

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Vzdělávání pracovníků ve vybraném podniku**

**Employee training in selected company**

Lenka Hornová

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2018/2019

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka HORNOVÁ**  
Osobní číslo: **K16B0253P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Vzdělávání pracovníků ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretický vstup k řešenému tématu.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Analyzujte a zhodnoťte vzdělávací procesy v daném podniku.
4. Navrhněte doporučení pro zkvalitnění vzdělávacích procesů ve zvoleném podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **BARTOŇKOVÁ, Hana.** *Firemní vzdělávání.* Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- **VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**

  
Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
děkanka



  
Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych touto formou poděkovala vedoucí své bakalářské práce doc. PaedDr. Daně Egerové Ph.D. za její ochotu, odborné rady, vstřícný přístup a trpělivost po celou dobu konzultací. Dále bych chtěla poděkovat řediteli podniku ACTIPACK CZ, a. s. v Janovicích panu Ing. Jiřímu Zahrádkovi a dalším zaměstnancům za jejich ochotu a umožnění výzkumu v oblasti vzdělávání pracovníků.

## OBSAH

|   |    |
|---|----|
| ÚVOD.....                                       | 7  |
| 1 TEORETICKÁ ČÁST .....                         | 8  |
| 1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....                 | 8  |
| 1.2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....                   | 8  |
| 1.2.1 Vymezení pojmu .....                      | 9  |
| 1.2.2 Cíl a účel.....                           | 9  |
| 1.2.3 Obsah podnikového vzdělávání.....         | 10 |
| 1.3 SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....          | 11 |
| 1.4 SYSTEMATICKÉ PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ .....     | 12 |
| 1.4.1 Identifikace potřeb.....                  | 13 |
| 1.4.2 Plánování vzdělávání.....                 | 16 |
| 1.4.3 Realizace vzdělávacího procesu.....       | 17 |
| 1.4.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....    | 23 |
| 1.5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....                | 29 |
| 2 PRAKTICKÁ ČÁST .....                          | 30 |
| 2.1 ACTIPACK CZ, A. S. ....                     | 30 |
| 2.1.1 Historie .....                            | 31 |
| 2.1.2 Produktové portfolio.....                 | 32 |
| 2.1.3 Vybrané ekonomické ukazatele.....         | 34 |
| 2.1.4 Organizační struktura společnosti .....   | 37 |
| 2.1.5 Lidské zdroje společnosti .....           | 38 |
| 2.2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI.....       | 39 |
| 2.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání .....      | 39 |
| 2.2.2 Plánování vzdělávání.....                 | 40 |
| 2.2.3 Realizace vzdělávacího procesu.....       | 41 |
| 2.2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....    | 45 |
| 3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....                     | 46 |
| 3.1 CÍL A OBSAH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....     | 46 |
| 3.2 RESPONDENTI.....                            | 46 |
| 3.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....      | 46 |
| 3.4 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ ..... | 59 |

|   |    |
|---|----|
| 3.5 SHRNUÍ VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU V PODNIKU.....          | 61 |
| 3.6 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ .....                           | 62 |
| 3.6.1 Forma nabízení vzdělávacích aktivit.....          | 62 |
| 3.6.2 Hodnocení účinnosti absolvovaného vzdělávání..... | 63 |
| ZÁVĚR .....   | 65 |
| SEZNAM LITERATURY .....                                 | 67 |
| SEZNAM TABULEK  |    |
| SEZNAM OBRÁZKŮ  |    |
| SEZNAM GRAFŮ  |    |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK                                |    |
| SEZNAM PŘÍLOH   |    |

## ÚVOD

Vyspělé ekonomiky kladou stále větší důraz na vzdělávání zaměstnanců. Pro podniky je důležité dosahování strategických cílů, za čímž stojí zaměstnanci, kteří se musí na pracovišti cítit spokojeně, mohou se rozvíjet a spolupracovat v týmu. Podnikové vzdělávání by mělo být podniky vnímáno jako investice, která se vrací v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace spolupracovat na inovacích, které jsou v dnešním světě potřebné.

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma vzdělávání pracovníků v podniku ACTI PACK CZ, a. s., který se zabývá výrobou PET lahví a kelímků pro země východní Evropy a nabízí doplňkové technologie pro extruzní vyfukování.

Cílem práce je zhodnotit vzdělávací systém podniku ACTI PACK CZ, a.s. Na základě zhodnocení navrhnout možná doporučení pro zkvalitnění vzdělávacího systému. Dílčím cílem je analyzovat současný stav systému podnikového vzdělávání v podniku ACTI PACK CZ, a.s.

Bakalářská práce je rozdělena do tří kapitol, které jsou dále členěny na podkapitoly. V první kapitole je popsáno řízení lidských zdrojů a na základě odborné literatury definované podnikové vzdělávání, cíl, účel a obsah podnikového vzdělávání. Následující podkapitoly se zabývají charakteristikou systému podnikového vzdělávání, systematickým podnikovým vzděláváním a následně jsou poznatky aplikovány v praktické části.

Mezi stěžejní části bakalářské práce patří druhá a třetí kapitola. Stručné představení podniku je obsaženo v úvodu druhé části. Následně je popsána historie podniku ACTI PACK CZ, a.s., jeho produktové portfolio, vybrané ekonomické ukazatele a lidské zdroje v podniku. V kapitole Systém vzdělávání ve společnosti ACTI PACK CZ, a.s. jsou představeny fáze systematického vzdělávání: Identifikace vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Obsahem třetí kapitoly je dotazníkové šetření, které se zaměřuje na vzdělávání ve společnosti ACTI PACK CZ, a.s. Cílem dotazníku je zjistit názory pracovníků na vzdělávací systém v daném podniku.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a zjištěných informací ze systému vzdělávání je v poslední části bakalářské práce navrženo několik opatření, která by mohla přispět ke zlepšení vzdělávání v podniku ACTI PACK CZ, a.s.



# **1 TEORETICKÁ ČÁST**

## **1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k rozvíjení lidí v dané organizaci a k zaměstnání. Lze ho považovat za určitou filozofii opírající se o řadu teorií, týkajících se chování lidí či organizací. Nemělo by se zabývat pouze zlepšováním efektivity organizace prostřednictvím lidí, ale také se zaměřit na etický rozměr, což znamená, jak efektivně využít lidi v souladu s morálními hodnotami. (Armstrong 2002) Hlavním smyslem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace pomocí správných lidí byla schopna plnit své cíle. (Barták 2011) Řízení lidských zdrojů je převážně založeno na uplatňování různorodých politik a postupů v oblasti rozvoje či vytváření organizace, zabezpečování, vzdělávání, řízení pracovních výkonů, odměňování i poskytování služeb, které vytváří pohodu a blahobyt zaměstnanců. Tyto postupy probíhají v souladu s příslušnými strategiemi lidských zdrojů, jsou navzájem propojeny a vycházejí ze strategie organizace (Armstrong 2002).

Úspěšnost a prosperitu organizace ovlivňuje kvalita a fungování lidského kapitálu. Lidé jsou ti, díky kterým může organizace dosahovat svých cílů a úspěchů. Lidské zdroje by měli být zdroje, které rozhodují o ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti. Cílem každé organizace by proto měl být rozvoj lidských zdrojů (Armstrong 2002).

## **1.2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ**

Podnikové vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na formování pracovních schopností včetně formování sociálních vlastností pro zdravý mezilidský vztah osob, které jsou zaměstnání v podniku. Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože tím, že podnik podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že se jich váží. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá k zvyšování efektivity a rozvoji celého podniku (Koubek 2015).

Vzdělávání realizované podniky tvoří nedílnou součást celoživotního vzdělávání, aby bylo efektivní a zaručilo návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje to spolupráci interních a externích odborníků a více oddělení v podniku. Krátkodobé a dlouhodobé pozitivní vlivy vzdělávání je možné v podniku rozeznat, pokud je propojené spasováním, vizí a strategií a je zajišťováno odborným způsobem (Koubek 2015).

Je nutný rozvoj a vzdělávání v podniku přijímat jako nástroj implementace strategie a tak se k němu i stavět. Vzdělávací projekty by měly být jednoznačně propojeny s podnikovou strategií a pravidla by měla charakterizovat odhodlání podniku k rozvoji jednotlivců, týmů i celého podniku. Bohužel v praxi tento přístup zůstává pouze v deklarační rovině (Vodák, Kucharčíková 2011).

### **1.2.1 VYMEZENÍ POJMU**

Vzdělávání je proces zabezpečující to, že organizace má kvalifikované a vzdělané lidi, které potřebuje. Tento proces jednotlivcům usnadňuje osvojovat si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit, které zajišťuje organizace. Těmito aktivitami jsou: vedení, koučování a řízené vzdělávání (Vodák, Kucharčíková 2011).

**Armstrong** (2015) definuje vzdělávání jako proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje.

Podle **Palána** (2002) je podnikové vzdělávání systematický proces změny pracovního chování, znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců, kterým se snižuje rozdíl mezi subjektivní kvalifikací (získané schopnosti a dovednosti během života) a objektivní kvalifikací (požadavky na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z náročnosti a odbornosti určité pracovní pozice). Můžeme podnikové vzdělávání chápat jako vzdělávací proces, který dělí vzdělávání v podniku (vnitropodnikové) a mimo podnik (externí vzdělávání).

**Podle Harrisonové** (2009) je hlavním účelem vzdělávání jako procesu organizace napomáhat společnému zlepšování cestou vzájemného, odborného a etického podněcování a usnadňování učení a poznávání, které podporuje strategické cíle, rozvíjí individuální potenciál a respektuje a zhodnocuje různorodost lidí.

**Dvořáková** (2007) vymezuje podnikové vzdělávání jako soubor cílených, vědomých a plánovaných činností a opatření, která jsou orientována na získávání znalostí, dovedností a schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace.

### **1.2.2 CÍL A ÚČEL**

Cílem podnikového vzdělávání je zabezpečení kvalifikovaných a vzdělaných lidí, které organizace potřebuje k uspokojení potřeb (Armstrong 2007).

Cílem podnikového vzdělávání je rozvoj pracovníků v myšlení a chování, které jsou rozhodující pro rozvoj firmy a udržení její konkurenceschopnosti. Nemělo by být zaměřeno

jen na konkurenceschopnost, ale mělo by být zaměřeno na rozvoj tzv. kompetencí zaměstnatelnosti (Tureckiová 2004).

Koubek (2005) uvádí hlavní cíl zajištění podélné (prohlubování pracovních schopností) a příčné flexibility (rozšiřování pracovních schopností). Hlavním cílem je připravit pracovníky tak, aby mohli efektivně dosahovat stanovených cílů organizace, tím se zvýší konkurenceschopnost, prosperita a budou naplněny strategické cíle (Vodák, Kucharčíková 2011).

Při definování konkrétních podnikových cílů je vhodné se držet zásady SMART (specifický, měřitelný, aktivizující, realistický a termínovaný) (Barták 2007).

### **1.2.3 OBSAH PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ**

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků, tj. prohlubování pracovních schopností v rámci flexibility pracovních míst. V podstatě jde o tzv. doškolení, které je tradičním a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků (Koubek 2015).
- b) Zvyšování použitelnosti pracovníků, aby alespoň zčásti zvládali dovednosti a znalosti k vykonávání dalších pracovních míst. Díky tomu dochází k rozšiřování pracovních schopností (Koubek 2015).
- c) Rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje rekvalifikační procesy v organizaci. Pokud organizace nepotřebuje dané povolání pracovníků, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků řadíme do organizovaného vzdělávání pracovníků (Koubek 2015).
- d) Ne vždy organizace získává pracovníky, kteří jsou odborně připraveni v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Proto je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti specifickým požadavkům daného pracovního místa, technologii či stylů práce v organizaci. Nové pracovníky tedy musíme doškolenat nebo aspoň adaptovat na zvláštnosti či mechanismus organizace. Nazývá se to orientací pracovníka, která patří do sféry vzdělávání pracovníků (Koubek 2015).
- e) Formování pracovních schopností v moderním pojetí personální práce zahrnuje formování osobnosti pracovníka a překračuje hranice odborné způsobilosti. Jde o vlastnosti, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování, vědomí a motivaci pracovníka. Výrazně ovlivňují procesy formování týmů, individuální i kolektivní výkon a vztahy na pracovišti (Koubek 2015).

### 1.3 SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání pracovníků se zaměřuje na formování pracovních schopností, ale zahrnuje i formování osobnosti, vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti aj. u osob, které pracují v organizaci. Do systému vzdělávání pracovníků patří vzdělávací aktivity, jako jsou: orientace, doškolování, přeškolování a rozvoj iniciovaný organizací. V systému vzdělávání pracovníků organizace se angažuje oddělení personálního managementu, ale také vedoucí pracovníci (Koubek 2015).

Vzdělávání pracovníků je personální činnost, ve které probíhá úzká spolupráce s externími odborníky či vzdělávacími institucemi (Koubek 2015).

Možnosti vzdělávání pracovníků závisí na personální strategii. Především menší organizace dávají přednost již odborně připraveným pracovníkům, ale tento způsob je velmi náročný na získávání a výběr pracovníků. Dále najdeme takové organizace, kde ke vzdělávání dochází, pokud je to jen nezbytně nutné. Takové vzdělání je pak náhodnou a nepravidelnou záležitostí. Většina organizací, hlavně střední a velké organizace, se zabývají vzděláváním svých pracovníků nepřetržitě (Vodák, Kucharčíková 2011).

Dle Armstronga (2002) je systém firemního vzdělávání založen na jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- definování potřeb vzdělávání
- plánování vzdělávání
- realizace vzdělávání
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání

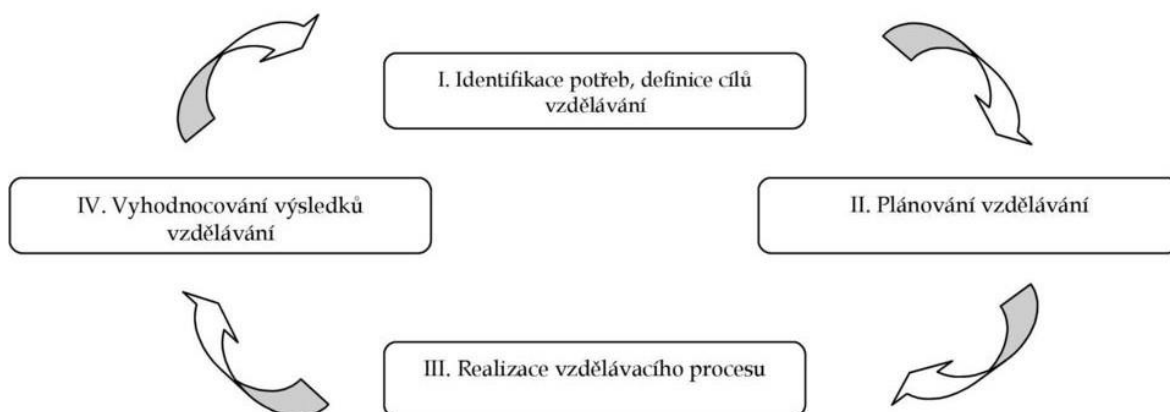
## 1.4 SYSTEMATICKÉ PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Dobře organizované systematické vzdělávání je nejefektivnější vzdělávání pracovníků. „Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ (Koubek, 2015, st. 259)

Tím se rozumí existence skupiny, která iniciuje vzdělávání a zajišťuje odbornou stránku. Důležitá je existence vzdělávacích programů a vzdělávacích zařízení, která mohou být uvnitř i vně organizace. Dále je třeba mít zajištěné externí vzdělatele, popřípadě alternativu, pokud tomu tak není (Vodák, Kucharčíková 2011).

Samotný cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků (Obrázek č. 1). Následuje fáze plánování vzdělávání, kde se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, obsahu a metod vzdělávání. Další fází je vlastní proces vzdělávání. Jelikož proces vzdělávání je velmi nákladný proces, tak organizaci bude pochopitelně zajímat, zda bylo dosaženo stanovených cílů a naplánované metody a nástroje se osvědčili. Díky tomu následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání. V této fázi se také hodnotí účinnost použitých vzdělávacích metod a vzdělávacího programu, je snaha odhalit nedostatky a předejít jim v dalším cyklu vzdělávání (Vodák, Kucharčíková 2011).

Obrázek č. 1 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Převzato: Koubek, 2015

Dle Koubka (2015) má systematické vzdělávání pracovníků mnoho předností:

- organizace neustále získává odborně připravené pracovníky
- umožňuje formování pracovních schopností podle potřeb organizace
- zlepšuje znalosti, dovednosti a kvalifikaci pracovníků
- přispívá ke zlepšování pracovního výkonu
- umožňuje lépe předvídat dopady ztrát pracovní doby
- umožňuje neustálé zdokonalování pracovních procesů, díky fázi vyhodnocování výsledků
- zlepšuje vztah pracovníků k organizaci
- zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce

Systematické vzdělávání pracovníků představuje jeden z nejvýznamnějších a neefektivnějších nástrojů personální práce. Systematické vzdělávání má několik fází: identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacích metod a programů. Tyto fáze nastiňují, jak bude vypadat vlastní proces vzdělávání (Koubek 2015).

#### **1.4.1 IDENTIFIKACE POTŘEB**

Identifikace potřeby v oblasti formování kvalifikace a vzdělání pracovníků je velmi obtížné, protože kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Je velmi obtížné stanovit kvalifikační požadavky jednotlivých míst a stanovit soulad mezi požadavky pracovního místa a schopnostmi pracovníka a jeho výsledků (Bartoňková 2010).

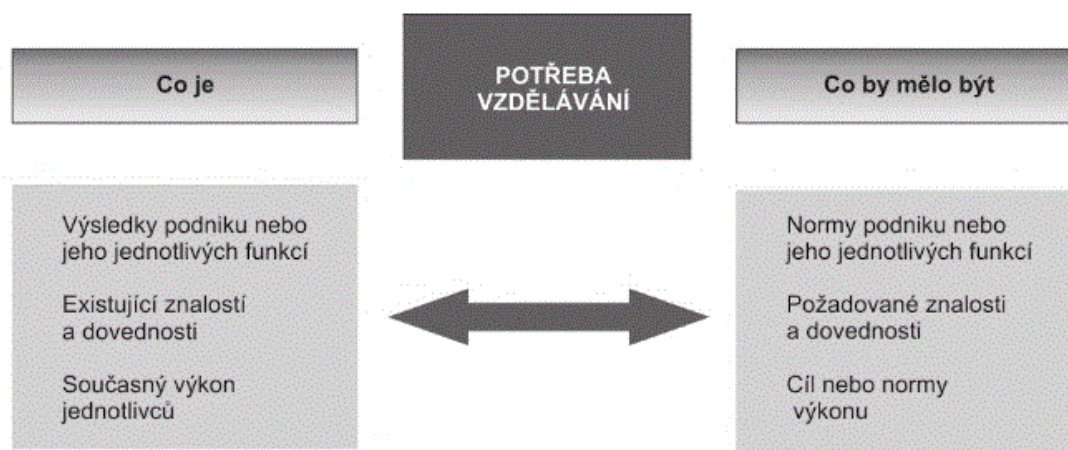
Proto je tato fáze založena na odhadech a aproximativních postupech. Lze říci, že se jedná spíš o jakýsi experiment, díky němuž získáme zkušenosti a budeme schopni upravit další cyklus vzdělávání pracovníků (Vodák, Kucharčíková 2011).

