

# **Problematika hledání zdrojů k financování vzdělávání ve společnosti XY**

Adriana Škrabolová

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adriana Škrabolová**  
Osobní číslo: **M110303**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Problematika hledání zdrojů k financování  
vzdělávání ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Prostudujte a zpracujte teoretické poznatky z personální oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY
- Provedte analýzu nákladů na různé typy vzdělávání ve společnosti XY.
- Na základě provedeného dotazníkového šetření zjistěte potřeby zaměstnanců na jejich budoucí vzdělávání a rozvoj.
- Doporučte možnosti financování budoucích potřeb zaměstnanců.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.**

**DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.**

**HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.**

**KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.**


**ULRICH, David a Wayne BROCKBANK. The HR value proposition. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c2005, xii, 316 p. ISBN 1-59139-707-3.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Vrátníková**  
Externí


Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 11. dubna 2014

  
Mgr. Pavél Hýl  
zast. děkanka



  
Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.  
zast. ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou 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<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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, § 60 Školní dílo:

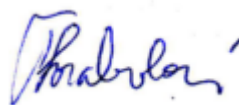
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 24.4.2014 .....

.....  .....

---

<sup>4</sup> 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá řešením problematiky hledání financí na vzdělávání ve společnosti XY. Bakalářská práce se dělí na dvě části teoretickou, která je zaměřena na teoretické poznatky z oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na různé metody, hodnocení, ale i náklady vzdělávání. Dále jsou také přiblíženy různé možnosti financování.

A praktickou část, která je specifická systémem vzdělávání ve společnosti a analýzou nákladů na potřeby vzdělávání během let 2011-2014. Následně je proveden výzkum, který je realizován dotazníkovým šetřením a navazujícím vyhodnocením tohoto výzkumu. V této části také na základě výzkumu a analýze nákladů jsou navrženy vhodné možnosti financování a možné změny.

Klíčová slova: Personalistika, vzdělávání zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, metody vzdělávání, finanční zdroje, zákonná školení, náklady na vzdělávání.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the problem of finding financial resources for funding the training in company XY. The thesis is divided into two parts. The theoretical part is focused on the theoretical knowledge of the development and training of employees focusing on various methods of training, evaluation of training and also the costs for training. A various options of funding are also described there.

The practical part is specific of the company training system and cost analysis for training needs during 2011-2014. Afterwards, the research is conducted by questionnaire and followed by evaluation. In this part are also proposed suitable financing options and possible changes in terms of research and analysis of the costs.

Keywords: Human resources, training for employee, staff development, methods of training, financial resources, legal training, costs for training.

Děkuji Ing. Kateřině Vrátníkové, vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení, konzultace, podnětné připomínky, cenné rady a čas věnovaný této práci.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ ČINNOST</b> .....	<b>13</b>
1.1 POJETÍ A POSTAVENÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE V SYSTÉMU PERSONÁLNÍ PRÁCE .....	13
<b>2 SPECIFIKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>15</b>
2.1 FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ PRACOVNÍKA ORGANIZACE .....	15
2.2 METODY VZDĚLÁNÍ, ROZVOJE A VÝCVIKU .....	16
2.2.1 Metody používané na pracovišti („on the job training“) .....	17
2.2.2 Metody používané mimo pracoviště („off the job training“) .....	19
2.2.3 E-learningové kurzy .....	21
2.3 VLIVY A TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ.....	24
2.4 POVINNÁ ŠKOLENÍ ZE ZÁKONA .....	25
2.4.1 Školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.....	26
2.4.2 Školení požární ochrany .....	26
2.4.3 Školení řidičů referentských vozidel.....	27
2.4.4 Další školení plynoucí organizaci dle předmětu podnikání.....	27
2.5 DŮVODY PRO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	28
2.5.1 Potřeby organizace .....	28
2.5.2 Individuální potřeby zaměstnance.....	30
2.6 JAK HODNOTIT VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....	31
2.7 NÁKLADY NA VZDĚLÁVÁNÍ A PŘÍNOSY VZDĚLÁVÁNÍ.....	32
2.8 SHRUTÍ NĚKOLIKA POSTŘEHŮ K SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI.....	34
<b>3 FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>36</b>
3.1 INTERNÍ ZDROJE.....	36
3.2 EXTERNÍ ZDROJE.....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>4 SEZNÁMENÍ SE SPOLEČNOSTÍ XY</b> .....	<b>40</b>
4.1 PROFIL SPOLEČNOSTI .....	40
4.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	40
4.3 VÝROBNÍ ZAŘÍZENÍ A TECHNOLOGIE.....	41
4.4 CERTIFIKACE A OCENĚNÍ.....	41
4.5 ZAMĚSTNANCI A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	42
4.6 ENVIRONMENTÁLNÍ POLITIKA .....	43
4.7 PERSONÁLNÍ ÚSEK A JEHO PRÁCE .....	44
<b>5 VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI XY</b> .....	<b>45</b>
5.1 ZÁKONNÁ ŠKOLENÍ.....	45
5.2 VSTUPNÍ ŠKOLENÍ .....	47
5.3 ŠKOLENÍ NAD RÁMEC ZÁKONA .....	47
5.4 IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ.....	48
5.5 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	49



5.6	ANALÝZA NÁKLADŮ NA VZDĚLÁVÁNÍ .....	49
5.6.1	Náklady na vstupní školení a zaškolení zaměstnanců.....	50
5.6.2	Náklady za rok 2011 .....	53
5.6.3	Náklady na rok 2012 .....	54
5.6.4	Náklady na rok 2013 .....	55
5.6.5	Dosavadní náklady na rok 2014.....	57
5.7	FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	58
<b>6</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>59</b>
6.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	59
6.2	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....	69
<b>7</b>	<b>DOPORUČENÍ .....</b>	<b>72</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>83</b>

## ÚVOD

V dnešní době je běžné, že vzdělávání provází každého člověka celý život. Je na to kladen stále větší důraz a důvodů pro vzdělávání je více.

Celosvětové zaměření různých společností na vzdělávání svých zaměstnanců je realizováno hlavně kvůli vyšší efektivitě, konkurenceschopnosti a kvalitě zboží. Vyšší pozornost na vzdělávání by měla být kladena také lidmi, jelikož při žádosti o pracovní místo je to posuzováno asi nejvíce. Ve vzdělávání jsou zahrnuty nejen tituly a certifikace, ale také neustálý rozvoj zkušeností, schopností a dovedností člověka. Při dnešním rychlém vývoji různých technologií a systémů, rozmanitým změnám na trhu a měnícím se životním podmínkám je vzdělávání opravdu nezbytné.

Jistou bariérou pro podporování vzdělávání mohou být finance, a proto bylo vybráno téma pro bakalářskou práci z oblasti problematiky financování vzdělávání. O tom, že je vzdělávání důležité pro každého člověka se lze dočíst ve všech publikacích. Z čeho je možno tuto potřebu financovat může být ale problém. Hlavním cílem této práce je najít a doporučit nějaký zdroj pro financování vzdělávání.

Bakalářská práce se člení na dvě části. A to na část teoretickou, ve které je postupně rozebrána problematika vzdělávání zaměstnanců z teoretického pohledu a část praktickou, která je specifická analýzou nákladů a dotazníkovým šetřením.

Teoretická část této práce je tedy zaměřena na různá specifika této problematiky, kterými jsou například různé metody vzdělávání, vlivy a trendy, důvody pro vzdělávání zaměstnanců a příklad možného hodnocení vzdělávání. Dále je přiblížena skladba nákladů na vzdělávání a také jsou rozebrány možnosti financování. Dalším důvodem pro vzdělávání zaměstnanců jsou také zákonné předpisy a legislativa, proto je v této části věnována pozornost také těmto zákonným povinnostem. Tato část je navíc doplněna o zajímavé údaje ve vzdělávání zaměstnanců České republiky.

V praktické části této práce je popsána společnost XY. Poté je provedeno dotazníkové šetření, které je zaměřené na THP zaměstnance. Zjištěním tohoto výzkumu je vyhodnocení zájmu zaměstnanců společnosti na budoucí vzdělávání, jejich pohledu na současné vzdělávání, ale také je zhodnocena celková problematika vzdělávání ve společnosti. Další částí práce je analýza nákladů společnosti na vzdělávání a také na náklady realizace vstupních školení pro nové zaměstnance, nebo brigádníky. Tato analýza je provedena

na základě interních dokumentů, kde jsou rozebrány jednotlivé roky 2011, 2012, 2013 a také dočasné a plánované náklady roku 2014.

V závěru této práce na základě zjištěných údajů z dotazníkového šetření a také z analýzy nákladů jsou navržena určitá doporučení pro společnost XY.

## **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PERSONÁLNÍ ČINNOST

Personální činnost je vykonávána personálním útvarem a slouží k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Personální útvar je často vnímán jako subjekt, který zajišťuje požadavky a potřeby zaměstnanců. Jedná se zejména o činnosti, které se zaměřují na člověka v pracovním procesu v oblastech:

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběru a adaptace zaměstnanců,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy,
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování zaměstnanců,
- personální informační systém. (Dvořáková a kol., 2012, s. 20-21)

### 1.1 Pojetí a postavení vzdělávání a rozvoje v systému personální práce

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti pořád prohlubovat a rozšiřovat.“ (Koubek, 2002, s. 237)

V minulosti si člověk po celou dobu své ekonomické činnosti vystačil v podstatě pouze s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v dnešní době považuje za celoživotní proces a hraje stále větší roli organizace v pořádání různých vzdělávacích aktivit. (Koubek, 2002, s. 237)

Základem úspěchu jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost zaměstnanců na změny. Důležitou roli také hraje akceptování a podporování těchto změn. Proto se v dnešní

době péče o rozvíjení pracovních schopností zaměstnance stává jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce. (Koubek, 2002, s. 237)

V dnešní době je třeba zajistit, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností byla neustále v určitém předstihu s rozvojem techniky. Soudobý charakter práce v organizacích a nejnovější metody řízení vyžadují odborně připravené pracovníky, kteří budou schopni si osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti. (Koubek, 2002, s. 237).

Důležitými důvody pro vzdělávání a rozvoj může být například častěji se měnící technika a technologie v organizaci, proměnlivost lidských potřeb a tím i proměnlivost trhu zboží a služeb. Častější jsou také organizační změny a lidé je tedy musejí zvládat. Klade se i větší důraz na kvalitu výrobků a služeb. Dalšími nutnostmi pro společnosti jsou snižování nákladů a lepší využívání technických zařízení a ještě například změny v organizaci práce, povaze práce i způsobech řízení. (Koubek, 2002, s. 237-238)

Pokud tedy chce být organizace úspěšná a konkurenceschopná musí se věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků. Péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků. (Koubek, 2002, s. 237-238)

Hlavním cílem vzdělávání v organizaci je zajistit kvalifikované, vzdělané a schopné zaměstnance potřebné k uspokojování současných a budoucích potřeb organizace. Aby bylo dosaženo tohoto cíle, je nutné zabezpečit připravenost a flexibilitu zaměstnanců se vzdělávat. (Armstrong, 2007, s. 461)

## 2 SPECIFIKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

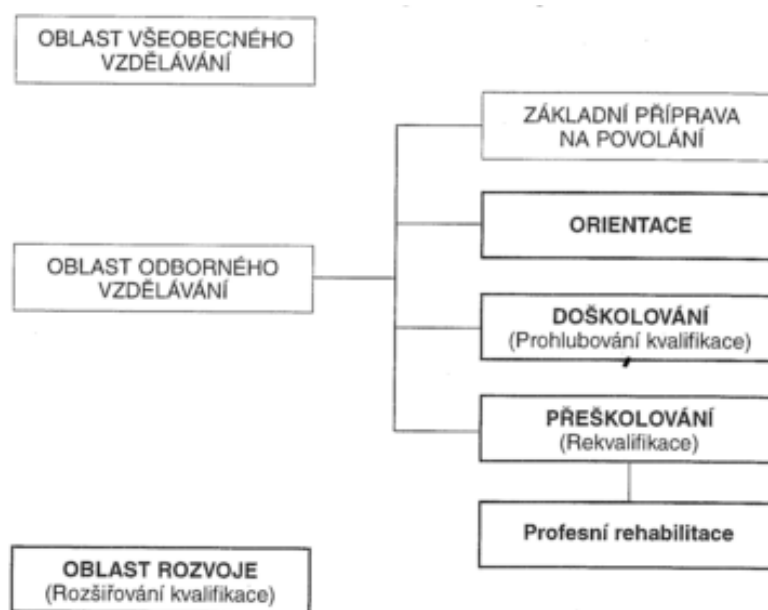
Na rozdíl od vzdělávání dospívajících, kteří se zaměřují na fakty a osvojení si informací, je vzdělávání dospělých zaměřeno na aplikování těchto informací do praxe. Dospělí už mají vyvinut určitý základ díky svým zkušenostem, a proto je zajímavá ve vzdělávání, jak jim nové poznatky pomohou dosáhnout toho, co chtějí, spíše než aby jen hromadili znalosti. (Ulrich, 2005, s. 243)

### 2.1 Formování pracovních schopností pracovníka organizace

S formováním pracovních schopností zaměstnance organizace souvisí aktivita, která je spojena s prací vykonávanou pracovníkem či organizací v níž práci vykonává. Jde tedy o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci její personální činnosti. Je potřeba pojem „formování pracovních schopností pracovníka organizace“, rozlišovat s pojmem „formování pracovních schopností člověka“. Ve druhém pojmu jde totiž o formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu. Jedná se o formování v průběhu celého života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje. (Koubek, 2002, s. 239-240)

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

- a) oblast všeobecného vzdělávání – Všeobecné vzdělávání obsahuje především základní a všeobecné informace, které umožňují člověku žít ve společnosti, a dále rozvíjet své dosavadní schopnosti, vlastnosti a dovednosti. (Koubek, 2002, s. 239)
- b) oblast odborného vzdělávání – Tato oblast je orientovaná především na zaměstnání a zahrnuje základní přípravu na povolání. Obsahuje také doškolování neboli prohlubování kvalifikace, přeškolování čili rekvalifikace a do této oblasti se také zahrnuje orientace pracovníků. Orientace znamená určité úsilí o efektivnější adaptaci nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv i samotnou pracovní náplň a to zprostředkováním všech potřebných informací. (Koubek, 2002, s. 239)
- c) oblast rozvoje – Znamená rozšiřování kvalifikace. Je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, ne jenom nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Rozvoj je více orientovaný na kariéru pracovníka než na momentálně vykonávanou práci. (Koubek, 2002, s. 239)



Zdroj: Koubek, 2002, s. 240

*Obr. 1 Systém formování pracovních schopností člověka*

Vysvětlení určitých pojmů:

- Doškolení – Je pokračování v odborném vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Doškolení je také považováno za důležitý nástroj pro zvyšování pracovního výkonu, konkurenceschopnosti a prosperity celé organizace. (Koubek, 2002, 241)
- Přesholení – Je takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, které je odlišné od dosavadních. Mnoho rekvalifikačních procesů v dnešní době iniciují státní nebo regionální instituce. (Koubek, 2002, 241)
- Profesní rehabilitace – V tomto případě jde také o zvláštní rekvalifikaci. Zde se směřuje k opětovnému pracovnímu zařazení osob, kterým jejich současný zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání. (Koubek, 2002, 241)

## 2.2 Metody vzdělání, rozvoje a výcviku

Pro výběr vhodné vzdělávací metody by mělo napomoc zjištění cílů vzdělávání a konkrétních individuálních potřeb určitých osob. Nemělo by se očekávat, že postačí pouze jediná metoda. Efektivnější pravděpodobně bude kombinace metod. Vzdělávání je



aktivní nikoliv pasivní proces. Vzdělávání vyžaduje čas, aby bylo možné osvojit si, vyzkoušet a akceptovat nové poznatky. (Armstrong, 2007, s. 463-464)

Existují různé úrovně vzdělávání, které vyžadují různé metody a různý čas. Na základní úrovni vyžaduje vzdělávání přímé fyzické reakce, učení se z paměti a vytváření základní podmíněných reflexů. Vyšší úroveň vzdělávání zahrnuje přizpůsobování existujících znalostí nebo dovedností novým úkolům nebo novému prostředí. Na dalších úrovních se vzdělávání stává složitým procesem, který je typický složitými postupy a činnostmi. (Armstrong, 2007, s. 464)

Možnosti plnění vzdělávacích cílů a tedy i volba metod, forem a nástrojů vzdělávání ovlivňuje především:

- odborné zaměření obsahu vzdělávání a rozvoje (např. měkké dovednosti, jazykové dovednosti, odborné dovednosti),
- zavedený systém vzdělávání a rozvoje v podniku,
- objem alokovaného rozpočtu na vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- typ pracovníků, kteří jsou účastníky vzdělávacích akcí,
- zavedené tradice v podniku, kultura učení se v organizaci apod. (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 38)

Jak už bylo řečeno, v praxi se nacházejí různé druhy metod vzdělávání a jedním z kritérií pro jejich členění může být místo realizace vzdělávacích aktivit. To mimo jiné ovlivňuje nejen organizační nároky na realizaci aktivit, ale má to také vliv na metodiku samotné akce. (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 38-39)

Z tohoto východiska je možné vzdělávací metody členit:

### **2.2.1 Metody používané na pracovišti („on the job training“)**

Mezi tyto metody můžeme zahrnout například:

- Instruktaž při výkonu práce – Jedná se o nejčastěji používanou a nejjednodušší metodu zácviku např. nového pracovníka. Při této metodě je potřeba zkušeného pracovníka, který předvede pracovní postup a vzdělávaného pracovníka, který si pozorováním a napodobováním osvojí určitý pracovní postup. (Koubek, 2002, s. 252-253)

- Koučink - Koučink je intenzivní vedení vzdělávaného pracovníka externím vzdělavatelem za účelem zvýšení pracovního výkonu a to formou společných analýz výstupů a přístupů k práci, hodnocení jejich dopadů a dalších společných návrhů a opatření ke zlepšení výkonnosti. Koučink probíhá formou individuálních setkání. (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 39)
- Mentoring – Mentoring je proces, který potřebuje speciálně školené a vybrané jedince, kteří povedou pracovníka a budou mu poskytovat pragmatické rady a soustavnou podporu, čímž budou napomáhat při vzdělávání a rozvoji pracovníka. Jde o vzdělávání při výkonu práce, které je samozřejmě tím nejlepším způsobem při osvojování si konkrétních dovedností a znalostí. (Armstrong, 2007, s. 467-468)
- Counselling – Tato metoda je typická vzájemným konzultováním a vzájemným ovlivňováním, které překonává jednosměrnost vztahu podřízeného a nadřízeného. (Koubek, 2002, s. 252-253)
- Asistování – Se zaměřuje na pomáhání při plnění úkolů a to způsobem, že vzdělávaný pracovník asistuje při práci zkušenému pracovníkovi. Postupem času se podílí stále větší mírou a samostatněji na práci do doby až získá takové znalosti a dovednosti, kdy je schopen práci vykonat samostatně. (Koubek, 2002, s. 252-253)
- Pověření úkolem – V této metodě jde o to, že vzdělávaný pracovník dostane určitý úkol od nadřízeného pracovníka. Pracovník, který vykonává nějaký úkol, má k dispozici všechny potřebné informace a podmínky a je kontrolován odborným pracovníkem. (Koubek, 2002, s. 252-253)
- Pracovní porady – Během této metody se pracovníci postupně seznamují s problémy a fakty týkající se celé organizace. (Koubek, 2002, s. 253)
- Rotace pracovníka mezi pracovišti – Jedná se o metodu, při níž je vzdělávaný pracovník vždy postupně na určitou dobu pověřován určitými pracovními úkoly na různých pracovištích v organizaci. (Koubek, 2002, s. 252-253)

Vzdělávání na pracovišti při vykonávání práce má následující výhody:

- je levné,
- je většinou individuální a jeho průběh může být přizpůsoben specifickým potřebám vzdělávaného pracovníka,

- přináší především praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti, které si názorně a snadněji osvojí,
- učí se v konkrétních podmínkách firmy a učí se pracovat s konkrétní technikou a používat firemní postupy. (Koubek, 2011, s. 152)

Na druhé straně má i nevýhody:

- ve firmách nejsou vždy vhodné a schopní školitelé,
- není zde vždy klidné a nerušené prostředí pro vzdělávání,
- je obtížné najít dostatek času pro vzdělávání, tak aby to nenarušilo chod podniku. (Koubek, 2011, s. 152)

### 2.2.2 Metody používané mimo pracoviště („off the job training“)

- Přednáška – Tato metoda je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. (Koubek, 2002, s. 254)
- Demonstrování – Typické pro tuto metodu je používání audiovizuální techniky, počítačů, тренаžerů, předvádění pracovních postupů, či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení. Znalosti a dovednosti jsou prezentovány názorným způsobem. (Koubek, 2002, s. 255)
- Případové studie – Účastníci této vzdělávací metody studují, snaží se diagnostikovat a navrhnout řešení skutečného nebo smyšleného organizačního problému. (Koubek, 2002, s. 255)
- Workshop – Jedná se o variantu případové studie s tím rozdílem, že se řeší praktické problémy v tomto případě týmově a z komplexnějšího hlediska. (Koubek, 2002, s. 255)
- Brainstorming – Další variantou případových studií je brainstorming, ve které je skupina účastníků vzdělávání vyzvána, aby každý ze zúčastněných navrhl způsob řešení určitého problému. Po předložených návrzích je uspořádána diskuze, ve které se hledá optimální návrh řešení. (Koubek, 2002, s. 255)
- Simulace – Metoda simulování je ještě více zaměřena na praxi. Účastníci vzdělávání dostanou podrobný scénář a jsou požádáni, aby za určitou dobu vyřešili určité problémové situace. (Koubek, 2002, s. 256)

- Assessment centre – Moderní a vysoce hodnocená metoda spočívá v tom, že účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší každodenní náplň práce manažera. Tyto úkoly jsou generovány počítačem a také jim bývají vyhodnocovány. (Koubek, 2002, s. 256)
- „Outdoor training“ – V této metodě jde o hru či akci spojenou se sportovními výkony, které se uplatňují především pro rozvoj manažerských dovedností. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž většinou se vedení ujímá jeden účastník. (Koubek, 2002, s. 256)
- Vzdělávání pomocí počítačů – Pro tuto metodu je potřeba použití počítačů, které umožňují simulovat pracovní situaci. Učení je usnadněno pomocí schémat, grafů, obrázků a poskytují velké množství informací. Je možné uskutečnit různá cvičení a také při nich zjistit průběžné hodnocení. (Koubek, 2002, s. 257)

Mezi další metody vzdělávání a rozvoje pracovníků realizovaných mimo pracoviště pracovníka je možné zařadit také:

- účast na odborných konferencích,
- účast na veletrzích,
- pracovní stáže v partnerských podnicích,
- členství v expertních spolcích apod. (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 39)

Vzdělávání mimo pracoviště má výhody v tom, že:

- kurzy bývají obvykle vedeny zkušenými odborníky,
- účastníci získají nejnovější informace, znalosti a dovednosti
- pracovníci jsou seznámeni s nejmodernějšími stroji a zařízeními,
- účastníci mají možnost vyměnit si zkušenosti s ostatními účastníky,
- může přinést do firmy nové přístupy a myšlenky. (Koubek, 2011, s. 153)

Na druhou stranu má i nevýhody:

- bývá dost drahé
- bývá spíše zaměřená na teoretické poznatky,
- nové informace jsou někdy obtížně aplikovatelné ve firmě,

- kurzy, které jsou nabízeny, nemusí vždy a v plné míře vyhovovat potřebám firmy. (Koubek, 2011, s. 154)

### 2.2.3 E-learningové kurzy

Následně je rozebrána metoda vzdělávání, která může být realizována na pracovišti i mimo pracoviště. Jedná se o e-learningové kurzy.

