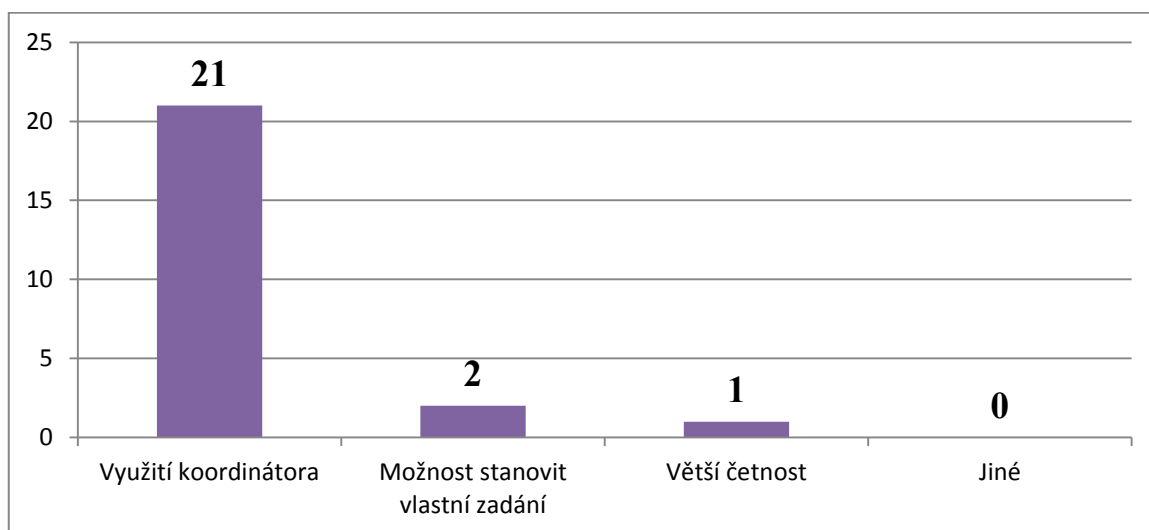
Otázka číslo 13. – Jaká oblast vzdělávání Vám v organizaci schází?



Graf. 14 Požadovaná oblast vzdělávání (vlastní zpracování)

Vzdělávání ve společnosti s odborným zaměřením na praxi postrádá skoro polovina pracovníků to je 40 %. Školení jsou převážně teoretická a v jejich obsahu je velmi málo praxe. Tím dochází ke ztrátě efektivity. 7 pracovníků by uvítalo kurzy zaměřené na zvýšení počítačové gramotnosti, 4 by se rádi zdokonalovali v oblasti komunikační dovednosti a 4 respondenti by chtěli absolvovat kurzy angličtiny. Nebyl vznesen ani jeden návrh na další oblast vzdělávání.

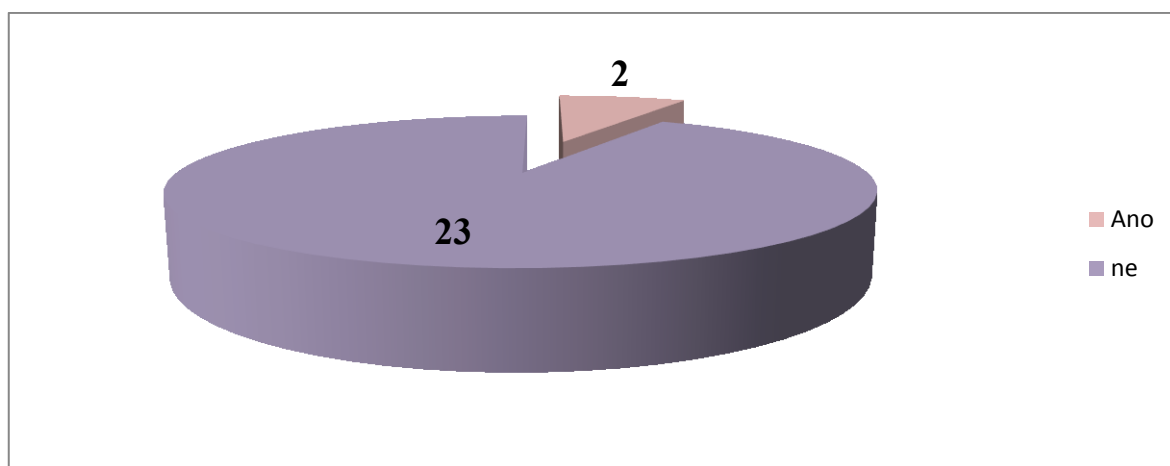
Otázka číslo 14. – Jaké změny podle Vás jsou zapotřebí ke zlepšení vzdělávání?



Graf. 15 Potřebné změny ke zlepšení vzdělávání (vlastní zpracování)

Naprostá většina tazatelů se shodla na nutnosti využívání koordinátora vzdělávání ve společnosti. S velkým odstupem je na druhém místě možnost stanovit si vlastní zadání vzdělávaného tématu a v poslední řadě stanovit jeho větší četnost a pravidelnost.

Otázka číslo 15. – Došlo k navýšení úrovně Vašeho vzdělání během působení v této společnosti?

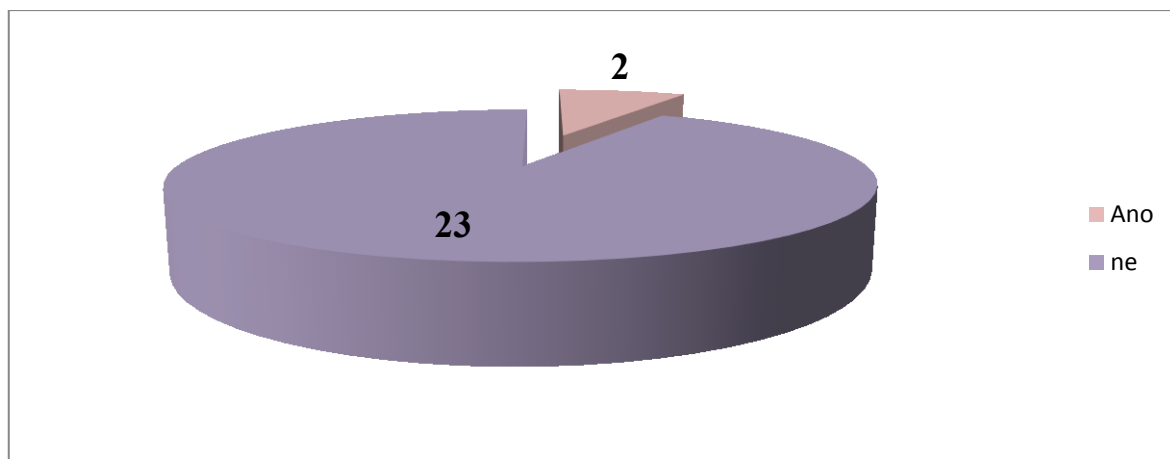


Graf. 16 Navýšení vzdělání (vlastní zpracování)

Touto otázkou bylo zjištěno, zda zaměstnanci během svého zaměstnání ve společnosti zvýšili své vzdělání. Jednoznačný výsledek zní ne. Jenom dva zaměstnanci z dotazovaných zvýšili vzdělání ze středoškolského na vysokoškolské.

Úkolem této otázky bylo zjistit, zda si chtějí zaměstnanci zvýšit své vzdělání, i přestože jsou již zaměstnání. Jasný výsledek může souviset s tím, že se zaměstnanci dostávají do organizace již s dostatečným vzděláním.