Obecně je potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělávání nalézt soulad mezi znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co vyžaduje pracovní místo (Vodák, Kucharčíková 2011).

Každé pracovní místo vyžaduje jiné pracovní požadavky. Jednoduchá práce nevyžaduje řešení složitých problémů, a proto na pracovníka nejsou kladeny vysoké požadavky. Složitější práce však vyžaduje speciální znalosti, pochopení složitějších problémů, speciální dovednosti a další požadavky na lepší výkon práce. Změny vyvolané technickým rozvojem

mohou mít různý dopad, který se odráží v různé potřebě vzdělávání pracovníků. Potřeba vzdělávání (Obrázek č. 2) může vyplynout z každodenních činností v podniku (kvalita výrobků, využívání zdrojů, stabilita pracovníků, pracovní výkon) (Bartoňková 2010).

Obrázek č. 2 Vzdělávací potřeby



Převzato: Armstrong, 2002

Zdrojů informací, které identifikují potřebu vzdělávání je mnoho, ale jen obtížně je lze seřadit dle stupně důležitosti. V praxi se analyzují údaje z informačního systému organizace. Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb se podle Koubka (2015) dělí na:

1. Údaje týkající se celé organizace
2. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností
3. Údaje o jednotlivých pracovnících

Získané údaje umožní organizaci vytvořit si přehled o současném stavu a poukáže na disproporci mezi kvalifikací pracovníků a požadavky pracovních míst (Koubek 2015).

Podle Buckleyho a Capla (2004) lze rozlišit tři základní úrovně analýzy vzdělávacích potřeb:

1. Komplexní analýza – je velmi nákladná a časově náročná, ale zkoumá všechny aspekty daného zaměstnání
2. Analýza klíčových otázek – identifikuje a podrobně zkoumá klíčové, nebo základní otázky určitého zaměstnání
3. Analýza zaměřená na problémy – specializuje se na aspekty současného výkonu, který se pohybuje pod úrovní normy

Konkrétních technik analýzy potřeb je velké množství. Nelze říci, která je nejlepší, ale ideální je skloubit více technik. Na základě údajů se následně analyzuje potřeba vzdělávání

a jedno z mnoha dělení možných použitelných metod je podle Kucharčíkové a Vodáka (2011):

- a) Analýza statistických údajů
- b) Analýza dotazníků
- c) Analýza informací od vedení
- d) Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu
- e) Monitorování výsledů porad a diskusí
- f) Analýza pracovních záznamů

Při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků se nelze opírat jen o údaje získané v organizaci, ale je velmi důležité znát kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a jejich vývoj na území, kde se organizace nachází, jelikož odsud čerpá většinu svých pracovních sil. Je nutné počítat s obtížností získávání pracovníků jednotlivých profesně kvalifikačních skupin na trhu práce. Získat některé skupiny pracovníků na trhu práce bývá velmi obtížné, až nemožné a to je třeba brát v úvahu při identifikaci potřeby vzdělávání (Bartoňková 2010).

Často potřeba vzdělávání vychází od vedoucích i řadových pracovníků. Identifikace potřeby vzdělávání je velmi obtížná, proto se většinou nechává na vedoucích pracovnících (liniových manažerech). Jejich požadavky jsou pak plně akceptovány (Bartoňková 2010).

Protože vzdělávání pracovníků přispívá hlavně organizaci, přihlíží se na požadavky pracovníků při identifikaci potřeby vzdělávání (Bartoňková 2010).

Důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání jsou pravidelná hodnocení pracovníků a hodnocení jejich pracovního výkonu. Čím je hodnocení detailnější, tím lepší je to podklad pro identifikaci potřeby vzdělávání. V moderních koncepcích řízení pracovního výkonu je vazba mezi pracovním výkonem a vzděláváním. Smlouva o pracovním výkonu v sobě zahrnuje dohodu o rozvoji a vzdělávání (Vodák, Kucharčíková 2011; Koubek 2015).

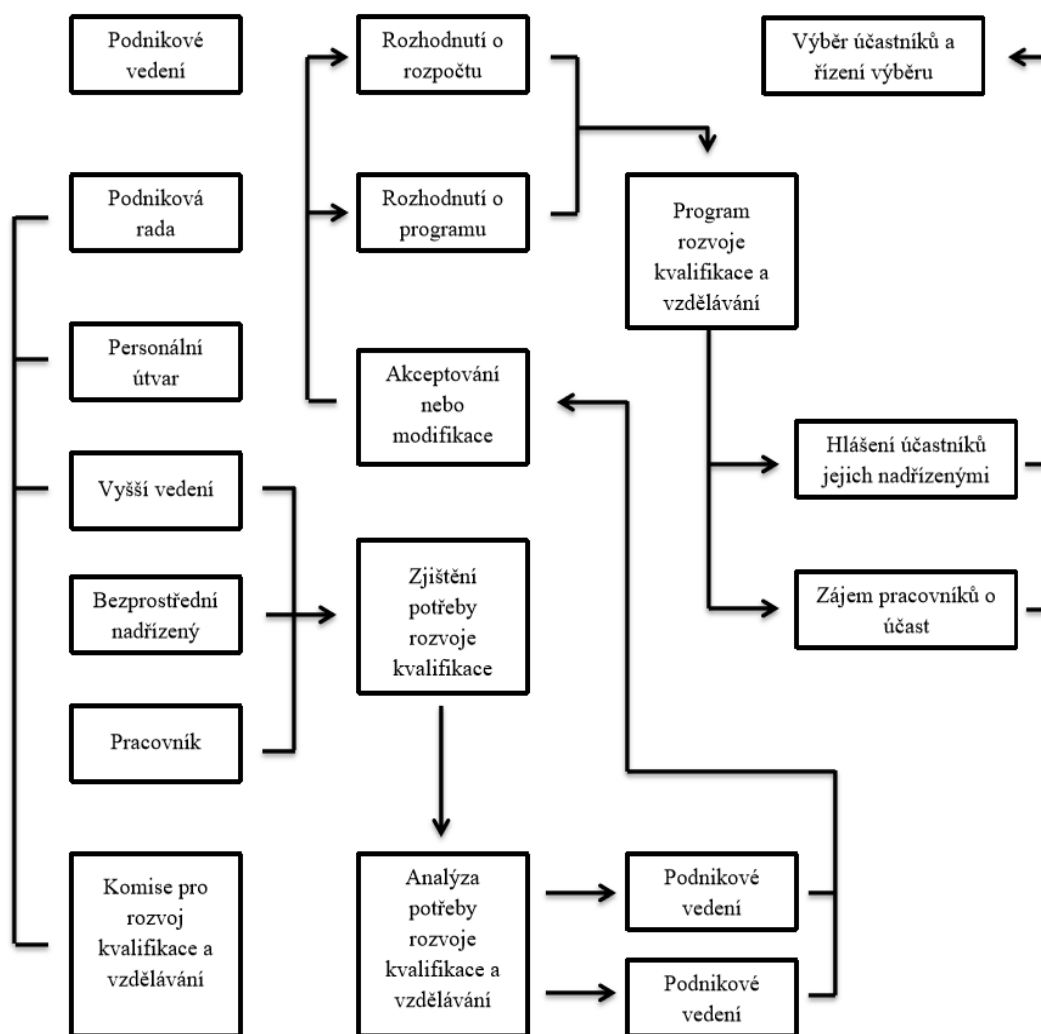
Analýza vzdělávacích potřeb patří mezi kritické body vzdělávacích aktivit, proto je velmi důležité se na tuto oblast zaměřit. Krajcarová (2004) mezi ně řadí: chyby mezi přáním a potřebami zákazníků, nekritické přijímání potřeb, chyby v závislosti mezi potřebami a cíli organizace, nerozpoznání priorit tréninkových opatření, neschopnost prosadit opatření z analýzy a další.



## 1.4.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Předchozí fáze plynule přechází do fáze plánování vzdělávání pracovníků (Obrázek č. 3).

Obrázek č. 3 Proces plánování vzdělávání pracovníků



Zdroj: Koubek, 2015

Zpracovala: Lenka Hornová

Iniciativu vyvíjí personální oddělení a vyšší vedení pro rozvoj kvalifikace a vzdělávání. Podklady pro identifikaci potřeby vzdělávání se získávají od vyššího vedení, nadřízených a samotných pracovníků.

Už ve fázi identifikace potřeby vzdělávání vznikají návrhy plánů, formulují se úkoly a návrhy rozpočtů. Všechny návrhy se upřesňují, než vznikne finální podoba rozpočtu

a programu, který je ještě specifikován. Realizaci programu vzdělávání předchází výběr pracovníků, kteří se ho budou účastnit (Tureckiová 2004).

Dobře vypracovaný plán se skládá z přípravné fáze, realizační fáze a fáze zdokonalování.

Plán vzdělávání by měl podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) odpovědět na otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
- Komu?
- Jakým způsobem?
- Kým?
- Kdy?
- Kde?
- Za jakou cenu, s jakými náklady?
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?

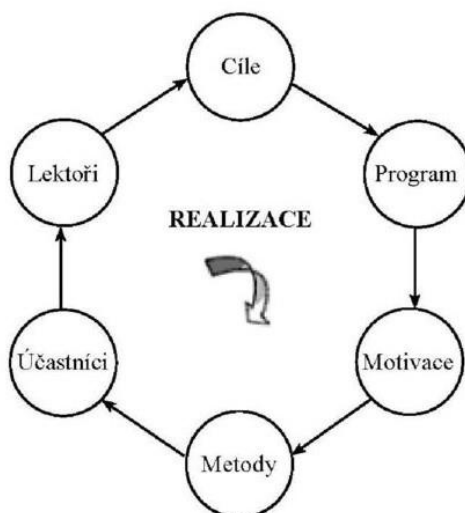
### **1.4.3 REALIZACE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU**

Po předchozích fázích (identifikace potřeby vzdělávání a plánování vzdělávání) lze přejít k samotné realizaci vzdělávacího procesu (Obrázek č. 4). Mezi činnosti pro úspěšnou realizaci patří: zajištění propagačních aktivit, zajištění prostor, uzavírání smluv s lektory, evidence účastníků, příprava harmonogramu, zajištění studijních materiálů a jiných pomůcek, zajištění technického zázemí, zařízení stravování, zajištění dopravy, platby lektorům a zpracování podkladů pro závěrečnou zprávu. Na stanovení cílů a volbu obsahu navazuje volba didaktických forem, metod, pomůcek a technik (Bartoňková 2010).

K těmto hlavním prvkům je nutné zajistit ještě organizační a finanční zabezpečení celé akce, které se prolíná všemi fázemi realizace (Hroník 2007):

1. Příprava – připravení lektora, pomůcek, učebních materiálů, ale i samotných účastníků
2. Vlastní realizace – zahrnuje zahájení, monitorování průběhu a řešení nenadálých situací
3. Transfer – v kompetenci nadřízených pracovníků

Obrázek č. 4 Prvky procesu realizace vzdělávání



Převzato: Koubek, 2015

### **Formy podnikového vzdělávání**

Didaktické formy vzdělávání představují určitou šablonu výuky. Lze říci, že jde o relativně trvalý, ustálený komplex opatření, kterými se realizuje vzdělávání. Mezi didaktické formy podle Bartoňkové (2010) patří:

- a) Přímá výuka (přímý kontakt lektora s účastníkem)
- b) Kombinovaná výuka (snaha o individuální studium, např. vstupní seminář, individuální vzdělávání a závěrečný seminář)
- c) Distanční vzdělávání, e – vzdělávání

### **Metody podnikového vzdělávání**

Existuje mnoho kritérií, podle kterých se člení metody vzdělávání. Jednotná klasifikace neexistuje. Jedna z mnoha možných klasifikací je podle Koubka (2015) na vzdělávání dle místa vzdělávání. První skupina metod je vhodnější pro vzdělávání dělníků a druhá skupina pro vzdělávání vedoucích pracovníků. V praxi tomu tak úplně není, ale dochází k modifikacím podle náplně práce.

Metody vzdělávání lze podle Koubka (2015) zařadit do dvou velkých skupin:

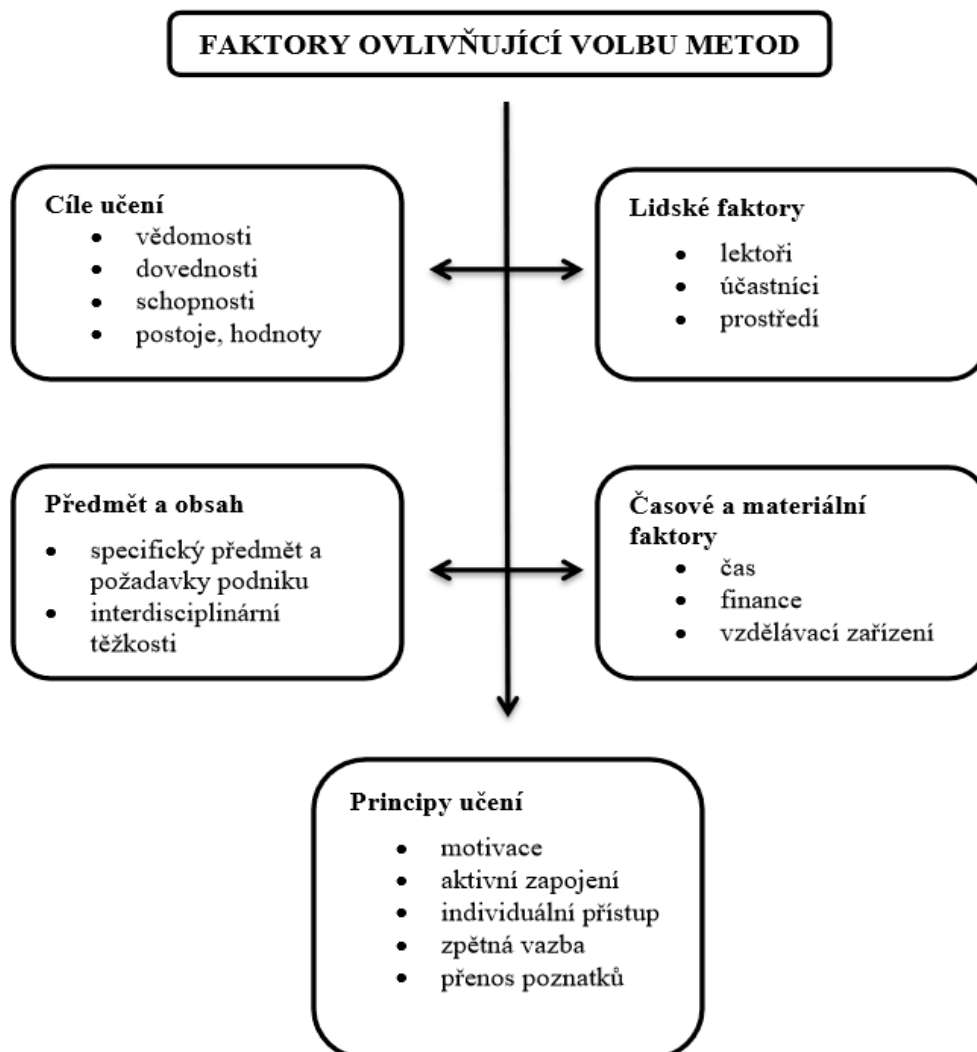
1. Metody používané na pracovišti při výkonu práce – na konkrétním pracovním místě při výkonu práce („on the job“)
2. Metody používané mimo pracoviště („off the job“)

První skupina metod je vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina pro vzdělávání vedoucích pracovníků. V praxi se používá obou metod pro všechny kategorie pracovníků, ale dochází k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce a konkrétní skupinu pracovníků (Koubek 2015). Na obrázku č. 5 jsou znázorněny faktory ovlivňující volbu konkrétních metod.

#### **Kritéria pro volbu metod (Bartoňková 2010)**

- Charakter učebních cílů
- Charakter obsahu výuky
- Charakter didaktické formy
- Předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávací akce
- Stupeň aktivizace účastníků
- Fáze učebního procesu
- Rytmus
- Rámcové podmínky
- Celková připravenost a schopnost lektora

Obrázek č. 5 Faktory ovlivňující volbu metod



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011

Zpracovala: Lenka Hornová

#### 1. Metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti:

- **Instruktáž při výkonu práce:** nejčastěji používaná metoda, kdy jsou pracovníkovi poskytnuty základní informace od zkušeného pracovníka k pracovnímu výkonu. Je určena převážně novým zaměstnancům na jednorázový zácvik (Koubek 2015).
- **Coaching (koučování):** dlouhodobé dohlížení a kontrolování pracovníka nadřízeným, nebo také soustavné podněcování a směřování k žádoucímu výkonu práce (Dvořáková 2007).

- **Mentoring:** vyškolený pracovník pomáhá pracovníkovi při vzdělávání a rozvoji pomocí odborného vedení (Armstrong 2015).
- **Counselling:** vzájemné konzultování a ovlivňování pracovníků a nadřízených (Koubek 2015).
- **Asistování:** vzdělávaný pracovník je přidělen zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při práci a učí se od něj. Podílí se na práci a zároveň se osamostatňuje (Koubek 2015).
- **Pověření úkolem:** vzdělávaný pracovník je pověřen úkolem, ke kterému má všechny potřebné podmínky, je vybaven pravomocemi, ale jeho práce je sledována (Koubek 2015).
- **Rotace práce:** vzdělávaný pracovník je vždy na určité období pověřen úkoly v různých částech organizace, a tak si rozšiřuje své schopnosti a dovednosti (Koubek 2015).
- **Pracovní porady:** během nich se účastníci seznamují s aktuálním stavem, ale i problémy pracoviště a celé organizace (Koubek 2015).

S výjimkou poslední metody jde převážně o individuální metody vzdělávání, které potřebují individuální přístup.

## 2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště:

Tyto metody se často realizují v podobném režimu jako ve školách, ve zvláštních zařízeních, nebo na vývojových pracovištích. Pevážně jde o metody používané k hromadnému vzdělávání. Jsou to:

- **Přednáška:** zprostředkovává teoretické znalosti (Vodák, Kucharčíková 2011).
- **Přednáška spojená s diskusí:** také jinak seminář, zprostředkovává informace, ale je zde možnost diskuse (Koubek 2015).
- **Demonstrování:** zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem (Koubek 2015).
- **Případové studie:** používají se při vzdělávání manažerů nebo tvůrčích pracovníků, kterým je vylíčena skutečná, nebo smyšlená situace a jednotliví účastníci je studují a snaží se jim nalézt řešení (Koubek 2015).