V souvislosti s rozvojem informačních technologií hraje e-learning významnou úlohu ve vzdělávání pracovníků. E-learning je možné chápat jako takový vzdělávací proces, který ke své realizaci vyžaduje využití informačních technologií. (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 40)

Na systémy a procesy rozvoje lidských zdrojů podniků jsou s rozvojem různých systémů řízení podniků, vlastností jednotlivých trhů a celého hospodářského světa kladeny stále nové a vyšší nároky, mezi které je možné řadit:

- vyšší úroveň flexibility a schopnosti adaptability pracovníků na nové pracovní podmínky (např. legislativa), nástroje (např.: technika a technologie) a rozmanité situace,
- vyšší míra pravomocí a odpovědností pracovníků daná mimo jiné také zplošťováním organizačních struktur podniků a redukcí počtu pracovníků,
- schopností pracovníků pracovat v nadnárodních týmech a podmínkách,
- posilování schopností pracovníků samostatně a systémově myslet atd. (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s 40)

Informační technologie mohou nabídnout pro vzdělávání rozvoje pracovníků řadu nástrojů a příležitostí. Mezi dnes běžně používané e-learningové nástroje je možné zařadit:

- Tutorované on-line kurzy – Tento typ je jedním z nejběžněji používaných nástrojů e-learningu. On-line kurzy plní roli distributora vzdělávacího obsahu a zároveň roli řídicího prostředí kurzu. Poskytovatelé nabízejí strukturované studijní články zpracované multimediální formou. Poskytují ale také další typy studijních aktivit, kterými jsou například úkoly, cvičení, testy, auto-testy, ankety apod. Tyto kurzy jsou vedeny tzv. tutorem, což je osoba, která mimo jiné plní roli vedoucího kurzu, zadává a hodnotí studující úkoly a testy, řídí diskuse v rámci kurzu, konzultuje

případné problémy a vyhodnocuje úspěšnosti absolvování jednotlivých účastníků kurzu apod. (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 41)

Možnou novinkou na trhu je zařazení do tohoto typu kurzů i kurzy zaměřené na soft skills. Jedná se o kurzy prezentačních dovedností, komunikace, neverbální komunikace a time managementu. Tento nápad měl řadu odpůrců, ale v dnešní době ho můžeme najít mezi širokými nabídkami e-learningových kurzů. Hlavním důvodem pro vytvoření e-learningu zaměřeného na soft skills bylo, že firmy si nemohou dovolit dlouhodobější kurzy pro zajištění dlouhodobé efektivity. A také chtěli reagovat na to, že se lidé většinou věnují zjištěné problematice z kurzů pouze krátkodobě a dlouhodobou efektivitu to nepřináší. Proto je trochu odlišným způsobem veden kurz na soft skills, který je dlouhodobějšího charakteru. Během této doby tento kurz nabízí účastníkům různá grafická zpracování, videa, dotazníky a také úkoly, které jsou automaticky odesílány tutorovi. Tutor aktivně dohlíží na průběh celého kurzu. (Vostrovská a Ondrušková, 2012, 64-66)

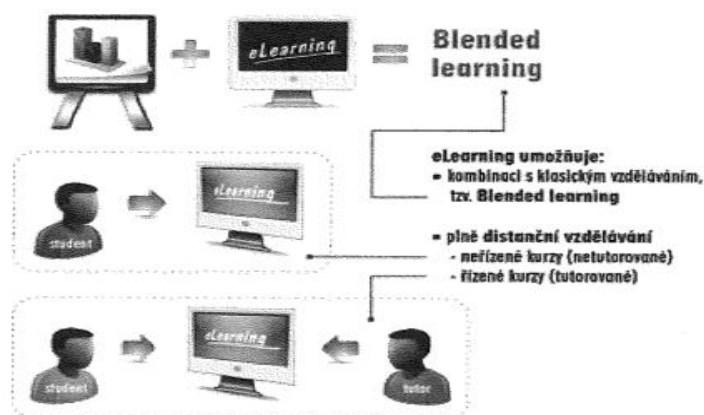
- Netutorované on-line kurzy – Dalším typem je obdoba tutorovaných on-line kurzů a to s tím rozdílem, že se během jejich realizace nevyskytuje v kurzu tutor. Účastníci mají přístup k různým multimediálním studijním aktivitám, plní různá cvičení i autotesty, mohou diskutovat mezi sebou, nemají však možnost vedení vyučujícím. (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 41)
- Off-line multimediální učebnice – Jsou jednoduché vzdělávací aplikace, které nabízejí svým uživatelům strukturované studijní materiály zpracované částečně v multimediální podobě. (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 41)
- Multimediální stimulatory – Tento nástroj představuje vyspělé vzdělávací aplikace umožňující modelování a simulaci různých řízených systémů reálného světa. Příkladem multimediálních simulátorů používaných v rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků mohou být například softwarově zpracované manažerské hry simulující chování různých částí podniku a jeho okolí nebo simulátory různých strojů a zařízení. (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s 41-42)

E-learning se poskytuje pomocí webových stránek a intranetu, někdy se používají i CD-ROMy. Lze jej poskytovat i v podobě online koučování a diskusních fór. (Armstrong, 2007, s. 483)

Cílem je zabezpečit vzdělávání „právě včas, právě dostatečné a právě pro vás“. E-learning umožňuje, aby ke vzdělávání došlo tehdy, kdy je to nejvíce potřebné a nejvhodnější. Je to vzdělávání, které se soustřeďuje na vzdělávající se osobu v tom smyslu, že může být „šito na míru“, aby vyhovovalo potřebám vzdělávání daného jedince. (Armstrong, 2007, s. 481)

E-learning má spoustu výhod i nevýhod. Mezi hlavní výhody této metody vzdělávání se řadí flexibilita. To znamená, že kurzy mohou vznikat přesně podle potřeb zákazníka. Dalšími výhodami jsou dostupnost informací, individuální přístup k uživateli, menší náklady na vzdělávání, snadná administrace, aktuálnost informací a větší možnost testování znalostí. Naopak nevýhody zahrnují například závislost na technologiích, nevhodnost pro určité typy kurzů, jelikož u nějakých typů kurzů je potřeba praktického přístupu, spolupráce, komunikace apod. Nevýhodou může být také nevhodnost pro určité typy studentů ve smyslu, že například starší lidé odmítají tento způsob vzdělávání, nebo nejsou schopni naučit se ovládat nové technologie. Dále pak vysoké počáteční náklady, nízká úroveň kvality, špatné řešení interaktivity a například dobrovolnost kurzu. (Barešová, 2012, s. 39-48) Tento argument je v rozporu s výhodou časové flexibility, protože studenti tento kurz mohou absolvovat v čase, který si sami určí a je jen otázkou jestli si ten čas naleznou. Autorka Egerová (2012, 54-55) uvádí mezi další výhody například opakovatelnost kurzu, neomezenost počtu účastníků, dostupnost vzdělávacích obsahů a snadnější organizaci.

Všechno má své výhody a nevýhody, ale možným řešením by mohla být kombinace e-learningu a standartní výuky. V tom případě, tedy mluvíme o blended learningu. Blended learning se nejčastěji překládá jako „smíšené vzdělávání“ a představuje aktivní podporu studia. Tento typ vzdělávání vznikl krytím určitých nedostatků e-learningu. Například v případě, že e-learning je nevhodný pro nějaké kurzy, tak většinou blended learning tuto situaci řeší. (Barešová, 2012, s. 56)



Zdroj: Barešová, 2012, s. 56

Obr. 2 Blended learning

### 2.3 Vlivy a trendy ve vzdělávání

V posledních letech je největší snaha o to, aby rozvoj a vzdělávání zaměstnanců prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti. Sílicí tlak na zvýšení výkonnosti se promítá do všech trendů.

Za hlavní trendy můžeme považovat:

- Od „kusovek“ k celostnímu přístupu

„Tento vývoj můžeme charakterizovat jako cestu od vzdělávání k učení se. Je to cesta od izolovaných aktivit, u nichž je v centru pozornosti vzdělávaný jedinec, k proudění, ve kterém se učí všichni, aniž musí být na školení.“ (Hroník, 2007, s. 116)

- Just-in-time ve vzdělávání

Just-in-time je opakem učení se do zásoby. Systémově lze just-in-time chápat jako posilující nebo stabilizující zpětnou vazbu v rámci systému. Just-in-time má podobu kurzu, který přichází v pravý čas, například v podobě soustředění projektového týmu těsně před zahájením projektu. (Hroník, 2007, s. 123)

- Standardizované kurzy

Tyto kurzy jsou především zaměřeny na osvojení si základních znalostí a dovedností, jejichž absence či snížená úroveň může mít charakter nedostatku, který pak ovlivňuje výkonnost. Mezi standardizované kurzy patří katalogové kurzy. (Hroník, 2007, s. 123-124)



### **Katalogové kurzy**

Katalogové kurzy představují standardizovaná řešení do zásoby. Důležité je, aby katalogové kurzy mohly poskytnout většině lidí potřebné základní dovednosti. Kurzy jsou nabízeny v prezenční nebo e-learningové formě.

Obvykle jsou členěny na:

- odborné kurzy,
- měkké dovednosti,
- IT školení,
- jazyková školení,
- školení povinná ze zákona. (Hroník, 2007, s 124)

- On-line nákupy

Na internetových aukcích lze koupit snad úplně vše. Proto se tak snadno přenesly do firemní praxe. Aby firmy mohly nakupovat vzdělávací kurzy na internetu, potřebují mít „bazén“ firem, u kterých je kvalita prověřena a jež jsou vyzvány ke vstupu do e-aukce. Dále by měli mít standardizované kurzy, jejichž standardizace má podobu harmonogramu. (Hroník, 2007, s. 125-126)

- Důraz na diferenciaci a zakázkové řešení

Diferenciace probíhá na několika frontách (hodnocení-odměňování-rozvoj). Diferenciace v oblasti vzdělávání se uplatňuje jako motivační nástroj. (Hroník, 2007, s. 126)

## **2.4 Povinná školení ze zákona**

Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení života a zdraví, která jsou spojena s výkonem práce. Toto upravují i zvláštní právní předpisy, které jsou nedílnou součástí pracovních povinností vedoucích zaměstnanců. Zaměstnavatel je povinen zajistit opatření na prevenci a optimalizaci rizik. (Předpis č. 262/2006 Sb., 2006)

Díky těmto ustanovením musí zaměstnavatel na prevenci určitých rizik realizovat určitá školení. Především se to týká školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP), požární ochraně (PO), řidičů referentských vozidel a dalších školení, která jsou vyžadována podle předmětu podnikání. (Předpis č. 262/2006 Sb., 2006)

Školení BOZP, PO a řidičů referentských vozidel je možné realizovat na pracovišti, mimo pracoviště nebo formou on-line školení přes internet, které je současným trendem na trhu (Šiška, 2013).

#### **2.4.1 Školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci**

Zaměstnavatel je povinen zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady pro výkon práce. Vztahuje se také k rizikům, se kterými může přijít zaměstnanec do styku na pracovišti. Školení je zaměstnavatel povinen zajistit při nástupu zaměstnance do práce, a dále

- a) při změně
  1. pracovního zařazení,
  2. druhu práce,
- b) při zavedení nové technologie nebo změny výrobních a pracovních postupů,
- c) v případech, které mají nebo mohou mít podstatný vliv na bezpečnost a ochranu zdraví při práci

(Předpis č. 262/2006 Sb., 2006)

Zaměstnavatel si může sám určit, jak často bude školení prováděno a co bude jeho obsahem. Dále má zaměstnavatel podle zákona možnost určit, jak bude ověřovat závěry ze školení a vedení dokumentace ke školení. Zaměstnavatel je povinen jednou za rok organizovat prověrky o BOZP. Veřejně doporučená perioda opakování školení BOZP je jednou za 2 roky. (Předpis č. 262/2006 Sb., 2006)

Školení BOZP může provádět fyzická osoba odborně způsobilá k prevenci rizik podle zákona nebo vyškolený zaměstnanec ve firmě, který je zástupcem pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Kdo bude školení provádět, záleží na počtu osob. (Předpis č. 262/2006 Sb., 2006)

#### **2.4.2 Školení požární ochrany**

Zákon o požární ochraně udává že:

Zaměstnavatel je povinen zabezpečit pravidelné školení zaměstnanců o požární ochraně. Povinnost školení zaměstnanců o požární ochraně se vztahuje na všechny fyzické osoby,

kteřé jsou v pracovním nebo jiném odborném poměru. Školení se provádí zvlášt' pro vedoucí zaměstnance a zvlášt' pro ostatní zaměstnance. Prováděcí právní předpis stanoví druhy, obsah, rozsah a lhůty školení zaměstnanců o požární ochraně. (Předpis č. 133/1985 Sb., 1985)

Školení zaměstnanců se provádí při nástupu do zaměstnání a při každé změně pracoviště nebo pracovního zařazení zaměstnance. Školení se opakuje nejméně jednou za 2 roky. Školení vedoucích zaměstnanců o požární ochraně se provádí při nástupu do funkce. Školení se opakuje nejméně jednou za 3 roky. (Předpis č. 133/1985 Sb., 1985)

Zaměstnanec může školit vedoucí zaměstnanec, který absolvoval školení vedoucích zaměstnanců. Školení vedoucích zaměstnanců provádí osoba odborně způsobilá dle zákona o PO. (Šiška, 2013)

#### **2.4.3 Školení řidičů referentských vozidel**

Školení „řidičů referentů“ se provádí na základě zákona, podle kterého obsah, četnost, způsob, vedení dokumentace o školení, ale i kvalifikace školitele jsou věci k určení zaměstnavatele. (Školení a lékařské prohlídky „řidičů referentů“, 2012).

Za řidiče referenta je považován každý zaměstnanec, který v souvislosti s plněním pracovních úkolů řídí motorové vozidlo, ale řízení nemá sjednáno jako druh práce v pracovní smlouvě. (Školení a lékařské prohlídky „řidičů referentů“, 2012)

#### **2.4.4 Další školení plynoucí organizaci dle předmětu podnikání**

Každá společnost vyrábí nebo poskytuje široké spektrum zboží a služeb. Díky tomu různé organizace, které se odlišují výrobními postupy, prostředky na pracovišti a různými materiály, mají různé zákonné povinnosti. A proto zaměstnavatelé musí realizovat školení s tím spojené, aby plnili úkol v oblasti péče a ochrany zdraví při práci.

Tyto školení mohou být vymezena například v případě, že se zaměstnanci setkávají na pracovišti s (e):

- nebezpečnými chemickými látkami,
- nakládáním s odpady,
- prací ve výškách a s používáním různých technických zařízení,
- obsluhou elektrických zařízení,

- uvazováním nebo odvazováním břemen,
- prací s jeřábem,
- prací s manipulačními vozíky,
- svařováním apod.

## 2.5 Důvody pro vzdělávání zaměstnanců

Hlavním důvodem pro vzdělávání jsou potřeby organizace a zaměstnanců. Velmi důležité je sladit tyto potřeby navzájem. Individuální potřeby vyplývají z pracovního výkonu. (Hroník, 2007, s. 136)

- 1) Individuální rozvojové a vzdělávací potřeby můžeme identifikovat ze tří různých pohledů:
  - a) subjektu vzdělávání (individuální potřeby a přání)
  - b) požadavků vyplývajících z funkce (hodnocení, nároky na práci)
  - c) budoucnosti (očekávání, plánování profesního a kariérního růstu)

(Hroník, 2007, s. 136)

- 2) Potřeby organizace můžeme identifikovat v konfrontaci dvou hledisek
  - kde jsme a kam směřujeme (strategie organizace)
  - jaké máme lidi a jaké potřebujeme, abychom naplnili obchodní strategii

(Hroník, 2007, s. 140)

### 2.5.1 Potřeby organizace

Identifikace potřeby organizace v oblasti kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje obtížný problém, protože kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně měřitelné vlastnosti člověka. Dalším problémem může také být stanovení kvalifikačních požadavků jednotlivých pracovních míst. Těžce se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka. Dále je například také složité zjistit, zda kvalifikace pracovníka odpovídá výsledkům jeho práce. (Koubek, 2002, s. 246)

V dnešní době se kvalifikace a vzdělávání měří a posuzují jen velmi primitivními způsoby, např. stupněm dokončeného školního vzdělání v kombinaci s délkou praxe. Ale žádným

měřením neumíme zhodnotit specifické vlastnosti pracovníka, kterými jsou například jeho talent a přístup k řešení úkolů a také to, jak by se tyto vlastnosti promítli do jeho pracovního výkonu. (Koubek, 2002, s. 246)

Každé pracovní místo vyžaduje po pracovníkovi určité požadavky. Jednoduchá práce je spojena s menšími požadavky a složitější práce však již vyžaduje např. speciální znalosti, pochopení složitějších principů a vazeb, speciální dovednosti, vysokou kvalitu práce, spolupráci s ostatními pracovníky, řízení, rozhodování atd. (Koubek, 2002, s. 246-247)

Potřeba vzdělávání může vyplynout změnou vyvolanou technickým rozvojem, novou technologií, novou organizací výroby či práce, změnou sortimentu výrobku. Dále například ze sledování pracovního výkonu, kvality výrobků, služeb apod. (Koubek, 2002, s. 247)

V praxi se postupuje často tak, že si organizace analyzuje určité údaje týkající se celé organizace, jednotlivých pracovních míst, činností a údaje o jednotlivých pracovnících. Na základě těchto údajů analyzuje potřeby vzdělávání pracovníků. (Koubek, 2002, s. 247-248)

Dalšími argumenty pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců může být, že:

- zlepší individuální, týmový i podnikový výkon v podobě výstupů, kvality, rychlosti a celkové produktivity;
- přitahuje vysoce kvalitní pracovníky, kterým jsou nabízeny příležitosti ke vzdělávání a rozvoji zvyšující úroveň jejich schopností a dovedností;
- zlepšuje operační flexibilitu a tím rozšiřují okruh dovedností pracovníků;
- zvyšuje oddanost pracovníků tak, aby je vedli ke ztotožnění s posláním a cíli organizace;
- pomáhá při řízení změn zvýšením porozumění pro důvody změn a vybavením lidí potřebnými znalostmi a dovednostmi;
- vybavuje liniové manažery dovednostmi, potřebnými k řízení a rozvíjení lidí;
- zabezpečuje vyšší úroveň služeb pro zákazníka. (Armstrong, 2007, s. 501-502)

Důvodem může být také to, že výdaje na vzdělávání, výcvik a rozvoj zaměstnanců lze považovat za účelně vynaložené investice přinášející významné výsledky v podobě zvýšení výkonu podniku a zisku. Investice do rozvoje způsobilosti zaměstnanců mají stejný

význam jako investice do strojů a zařízení. V silné konkurenci lze dosáhnout konkurenční výhody pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných v organizaci. (Dudek, 2000)

A v neposlední řadě důvodem pro pravidelné vzdělávání a školení mohou být zákonné předpisy. (Dudek, 2000)

### 2.5.2 Individuální potřeby zaměstnance

Motivace vlastně znamená určitý soubor faktorů, který vede k aktivizaci lidského organismu. Motivace usměrňuje naše jednání pro dosažení určitého cíle. (Krummackerová, 2011, s. 44)

Je plno teorií pracovní motivace. Jednou z nejznámější teorií je Maslowova pojetí hierarchie potřeb, která je členěna na:

- fyziologické potřeby – tvoří základní úroveň a zahrnují potřebu spánku, potravy vody a vzduchu,
- potřeby bezpečí – zachování života a zdraví před nebezpečím, uchování jistoty a ochrany,
- potřeby sounáležitosti a lásky – být přijímán, někam patřit, být součástí celku, milovat a být milován,
- potřeby uznání a úcty – být oceňován a uznáván jinými, ať už pro hodnoty osobní, odborné nebo pracovní,
- potřeby seberealizace a osobního rozvoje – smysluplnost života, uspokojení touhy pro poznání a prožitcích apod. (Mikulaščík, 2007, s. 140)

Tyto potřeby převedené do pracovní motivace:

- mzda (ve výši pokrývající fyziologické potřeby),
- pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborná ochrana,
- přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích,
- tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti,
- pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností. (Wagnerová, 2012, s. 14)

Motivace je jedním z nejdůležitějších faktorů pro efektivní vzdělávání. A aby byl proces vzdělávání účinný, je třeba tři podmínek tzv. trojúhelníku kompetentnosti, který obsahuje tři vrcholky umět, chtít a moci. Neboli pokud se chci něčemu učit, musím mít schopnost se učit, musím chtít a musím mít možnost. (Krummackerová, 2011, s. 44-45)

Vyvolání zájmu o vzdělávání je jedním z klíčových faktorů úspěchu při vzdělávání. V případě firemního vzdělávání by měl tento zájem vzbudit přímý nadřízený. Jejich úkolem je rozpoznat co daného pracovníka motivuje a podle toho v nich pak vzbudit zájem o vzdělávání. Každého člověka může motivovat různý faktor. Například pro některého jedince může cíl představovat dosažení vysokoškolského titulu z vlastní seberealizace nebo kvůli povýšení či vyššímu finančnímu ohodnocení. Pro jiné to může představovat smysluplné využití volného času nebo touha po nabytí nových vědomostí v oboru nebo touha po vyniknutí v kolektivu apod. (Krummackerová, 2011, s. 44-45)

## **2.6 Jak hodnotit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Vyhodnocování vzdělávání je velice důležité proto, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce. A také aby se ukázalo, kde je za potřebí zlepšení nebo provedení změn tak, aby bylo vzdělávání ještě účinnější. (Armstrong, 2007, s. 507)

Posouzení účinnosti vzdělávacího programu však vyžaduje stanovení jednoznačných a platných kritérií hodnocení. Modelů hodnocení vzdělávacích programů je mnoho např. Hamblinův model, Simmondsův model nebo Kirkpatrickův model. Poslední jmenovaný vyhodnocuje výsledky vzdělávacích aktivit na čtyřech úrovních:

- 1) Reakce účastníků – Hodnocení spokojenosti účastníků vzdělávacího programu se obvykle řeší formou ankety, dotazníku nebo rozhovoru s účastníky. Hodnotí se také osobní vnímání přínosnosti programu, přiměřenost vzdělávacího obsahu a metody cílové skupiny, kvalita realizace programu, kvalita rektora apod. (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 46)
- 2) Hodnocení získaných poznatků – Tato úroveň má za cíl zjistit, zda byly naplněny vzdělávací cíle programu, zda si účastníci programu osvojili takové znalosti a dovednosti, které byly předmětem programu. To se většinou zjišťuje pomocí testů, zpracovávaných úkolů, ústních pohovorů nebo zkoušek apod. (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 46)

Tyto první dvě úrovně lze hodnotit poměrně snadno, ale následující úrovně vyžadují náročnější analýzy. (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 46-47)

- 3) Hodnocení chování – Jedná se o aplikaci získaných znalostí a dovedností, která představuje určitou změnu pracovního chování pracovníků související s jejich účastí na vzdělávacím programu. Sleduje se, jak se změnil jejich pracovní výkon a do jaké míry pracovníci využívají během své práce získané znalosti a dovednosti. To je možné provádět formou sledování pracovního chování, analýzou výsledků práce apod. Problém může někdy nastat s nejasností původu změn pracovního výkonu, jelikož to může být ovlivněno i jinými vlivy. (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 46)
- 4) Hodnocení změn ve výkonnosti podniku – Cílem tohoto hodnocení je zjistit, jak účast pracovníků v programu ovlivnila celkovou výkonnost podniku, tj. například objem prodeje, výši nákladů podniku, míru spokojenosti zákazníků apod. Na tyto výkonnostní ukazatele má však vliv řada faktorů, které nemají souvislost se vzdělávacím programem (například změna potenciálu a chování trhu, změna technologie, změna systému řízení podniku apod.) a míra jejich působení může být výrazně dominantní. (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 47)

## 2.7 Náklady na vzdělávání a přínosy vzdělávání

Při řešení problému se stanovením nákladů na vzdělávací rozvojové programy je potřeba se rozhodnout do jakých podrobností jít. Základní náklady by měli určitě zahrnovat:

- přímé osobní náklady na účastníky a lektory včetně pojištění, různé výhody poskytované zaměstnavatelem, cestovní výdaje a stravné,
- náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb,
- náklady na vývoj učebních aktivit,
- náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor a potřebné techniky,
- náklady na externí moderátory a lektory. (Vodák a Kuchaříková, 2011, s. 164)

Mezi další náklady, které je možné vzít v úvahu, by patřily:

- Alternativní náklady, které by bylo možné upřednostnit na jiné aktivity v případě, že by se vzdělávání nekonalo.