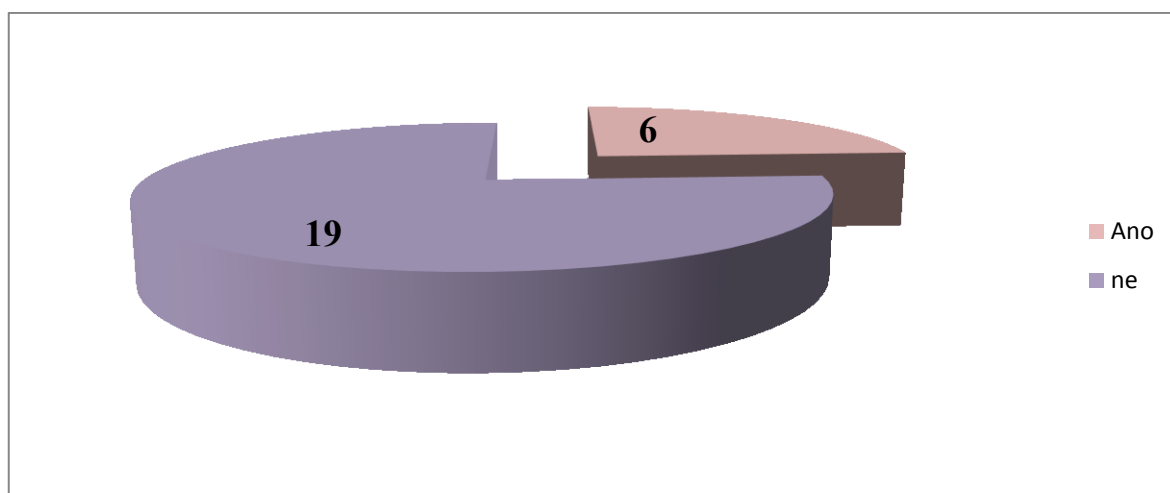
Otázka číslo 16. – Mluvíte s nadřízeným o rozvoji a vzdělávání?



Graf. 17 Rozhovor s nadřízeným o vzdělávání (vlastní zpracování)

Otázkou bylo zjistit, zda existuje řádná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným o vzdělávání a rozvoji. Otázkou bylo také analyzovat, zda se jedná o komunikační šum, ke kterému může dojít v procesu informování od vedení k zaměstnanci. Pouze dva zaměstnanci odpověděli, že s nimi nadřízený o vzdělávání mluvil.

Otázka číslo 17. – Máte dostatečný prostor k rozvoji a vzdělávání?



Graf. 18 Prostor ke vzdělávání (vlastní zpracování)

Cílem bylo zhodnotit, zda mají pracovníci dostatek času k jejich vzdělávání. Celkem 19 dotazovaných by si přálo mít více času, který by mohli věnovat vzdělávání a rozvoji. Naopak 6 dotazovaných má mínění, že časový prostor je dostatečný.

Otázka číslo 18. – Vyhovuje Vám spíše interní nebo externí lektor?

Otázka je o upřednostnění pracovníků. Preferují spíše interního nebo externího lektora? Ve většině případů si zaměstnanci uvědomili rozdíl mezi problémy, se kterými se zabývají vnitřní procesy společnosti a obecných znalostí, které přímo nesouvisejí s interními postupy. Tam, kde je záležitost úzce spjata s provozními a vnitřními předpisy a postupy dotazovaní se shodli, že je lepší interní lektor. Externí školitelé mají větší rozhled v určité problematice a více zkušeností. Důležitou skutečností je také odlišný pohled na věc a mohou předat pracovníkům více praktických znalostí. Dále zastávají názor, že externí lektoři jsou profesionálnější a odbornější.

6.2.1 Charakteristika výzkumného vzorku zaměstnanců

Výzkumný vzorek vhodný pro tento průzkum byl 25 vedoucích a administrativních pracovníků, což je většinová část řídicích a technicko–hospodářských pracovníků společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o.

Po poradě s vedením společnosti Kroměřížských technických služeb, s.r.o. je složení pracovníků pro provedení výzkumu tou nejvhodnější skupinou zaměstnanců. Pro ty bylo vyplnění dotazníků čistě dobrovolné a anonymní. Rozeslání probíhalo elektronickou poštou a zpět byly doručovány v tištěné formě do schránky.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 6.1, z 30 rozeslaných dotazníků bylo vráceno zpět 25 vyplněných dotazníků, které mohly být použity pro další fáze této práce. Z výzkumu vyplynulo, že poměr zúčastněných byl 20 mužů a 5 žen. Věková skupina respondentů byla nejvíce zastoupena v kategorii 51 – 60 let a na druhém místě 41 – 50 let. Podle rodinného stavu bylo nejvíce ženatý/vdaná, podle dosaženého vzdělání hlavně vysokoškoláci a potom středoškoláci a podle pracovní pozice nepočtenější byly technici.

6.3 Expertní rozhovory

Odborné rozhovory byly také využity k získání více informací o vzdělávání a rozvoji pracovníků společnosti. Rozhovory probíhaly s pěti zaměstnanci podniku, kteří zastávali různé pracovní pozice. Jedná se o vedoucí pracovníky a technicko-hospodářské pracovníky ve stejném složení tak jak byly stanoveny u dotazníkového průzkumu. Rozhovory byly zaměřeny na další objasnění procesu vzdělávání a rozvoje a na získání podrobnější zpětné vazby zaměstnanců na určitých částech vzdělávacího procesu. Odpovědi z expertních rozhovorů byly využity k vytvoření návrhů na zlepšení vzdělávání a rozvoje, ale zároveň posloužily k porovnání výsledků s výsledky kvantitativního šetření.

- Jakou metodu školení nejvíce preferujete a proč?
- Jakou metodu školení nejvíce preferujete?
- Jaká je motivace pro další vzdělávání?
- Jaké změny je zapotřebí ke zlepšení vzdělávání?
- Mluvíte s nadřizeným o rozvoji vzdělávání?
- Jaký přínos pro Vás má školení?
- Co byste chtěl změnit v procesu vzdělávání?
- Máte dostatečný prostor k rozvoji a vzdělávání?

Závěr kvalitativního šetření

Na základě odpovědí z odborných rozhovorů můžeme konstatovat shodu s výsledky kvantitativního výzkumu. Menší rozdíly se objevily pouze v individuálním pohledu dotyčných

zaměstnanců na uvedenou problematiku. Rozdíly však velmi často úzce souvisely s odpověďmi, jenž byly zaznamenány v dotaznících, jenom byly jinak vyjádřeny.

6.4 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

Dotazníkovým šetřením jsme si odpověděli na otázky, které analyzují stav vzdělávání ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. Dále nám vypovídají o tom, jak společnost přistupuje ke vzdělávání svých zaměstnanců.

Tak byla zjištěna důležitá fakta:

- Společnost má zájem na rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců.
- Zaměstnanci zaujímají kladný postoj ke vzdělávání.
- Zaměstnanci mají chuť a potřebu se stále rozvíjet.
- Pracovníci jsou otevřeni novým způsobům vzdělávání a novým vzdělávacím aktivitám.

Bohužel ve společnosti nejsou školeni všichni pracovníci nad rámec povinného školení ze zákona. Společnost nemá propracovaný systém podnikového vzdělávání a to ani u vedoucích pracovníků, ani u technicko-hospodářských pracovníků a už vůbec ne u dělnických kategorií.

System vzdělávání, který v současné době probíhá v podniku je založen na principu vyžádání si školení pouze v případě nutné potřeby. To platí u prací s odborným zaměřením například technické profese (stavebnictví, elektrotechnika, autoopravárenství a jiné) nebo v účetnictví (finanční účetnictví, daně, mzdové účetnictví), které mají v povinnostech udržovat aktuální informace.

Kroměřížské technické služby, s.r.o. mají stanovenou podmínku minimálního vzdělání na jednotlivé funkce a tak toto vzdělání nemůže být nahrazeno praxí. Pro karierní postup si pracovníci musí doplnit vzdělání.