- **Workshop:** je varianta případových studií, kde se ale problémy řeší skupinově (Koubek 2015).
- **Brainstorming:** skupina účastníků navrhuje způsoby řešení a následně se o nápadech diskutuje (Koubek 2015).
- **Simulace:** metoda zaměřená na praxi, kdy účastníci dostanou podrobný scénář a snaží se během určité doby učinit nějaká rozhodnutí. Scénáře vycházejí z běžných životních situací (Koubek 2015).
- **Hraní rolí:** metoda zaměřená na praktické schopnosti. Účastníci na sebe berou určitou roli a řeší konkrétní situaci. Tato metoda je zaměřena na osvojení si žádoucích sociálních rolí a vlastností (Koubek 2015).
- **Assessment centre:** účastník plní různé úkoly a řeší každodenní situace. Počítačem jsou generovány různé úkoly a také vyhodnocována jednotlivá řešení (Vodák, Kucharčíková 2011).
- **Outdoor training/leasing:** jde o hry či sportovní akce, při kterých se manažeři učí manažerským dovednostem (Dvořáková 2007).
- **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning):** počítače umožňují simulaci různých pracovních situací, testy, cvičení a ihned zpětnou reakci. Existuje mnoho počítačových programů na většinu oborů lidské činnosti. Podle Koubka (2015) existuje několik typů e-learningu:
  1. **Samotný e-learning** – vzdělávací osoba používá technologii, ale není napojena na instruktory
  2. **Živý e-learning** – vzdělávající a vzdělavatel jsou v kontaktu, ale na různých místech
  3. **Kolaborativní e-learning** – podporuje vzdělávání mezi učícími se osobami pomocí diskusních fór

### 3. Novější metody v podnikovém vzdělávání

**Gamifikace** – jde o vzdělávání prostřednictvím herních prostředků. Můžeme ji rozdělit na interní a externí, kde interní slouží k zavádění herních prvků do procesu uvnitř firmy (podpora firemní kultury, rozvoj firmy) a externí je cílená na zákazníky k marketingovým účelům. Je velkým pomocníkem během procesu onboardingu (Braňo 2016).

**Serious games** – vzdělávání, které využívá hry jako formu učení a je zprostředkováno výpočetní technikou a digitálními hrami. Na podobném principu funguje **LARP** (Live Action Role Playing), kde si můžeme vyzkoušet různé role, scénáře a jejich řešení (Kotryová 2018).

**Mobilní vzdělávání** – změnilo, jak lidé přijímají nový obsah. Může sloužit jako nástroj pro udržování znalostí mezi zaměstnanci (Dohnalová 2018).

**Learning design** – jde o sladění více prvků, kde je nejdůležitějším faktorem funkčnost. Přináší lepší navržení a využití znalostí, které o učení a vzdělávání už víme. (Branco 2018)

**Peer learning** – neboli vzájemné učení, jde o učení, které probíhá mezi zaměstnanci na stejné úrovni či pozici (Dvořáková 2018).

**Zážitkové vzdělávání** – jde o rozvíjení znalostí a dovedností pomocí přímé zkušenosti (Branco 2018).

**Microlearning** – je rozdělení učiva na menší části, které se rychle učíme. Tyto menší části jsou sestaveny tak, aby pokryly konkrétní potřebu ve firmě (Branco 2017).

#### **1.4.4 VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ**

Vyhodnocení firemního vzdělávání můžeme podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) uskutečnit ve třech rovinách:

1. Vyhodnocení strategie vzdělávání
2. Vyhodnocování vzdělávání jako fáze systému firemního vzdělávání
3. Vyhodnocování konkrétní vzdělávací akce

Lze říci, že o vyhodnocování vzdělávání by se mělo rozhodnout už ve fázi plánování a tvorbě firemní strategie. Vyhodnocování je komplexní proces, který se snaží měřit celkové přínosy, ale i náklady. Můžeme zjišťovat, zda byly uspokojeny vzdělávací potřeby a ekonomická efektivita. Vyhodnocování je založeno na porovnávání cílů s výsledky. Obecně existují čtyři důvody hodnocení, které se kombinují: Učení, Zdokonalování, Kontrolování, Ověřování (Vodák, Kucharčíková 2011).

Obecně podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) můžeme říci, že hodnocení slouží k:

- Vzdělávací akce splnila cíl, nebo vyřešila problém;
- Identifikace silných a slabých stránek;



- Určení nákladů a výnosů vzdělávací akce;
- Pomáhá manažerům zjistit, kdo bude mít z programu největší užitek.

### **Oblasti hodnocení**

Hodnocení probíhá v rámci celého vzdělávacího programu. Podle Bartoňkové (2010) hodnotíme:

1. Kontext (okolnosti, za kterých se vzdělávání uskutečňuje)
2. Výstupy (co se změnilo díky školení)
3. Organizace vzdělávání
4. Prvky, které navrhuji lektori, nebo tvurci přednášek
5. Proces výuky

### **Přístupy k hodnocení**

Možných přístupů k hodnocení je mnoho, ale berme to jako výhodu, protože jsme schopni vybrat nejlépe vhodné hodnocení. Dvořáková (2007) rozlišuje 8 hlavních přístupů k vyhodnocování vzdělávání (Tabulka č. 1):

Tabulka č. 1 Přístupy k hodnocení vzdělávání

|       |                                |   |
|-------|--------------------------------|---|
| I.    | Čas                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hodnocení před začátkem vzdělávání</li> <li>- Hodnocení v průběhu vzdělávání</li> <li>- Hodnocení na konci vzdělávání</li> <li>- Hodnocení po skončení vzdělávání</li> </ul> |
| II.   | Účel                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hodnocení ex ante</li> <li>- Hodnocení ex post</li> </ul>  |
| III.  | Fáze a cíle                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hodnocení formativní</li> <li>- Hodnocení sumativní</li> </ul>   |
| IV.   | Zadavatel                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hodnocení externí</li> <li>- Hodnocení interní</li> </ul>  |
| V.    | Úrovně (Kirkpatrickův přístup) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reakce</li> <li>- Učení</li> <li>- Chování</li> <li>- Výsledky</li> </ul>  |
| VI.   | Úrovně (Hamblinův přístup)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- reakce</li> <li>- učení</li> <li>- pracovní chování</li> <li>- výsledky</li> <li>- hodnoty</li> </ul>  |
| VII.  | Autorství                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- hodnocení subjektivní</li> <li>- hodnocení objektivní</li> </ul>   |
| VIII. | Trvání                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- hodnocení krátkodobé</li> <li>- hodnocení dlouhodobé</li> </ul>  |

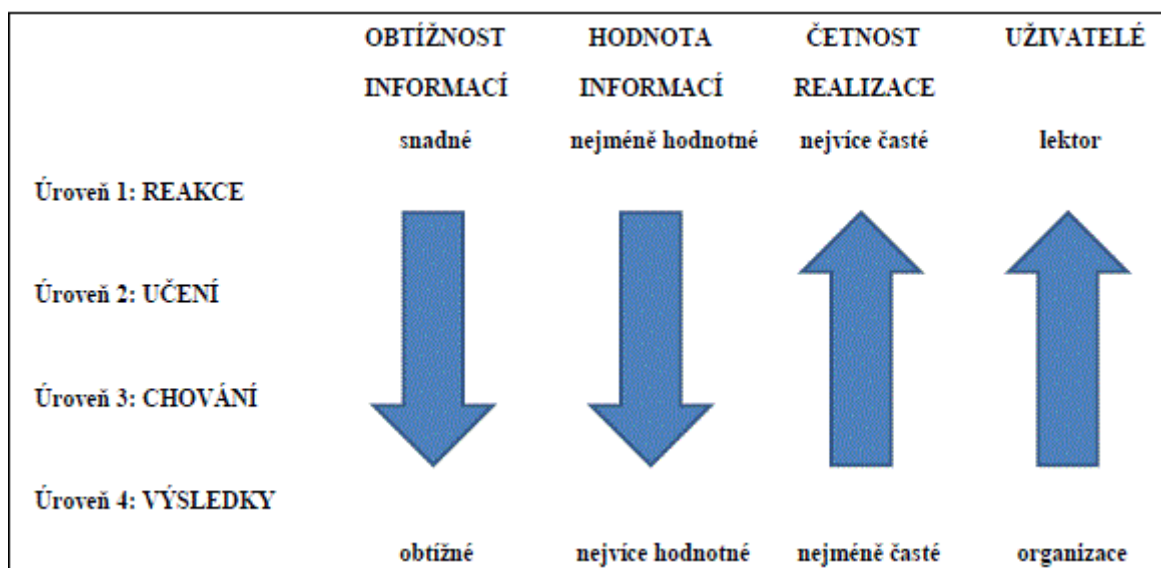
Zdroj: Dvořáková, 2007

Zpracovala: Lenka Hornová

Nejčastěji užívaným je Kirkpatrickův přístup (Obrázek č. 6), který zkoumá přínos vzdělávání ve čtyřech oblastech. Podle Hroníka (2007) je rozlišujeme na:

- reakce („Líbilo se jim to?“)
- učení („Naučili se to?“)
- chování („Použili to na pracovišti?“)
- výsledky („Došlo ke změně efektivity organizace?“)

Obrázek č. 6 Možnosti využití Kirkpatrickova modelu evaluace



Zdroj: Dvořáková, 2007

Zpracovala: Lenka Hornová

### Principy hodnocení

Podle Bartoňkové (2011) je principů hodnocení řada, ale v rámci firemního vzdělávání je často nemožné dodržet všechny.

- Hodnocení (Obrázek č. 7) by mělo být plánováno v době identifikace potřeb a návrhu opatření
- Je potřeba provést více měření.
- Je vhodné kombinovat více úrovní a zdrojů hodnocení
- Důležitá je proveditelnost a pružnost hodnocení v organizaci

Obrázek č. 7 Hodnotící matice

| Úroveň          | Údaje                                | Metoda   |
|-----------------|--------------------------------------|--|
| <b>Reakce</b>   | Názory<br>Postoje                    | Dotazníky, rozhovory<br>Dotazníky  |
| <b>Učení</b>    | Znalost<br><br>Dovednosti<br>Postoje | Objektivní testy (ano – ne, výběr z několika odpovědí, krátké odpovědi atd.)<br>Subjektivní testy (eseje, písemné práce, rozhovory atd.)<br>Simulace, hraní rolí<br>Hraní rolí, přehledy |
| <b>Chování</b>  | Výkon                                | Nadřizení, podřizení, zákazníci atd. vyplní hodnotící formuláře nebo se účastní pohovorů<br>Metody a techniky hodnocení pracovního výkonu  |
| <b>Výsledky</b> | Tvrdá data<br>Měkká data             | Záznamy z výroby, finance, lidské zdroje<br>Přehledy a rozhovory   |

Převzato: Bartoňková, 2010

Účinnost hodnocení je spojena s validitou a reliabilitou. Míra validity zjednodušeně znamená, zda jsme skutečně měřili to, co jsme chtěli měřit. Míra reliability zjednodušeně určuje, zda je měření spolehlivé (Bartoňková 2011).

Zásadním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání je stanovení kritérií hodnocení. Existuje značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování. Jedna z možností je porovnání výsledků vstupních testů s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Tento způsob má mnoho úskalí a je velmi obtížné sestavit test, který by objektivně měřil úroveň znalostí a dovedností, nebo sestavit dva rovnocenné testy, kdy jeden by byl použit jako vstupní a druhý závěrečný. Výsledky však mohou být ovlivněny momentálním rozpoštěním testovaného nebo okolnostmi při testu. Bohužel výsledky testů nejsou vždy objektivně vyhodnocovány a s negativním rozdílem se ani nepočítá (Armstrong 2002).

Méně spolehlivým způsobem vyhodnocování výsledků je monitorování vzdělávacího procesu a programu. Tento způsob spočívá v hodnocení vhodnosti a účinnosti použitých metod a postupů. Hodnocení pozorovateli je dost zkreslené a subjektivní, protože pozorovatelé lépe hodnotí metody a postupy, které sami upřednostňují. Stejně tomu je při hodnocení účastníky vzdělávání. Je známo, že lépe jsou hodnoceny takové metody a postupy, které nevyžadují úsilí a aktivní účast (Vodák, Kucharčíková 2011; Koubek 2015).

Další možností vyhodnocování je kvantifikování praktického přínosu pomocí ekonomických ukazatelů, např. zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, pokles nákladů atd. Tato možnost je velmi problematická u vedoucích pracovníků, protože nevíme jak např. měřit změny chování, řešit problémy a rozhodovat se (Vodák, Kucharčíková 2011; Koubek 2015).

Celkový výsledek vzdělávání nejvíce závisí na motivaci pracovníků se vzdělávat, jejich vztahu ke vzdělávání, možnosti uplatňovat získané znalosti a dovednosti, využití pracovní doby a kvalifikace pracovníků a další. Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na dílčí hodnocení. Hodnocení se podle Koubka (2015) zaměřuje na otázky:

- Zda byly při vzdělávání použity adekvátní nástroje
- Odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání
- Míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností
- Do jaké míry je vzdělávání uplatňováno v praxi

Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnost vzdělávacího programu bychom neměli zanedbávat (Vodák, Kucharčíková 2011; Koubek 2015).

## 1.5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Podnikové vzdělávání je velmi důležitou personální činností, která vede ke zvýšení výkonů zaměstnanců, zvýšení konkurenceschopnosti a dosahování vytyčených cílů podniku. Pracovníci jsou vzdělávání pomocí systematického vzdělávání, které se dělí na čtyři fáze: identifikace potřeb vzdělávání, plánování, realizace a vyhodnocování výsledků vzdělávání. Vzdělávání pracovníků může probíhat dvěma formami. Vzdělávání na pracovišti neboli interní vzdělávání a vzdělávání mimo pracoviště, externí vzdělávání. Realizace podnikového vzdělávání probíhá formou metod vzdělávání, kterých je rozsáhlá škála. Vybráno bylo členění dle Koubka, které je rozebráno v předchozím textu. Po realizaci vzdělávání musí následovat vyhodnocení, zda vzdělávání bylo efektivní. Podnik zjišťuje, jaké metody vzdělávání jsou nejučinnější a do kterých se vyplatí investovat. Nejčastěji probíhá vyhodnocování podle Kirkpatrickova modelu evaluace.

Praktická část zpracovává poznatky z teoretické části a jsou v ní aplikovány poznatky na konkrétní podnik ACTI PACK CZ, a.s.

## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

V následující části bude představen podnik ACTI PACK CZ, a.s., ve kterém bylo analyzováno podnikové vzdělávání.

### 2.1 ACTI PACK CZ, A. S.

ACTI PACK CZ, a.s. (Obrázek č. 8) je členem skupiny Axiom, která byla založena roku 1999 za účelem sjednocení technologií od různých společností s cílem navrhnout globální řešení obalů. Dnes se skupina Axiom skládá ze 4 specializovaných společností:

ACTI PACK, PET lahve a kelímky vyrobeny vstříko – vyfukováním (ISBM)

ACTI PACK CZ, PET a PEHD lahve a kelímky vyrobeny vstříko–vyfukováním (ISBM) a vyfukováním (EBM)

Loire Plastic Industrie, výroba plastových uzávěrů

LAPAC, plastové vstříkování uzávěrů a vložek

Obrázek č. 8 Logo firmy ACTI PACK CZ



Převzato: ACTI PACK a. s., 2019

Společnost ACTI PACK CZ, a. s. byla zřízena v říjnu roku 1992 jako akciová společnost. Hlavní sídlo společnosti se nachází v Andrézieux – Bouthéon, ve francouzském regionu Auvergne – Rhône – Alpes. Kvůli mezinárodnímu rozvoji má hlavní sídlo další dvě výrobní místa: ACTI PACK v České republice a v Německu. ACTI PACK v České republice, konkrétně v Janovicích nad Úhlavou, je zde od roku 2000 a specializuje se především na výrobu PET lahví a kelímků pro země východní Evropy. ACTI PACK v Německu je od července roku 2016, kdy převzal společnost KKT (Kaller – Kunststofftechnik GmbH) se sídlem v Kall. V tabulce č. 2 jsou uvedeny základní údaje o společnosti.

Tabulka č. 2 Základní údaje o společnosti

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Název společnosti         | ACTI PACK CZ, a. s.  |
| Sídlo                     | Janovice nad Úhlavou, Rozvojová zóna<br>560, 34021   |
| Právní forma              | Akciová společnost   |
| Identifikační číslo (IČO) | 26338050   |
| Spisová značka            | B 945 vedená u Krajského soudu v Plzni   |
| Den zápisu                | 15. října 2001   |
| Předmět podnikání         | Velkoobchod, výroba plastových výrobků<br>a pryžových výrobků, činnost technických<br>poradců v oblasti plastů, specializovaný<br>maloobchod |
| Základní kapitál          | 20 000 000,- Kč  |
| Webové stránky            | <a href="http://www.actipack.eu/cz/">http://www.actipack.eu/cz/</a>  |

Zdroj: justice.cz, 2019

Zpracovala: Lenka Hornová

### 2.1.1 HISTORIE

Společnost ACTI PACK CZ, a.s. vznikla v roce 2006 z původní společnosti BLOWPACK, a.s. Původní společnost vznikla 15. 10. 2001 v Nýrsku. Za vznikem česko – francouzské společnosti BLOWPACK, a.s. stojí spojení aktivit francouzské společnosti ACTI PACK S.A.S. a české společnosti OKULA Nýrsko a.s. V roce 2003 došlo k odkoupení zbylých akcií a ACTI PACK se stal stoprocentním vlastníkem společnosti. Společnost ACTI PACK CZ, a.s. je součástí skupiny AXIUM. AXIUM je pět společností, které se specializují na výrobu plastových obalů pro potravinářské, hygienické, kosmetické a chemické účely. Mateřský francouzský závod byl založen více jak před 50 lety jako malá rodinná firma, která se postupně rozrostla a spadá pod ní pět podniků, mezi něž patří česká a německá pobočka ACTI PACK. Dále pod ní spadá LP (Loire plastic), LP (Lapac) a KKT (Kaller – kunststofftechnik GmbH) (interní materiály společnosti 2019).

Akciová společnost ACTI PACK vznikla v roce 1992 v Andrézieux – Bouthéon ve Francii, kde má i hlavní sídlo. Od roku 2000 je přítomna i v České republice s původním sídlem v Nýrsku a do obchodního rejstříku byla zapsána 15. října 2001. V roce 2009 byla výroba přesunuta do nového výrobního závodu v Janovicích nad Úhlavou a to jí umožnilo navýšit



stavy. Tento závod byl v letech 2013 - 2015 rozšířen, a tak vznikl prostor pro větší skladové a výrobní kapacity. Od roku 2004 je společnost držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2000 (interní materiály společnosti 2019).