- Režijní a administrativní náklady spojené se vzdělávacím programem.
- Poměrná část výdajů na zajištění prostor (vybavení, vytápění) pokud jde o prostory firmy. (Vodák a Kuchaříková, 2011, s. 164)

Jednotlivé druhy nákladů jsou spojeny s konkrétními fázemi vzdělávacího procesu a je možné je rozčlenit podle:

- druhů – spotřeba materiálu, služby, mzdové náklady, provozní náklady,
- jednotlivých vzdělávacích aktivit celého vzdělávacího programu,
- fází vzdělávacího procesu – analýza, plánování, realizace a vyhodnocení. (Vodák a Kuchaříková, 2011, s. 165)

Výhodou podrobnějšího sledování nákladů může být zjištění nejdražší fáze vzdělávacího procesu. (Vodák a Kuchaříková, 2011, s. 165)

### **Přínosy vzdělávání**

Častou chybou v praxi se stává, že manažeři sledují pouze náklady na účastníka nebo celkové náklady a poté uvažují o snížení podnikových nákladů. Jenže by neměli posuzovat efektivitu pouze na základě vyčíslených nákladů. Vhodnější je začít sledovat přínosy vzdělávání, které zahrnují:

- zvýšení produktivity, rentability,
- pokles nákladů, absencí, fluktuace,
- zvýšení pracovní morálky,
- zvýšení kvality produkce a služeb,
- pokles počtu stížností zákazníků,
- zkrácení doby zavádění nových technologií a procesů,
- redukce počtu zmetků,
- nové produkty, noví zákazníci,
- snížení počtu pracovních úrazů, apod. (Vodák a Kuchaříková, 2011, s. 166-167)

## 2.8 Shrnutí několika postřehů k systému vzdělávání a rozvoji

Efektivní vzdělávání především závisí na míře účinnosti pracovníků podniku, ale také mimo jiné na:

- kvalitě popisu vzdělávacích potřeb a definici vzdělávacích cílů u jednotlivců i celých týmů,
- míře propojení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků s dalšími subsystemy řízení lidských zdrojů (hodnocení, odměňování, řízení nebo péče o zaměstnance),
- vhodně zvolené metodice vzdělávacích programů,
- kvalitě rektora a jeho individuálnímu přístupu,
- míře sledování cílů programu a vyhodnocování jejich plnění,
- míře sledování přínosnosti realizace programu apod. (Žufan, Hán J a Klímová, 2013, s. 47)

### Údaje o vzdělávání v ČR

V České republice existuje značné množství různých vzdělávacích společností, které nabízejí širokou škálu programů a možností vytvoření nebo přizpůsobení těchto programů tzv. na míru zákazníka. Tyto společnosti mají velkou finanční podporu především z Evropských sociálních fondů, která vzdělávací trh částečně deformuje. (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 48)

Statistickým úřadem ČR bylo zjištěno, že firmy zvyšují odborné vzdělávání zaměstnanců. Poslední šetření v roce 2010 ukázalo, že firem poskytujících v Česku odborné vzdělávání bylo 72,2 % z celkového počtu podniků. Mírně nadpoloviční část placené pracovní doby tedy 51,6 % byla zaměstnanci strávena na povinných kurzech v návaznosti na zákonné normy platné v ČR. Dále bylo také zjištěno, že ze všech typů kurzů se vzdělávalo více mužů než žen (64,4 % oproti 35,6 %) a že od posledního šetření nastal významný přesun od interních kurzů k externím. (Firmy zvyšují odborné vzdělávání zaměstnanců, 2012)

V hodně publikacích se můžeme dočíst o tom, že menší firmy v době poklesu ekonomiky upouštějí od investic do lidského kapitálu a peníze investují do jiných sfér. A také o tom, že firmy musí více přemýšlet o tom, do čeho investují své finanční prostředky. To znamená, že se firmy více zaměřily na přesně cíleně zaměřené individuální vzdělávání a tedy můžeme mluvit o vzdělávacích programech šitých na míru. Dále bylo prokázáno, že

úspěch firem závisí ze 40 % na školení zaměstnanců a soustavném zvyšování kvalifikace. Významným vlivem na ochotu člověka vzdělávat se mají jeho životní fáze. Toto zjištění zjistil Český statistický úřad v letech 2011-2012. Nejvíce se chtějí vzdělávat ekonomicky aktivní lidé ve středním věku. A od 55. roku života ochota vzdělávat se značně klesá. (Fixová, 2013)

### 3 FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Financování vzdělávání v organizaci vůbec není levnou záležitostí, a proto může být možnou bariérou poskytnout dostatečné finance na potřebné budoucí vzdělávání zaměstnanců. Firmy mohou finance poskytnout jak ze zdrojů vnitřních, tak i vnějších.

#### 3.1 Interní zdroje

Hlavním interním zdrojem bude určitě zisk společnosti, který si organizace přerozděluje podle potřeb. Rozdělení zisku hlavně ovlivňuje daňová a dividendová politika společnosti. Daňová politika ovlivňuje podnikatelskou aktivitu především daňovými sazbami a daňovým základem. Dividendová politika řeší rozdělování zisku mezi majitele a samofinancování po úhradě daní. (Interní zdroje financování podniku, 2013)

Dalším zdrojem by mohly být finance, které vzniknou uvolněním vázaného kapitálu v důsledku racionalizace určité oblasti činnosti podniku – např. zásobování, výroby nebo odbytu. (Interní zdroje financování podniku, 2013)

#### 3.2 Externí zdroje

Externím zdrojem na financování vzdělávání může být například dotace z Evropské unie a to konkrétně z Evropského sociálního fondu, který podporuje zaměstnanost.

##### **Evropský sociální fond**

Evropský sociální fond (ESF) je jedním ze čtyř strukturovaných fondů. Je klíčovým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti. Orgánem zodpovědným za řízení pomoci z ESF v ČR je Ministerstvo práce a sociálních věcí. (Pavláková, 2007, s. 28)

Finanční pomoc je určena občanům, organizacím, firmám i institucím. (Pavláková, 2007, s. 33)

Objem finančních prostředků z ESF pro ČR během období 2007-2013 činí 3,8 mld. EUR. (Evropský sociální fond v ČR, 2008)

Evropským sociálním fondem je podporována:

- pomoc nezaměstnaným lidem při vstupu na trh práce,
- rovné příležitosti pro všechny při přístupu na trh práce,

- sociální začleňování, pomoc lidem ze znevýhodněných sociálních skupin při vstupu na trh práce,
  - celoživotní vzdělávání,
  - rozvoj kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly,
  - zavádění moderních způsobů organizace práce a podnikání,
  - zlepšení přístupu a účasti žen na trhu práce,
  - boj se všemi formami diskriminace a nerovnosti souvisejícími s trhem práce.
- (Pavláková, 2007, s. 38)

Dále jsou z ESF podporovány i projekty neinvestičního charakteru, jako například rekvalifikace nezaměstnaných, rozvoj vzdělávacích programů a mnoho dalších. (Evropský sociální fond v ČR, 2008)

Základní programy za programové období 2007-2013, které jsou prozatím poskytovány z ESF, jsou například operační programy lidské zdroje a zaměstnanost, vzdělávání pro konkurenceschopnost a Praha – Adaptabilita. (Evropský sociální fond v ČR, 2008)

Součástí operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost je projekt „Vzdělávejte se pro růst!“, na který byla vyčleněna částka z tohoto programu v hodnotě 850 000 000 Kč. (Evropský sociální fond v ČR, 2008).

Konkrétnější je regionální individuální projekt Evropského sociálního fondu nazvaný „Vzdělávejte se pro růst ve Zlínském kraji II“

### **Projekt „Vzdělávejte se pro růst ve Zlínském kraji II“**

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky (Vzdělávejte se pro růst, 2011). Je realizován Úřadem práce ČR a to přesněji krajskou pobočkou ve Zlíně. Navazuje na předchozí regionální projekt „Vzdělávejte se pro růst ve Zlínském kraji“ od kterého se liší pár změnami, jakými jsou například rozšíření podporovaných odvětví, maximální délkou trvání vzdělávacího kurzu a dalšími povinnostmi. (Vzdělávejte se pro růst ve Zlínském kraji II, 2014)

Celková finanční podpora projektu činí 43 300 000,- Kč (Vzdělávejte se pro růst ve Zlínském kraji II, 2014).

Cílem projektu „Vzdělávejte se pro růst!“ je podpora zaměstnavatelů, jejichž činnost je realizována v odvětvích s předpokladem růstu a s významným podílem na tvorbě HDP. (Vzdělávejte se pro růst, 2011) A také za účelem zvýšit úroveň odborných znalostí a dovedností určitých zaměstnanců, zlepšit situaci na regionálním trhu práce a zvýšit konkurenceschopnost podniku (Vzdělávejte se pro růst ve Zlínském kraji II, 2014).

Projekt je určen pro všechny typy podniků (malé, střední i velké) ve vybraných odvětvích: strojírenství, stavebnictví, nezávislý maloobchod, terénní sociální služby a odpadové hospodářství. (Vzdělávejte se pro růst, 2011)

O finanční podporu lze žádat za předpokladu, že se zaměstnavatelé věnují určité činnosti ve výše zmíněných odvětvích a buď nabírají nové pracovníky, které je potřeba vyškolit či rekvalifikovat, nebo potřebují zvýšit odborné znalosti či dovednosti stávajících zaměstnanců. Získané finanční prostředky mají sloužit na realizaci vzdělávacích kurzů a na pokrytí mzdových nákladů po dobu jejich vzdělávání. (Vzdělávejte se pro růst, 2011)

Způsob realizace tohoto projektu spočívá ve zpracování žádosti, která je k dispozici na webových stránkách. Po vypracování žádosti včetně povinných příloh je doručena na příslušné kontaktní pracoviště Úřadu práce ČR, příslušné podle místa výkonu práce. (Vzdělávejte se pro růst, 2011)

Po posouzení žádosti Úřadem práce ČR, který může tuto žádost zamítnout, vrátit k dopracování nebo rozhodnout o jejím přijetí, zaměstnavatelé obdrží finanční částku na realizaci vzdělávání či rekvalifikace zaměstnanců. (Vzdělávejte se pro růst, 2011)

Tento projekt je od 3.3.2014 až do odvolání pozastaven a veškeré vzdělávací aktivity musí být ukončeny do 31.3.2015. (Vzdělávejte se pro růst ve Zlínském kraji II, 2014)

Vzdělávání musí být realizováno dodavatelsky a musí probíhat pouze prezenční formou. Vzdělávání formou e-learningu není možné.

Společnost XY také podala žádost a tuto dotaci a v současné době je jí schválena dotace ve výši 180 000,- Kč.

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 SEZNÁMENÍ SE SPOLEČNOSTÍ XY

### 4.1 Profil společnosti

Společnost XY je dynamická společnost, kterou jsou vyvinuty, vyráběny a dodávány přesné technické výlisky vyráběné vstřikováním. Za rok vyprodukuje více než 45 mil. výrobků určených pro renomované tuzemské i zahraniční zákazníky z oblasti automobilového a elektrotechnického průmyslu. (Profil společnosti, 2012)

Mezi hlavní zákazníky společnosti patří například Autoliv, Faurecia, TRW, Renault, Continental, Bosh, Valeo, Volkswagen, Johnson Controls, Visteon, Dacia apod. (Interní zdroj, 2014)

Společnost XY je součástí nadnárodní skupiny ██████ se sídlem ve Španělsku. Působnost firmy na trhu je již 20 let a v automobilovém průmyslu od r. 1994. (Interní zdroj, 2011)

Výrobky, které jsou touto společností vyráběny, jsou rozděleny do pěti základních skupin:

- součásti přístrojových desek,
- interiérové díly,
- bezpečnostní díly,
- součásti palivových systémů,
- součásti osvětlovací techniky. (Produkty, 2011)

Společnost splňuje podmínky vysokého mezinárodního standardu na technologické vybavení, pracovní prostředí a zázemí pracovníků. V současné době je řazena mezi absolutní špičku tohoto oboru v České Republice. (Profil společnosti, 2011)

Hlavním cílem společnosti je udržení a stálé zvyšování vysoké technické a technologické úrovně, která je dosažena především díky permanentnímu vzdělávání pracovníků. Důraz je kladen také na dlouhodobý úspěch, inovace, zlepšování spokojenosti zákazníků, slušnost a otevřenou komunikaci. (Profil společnosti, 2011)

### 4.2 Historie společnosti

Historie společnosti se datuje k roku 1992, kdy byla založena společnost ██████ v. o. s., kterou byly vyráběny plastové obuvnické komponenty. O rok později došlo k založení firmy ██████ spol. s. r. o., která vyráběla stejný sortiment rozšířený o výrobu technických



výlisků. V pozdějších letech došlo k přestěhování společnosti a následně k oddělení výroby obuvnických komponentů. V roce 2006 se stalo několik změn. První změnou byl přechod na akciovou společnost a změna majitele. S tím souvisela i změna obchodního jména společnosti na [REDACTED]. Konec změn pro společnost nekončil, protože v roce 2008 došlo k další změně majitele a firma se stala součástí mezinárodní korporace [REDACTED]. Prozatím poslední změnou, ke které došlo v roce 2011, byla změna obchodního jména na společnost XY. (Historie společnosti, 2011)

### 4.3 Výrobní zařízení a technologie

Společností je realizována výroba na moderních zařízeních, která zahrnuje například vstřikovací stroje, pokovovací zařízení, automatickou lakovací linku, vibrační svařovací zařízení a prostorové měření. Ve výrobní hale je možno najít i další zařízení sloužící pro zlepšení produkce a lepší manipulaci. (Výrobní zařízení, 2011)

Při výrobě jsou používány tři typy technologických postupů. Jedná se o vstřikování plastů, povrchové úpravy a posledním výrobním stupněm jsou montáže. Pro výrobu jsou používány vlastní formy i formy zákazníků. Podle potřeb je společnost schopna zajistit pro zákazníka hotový výlisek počínaje návrhem tvaru, konstrukčním řešením výrobku, zajištěním výroby formy, vlastní výrobou plastových dílů, povrchovými úpravami a nakonec montáží. Povrchové úpravy jsou prováděny lakováním, pokovováním a tamponprintem. Uskutečnění konečné montáže probíhá vibračním svařováním, ultrazvukovým svařováním nebo strojní/ruční montáží. (Technologie, 2011)

### 4.4 Certifikace a ocenění

Firma byla za dobu své existence odměněna několika významnými certifikáty. Především se jednalo o mezinárodní normu ISO, ale také o získání různých ocenění.

První ocenění společnosti proběhlo v roce 1998 a jednalo se o certifikaci podle normy ISO 9002:1994. Následně v roce 2002 byl firmě udělen podle nové normy systému řízení jakosti certifikát ISO 9001:2000. Dalším osvědčením byl certifikát ISO/TS 16 949:2002 získaný v roce 2004. Tento certifikát byl specialitou automobilového průmyslu slučující normy EU a USA, díky němuž bylo firmě umožněno dodávat své produkty renomovaným automobilkám v Evropě i ve Spojených státech. (Interní zdroj, 2011)

V roce 2012 proběhlo certifikování ISO 14 001:2001, která je zaměřena na ochranu životního prostředí. Prozatím poslední obdrženou normou je ISO 16949:2009, která je udělena pro management jakosti v automobilovém průmyslu. (Interní zdroj, 2014)

Určitým úspěchem společnosti je určitě udělení certifikátu finalisty krajského kola Vodafone firma roku 2013 ve Zlínském kraji (Aktuality, 2013). Jedná se o soutěž malých a středních firem, ve které se zjišťuje kdo je nejúspěšnější.

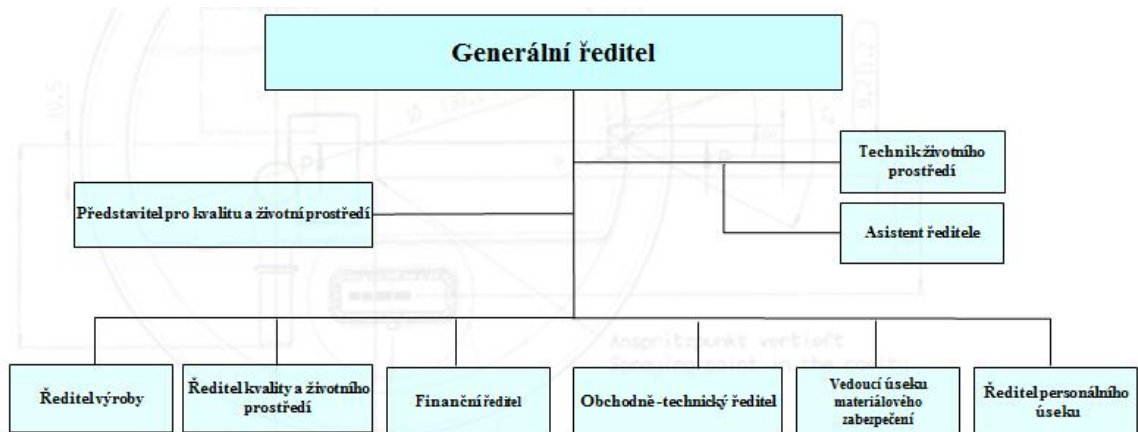
Dalším oceněním, které bylo získáno firmou ve stejném roce, je 2. místo v soutěži Štika českého byznysu (Aktuality, 2013). Tento projekt má za cíl identifikovat prudce rostoucí české podniky, které mají předpoklady pro další růst. (Projekt Štiky.cz, 2012)

#### **4.5 Zaměstnanci a organizační struktura společnosti**

K poslednímu aktuálnímu datu společnost zaměstnává 236 zaměstnanců. Z toho je 50 zaměstnanců THP, 186 ostatních zaměstnanců (operátoři, skladníci, seřizovači, nástrojáři, údržbáři, předáči a mistři) a navíc je ještě v současné době externě najímáno 50 zaměstnanců. Spolupráce ohledně najmutí externích zaměstnanců je na základě uzavřené smlouvy s firmou Trenkwalder, která je poskytovatelem personálních služeb.

Celek firmy je složen ze tří pracovišť. Hlavním pracovištěm je hlavní budova, kterou tvoří lisovna a prostory pro THP pracovníky. Vedle lisovny je sídlo další budovy, kterou je lakovna. A od roku 2012 je vytvořena další lisovna ve vedlejší vesnici [REDACTED]. Zaměstnanci pracují na tří směnný nebo nepřetržitý výrobní provoz.

Na obrázku níže lze vidět základní organizační strukturu společnosti, která je tvořena generálním ředitelem, představitelem pro kvalitu a životní prostředí, technikem životního prostředí, asistentem ředitele a dále z ředitelů různých úseků, kteří pod sebou mají další podřízené zaměstnance.