6.4.1 Přednosti současného systému vzdělávání

- Společnost má zájem poskytovat zaměstnancům vzdělávací programy.
- Společnost má zájem tyto programy financovat.
- Provádí se pravidelná školení pro specifické odborně zaměřené profese.
- Možnost získávat nové poznatky o nových technologiích na veletrzích a různých setkáních s jinými firmami, které dodávají společnosti techniku a strojové vybavení.
- Zaměstnanci vidí smysl v dalším vzdělávání.

- Je dán prostor pro umožnění seberealizace.
- Umožnění dobrovolné účasti na vzdělávacích kurzech nad rámec svých povinností.

6.4.2 Nedostatky současného systému vzdělávání

- Nabídka školení není dostačující.
- Zaměstnanci nejsou informováni o různých možnostech vzdělávacích aktivit.
- Chybí školení zaměřené na komunikační dovednosti.
- Chybí znalosti práce na PC.
- Chybí odborné školení zaměřené na praxi.
- Nadřízení nemají velký zájem hovořit s podřízenými o jejich potřebách ve vzdělávání.
- Neprobíhá vzdělávání zaměstnanců v rozvoji znalostí cizích jazyků – například anglického jazyka. I když to není prioritou pro společnost.
- Neprovádí se závěrečné zhodnocení přínosů vzdělávání pracovníků.
- Absence využití moderních technik vzdělávání hlavně E - learning.
- Nedokonalá identifikace potřeb vzdělávání.

Tento druh kvantitativní metody sice ukázal spokojenost zaměstnanců se současným stylem vzdělávání, ale podle autora je tomu proto, jelikož nepoznali jiné způsoby a přístupy k vzdělávacím programům. Z toho plyne, že pracovníci nemají, kde by získaly informace o možnostech profesního vzdělávání. Uvedený nedostatek je zapotřebí odstranit. Většina účastníků průzkumu se shodla, že nabídka školení je nedostatečná a další největší nevýhodou je nízká četnost školení zaměstnanců. Respondenti označili komunikační dovednosti za nezbytné, poukázali na potřebu jednat se zákazníky a velký zájem o zlepšení práce s počítačem. Nové technologie činí hlavně problém starším zaměstnancům, kteří již nejsou tak pružní ve schopnostech rychlému přisvojování si nových technologií.

Dotazníkové šetření jasně ukázalo potřebu doplnit počítačové dovednosti, zejména pokročilé funkce Excelu a Wordu. Rychlá kontrola počítače a zvýšená počítačová gramotnost jsou přínosem nejen pro zaměstnance, ale i pro společnost ve formě výsledků.

Aktuální potřeby a požadavky na školení

Současné potřeby zaměstnanců jsou podrobně popsány ve vyhodnocení dotazníkového průzkumu. Hlavní jsou zejména tyto požadavky:

- Zdokonalování práce na PC – MS Office (Word, Excel, Power Point).
- Proškolení nových modulů informačního systému Helios Orange.
- Komunikační dovednosti, komunikace týkající se obchodního styku.
- Manažerské dovednosti.
- Občanský zákoník, Zákoník práce.
- Prezentační jednání, jednání se zákazníky.
- E-learning.
- Jazykové kurzy.

Žádaná je rovněž specifická odbornost dle pracovních pozic.

7 PROJEKT SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI KROMĚŘÍŽSKÉ TECHNICKÉ SLUŽBY, S.R.O.

I přesto, že se společnost Kroměřížské technické služby, s.r.o. řadí svou velikostí mezi střední podniky, nemá dostatek finančních prostředků na drahé profesionální vzdělávací kurzy. Avšak z důvodů větší konkurenceschopnosti, i přes nedostatek financí, pocítuje vedení společnosti nutnost takové vzdělávání svým zaměstnancům nabídnout. Velký nedostatek ve vzdělávacím systému analyzované společnosti je viděn v nepřítomnosti zpětné vazby jakéhokoliv druhu školení a chybějící hodnocení zaměstnanců s doporučením v této oblasti.

7.1 Cíle a obsah projektu v oblasti vzdělávání

V rámci analýzy současné úrovně systému vzdělávání, byla v jednotlivých oblastech určena místa, na které by společnost měla zaměřit svou pozornost a docílit zlepšení jejich úrovně.

Hlavním cílem je navrhnout projekt zaměřený na vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. se záměrem zvýšit efektivitu práce vybraných zaměstnanců, což by mělo mít pozitivní dopad pro společnost. Autor této práce je přesvědčen, že samotná realizace projektu a vybraných vzdělávacích aktivit, resp. kurzů přispěje ke zvýšení kvalifikační úrovně zaměstnanců, kteří budou účastníky projektu, což následně povede také ke zlepšení výsledků a efektivitě jejich práce.

Pro definování cílů projektu bylo použito pravidla SMART (Specific, Mesuarable, Acceptable, Realistic, Time limited).

Konkrétnost cíle:

Zajistit sestavování vzdělávacích programů pro zaměstnance společnosti, jehož úkolem bude odstranění zjištěných slabin (rezerv) a nedostatků v konkrétních případech.

Měřitelnost cíle:

Sledovat vliv vzdělávání na zvýšení výkonnosti zaměstnanců v praxi v určitém časovém úseku.

Akceptovatelnost cíle:

Seznámení zaměstnanců s tím, že se zúčastní vzdělávacích aktivit, které stanovilo vedení společnosti. Vybraní pracovníci jsou si vědomi nutnosti získávání nových vědomostí a dovedností, jelikož jim umožní lepší řešení problémů a zvládnání stanovených úkolů.

Reálnost cíle:

Na základě provedené kvalitativní a kvantitativní metody byl stanoven závěr, který ukazuje ochotu a zájem zaměstnanců se vzdělávat a zvyšovat své dovednosti. Ty následně aplikovat do své pracovní činnosti.

Termín cíle:

Je třeba, aby byl stanoven termín, který má být dodržen. (Doležal, Lacko, 2012, s. 66)

Mezi další cíle tohoto projektu patří:

- Zvýšit povědomí zaměstnanců o vzdělávacích příležitostech a nabídkách školení.
- Projekt zajistí vzdělávací programy ve stanovených oblastech pro zaměstnance odpovídající současným potřebám společnosti a trendům trhu.
- Účelem projektu bude zkvalitnění vzdělávání tak, aby se zvýšil objem realizovaných činností a jejich kvalitní řízení.
- Podstatným cílem je zvyšování produktivity.
- Dosažení co nejvyššího stupně profesionality a vzdělávání zaměstnanců.
- Vyšší bezpečnost na pracovišti.
- Udržitelnost každoročního růstu zisku.

Důvodem pro rozhodnutí o realizaci tohoto projektu byla souvislost projektu s některými strategickými cíli společnosti.

7.2 Cílová skupina zaměstnanců pro vzdělávání

Jako cílová skupina zaměstnanců společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o., účastnících se systému nových vzdělávacích aktivit, byli vybráni zaměstnanci, kteří jsou uvedeni v následující tabulce (Tab. 9.)

	Účastní se kategorie pracovníků	Praktický přínos	Odhadovaná doba, za kterou se projeví přínos do praxe
Odborná školení 3 dny	Vedoucí provozů a THP pracovníci	Zdokonalení v odbornostech stanovené v pracovní náplni	2 měsíce
Osobnostní školení 1 den	Vedoucí provozu	Zdokonalení se ve vedení lidí a jednání se zákazníky	2 měsíce
IT školení 2 dny	Vedoucí provozu a THP pracovníci podle vlastní potřeby	Získání základních a pokročilých počítačových dovedností	1 měsíc
Školení legislativy 1 den	Vedoucí provozu a THP pracovníci podle vlastní potřeby	Zdokonalení orientace v legislativě	1 měsíc
Jazykový kurz 1 rok	Vedoucí provozu a THP pracovníci podle vlastní potřeby	dorozumění se při nákupu a servisu speciální techniky	1 rok
Školení povinná ze zákona 1 den	Všichni pracovníci	prohlubování znalostí stanovené zákonem	1 měsíc

Tab. 9. Potřebné vzdělávací aktivity pro THP pracovníky (vlastní zpracování)

Tito zaměstnanci byli pro dané vzdělávací aktivity vybráni na základě realizovatelného kvantitativního a kvalitativního výzkumu ve společnosti a také proto, že splňují kritéria stanovená vedením společnosti pro vzdělávání svých zaměstnanců.