Třetí výrobní závod byl založen v roce 2016 a sídlí v německém Kall. Firma působí na českém i světovém trhu už 18 let a má širokou síť odběratelů, ale mezi hlavní odběratele produktů ACTI PACK jsou firmy zaměřené na farmaceutický, potravinářský a kosmetický průmysl. Patří mezi ně například Saneca, Dermacol, Zentiva, Nestlé, Ryor a další. Celkově se společnost ACTI PACK snaží o robotizaci a zavedení moderních technologií do výroby, což velmi usnadňuje práci stávajícím zaměstnancům (interní materiály společnosti 2019).

### **2.1.2 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO**





Celá společnost je orientována především na výrobu PET lahví a kelímků pro země východní Evropy, ale také nabízí technologie pro extruzní vyfukování (PEHD). Obalové prostředky jsou vyráběny z různých druhů termoplastů: PET, PE-HD, PE-LD, PP, PET-G, PVC, PC. Největší zastoupení má firma v kosmetickém průmyslu (67%), méně pak v potravinářském průmyslu (29%) a 4% tvoří ostatní průmysly. Výroba je rozdělena do dvou linií. První linie tvoří standardní řady, které se pohybují od 50 do 5000 ml. Druhá linie tvoří specifický vývoj obalu, který si zákazníci tvoří podle svého přání. Společnost je schopna ročně vyrobit více jak 80 milionů výrobků (interní materiály společnosti 2019).

Ve výrobě se používají dvě technologie vyfukování termoplastů. Hlavní technologií společnosti je vstřiko - vyfukování plastových obalů (ISBM). Při této technologii se z granulátů vyrábí polotovary tzv. pre-formy. Její výhodou je, že je bezodpadová. Tato moderní technologie umožňuje na jednom stroji, v jednom výrobním cyklu, vytvořit preformu a následně vyfouknout daný tvar obalů, který zlepšuje bariéry a mechanické vlastnosti lahví a kelímků. Druhou možnou technologií je extruzní vyfukování. V současné době firma disponuje 15 vstřikovými (ISBM) a 6 extruzními (EBM) stroji (interní materiály společnosti 2019).

Společnost ACTI PACK má více než 60 standardních preforem (hrdel). Tato hrdla slouží k výrobě kelímků a lahví z PET materiálu. Mezi základní výrobky patří dózy, lahve a kelímky nabízené v cca 100 modelech. Také disponuje více než 45 vstřiko - vyfukovacími lisami. Jsou vybaveny nejmodernějšími roboty, manipulátory a testery, které se věnují těsnosti (interní materiály společnosti 2019).

Pro přehlednost jsou jednotlivé produkty podle hlavních odběratelů zpracovány do tabulky č. 3.

Tabulka č. 3 Produktové portfolio dle odvětví

|                       | Hlavní odběratelé   | Příklad   |
|-----------------------|---|---|
| Farmaceutický průmysl | Zentiva<br>Sanofi,<br>Teva  |    |
| Potravinářský průmysl | Nestlé<br>Spak<br>Countrylife<br>Jean Hervé<br>LESIEUR                        |   |
| Kosmetický průmysl    | Dermacol<br>URIAGE<br>Manufactura<br>Astrid, Ryor<br>La-Roche posard<br>Bione |  |
| Ostatní               | Walmart<br>Forestina<br>Dedra   |  |

Zdroj: vlastní zpracování dle ACTI PACK a. s., 2019

Zpracovala: Lenka Hornová

### 2.1.3 VYBRANÉ EKONOMICKÉ UKAZATELE

V této části bakalářské práce se pokusím pomocí ekonomických ukazatelů, jako jsou ukazatele likvidity, rentability a celkové zadluženosti, popsat ekonomickou situaci společnosti ACTI PACK CZ, a.s. Potřebné údaje jsem čerpala z výročních zpráv, které firma pravidelně zveřejňuje. Údaje jsem použila k vyhodnocení vývoje tržeb a výsledků hospodaření. Použité číselné hodnoty jsou uváděné v jednotkách tisíců korun.

Tabulka č. 4 Shrnující finanční údaje z rozvah a výkazů a ztrát ACTI PACK CZ, a. s.

| Období                                  | 1. 1. 2014 až<br>31. 12. 2014 | 1. 1. 2015 až<br>31. 12. 2015 | 1. 1. 2016 až 31.<br>12. 2016 | 1. 1. 2017 až 31.<br>12. 2017 |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží | 15 776 +115<br>539            | 24 658 + 121<br>324           | 27 157 + 144<br>500           | 26 832 + 168<br>838           |
| VH za běžnou činnost                    | 12335                         | 6780                          | 7 607                         | 11 653                        |
| Aktiva                                  | 68 292                        | 80 999                        | 97 110                        | 101 156                       |
| Oběžná aktiva                           | 52 879                        | 43 254                        | 59 185                        | 63 253                        |
| Vlastní kapitál                         | 36 438                        | 33 618                        | 35 252                        | 41 505                        |
| Krátkodobé závazky                      | 20 358                        | 17 816                        | 40 714                        | 39 382                        |
| Bankovní úvěry                          | 10 146                        | 28 852                        | 0                             | 0                             |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výpisů v obchodním rejstříku, 2019

Zpracovala: Lenka Hornová

Z tabulky č. 4 je zřejmé, že se společnosti podařilo v uplynulých letech a v jednotlivých účetních obdobích dosahovat stále vyšších tržeb, ale z výsledku hospodaření není moc znatelný nárůst zisku. Ke zvýšení hospodářského výsledku docházelo díky klesajícím nákladům za spotřebu materiálu a energií. Pro počáteční provoz byly přijaty bankovní úvěry, které se podařilo brzy splatit díky vyšším ziskům.

## Celková zadluženost

Tento ukazatel (Tabulka č. 5) souvisí s vývojem bankovních úvěrů a jednotlivých pomoci podniku. Hodnotí poměr celkových dluhů a celkových aktiv společnosti (Synek, Kislíngrová 2010).

Tabulka č. 5 Vývoj celkové zadluženosti ACTI PACK CZ, a. s. v jednotlivých obdobích

|                            |          |
|----------------------------|----------|
| 1. 1. 2014 až 31. 12. 2014 | 14, 86 % |
| 1. 1. 2015 až 31. 12. 2015 | 35, 62 % |
| 1. 1. 2016 až 31. 12. 2016 | 0 %      |
| 1. 1. 2017 až 31. 12. 2017 | 0 %      |

Zdroj: vlastní zpracování dle výpisu z obchodního rejstříku, 2019

Zpracovala: Lenka Hornová

V roce 2016 byly veškeré bankovní úvěry splaceny, a proto celková zadluženost v roce 2016 a 2017 činí 0 %.

## Běžná likvidita

Tento ekonomický ukazatel (Tabulka č. 6) posuzuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Minimální hodnota by měla být 1,5 (Konečný 2004). Z tabulky vyplývá, že společnost byla schopna po uvedené období hradit své krátkodobé závazky.

Tabulka č. 6 Vývoj běžné likvidity ACTI PACK CZ, a. s. v jednotlivých obdobích

|                            |      |
|----------------------------|------|
| 1. 1. 2014 až 31. 12. 2014 | 2,6  |
| 1. 1. 2015 až 31. 12. 2015 | 2,43 |
| 1. 1. 2016 až 31. 12. 2016 | 1,45 |
| 1. 1. 2017 až 31. 12. 2017 | 1,6  |

Zdroj: vlastní zpracování dle výpisů z obchodního rejstříku, 2019

Zpracovala: Lenka Hornová

## Rentabilita

Rentabilita (Tabulka č. 7) ukazuje výnosnost společnosti a srovnává čistý zisk s jinými ukazateli. Základními ukazateli rentability jsou: rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv a rentabilita tržeb.

ROE (rentabilita vlastního kapitálu) hodnotí, jaký zisk připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. ROA (rentabilita aktiv) měří zisk a ROS (rentabilita tržeb) udává, kolik korun zisku odpovídá jedné koruně tržeb (Synek, Kislingerová 2010).

Tabulka č. 7 Vývoj rentability vlastního kapitálu, aktiv a tržeb ACTI PACK CZ, a. s.

|     | 1. 1. 2014<br>až<br>31. 12. 2014 | 1. 1. 2015<br>až<br>31. 12. 2015 | 2. 1. 2016<br>až<br>31. 12. 2016 | 1. 1. 2017<br>až<br>31. 12. 2017 |
|-----|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| ROE | 33, 85 %                         | 20, 17 %                         | 21, 58 %                         | 28, 07 %                         |
| ROA | 18, 06 %                         | 8, 37 %                          | 7, 83 %                          | 11, 52 %                         |
| ROS | 9, 39 %                          | 4, 64 %                          | 4, 43 %                          | 5, 96 %                          |

Zdroj: vlastní zpracování dle výpisu z obchodního rejstříku, 2019

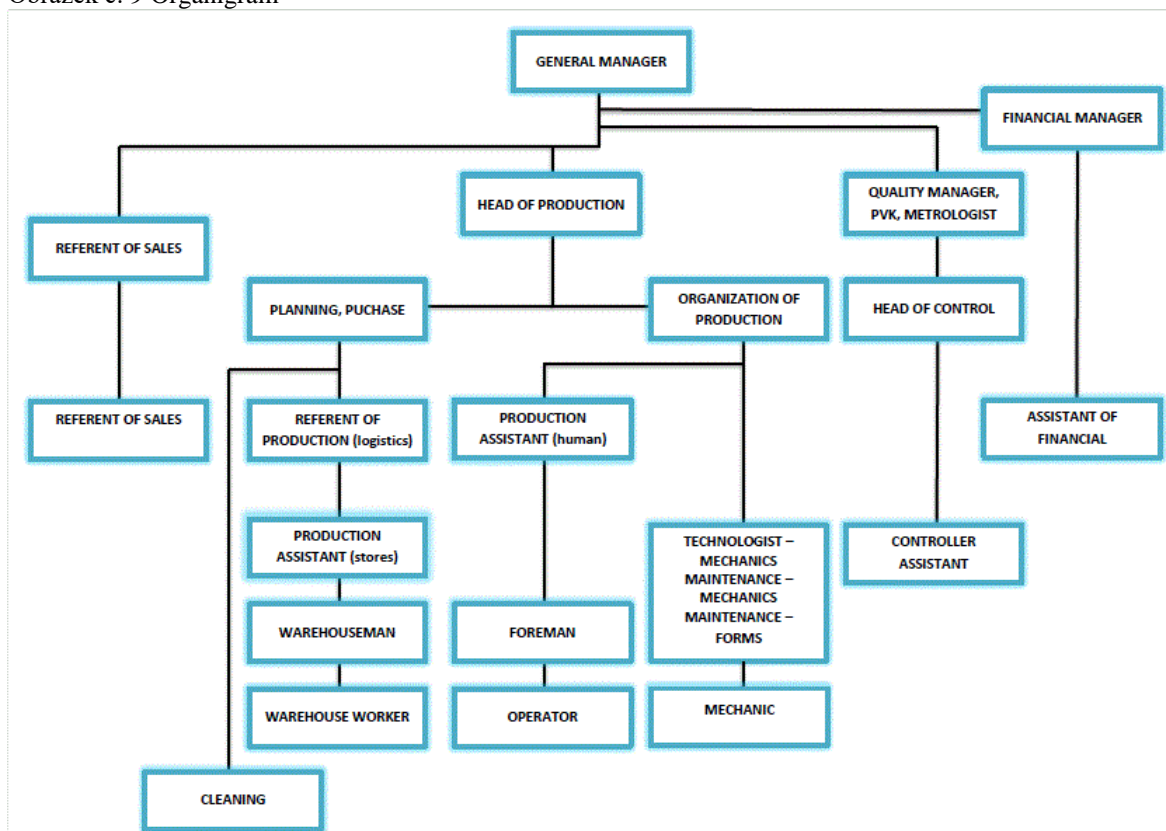
Zpracovala: Lenka Hornová

Tabulka ukazuje pozitivní vývoj společnosti, jelikož v žádném ve sledovaném období nevyšla záporná hodnota. Vzhledem k uvedeným informacím v tabulce lze říci, že se podniku daří dobře.

## 2.1.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Firma disponuje 76 zaměstnanci a na obrázku č. 9 je znázorněna organizační struktura.

Obrázek č. 9 Organigram



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů ACTI PACK a.s.

Zpracovala: Lenka Hornová

V podniku je sestavena hierarchická organizační struktura. Podnik má k dispozici aktualizovaný grafický přehled struktury společnosti, ale je velmi podrobný a jsou v něm uvedeny údaje, které si firma nepřeje zveřejnit. Vytvořila jsem proto jednodušší a obecnější organigram. Generálním manažerem firmy je už několik let Ing. Jiří Zahrádka, který je znázorněn na vrcholku organigramu. Další úroveň v organigramu zaujímají manažer prodeje, kvality, finanční manažer a vedoucí výroby. Vedoucí výroby pod sebou má všechny pracovní pozice ve výrobě, které blíže specifikuji v následující kapitole. Pod vedoucím výroby není pouze kontrola, kterou má na starost manažer kontroly.

Veškerá rozhodnutí, která jsou pro podnik významná, vyslovuje generální manažer, ale pokud jde o větší rozhodnutí, musí být schváleno francouzskou firmou. Běžné záležitosti řeší vedoucí jednotlivých pracovních úseků.

### 2.1.5 LIDSKÉ ZDROJE SPOLEČNOSTI

V současné době existuje 7 pracovních úseků. Každý úsek má pověřenou osobu, která má pod sebou tým složený z předáka a dostatečného počtu operátorů. Ve společnosti je nejvíce operátorů, kteří jsou potřební na obsluhu strojů. Naopak je zde zaměstnán pouze jeden hlavní technolog, který má na starost sklad forem a vývoj inovativních technologií, ale sám nové formy nevyvíjí. Vývoj nových forem, hrdel a tvarů lahvíček má na starost jak francouzská firma, tak obchodní zástupci, kteří si určí, jak by měl výrobek vypadat a podle jejich představ se upraví výroba. V podniku jsou směny A, B, C, D a v každé směně je jeden předák, který je vedoucí směny a má na starost operátory, rozdělení ochranných pomůcek a tvoří spojení s manažery. Dále jsou na každé směně 4 kontrolorky, 2 údržbáři a 3 mechanici. Důležité místo v oblasti vzdělávání zastávají mechanici, kterých ve společnosti není mnoho. Mají velkou zodpovědnost a musí se neustále vzdělávat kvůli novým technologiím a moderním metodám výroby. Jeden z mechaniků je hlavní a má na starost nastavení výrobních strojů, barvítka a odpovídá za práci kolem nich (interní materiály společnosti 2019).

Konkrétní počty pracovníků na jednotlivých pozicích jsou uvedeny v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8 Přehled počtu pracovníků v jednotlivých pracovních oblastech

|            |    |
|------------|----|
| Předáci    | 2  |
| Operátoři  | 32 |
| Kontroloři | 5  |
| Mechanici  | 20 |
| Údržbáři   | 17 |
| Celkem     | 76 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2019

Zpracovala: Lenka Hornová

Společnost si přeje mít spokojené zaměstnance, a proto jim nabízí mnoho výhod a možností rozvoje. Zaměstnanci dostávají stravenky, k narozeninám dostávají UNIŠEK v hodnotě 500 Kč a na vyžití s rodinou mají volné vstupenky do bazénu. Další výhodou, kterou podnik nabízí je sjednání a placení životního nebo penzijního pojištění. Zaměstnanci se mohou rozvíjet díky nabízeným školením, která jsou hrazena podnikem. Převážně jde o odborná

školení, která se jim hodí k výkonu práce. Dále nabízí různé certifikace nebo výuku angličtiny.

Samozřejmostí je, že se někdy něco pokazí, nebo má někdo na něco jiný názor, a proto je v podniku schránka důvěry, kterou čte pouze generální manažer a stížnosti následně řeší. Vítaná je otevřenost, proto se upřednostňuje přímá komunikace přes předáky, nebo rovnou s manažerem.

## **2.2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI**

V této kapitole popisuji vzdělávání v ACTIPACK CZ, a.s. Podnik klade na vzdělávání velký důraz, snaží se držet krok s novými technologiemi, a proto je vzdělávání velmi důležitou součástí. Vzdělávání v podniku je plánováno a po jeho realizaci je vyhodnocováno a zjišťují se nedostatky nebo možná vylepšení. Společnost v roce 2017 získala dotace z Evropské unie určené na vzdělávání. V tomto okamžiku došlo k rozšíření a celkovým změnám ve vzdělávání.

Vzdělávání ve společnosti ACTI PACK CZ, a.s. je zabezpečováno a organizováno externě najatou firmou LASERneedle CZ s.r.o. Tato společnost realizuje vzdělávací programy a kurzy celoživotního vzdělávání zaměstnanců pro podnikovou sféru. Vycházejí z analýzy potřeb a snaží se je pokrýt moderními vzdělávacími metodami a nástroji.

Přes tuto firmu byla zprostředkována dotace na odborné vzdělávání, zvyšování a prohlubování kvalifikace. Jde o projekt EU: ESF OPZ (PODPORA ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ II).

### **2.2.1 IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ**

Potřeby vzdělávání jsou ve společnosti identifikovány především pozorováním pracovníka v pracovním procesu nebo na základě hodnotících rozhovorů. Pokud přijde nový stroj nebo výroba vykazuje hodně zmetků, je mechanikům určeno, jakého vzdělávání se musí zúčastnit. Ti následně nové poznatky předávají během několika týdnů předákům i operátorům. Předáci musí dohlížet na operátory, zda práci vykonávají správně a dohlíží, aby byla nízká zmetkovitost. Vyhodnocuje se, zda pracovník dosáhl vytyčených cílů a jestli potřebuje další vzdělávání. O této potřebě rozhoduje předák, který po celý rok na pracovníky dohlíží. Při hodnotících rozhovorech se zjišťuje subjektivní potřeba vzdělávání a definuje se budoucí karierní a osobní rozvoj zaměstnance. Další možnost identifikace vzdělávání ve společnosti



je zavádění nové technologie výroby. Pokud přijde nový stroj, musí se všichni zaměstnanci zúčastnit proškolení, jak s novým strojem manipulovat.

### **2.2.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ**

V souladu s podnikovou strategií je sestavován i plán vzdělávání.

Každému novému zaměstnanci je při nástupu přidělen adaptační a zkušební plán. Plány obsahují povinnosti zaměstnance. Jejich součástí je kromě školení i praktický úkol, který trvá dvě hodiny a následně pokračuje dalších 5 týdnů.

Plánování vzdělávání současných zaměstnanců se provádí na základě předchozích plánů a zjištěných nedostatků zaměstnanců. Tyto mezery jsou zjišťovány na základě pozorování předáků.