Zdroj: Interní zdroj

Obr. 3 Aktuální organizační struktura společnosti XY

#### 4.6 Environmentální politika

Snahou společnosti XY je udržení úrovně konkurenceschopnosti a pozice na trhu především pomocí dvou faktorů, kterými jsou kvalita a povědomí o životním prostředí. Klíčem k jejich úspěchu je snaha o zdokonalování vztahu se zákazníky, dodavateli a ostatními stranami. (Environmentální politika, 2011)

Společností je kladen důraz na to, že kvalita a povědomí o životním prostředí jsou odpovědností každého zaměstnance a každé oblasti v rámci společnosti. Tyto faktory jsou základem jejich budoucnosti. A proto je zaměření společnosti směřováno k tomu, aby jejich existence a činnost byly založeny na poskytování produktů a služeb, které jsou bezpečné a ohleduplné k životnímu prostředí. Dále jsou vyhovující definovaným požadavkům, aplikačním potřebám a je také splněno dodržení konkurenceschopné a udržitelné cenové strategie. Také jsou dodrženy dohodnuté normy a specifikace. Kvůli zaručení těchto pravidel je důležité:

- angažovaného postoje k prevenci vad,
- zamezení, snížení nebo kontrola znečišťování při použití vhodných procesů, postupů a materiálů,
- mít závazek k trvalému zlepšování efektivity a výkonnosti systému řízení kvality a životního prostředí,
- plnění požadované legislativy životního prostředí a dalších vnitropodnikových požadavků. (Environmentální aspekty, 2011)

## 4.7 Personální úsek a jeho práce

Jako samostatný úsek je tvořen ve společnosti personální úsek, za který zodpovídá ředitelkou personálního úseku. Mezi další členy tohoto úseku lze zařadit personalistku a vedoucí stravování.

Ředitelka personálního úseku společně s ostatními členy vedení firmy zajišťuje dlouhodobé plánování lidských zdrojů, personální politiku, vytváří systém motivace a odměňování pracovníků, rozhoduje o průzkumu spokojenosti, stanovuje platové výměry jednotlivých zaměstnanců a připravuje rozpočet personálního úseku. Ředitelka personálního úseku dohlíží na personální úsek a zároveň zpracovává veškerou mzdovou agendu a vykonává úkoly vztahující se k výkaznictví, zpracovává a eviduje náležitosti ve vztahu k finančnímu úřadu, zdravotním pojišťovnám a správě sociálního zabezpečení. Plánuje mzdové prostředky, tarifní zařazení prací a funkcí. Z hlediska právního vyhotovuje a zpracovává veškerou agendu s pracovními smlouvami. Řeší konflikty a problémy se zaměstnanci. Dohlíží na aktualizace mzdového programu M-Pro a docházkového systému Anet. Dále dohlíží na oblast stravování, jelikož je ve společnosti firemní jídelna s kantýnou. Společnost má smlouvu se dvěma restauracemi, které ve firmě zabezpečují závodní stravování.

Personalistkou je hlavně zabezpečován příjem nových zaměstnanců a brigádníků, který zahrnuje schválení požadavku na nového zaměstnance, vydání inzerce, třídění životopisů a žádostí o zaměstnání. Ve spolupráci s ostatními vedoucími jednotlivých úseků jsou zajišťovány pohovory s uchazeči, následně jsou vyhodnoceni nejlepší uchazeči a po výběru nejvhodnějšího uchazeče jsou připravovány podklady pro pracovní smlouvu. Personalistka zajišťuje školení nových zaměstnanců. Ve spolupráci s plánováním výroby zajišťuje dostatečný počet zaměstnanců na jednotlivých směnách, v této souvislosti také spolupracuje i s personální agenturou. Veškeré informace o zaměstnancích jsou zpracovávány personalistkou v personálním programu od společnosti M-Pro s.r.o. Zabezpečuje také pracovně-lékařskou péči. Další pracovní náplní je dohlížení na vzdělávání zaměstnanců, od komunikace s personálními agenturami, přes výběr jednotlivých školení, až po jeho realizaci a vyhodnocení účinnosti školení. Také zajišťuje organizování firemních a kulturních akcí a pečuje o motivační a stabilizační program.

Vedoucím stravování je především dbáno o firemní kantýnu, objednávání zásob a obědů pro zaměstnance.

## 5 VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI XY

Společností XY je kladen vysoký důraz na kvalitu výrobků a služeb. Aby bylo tohoto cíle dosaženo, je potřeba inovací a permanentních nákladů na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Společností jsou zabezpečovány jak zákonná školení, vstupní školení, tak i různá odborná školení. Jelikož se jedná o výrobní podnik, tak společnost je tvořena zaměstnanci, kteří pracují s různým technickým zařízením, a u kterých je vyžadována zvláštní odborná způsobilost. Kvůli tomu musí být zaměstnanci absolvovat různé vzdělávací kurzy a certifikace.

### 5.1 Zákonná školení

Vzdělávání zaměstnanců, které plyne ze zákonných předpisů, je nezbytné opakovat v určitých periodických intervalech. Tato periodičita musí být akceptována jak ze strany zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Zákonná školení vyplývají především ze zákona o ochraně a zdraví při práci.

Ve společnosti XY se jedná o školení bezpečnosti práce a požární ochrany pro ostatní i vedoucí zaměstnance. Firmou je zaměstnáván technik životního prostředí, kterým je dohlíženo na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Tímto zaměstnancem je podstoupeno školení odborně způsobilou osobou kvůli dosažení pravomoci ke školení nových zaměstnanců nebo dohledu ohledně bezpečnosti na pracovišti. Jelikož je na pracovišti manipulováno s nebezpečnými chemickými látkami, je společností realizováno odpovídající školení ohledně manipulace s těmito látkami, ale také i o dopravní přepravě nebezpečných věcí. Protože jsou společností vyráběny plastové výrobky, které jsou následně fluorizovány, je potřeba provedení školení zaměstnancům obsluhujícím stroj na fluorizaci. Dalšími důvody pro tento typ vzdělávání je práce ve výškách, manipulace s jeřábem, uvazování a odvazování břemen, práce a oprava různých technologických výrobních zařízení. Také práce s tlakovými nádobami, plynovými zařízeními a nízkotlakovými kotli, se svařovací technikou a s motorovými vozíky. Některými zaměstnanci je pro svou náplň práce využíván firemní automobil. Všechny tyto popisy práce vyžadují určité vzdělávací akce, především kvůli prevenci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ale také pro kvalitu, efektivitu práce a bezproblémový výrobní proces.

Zákonná školení v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany jsou ve společnosti realizována externím školitelem. Tyto školení jsou realizovány ve společnosti XY na základě paušální smlouvy, ve které jsou zahrnuty i další služby jako například vyhotovení potřebných dokumentů, poradenství apod. Pro provedení analýzy nákladů na školení v této oblasti je třeba oslovení přímo odborně způsobilé osoby, kterou jsou ohodnoceny náklady na jednoho účastníka jednotlivého typu kurzu. Ceny jsou vyhodnoceny přímo na společnost XY a taky jim je odečtena množstevní sleva. Mimo oblast bezpečnosti práce a požární ochrany firma spolupracuje s dalšími externími školícími firmami, nebo interními zaměstnanci.

Jelikož se ve společnosti nachází školený specialista na bezpečnost a ochranu zdraví na pracovišti, v analýze nákladů je zahrnuta jeho práce související se vzděláváním. Mezi firemní povinnosti společnosti je zařazeno vzdělávání zaměstnanců s důrazem na kvalitu výrobků a služeb. Toto vzdělávání kvality a vzdělávání elektromontérů podle § 4 je také prováděno interními zaměstnanci. Takže náklad na tyto školení je tvořen náklady na účastníka a náklad na školitele těchto školení.

Typ školení	Školitel	Periodicita
ADR	externí	1 x za 2 roky
BOZP pro ostatní zaměstnance	externí	1 x za 2 roky
BOZP pro vedoucí zaměstnance	externí	1 x za 3 roky
Elektrikáři § 4	interní	1 x za 3 roky
Elektrikáři § 5 a více	externí	1 x za 3 roky
Fluorizace - obsluha	externí	1 x za rok
Chemické látky	externí	1 x za rok
Jeřábníci a vazači	externí	1 x za rok
Kvalita	interní	1 x za rok
Obsluha nízkotlakových kotlů	externí	1 x za 5 roky
Obsluha plynových zařízení	externí	1 x za 3 roky
Obsluha tlakových nádob stabilních	externí	1 x za 3 roky
PO pro ostatní zaměstnance	externí	1 x za 2 roky
PO pro vedoucí zaměstnance	externí	1 x za 3 roky
Požární hlídky	externí	1 x za rok
Práce ve výškách	externí	1 x za 2 roky
Preventista požární ochrany	externí	1 x za rok
Řidiči motorových vozíků	externí	1 x za 1 rok
Řidiči referentských vozidel	externí	1 x za 2 roky
Svářečský kurz	externí	1 x za 2 roky
Zdroj: Interní zdroj, vlastní zpracování		

Tab. 1 Zákonná školení a jejich periodicita

## 5.2 Vstupní školení

Každým novým zaměstnancem musí být absolvována určitá vstupní školení. Především se jedná o zákonná školení, mezi která patří bezpečnost práce a požární ochrana. Nezbytným vstupním školením pro nové zaměstnance je vstupní školení kvality, v rámci něho jsou noví zaměstnanci seznámeni se směrnicemi. Mezi další vstupní školení patří například školení základních informací o podniku. Toto školení podává informace například o historii společnosti, co je firmou vyráběno, nabízeno a poskytováno, seznámení s pracovním řádem a ostatními předpisy. Poté následuje školení o docházkovém systému, systému čerpání dovolené, pracovní neschopnosti a dalších důležitých informací. Dále vstupní školení o informačním systému Navision. A posledním důležitým vstupním školením je adaptační program pracovníka, který je specifický podle určité pracovní pozice.

Vstupní školení pro nové pracovníky by měly zajistit vyšší orientaci ve firmě, porozumění všem aspektům své práce a získání sebedůvěry pro výkon práce.

## 5.3 Školení nad rámec zákona

Do této kategorie jsou zařazena různá školení, která nejsou zákonem daná, ale slouží pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců za účelem vyšší konkurenceschopnosti na trhu, vyšší efektivity výroby a například i vyššího zisku apod.

Společností XY jsou rozdělovány vzdělávací akce na zákonné a speciální. Pro lepší orientaci a analýzu nákladů jsou speciální kurzy rozděleny na kurzy zákonné, odborné, měkkých dovedností a jazykové kurzy. Členění do těchto skupin s jednotlivými názvy školení rozdělených podle odpovídajících let, možno vidět v přílohách I, II, III, IV.

Do této skupiny jsou zahrnuta odborná školení, která jsou vázána na potřeby jednotlivých úseků podniku. Jedná se o odborné znalosti z různých oblastí. Například z účetnictví a ekonomie, výrobní technologie, kvality, personalistiky, logistiky, informačních technologií a dalších. V těchto oblastech může jít o určitá vzdělávání například ohledně změn určitých zákonů nebo předpisů, dále pak třeba vývoj různých technologií, nějaké novinky a zajímavosti v určitých oborech apod.

Ve společnosti XY jsou zaměstnanci absolvovány různé typy odborných kurzů, většinou se jedná o kurzy mimo pracoviště, které jsou vedeny externím školitelem. Nejvíce finančních prostředků jsou společností vkládány do odborných kurzů. Ale také jsou odebírány různé

odborné publikace ohledně těchto oborů. Například časopis Ekonom, HR management, Bezpečnost a hygiena práce, Logistika, Mzdová účetní, Hospodářské noviny, Mzdový, daňový a účetní bulletin atd.

Další skupinou, která je zařazena do těchto kurzů, jsou rozvojová a osobnostní vzdělávání, která jsou především zaměřena na rozvoj měkkých dovedností. Tento typ vzdělávání je zaměřen pro zlepšení a efektivitu komunikace, prezentačních dovedností, vyjednávání se zákazníky, vedení lidí, krizového řízení, hodnocení a vyjednávání se zaměstnanci apod.

Společností XY jsou realizovány tyto vzdělávací akce především pro THP zaměstnance kvůli lepší efektivitě jejich práce.

Následujícím vzděláváním nad rámec zákona mohou být jazyková školení, které jsou poskytována většinou firmami. Především se jedná o kurz anglického jazyka a tak je tomu i v této společnosti. Od roku 2012 společnost zařadila do vzdělávacích kurzů i kurz anglického jazyka. Bohužel jelikož výrobními zaměstnanci musí být akceptován třisměnný nebo nepřetržitý výrobní provoz, nedovoluje jim to se účastnit těchto kurzů a prozatím je tento kurz navštěvován především THP pracovníky. Tento kurz je realizován na pracovišti externím učitelem angličtiny jednou týdně.

A v neposlední řadě, jsou do této skupiny zahrnuty i počítačové kurzy. Většinou se jedná spíše o kurzy na kancelářský software, jak pracovat s firemním systémem Navision, nebo speciální odborné kurzy pro IT specialisty.

Ve společnosti XY většina kurzů proběhla na téma spojené s Microsoft Office produkty, jakými například jsou MS Excel, MS Word, MS Powerpoint apod.

#### **5.4 Identifikace potřeb vzdělávání**

Personálním úsekem je zabezpečováno vzdělávání zaměstnanců, takže i do jeho náplně práce patří zjištění potřeb pro vzdělávání.

Identifikace potřeb se objevuje například i díky zákonným předpisům, legislativě a také firemním předpisům. Dále je společností jednáno s vedoucími pracovníky o potřebách vzdělávání svých podřízených pracovníků. Vedoucím pracovníkem takto může být reagováno na případné nedostatky odbornosti, objevující se novinky na trhu, změny zákonů a předpisů apod. Dalším důvodem může být návrh auditora, kterým jsou objeveny určité nedostatky, a na základě toho je doporučeno nějakých doplňujících vzdělávání. Také je firma obesílána spoustou nabídek na různé typy vzdělávacích akcí a po následném



průzkumu a zjištění zájmu jak ze strany zaměstnance, tak i zaměstnavatele se určitá vzdělávání uskuteční. Jelikož jsou společností XY používána různá technologická zařízení a dnešní doba je typická inovacemi a novými technologiemi, tak jsou častým důvodem pro vzdělávání i tyto změny. Ke vzdělávání dochází i v případě nové organizace práce, nebo výrobě nového výrobku. Spousta speciálních vzdělávacích akcí je realizována i kvůli požadavku samotného zaměstnance, který je projevem zájem o určitý typ vzdělávání. Tento zaměstnancem vyplní předem připravený formulář, ve kterém je objasněn požadavek a podrobnosti vzdělávací akce. Formulář lze vidět v příloze.

### **5.5 Hodnocení vzdělávání**

Společností jsou hodnoceny vzdělávací akce především pomocí dotazníku. V první řadě se jedná o hodnocení spokojenosti účastníka a hodnocení úrovně osvojení znalostí a dovedností. To znamená, že po každé vzdělávací akci je vyplněn účastníkem dotazník s ohodnocením kurzu. Tyto informace z dotazníku zhodnotí například obsah kurzu, kvalitu organizačního zajištění, zpracování podkladových materiálů, spokojenost s výkladem lektora, a zda získané informace jsou aplikovatelné na pracoviště. Získané informace pomáhají společnosti zhodnotit, zda byl účastník na akci spokojen a zda byla tato vzdělávací akce potřebná.

Do tohoto dotazníku jsou také vyplňovány informace od personálního útvaru a jedná se o údaje o pořadateli vzdělávací akce. Mezi tyto údaje je zahrnuto hodnocení komunikace s pořadatelem vzdělávací akce, dodržení smluvních a cenových podmínek a také například respektování přání společnosti. Do budoucna jsou tyto získané informace důležité například pro další výběr pořadatelské společnosti.

Náhled tohoto dotazníku lze vidět v příloze.

Každý půlrok je personálním úsekem prostřednictvím nadřízených pracovníků hodnoceno, jak byli účastníkem vzdělávací akce aplikovány získané znalosti a dovednosti do praxe. To znamená, že je hodnocena aplikace získaných znalostí a dovedností a také hodnocení změny výkonnosti podniku.

### **5.6 Analýza nákladů na vzdělávání**

Společnost XY zaznamenává do nákladů na vzdělávání pouze přímý náklad na kurz, ve kterém je zahrnuta částka osobního nákladu na účastníka, lektora a případně učební

materiály. Cestovné ani další náklady na lektora, nebo samotného účastníka společností nejsou sledovány. V některých případech jsou v cenách jednotlivých kurzů zahrnuty i ceny dopravy lektora, ale zpětně to není přesně identifikovatelné.

Pro analýzu nákladů na vzdělávání ve společnosti pro roky 2011, 2012, 2013 ani 2014 nebylo možné identifikace ostatních nákladů spojených se vzdělávacími akcemi např. náklady na stravné a cestovné. Také kvůli faktu, že zaměstnanci využívají i firemní automobil pro vzdělávání mimo pracoviště.

Jelikož je dotazníkové šetření zaměřeno na THP zaměstnance, museli být i náklady na vzdělávání členěny na THP a ostatní zaměstnance. Zaměřit dotazníkový průzkum na ostatní zaměstnance by bylo bezpředmětné, jelikož u těchto zaměstnanců se v drtivé většině jedná pouze o zákonná školení.

Kvůli tomu, že jsou společností odebírány různé odborné publikace, se tudíž jedná o samostudium, tak je to také zařazeno do nákladů na vzdělávání. Stanovení nákladů na vstupní školení a celkové zaškolení THP a ostatních zaměstnanců jsou také rozebrány v této kapitole.

### **5.6.1 Náklady na vstupní školení a zaškolení zaměstnanců**

Vstupní školení a zaškolení musí být absolvováno všemi zaměstnanci i brigádníky. Toto školení a zaškolení zabere dost času zaměstnancům i školitelům, a taky to znamená určitou finanční částku pro společnost. A proto jsou v této části zjištěny náklady na tyto prostředky.

Mezi tyto školení patří školení o bezpečnosti práce, požární ochraně, kvalitě, čárových kódech Navision, informacích o základních údajích společnosti a také informacích, které plynou z pracovního poměru. Zaškolení tedy obsahuje absolvování těchto vstupních školení a dále adaptační program, který je vytvořen pro každou pozici a trvá určitou dobu.

Pro výpočty jsou použity údaje od personálního úseku. V těchto údajích je zahrnuta průměrná hodinová mzda pro THP a ostatní zaměstnance pro rok 2013. Průměrné mzdy pro ostatní roky nebyly pro výpočty k dispozici.

#### **a) náklady na vstupní školení THP zaměstnanců**

THP zaměstnanci se musí účastnit šesti základních školení. Dále pak absolvují pod vedením vedoucího pracovníka tzv. „kolečko“ po firmě, což znamená, že během několika dní jsou navštíveny všechny úseky společnosti. Na každém úseku je stráven určitý čas, aby

došlo k dostatečné informovanosti o tom, co se v daném úseku řeší, kdo tam pracuje, případně s kým mohou být konzultovány určité problémy.

Na základě informací z personálního úseku, bylo zjištěno, že průměrná hodinová mzda THP zaměstnance je ■■■■■ Kč a pracovní doba je 8 hod/den. Dále, že základních šest školení zabere 9 hod 30 min a návštěvy jednotlivých úseků 15 hod 30 min. Adaptační program pro THP zaměstnance je v rozmezí 2-6 měsíců, pro snadnější výpočet je používána průměrná adaptační doba 4 měsíce. Tyto podklady poslouží k výpočtu nákladů na zaškolení těchto zaměstnanců.

V první řadě je potřeba vypočítat hrubou mzdu THP zaměstnance. Pro výpočet hrubé mzdy je použit průměrný plat THP zaměstnance, který je vynásoben průměrnou odpracovanou pracovní dobou za měsíc, která je vypočítána tak, že je vynásobena 8hodinová pracovní doba průměrem pracovních dnů za měsíc 21,74. Následně je tato hrubá mzda zaokrouhlena matematicky na celé koruny. Dále je potřeba vypočítat superhrubou mzdu, která je vypočítána tak, že je hrubá mzda vynásobena koeficientem 1,34 a zaokrouhlena na celé stovky nahoru. Jelikož zaškolení probíhá 4 měsíce, je superhrubá mzda vynásobena čtyřmi. Dále je vypočten průměrný počet hodin za čtyři měsíce a následně náklad na hodinovou mzdu za 4 měsíce. Čas strávený zaměstnanci na vstupních školeních a zaškolení je 25 hodin, takže je vynásoben náklad na hodinovou mzdu 25 hodinami a tím je získán náklad na zaškolení THP zaměstnance.

- 1) Průměrná odpracovaná doba za měsíc:  $8 * 21,74 = 173,92$  hod
- 2) Hrubá mzda: ■■■■■ \*  $173,92 = 44\ 680,05 \doteq 44\ 680,-$  Kč
- 3) Super hrubá mzda:  $44\ 680 * 1,34 = 59\ 871,2 \doteq 59\ 900,-$  Kč
- 4) Super hrubá mzda za čtyři měsíce:  $59\ 900 * 4 = 239\ 600,-$  Kč
- 5) Průměrný počet hodin za čtyři měsíce:  $173,92 * 4 = 695,68$  hod
- 6) Náklad na hodinovou mzdu:  $239\ 600 \div 695,68 = 344,41$  Kč/hod
- 7) Náklad na zaškolení:  $344,41 * 25 = 8\ 610,25$  Kč

Náklad na zaškolení jednoho THP zaměstnance činí 8 610,25 Kč.

- b) náklady na vstupní školení ostatních zaměstnanců i brigádníků

U ostatních zaměstnanců je průměrná hodinová mzda ohodnocena ve výši ■■■■■ Kč a jejich pracovní doba je 7 hod 30 min. A taktéž musí absolvovat šest základních školení

a poté je přímo u stroje zaškolení vedoucí zaměstnanec, kterým jsou také kontrolováni. Z počátku jsou školenými zaměstnanci prováděny nejjednodušší práce a postupem času prochází celou výrobou. Základních šest školení trvá stejně, jako u THP zaměstnanců 9 hod 30 min. Adaptační program u této pozice trvá 3 měsíce. Průměrný čas, kdy vedoucí zaměstnanec provádí instruktáž k výkonu práce u jednotlivých strojů, trvá 3 hodiny.

Náklady na zaškolení ostatních zaměstnanců jsou vypočítány podobně jako u THP zaměstnance. Nejprve je vypočítána hrubá mzda a to tak, že je vynásobena průměrná hodinová mzda zaměstnance s průměrnou odpracovanou dobou za měsíc. Hrubá mzda je poté zaokrouhlena matematicky na celá čísla. Průměrná odpracovaná doba je zjištěna vynásobením denní pracovní doby průměrem pracovních dnů za měsíc. Následně z hrubé mzdy je vypočítána super hrubá mzda, tím že je vynásobena hrubá mzda koeficientem 1,34 a zaokrouhlena na stovky nahoru. Dále je vypočtena superhrubá mzda za tři měsíce a také průměrný počet odpracovaných hodin za tři měsíce. Díky tomu je vypočítán náklad na hodinovou mzdu, který je následně vynásoben počtem hodin trvajícího zaškolení zaměstnance.