7.3 Návrh možného řešení formy vzdělávání

Obsahem této kapitoly bude návrh nové formy (konceptu) systému vzdělávání ve sledované společnosti. Změny stávajícího systému budou založeny na výsledcích provedených šetření. Doporučení budou navržena tak, aby bylo docíleno zlepšení dosavadního systému vzdělávání, zvýšení spokojenosti a odbornosti zaměstnanců. To vše může vést ke zvýšení efektivnosti a snížení fluktuace pracovníků společnosti.

7.3.1 Návrhy v péči o rozvoj zaměstnanců

Problémy podniku vždy netkví jen v jasně zřejmých příčinách, jako je např. ne hospodárnost nebo nekvalitně provedené služby, ale na ekonomické zdraví má značný vliv mimo jiné i vysoká fluktuace zaměstnanců, která je způsobená právě nezdravou firemní kulturou. Firemní kultura totiž odráží každodenní atmosféru na pracovišti, vzájemnou komunikaci a způsob vedení a delegování úkolů.

Spokojení zaměstnanci mají totiž pozitivní ekonomický efekt. Dlouhodobá spolupráce se zaměstnanci je velmi důležitá a snad tento názor preferuje i společnost Kroměřížské technické služby, s.r.o. Vzdělávání zaměstnanců pomáhá, jak bylo již uvedeno, zajistit efektivnější pracovní postupy a výkony. Proto v zájmu společnosti je věnovat zaměstnancům pozornost v oblasti získávání nových informací a dovedností s dostatečnou péčí. Autor uvádí několik návrhů v péči o rozvoj zaměstnanců:

- Informovat a učinit zaměstnancům nabídku možnosti školení či kurzů.
- Realizovat více školení.
- Do procesu vzdělávání zapojit i zaměstnance z řadových pozic.
- Vypracovat širokou nabídku školení odpovídající různým pracovním pozicím dle profese.
- Přiměřená kombinace s e-learningovými kurzy.
- Vypracovat individuální plán vzdělávání.
- Určit počet školení pro každého zaměstnance, např. každoročně realizovat dvě školení.
- Volitelné kurzy dle vypracované nabídky.
- Zaměřit se více na dovednosti ve vztahu k zákazníkům.

Vzdělávací aktivity je účelné zacílit na školení, které souvisí s pracovními úkoly dané pracovní pozice. Měly by být založeny na firemní strategii. Preferována je výuka s lektorem. Nápady a nápady jsou nejlépe rozvíjeny v diskusi a zaměstnanci mohou sdílet osobní zkušenosti na seminářích a školeních. Tento prostor komunikace a předávání informací tvoří přidanou hodnotu, kterou může společnost využít.

IT školení

Jelikož jsou programy vybaveny mnoha funkcemi, je zapotřebí, aby školení bylo zaměřeno pouze na ty, které zaměstnanci využívají při své práci. I přesto je nutné rozdělení kurzu, minimálně na dvě části. V první by probíhalo školení základů práce s programem a ve dru-

hé části zvláště vybrané pokročilé funkce. Během tohoto školení je zapotřebí ponechat dostatek času na příklady a procvičení funkcí uplatnitelných v praxi a na případné dotazy účastníků.

Školení pro starší zaměstnance

Tady je vhodné rozdělit přednášky do kratších částí a klást důraz na delší procvičení, zaměřit se na ukázky a využití v konkrétních pracovních situacích. Školitel by se měl těmto zaměstnancům věnovat více individuálně. Účastníci se určitě budou cítit lépe, pokud budou ve skupině lidí stejné věkové kategorie a tak bude moci probíhat výuka ve stejném tempu.

Manažerské školení

Školení managementu by mělo být zaměřeno na zlepšení interní komunikace a týmové spolupráce, komunikace pracovního kolektivu a motivace zaměstnanců. Autor považuje za užitečné pokračovat v práci s osvědčenými a zkušenými lektory.

Kurz anglického jazyka

V uvedeném kurzu je zapotřebí zvýšit četnost výuky oproti stávajícímu stavu (1x za 14 dnů v délce trvání 5 hodin). Navrhované nové řešení je alespoň 2 x týdně v délce každého kurzu alespoň 3 hodin. Většina zaměstnanců by přivítala cvičení z mluvené konverzace. U tohoto vzdělávání je zapotřebí stanovit podmínky, jak bude organizace výuku finančně podporovat, zda bude platit studijní materiály a jaká bude požadovaná dosažená úroveň.

7.3.2 Návrh nové formy vzdělávání

Návrhem je, aby bylo podnikové vzdělávání zajištěno novou formou a to soupisem školení, možností individuálního plánu vzdělávání a možností školení Vlastní program.

Elektronický centrální vzdělávací registr

Jedná se o elektronický seznam školení na podnikové počítačové síti, která je pro pracovníky běžně přístupná a je každoročně aktualizovaná pracovníkem osobního oddělení. Je to soubor všech školení, které organizace podporuje pro rozvoj svých zaměstnanců. Přihlášení na jejich absolvování by probíhalo také elektronicky. Účast na těchto školení by měla být čistě dobrovolná.

Individuální plán vzdělávání

Podstata spočívá v zavedení hodnotících pohovorů jednou ročně mezi vedoucím provozu a pracovníkem. Na základě přesně stanovených kritérií vedoucí pracovník provede hodnocení podřízeného. Výsledkem hodnotícího pohovoru bude sestavení plánu dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnance, jehož podkladem bude soupis školení.

Při hodnocení budou mít zaměstnanci možnost vyjádření k nasměrování jejich dalšího rozvoje a sami by vznesli požadavek, v jakých dovednostech by se chtěli zdokonalovat.

Při sestavování plánu vzdělávání organizace vymezí, jaká školení by měl zaměstnanec absolvovat, zda mu stačí k jeho pracovní pozici vzdělání udržovat a prohlubovat po stránce odbornosti a, nebo zda by si měl zvýšit vzdělání. V plánování je zapotřebí se zaměřit na přirozené schopnosti a potenciál pracovníka tím, že by mohlo být jeho využití i na jiném pracovním místě v podniku. Společnost by měla mít zájem podporovat pracovníky, kteří se chtějí rozvíjet, protože jsou pro ni obzvláště významní a přínosní.

Vlastní program

V této možnosti není nabídka omezena jenom na aktuální elektronický centrální vzdělávací registr, ale zaměstnanci mohou přijít s vlastním návrhem školení, která jsou v souladu s jejich pracovním zařazením.

Společnost by měla podporovat zájem zaměstnanců na vlastním rozvoji tím, že si sami dokáží najít kurz vhodný k jejich práci podle předem stanovené výše nákladů.

Tímto způsobem může být podporován aktivní přístup zaměstnanců, kteří mají skutečný zájem na doplňování vzdělávání nebo jeho zlepšování. Pracovník se tak zapojí do osobního rozvoje a bude se snažit najít vzdělávací činnost, která mu bude prospěšná.

E-Learning

Jedná se o moderní a efektivní způsob vzdělávacích forem zaměstnanců za pomoci výpočetní techniky. Výhodou je zlepšení dostupnosti kurzů pro zaměstnance, dosažení větší časové flexibility, snížení nákladů a zvýšení kvality kurzů.

7.3.3 Návrh struktury centrálního registru

- ODBORNÁ ŠKOLENÍ
- OSOBNOSTNÍ ŠKOLENÍ

- IT ŠKOLENÍ
- ŠKOLENÍ LEGISLATIVY
- E-LEARNING
- JAZYKOVÝ KURZ ANGLICKÉHO JAZYKA
- ŠKOLENÍ POVINNÁ ZE ZÁKONA

Rozbor jednotlivých struktur soupisu školení:

ODBORNÁ ŠKOLENÍ

Finanční a mzdové účetnictví

Manažerské dovednosti

Komunikační dovednosti

Marketing

Prezentační dovednosti

OSOBNOSTNÍ ŠKOLENÍ

Stres management

Time management

Kurz asertivity

Zvládání konfliktů

IT ŠKOLENÍ

Podnikový systém Helios Orange

MS Office (Word, Excel, Power Point)

E-LEARNING

I přesto, že zaměstnanci v dotazníkovém šetření často označovali e-learning jako ne příliš preferovanou formu vzdělávání, je to způsob, který by mohl pomoci ke zlepšení dostupnosti vzdělávacích aktivit. Společnost v současné době e-learning využívá pouze ke školení BOZP a PO, ovšem online školení by mohlo probíhat i v jiných oblastech. Existuje několik organizací, které společně poskytují možnosti e-learningových kurzů pro jejich zaměstnance.

- Povinná školení (např. firemní kultura, bezpečnost práce a požární ochrana).

- Nepovinná školení (např. rady pro Word a Excel, základy programu Helios Orange).

Získané vědomosti a znalosti ze školení a kurzů by si měli účastníci co nejdříve vyzkoušet v praxi, aby si osvojili získané praktické návyky.

Soupis školení přispěje ke zkvalitnění a zpřehlednění podnikového vzdělávání ve společnosti. Z dlouhodobého hlediska bude návodem pro pravidelné školení zaměstnanců na všech úrovních.

7.4 Kalkulace předpokládaných nákladů školení

Stejně jako u přínosů, ani náklady, které vzniknou při realizaci navrhovaných změn v projektu, nelze v tuto chvíli přesně kvantifikovat. Celkové náklady závisí na mnoha proměnných. Odvíjí se od konkrétních školení a kurzů, na základě jejich zaměření, počtu účastníků, na místě a čase. Jejich výše může být také ovlivněna výrazně díky množstevním slevám nebo dojednáním školení, které je „šité přímo na míru“.

Náklady na školení ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. nejsou žádným způsobem plánovány a ani není sledována jejich výše. Ve finančním účetnictví také tyto náklady nejsou nikterak děleny. Školení povinná ze zákona vychází vždy z nabídek stálých dodavatelů. Odborná školení jsou plánována s jednotlivými vedoucími provozů dle aktuální potřeby. Jedná se o zvýšení kvalifikace a odbornosti zaměstnanců, prohlubování znalostí v oboru aj.

V následující tabulce autor uvádí kalkulaci předpokládaných nákladů přímo spojených s jednotlivými vzdělávacími programy. (Tab. 10). Z důvodů rozdílné ceny školení a kurzů jednotlivých firem je nutné takto stanovenou celkovou výši nákladů na tyto aktivity považovat jen za orientační. V těchto nákladech nejsou brány ani v úvahu případné cestovní, ubytovací a jiné náklady.

Pro sestavení níže uvedené tabulky bylo vycházeno z návrhu nové formy školení, kterou autor nazval „Elektronický centrální vzdělávací registr“. Pro výpočet celkových nákladů byly použity počty zaměstnanců společnosti dle pracovního zařazení.

Nákladová položka	Výčet nákladů v CZK včetně DPH		
	Počet	Průměrná cena za kurz Kč	Náklady celkem v Kč
Odborná školení	39	5 520,00	215 280,00
Osobnostní školení	12	4 200,00	50 400,00
IT školení	35	2 560,00	89 600,00
Školení legislativy	5	2 400,00	12 000,00
Jazykový kurz	2	22 500,00	45 000,00
Školení povinná ze zákona	39	6 542,00	255 138,00
Celkové náklady na vzdělávací kurzy			667 418,00

Tab. 10. Předpokládaná kalkulace nákladů přímo spojených s jednotlivými vzdělávacími programy (vlastní zpracování)

7.5 Financování vzdělávacích aktivit

Veškeré výdaje na vzdělání a školení se budou odvíjet od finanční možnosti společnosti. Školení, popř. ostatní vzdělávací aktivity společnost Kroměřížské technické služby financuje pouze ze svých vlastních prostředků. Proto je důležitá především účelnost a cílené školení a vzdělávání. Většinou se usuzuje změna postoje a dovedností. Kritériem pro posouzení zaměstnavatelem bude zajisté využití poznatků v praxi při plnění pracovních úkolů.

Podpora z fondů EU

Obdobně jako v předchozích programových obdobích je v období 2014 – 2020 podpora z fondů EU rozdělována prostřednictvím operačních programů. Jedním z nich operační program Zaměstnanost, jehož řídicím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Operační program je mimo jiné také zaměřen na oblast dalšího vzdělávání.

Společnost využívá dotace z fondů EU v oblasti lidských zdrojů pouze z projektu „Odborná praxe pro mladé do 30 let ve Zlínském kraji“. Projekt z 85 % dotuje Evropský sociální

fond prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a prostřednictvím prostředků ze státního rozpočtu České republiky v objemu 15 %. Projekt podporuje zaměstnanost uchazečů o zaměstnání ve věku do 30 let.

Bohužel společnost neprojevila další zájem spolufinancování v oblasti vzdělávání svých zaměstnanců, i když podmínky získat tímto způsobem finanční prostředky, byly pro společnost přijatelné.

7.6 Rizika a přínosy projektu

Při realizaci projektu se může vyskytnout řada rizik, která naruší bezproblémový chod projektu. Mezi největší rizika lze zařadit.

Neefektivní komunikace se zainteresovanými stranami

Pokud dochází k neefektivní komunikaci mezi zúčastněnými stranami, může to mít dopad na celkové řízení celého projektu.

Neochota účastníků vzdělávat se

Určení zaměstnanci nemusí být náležitě motivováni a mohou si být jisti, že oblast vzdělávání není pro ně důležitá. Považují ji za zbytečnou. Sdílí názor, že mají potřebnou kvalifikaci pro svou pracovní náplň a další vzdělávání není pro ně důležité. Existuje zde značné riziko, že zaměstnanci nebudou pružně reagovat na změny a potřeby, které se mohou vyskytnout.

Překročení finančního rozpočtu

Náklady na realizaci nově navržených oblastí vzdělávání mohou být vyšší, než se očekávalo. Dojde k překročení limitu rozpočtu na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Také v oblasti plánování může docházet k určitým rizikům, kdy plánování rozvoje bude podceňováno a projeví se další potřeby, což také ovlivní rozpočet.

Nevhodně zvolená vzdělávací agentura

Vzhledem k tomu, že vzdělávací okruh zahrnuje mimo pravidelně se opakujících ročních školení, které jsou zajišťovány osvědčenými agenturami, také nově navržené akce, může se vyskytnout riziko nesprávného výběru vzdělávací agentury.

Vzdělávací program nebude realizován

Dalším rizikem je, že učební plán nebude realizován z důvodů zrušení samotnou vzdělávací agenturou nebo společnost objednávku zruší z různých důvodů.

Získané poznatky zaměstnanci nebudou uplatňovat v praxi

Do běžných rizik byl také zahrnut problém, že zaměstnanci nedokáží uplatňovat získané poznatky ze školení v praxi. Může se jednat o zaměstnance, kteří jsou lhostejní ke vzdělávacím akcím, ale také o nedostatečné seznámení účastníků s aplikací nabytých vědomostí do praxe.

Návrh na odstranění rizika

V tabulce (Tab. 11.) jsou uvedeny rizikové faktory, které jsou výše popsány spolu s návrhem na jejich odstranění.

Tab. 11. Návrh na odstranění rizik (vlastní zpracování)

Rizikový faktor	Návrh opatření
Neefektivní komunikace se zainteresovanými stranami	Pravidelné porady, reporting, koordinace činnosti
Neochota účastníků vzdělávat se	Provést správný výběr zaměstnanců. Zjistit hmotnou a nehmotnou motivaci vybraných zaměstnanců.
Překročení finančních rozpočtů	Spolupráce s vedoucími provozů při vytváření plánu vzdělávacích akcí. Pečlivě zpracovaný rozpočet plánovaných akcí. Případně počítat s rezervou.
Nevhodně zvolená agentura	Výběrové řízení (poptat alespoň 4 agentury). Získat reference. Vhodné ošetření nespokojenosti se vzdělávací agenturou ve smluvních podmínkách.
Vzdělávací program nebude realizován	Zajistit možnost přesunutí vzdělávacího programu. Ošetření ve smluvních podmínkách.
Získané poznatky zaměstnanci nebudou uplatňovat v praxi	Vhodně zvolená vzdělávací akce. Správný výběr zaměstnanců. Hodnocení pracovního výkonu účastníků akce. Výběrové řízení na vzdělávací akce.

Přínosy

Z realizace projektu musí mít společnost výhody, aby byla ochotna investovat finanční prostředky na jeho podporu a čas na jeho realizaci. A také především překonat rizika s tím-

to projektem spojená. I přes existenci potenciálních rizik může realizaci navrhovaného projektu vést zefektivnění systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti.

Skutečné přínosy navrhovaných změn se bohužel v tento okamžik nedají přesně určit, jelikož pro jejich vyčíslení je potřeba většího časového odstavu. Budou pouze naznačeny přínosy, které by navrhované změny v systému vzdělávání zaměstnanců měly přinést. Zlepšení se očekává v následujících oblastech:

- Vzdělání zaměstnanci.
- Zlepšení informovanosti zaměstnanců.
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců se vzdáváním.
- Viditelné rovné příležitosti pro všechny zaměstnance.
- Zlepšení motivace manažerů společnosti.
- Zlepšení mezilidských vztahů.
- Lepší využití zaměstnanců.
- Kvalitněji prováděné práce, tzn. i úsporu finančních prostředků.

7.7 Časový harmonogram

Součástí projektu je i stanovení časového harmonogramu, jelikož každá změna si žádá určitý čas na přípravu i samotnou realizaci. Každý projekt je náročný z hlediska investovaných finančních prostředků, a proto je velmi důležité té, aby vše proběhlo podle plánu.

Časový harmonogram projektu byl sestaven pomocí síťové analýzy, při které byla použita metod CPM (Critical Path Method). Ke grafickému znázornění byl využit program WinQSB.

Tabulka (Tab. 11) se zaměřuje na popis činností s realizací navrhovaného projektu zaměřeného na systém školení a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. Doba trvání jednotlivých činností je uvedena ve dnech.

Tab. 12. Popis činností s dobou jejich trvání (trvání)

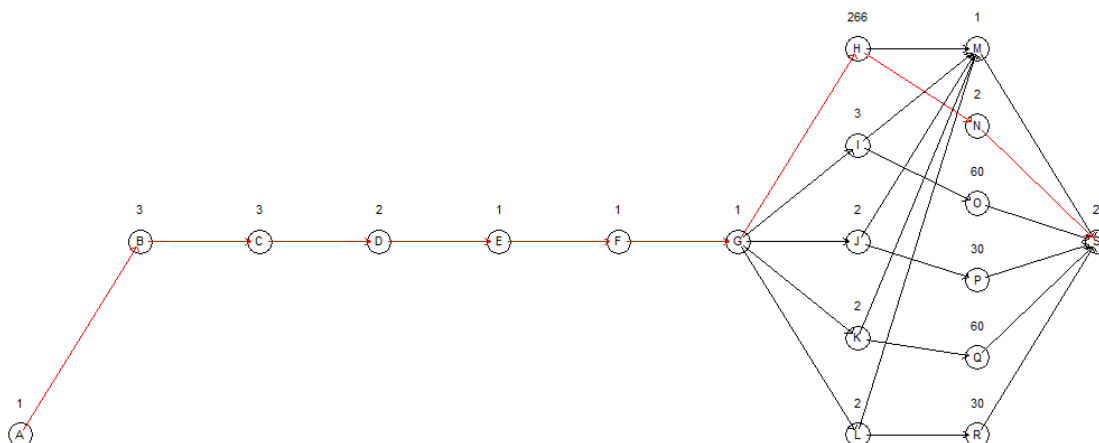
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání	Předcházející činnosti
A	Podnět na zpracování projektu	1	-
B	Analýza potřeb vzdělávání	3	A
C	Plán vzdělávacího programu	3	B
D	Informování zaměstnanců do plánu vzdělávání	2	C
E	Stanovení rozpočtu a financování	1	D
F	Předběžná kalkulace nákladů	1	E
G	Zajištění vzdělávacích agentur, které budou vzdělávací programy realizovat	1	F
H	Realizace jazykového kurzu	365	G
I	Realizace odborného školení	3	G
J	Realizace IT školení	2	G
K	Realizace osobnostního školení	2	G
L	Realizace školení legislativy	2	G
M	Konečná kalkulace nákladů	1	H, I, J, K, L
N	Vyhodnocení jazykového kurzu	2	H
O	Vyhodnocení odborného školení	60	I
P	Vyhodnocení IT školení	30	J
Q	Vyhodnocení osobnostního školení	60	K
R	Vyhodnocení školení legislativy	30	L
S	Vyhodnocení celého projektu	2	M, N, O, P, Q, R

V tabulce (Tab. 13) je uvedeno řešení navrhovaného projektu zaměřeného na systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY pomocí programu WinQSB.

Tab. 13. Řešení navrhovaného projektu pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování)

Network type		Method				
<input checked="" type="radio"/> Immediate predecessor list <input type="radio"/> Start/end node numbers		Single time estimate				
Project Management (PERT/CPM) Results						
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	282					
A	1	0	1	0	1	0
B	3	1	4	1	4	0
C	3	4	7	4	7	0
D	2	7	9	7	9	0
E	1	9	10	9	10	0
F	1	10	11	10	11	0
G	1	11	12	11	12	0
H	266	12	278	12	278	0
I	3	12	15	217	220	205
J	2	12	14	248	250	236
K	2	12	14	218	220	206
L	2	12	14	248	250	236
M	1	278	279	279	280	1
N	2	278	280	278	280	0
O	60	15	75	220	280	205
P	30	14	44	250	280	236
Q	60	14	74	220	280	206
R	30	14	44	250	280	236
S	2	280	282	280	282	0

Na obrázku (Obr. 7) je znázorněn síťový graf sestavený pomocí programu WinQSB.



Interpretace výsledných hodnot

Podle výsledků metody CPM (Critical Path Method) je zřejmé, že nejkratší doba trvání daného projektu je 282 dnů a kritická cesta stejnou dobu. 282 dnů není nikterak málo, je to

dáno jazykovým kurzem angličtiny. Pokud by se jedna z činností, která tvoří kritickou cestu, prodloužila, opozdí se i termín projektu. Je to způsobeno kvůli nulovým časovým rezervám daných činností. Samozřejmě by to vedlo k narušení dalších aktivit, což by bylo podkladem pro diskuze s lektory školení.

- Kritická cesta: A → B → C → D → E → F → G → H → N → S

Pokud budou tyto činnosti ve stanovených termínech započaty a dokončeny, projekt bude splňovat stanovený plán.

- Doba trvání celého projektu: 282 dnů.

ZÁVĚR

Iniciativní, kvalifikovaní a ještě ke všemu zdravě ctižádostiví pracovníci s rozvojovým potenciálem znamenají pro organizaci velkou konkurenční výhodu a zaručený dynamický rozvoj. Jestliže si toho jsou organizace vědomi, stává se vzdělávání a rozvoj pracovníků pro ně prioritou.

Diplomová práce je zaměřena na vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. Úkolem této práce bylo popsat průběh současného systému vzdělávání uvedené společnosti, zajistit a vyhodnotit dotazníkové šetření, provést kvalitativní šetření ve formě rozhovoru a dotazování na jednotlivé skutečnosti v podobě odpovědí na předdefinované otázky. Výsledkem je zjištění nedostatků stávajícího systému vzdělávání. Na základě této analýzy byly navrženy nové varianty řešení.

Společnost má vypracovaný soubor pravidel a jednoduchý vzdělávací program na vzdělávání zaměstnanců. Osobní oddělení zajišťuje interní i externí formy vzdělávacích aktivit. Také posuzuje a srovnává nabídky od externích dodavatelů. Školení jsou všichni pracovníci, ale většina pouze v rámci stanoveného zákonem. Nad tento rámec se vzdělávací aktivity dotýkají pouze zaměstnanců pro potřebu odborného prohlubování znalostí např. změna legislativy, nové daňové předpisy, úprava stavebních a elektrotechnických norem nebo technologií. V tomto případě pracovníci musí žádat nadřízené ke svolení zúčastnit se školení.

Ve shrnutí výsledku kvalitativního a kvantitativního šetření byla zjištěna skutečnost, že zaměstnanci ve společnosti nemají možnost k nahlédnutí do přehledu možných vzdělávacích programů, který by jim do budoucna přinesl znalosti a dovednosti prospěšné k výkonu zaměstnání. Respondenti uvedli, že by se rádi vzdělávali a zdokonalovali. K tomuto počínání je vstřícné i vedení společnosti. Problémem se stává skutečnost, že chybí v systému vzdělávání a školení informační mezičlánek, který by uvedené nedostatky řešil. Návrhem řešení tohoto problému, jak uvádí autor, by byl zaveden elektronický centrální vzdělávací registr, který je umístěný na serveru podnikové sítě. Přístup do podnikového informačního systému mají všichni vedoucí a THP pracovníci. Zde by si měli možnost vybrat školení podle jejich profese, do kterého by se zároveň i touto cestou mohli přihlásit.

Dalším návrhem na vzdělávání zaměstnanců jsou hodnotící rozhovory. Na základě těchto pohovorů může vedoucí pracovník po dohodě s pracovníkem určit směr jeho vzdělávání

dle pracovníkových schopností a zájmu. Jednalo by se o individuální plán vzdělávání. Výběr možnosti vzdělávání by byl z elektronického centrálního registru.

Samozřejmě, že nově vytvořený elektronický centrální vzdělávací registr nemusí obsahovat všechna potřebná školení. K rozšíření nabídky dalšího školení a vzdělávání by přispívali zaměstnanci vlastními návrhy. Pracovník bude takto více zainteresován do vzdělávacího procesu. Na základě předem stanovené maximální výše nákladů si zaměstnanci požádají, zda se takových kurzů a školení mohou účastnit.

Respondenti uvedli, že by se rádi za pomoci kurzů zdokonalili v počítačové gramotnosti, obzvláště starší generace, ve výuce cizích jazyků, v manažerských dovednostech, komunikačních dovednostech. Tyto kurzy budou zaneseny do centrálního registru a žadatelé se budou moci přihlásit buď to k absolvování reálného školení nebo virtuálního ve formě E-learningu.

Vzhledem k charakteru společnosti je velmi obtížné přijít s novým konceptem vzdělávání a rozvoje, který by byl průlomový a převratný. Diplomová práce slouží jako návrh možného budoucího řešení rozvoje v oblasti vzdělávání zaměstnanců společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

ARMSTRONG, Michael – TAYLOR, Stephen. *Armstrong's hand book of human resource management practice*. 14th edition. London: New York, 2017, 738. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 650. ISBN 97-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow: Pearson, 2017, s. 659. ISBN 97-1-292-11956-4.

BUCKLEY, Roger – CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004, 304 s. ISBN 80-251-0358-7.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Technologie vzdělávání dospělých II*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 86 s. ISBN 978-0-244-3581-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslav- BOMMEL, Frank-JUŘIČKA, Ondřej. *Efektivita vzdělávání, jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*, 1.vyd. Ostrava: Key Publishing, 2013, 135 s. ISBN 978-80-7418-197-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 400 s. ISBN 978-80-726-1168-3.

MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU: právo a podnikání, podnikatelské řízení, podpora podnikání v ČR a EU, podnikatelské a podpůrné instituce, podnikání a veřejná správa*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005, 524 s. ISBN 0-2477-0906-6.

MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 324 s. ISBN 978-80-7357-51-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš.vyd. Praha: Grada, 2014, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

PRŮCHA, Jan – VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. 5., aktual. vyd. Praha Portál, 2013. s. 488. ISBN:978-80-262-0456-5.

SVATOŠ, Vladimír – LEBEDA, Petr. *Outdoor training: Pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 200 s. ISBN 80-247-0318-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve formách*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004, 172 s. ISBN 0-240-0405-6.

VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Universita Jana Amose Komenského, 2010, 199 s. ISBN 978-80-86723-98-3.

VODÁK, Josef – KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2.*, aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-351-8.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. s. 164. ISBN 978-80-7357-947-0.

Odborné články

PETRÁK, Jindřich. Vzdělání jako součást personalistiky. *IT Systems*. [online]. 2014, č.3.[cit. 2019-03-02]. Dostupné na WWW: <http://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/vzdelavani-jako-soucast-personalistiky-1.htm>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o.

Výroční zpráva společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. r. 2015 – 2017

Vlastní bakalářská práce. Zavedení GPS technologií do provozu společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o., 2017.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
IT	Informační technologie
PO	Požární ochrana
THP	Technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1. Cyklus systematického vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 68)
- Obr. 2. Koncepce tvorby vzdělávacího programu (Mužík, 2011, s. 282)
- Obr. 3. Prvky procesu realizace vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99)
- Obr. 4. Faktory ovlivňující volbu metod (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 112)
- Obr. 5. Pětistupňový aplikační model (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 140)
- Obr. 6. Pyramidální pojetí celoživotního učení a vzdělávání – aplikace na podmínky ČR (Průcha-Veteška, 2014, s. 61)
- Obr. 7. Síťový graf sestrojený pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování)

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb (Armstrong, 2007, s. 503)

Tab. 2. Nástroje k hodnocení jednotlivých úrovní metod vzdělávání (Evangelu, 2013, s. 123)

Tab. 3. Nástroje k hodnocení jednotlivých úrovní (Dvořáková, 2013, s. 56)

Tab. 4. Průměrný počet zaměstnanců (vlastní zpracování)

Tab. 5. Struktura osobních nákladů (vlastní zpracování)

Tab. 6. Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)

Tab. 7. Struktura zaměstnanců podle pracovních pozic (vlastní zpracování)

Tab. 8. Pracovní pozice (vlastní zpracování)

Tab. 9. Potřebné vzdělávací aktivity pro THP pracovníky (vlastní zpracování)

Tab. 10. Předpokládaná kalkulace nákladů přímo spojených s jednotlivými vzdělávacími programy (vlastní zpracování)

Tab. 11. Návrh na odstranění rizik (vlastní zpracování)

Tab. 12. Popis činností s dobou jejich trvání (vlastní zpracování)

Tab. 13. Řešení navrhovaného projektu pomocí programu WinQSB

SEZNAM GRAFŮ

- Graf. 1. Věková struktura zaměstnanců (vlastní zpracování)
- Graf. 2. Struktura zaměstnanců dle délky pracovního vztahu (vlastní zpracování)
- Graf. 3 pohlaví respondentů (vlastní zpracování)
- Graf. 4 Věk respondentů (vlastní zpracování)
- Graf. 5 Rodinný stav respondentů (vlastní zpracování)
- Graf. 6 Dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)
- Graf. 7 Spokojenost se současným stavem vzdělávání (vlastní zpracování)
- Graf. 8 Efektivnost vzdělávacích programů (vlastní zpracování)
- Graf. 9 Zájem zaměstnanců o absolvování dalšího vzdělávání (vlastní zpracování)
- Graf. 10 Motivace ke vzdělání (vlastní zpracování)
- Graf. 11 Doba vzdělávání (vlastní zpracování)
- Graf. 12 Místo vzdělávání (vlastní zpracování)
- Graf. 13 Požadovaná forma vzdělávání (vlastní zpracování)
- Graf. 14 Požadovaná oblast vzdělávání (vlastní zpracování)
- Graf. 15 Potřebné změny ke zlepšení vzdělávání (vlastní zpracování)
- Graf. 16 Navýšení vzdělání (vlastní zpracování)
- Graf. 17 Rozhovor s nadřízeným o vzdělávání (vlastní zpracování)
- Graf. 18 Prostor ke vzdělávání (vlastní zpracování)

SEZNAM PŘÍLOH

P I Plán školení společnosti

P II Dotazník – vzdělávání a rozvoj zaměstnance

PŘÍLOHA P I: PLÁN ŠKOLENÍ SPOLEČNOSTI

<i>kts</i>	PLÁN ŠKOLENÍ 2018				
Název kurzu	Předpis pro provádění školení	Jméno a příjmení školeného	Školitel	Frekvence	Následné školení
Obsluha motorových pil, křovinořezů a travních sekaček	dle nař. vlády č. 339 /2017 Sb.	Dle seznamu.	SLOP, s.r.o., p. Líva	1x za rok před zkušební komisí	22. 3. 2018 Plán 3/2019
Strojník stavebních strojů	Nařízení vlády 591/2006 Sb. Vyhł. MSy 77/65 Sb.	Dle seznamu	Ing. Chmelař	1x za 2 roky přezkoušení	24. 2. 2017 Plán 2/2019
Svářeči plamenem a obloukové svařování	CSN 050601, CSN 050610, CSN 0506030	Dle seznamu	Svářečská škola SS-COPT Kroměříž	1x za 2 roky přezkoušení	12. 4. 2017 Plán 4/2019
Odborná způsobilost pro nakládání s přípravky na ochranu rostlin	§ 86 odst. 1 zákona č. 326/2004 Sb.	Dle seznamu	Ing. Dagmar Obdržálková Česká společnost rostlinno lékařská	1 x za 5 let	15. 3. 2016 Plán 3/2021
Obsluha tlakových nádob	vyhl. CUBP č. 18 a dle CSN 690010 a 690012	Dle seznamu	Ing. Havlíček	1x za 3 roky	11. 11. 2015 Plán 11/2018
Jeřábník, vazač	CSN EN 12 999, CSN ISO 12 480-1	Dle seznamu	Jiří Sláma	1 x za rok	28. 11. 2016 11/2017
Hrobníci	Nařízení vlády 222/2010 Sb.	Dle seznamu	Jan Hrdlička, Brno	1 x za 5 let	9/2014 Plán 9/2019
Elektro - přezkoušení	vyhl. č. 50/1978Sb. § 6.	Dle seznamu	ELVA	přezkoušení 1x za 3 roky	20. 2. 2017 Látal 18. 11. 2015 Plán 2020
Obsluha zdvihacích zařízení	EN 1493, CSN ISO 12 480-1	Dle seznamu	p. Sláma	1x za 3 roky	5. 11. 2015 Plán 11/2018
Obsluha pracovních plošin	vyhl. č. 19/1979 Sb., č. 378/2001 a CSN ISO 18893, CSN EN 280	Dle seznamu	Jiří Horák	1x za rok	18. 1. 2018 Plán 1/2019
Bezpečnost práce a PO	Bezpečnostní a požární předpisy	Dle seznamu	p. Líva	1x za rok	10/2018
Odborná způsobilost Profesionálních řidičů	Zákon č. 247/2000 Sb., (133/2011 novel. zák.)	Dle seznamu	Ing. Sebek	1x za rok	24. – 28. 6. 2017 Plán 6/2018
Odborná způsobilost řidičů referentů	Zákon č. 262/2006 Sb.	Dle seznamu	Ing. Sebek	1 x za rok	22. 11. 2017 Plán 11/2018
Systém kvality a EMS, Havarijní řád, chemické látky	CSN EN ISO 9001, 14001 zákon 258/2000 Sb., vyhl. 450/2005 Sb.	Dle seznamu	Ing. Zdralek, Lehkoživová Jana	1x za rok	2018
Systém kvality a EMS, Havarijní řád	CSN EN ISO 9001, 14001 zákon 258/2000 Sb., vyhl. 450/2005 Sb.	Dle seznamu	Vedoucí úseků	1x za rok	2018
První pomoc	Zákon č. 262/2006 Sb. a zákon 373/2011 Sb.		CCK Kroměříž	1x za 5 let	Únor 2018 Plán 2023

Zpracoval: Mgr. Hana Mrhalová
Schválil: Mgr. Petr Sedláček
Aktualizace: personální útvar

Dne: 28. 1. 2018
Dne: 28. 1. 2018
Dne: průběžně

PŘÍLOHA P II. DOTAZNÍK – VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCE

Dobrý den,

Jmenuji se Marian Vítek a studuji na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Tímto Vás chci požádat o pomoc při vypracování diplomové práce na téma Projekt systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. Jedná se o vyplnění dotazníku. Předem Vám děkuji za Váš čas.

1) Pohlaví respondentů

- Muž
- Žena

2) Věk respondentů

- 20-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- Nad 60 let

3) Rodinný stav

- Svobodný/á
- Ženatý / vdaná
- Rozvedený / á
- Vdovec / vdova
- Neuvedeno

4) Dosažené vzdělání

- Vyučen s maturitou
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské
- Neuvedeno

5) Pracovní pozice

- Vedoucí provozu
- Sekretariát
- Finanční účetní
- Mzdová účetní
- Technik
- Ekonom

6) Jste spokojen / á se současným stavem vzdělávání ve společnosti?

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Nespokojen
- Velmi nespokojen
- Nemohu posoudit

- 7) Měly pro Vás absolvované programy nějaký efekt?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 8) Máte zájem absolvovat další vzdělávací program?
- Ano
 - ne
- 9) Jaká je motivace pro další vzdělávání?
- Prohloubení znalostí
 - Pro kariérní růst
 - Jiné
- 10) Jaká je pro Vás nejvhodnější doba vzdělávání?
- V pracovní době
 - Mimopracovní dobu
 - Samostudium
 - Nezáleží
- 11) Kde by se vzdělávání mělo konat?
- Na pracovišti
 - Mimo pracoviště
 - Nezáleží
- 12) Jakou formu vzdělávání byste si vybral/a?
- Školící akce, instruktáže
 - E – learning
 - Akreditované kurzy
- 13) Jaká oblast vzdělávání Vám v organizaci schází?
- Odborné zaměření na praxi
 - Zaměření na počítačovou gramotnost
 - Psychologie řízení
 - Anglický jazyk
 - Jiné
- 14) Jaké změny podle Vás jsou zapotřebí ke zlepšení vzdělávání?
- Využití koordinátora
 - Možnost stanovit vlastní zadání
 - Větší četnost
 - Jiné
- 15) Došlo k navýšení úrovně Vašeho vzdělání během působení v této společnosti?
- Ano
 - Ne
- 16) Mluvíte s nadřízeným o rozvoji a vzdělávání?
- Ano
 - Ne

17) Máte dostatečný prostor k rozvoji a vzdělávání?

- Ano
- Ne

18) Vyhovuje Vám spíše interní nebo externí lektor?