Podnik své zaměstnance informuje o možnostech vzdělávání několika způsoby:

- V podniku se nachází nástěnka, kde jsou zveřejňovány možnosti vzdělávání. Jsou zde vyvěšena všechna plánovaná vzdělávání. Pracovník si může vybrat a přihlásit se na jaká chce. Pro každého jsou zde zveřejněna i povinná školení a také informace o novinkách v podniku.
- Na nejnavštěvovanějších místech podniku jsou rozmístěny LCD obrazovky, na kterých ve smyčce běží aktuální informace o podniku. Tyto informace mohou být stejné jako na nástěnkách, ale někdy si zaměstnanci všimnou pouze jednoho zdroje, proto se informace překrývají. Na obrazovkách mohou zaměstnanci vidět i aktuální nabídku školení a možnosti vzdělávání. Tento zdroj se v podniku osvědčil.
- Novinky o podniku a také informace s nabídkou vzdělávání předávají předáci týmu. Děje se tak pravidelně při týmových poradách.
- Pokud zaměstnanec cítí potřebu, že v něčem má mezery, nebo ho něco zajímá, má možnost sám přijít za předákem nebo rovnou za manažerem a domluvit se individuálně. Podnik podporuje své zaměstnance v růstu a snaží se jim být nápomocen.

Informace si vyměňují i zaměstnanci navzájem a každý nadřízený je povinen informovat podřízené.

### 2.2.3 REALIZACE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU

Realizace vzdělávacího procesu ve společnosti začíná pomocí adaptačního procesu pro nové zaměstnance. Pro nově příchozí zaměstnance je připraven dotazník o práci, který musejí vyplnit a poté jsou provedeni výrobou, aby byli seznámeni s jednotlivými odděleními a prací v jednotlivých částech podniku. Následuje dvou hodinová zkouška, kdy je nově příchozím zadána práce v nějaké části podniku. Vedoucí kontroly zadává práci a před samotnou zkouškou krok po kroku vysvětluje obsah práce. Po celou dobu zkoušky je potencionální zaměstnanec sledován jak vedoucí kontroly, tak i předákem. Po uplynutí dvou hodin se dohlížející poradí, zda zkouška proběhla v pořádku a zda se jim práce líbila. Na základě rozhodnutí dohlížejících je uchazeč přijat. Po přijetí následuje 5 zaučovacích směn, kdy je zaměstnanec neustále sledován a má po ruce někoho, na koho se může neustále obrátit s radou nebo problémem. Pokud vše zaměstnanec zvládne, je zařazen do běžného provozu. Tato část se týkala převážně operátorů výroby, předáků a kontroly. U těchto pracovních pozic není vyžadováno vzdělání se zaměřením ani různé certifikace.

Na pozici mechanika či technologa jsou přijímáni pouze ti, kteří mají požadované vzdělání, potřebnou certifikaci, nebo za sebou mají dlouhodobou praxi. U těchto pracovních pozic je také vyžadována znalost anglického popřípadě francouzského jazyka. Je to nezbytné, protože hlavní mechanik přijíždí každý měsíc z Francie a mechanici a technologové se s ním musí domluvit. Mechanici a technologové se také domlouvají s obchodními zástupci, kteří nejsou vždy z České republiky.

Zaměstnanci jsou ve společnosti neustále doškolení. O doškolení rozhoduje mechanik či předák, který vidí, kde jsou mezery v pracovním výkonu, nebo pokud je zavedena nějaká novinka, která vyžaduje proškolení. K vybraným školením se může zaměstnanec přihlásit i sám, a to tak že se ke zveřejněnému školení připíše. Zaměstnanci mají vyvěšený kompletní seznam školení, na která se mohou přihlásit. Pracovník se může přihlásit na školení nebo kurz s odlišným zaměřením, než je jeho náplň práce.

Vzdělávání zaměstnanců probíhá interně i externě, ale většina vzdělávání je zprostředkována externí firmou. Pro externí školitele jsou k dispozici zasedací místnosti a jiné prostory pro školení. Školící středisko v podniku není a ani se neplánuje jeho vybudování. Společnosti tento systém vyhovuje, protože dobře spolupracuje s externí firmou LASERneedle s.r.o. a neplánuje v této oblasti změny. Interní školení ve společnosti skoro není, jediným příkladem je úvodní zaškolení zaměstnance do provozu.

## **Povinná školení**

Všichni zaměstnanci jsou povinni absolvovat školení daná zákonem a vnitropodnikovými směrnici. Druh školení závisí na profesi, kterou zaměstnanec vykonává. Školení, kterých se musí účastnit všichni zaměstnanci podniku, jsou školení BOZP + PO, školení ISO 9001 a SMK a Hygienické minimum, FSSC 22000.

BOZP (proškolení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) – obsah školení není přesně dán, protože se odvíjí od druhu povolání. V tomto školení je kladen důraz na prevenci rizik a zaměstnavatel by měl vyhledávat a vytvářet opatření, která povedou k jejich odstranění. Podle zákoníku práce jsou zaměstnavatelé povinni kontrolovat znalosti svých zaměstnanců. Bezpodmínečně nutné je toto školení při nástupu nového zaměstnance.

ISO 9001 + SMK je systém managementu kvality. Norma ISO specifikuje požadavky na systém managementu kvality v organizacích a snaží se o zvyšování spokojenosti zákazníka.

Hygienické minimum, FSSC 22000 je certifikování v oblasti zajištění bezpečnosti potravin. Tato certifikace je založená na ISO normách a je uznávána organizací GFSI (Global Food Safety Initiative). Toto školení je povinné, protože se ve společnosti vyrábějí obaly pro potravinářský průmysl.

Zaměstnanci jsou povinni se zúčastnit školení při nástupu do práce a všech školení, která jsou vyhlášena společností (Tabulka č. 9). Jednotliví zaměstnanci se musí také zúčastnit školení, která jsou povinná pro jejich pracovní pozici.

Tabulka č. 9 Přehled povinných školení zaměstnanců ACTI PACK CZ, a.s.

| Název školení                          | Kdo je povinen školení absolvovat |
|--|-----------------------------------|
| Školení BOZP + PO                      | Všichni zaměstnanci               |
| Školení ISO 9001 a SMK                 | Všichni zaměstnanci               |
| Hygienické minimum, FSSC 22000         | Všichni zaměstnanci               |
| Školení tlak nádoby                    | Mechanici                         |
| Referenční zkoušky                     | Mechanici                         |
| Školení občanského/obchodního zákoníku | Oddělení odbyt/nákup              |
| Automatizace                           | Stávající mechanici               |
| ASB NISSEI                             | Stávající mechanici               |
| Hydraulika                             | Noví mechanici                    |
| Změny ISO 9001                         | THP                               |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2019

Zpracovala: Lenka Hornová

### Jazyková vzdělávání

Oficiálním jazykem ve společnosti je čeština, ale hlavní podnik se nachází ve Francii. V podniku je vhodné umět buď francouzsky, nebo anglicky. Zaměstnanci mají možnost zúčastnit se výuky anglického jazyka. Na tyto kurzy se mohou zapsat všichni zaměstnanci, ale primárně jsou určeny manažerům, technologům a mechanikům. Po získání dotací na vzdělávání se kurzy anglického jazyka upravily.

Dříve probíhala výuka v zasedací místnosti, v určitém počtu zaměstnanců. O výuku anglického jazyka byl vcelku velký zájem, ale samotná výuka byla velmi náročná, protože ve skupině byly různé úrovně angličtiny a tento způsob se ukázal jako neefektivní. Došlo k zásadní změně ve výuce anglického jazyka. Výuka začala probíhat jako intenzivní třídní kurz. Vybraní lidé z podniku, pro které je angličtina nezbytná pro výkon práce, se zúčastní třídního kurzu v Mariánských lázních. Zaměstnanci jsou ubytováni v hotelu, kde po celý den probíhají aktivity v angličtině. Tento způsob výuky si zaměstnanci pochvalují a jsou viditelné pokroky. Výuka probíhá mimo pracovní dobu.

Vedení určuje, kdo se takového kurzu bude účastnit a těmto zaměstnancům je tento pobyt plně hrazen. Výuka v Mariánských lázních probíhá prezenční formou, kde jsou k dispozici interaktivní pomůcky a zaměstnanci jsou nuceni po celý den mluvit pouze v anglickém jazyce.

Tento kurz anglického jazyka je také zprostředkován externí firmou, která je společností najata. Dříve byl do společnosti posílán lektor, který angličtinu vyučoval.

### **Odborná školení**

Podnik pořádá mnoho různých odborných školení, která jsou školená externími lektory. Školení se většinou koná v podniku a ojediněle mimo něj. Každá pracovní pozice má konkrétní odborná školení. Školení většinou probíhají jako reakce na nová zařízení a technologie.

### **Školení měkkých dovedností (softskillová školení)**

Tento druh školení je zaměřen zejména na manažery všech úrovní a školení probíhá externí výukou. Jelikož je toto školení zaměřeno hlavně na manažery, tak není nabízeno všem zaměstnancům. Manažeři jsou převážně školeni k řešení problémů, zvládání stresu a krizových situací a ke komunikaci s podřízenými.

#### 2.2.4 VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ

Kompletní evidenci vzdělávání má podnik u externí firmy, která zaznamenává, jaký pracovník z jakého oddělení se účastnil jakých školení. Tato evidence je pro společnost velmi dobrým ukazatelem počtu účastníků na vzdělávání a zároveň vyhodnocuje účinnost vzdělávání.

Po každém školení se vyhodnocuje zpětná vazba, buď ihned po školení, nebo s odstupem času. Hodnotí se osvojené znalosti a dovednosti a spokojenost zaměstnanců s konkrétním školením. Po absolvování školení ho účastníci v krátkém rozhovoru zhodnotí. Uvedou, jak jsou spokojeni a zda se jim školení zdálo účinné. Hlavní zpětná vazba přichází od předáků s odstupem času. Ti sledují práci a poskytují vedení informace, zda školení zaměstnanci pomohlo a zlepšil se ve výkonu práce.

Při zjištění neúspěchu školení podnik reaguje:

- Zjištění od zaměstnance, zda bylo školení vhodné a jestli není potřeba změnit formu předávání informací
- Zaměstnanec musí školení opakovat, nebo absolvovat přeškolení
- Smluvní pokárání
- Poslední a nejméně využívané je peněžní sankce

Návratnost investic do vzdělávání vyhodnocuje oddělení controllingu, ale slouží pouze pro interní potřeby společnosti, proto je nemohu ve své bakalářské práci uvést.

### **3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

#### **3.1 CÍL A OBSAH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názory pracovníků na vzdělávací systém v daném podniku. Dotazníkové šetření může poskytnout cennou zpětnou vazbu podniku a na jeho základě a vyhodnocení může dojít k úpravě systému vzdělávání.

Otázky v dotazníku byly sestaveny na základě teoretické části a vycházely z jednotlivých fází vzdělávání v podniku. Dotazníkové otázky byly konzultovány a odsouhlaseny pověřenou osobou společnosti ACTI PACK CZ, a.s. Otázky zahrnovaly fáze systematického vzdělávání.

Dotazník tvořilo 19 otázek, na které respondenti anonymně odpovídali. Pět úvodních otázek bylo zaměřeno na identifikaci respondentů (věk, pohlaví, dosažené vzdělání, délka pracovního poměru a pracovní oblast). Zbylé otázky byly zaměřeny na názor respondentů a byly sestaveny podle jednotlivých fází systematického vzdělávání. U třinácti uzavřených otázek vybírali většinou respondenti ze čtyřstupňové hodnotící škály, která vyjadřovala míru souhlasu či nesouhlasu a u zbylých otázek museli vybrat z několika možných konkrétních odpovědí. V části otázek byli respondenti požádáni o vysvětlení, proč danou odpověď zvolili. V poslední otevřené devatenácté otázce měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor k dané problematice a napsat připomínky ke stávajícímu stavu vzdělávání.

Dotazník, který respondenti vyplňovali, je uveden v přílohách (Příloha A).

#### **3.2 RESPONDENTI**

Dotazníkové šetření bylo určeno zaměstnancům podniku ACTI PACK CZ, a.s. Dotazník byl respondentům distribuován v papírové podobě a do společnosti bylo rozdáno 76 dotazníků. Dotazník byl do společnosti poskytnut na předem oznámenou týdenní lhůtu, během které měli zaměstnanci možnost dotazník vyplnit. Ve společnosti byla vcelku přívětivá návratnost dotazníků. Zpět jsem celkově získala 38 vyplněných dotazníků, což představuje návratnost 50 %.

#### **3.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

Tato kapitola je zaměřena na vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření, které je pro lepší přehlednost znázorněno pomocí tabulek, grafů a základní popisnou statistikou. Otázky s možností volby ze čtyř odpovědí a i zbylé výběrové otázky jsou znázorněny sloupcovými

grafy. Charakteristika respondentů je vyhodnocena pomocí tabulek s konkrétními počty a procentuálním podílem.

## Charakteristika respondentů

### 1. Otázka: Pohlaví respondentů

Tabulka č. 10 Pohlaví respondentů

|      |    |
|------|----|
| Muž  | 20 |
| Žena | 18 |

Zdroj: vlastní zpracování

Zpracovala: Lenka Hornová, 2019

Podíl mužů a žen je znázorněn v tabulce č. 10, kde 20 respondentů byli muži a 18 ženy. Dá se říci, že v dotazníkovém šetření je vyvážený počet pohlaví respondentů.

### 2. Otázka: Věk respondentů

Tabulka č. 11 Věk respondentů

| Věk           | Počet respondentů | Podíl |
|---------------|-------------------|-------|
| 25 a méně let | 3                 | 8 %   |
| 26-40 let     | 18                | 47 %  |
| 41-50 let     | 16                | 44 %  |
| 51 a více let | 1                 | 1 %   |

Zdroj: vlastní zpracování

Zpracovala: Lenka Hornová, 2019

Rozdělení věkových skupin je znázorněno v tabulce č. 11. Nejpočetnější skupinou dotazovaných je ve věku 26 – 40 let, což představuje 18 z celkového počtu dotazovaných respondentů. Respondentů ve věku do 25 let byli 3 a 16 respondentů spadá do věkové skupiny 41 – 50 let. Nejméně početnou skupinou je 51 a více let, která je zastoupena jedním respondentem. V této věkové skupině můžeme nalézt zaměstnance v důchodovém věku, které si firma udržuje, protože vše znají a mohou zaučovat mladší.



### 3. Otázka: Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka č. 12 Nejvyšší dosažené vzdělání

| Dosažené vzdělání          | Respondenti | Podíl |
|----------------------------|-------------|-------|
| Vyučení                    | 10          | 26 %  |
| Středoškolské s maturitou  | 17          | 45 %  |
| Středoškolské bez maturity | 11          | 29 %  |
| Vysokoškolské              | 0           | 0 %   |

Zdroj: vlastní zpracování

Zpracovala: Lenka Hornová, 2019

Tabulka č. 12 nám ukazuje nejvyšší dosažené vzdělání dotazovaných zaměstnanců. V dotazníku nejvíce respondentů odpovědělo středoškolské vzdělání zakončené maturitou. Přesně jde o 17 respondentů, což představuje 45 %. Střední školu bez maturity má 11 z dotazovaných a zbytek respondentů získalo výuční list. Není nikdo z dotazovaných, který by měl vysokou školu. Vysokou školu má vystudované hlavně vedení podniku, které nebylo součástí dotazníku.

### 4. Otázka: Délka pracovního poměru respondentů

Tabulka č. 13 Délka pracovního poměru

| Délka pracovního poměru | Počet respondentů | Podíl |
|-------------------------|-------------------|-------|
| Méně než 1 rok          | 1                 | 2 %   |
| 1-5 let                 | 19                | 50 %  |
| 5-10 let                | 14                | 37 %  |
| Více než 10 let         | 4                 | 11 %  |

Zdroj: vlastní zpracování

Zpracovala: Lenka Hornová, 2019

Tabulka č. 13 znázorňuje délku pracovního poměru. Z celkového počtu dotazovaných 19 respondentů odpovědělo 1 - 5 let. Druhou nejvíce početnou skupinou je 5 - 10 let, do které spadá 14 respondentů. Zbylých 11 % je rozděleno do dalších dvou skupin. Z dotazovaných respondentů pouze jeden odpověděl „Méně než 1 rok“. Pro můj dotazník je to výhodou,

protože tento pracovník není v podniku dostatečně dlouho, aby byl zcela schopný objektivně zhodnotit aktuální stav vzdělávání.

#### 5. Otázka: Pracovní oblast respondentů

Tabulka č. 14 Pracovní oblast respondentů

| Pracovní oblast | Počet respondentů | Podíl |
|-----------------|-------------------|-------|
| Předák          | 2                 | 5 %   |
| Operátor        | 18                | 47 %  |
| Kontrolor       | 5                 | 13 %  |
| Mechanik        | 12                | 32 %  |
| Údržbář         | 1                 | 3 %   |

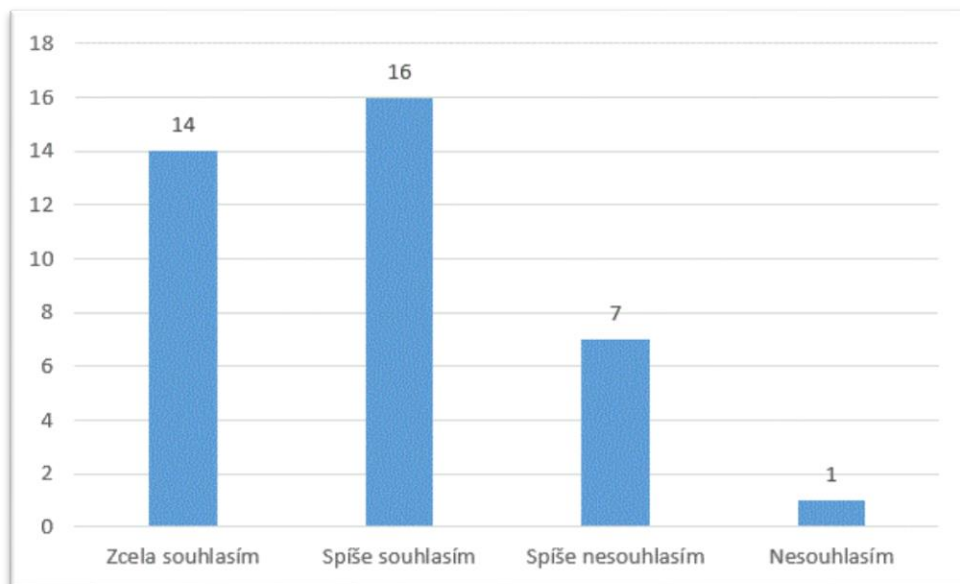
Zdroj vlastní zpracování

Zpracovala: Lenka Hornová, 2019

Počet zaměstnanců v jednotlivých pracovních oblastech ( tabulka č. 14) odpovídá tomu, kolik je na jednotlivé pozice potřeba pracovních míst. Nejvíce, 18 odpovědí, bylo od operátorů, kterých je v podniku zaměstnáno nejvíce. Druhou nejčastější odpovědí byl mechanik, na kterou odpovědělo 12 respondentů. Z uvedené tabulky lze vidět, že nejméně odpovědí bylo získáno od předáků (2) a údržbářů (1). V podniku jsou zaměstnáni pouze dva předáci, takže z této pracovní oblasti odpověděli všichni.