- 1) Průměrná odpracovaná doba za měsíc:  $7,5 * 21,74 = 163,05$
- 2) Hrubá mzda:  $\blacksquare * 163,05 = 17\,953,44 \doteq 17\,953,- \text{ Kč}$
- 3) Super hrubá mzda:  $17\,953 * 1,34 = 24\,057,02 \doteq 24\,100,- \text{ Kč}$
- 4) Super hrubá mzda za tři měsíce:  $24\,100 * 3 = 72\,300,- \text{ Kč}$
- 5) Průměrný počet hodin za tři měsíce:  $163,05 * 3 = 489,15 \text{ hod}$
- 6) Náklad na hodinovou mzdu:  $72\,300 \div 489,15 = 147,81 \text{ Kč/hod}$
- 7) Náklad na zaškolení ostatního zaměstnance:  $147,81 * 12,5 = 1\,847,63 \text{ Kč}$

Náklad na zaškolení jednoho zaměstnance činí 1 847,63 Kč

c) Náklady na mzdy školitelů

Jelikož ve společnosti tyto vstupní školení provádějí THP zaměstnanci, je použit náklad na hodinovou mzdu THP zaměstnance, která je vynásobena počtem hodin trvajících školení u THP zaměstnance a u ostatního zaměstnance.

- 1) Hrubá mzda THP zaměstnance: 44 680,- Kč
- 2) Super hrubá mzda: 59 900,- Kč

- 3) Náklady na hodinovou mzdu školitele: 344,41 Kč
- 4) Celkové náklady na školitele školení THP zaměstnance:  $344,41 * 25 = 8\,610,25$
- 5) Celkové náklady na školitele školení ostatního zaměstnance:  
 $344,41 * 12,5 = 4\,305,13$  Kč

Z těchto výpočtů plyne, že náklady na zaškolení a školitele jednoho THP zaměstnance činí 17 220,50 Kč a pro ostatní zaměstnance 6 152,76 Kč.

Náklad na	Zaměstnanec	
	THP	ostatní
Zaškolení	8 610,25	1 847,63
Školitele	8 610,25	4 305,13
Celkem	17 220,50	6 152,76

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 2 Náklady na zaškolení zaměstnanců*

### 5.6.2 Náklady za rok 2011

Analýzou nákladů pro 45 THP zaměstnanců je zjištěno, že zákonná školení školené externími školiteli společnosti v tomto roce bylo vyčísleno na 11 774,- Kč, a vstupní školení a zaškolení nových 7 THP zaměstnanců a školení kvality všech THP, které jsou školeny interními zaměstnanci, na 121 578,- Kč.

Také společností bylo realizováno 32 odborných školení, které stály 73 060,- Kč. Společností bylo využíváno hodně výhodných vzdělávacích akcí, které byly zadarmo a také různých výhod využívaných každý rok jakými jsou například, že je za účast na nějakém kurzu obdržena sleva na další kurz apod.

Dále bylo poskytnuto zaměstnancům 8 školení na měkké dovednosti, které zahrnovaly především efektivní řízení lidských zdrojů, efektivní metody získávání pracovníků, prezentační dovednosti apod. Částka vynaložená na měkké dovednosti byla 1 375,- Kč.

V roce 2011 byly zaměstnanci absolvovány 4 počítačová školení a jednalo se především o kancelářské softwary. Náklad na tento druh vzdělávání činil 5 582,- Kč.

A také bylo firmou odebíráno několik různých odborných časopisů, jako například ekonom, hospodářské noviny a bezpečnost a hygiena práce atd., kterými bylo tvořeno 30 215,- Kč z celkových nákladů.

Druh vzdělávání	Počet kurzů	Náklad na THP zaměstnance (Kč)
Zákonné (externí školitel)	14	11 774
Školení školené zaměstnanci	8	121 578
Odborné	32	73 060
Měkké dovednosti	8	1 375
Počítačové	4	5 582
Odborná publikace	8	30 215
<b>Celkem</b>	<b>74</b>	<b>243 584</b>

Zdroj: Na základě interního zdroje, 2011

*Tab. 3 Náklady na vzdělávání rok 2011*

Analýzou nákladů ostatních zaměstnanců na zákonná školení je zjištěno, že 165 zaměstnanci bylo podle potřeb absolvováno 12 zákonných kurzů školených externími školiteli například ohledně chemických látek, fluorizace, práce ve výškách, řidičů motorových vozíků a dalších typů kurzů v částce 64 062,- Kč. Dále byly absolvovány 4 školení, které byly zaměřeny na vstupní školení nových 38 zaměstnanců a 53 brigádníků, kvalitu pro všechny zaměstnance a kurz pro elektromontéry podle § 4. Tyto školení byly vyčísleny na 561 132,- Kč.

Celkové náklady v roce 2011 pro 45 THP zaměstnanců byly vynaloženy v částce 243 584,-Kč a pro ostatní zaměstnance 625 194,- Kč.

### 5.6.3 Náklady na rok 2012

V roce 2012 bylo ve společnosti zaměstnáno 46 THP pracovníků, kterými bylo absolvováno podle potřeb 10 různých zákonných školení zprostředkovaných externími školiteli, pro které bylo vynaloženo 9 120,-Kč. A dále náklady na zaškolení nových 5 THP zaměstnanců a školení kvality pro všechny zaměstnance, které byli vyčísleny na 87 137,- Kč.

Dále bylo absolvováno 34 odborně zaměřených kurzů vzdělávání, kterými bylo tvořeno 93 731,- Kč z celkových nákladů na vzdělávání. Díky nákupu nových robotů, muselo být do tohoto typu kurzu zařazeno i vzdělávání na obsluhu robotů ENGEL. Mezi dalšími kurzy byly například zařazeny kurzy na daňové povinnosti, zákoník práce, důchodové pojištění a také zdravotní péče o zaměstnance.

V tomto roce bylo zúčastněno pouze jednoho kurzu na měkké dovednosti na téma „Jsem dobrý šéf?“, který byl zcela zdarma.

Počítačové školení v roce 2012 bylo uskutečněno na téma MS Excel a bylo vyčísleno na 7 200,- Kč.

V tomto roce došlo ke zvýšení nákladů, protože byl společností poskytnut od září jazykový kurz angličtiny. Na tento kurz bylo v tomto roce vynaloženo 35 400,- Kč.

Odborná publikace se nezměnila a stále činí 30 066,- Kč.

Druh vzdělávání	Počet kurzů	Náklad na THP zaměstnance (Kč)
Zákonné	10	9 120
Školení školené zaměstnanci	2	87 137
Odborné	34	93 731
Měkké dovednosti	1	0
Počítačové	1	7 200
Jazykové	1	35 400
Odborná publikace	8	30 166
Celkem	57	262 754
Zdroj: Na základě interního zdroje, 2012		

*Tab. 4 Náklady na vzdělávání v roce 2012*

Ostatními zaměstnanci bylo absolvováno 11 odlišných zákonných školení školených externími školiteli podle potřeb na různých pracovních pozicích. Pro tato školení bylo vynaloženo 133 531,- Kč. Díky tomu, že bylo v tomto roce společností zaměstnáváno 98 nových zaměstnanců a 102 brigádníků, tak byly rapidně zvýšeny náklady na realizování vstupních školení a zaškolení nových zaměstnanců. Také proběhlo opět školení na téma kvality a některými zaměstnanci bylo absolvováno školení elektromontérů dle vyhlášky č. 50/79 Sb. Z toho plyne, že bylo na tyto náklady vynaloženo 1 231 787,- Kč.

Celkové náklady v roce 2012 na vzdělávání THP zaměstnanců byly vyčísleny na 262 754,- Kč a náklady na zákonné vzdělávání a zaškolení ostatních zaměstnanců na 1 334 555,- Kč.

#### **5.6.4 Náklady na rok 2013**

Na zákonné a firemní vzdělávání 47 THP zaměstnanců v roce 2013 byly vyčísleny náklady na 81 187,-Kč. Z toho bylo na 11 zákonných školení, které byly školeny externími školiteli, vynaložených v částce 11 271,- Kč a zaškolení nových THP zaměstnanců a školení kvality všech zaměstnanců, realizované interními zaměstnanci, bylo vyhodnoceno na 69 916,- Kč.

Dále zaměstnanci navštívili 40 odborných vzdělávacích akcí, které byly zaměřeny například na změny v občanském zákoníku, daně z příjmu, novou normu ISO apod. Tento náklad na vzdělávání v roce 2013 byl vyčíslen na 215 080,- Kč.

Náklady vynaložené na 6 školení měkkých dovedností byly tvořeny 26 407,- Kč.

Opět v tomto roce společností nebyly opomenuty počítačové kurzy a do vzdělávacího programu byly zařazeny 3 druhy, které byly vyhodnoceny na 13 200,- Kč.

Celoroční jazykový kurz angličtiny, který byl absolvován 11 THP zaměstnanci, byl financován v částce 70 200,- Kč.

A odborná publikace, která byla společností odebírána v tomto roce, byla vyčíslena na 30 066,- Kč.

Druh vzdělávání	Počet kurzů	Náklady na THP zaměstnance (Kč)
Zákonné	11	11 271
Školení školené zaměstnanci	2	69 916
Odborné	40	215 080
Měkké dovednosti	6	26 407
IT	3	13 200
Jazykové	1	70 200
Odborná publikace	7	30 066
<b>Celkem</b>	<b>70</b>	<b>436 140</b>

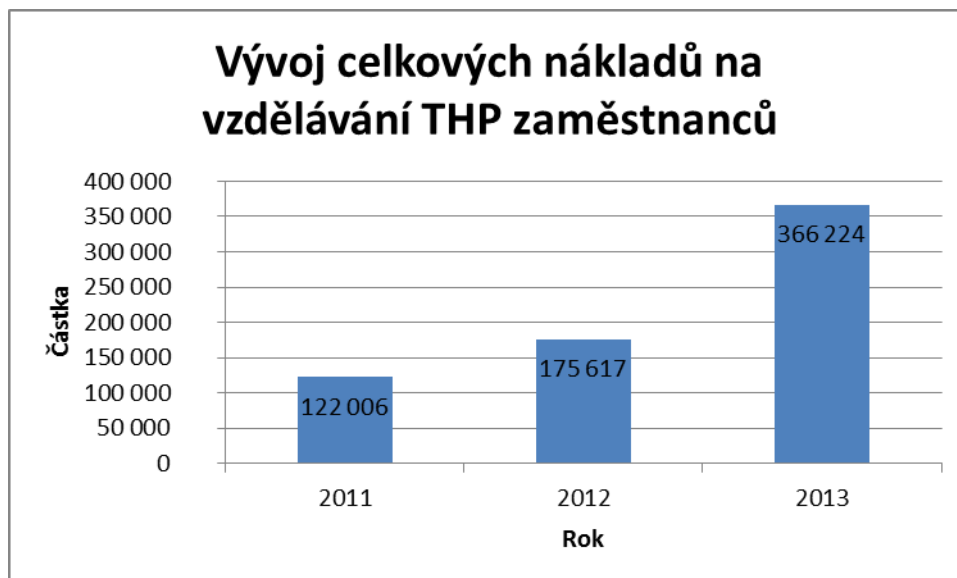
Zdroj: Na základě interního zdroje, 2013

*Tab. 5 Náklady na vzdělávání na rok 2013*

Zákonná školení ostatních zaměstnanců, kterých bylo realizováno pod vedením externích školitelů 10, tvořilo 72 023,- Kč nákladů na vzdělávání. A vstupní školení nových 22 zaměstnanců a 25 brigádníků, školení kvality všech zaměstnanců a kurz elektromontérů byl vyhodnocen na 290 420,- Kč.

Celkové náklady na vzdělávání v roce 2013 na THP zaměstnance byly vyčísleny na 436 140,- Kč a ostatní zaměstnance 362 443,- Kč.





Zdroj: Vlastní zpracování

#### 5.6.5 Dosavadní náklady na rok 2014

V letošním roce ve společnosti je zaměstnáváno prozatím 50 THP zaměstnanců. Dosavadní náklady za rok 2014 prozatím byly vyplaceny na zákonná školení THP zaměstnanců 4 490,- Kč a dále jsou plánovány další zákonná školení například na chemické látky, fluorizaci, řidičů referentských vozidel a další potřebných školení, na které je předpokládána částka ve výši 14 478,- Kč. Prozatím tento rok byl přijat jeden THP zaměstnanec, zaškolení tohoto zaměstnance tvoří náklad ve výši 17 220,50 Kč a všichni zaměstnanci budou školeni na téma kvalita, odhadovaný náklad na toto školení je 1 034,-Kč.

Na odborná školení zatím byly náklady vynaloženy ve výši 67 931,- Kč. Mezi plánované vzdělávací akce jsou zatím zařazeny kurzy FQF seznámení s požadavky a tolerance tvaru a polohy v hodnotě 10 980,- Kč. Prozatím pro tyto odborné kurzy byla vyčerpána částka 67 931,- Kč a plánovaná nevyčerpaná částka je ve výši 173 089,- Kč.

Na základě vypracované žádosti o dotaci na vzdělávání byla společností obdržena dotace ve výši 180 000,- Kč, která bude využita na rozšíření znalostí a dovedností zaměstnanců prostřednictvím různých odborných kurzů. Očekávané celkové letošní náklady na odborné vzdělávání jsou ve výši 421 020,- Kč.

Prozatím na kurzy měkkých dovedností a počítačových nebyly vynaloženy žádné náklady.

Předplatné odborných publikací pro tento rok činilo 30 066,- Kč.

Očekávané náklady za jazykové školení angličtiny jsou odhadovány na 82 800,- Kč.

Prozatím je ve společnosti zaměstnáváno 185 ostatních zaměstnanců. Tito zaměstnanci prozatím absolvovali zákonná školení ve výši 6 965,- Kč. Plánovaná částka na další školení tohoto typu je ve výši 102 849,- Kč. Z dotace bude pro tyto zaměstnance vymezena určitá část pro jejich rozvoj budoucího vzdělávání.

## 5.7 Financování vzdělávání

Společností XY je na každý rok dopředu vymezena určitá finanční částka, která bude vložena do investice rozvoje lidského kapitálu. To známe, že spíše jsou používány interní zdroje k financování vzdělávání zaměstnanců.

V roce 2013 bylo společností požádáno o dotaci na projekt „Vzdělávejte se pro růst ve Zlínském kraji II“. Jelikož cílem toho projektu je podpoření zaměstnavatelů pracujících v rozvíjejících se odvětvích s předpokladem růstu, tak společnost byla oprávněna podat tuto žádost. Dalším předpokladem této dotace je nabírání nových zaměstnanců, nebo potřeba řádného proškolení a rekvalifikace stávajících zaměstnanců.

Za jeden z nejnáročnějších oborů je považován automobilový průmysl, ve kterém je uplatňována celá řada různých systémových nástrojů. Tento průmysl se řadí do oboru strojírenství. Společností je očekáváno posílení pozice na trhu, a proto je nutná potřeba dostatečně připravených zaměstnanců. Pro plánovací období 2014-2017 společností je předpokládán růst v rozmezí od 5-7 % ročně a to hlavně díky již získaným zakázkám. Také je očekáváno zvýšení počtu přímých zaměstnanců cca o 5-10 %, nepřímých cca o 3-5 % a administrativních pracovníků cca o 5-7 %. (Interní zdroj, 2014)

Jelikož je hlavním cílem společnosti udržení vysokého standardu kvality výroby a také je očekáván tento růst, je nezbytně nutné neustále všechny zaměstnance proškolovat a seznamovat s různými metodikami používanými v automobilovém průmyslu.

Do tohoto projektu jsou společností XY zapojeni stávající zaměstnanci. Mezi hlavní důvody výběru pracovníků k zapojení do žádosti o projekt patří především potřeba zvýšit kvalifikaci pracovníků a jejich uplatnění ve stále náročnějších požadavcích a také zvýšení samostatnosti pracovníků v pracovních procesech.

Společnosti XY byla přidělena dotace v hodnotě 180 000,- Kč. Tyto finance budou použity na předem vypracovaný soubor vzdělávacích aktivit, který by měl efektivně přispět ke znalostem a dovednostem zaměstnanců.

## 6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro zjištění určitých informací o vzdělávání ve společnosti je použita metoda dotazníkového výzkumu. Dotazník byl vytvořen pomocí webové stránky [www.survio.cz](http://www.survio.cz) a prostřednictvím personalistky rozeslán e-mailem THP zaměstnancům.

Cílem tohoto výzkumu je získat potřebná data od zaměstnanců, tak aby byl zjištěn jejich názor ohledně současného vzdělávání a například určité nedostatky nebo naopak spokojenost zaměstnanců s touto problematikou.

Otázky v dotazníku jsou směřovány na zjištění, základních informací o respondentovi, kolik vzdělávacích akcí za rok proběhne, jak je hodnocen přínos těchto akcí pro jejich práci, nebo pro podřízené pracovníky. Dále byly otázky zaměřeny na názor zaměstnanců na budoucí vzdělávání. Dalším cílem bylo zjistit, jaký mají názor zaměstnanci na e-learningové kurzy (on-line kurzy).

### 6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník byl rozeslán 50 respondentům, z toho 30 respondentů tento dotazník vyplnilo. Návratnost vyplněných dotazníků tedy činila 60 %. Postupně jsou rozebrány jednotlivé otázky a vyhodnocen celkový výsledek.

#### 1. Jakého jste pohlaví?

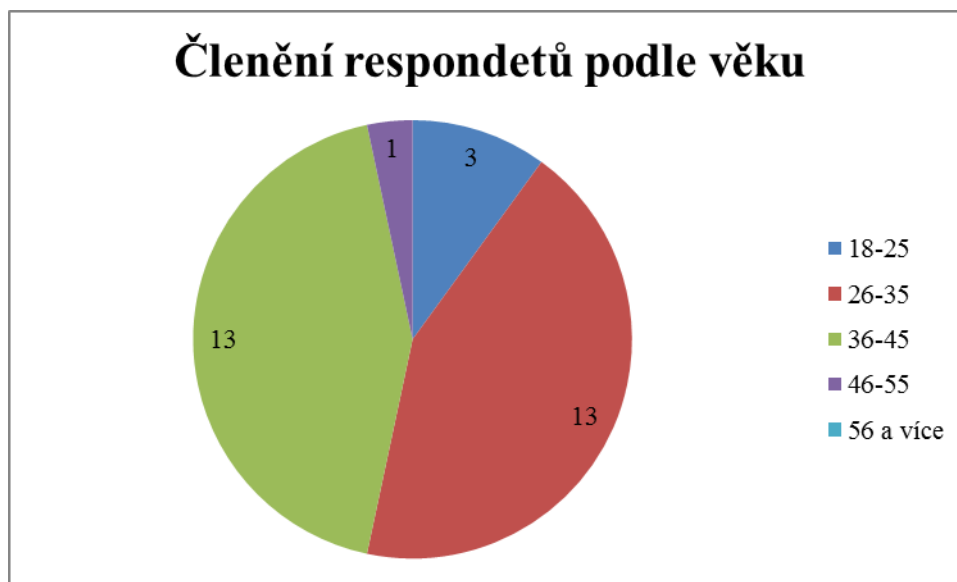
Na základě této otázky je zjištěno, že dotazník byl vyplněn 14 muži a 16 ženami. V grafu lze vidět procentuální vyjádření.



Zdroj: Vlastní zpracování

## 2. Jaký je Váš věk?

Z této otázky je patrné, že z celkového počtu 30 respondentů, 26 účastníků výzkumu patří do věkového rozmezí 26-45. Dále, že v rozmezí 18-25 jsou z dotazovaných zaměstnání 3 zaměstnanci a nejstarším respondentem je zaměstnanec ve věkovém rozmezí 46-55.



Zdroj: Vlastní zpracování

## 3. Jaké je Vaše dokončené vzdělání?

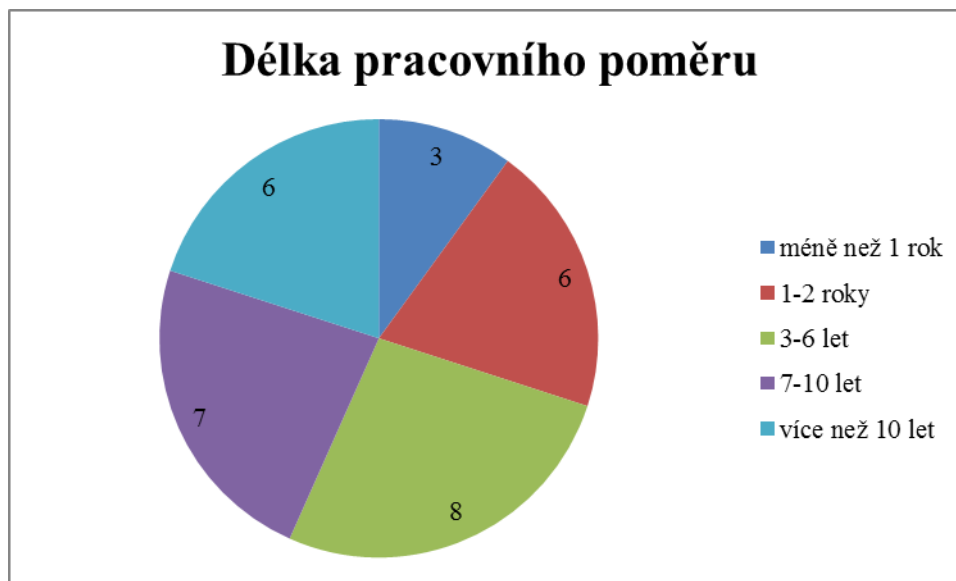
Z této otázky je zřejmé, že u 57 % respondentů je dokončené vysokoškolské vzdělání, 30 % je dokončeno střední školou s maturitou a 13 % vyšším odborným.



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4. Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?

Z odpovědí je zjištěn vysoký podíl dlouhodobých zaměstnanců. Nejvíce respondentů je zaměstnáváno ve společnosti v rozmezí 3-6 let, což je 27 %, dále 7 respondentů (23 %) 7-10 let a dokonce šesti (20 %) zaměstnanci je v podniku odpracováno více než 10 let. Také 6 (20 %) dotazovaných zaměstnanců má zde odpracováno 1-2 roky a 3 zaměstnanci méně než 1 rok (10 %).



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 5. Kolika vzdělávacích akcí (školení) jste se během roku 2013 zúčastnil/a?

Většina respondentů byla přítomna během roku 2013 na 1-5 vzdělávacích akcí a 2 respondenti na 6-10 vzdělávacích akcí.

Rozmezí počtu akcí	Počet účastníků	
	ks	(%)
1-5	28	93
6-10	2	7
více než 10	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

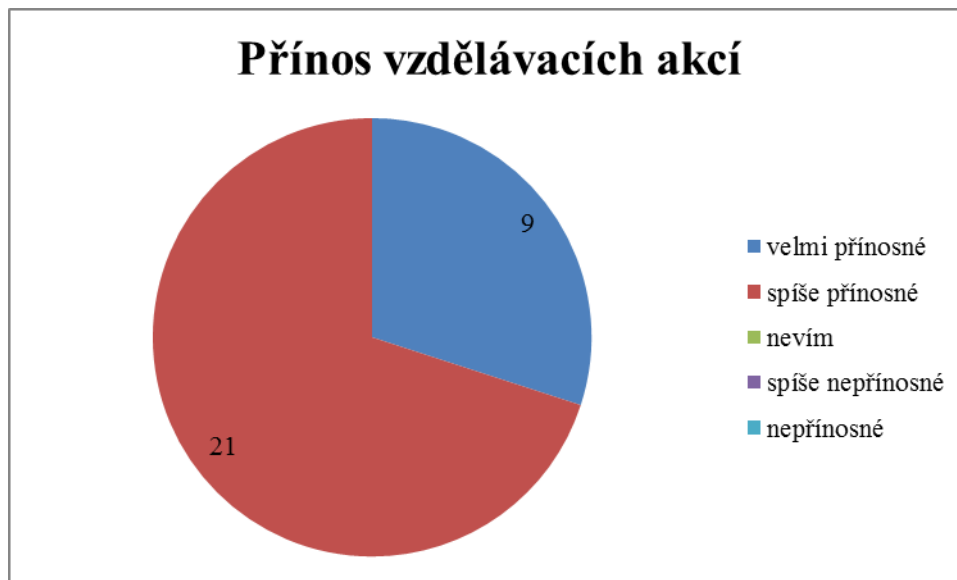
Tab. 6 Počet vzdělávacích akcí za rok 2013

#### 6. Jak hodnotíte počet vzdělávacích akcí?

V této otázce se zhodnocuje počet vzdělávacích akcí za rok. Šestnácti (53 %) respondenty je počet vzdělávacích akcí hodnocen jako málo a 14 (47 %) respondentů zvolilo odpověď odpovídající. Ani pro jednoho respondenta není vzdělávacích kurzů příliš mnoho.

### 7. Jak hodnotíte přínos těchto vzdělávacích akcí pro vaši práci?

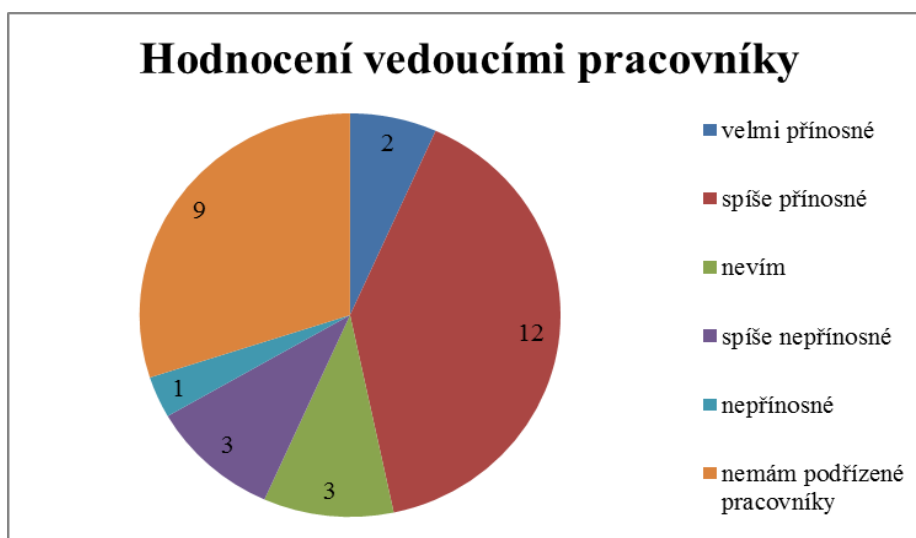
Jak lze vidět na grafovém vyjádření, tato otázka byla vyhodnocena velice pozitivně. Všemi dotazovanými byla zvolena odpověď přínosné. Rozdíl byl v tom, že 21 dotazovaných zvolilo odpověď spíše přínosné a zbylých 9 zvolilo velmi přínosné.



Zdroj: Vlastní zpracování

### 8. Jak hodnotíte přínos těchto vzdělávacích akcí pro Vaše podřízené pracovníky?

Při výzkumu je odhaleno, že u 9 z dotazovaných nejsou podřízení pracovníci. Poté, že dvanácti respondenty to bylo vyhodnoceno jako spíše přínosné, 2 respondenty zvolili velmi přínosné a 3 respondenty byla zadána odpověď nevím. Dalšími 3 účastníky to bylo zhodnoceno jako spíše nepřínosné a 1 účastníkem byla zvolena odpověď nepřínosné.



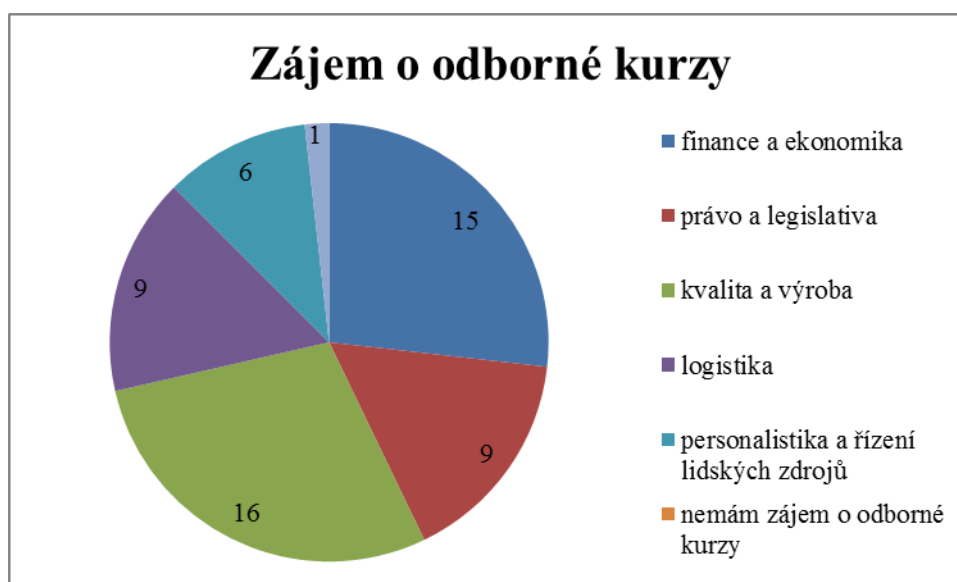
Zdroj: Vlastní zpracování

### 9. Zjišťuje společnost XY jaké vzdělávací akce byste chtěl/a absolvovat?

Na tuto otázku 16 respondentů odpovědělo, že společnost zjišťuje zájem ohledně absolvování vzdělávacích akcí a 14 dotazovaných zadalo odpověď ne.

### 10. Kdyby jste měl/a možnost, jaký druh odborných kurzů byste volil/a?

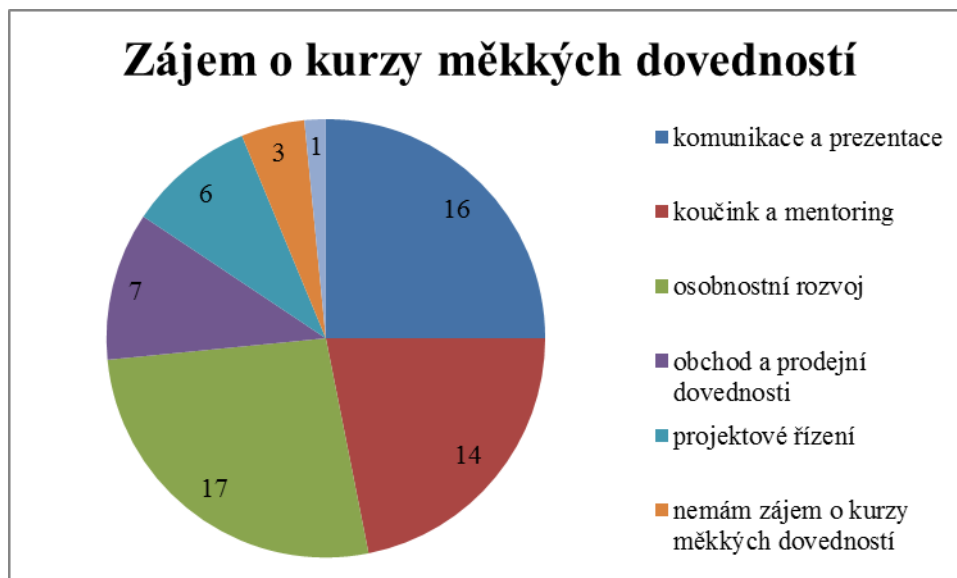
V této otázce mohly být respondenty zaškrknuty 1-3 odpovědi. Z této otázky je patrné, že všemi respondenty byl projeven zájem o odborné kurzy. Většina respondentů, kterých je 16, vyjádřila jako nejlepší možnost odborné kurzy z oblasti kvality a výroby. Těsný počet 15 odpovědí byl zvolen pro oblast financí a ekonomiky. Dále pak stejný počet odpovědí byl získán oblastí logistiky a také práv a legislativy. Z celkového počtu 30 respondentů, 6 účastníků by mělo zájem o kurzy z oblasti personalistiky.



Zdroj: Vlastní zpracování

### 11. Kdyby jste měl/a možnost, jaký kurz měkkých dovedností byste volil/a?

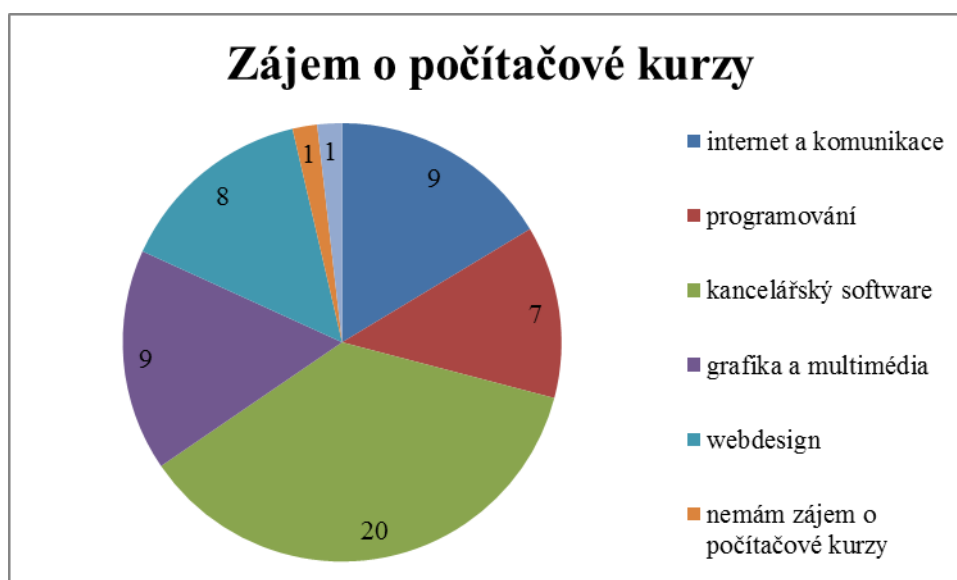
U této otázky, byla opět možnost 1-3 odpovědí. Z grafu níže lze vyčíst, že 3 účastníky výzkumu nebyl projeven zájem o tento typ speciálních kurzů. Dále výzkum odhalil že, 17 odpovědí bylo pro osobnostní rozvoj, 16 odpovědí pro kurzy zaměřené na komunikaci a prezentaci a 14 odpovědí na koučink a mentoring. Také je zjištěno, že 7 odpovědí bylo zvoleno pro obchod a prodejní dovednosti a 6 pro projektové řízení. Jeden účastník výzkumu by měl zájem o jiný kurz a to kurz zaměřený na asertivitu.



Zdroj: Vlastní zpracování

### 12. Kdyby jste měl/a možnost, jaký druh počítačových kurzů byste volil/a?

Respondentům byla opět dána možnost zvolit 1-3 odpovědi. Z grafu je patrné, že 20 odpovědí bylo směřováno na kancelářský software, 9 odpovědí získala grafika a multimédia a také internet a komunikace. Respondenty byly také zvoleny 8 odpověďmi webdesing a 7 programování. Jedním účastníkem nebyl projeven zájem o počítačové kurzy a další respondent projevil zájem o jiný kurz a to kurz na CAD software.

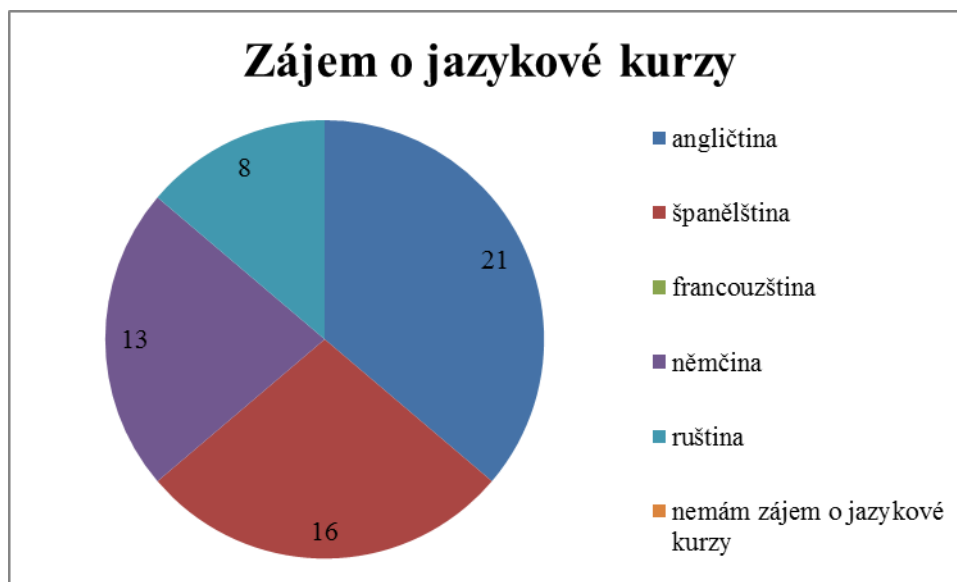


Zdroj: Vlastní zpracování



### 13. Kdyby jste měl/a možnost, jaký druh jazykových kurzů byste volil/a?

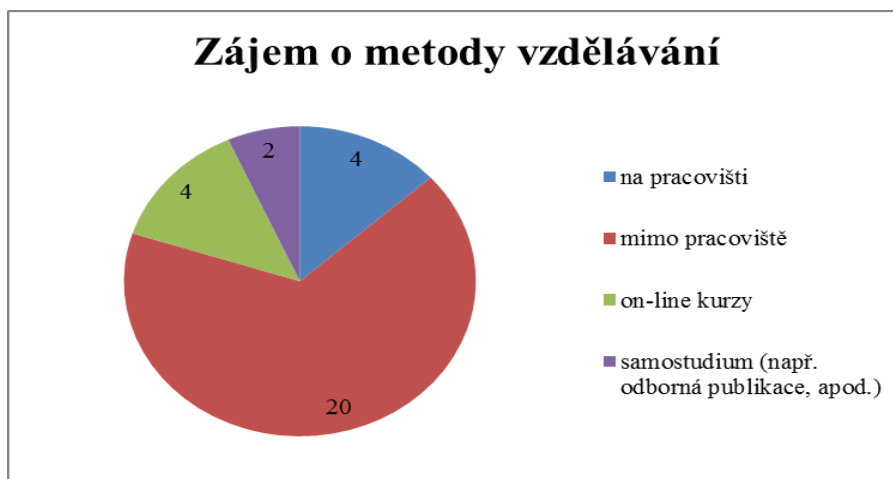
I u této otázky, byla možnost 1-3 odpovědí. Graf nám znázorňuje, že 21 odpovědí bylo pro kurzy anglického jazyka. Dále pak, že respondenty byla 16 krát zvolena možnost španělštiny a 13 krát němčiny. A 8 odpovědí bylo pro kurz ruského jazyka.



Zdroj: Vlastní zpracování

### 14. Jakému vzdělávání dáváte přednost?

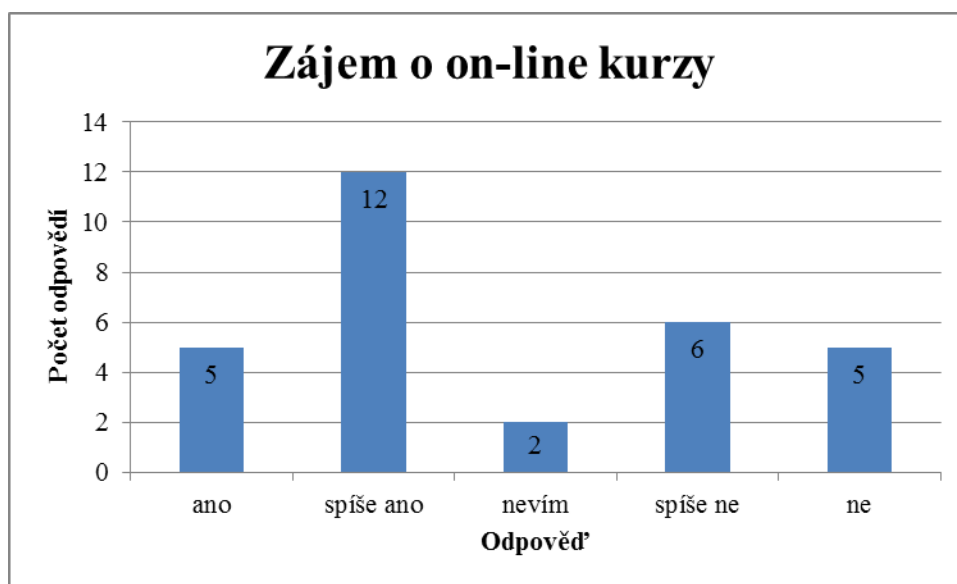
Tato otázka je zaměřena na zjištění zájmu o metodu vzdělávání. Výzkum ukázal, že 20 (67 %) dotazovaných projevilo zájem o kurzy mimo pracoviště. Další 4 respondenti by dali přednost možnosti vzdělávání na pracovišti a stejný počet dotazovaných by měl zájem o on-line kurzy. Dva účastníci výzkumu by volili spíše samostudium například prostřednictvím odborné publikace.



Zdroj: Vlastní zpracování

### 15. Chtěl/a byste se účastnit více on-line kurzů?

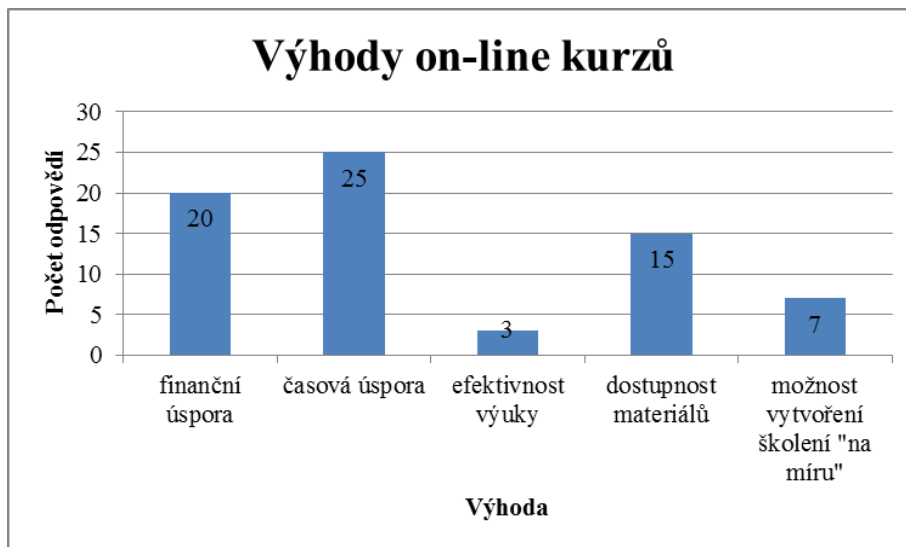
Z této otázky vyplynulo, že 12 respondentů zvolili odpověď spíše ano a dalších 6 respondentů odpověď spíše ne. Pět dotazovaných byl projevem zájem o on-line kurzy, ale dalšími pěti nebyl projevem zájem o tyto kurzy. Z celkového počtu dotazovaných dvěma účastníky byla zadána odpověď: nevím. Na základě grafu lze vidět, že 17 respondentů má zájem o on-line kurzy a 11 respondentů spíše nemá zájem o tuto metodu.



Zdroj: Vlastní zpracování

### 16. Co je podle Vás největší výhodou on-line kurzu?

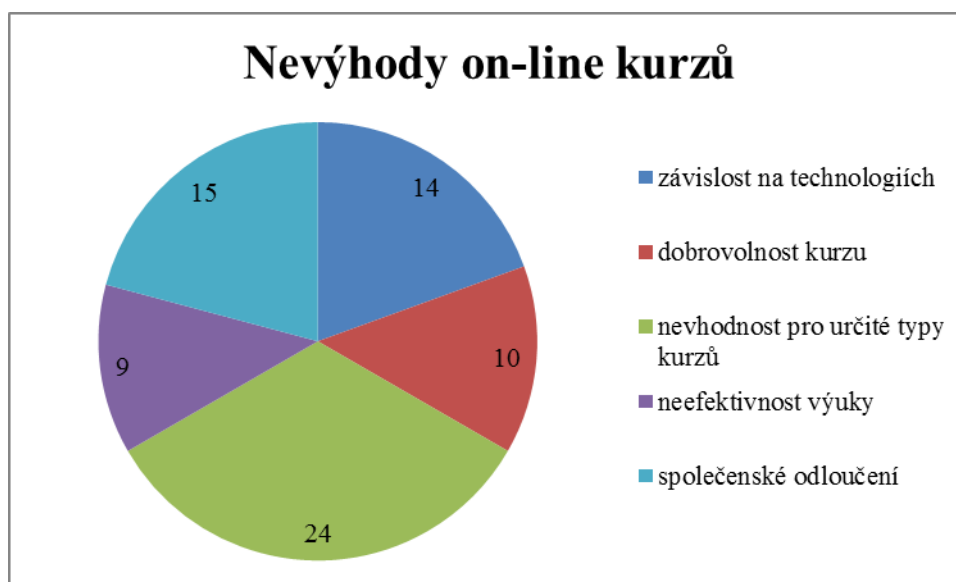
Pro tuto otázku byl požadavek zvolení 3 odpovědí. Nejvíce odpovědi, kterých je 25, se vztahovalo k časové úspoře, dalších 20 je pro finanční úsporu a 15 odpovědí se shodlo v dostupnosti materiálu. Dále 7 odpovědí bylo zvoleno pro možnost vytvoření školení „na míru“ a zbylé 3 odpovědi pro efektivnost výuky.