6. Otázka: „Podnikové vzdělávání je nezbytné pro můj výkon práce.“

Graf č. 1 Výsledky odpovědí otázky č. 6



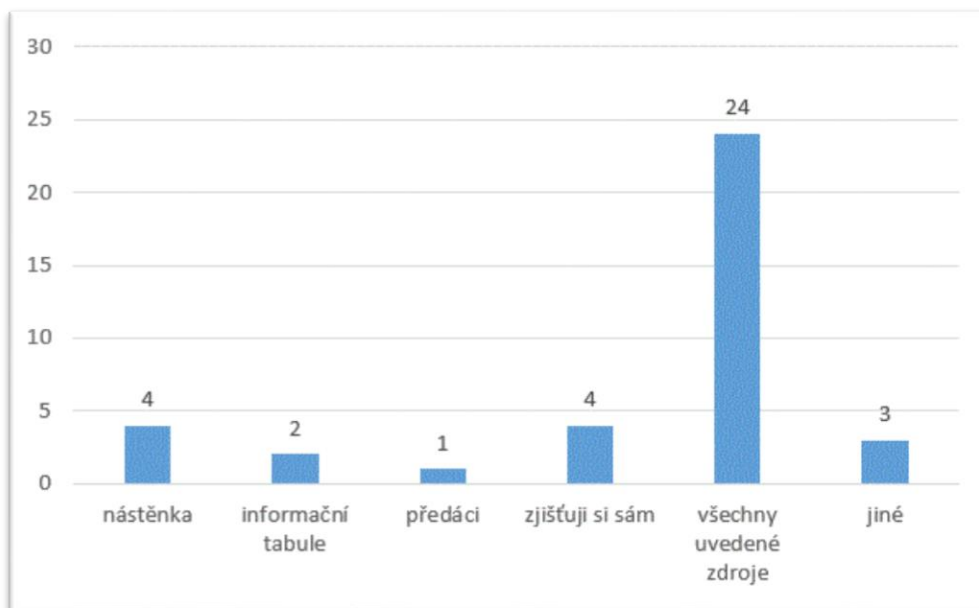
Zdroj: vlastní zpracování

Zpracovala: Lenka Hornová, 2019

Z výsledků (Graf č. 1) vyplývá, že 30 respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku zcela, nebo spíše souhlasím, se domnívají, že je podnikové vzdělávání nezbytné pro jejich výkon práce. Převážná většina odpověděla, že je pro jejich výkon práce vzdělávání důležité. Pouze 7 respondentů odpovědělo, že k výkonu práce vzdělávání spíše nepotřebuje a jeden respondent uvedl, že vzdělávání nepotřebuje. Výsledek této otázky ukazuje, že zaměstnanci považují vzdělávání za nutné ke svému výkonu práce a sami se chtějí rozvíjet

## 7. Otázka: O možnostech vzdělávání se dozvídám z...

Graf č. 2 Výsledky odpovědí otázky č. 7



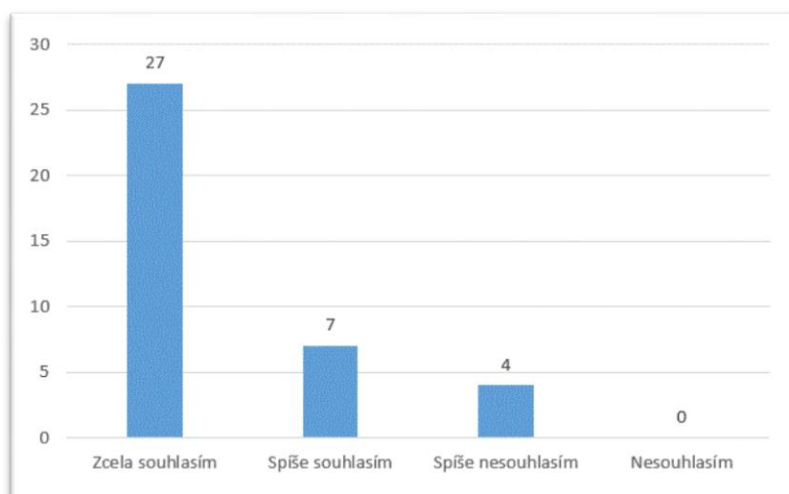
Zdroj: vlastní zpracování

Zpracovala: Lenka Hornová, 2019

Z grafu č. 2 vyplývá jaký zdroj, kde je nabízeno vzdělávání, respondenti využívají nejvíce. Většina dotazovaných, přesně 24 respondentů, využívá všechny uvedené zdroje. Samozřejmě několik respondentů odpovědělo, že využívají pouze jeden zdroj a ti, co odpověděli jinak, tak zmínili, že získávají informace o vzdělávání od vedení podniku.

## 8. Otázka: „Vyhovuje mi, jakým způsobem je vzdělávání nabízeno?“

Graf č. 3 Výsledky odpovědí otázky č. 8



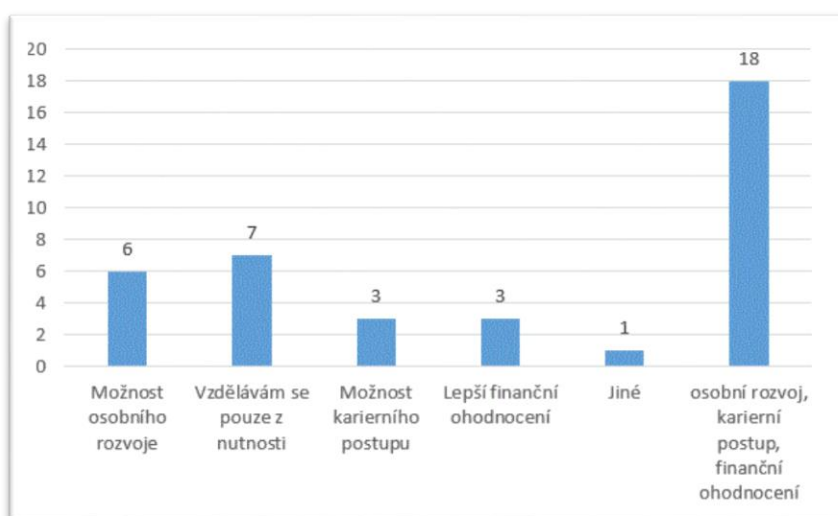
Zdroj: vlastní zpracování

Zpracovala: Lenka Hornová, 2019

Graf č. 3 nás seznamuje s tím, jak jsou zaměstnanci spokojeni se způsobem nabízení jednotlivých vzdělávacích aktivit. Se způsobem, jak je vzdělávání nabízeno, je spokojeno 34 respondentů. Pouze čtyřem respondentům způsob nabízení vzdělávání spíše nevyhovuje. Žádný respondent neodpověděl, že by se způsobem nabízení vzdělávání byl zcela nespokojen.

## 9. Otázka: Ke vzdělávání mě motivuje...“

Graf č. 4 Výsledky odpovědí otázky č. 9



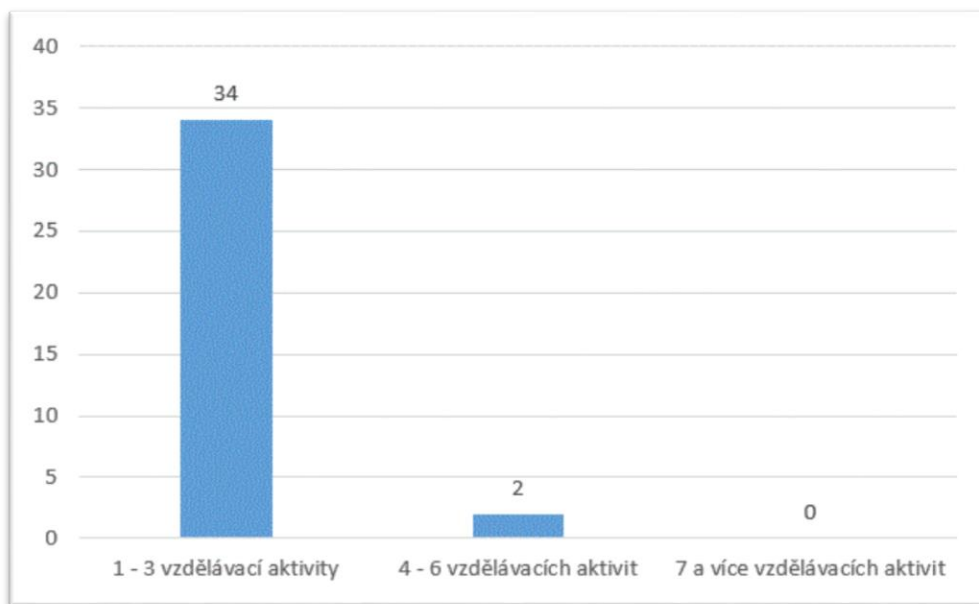
Zdroj: vlastní zpracování

Zpracovala: Lenka Hornová, 2019

Graf č. 4 ukazuje, jak jsou respondenti motivováni ke vzdělávání. Na otázku odpovědělo 18 respondentů více odpověďmi. Motivuje je možnost osobního rozvoje, karierního postupu a lepšího finanční ohodnocení. 7 respondentů odpovědělo, že se vzdělávají pouze z nutnosti. Jeden respondent vybral možnost jiné a odpověděl „NIC“.

#### 10. Otázka: „Za rok absolvuji....vzdělávacích aktivit.“

Graf č. 5 Výsledky odpovědí otázky č. 10



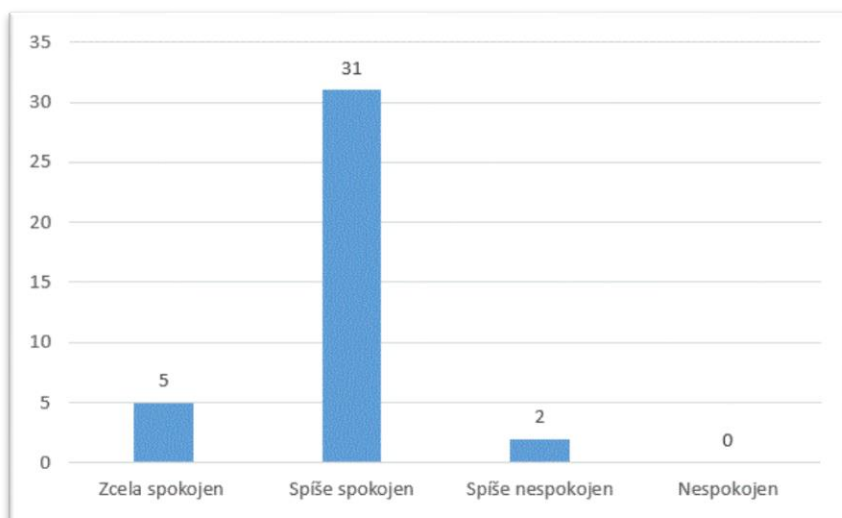
Zdroj: vlastní zpracování

Zpracovala: Lenka Hornová, 2019

V grafu č. 5 je znatelné, že převážná většina respondentů, 34, ročně absolvuje 1 – 3 vzdělávací aktivity. Pouze dva respondenti odpověděli, že absolvují 4 – 6 vzdělávacích aktivit a poslední variantu nevybral žádný respondent.

### 11. Otázka: Se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit jsem spokojen/a.

Graf č. 6 Výsledky odpovědí otázky č. 11



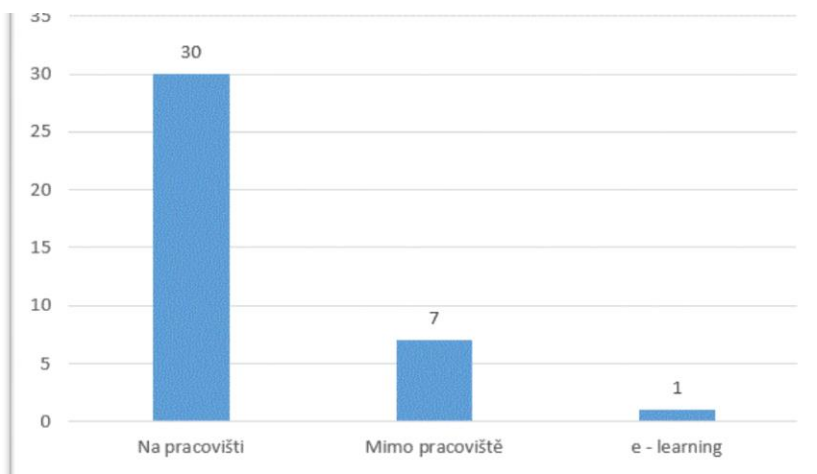
Zdroj: vlastní zpracování

Zpracovala: Lenka Hornová, 2019

Z grafu č. 6 vidíme, že zcela spokojeno je 5 respondentů. Většina respondentů odpověděla, že je spíše spokojena se současnou nabídkou, což představuje 36 dotazovaných. Pouze 2 odpověděli, že spíše nejsou spokojeni.

### 12. Otázka: „Upřednostňuji vzdělávání...“

Graf č. 7 Výsledky odpovědí otázky č. 12



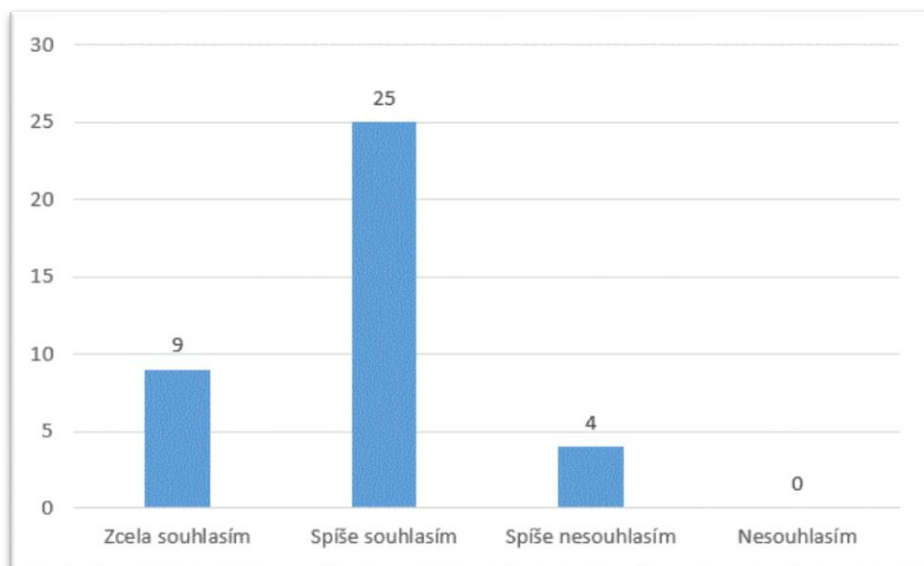
Zdroj: vlastní zpracování

Zpracovala: Lenka Hornová, 2019

Graf č. 7 ukazuje, že 30 respondentů upřednostňuje vzdělávání na pracovišti. Zbylých 8 upřednostňuje vzdělávání mimo pracoviště nebo e – learning. Z výsledku je patrné, že většině dotazovaných vyhovuje aktuální stav, kdy se převážně vzdělávají na pracovišti.

### 13. Otázka: „Považuji vzdělávání za přínosné?“

Graf č. 8 Výsledky odpovědí otázky č. 13



Zdroj: vlastní zpracování

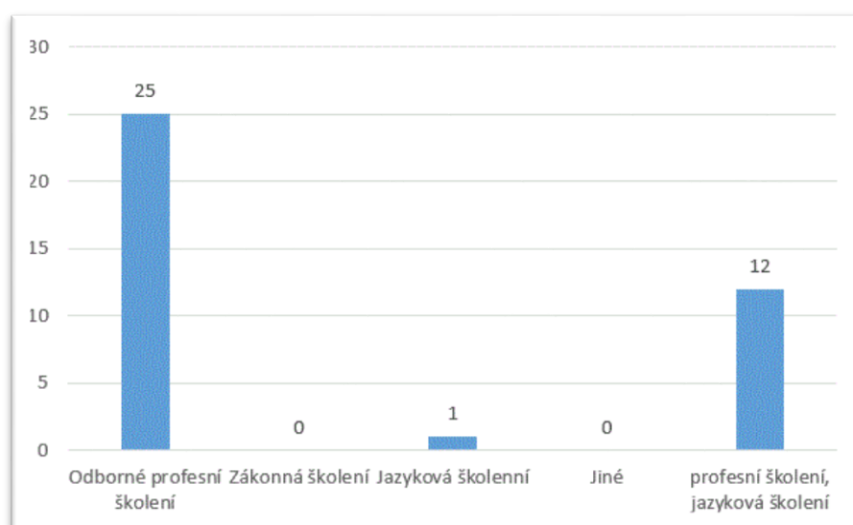
Zpracovala: Lenka Hornová, 2019

Z této otázky a přiloženého grafu č. 8 je patrné, že vzdělávání je pro dotazované přínosné, protože 34 respondentů odpovědělo zcela a spíše souhlasím. Pouze 4 respondenti odpověděli „spíše nesouhlasím“.



#### 14. Otázka: „Za nejpřínosnější považují...“

Graf č. 9 Výsledky odpovědí otázky č. 14



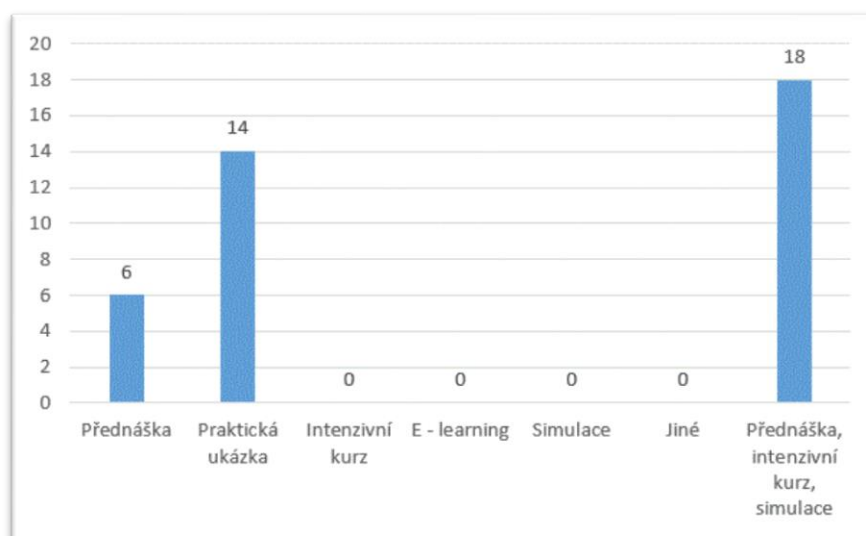
Zdroj: vlastní zpracování

Zpracovala: Lenka Hornová, 2019

Dle grafu č. 9 lze určit za nejpřínosnější: odborné profesní školení. Většina respondentů, 25 odpovědělo, že za nejpřínosnější považuje odborné profesní školení. 12 respondentů odpovědělo, že je pro ně přínosné odborné profesní školení i jazykové školení. Jeden respondent si vybral odpověď jazykové školení.