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 17. Co je podle Vás největší nevýhodou on-line kurzu?

Další otázkou naopak měly být zjištěny nevýhody on-line kurzu. Tento výzkum vypovědl, že 24 odpovědí je pro nevýhodu, že on-line kurz není vhodný pro všechny typy kurzů. Jako další nevýhodu bylo zvoleno 15 odpovědí pro společenské odloučení, 14 závislost na technologiích a 10 dobrovolnost kurzu.

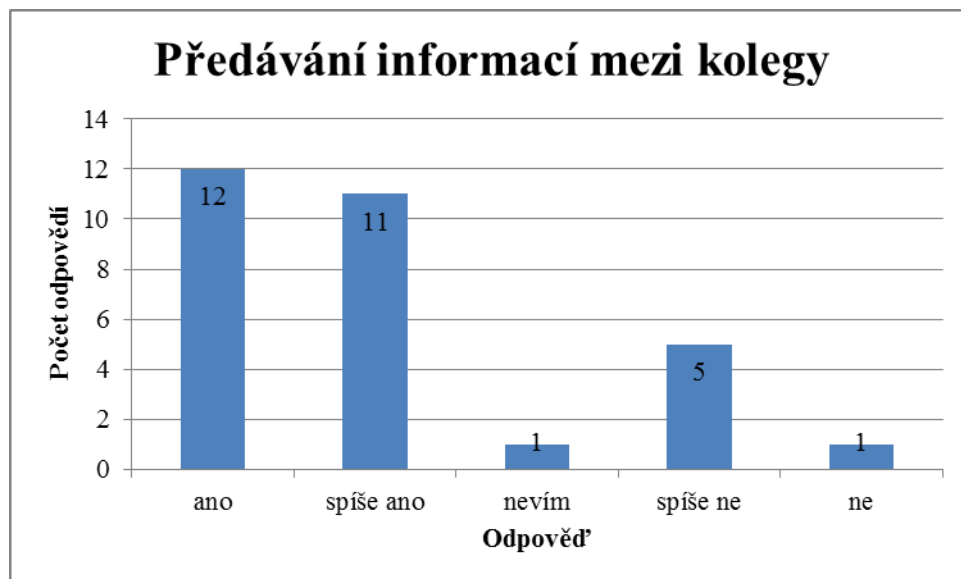


Zdroj: Vlastní zpracování

#### 18. Předáváte si získané informace ze vzdělávání mezi kolegy?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda mezi zaměstnanci probíhá předávání získaných informací ze vzdělávacích kurzů. Z grafu lze vyčíst, že dvanácti dotazovanými byla

zvolena odpověď ano, následně 11 respondety spíše ano. Dále 5 dotazovaných spíše ne, jeden dotazovavý neví a dalším byla zaškrtnuta odpověď ne.



Zdroj: Vlastní zpracování

### 19. Co pro Vás znamená rozvoj znalostí a dovedností v dalším profesním životě?

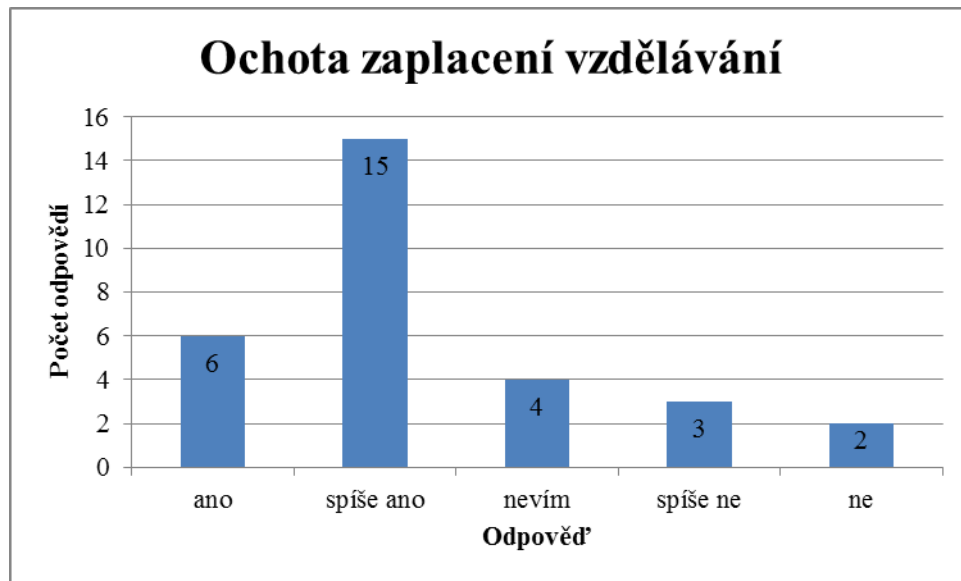
Další otázka dotazníku, byla směřována na to, co je považováno dotazovanými za nejdůležitější důvod pro další vzdělávání. Za nejdůležitější zvolili respondenti seberozvoj, dále následuje zvýšení pracovní výkonnosti a kvality, možnost vlastního lepšího uplatnění na trhu práce, udržení si pracovního místa a za nejmén důležitě je považováno vyšší mzdové ohodnocení.



Zdroj: Vlastní zpracování

## 20. Byl/a byste ochoten/na nějaké vzdělávání, které pak využijete ve svém zaměstnání, zaplatit sám/sama?

Z celkového počtu dotazovaných je většinou zvolena odpověď ano nebo spíše ano. Z grafu lze tedy vyčíst, že 15 (50 %) dotazovaných zadalo odpověď spíše ano, dalších 6 odpovědí bylo pro ano a 4 odpovědi pro nevím. Další 3 respondenti zvolili odpověď spíše ne a dva účastníci ne.



Zdroj: Vlastní zpracování

## 21. Kdyby Vám váš zaměstnavatel nabídl nějakou vzdělávací akci zcela zadarmo, ale museli byste tuto akci absolvovat ve svém volném čase. Využijete této nabídky?

Díky této otázce je zřejmé, že z 30 dotazovaných 14 by bylo určitě ochotno realizovat vzdělávání ve svém volném čase a dalších 16 zvolilo odpověď spíše ano.

## 6.2 Shrnutí výsledků výzkumu

V této části jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření. Hlavním cílem tohoto dotazníku bylo získání potřebných dat, které zhodnotí vzdělávání ve společnosti XY. Dalším cílem bylo objevit jaký je zájem zaměstnanců o budoucí vzdělávání ve specifických oborech a také zájem o určitou metodu vzdělávání. A jelikož je v dnešní době spoustou společností prosazována metoda on-line kurzů, dalším zjištěním je názor zaměstnanců na tuto příležitost vzdělávání.

Dotazníkovým výzkumem je v první řadě zjištěno, že většina respondentů se nachází ve věku v rozmezí 26-45, což je označováno jako produktivní věk, tedy aktivní období lidského života. Z hlediska věku je to vhodné období pro vzdělávání, i díky tomu, že lze u těchto lidí ještě udržet pozornost a stále je u nich projeven zájem o vzdělávání. Z dotazníkového výzkumu vyplynulo, že u 57 % respondentů je dosaženo vysokoškolského titulu a také to, že 54 % dotazovanými je hodnocen počet vzdělávacích akcí za rok jako nedostačující a je projeven zájem o další vzdělávání. Všemi dotazovanými jsou hodnoceny různé vzdělávací akce jako přínosné pro jejich práci.

Dále je z výzkumu patrné, že kdyby byla zaměstnancům dána možnost výběru vzdělávacího kurzu, tak by byla zvolena možnost odborného kurzu zaměřeného na kvalitu a výrobu. Bude to zřejmě proto, že je na to společností kladen tak velký důraz. Na dalším místě byla zvolena možnost vzdělávání v oblasti financí a ekonomie, práva a legislativy.

Rovněž je z výzkumu odhaleno, že je projeven zájem o kurzy na měkké dovednosti 90 % dotazovanými. Zaměstnanci by dali přednost kurzům zacíleným spíše na osobnostní rozvoj, komunikaci a prezentaci a poté také na koučink a mentoring.

Dalším zjištěním byl zájem v oblasti počítačového vzdělávání, především tedy o kancelářský software, který byl zvolen téměř 70 % respondentů. Jedním z dotazovaných byl projeven zájem o specifický kurz na CAD software.

Kdyby byla dotazovaným dána možnost zvolení typu jazykového kurzu, byla by zvolena angličtina, španělština a němčina. Tyto jazyky by určitě byly využity k efektivní komunikaci se zahraničními zákazníky. Prozatím společnost XY nabízí pouze anglický kurz.

Dále bylo výzkumem odhaleno, že většina dotazovaných dává přednost vzdělávání mimo pracoviště a 15 % dotazovaných má raději vzdělávání na pracovišti a také prostřednictvím on-line kurzů.

Při otázkách týkajících se on-line kurzů bylo zjištěno, že by měla zájem zúčastnit se on-line kurzů více než polovina dotazovaných. Ale 30 % nevolilo on-line kurz vůbec a byla by dána přednost jiným metodám. Další otázkou byl zhodnocen názor zaměstnanců na tyto on-line kurzy. Z výzkumu vyplynul názor, že je mezi největší výhody této metody zaměstnanci považována časová a finanční úspora, ale například i dostupnost materiálů, nebo také možnost připravení kurzu pro účastníka „na míru“. Na druhou stranu byly zaměstnanci hodnoceny také nevýhody této metody a bylo prokázáno, že za největší

nevýhodu je považována nevhodnost metody pro určité typy kurzů a také závislost na technologiích. Další nevýhodou, která byla zvolena více dotazovanými, je společenské odloučení. Důvodem pro zvolení této nevýhody dotazovanými může být, že jim není kvůli on-line kurzu dovolena možnost další konzultace s ostatními účastníky vzdělávací akce.

Rovněž byla další otázka směřována na zjištění, zda jsou mezi zaměstnanci předávány informace získané ze vzdělávacích akcí. Z průzkumu vyplynulo, že jsou téměř 80 % respondenty tyto nabyté informace mezi sebou předávány a konzultovány.

Poslední otázky byly zaměřeny na to, co vlastně pro zaměstnance znamená vzdělávání a rozvoj svých znalostí a dovedností v dalším profesním životě. Proto byl dotazník směřován k zjištění, zda by byli zaměstnanci ochotni platit si nějaké vzdělávací akce ze svých zdrojů nebo absolvovat různé vzdělávací akce ve svém volném čase. Průzkumem bylo odhaleno, že je většinou dotazovaných považováno za nejdůležitější důvod pro vzdělávání seberozvoj, zvýšení pracovní výkonnosti a kvality a také možnost lepšího uplatnění na trhu práce. Dokonce až na posledním místě byl respondenty umístěn důvod vyššího mzdového ohodnocení. Dále bylo dotazníkovým šetřením prokázáno, že by si bylo 70 % respondentů ochotno vzdělávání hradit z vlastních zdrojů a všichni dotazovaní by byli ochotni určitě nebo spíše absolvovat vzdělávací akce během svého volného času. Těmito posledními aspekty je poukazováno na to, jak je vzdělávání v dnešní době důležité a co pro zaměstnance znamená.

## 7 DOPORUČENÍ

Na základě výzkumného šetření prostřednictvím dotazníků, podrobné analýze nákladů a stanovením nákladů na vstupní školení a zaškolení jsou zjištěny různé aspekty společnosti XY.

Podle těchto zjištění jsou navrženy určité změny a také možnosti financování.

Díky zjištěním je společnosti navrženo, aby lépe sledovala a analyzovala náklady na vzdělávání, protože nejsou společností do těchto nákladů zahrnovány žádné jiné položky kromě přímých nákladů na vzdělávací kurz. V tomto nákladu je obsažena cena lektora, účastníka kurzu a případně jedná-li se o kurz na pracovišti tak dopravu lektora, pokud je doprava účtována přímo do částky kurzu. Tato částka je pro firmu nevypovídající se srovnáním skutečně vynaložených nákladů na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Doporučením je tedy sledovat minimálně k základní ceně kurzu, také dopravu zaměstnanců na tuto vzdělávací akci. V případě, že se jedná o kurz mimo pracoviště také stravné pro zaměstnance. Při vzdělávací akci na pracovišti externím školitelem sledovat také dopravu lektora, občerstvení lektora, studijní materiály a popřípadě i režijní náklady.

Obtížně analyzovatelné náklady byly i v oblasti zákonných školení, jelikož je společností dohodnuta paušální částka, ve které jsou zahrnuty i další položky. Ale po výpočtu nákladů na tato školení bylo zjištěno, že je výhodnější pro společnost paušální částka, než platit zákonná školení jednotlivě. A také náklady na školení, které jsou zabezpečovány interními zaměstnanci, včetně nákladů na vstupní školení nových zaměstnanců a brigádníků byli specifikovány. Sledování těchto nákladů nemá pro firmu velkou vypovídající hodnotu, jelikož je realizace těchto školení v popisu práce interních školitelů a je nezbytná. Ale v případě, kdyby měli být firmou najati externí školitelé pro tato školení, jednalo by se o náklad v hodnotě statisíců ročně.

Při analýze nákladů bylo zjištěno, že od roku 2011 byly rapidně zvětšovány náklady na vzdělávání ve společnosti XY a že je každý rok uvolňováno více finančních prostředků na vzdělávání svých zaměstnanců. Z dočasných nákladů roku 2014 vyplývá, že tomu v letošním roce nebude jinak. Navíc v tomto měsíci došlo ke schválení dotace projektu „Vzdělávejte se pro růst ve Zlínském kraji II“, který byl schválen v hodnotě 180 000,- Kč. Tato dotace pro společnost znamená velkou příležitost pro rozvoj a zdokonalování především svých dosavadních zaměstnanců, kvůli kterým byla společnost do projektu přihlášená. Zaměstnanci jsou stále vyvíjejícím se automobilovým průmyslem čím dál více



nucení k častějším rekvalifikacím, které jsou nezbytné pro udržení stávající kvality a konkurenceschopnosti na trhu. Proto je doporučeno společnosti, aby byl tento prostředek dotace financován opravdu pouze za tímto účelem. A aby byl řádně prozkoumán trh nabízených kurzů pro tyto účely a byl zvážen výběr rekvalifikačních kurzů a také pořadatelských společností.

Z dotazníkového výzkumu také vyplynulo, že je ve společnosti zaměstnáváno mnoho zaměstnanců v produktivním věku, kteří projevují zájem o více vzdělávacích akcí, než jim bylo společností dosud nabízeno. Všemi respondenty bylo poukázáno na to, jak je pro ně vzdělávání důležité. Menší polovinou dotazovaných bylo uvedeno, že společnost XY nezjišťuje, o jaké vzdělávání mají zaměstnanci zájem. Proto dalším doporučením je, aby byl společností lépe sledován zájem svých zaměstnanců o specifické druhy kurzů, a také aby byla následně projevena snaha o jejich realizování.

Z dotazníkového šetření dále vyplynul zájem ze strany 57 % dotazovaných zaměstnanců o on-line kurzy. Průzkum ukázal také určité výhody a nevýhody, které byly uvedeny dotazovanými zaměstnanci a také to, že 30 % dotazovaných nemá zájem o tuto metodu. Na základě těchto zjištění je doporučeno společnosti, aby dospěla ke zvážení zařazení více on-line kurzů do plánování vzdělávacích akcí. A také aby to bylo probíráno s dotyčným zaměstnancem, kvůli zájmu o tuto metodu vzdělávání, protože je základem efektivního vzdělávání hlavně pozornost a zájem ze strany účastníka. Při průzkumu na internetu bylo zjištěno, že jelikož není tento typ vzdělávání vhodný pro všechny typy kurzů, je poměrně velká nabídka on-line kurzů především v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany a školení referentských vozidel. Možná i kvůli tomu, že jsou tyto zákonná školení povinná a musejí se opakovat periodicky a také tam nenastávají časté radikální změny. Proto by mohlo být zvolení volby on-line kurzů pro některá zákonná školení především finanční úsporou pro společnost a také volným finančním prostředkem pro jiné kurzy. Dále byla nalezena možnost školení BOZP a PO prostřednictvím on-line kurzu zcela zdarma na stránkách [www.flexi-skoleni.cz](http://www.flexi-skoleni.cz). Tato nabídka je poskytována především kvůli tomu, aby si společnosti mohli zkusit tuto metodu vzdělávání a třeba na základě toho ji používali stále častěji. Na základě této příležitosti by bylo společnosti navrženo, aby této nabídka využila a zjistila, jakou efektivitu bude mít vzdělávání pomocí e-learningového systému.

Také byly nalezeny další různé typy kurzů realizované pomocí této metody i z jiných oblastí. Například společnost Verlag Dashöfer, která je předním poskytovatelem odborných informací v České republice, nabízí širokou škálu on-line kurzů zaměřených jak

na odborné, počítačové, tak i sociální vzdělávání. U této metody by mohla být velká cenová úspora, ale otázkou zůstává, jestli by to mělo takový účinek jako prezenční kurzy.

Rovněž bylo dotazníkem prokázáno, že by byla zaměstnanci kvůli dalšímu vzdělávání projevena ochota o absolvování vzdělávacích kurzů i během svého volného času. Za předpokladu vytíženosti zaměstnanců z hlediska velkého počtu zakázek, kdy nemohou být zaměstnanci vzdělávání během pracovní doby, je doporučeno pravděpodobně akceptovatelné zaměstnanci zařazení vzdělávání do volného času. Z dotazníků také vyplynulo, že 70 % respondentů je ochotno si zaplatit vzdělávací kurz ze svých prostředků. Na základě toho je doporučeno, aby při zájmu zaměstnanců o určitý vzdělávací kurz a při nedostatku finančních prostředků pro tuto akci byl zaměstnancům poskytnut časový prostor pro absolvování vzdělávání financovaného z vlastních zdrojů.

Možné zdroje, kterými může společnost financovat budoucí vzdělávání, zahrnují tři možnosti. První možností jsou vnitřní zdroje společnosti, které mohou být vytvořené ze zisku, nebo z případně tvořených fondů společnosti. Další možností je financování ze zdrojů externích v podobě různých dotačních projektů. V současné době je to především schválený projekt Vzdělávejte se pro růst ve Zlínském kraji II. Ale na základě této možnosti je doporučeno společnosti dále sledovat tyto příležitosti a případně zažádat a tuto možnost financování. A třetí možností jsou vlastní finanční zdroje zaměstnanců, jelikož dotazníkový výzkum ukázal velký zájem ze strany zaměstnanců o investice do jejich budoucího vzdělávání.

## ZÁVĚR

V bakalářské práci je rozebrána problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jak z teoretického pohledu, tak i praktického.

Cílem práce je navrhnout společnosti XY zdroje financování vzdělávacích akcí nebo nějaké změny.

V teoretické části jsou rozebrány základní pojmy z oblasti vzdělávání zaměstnanců. Také jsou charakterizována různá specifika z této oblasti. Dále jsou popsány metody vzdělávání na pracovišti, mimo pracoviště, ale také je upřesněna nová metoda vzdělávání a to e-learningový systém. Nejsou opomenuty ani různé vlivy a trendy ve vzdělávání. Pozornost je také věnována analýze nákladů na vzdělávání, možnostem hodnocení vzdělávacích akcí a důvodům pro vzdělávání. Poté jsou specifikovány možnosti financování vzdělávání jak ze zdrojů vnitřních, tak i vnějších.

V praktické části je prvně představena společnost XY profilem společnosti, historii podnikání, organizační strukturou, environmentální politikou, ale také popisem personálního úseku a výčtem vzdělávacích akcí. Dále jsou popsána určitá specifika vzdělávání ve společnosti, kterými jsou například identifikace potřeb vzdělávání a hodnocení vzdělávacích akcí. Poté jsou analyzovány náklady na vzdělávání ve společnosti v rozmezí let 2011-2014. Tato analýza je zaměřena na jednotlivé oblasti vzdělávání. Těmito oblastmi jsou odborné vzdělávání, počítačové, měkkých dovedností a také jazykové. Dále je práce směřována ke stanovení nákladů na vstupní školení a zaškolení nových zaměstnanců THP i ostatních. Jelikož společnost sleduje tento náklad na základě paušální částky stanovené externím školitelem, nebo nákladových částek jiných externích školitelů jsou náklady vypočítány na tyto zákonná školení.

Poté je proveden dotazníkový výzkum, kterým jsou objasněny důležité informace například týkající se situace ve společnosti v oblasti vzdělávání. Odhalen je také zájem respondentů o další vzdělávání a také důležitost budoucího vzdělávání. V závěru práce jsou navrženy určitá doporučení pro společnost.