#### 15. Otázka: „Za nejvhodnější formu vzdělávání považují...“

Graf č. 10 Výsledky odpovědí otázky č. 15



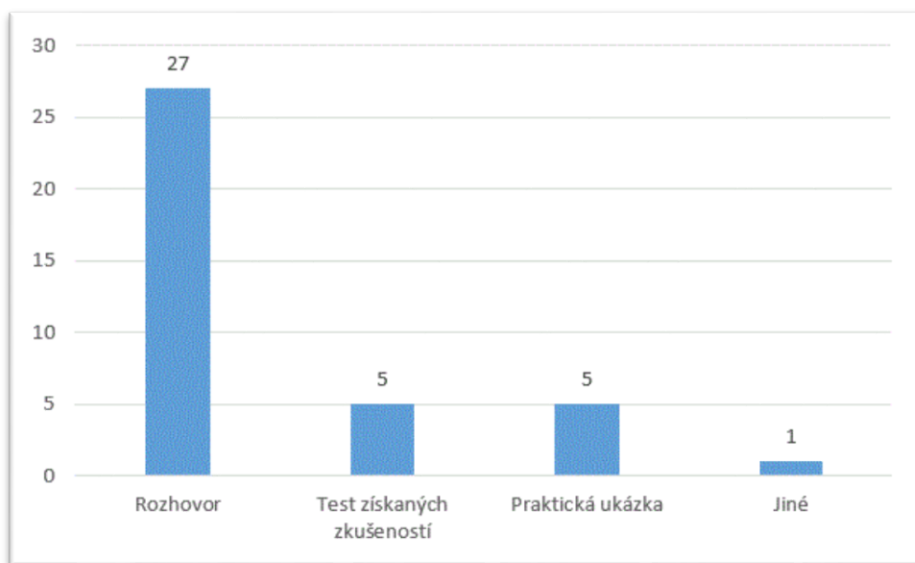
Zdroj: vlastní zpracování

Zpracovala: Lenka Hornová, 2019

Graf č. 10 znázorňuje nejvhodnější formu vzdělávání. Pro 14 respondentů je nejvhodnější formou předání informací praktická ukázka. Přednášku, jako nejvhodnější formu předání informací považuje 6 respondentů a zbylých 18 respondentů označilo za nejvhodnější formu předání informací více odpovědí, mezi které patří: přednáška, intenzivní kurz a simulace.

16. Otázka: „Hodnocení účinnosti absolvovaného vzdělávání probíhá formou...“

Graf č. 11 Výsledky odpovědí otázky č. 16



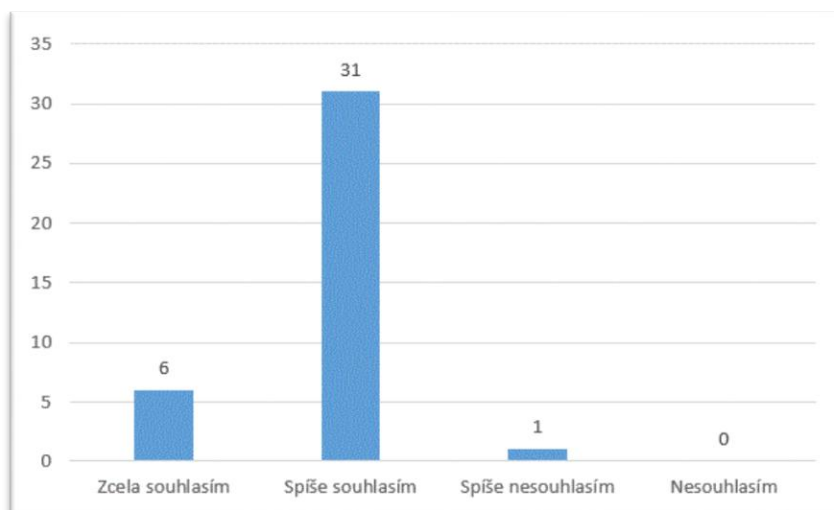
Zdroj: vlastní zpracování

Zpracovala: Lenka Hornová, 2019

Graf č. 11 ukazuje, jakou formou probíhá hodnocení účinnosti absolvovaného vzdělávání podle dotazovaných. Rozhovor označilo 27 respondentů jako nejvhodnější formu hodnocení účinnosti absolvovaného vzdělávání. Po pěti respondentech v dotazníku byly odpovědi „test získaných zkušeností“ a „praktická zkouška“. Jeden respondent na tuto otázku neodpověděl.

### 17. Otázka: „Vyhovuje Vám hodnocení účinnosti vzdělávání?“

Graf č. 12 Výsledky odpovědí otázky č. 17



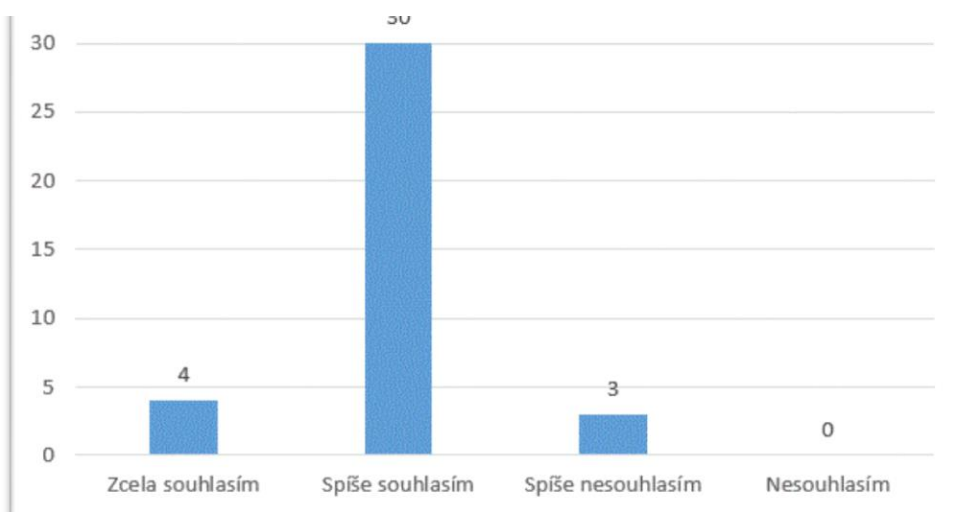
Zdroj: vlastní zpracování

Zpracovala: Lenka Hornová, 2019

V grafu č. 12 je uvedena míra souhlasu na účinnost vzdělávání. 6 dotazovaných odpovědělo „zcela souhlasím“ a 31 „spíše souhlasím“. Pouze jeden respondent odpověděl „spíše nesouhlasím“. Z výsledků této otázky je patrné, že dotazovaným zaměstnancům hodnocení účinnosti převážně vyhovuje.

### 18. Otázka: „Domníváte se, že od roku 2017 proběhly změny v podnikovém vzdělávání?“

Graf č. 13 Výsledky odpovědí otázky č. 18



Zdroj: vlastní zpracování

Zpracovala: Lenka Hornová, 2019

Poslední zpracovaná otázka pomocí grafu č. 13 znázorňuje změnu ve vzdělávání v roce 2017. Spíše a zcela souhlasí s touto otázkou 34 respondentů a spíše nesouhlasí 3 respondenti. Z výsledků této otázky je patrné, že dotazovaní zaměstnanci pocítili změnu v podnikovém vzdělávání, která proběhla v roce 2017.

19. Otázka: Názor respondentů na aktuální stav vzdělávání a jejich názor na zlepšení stávající situace

Konkrétní návrhy na zlepšení se zabývá následující kapitola 3.4. Z celkového počtu 38 zodpovězených dotazníků na tuto otázku odpovědělo 15 respondentů. V následující kapitole jsou názory a připomínky zaměstnanců zohledněny.

### **3.4 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 38 respondentů z celkového počtu 76 poskytnutých dotazníků. Dotazník byl v podniku distribuován přes vedoucí jednotlivých pracovních oblastí. Ne všichni zaměstnanci však stihli vyplnit dotazník ve stanovené týdenní lhůtě, proto jsem získala pouze polovinu z původních 76 dotazníků.

Dotazníkové šetření bylo vyplněno v téměř shodném zastoupení mužů i žen. Největší zastoupení měli ti, co byli ve věku 26 – 40 let. Pouze jeden respondent odpověděl, že v podniku pracuje méně než rok. Pro výsledky šetření je to dobře, protože pokud v podniku pracuje méně než rok, nelze u něj objektivně odpovědět na všechny otázky dotazníku. V dotazníkovém šetření byly zastoupeny všechny pracovní pozice, ale největší zastoupení měli operátoři, jelikož je jich v podniku nejvíce.

Otázky se čtyřstupňovou hodnotící škálou jsou vyhodnoceny pomocí popisné statistiky. Tyto otázky jsou zaměřeny na míru souhlasu, či nesouhlasu respondentů. V následující tabulce č. 15 je použit aritmetický průměr, modus a medián.

Tabulka č. 15 Zhodnocení vybraných otázek

| Otázka  | Aritmetický průměr | Modus | Medián |
|---|--------------------|-------|--------|
| 6. Podnikové vzdělávání je nezbytné pro můj výkon práce...                | 1, 86              | 2     | 2      |
| 8. Vyhovuje mi, jakým způsobem je vzdělávání nabízeno?                    | 1, 39              | 1     | 1      |
| 11. Se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit jsem spokojen/a            | 1, 97              | 2     | 2      |
| 13. Považuji vzdělávání za přínosné?                                      | 1, 86              | 2     | 2      |
| 17. Vyhovuje vám hodnocení účinnosti vzdělávání?                          | 1, 86              | 2     | 2      |
| 18. Domníváte se, že od roku 2017 proběhly změny v podnikovém vzdělávání? | 1, 97              | 2     | 2      |

Zdroj: vlastní zpracování

Zpracovala: Lenka Hornová

Z tabulky č. 15 můžeme vidět, že všechny hodnoty se pohybují v rozmezí 1 – 2. To značí, že výsledky těchto odpovědí dopadly pozitivně. Výsledky z tabulky vypadají příznivě. Hodnoty modu a mediánu nabývají hodnot 1 a 2. Celkově z tabulky vyplývá, že zaměstnanci většinou odpovídali „spíše souhlasím“. Hodnoty aritmetického průměru se pohybují v rozmezí 1, 39 – 1, 97. Nejlepší postoj zaujali respondenti k otázce č. 8. Podle odpovědí většina považuje způsob, jakým je vzdělávání nabízeno za vhodný. O něco horší, ale stále velmi povzbudivý výsledek vykazují otázky č. 6, 13 a 17, kde aritmetický průměr nabývá hodnoty 1, 86. Nejhorší, ale v konečném důsledku skoro stejně dobrý postoj jako u předchozích otázek, byl zaujat k otázce č. 11 a 18. Z toho vyplývá, že respondenti považují vzdělávání za nezbytné pro svůj výkon práce, vyhovuje jim, jak je vzdělávání nabízeno. Jsou spokojeni s nabídkou vzdělávacích aktivit a považují vzdělávání za přínosné. Vyhovuje jim hodnocení vzdělávání a v roce 2017 pocítili změnu v podnikovém vzdělávání.

U otázek, kde měli respondenti možnost se vyjádřit, nelze vyhodnotit statistické ukazatele. Respondenti měli na výběr z konkrétních odpovědí a úvodní otázky sloužili k charakteristice

respondentů. Ostatní otázky poskytují pohled na názor respondentů na problematiku systému vzdělávání v podniku ACTI PACK CZ, a.s.

Z výsledku dotazníku dále vyplývá:

- Většina respondentů využívá jako zdroj k zjišťování nabízeného vzdělávání všechny způsoby, které podnik nabízí: nástěnky, informační tabule a informace od předáků. Objevili se i tací, kteří si nabídku vzdělávání zjišťují sami od vedení.
- Nejčastěji respondenty ke vzdělávání motivuje možnost osobního růstu, karierního postupu a lepší finanční ohodnocení. Pouze jeden respondent odpověděl, že není motivován.
- 89 % respondentů ročně absolvuje 1 – 3 vzdělávací aktivity.
- Více jak 78 % dotazovaných upřednostňuje vzdělávání na pracovišti.
- Za nejprínosnější je považováno odborné profesní školení, ale velké zastoupení mělo i jazykové vzdělávání.
- Za nejlepší formy vzdělávání respondenti považují přednášku, praktickou ukázkou a simulaci.
- Přes 71 % dotazovaných využívá rozhovor jako formu hodnocení účinnosti absolvovaného vzdělávání.

### **3.5 SHRUTÍ VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU V PODNIKU**

Shrnutí vzdělávacího systému vychází z charakteristiky podniku, která byla vytvořena na základě rozhovorů a vyhodnocení dotazníkového šetření.

Identifikace potřeb vzdělávání v podniku probíhá především na základě pozorování pracovníka a hodnotících rozhovorů. Tato činnost je převážně úkolem předáků, kteří musí dohlížet na zaměstnance v provozu.

Plán vzdělávání je každoročně sestavován podle předchozích let a upravován dle zjištěných potřeb ve vzdělávání. O možnostech vzdělávání jsou zaměstnanci informováni pomocí nástěnek a informačních tabulí. V podniku je u zaměstnanců vítána vlastní iniciativa ve vzdělávání a rozvíjení se. Zaměstnanci, kteří se chtějí sami vzdělávat, jsou podnikem podporováni.

Vzdělávací proces je z větší části realizována externí firmou LASERneedle s.r.o. Zaměstnanci jsou povinni se zúčastnit školení BOZP, ISO 9001, FSSC 22000 a dále všech

vzdělávacích aktivit, která jsou vyžadována k jejich výkonu práce. Za nejpřínosnější vzdělávací aktivitu zaměstnanci považují odborné profesní školení a jazykové školení. Zaměstnanci ročně absolvují 1 – 3 vzdělávací aktivity, které probíhají na pracovišti a jsou realizovány přednáškou nebo praktickou ukázkou.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je uskutečňováno po konkrétních vzdělávacích aktivitách na základě rozhovoru. Pokud jsou zjištěny velké nedostatky, je zaměstnanec poslán na přeškolení. Údaje zjištěné z vyhodnocování zpracovává externí firma, ale podnik samotný s nimi moc nepracuje. Celkově z rozhovorů a dotazníkového šetření vyplývá, že vzdělávací systém je v podniku nastaven vhodnou formou a zaměstnancům vyhovuje. V následující podkapitole bakalářské práce 3. 6 jsou navržena opatření, která by mohla podniku usnadnit vzdělávání v následujících letech.

### **3.6 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ**

V následujících podkapitolách se snažím nastínit návrhy na realizaci konkrétních opatření, která by mohla vést ke zlepšení systému vzdělávání v podniku ACTI PACK CZ, a.s. Vycházela jsem z analýzy dotazníkového šetření a rozhovoru, který mi pomohl charakterizovat vzdělávání v podniku.

#### **3.6.1 FORMA NABÍZENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT**

Jak bylo uvedeno v dotazníku, v podniku je vzdělávání nabízeno pomocí nástěnek, informačních tabulí, od předáků a pokud mají zaměstnanci zájem, zjišťují si nabídku vzdělávání sami. Z dotazníku je patrné, že zaměstnanci převážně využívají nástěnku, na které je zveřejněn seznam vzdělávacích aktivit, a kde mají možnost se k jednotlivým aktivitám připsat. Další velmi využívaný zdroj je informační tabule, nebo také LCD obrazovka, na které ve smyčce běží novinky a zároveň nabídka vzdělávacích aktivit.

V podniku jsou na tento systém zvyklí a nelze říci, že by to zaměstnancům v čemkoliv vadilo. Žádný respondent si na tento systém nestěžoval, ale jelikož jsem problematiku studovala a měla možnost srovnání, navrhla bych ke zjednodušení a urychlení všech procesů online katalog. Jednalo by se o databázi, kde by měli zaměstnanci přístup k seznamu všech nabízených vzdělávacích aktivit. Mohli by se k aktivitám zapisovat online a možné připomínky nebo hodnocení k nim přímo uvádět. V online katalogu by mohli zaměstnanci sledovat absolvovaná školení a vidět pokrok, který učinily. Katalog by zaměstnancům připomínal data školení, na která jsou zapsáni a našel by i další využití nejen v oblasti vzdělávání. Po zavedení by systém sloužil jako jediná možnost získání informací o

nabízeném vzdělávání. Možným rizikem zavedení tohoto projektu jsou zaměstnanci, kteří obecně nemají rádi změny a k novinkám zauímají odmítavý postoj.

Realizace online katalogu by nebyla úplně jednoduchá, protože v podniku není zavedeno IT oddělení. Realizace by mohla být uskutečněna za pomoci externí firmy. Ta by systém mohla upravovat a předělávat podle aktuální nabídky školení.

Na trhu existuje řada vzdělávacích systémů, které se pohybují od 500 – 10 000 korun na měsíc. Se zavedením systému vzdělávání je samozřejmě spojena i počáteční investice, která by zahrnovala zavedení tabletů do jednotlivých úseků podniku. Kompletní náklady na zavedení a na měsíční poplatky si odhaduji vyčíslit na 300 000 Kč. Některé vzdělávací systémy mají zkušební verzi na 30 dní. V tomto časovém intervalu by podnik mohl systém vyzkoušet, zaměstnanci by si na něj zvykli a následně by neměli mít problém s jeho zavedením.

### **3.6.2 HODNOCENÍ ÚČINNOSTI ABSOLVOVANÉHO VZDĚLÁVÁNÍ**

V úvodu praktické části jsem se snažila popsat jednotlivé fáze podnikového vzdělávání. Jednou z částí systematického vzdělávání je vyhodnocování účinnosti absolvovaného vzdělávání. V dotazníku dostali respondenti na výběr ze 4 variant: rozhovor, test získaných zkušeností, praktická zkouška a jiné. Většina dotazovaných respondentů odpověděla, že hodnocení účinnosti absolvovaného vzdělávání probíhá pomocí rozhovoru. Při rozhovoru s odpovědnou osobou podniku jsem byla obeznámena, že hodnocení většinou neprobíhá v takové podobě, jaká by byla vhodná pro takový podnik.

Po absolvování školení jsou zaměstnanci otázaní, zda vše proběhlo v pořádku. Pokud jde o odborné profesní školení, je zaměstnanec sledován při výkonu práce. Tento způsob se mi zdá neefektivní, a proto navrhuji sestavit standardizovaný dokument, který by musel každý zaměstnanec vyplnit po absolvování školení. Tento dokument by byl vyplňován v online katalogu a sloužil by jako evidence vyhodnocování zaměstnanců. Zaměstnanci by hodnotili osvojené znalosti, dovednosti, ale i spokojenost s konkrétním školením. V dokumentu by zaměstnanci hodnotili i prostředí vzdělávací akce, lektory, studijní materiály a další. Výsledky by mohl podnik ihned zpracovat a na jejich základě měnit obsah školení tak, aby vyhovovalo zaměstnancům nebo naopak zaměstnance oslovit, aby školení brali více zodpovědně.



Podoba standardizovaného dokumentu by byla na vedení podniku, který by si jej sestavil tak, aby podávala nejvhodnější zpětnou vazbu na vzdělávání. Investice do tohoto návrhu není žádná, pouze čas strávený sestavením dokumentu.

Pokud by podnik měl zavedený online katalog, který je zmíněn jako první návrh, jednalo by se pouze o sestavení a nahrání dokumentu do katalogu. Podnik by získal lepší zpětnou vazbu na vzdělávání a mohl by ho upravovat podle požadavků a připomínek zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Potřeba vzdělávat zaměstnance je důležitým indikátorem v řízení lidských zdrojů. Současná ekonomická situace je typická rychlými změnami, na které je důležité reagovat, proto vzdělávání zaměstnanců sehrává významnou roli ve vývoji každé firmy. Základním stavebním prvkem organizace jsou kvalifikovaní pracovníci. Podnik by se měl snažit vzdělávat své zaměstnance a pečovat o ně.

Bakalářská práce zpracovává problematiku vzdělávání pracovníků v podniku. Hlavním cílem práce bylo zhodnotit vzdělávací systém podniku ACTI PACK CZ, a.s. Na základě zhodnocení navrhnout možná doporučení pro zkvalitnění vzdělávacího systému. Dílčím cílem bylo analyzování současného stavu systému podnikového vzdělávání v podniku ACTI PACK CZ, a.s.

Práce byla členěna do tří kapitol. V první kapitole byl na základě literatury vymezen pojem podnikového vzdělávání, jeho přístupy a cíle. Následně byl definován systém podnikového vzdělávání a popsány jednotlivé fáze systematického vzdělávání. V druhé kapitole byl podnik ACTI PACK CZ, a.s. představen a následně rozebrána historie, produktové portfolio, vybrané ekonomické ukazatele a lidské zdroje v podniku. Stěžejní části bakalářské práce byly věnovány popisu podniku ACTI PACK, a.s. a dotazníkovému šetření. Systém vzdělávání byl popsán na základě interních dokumentů podniku a osobních konzultací, které probíhali s asistentkou logistiky, výroby a nákupu.

Poslední kapitola dotazníkové šetření měla za cíl zmapovat názory pracovníků na vzdělávací systém. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí tabulek, sloupkových grafů a základní popisnou statistikou. Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že vzdělávací systém podniku ACTI PACK CZ, a.s. je kvalitně zpracován a podnik se snaží své pracovníky motivovat ke vzdělávání. Umožňuje jim rozvíjet své znalosti a dovednosti za pomoci externí školicí společnosti. V podniku nebyly zjištěny nedostatky v podnikovém vzdělávání, ale na základě názorů respondentů a rozhovorů byly sestaveny návrhy opatření, která by mohla přispět ke zlepšení aktuálního stavu.

Jedním z návrhů bylo zavedení online vzdělávacího katalogu. Zaměstnanci by tak získali možnost neustále sledovat aktuální nabídky vzdělávání a zapisovat se k aktivitám online. Dalším návrhem bylo vytvoření standardizovaného dokumentu, který by sloužil ke zpětné vazbě po absolvování školení. Dokument by byl vyplňován přes online katalog a vedení by mělo ihned zpětnou vazbu na vzdělávání.

Podnikové vzdělávání se neustále vyvíjí a vznikají nové vzdělávací metody. V budoucnu by bylo vhodné do podniku zavést modernější metody vzdělávání, které by mohly zaměstnance vzdělávat zajímavější formou za pomoci moderních technologií.

## SEZNAM LITERATURY

### Monografické zdroje

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

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

BUCKLEY, Roger, CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-038-7.

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

EGEROVÁ, Dana. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2012. ISBN 978-80-261-0139-0.

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

KIRKPATRICK, Donald L., KIRKPATRICK, James D. *Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2007. ISBN 978-15-767-5454-2.

KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno: Polygraf, a.s., 2004. ISBN 80-214-2564-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-168-3.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Daha, 1997. 159 s. ISBN 978-80-902-2321-9.

PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. ISBN 80-7196-250-6.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.

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

### **Elektronické zdroje**

ČESKO, Ministerstvo spravedlnosti. Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 3. 4. 2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=102952&typ=PLATNY>

Acti Pack, *plastové obaly, PET obaly, plastové kelímky, plastové lahve, PET kelímky, PET lahve*. [online]. [cit. 3. 4. 2019], Dostupné z: <https://www.actipack.eu/cz/>

LASERneedle, *Společnost zabývající se dalším vzděláváním zaměstnanců* [online]. [cit. 3. 4. 2019]. Dostupné z: <http://www.laserneedle.cz>

ACTI PACK CZ, a.s. *Vybrané údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31. 1. 2014*. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné ve formátu PDF. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=42225353&subjektId=102952&spis=473363>

ACTI PACK CZ, a.s. *Vybrané údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31. 1. 2015*. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné ve formátu PDF. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45853763&subjektId=102952&spis=473363>

ACTI PACK CZ, a.s. *Vybrané údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31. 1. 2016*. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné ve formátu PDF. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=50048945&subjektId=102952&spis=473363>

ACTI PACK CZ, a.s. *Vybrané údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31. 1. 2017*. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné ve formátu PDF. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54592930&subjektId=102952&spis=473363>

## E - ČASOPIS

FRK, Braňo. Co je to gamifikace?. *Firemní vzdělávání [online časopis]*. 2016, 0(0), 5 [cit. 3. 4. 2019]. ISSN. Dostupné z: [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_fd5ea6e3f0de4861aec3a0022a63e03c.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_fd5ea6e3f0de4861aec3a0022a63e03c.pdf)

KOTRYOVÁ, Lujza. (2018). Onboarding: transformace jako hra. *Firemní vzdělávání [online časopis]*. 2018, 3(4), 8 – 9 [cit. 3. 4. 2019]. ISSN. Dostupné z: [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_60dcf049158345d2ba20bb00026984ae.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_60dcf049158345d2ba20bb00026984ae.pdf)

FRK, Braňo. Microlearning. *Firemní vzdělávání [online časopis]*. 2017, 2(3), 11 [cit. 3. 4. 2019]. ISSN. Dostupné z: [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf)

DVOŘÁKOVÁ, Mirka. Peer (To peer) learning. *Firemní vzdělávání [online časopis]*. 2017, 3(5), 13 [cit. 3. 4. 2019]. ISSN. Dostupné z: [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_64499e6e5c0a4d3b9416f2b04fa23455.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_64499e6e5c0a4d3b9416f2b04fa23455.pdf)

DOHNALOVÁ, Svatava. Trend mobilního vzdělávání ve firmách. *Firemní vzdělávání [online časopis]*. 2018, 3(5), 6 [cit. 3. 4. 2019]. ISSN. Dostupné z: [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf)

FRK, Braňo. Nejsme stroje, ani lidské zdroje. *Firemní vzdělávání [online časopis]*. 2018, 3(3), 8 – 9 [cit. 3. 4. 2019]. ISSN. Dostupné z: [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_e1a7c9fda728499f87853b9fa3dd2d90.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_e1a7c9fda728499f87853b9fa3dd2d90.pdf)

FRK, Braňo. Learning design není jen o navrhování vzdělávání. *Firemní vzdělávání [online časopis]*. 2018, 3(1), 8 – 9 [cit. 3. 4. 2019]. ISSN. Dostupné z: [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_d289da343f3544919cfa08cc3557ccdd.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_d289da343f3544919cfa08cc3557ccdd.pdf)

## Ostatní zdroje

Interní dokumenty podniku ACTI PACK CZ, a.s.

## SEZNAM TABULEK

|   |    |
|---|----|
| Tabulka č. 1 Přístupy k hodnocení vzdělávání .....  | 25 |
| Tabulka č. 2 Základní údaje o společnosti .....   | 31 |
| Tabulka č. 3 Produktové portfolio dle odvětví .....                                       | 33 |
| Tabulka č. 4 Shrnující finanční údaje z rozvah a výkazů a ztrát ACTI PACK CZ, a. s.....   | 34 |
| Tabulka č. 5 Vývoj celkové zadluženosti ACTI PACK CZ, a. s. v jednotlivých obdobích       | 35 |
| Tabulka č. 6 Vývoj běžné likvidity ACTI PACK CZ, a. s. v jednotlivých obdobích .....      | 35 |
| Tabulka č. 7 Vývoj rentability vlastního kapitálu, aktiv a tržeb ACTI PACK CZ, a. s. .... | 36 |
| Tabulka č. 8 Přehled počtu pracovníků v jednotlivých pracovních oblastech .....           | 38 |
| Tabulka č. 9 Přehled povinných školení zaměstnanců ACTI PACK CZ, a.s. ....                | 43 |
| Tabulka č. 10 Pohlaví respondentů.....  | 47 |
| Tabulka č. 11 Věk respondentů .....   | 47 |
| Tabulka č. 12 Nejvyšší dosažené vzdělání .....  | 48 |
| Tabulka č. 13 Délka pracovního poměru.....  | 48 |
| Tabulka č. 14 Pracovní oblast respondentů .....   | 49 |
| Tabulka č. 15 Zhodnocení vybraných otázek .....   | 60 |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|   |    |
|---|----|
| Obrázek č. 1 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace..... | 12 |
| Obrázek č. 2 Vzdělávací potřeby.....  | 14 |
| Obrázek č. 3 Proces plánování vzdělávání pracovníků .....                         | 16 |
| Obrázek č. 4 Prvky procesu realizace vzdělávání .....                             | 18 |
| Obrázek č. 5 Faktory ovlivňující volbu metod.....                                 | 20 |
| Obrázek č. 6 Možnosti využití Kirkpatrickova modelu evaluace .....                | 26 |
| Obrázek č. 7 Hodnotící matice .....   | 27 |
| Obrázek č. 8 Logo firmy ACTI PACK CZ .....  | 30 |
| Obrázek č. 9 Organigram .....   | 37 |



## SEZNAM GRAFŮ

|   |    |
|---|----|
| Graf č. 1 Výsledky odpovědí otázky č. 6 .....   | 50 |
| Graf č. 2 Výsledky odpovědí otázky č. 7 .....   | 51 |
| Graf č. 3 Výsledky odpovědí otázky č. 8 .....   | 52 |
| Graf č. 4 Výsledky odpovědí otázky č. 9 .....   | 52 |
| Graf č. 5 Výsledky odpovědí otázky č. 10 .....  | 53 |
| Graf č. 6 Výsledky odpovědí otázky č. 11 .....  | 54 |
| Graf č. 7 Výsledky odpovědí otázky č. 12 .....  | 54 |
| Graf č. 8 Výsledky odpovědí otázky č. 13 .....  | 55 |
| Graf č. 9 Výsledky odpovědí otázky č. 14 .....  | 56 |
| Graf č. 10 Výsledky odpovědí otázky č. 15 ..... | 56 |
| Graf č. 11 Výsledky odpovědí otázky č. 16 ..... | 57 |
| Graf č. 12 Výsledky odpovědí otázky č. 17 ..... | 58 |
| Graf č. 13 Výsledky odpovědí otázky č. 18 ..... | 58 |

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

|       |   |
|-------|---|
| PET   | Polyethylentereftalát                                   |
| PE-HD | Polyethylen s vysokou hustotou                          |
| PE-LD | Polyethylen s nízkou hustotou                           |
| PP    | Polypropylen  |
| PVC   | Polyvinylchlorid  |
| LCD   | Liquid crystal display                                  |
| LARP  | Live Action Role Play                                   |
| SMART | Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A:** Dotazník vzdělávacího systému v ACTI PACK, a.s.

## **Příloha A: Dotazník vzdělávacího systému ACTI PACK, a.s.**

### ÚVODNÍ INFORMACE ZVEŘEJNĚNÉ RESPONDENTŮM

Dobrý den,

Jsem studentkou Fakulty ekonomické na Západočeské univerzitě v Plzni a zpracovávám bakalářskou práci na téma *Vzdělávání zaměstnanců v podniku ACTI PACK*. Součástí bakalářské práce je zhodnocení současného stavu vzdělávání ve Vašem podniku. Ráda bych Vás proto požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který zjišťuje Váš postoj a názor na danou oblast.

Vaše odpovědi, které budou zpracovány zcela anonymně, pomohou nejen ke zpracování praktické části bakalářské práce, ale mohou pomoci podniku k realizaci případných změn.

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku,

Lenka Hornová

### INSTRUKCE

U otázek je možnost výběru odpovědí, odpovězte prosím podle Vašeho momentálního pocitu. Pokud si přejete sdělit jakoukoliv poznámku k tomuto tématu, máte tuto možnost na konci dotazníku.

### OTÁZKY

- 1) „Jsem...“
  - a) Muž
  - b) Žena
- 2) „Je mi...“
  - a) 25 a méně let
  - b) 26 – 40 let
  - c) 41 – 50 let
  - d) 51 a více let
- 3) „Mé nejvyšší dosažené vzdělání je...“
  - a) Vyučení
  - b) Středoškolské vzdělání s maturitou
  - c) Středoškolské vzdělání bez maturity
  - d) Vysokoškolské
- 4) „V podniku ACTI PACK pracuji ...“
  - a) Méně než 1 rok
  - b) 1- 5 let
  - c) 6 – 10 let
  - d) Více než 11 let
- 5) „Ve společnosti pracuji jako...“
  - a) Předák/čka
  - b) Operátor/ka
  - c) Kontrolor/ka
  - d) Mechanik/čka
  - e) Údržbář/ka
- 6) „Podnikové vzdělávání je nezbytné pro můj výkon práce.“
  - a) Zcela souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím

- d) Nesouhlasím
- 7) „O možnostech vzdělávání se dozvídám z...“
- Nástěnky
  - Informační tabule
  - Od Předáků
  - Zjišťuji si sám
  - Jiné.....
- 8) „Vyhovuje mi, jakým způsobem je vzdělávání nabízeno?“
- Spíše souhlasím
  - Zcela souhlasím
  - Spíše nesouhlasím
  - Nesouhlasím
- 9) „Ke vzdělávání mě motivuje...“
- Možnost osobního rozvoje
  - Vzdělávám se pouze z nutnosti
  - Možnost karierního postupu
  - Lepší finanční ohodnocení
  - Jiné.....
- 10) „Za rok absolvuji .....vzdělávacích aktivit.“
- 1- 3
  - 4 – 6
  - 7 a více
- 11) „Se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit jsem spokojen/a. Pokud odpovíte spíše nespokojen či nespokojen, jaké vzdělávací aktivity postrádáte?“
- Zcela spokojen
  - Spíše spokojen
  - Spíše nespokojen
  - Nespokojen
- .....
- 12) „Upřednostňuji vzdělávání...“
- Na pracovišti
  - Mimo pracoviště
  - E-learning
- 13) Považuji vzdělávání za přínosné? Pokud jste odpověděli, spíše nesouhlasím a nesouhlasím, uveďte v čem konkrétně.
- Zcela souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Spíše nesouhlasím
  - Nesouhlasím
- .....
- 14) „Za nejpřínosnější považuji...“
- Odborné profesní školení
  - Zákonná školení
  - Jazyková školení
  - Jiné.....
- 15) „Za nejhodnější formu vzdělávání považuji...“
- Přednášku
  - Praktickou ukázkou
  - Intenzivní kurz
  - E-learning
  - simulace
  - Jiné.....

- 16) „Hodnocení účinnosti absolvovaného vzdělávání probíhá formou...“
- a) Rozhovoru
  - b) Testu získaných znalostí
  - c) Praktickou zkouškou
  - d) Jiné.....
- 17) Vyhovuje Vám hodnocení účinnosti vzdělávání? Svou odpověď prosím zdůvodněte.
- a) Zcela souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím
  - d) Nesouhlasím
- .....
- 18) „Domníváte se, že od roku 2017 proběhly změny v podnikovém vzdělávání?“
- a) Zcela souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím
  - d) Zcela nesouhlasím
- 19) Uveďte jakékoliv vlastní připomínky, náměty, návrhy:
- .....

## **ABSTRAKT**

HORNOVÁ, Lenka. *Vzdělávání pracovníků ve vybraném podniku*. Plzeň, 2019. 80 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická

**Klíčová slova:** podnikové vzdělávání, systematické vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců, ACTI PACK, vstřikování plastů

Bakalářská práce zpracovává téma vzdělávání zaměstnanců v podniku ACTI PACK CZ, a.s. Cílem práce je analyzovat a zhodnotit systém vzdělávání v podniku, a na základě zhodnocení navrhnout možná doporučení pro jeho zkvalitnění. Práce je rozdělena do tří kapitol. První kapitola vymezuje pojem podnikového vzdělávání, cíle, účel a obsah podnikového vzdělávání.

V druhé kapitole je stručně popsán podnik ACTI PACK CZ, a.s., jeho historie, produktové portfolio, vybrané ekonomické ukazatele a lidské zdroje v podniku. Pozornost je věnována systematickému vzdělávání a jednotlivým jeho fázím. Součástí je i dotazníkové šetření, které má za cíl zjistit názory pracovníků na vzdělávací systém v podniku.

V poslední kapitole jsou na základě rozhovorů a dotazníkového šetření navrhována opatření, která by mohla přispět ke zlepšení systému vzdělávání v podniku ACTI PACK CZ, a.s.

## **ABSTRACT**

HORNOVÁ, Lenka. *Employee training in selected company*. Plzeň, 2019. 80 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** employee training, system training, corporate training, ACTI PACK CZ, plastic injection

The topic of this thesis is employee training in the ACTI PACK CZ, a.s. company. The goal is to analyse and evaluate the training system within the company, and suggest possible improvements based on its evaluation. The thesis is divided into three chapters. In the first chapter, the term ,company training is defined, with further description of its goals, purpose and contents.

In the second chapter, the ACTI PACK CZ, a.s. is briefly described together with its history, product portfolio, particular economic indicators and its human resources. Attention is brought to systematic training and its individual phases. A survey which aims to ascertain the opinions of employees concerning the training system is included in this chapter.

Based on the survey's results and interviews, further measures which could potentially improve the training system of the ACTI PACK CZ, a.s. are suggested in the final chapter.