Doporučeno:

- lepší sledování nákladů na vzdělávání,
- efektivní využití dotace na vzdělávání,
- sledovat více zájem svých zaměstnanců o vzdělávací akce,

- zapojit do vzdělávacího programu více on-line kurzů,
- využít pro financování vzdělávání různých dotačních projektů na vzdělávání zaměstnanců, vlastních zdrojů společnosti, nebo případně vlastních finančních prostředků a volného času zaměstnanců na vzdělávání.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. [REDACTED].
2. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BAREŠOVÁ, Andrea, 2011. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: Vox. 197 s. ISBN 978-808-7480-007.
4. BROCKBANK, Dave Ulrich; Wayne, 2005. *The HR value proposition*. [repr.]. Boston, Mass: Harvard Business School Press. ISBN 15-913-9707-3.
5. DUDEK, Martin. *Rozvoj způsobilosti zaměstnanců* [online]. 2000 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm>.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck. xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. EGEROVÁ, Dana, 2012. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 141 s. ISBN 978-80-261-0139-0.
8. Environmentální aspekty. *Teknia* [online]. 2011 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.teknia.cz/ewa.php?iid=266>.
9. Evropský sociální fond v ČR. *Evropský sociální fond v ČR* [online]. 2008 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>
10. Firmy zvyšují odborné vzdělávání zaměstnanců, 2012. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/firmy\\_zvysuji\\_odborne\\_vzdelavani\\_zamestnancu](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/firmy_zvysuji_odborne_vzdelavani_zamestnancu).
11. [REDACTED].
12. *HR forum* [online]. 11.11.2013 [cit. 2014-04-04]. ISSN 1212-690X. Dostupné z: [www.hrforum.cz](http://www.hrforum.cz).
13. HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
14. Interní zdroje financování podniku. *Podnikátor* [online]. 2013 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz->



29. Předpis č. 262/2006: Zákon zákoník práce. *Zákony pro lidi: Bezpečnost a ochrana zdraví při práci* [online]. 2006 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.
30. ŠÍŠKA, Michal, 2013. Jaké jsou možnosti a formy školení BOZP a PO. *Bezpečnost práce* [online]. [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.bezpecnostprace.info/item/jake-jsou-moznosti-a-formy-skoleni-bozp-a-po>.
31. Školení a lékařské prohlídky „řidičů referentů“. *Prevent infoservis* [online]. 2012 [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://www.esafety.cz/?p=347>.
32. ████████████████████.
33. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8*.
34. VOSTROVSKÁ, Zdenka a Hana ONDRUŠKOVÁ, 2012. E-learning na soft skills?. *Human Resources management*, č. 2, s. 64-66.
35. ████████████████████.
36. Vzdělávejte se pro růst ve Zlínském kraji II. *Integrovaný portál MPSV* [online]. 2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/vzdelavejte\\_se\\_pro\\_rust\\_ve\\_zlinskem\\_kraji\\_ii](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/vzdelavejte_se_pro_rust_ve_zlinskem_kraji_ii).
37. WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada. 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
38. ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ, 2013. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 138 s. ISBN 978-80-7478-328-9.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO Požární ochrana

ESF Evropský sociální fond



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Systém formování pracovních schopností člověka .....	16
Obr. 2 Blended learning.....	24
Obr. 3 Aktuální organizační struktura společnosti XY. ....	43

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Zákonná školení a jejich periodicita.....	46
Tab. 2 Náklady na zaškolení zaměstnanců .....	53
Tab. 3 Náklady na vzdělávání rok 2011 .....	54
Tab. 4 Náklady na vzdělávání v roce 2012.....	55
Tab. 5 Náklady na vzdělávání na rok 2013 .....	56
Tab. 6 Počet vzdělávacích akcí za rok 2013.....	61

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Náklady na vzdělávání roku 2011
- P II Náklady na vzdělávání roku 2012
- P III Náklady na vzdělávání roku 2013
- P IV Náklady na vzdělávání roku 2014
- P V Dotazník na hodnocení vzdělávací akce
- P VI Dotazník předložený ve společnosti

## PŘÍLOHA P I: NÁKLADY NA VZDĚLÁVÁNÍ ROKU 2011

### THP zaměstnanci

Zákonné kurzy	Náklad na školení
ADR	1 800
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	900
Elektrikáři - vyhl. č. 50/1978 Sb. § 8	1 500
Fluorizace - obsluha	2 800
Chemické látky	200
Jeřábníci a vazači	900
Obsluha nízkotlakých kotlů	250
Požární ochrana	900
Práce ve výškách	600
Preventista požární ochrany	300
Řidiči motorových vozíků	700
Řidiči referentských vozidel	924
<b>Celkem</b>	<b>11 774</b>
Školení školené zaměstnanci	Náklad na školení
Kvalita pro všechny zaměstnance	1 034
Vstupní školení THP zaměstnanců	120 544
<b>Celkem</b>	<b>121 578</b>
<b>Kurzy nad rámec zákona</b>	
Odborné školení	Náklad na školení
Cestovní náhrady	1 408
Čína - jak využít obchodní příležitosti?	600
Daň z příjmů	1 892
Daňový řád	1 408
DPH	7 141
Důchodové pojištění	0
FMEA analýza možných vad a jejich důsledků	0
Formel Q - audit procesu	0
Formel Q - konkret a způsobilost	0
Hmotný a nehmotný majetek	583
Intrastat	1 375
Intrastat	1 250
ITC služby pro kontrolu kvality v automobilovém průmyslu	0
Měření barevnosti	28 268
Mezinárodní obchodní styk	0
Minimum celního deklaranta	4 000

Nakládání s povinně dokumentovatelnými znaky	0
Novinky v oblasti měřících přístrojů	0
Poradenské dny ochrany zdraví při práci	1 167
Rétorika v praxi	1 667
Roční zúčtování daně	892
Systémy řízení BOZP	1 167
Target 2100	1 200
Účtování o dotacích a grantech	1 542
VDA 6.3 audit procesu A	7 176
VDA 6.3 audit procesu BI	5 340
Virtualizace, ukládání a archivace dat	0
Za co hrozí zaměstnavatelům pokuty	0
Zahraniční a intrakomunitární obchod EU v praxi	892
Zákoník práce	1 100
Změny ve mzdách a personalistice	1 492
Zpracování plastů	1 500
<b>Celkem</b>	<b>73 060</b>

Školení měkkých dovedností	Náklad na školení
Asertivní dovednosti	1 375
Efektivní metody získávání pracovníků	0
Efektivní řízení lidských zdrojů	0
Efektivní řízení lidských zdrojů	0
Jak se stát rovnocenným partnerem managementu	0
Jak úspěšně prosazovat změny v organizaci	0
Prezentační dovednosti	0
Zefektivnění procesu výběru pracovníků	0
<b>Celkem</b>	<b>1 375</b>

IT školení	Náklad na školení
Možnosti využití aktuálních programů podpor podnikání	0
MS Excel pro ekonomy	5 580
MS Excel	0
MS Power Point	0
<b>Celkem</b>	<b>5 580</b>

Odobrné časopisy	Předplatné
Ekonom 4 x	7 200
HR management	930
Hospodářské noviny 4 x	16 550
Bezpečnost a hygiena práce	1 374
Logistika	1 100
Mzdová účetní	936
Finančení daňový a účetní bulletin	685
Business spotlight	1 440
<b>Celkem</b>	<b>30 215</b>

## Ostatní zaměstnanci

Zákonné kurzy	Náklad na školení
ADR	2 700
Elektrikáři - vyhl. č. 50/1978 Sb. § 8	1 500
Fluorizace - obsluha	7 600
Chemické látky	2 300
Jeřábníci a vazači	3 300
Obsluha nízkotlakých kotlů	250
Obsluha plynových zařízení	250
Požární hlídky	7 200
Práce ve výškách	7 200
Řidiči motorových vozíků	19 800
Řidiči referentských vozidel	1 512
Svářečský kurz - ZK 111 W01	10 450
Celkem	64 062
Školení školená zaměstnanci	Náklad na školení
Elektrikáři - vyhl. č. 50/1978 Sb. § 4	493
Kvalita pro všechny zaměstnance	738
Vstupní školení brigádníků	326 096
Vstupní školení nových zaměstnanců	233 805
Celkem	561 132

## PŘÍLOHA P II: NÁKLADY NA VZDĚLÁVÁNÍ ROKU 2012

Zákonné kurzy	Náklad na školení
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	900
Fluorizace - obsluha	2 880
Chemické látky	200
Jeřábníci a vazači	400
Obsluha plynových zařízení	250
Obsluha tlakových nádob stabilních	500
Požární ochrana	900
Preventista požární ochrany	300
Řidiči motorových vozíků	1 110
Řidiči referentských vozidel	1 680
<b>Celkem</b>	<b>9 120</b>
Školení školené zaměstnanci	Náklad na školení
Vstupní školení THP zaměstnanců	86 103
Kvalita pro zaměstnance	1 034
<b>Celkem</b>	<b>87 137</b>
<b>Kurzy nad rámec zákona</b>	
Odborné školení	Náklad na školení
Celní řízení	1 492
Celní správa	0
Cestovní náhrady	1 000
Daně	3 250
Daňové a nedaňové výdaje	1 375
Daňové a účetní aktuality	700
DPH	1 283
DPH při dovozu a vývozu	1 500
DPH ve stavebnictví	1 408
Důchodová reforma	1 492
Důchodové pojištění	1 000
Ekologická újma	0
Intrastat	1 375
Jak efektivně řídit výrobu a logistiku	0
Logistika a procesní řízení	8 225
Metody měření práce v průmyslu	4 800
Nemocenské pojištění	892
Obsluha robotů ENGEL	19 816
Odpovědnost za výrobek a bezpečnost výrobku	7 800
Plnění povinného podílu	1 492
Právní minimum pro exoportéry	0
Procurement: Práce nebo umění?	9 896

První zkušenosti s novým přístupem k audit procesu podle VDA 6.3 a FQF 7"	7 000
Roční zúčtování daně	892
Soukromé právo v ČR	0
Stáže ve firmách	0
Systémy managementu hospodaření s energií ISO 50001	0
Transférové ceny	1 350
Zákoník práce	1 575
Zařízení Leybolds Optics	5 000
Zdaňování příjmů ze závislé činnosti	1 000
Zdravotní péče o zaměstnance	2 758
Změna ve mzdách a personalistice	1 000
<b>Celkem</b>	<b>93 731</b>

Školení měkkých dovedností	Náklad na školení
Jsem dobrý šéf?	0
<b>Celkem</b>	<b>0</b>
IT školení	Náklad na školení
MS Excel	7 200
<b>Celkem</b>	<b>7 200</b>
Jazyková školení	Náklad na školení
Angličtina	35 400
Odborné časopisy	Předplatné
Bezpečnost a hygiena práce	1 374
Business spotlight	1 440
Ekonom 4 x	7 200
Finanční daňový a účetní bulletin	685
Hospodářské noviny 4 x	16 501
HR management	930
Logistika	1 100
Mzdová účetní	936
<b>Celkem</b>	<b>30 166</b>



### Ostatní zaměstnanci

Fluorizace - obsluha	7 695
Chemické látky	1 800
Jeřábníci a vazači	2 480
Obsluha plynových zařízení	250
Obsluha tlakových nádob stabilních	1 500
Požární hlídky	7 200
Požární ochrana	26 400
Řidiči motorových vozíků	56 590
Řidiči referentských vozidel	2 016
<b>Celkem</b>	<b>133 531</b>
<b>Školení školená zaměstnanci</b>	<b>Náklad na školení</b>
Elektrikáři - vyhl. č. 50/1978 Sb. § 4	495
Kvalita pro všechny zaměstnance	740
Vstupní školení pro brigádníky	627 582
Vstupní školení pro zaměstnance	602 970
<b>Celkem</b>	<b>1 231 787</b>

## PŘÍLOHA P III: NÁKLADY NA VZDĚLÁVÁNÍ ROKU 2013

### THP zaměstnanci

Zákonné kurzy	Náklad na školení
ADR	2 200
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	908
Fluorizace - obsluha	2 850
Chemické látky	200
Elektrikáři - vyhl. č. 50/1978 Sb. § 8	1 405
Jéřábníci a vazačí	240
Požární ochrana	908
Práce ve výškách	605
Preventista požární ochrany	303
Řidiči referentských vozidel	932
Řidiči motorových vozíků	720
<b>Celkem</b>	<b>11 271</b>
Školení školené zaměstnanci	Náklad na školení
Vstupní školení pro THP zaměstnance	68 882
Kvalita pro všechny zaměstnance	1 034
<b>Celkem</b>	<b>69 916</b>
<b>Kurzy nad rámec zákona</b>	
Odborné školení	Náklad na školení
10 problémů personalistiky a mzdového účetnictví	1 314
Členství v ČSJ	10 000
Daň z příjmů	2 810
Daňové a účetní aktuality	1 322
Daňové kontroly a spory	826
Dlouhodobý majetek	1 570
Efektivní logistika	13 800
FMEA	19 038
Formy - workshop	0
Hmotný a nehmotný majetek	1 405
Chemická legislativa REACH	2 700
Intrastat	1 074
ISO 19011	2 290
Jak správně fakturovat	1 231
Majetek	1 231
Manažer kvality	27 000
Měření tloušťky laků	8 916

Mimounijní obchod	2 810
Nemocenské a důchodové pojištění	1 115
Nové programové období 2014-2020	350
Novela zákona o odpadech	1 240
Novinky v BOZP	1 066
Občanský zákoník	11 000
Občanský zákoník v pracovněprávních vztazích	2 230
Odpovědnost za výrobek a bezpečnost výrobku	3 250
Personal a Benefit	0
Pokladna	1 364
Produktový seminář O2	0
Project Management	26 407
Q - diagramy	0
Roční zúčtování daně	991
Řízená dokumentace kvality	0
Six Sigma	18 038
Školení kontrolorů a techniků kvality	0
Školení první pomoci	0
Technik kvality	33 800
TPM - Totálně produktivní údržba	8 000
Zákon o odpadech a obalech	1 400
Zákoník práce	4 500
Zdaňování příjmů a důchodové spoření	992
Celkem	#ODKAZ!

Školení měkkých dovedností	Náklad na školení
Asertivní odmítnutí a kritika od zákazníka	0
Hodnocení zaměstnanců	0
Jak říct ne zákazníkovi	0
Kritika opakující se chyby a disciplinární pohovor	0
Personal Selling	26 407
Trénink výběrových pohovorů	0
Celkem	26 407

Počítačové školení	Náklady na školení
Microsoft Excel 2010/2007 - pro ekonomy	7 000
Microsoft Excel 2010/2007 - pro ekonomy	6 200
Výrobní IT technologie	0
Celkem	13 200

Jazyková školení	Náklad na školení
Angličtina	70 200

Odborné časopisy	Předplatné
Bezpečnost a hygiena práce	1 374
Business spotlight	1 540
Ekonom 4 x	7 400
Finanční daňový a účetní bulletin	685
Hospodářské noviny 4 x	17 000
Logistika	1 131
Mzdová účetní	936
<b>Celkem</b>	<b>30 066</b>

### Ostatní zaměstnanci

Zákonné kurzy	Náklad na školení
ADR	3 300
Elektrikáři - vyhl. č. 50/1978 Sb. § 8	4 215
Fluorizace - obsluha	7 725
Chemické látky	1 800
Jeřábníci a vazači	2 000
Požární hlídky	7 260
Práce ve výškách	6 776
Řidiči motorových vozíků	36 880
Řidiči referentských vozidel	1 530
Svářečský kurz - ZK 111 W01	537
<b>Celkem</b>	<b>72 023</b>
Školení školené zaměstnanci	Náklad na školení
Elektrikáři - vyhl. č. 50/1978 Sb. § 4	500
Kvalita pro všechny zaměstnance	740
Vstupní školení brigádníků	153 819
Vstupní školení nových zaměstnanců	135 361
<b>Celkem</b>	<b>290 420</b>

## PŘÍLOHA P IV: NÁKLADY NA VZDĚLÁVÁNÍ ROKU 2014

### THP zaměstnanci

Zákonné kurzy	Náklad na školení	
	vynaložený	plánovaný
BOZP	1 440	
Chemické látky		2 000
Fluorizace - obsluha		10 575
PO	1 440	
Preventista požární ochrany		303
Řidiči motorových vozíků		500
Řidiči referentských vozidel	1 610	1 100
<b>Celkem</b>	<b>4 490</b>	<b>14 478</b>
Školení školené zaměstnanci	Náklad na školení	
	vynaložený	plánovaný
Kvalita pro všechny zaměstnance		1 034
Vstupní školení	17 221	
<b>Celkem</b>	<b>17 221</b>	<b>1 034</b>
<b>Kurzy nad rámec zákona</b>		
Odborné školení	Náklad na školení	
	vynaložený	plánovaný
5S	8000	
Audit procesů dle VDA 6.3. modul A	7176	
Audit procesů dle VDA 6.3. modul BII	8650	
Celní řízení	661	
Cestovní náhrady	1570	
Daňové a účetní aktuality	826	
FQF Seznámení s požadavky		7000
HR - lean je in	0	
Manažer nákupu	14900	
Manažer kvality	9000	
Návrh relačních databází	5800	
Obsluha měřicích přístrojů	7960	
Roční zúčtování daně	992	
Tolerance tvaru a polohy		3980
Vliv rekodifikace soukromého práva na daně a	1570	
Zákoník práce	826	
<b>Celkem</b>	<b>67931</b>	<b>10980</b>

Jazyková školení	Náklady na školení	
	vynaložený	plánovaný
Angličtina		82 800

Odobrné časopisy	Předplatné
Ekonom 4 x	7 100
HR management	930
Hospodářské noviny 4 x	16 501
Bezpečnost a hygiena práce	1 374
Logistika	1 100
Mzdová účetní	936
Finančení daňový a účetní bulletin	685
Business spotlight	1 440
Celkem	30 066

### Ostatní zaměstnanci

Zákonné kurzy	Školitel	Přímý náklad na školení	
		vynaložený	plánovaný
PO	interní	605	21 780
BOZP	externí	605	21 780
Elektrikáři - vyhl. č. 50/1978 Sb. § 4	interní		492
Elektrikáři - vyhl. č. 50/1978 Sb. § 8	externí		5 620
Fluorizace - obsluha	externí		10 575
Chemické látky	externí		2 000
Jeřábníci a vazači	externí		2 240
Kvalita pro všechny zaměstnance	interní	738	
Požární hlídky	externí		7 260
Řidiči motorových vozíků	externí	4 000	30 000
Řidiči referentských vozidel	externí	1 017	1 102
Celkem	-	6 965	102 849

# PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK NA HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

## Hodnocení vzdělávací akce

/ školení      **Školení kontrolorů a techniků kvality**      datum konání      **28.1.2014**  
 .ádající firma      **Interní školitelé**      místo konání      **TUB**

Osobní číslo a Jméno účastníka **51062.. Lovecká Věra**

*Hodnocení / Kritérium*

*Poznámka*

### Hodnocení vzdělávací akce - hodnotí PÚ

Dodržování smluvních podmínek včetně dodržení kalkulace	1	2	3	4	5	
Operativnost a komunikace	1	2	3	4	5	
Respektování specifických požadavků firmy	1	2	3	4	5	

### Hodnocení vzdělávací akce - hodnotí účastník

Jak hodnotíte obsah tohoto kurzu?	1	2	3	4	5	
Kvalita organizačního zajištění	1	2	3	4	5	
Kvalita zpracovaných podkladových materiálů	1	2	3	4	5	
Spokojenost s výkladem lektora	1	2	3	4	5	
Získané vědomosti uplatníte na pracovišti	1	2	3	4	5	

Co se Vám na kurzu líbilo?

Co se Vám nelíbilo, v čem vidíte jeho nedostatky?

## **PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK PŘEDLOŽENÝ VE SPOLEČNOSTI**

1) Jakého jste pohlaví?

- a) žena                      b) muž

2) Jaký je váš věk?

- a) 18-25  
b) 26-35  
c) 36-45  
d) 46- 55  
d) 56 a více

3) Jaké je Vaše dokončené vzdělání?

- a) základní  
b) střední - výuční list  
c) střední – maturita  
d) vyšší odborné  
e) vysokoškolské

4) Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?

- a) méně než 1 rok  
b) 1-2 roky  
c) 3-6 let  
d) 7-10 let  
e) více než 10 let

5) Kolika vzdělávacích akcí (školení) jste se během roku 2013 zúčastnil/a?

- a) 1-5  
b) 6-10  
c) více

6) Jak hodnotíte počet vzdělávacích akcí?

- a) příliš mnoho  
b) odpovídající  
c) příliš málo

7) Jak hodnotíte přínos těchto akcí pro vaši práci?

- a) velmi přínosné  
b) spíše přínosné  
c) nevím  
d) spíše nepřínosné  
e) nepřínosné



Pokud máte podřízené pracovníky:

8) Jak hodnotíte přínos těchto vzdělávacích akcí pro Vaše podřízené pracovníky?

- a) velmi přínosné
- b) spíše přínosné
- c) nevím
- d) spíše nepřínosné
- e) nepřínosné
- f) nemám podřízené pracovníky

9) Zjišťuje společnost XY jaké vzdělávací akce byste chtěl/a absolvovat?

- a) ano
- b) ne

10) Kdyby jste měl/a možnost, jaký druh odborných kurzů byste volil/a? Označte 1-3 odpovědi.

- a) finance a ekonomika
- b) právo a legislativa
- c) kvalita a výroba
- d) logistika
- e) personalistika a řízení lidských zdrojů
- f) jiný – uveďte jaký .....
- g) nemám zájem o odborné kurzy

11) Kdyby jste měl/a možnost, jaký druh kurzu měkkých dovedností byste volil/a? Označte 1-3 odpovědi.

- a) komunikace a prezentace
- b) koučink a mentoring
- c) osobnostní rozvoj
- d) obchod a prodejní dovednosti
- e) projektové řízení
- f) jiný - uveďte jaký .....
- g) nemám zájem o kurzy měkkých dovedností

12) Kdyby jste měl/a možnost, jaký druh počítačového kurzu byste volil/a? Označte 1-3 odpovědi.

- a) internet a komunikace
- b) programování
- c) kancelářský software
- d) grafika a multimédia
- e) webdesign
- f) jiný - vypište jaký .....
- g) nemám zájem o počítačové kurzy

13) Kdyby jste měl/a možnost, jaký druh jazykových kurzů byste volil/a? Označte 1-3 odpovědi.

- a) angličtina
- b) španělština
- c) francouzština
- d) němčina
- e) ruština
- f) jiný - vypište jaký .....
- g) nemám zájem o jazykové kurzy

14) Jakému vzdělávání dáváte přednost?

- a) na pracovišti
- b) mimo pracoviště
- c) on-line kurzy
- d) samostudium (např. odborná publikace)

15) Chtěl/a byste se účastnit více on-line kurzů?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

16) Co je podle Vás největší výhodou on-line kurzu? Označte 3 odpovědi.

- a) finanční úspora
- b) časová úspora
- c) efektivnost výuky
- d) dostupnost materiálů
- e) možnost vytvoření školení "na míru"

17) Co je podle Vás největší nevýhodou on-line kurzu? Označte 3 odpovědi.

- a) závislost na technologiích
- b) dobrovolnost kurzu
- c) nevhodnost pro určité typy kurzů
- d) neefektivnost výuky
- e) společenské odloučení

18) Předáváte si získané informace ze školení s kolegy?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

19) Co pro Vás znamená rozvoj znalostí a dovedností v dalším profesním životě?  
Seřad'te vzestupně podle důležitosti. (1 nejdůležitější - 5 méně důležité)

- a) udržení si pracovního místa
- b) seberozvoj
- c) možnost vlastního lepšího uplatnění na trhu práce
- d) zvýšení pracovní výkonnosti a kvality
- e) vyšší mzdové ohodnocení

20) Byl/a byste ochoten/a si nějaké vzdělávání, které pak využijete ve svém zaměstnání zaplatit sám/sama?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

21) Kdyby Vám váš zaměstnavatel nabídl nějakou vzdělávací akci zcela zadarmo, ale museli byste tuto akci absolvovat ve svém volném čase. Využijete této nabídky?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne