

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Vzdělávací procesy v podniku**

**Educational processes in a company**

Lenka Brožová

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2011/2012

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

Jméno a příjmení: **Lenka BROŽOVÁ**  
Osobní číslo: **K09B0029P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Vzdělávací procesy v 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. Charakterizujte organizaci, obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí organizace, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
2. Na základě studia literatury proveďte analýzu a zhodnocení aktuálních trendů a metod vzdělávání v průmyslových organizacích.
3. Analyzujte současný systém vzdělávání ve zvolené organizaci a jeho provázání s organizačními procesy s důrazem na důležité skupiny zaměstnanců.
4. Navrhněte opatření pro zkvalitnění vzdělávacích procesů, stanovte postup pro realizaci navrženého projektu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. Praha : C . H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- BELCOURT, M. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**

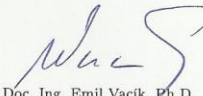
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. května 2012**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Vzdělávací procesy v podniku“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych ráda vyslovila poděkování vedoucí personálního oddělení paní Ing. Radce Cafourkové za ochotu a cenné informace poskytované při psaní této práce.

Děkuji též panu PhDr. Milanu Jermáři, Ph.D. za pomoc, cenné rady a odborné vedení při zpracování této bakalářské práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	7
<b>1 Lidské zdroje.....</b>	<b>9</b>
1.1 Řízení lidských zdrojů .....	9
1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	9
1.1.2 Podoby řízení lidských zdrojů .....	10
1.2 Rozvoj lidských zdrojů .....	10
1.2.1 Složky rozvoje lidských zdrojů.....	11
<b>2 Vzdělávání a výcvik pracovníků.....</b>	<b>13</b>
2.1 Efektivní vzdělávání .....	13
2.1.1 Podmínky efektivního vzdělávání .....	14
2.2 Systematické vzdělávání.....	15
2.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	16
2.2.2 Plánování a rozpočtování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	18
2.2.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	18
2.2.4 Vyhodnocení efektivnosti procesu vzdělávání .....	18
2.3 Formy vzdělávání .....	19
2.4 Metody vzdělávání.....	19
2.4.1 Metody vzdělávání na pracovišti .....	20
2.4.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště .....	21
2.4.3 Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště... ..	23
2.5 Shrnutí teoretické části.....	25
<b>3 Charakteristika zvolené organizace .....</b>	<b>26</b>
3.1 Dodavatelé a zákazníci .....	27
3.2 Ekonomické výsledky a ukazatele .....	28
3.3 Vývoj tržeb .....	29

3.4	Počet zaměstnanců.....	30
3.5	Cíle pro nejbližší období.....	30
3.5.1	Strategické cíle podniku.....	30
3.5.2	Cíle zvyšování obrátu .....	31
3.5.3	Cíle pro personální náklady .....	32
<b>4</b>	<b>Analýza systému vzdělávání v Borgers CS, s. r. o.</b> .....	<b>33</b>
4.1	Zhodnocení stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků a jeho financování .....	33
4.1.1	Odpovědnost za školení .....	33
4.1.2	Posouzení kvalifikace pracovníků .....	34
4.1.3	Plánování potřeby školení a školící opatření .....	35
4.1.4	Motivace a podpora vědomí kvality .....	36
4.1.5	Realizace vzdělávání zaměřené na různé skupiny zaměstnanců .....	36
4.1.6	Hlavní druhy školení společnosti.....	39
4.1.7	Financování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	42
4.1.8	Přehled absolvovaných školení ve společnosti za minulý rok.....	45
4.2	Dotazníkové šetření zaměstnanců.....	46
<b>5</b>	<b>Návrhy na zlepšení současného stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků</b> .....	<b>57</b>
5.1	Návrh na zlepšení vzdělávacího systému ve společnosti.....	57
5.2	Návrh na vybudování školícího centra pro zaměstnance.....	60
5.3	Další návrhy na zlepšení vzdělávání zaměstnanců .....	63
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>66</b>
	<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>67</b>
	<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>68</b>
	<b>Seznam použitých zkratk</b> .....	<b>69</b>
	<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>70</b>
	<b>Seznam příloh</b> .....	<b>72</b>

## ÚVOD

*„Lidské zdroje představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách i nejdražší zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Je proto třeba, aby se staly jádrem veškerého řízení podniku.“ [14, s. 40]*

Je zřejmé, že nedílnou součástí moderní personální práce je řízení lidských zdrojů. Je to část podnikového řízení, která se zaměřuje na získání, formování, fungování, využití, organizaci a propojení pracovních schopností a pracovního chování každého člověka v pracovním procesu.

V současné době se stále kladou větší nároky na zvyšování výkonnosti zaměstnanců, jejich profesionalitu a zefektivnění jejich práce. Aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnancem, musí své znalosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. **Vzdělání a formování pracovních schopností** se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Již nestačí tradiční způsoby, jako například doškolování nebo zácvik, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího obsahu znalostí a dovedností, než jaké vyžaduje momentálně zastávané místo v zaměstnání. Tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny. Jestliže chce být organizace úspěšná, musí získat a udržet kvalifikované, oddané a motivované pracovníky, kteří budou ochotni na sobě dále pracovat.

Cílem této bakalářské práce je provést **analýzu systému vzdělávání pracovníků** ve společnosti Borgers CS, spol. s r. o. a na základě této analýzy i informací ze strany vzdělávaných pracovníků následně provést posouzení systému vzdělávání pracovníků ve společnosti a popřípadě **navrhnout změny a možná řešení pro zlepšení kvality vzdělávání a jeho financování** v tomto podniku.

První část bakalářské práce (tj. teoretická část) je vytvořena prostřednictvím literárních zdrojů uvedených v seznamu literatury. V úvodu této části je nejprve vymezeno řízení lidských zdrojů, jeho cíle a podoby řízení. Je také vyzdvihnuta důležitost rozvoje lidských zdrojů a jeho složky.

Dále je tato část zaměřena na **vzdělávání a výcvik pracovníků v organizaci**. Zde je probíráno téma efektivního vzdělávání a jeho nejdůležitějších podmínek či téma systematického vzdělávání. Na konci této části jsou uvedeny formy vzdělávání a široká škála metod pro vzdělávání zaměstnanců.



Obsah druhé části bakalářské práce (tj. analytická část) vyplývá z informací od vedoucí personálního oddělení dané společnosti (na základě polostandardizovaných rozhovorů s ní) nebo z různých interních dokumentů společnosti (zejména výroční zprávy, tabulkové přehledy, účetní výkazy atd.).

V úvodu druhé části je uvedena **charakteristika zvolené organizace**, její dodavatelé a zákazníci, ekonomické výsledky a ukazatele a také cíle pro nejbližší období. Dále je provedena **analýza současného stavu vzdělávání a jeho financování**. Na zaměstnancích společnosti bylo také provedeno dotazníkové šetření, které mělo za úkol odhalit spokojenost či nespokojenost pracovníků s motivací ke vzdělávání ze strany vedení podniku a také možnosti dalšího vzdělávání v organizaci.

V poslední kapitole práce jsou navrženy **možnosti pro zlepšení současného stavu vzdělávání zaměstnanců**.

# 1 Lidské zdroje

Definujeme-li lidský kapitál jako soubor znalostí, fyzických, intelektuálních a komunikačních schopností, praktických dovedností a motivací, získaných zejména v procesu vzdělání, pak lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu.

*„Lidé představují nejcennější zdroj každého podniku. Nestací totiž, aby byl podnik vybaven kvalitními technickými prostředky a technologiemi. Přidanou hodnotu vytvářejí v organizaci lidé jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by jakékoli technické vymoženosti a řešení zůstaly nevyužité nebo by vůbec nevznikly.“* [14, s. 34].

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

*„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“* [1, s. 27].

Mezi hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů jakožto přístupu patří: [1]

- dochází k propojení podnikových strategií a strategií lidských zdrojů a tím se uspokojuje potřeba strategického přístupu k řízení lidských zdrojů,
- během řízení lidských zdrojů je velice důležitá oddanost pracovníků a snaha se přizpůsobit hodnotám organizace,
- pracovníci jsou vnímáni jako bohatství organizace, do něhož je třeba investovat nabízením příležitostí ke vzdělávání a rozvoji.

### 1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Úspěch organizace a schopnost plnit své cíle prostřednictvím lidí, je obecným cílem řízení lidských zdrojů. Jak již bylo zmíněno, je lidský kapitál bohatstvím nebo také jinak řečeno aktivem organizace, tudíž je potřebné se mu věnovat a rozvíjet ho, což jistě přinese výhody nejen zaměstnancům samotným, ale také celé organizaci.

Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech: [1]

#### **Zabezpečování a rozvoj pracovníků**

Snahou je zabezpečit organizaci tak, aby nejprve získala a poté si udržela kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky k tomu, aby na sobě dále pracovali. To s sebou nese předvídání a uspokojování budoucích potřeb pracovních sil a schopnost

zvyšovat a dále rozvíjet schopnosti lidí – jejich užitečnost či potenciál – tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji.

### **Ocenění pracovníků**

Každý pracovník očekává za svoji vykonanou práci, ovšem i za dovednosti a znalosti, které při své práci uplatňuje, jisté ocenění. Nejčastějším oceněním a také nejvíce žádaným od pracovníků je mzda. Jsou ovšem i jiné způsoby ocenění pracovníků, mezi které můžeme zařadit například poděkování či pochvalu. Pomocí oceňování zvyšujeme motivaci a oddanost pracovníků.

### **Vztahy**

Firma se skládá z lidí, které drží pohromadě jejich vztahy, proto je velice důležité udržovat dobré vztahy na pracovišti a cítit podporu od svých kolegů. Dobré vztahy napomáhají k lepší týmové práci a tak dosahovat maximálních výsledků. Je nutné si vytvořit takové prostředí, které bude přínosné pro práci a k vytvoření harmonických vztahů, jak mezi spolupracovníky, tak mezi nadřízenými a podřízenými.

### **1.1.2 Podoby řízení lidských zdrojů**

Je mnoho různých způsobů, jak lze chápat filozofii řízení lidských zdrojů a neexistuje žádný jednotný model, který by bylo možné použít k popisu této filozofie. Rozlišuje se mezi tvrdou a měkkou podobou řízení lidských zdrojů: [1]

#### **Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů**

Tato podoba klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí. Je potřeba řídit lidi takovým způsobem, který se snaží od nich získat přidanou hodnotu a tak dosáhnout konkurenční výhody. Lidé jsou považováni za lidský kapitál a pokud se investuje do jeho rozvoje, lze z něho dosáhnout určitého zisku.

#### **Měkká podoba řízení lidských zdrojů**

Měkká podoba se soustředí spíše na komunikaci, motivování a vedení lidí. Právě tato metoda pohlíží na pracovníky jako na ceněné aktivum. Snaží se získat oddanost svých zaměstnanců zapojením do důležitých úkolů v organizaci.

## **1.2 Rozvoj lidských zdrojů**

*„Rozvoj lidských zdrojů je odlišnou koncepcí ve srovnání s rozvojem zaměstnanců. Jedná se o rozvoj pracovní schopnosti a flexibility organizace jako celku. Subjekt, který*

vytváří prostředí povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání a individuálnímu i kolektivnímu rozvoji, bývá označován jako **učící se organizace**“ [5, s. 287].

Učící se organizaci můžeme nazvat jako místo, kde lidé neustále rozšiřují a doplňují svoje schopnosti k vytváření věcí, jaké si skutečně přejí, kde je podporován nový způsob myšlení a přistupuje se zde kladně ke kolektivní práci. Lidé se zde neustále učí, jak se společně učit. Tabulka níže ukazuje, jaké nové způsoby nahlížení a vztahy pracovního procesu a procesu vzdělávání, odděluje tradiční organizaci od učící se organizace.

**Tab. č. 1:** Co je nového na učící se organizaci

<b>Od tradičního zaměření se na</b>	<b>K zaměření učící se organizace na</b>
produktivitu	učení se
pracovní prostředí na pracovišti	učící se prostředí
lineární prognózování	nespojité modely prognózování
řízené vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	technologemi podporované samostudium – získávání znalostí tehdy, kdy jsou zapotřebí
zaměstnanec	permanentního studia
kontrolování a vztahy nadřízenosti	coaching a counselling (partnerství)
smluvní zaměstnání	příležitost k učení se

Zdroj: Dvořáková, 2007, s. 313

Podle Hroníka [8] můžeme rozvoj lidských zdrojů rozdělit do třech základních částí ve spojitosti na velikost podniku. V malých firmách řídí rozvoj svých zaměstnanců manažer a nepotřebuje k tomu personalistu. Ve středních firmách je již vytvořeno minimální personální oddělení. Ovšem ve velkých firmách se setkáváme s členitějšími modely řízení rozvoje lidských zdrojů. Také zde odpovídá za rozvoj manažer, ale má k tomu různě zaměřené personalisty.

### **1.2.1 Složky rozvoje lidských zdrojů**

Klíčovými složkami rozvoje lidských zdrojů jsou: [1]

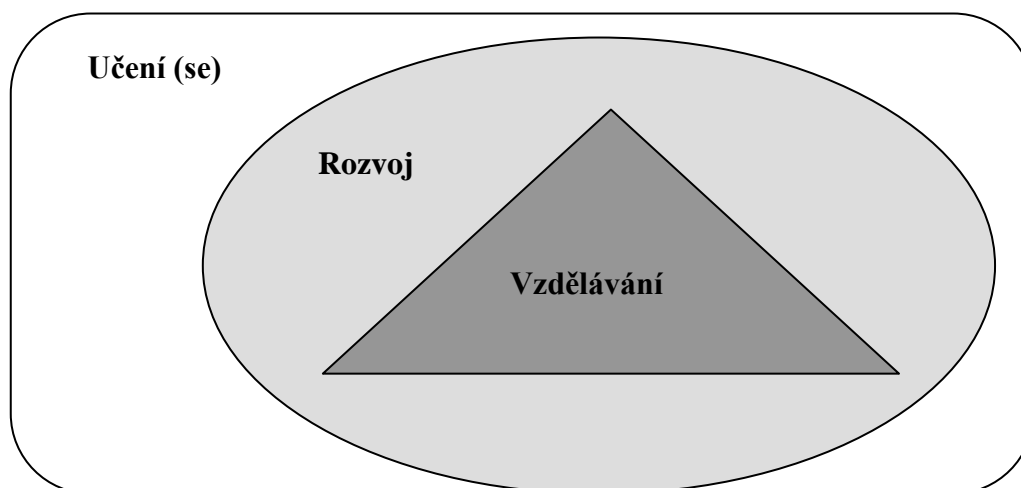
**Učení se** – jde o proces změny, který zahrnuje nové poznatky v důsledku praxe nebo zkušeností. Můžeme se učit i spontánně. Učení zahrnuje více než rozvoj či vzdělávání. Také proto hovoříme o učící se organizaci, nikoli o vzdělávající organizaci.

**Rozvoj** – dosažení osobních schopností a potenciálu prostřednictvím učení se.

**Vzdělávání** – jeden ze způsobů učení se. Jedná se o rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí spíše obecně ve všech oblastech života. Každá vzdělávací aktivita je ohraničená – má svůj začátek a konec.

**Odborné vzdělávání (výcvik)** – slouží k tomu, aby zaměstnanci mohli svoji práci vykonávat efektivně. Můžeme tedy říci, že výcvik je plánované a systematické formování chování pomocí učení, vzdělávacích akcí a programů, které vedou ke zvýšení úrovně znalostí, dovedností a schopností jedinců.

**Obr. č. 1:** Vztah učení se, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník, 2007, s. 31

Z obrázku plyne, že se učíme, i když se nevzděláváme. Je tedy zřejmé, že učíme i nežádoucím věcem (např. kouření nebo vlastnost, že vše vidíme černě apod.). Ovšem tenhle typ učení nemůžeme považovat za rozvoj. Rozvojový plán zahrnuje všechny aktivity, které vedou jen k žádoucím změnám a nejde jen o vzdělávání.

## **2 Vzdelávání a výcvik pracovníků**

*„Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků představuje systematické přizpůsobování chování učením, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností.“ [1, s. 491]*

Jako základní cíl vzdělávání pracovníků je považována pomoc organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání zaměstnanců je investování do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a také k využívání jejich schopností. Konkrétními cíli vzdělávání jsou: [1]

- rozvíjení schopností a dovedností pracovníků a stálé zlepšování jejich výkonu,
- pomoci lidem k tomu, aby se rozvíjeli tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být uspokojována z vnitřních zdrojů,
- snižování času potřebného k zacvičení a adaptaci pracovníků, kteří začínají pracovat na nových pracovních místech.

### **2.1 Efektivní vzdělávání**

Důležitost, která se přikládá vzdělávání, vyjadřuje filozofie vzdělávání. Firmy, které nepoužívají pozitivní přístup ke vzdělávání se domnívají, že pracovníci sami přijdou na to, jak se s prací vypořádat, nebo že to prostě odkoukají od svých kolegů. Takové firmy překonávají nedostatek kvalifikovaných pracovníků tím, že se snaží získat zaměstnance od firem, které do vzdělávání investují. Jiné podniky zastávají teorii investovat peníze do vzdělávání jen v dobách, kdy se jim daří. Ale v horších časech přestanou na vzdělávání vynakládat jakékoliv prostředky. Naopak organizace, které používají pozitivní filozofii vzdělávání chápou to, že dosáhnou konkurenční výhody, pokud zvýší kvalitu lidí zaměstnaných v jejich firmě a to pouze tím, že investují do rozvoje jejich schopností a dovedností. Jejich budoucí prosperitu ohrozí právě potenciální nedostatky v kvalifikaci.

Minimalizování nákladů na osvojení schopností, dovedností a znalostí a také zlepšení individuálního, týmového či podnikového výkonu z hlediska rychlosti práce a celkové produktivity můžeme uvést jako hlavní výhody efektivního vzdělávání. Existují ovšem i jiné výhody, které můžeme jmenovat, jako třeba zvýšení oddanosti pracovníků nebo vytváření pozitivní kultury v organizaci.

### 2.1.1 Podmínky efektivního vzdělávání

Vždy není dosaženo efektivního vzdělávání. Proto musí být dodržena určitá pravidla, která to zajistí. V zájmu efektivního vzdělávání by mělo být splněno deset podmínek: [1]

- **Jedinci musejí být motivováni se učit.** Měli by si uvědomovat, že jejich úroveň znalostí, dovedností a schopností je třeba neustále zlepšovat.
- **Pro vzdělávající se osoby by měly být stanoveny normy výkonu.** Je důležité mít jasně definované cíle a normy.
- **Vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení.** Každý zaměstnanec potřebuje povzbuzení a v případě potřeby i pomoc.
- **Vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání.** Jestliže pracovníci považují učení za užitečné, jsou schopni se učit za všech možných podmínek. A naopak, pokud zaměstnanci budou vzdělávací systémy považovat za neužitečné, mohou selhat i ty nejlepší.
- **Učení je aktivní, nikoliv pasivní proces.** Je potřeba, aby se osoby, které se vzdělávají aktivně zapojovali do vzdělávacího programu.
- **Je třeba používat vhodné metody.** Vzdělávatelé mají mnoho různých vzdělávacích materiálů, proto se musejí správně rozhodnout, které použít v souladu s potřebami práce, pracovního místa, jedince či skupiny.
- **Metody učení a vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité.** Používáním většího množství metod vzdělávání udržuje zájem učících se osob.
- **Na absorbování znalostí a dovedností je třeba poskytnout přiměřený čas.** Každé učení potřebuje čas na přizpůsobení se a na akceptování toho, co se člověk učí. Hodně školitelů se snaží své vzdělávací programy udělat co nejjobsáhlejší a neponechávají čas na obeznámení látky.
- **U učících se osob musí docházet k upevňování vědomí správného chování.** Tito jedinci potřebují vědomí, že pracují dobře. I proto dochází v určitých etapách vzdělávacích programů k vyhodnocování pokroku v učení.

- **Je nezbytné uznat to, že existují různé úrovně učení se a že vyžadují různé metody a zaberou různou dobu.** V souvislosti s rostoucí složitostí učení a vzdělávání lze rozeznat čtyři úrovně (nejjednodušší, vyšší, složitý proces a nejsložitější).

## 2.2 Systematické vzdělávání

Vzdělávání a rozvoji zaměstnanců je věnována trvalá pozornost a jsou považovány za jedny z nejdůležitějších aktivit personální práce. Systematické vzdělávání je charakteristickým znakem řízení lidských zdrojů a přináší organizaci řadu výhod díky opakujícímu hledání optimálních variant vzdělávání. Mezi přednosti tohoto přístupu můžeme zařadit zlepšování kvalifikace zaměstnanců nebo nižší náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance než při jiném způsobu vzdělávání. Naopak jako nedostatky uvedeme vyšší náklady spojené se zaměstnáváním a zvyšování rizika toho, že zaměstnanec, který zvýší svoji kvalifikaci, odejde ke konkurenci.

*„Systematické vzdělávání zaměstnanců je neustále se opakující cyklus, který odráží jak specifické požadavky strategie vzdělávání a rozvoje, tak cíle generální organizační strategie. Základním zdrojem efektivity procesu vzdělávání a rozvoje je jeho systematická ve vztahu k zaměstnancům i vlastníkům a zákazníkům.“ [5, s. 288]*

Systematické vzdělávání je založeno na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu:

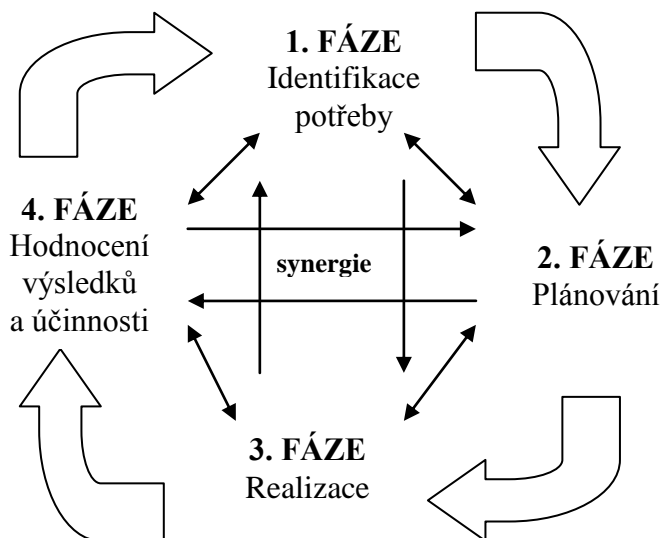
[5]

- identifikace potřeby,
- plánování a rozpočtování,
- realizace,
- vyhodnocení efektivity procesu a jeho promítnutí do dalšího kola.

Každá z jmenovaných fází se v systému vyskytuje do jisté míry jako samostatný dílčí proces, ačkoliv se jedná o cyklus, kde na sebe jednotlivé fáze navazují, prolínají se a vzájemně se ovlivňují. Části cyklu jsou tedy jak samostatnými, tak doplňujícími se procesy, které jako celek přinášejí **synergický efekt**.



**Obr. č. 2:** Cyklus systematického vzdělávání



Zdroj: Dvořáková, 2007, str. 289

### **2.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Prvním krokem je snaha rozpoznat nepoměr mezi kvalifikací zaměstnanců (znalosti, dovednosti, schopnosti a jednání) a požadavky pracovního místa na vzdělání. Abychom mohli vyhodnotit efekt vzdělávání, je důležité na začátku stanovit jeho cíl a podle něho budeme hodnotit návratnost vynaložených prostředků.

K vytvoření efektivního vzdělávacího či rozvojového programu je nutná dobře provedená analýza potřeb vzdělávání. Existují čtyři základní skupiny údajů k identifikaci potřeby vzdělávání: [5]

- celopodnikové údaje (struktura a počet zaměstnanců, výrobní program, údaje o pracovní neschopnosti, neomluvené absence v zaměstnání apod.),
- údaje týkajících se pracovních míst (hlavně popis pracovních míst a jejich specifikace),
- údaje o jednotlivých zaměstnancích (záznamy o vzdělání, kvalifikaci, postoju a názorů apod.),
- údaje o okolí organizace (aktivity jiných organizací a jejich zkušenosti se získáváním zaměstnanců).

Podle Dvořákové [5] lze pro samotnou analýzu použít následující postup:

- a) **Integrovat identifikaci potřeb do plánování** – je důležité uspořádat aktivity jednotlivých organizačních jednotek, aby nedocházelo k plýtvání energie a zdrojů.
- b) **Předvídat problémy a nedostatky** – musíme se opírat nejen o vnitřní údaje organizace, ale i o lokální trh práce. Měli bychom dopředu předvídat jakou potřebu vzdělávání daná činnost potřebuje.
- c) **Vyvinout techniky sledování** – může dojít k tomu, že některé vzdělávací potřeby zůstanou zaměstnavateli skryty, proto by mělo docházet k monitorování potřeb. Mezi nejčastější monitorovací techniky patří:
  - analýza rozptylu – interpretace kladných i záporných odchylek od výkonových norem,
  - dotazování při hodnotícím rozhovoru – identifikace zejména individuálních vzdělávacích potřeb,
  - dotazování zaměstnanců a zákazníků – opakující se proces, kde probíhá náhodný výběr dotazovaných těchto skupin,
  - analýza dotazníků – jde o průzkum názorů, postojů a požadavků,
  - monitorování výsledků porad a diskuzí – řešení aktuálních pracovních problémů a budoucích pracovních úloh.
- d) **Myslet v širších souvislostech a očekávat i neočekávané problémy** – odhalí se pouze existence nedostatků a problémů, je pak tedy nutné se při následné analýze vyvarovat nesprávných předpokladů.
- e) **Identifikovat úrovně potřeby vzdělávání** – vzdělávání se vztahuje většinou k více úrovním (zaměstnanec, pracovní místo, celá organizace).
- f) **Vytvořit realizační plán** – poslední fáze samotné analýzy.

Shrňme-li první fázi systematického vzdělávání, měli bychom si umět určit jednotlivce či skupiny pracovníků, kteří by měli být vzděláváni a jaký by měl být obsah vzdělávacího programu.

### **2.2.2 Plánování a rozpočtování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Přímo na fázi identifikace potřeby navazuje fáze plánování vzdělávání, kde se formulují úlohy a určují priority vzdělávání. Snažíme se dosáhnout změn v chování, znalostech a dovednostech pracovníků, kteří se vzdělávají. Plánovací proces by měl mít následující strukturu: [5]

- obsah a cíl vzdělávacího programu,
- určení pracovníků, kteří by měli být vzděláváni,
- metody vzdělávacího programu,
- organizace či lektoři, kteří budou vzdělávat zaměstnance,
- časový harmonogram a místo vzdělávacího programu,
- náklady na vzdělávací program,
- metody hodnocení účinnosti vzdělávacího programu.

### **2.2.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

V této části cyklu dochází k samotné realizaci. V první řadě se rozhoduje o dodavateli vzdělávacího programu, vyjednávají se podmínky a poté se uzavře smlouva. Také se zajišťuje lokalita, kde bude daný vzdělávací program probíhat a dostatečné množství studijních materiálů. Mezi poslední, ale neméně důležitou činnost vzdělávacího programu se zakončuje včasným informováním účastníků školení. Tyto činnosti probíhají ještě před zahájením samotného školení. Během vzdělávacího programu organizace průběžně sleduje, jak se dodržuje plán, časový harmonogram a schválený rozpočet. V mnoha případech je školení zakončeno testem, který ověří, zda zaměstnanec problematiku pochopil. Na konci každého kurzu se také vypracovává hodnotící zpráva o stavu plnění plánu a čerpání finančních prostředků.

### **2.2.4 Vyhodnocení efektivity procesu vzdělávání**

Vyhodnocení výsledků vzdělávání je velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu. Rozvoj jednotlivce a zvýšení jeho celkové užitnosti je konečným efektem vzdělávání. Ovšem tento konečný efekt je velmi těžce kvantifikovatelnou charakteristikou. Vyjádřit účinnost vzdělávání je obtížné. Vyhodnocení efektivního vzdělávání sleduje dva základní cíle. Za prvé kontroluje školící proces. Druhá strana zjišťuje, zda dochází k dlouhodobému zlepšování či trvalé pozitivní změně pracovního výkonu.

## 2.3 Formy vzdělávání

Procvičování dovedností a získávání nových informací je určitý druh procesu vzdělávání. Ze dvou základních členění vzdělávacího procesu řízený – neřízený a pracovní – nepracovní se dostaneme k šesti formám vzdělávání: [5]

- **Neformální vzdělávání** – jedná se o řízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti. Pracovník je pod dohledem zkušeného spolupracovníka či interního školitele.
- **Formální vzdělávání** – mluvíme o řízeném vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti. Zaměstnanci jsou školeni mimo své pracoviště, např. v prostorách určených ke vzdělávání. Školitelé mohou být jak externí, tak interní.
- **Institucionalizované vzdělávání** – řízené vzdělávání, mimo areál zaměstnavatele. Jedná se o dlouhodobější proces než předešlé dvě formy. Můžeme sem zařadit vzdělávání v rámci národního školského systému, vzdělávání ve vzdělávacích institucích, které nejsou součástí národního školského systému a vzdělávání prostřednictvím studijních cest a stáží.
- **Informální vzdělávání** – první forma neřízeného vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti. Každý zaměstnanec se potřebuje učit i během své práce, aby byl schopen zvládat požadavky, které jsou na něj kladeny. A také zaměstnavatel předpokládá zájem a aktivní přístup svých zaměstnanců k učení.
- **Interpersonální vzdělávání** – neřízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti. Jedná se o formu, kdy pracovník přijímá informace i z jiných procesů než je vzdělávání či práce. Člověka žene spíše zvědavost.
- **Celoživotní sebevzdělávání** – je neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele. Vzdělávání je výzvou a člověk, který se chce uplatnit na trhu práce, by měl za svůj osobní rozvoj vzít velkou část odpovědnosti.

## 2.4 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťující vzdělávací proces. Existuje široká škála metod. Výběr vhodných metod je determinován různými faktory. Jsou to např. věk a počet pracovníků, jejich dosažená úroveň dovedností a vědomostí nebo funkce, kterou zastává v podniku.

Metody je možné rozdělit do tří velkých skupin: [1]

- metody na pracovišti (on-the-job training),
- metody mimo pracoviště (off-the-job training),
- metody používané na pracovišti i mimo pracoviště.

První skupina metod se používá spíše pro vzdělávání dělníků a řemeslníků, zatímco druhá skupina se zaměřuje na vedoucí pracovníky či specialisty. V praxi se však využívají všechny metody pro všechny úrovně zaměstnanců.

#### **2.4.1 Metody vzdělávání na pracovišti**

Tyto metody se používají v každodenní praxi. Používají se pro vzdělávání na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů.

Mezi tyto metody zpravidla patří: [5]

- **Instruktaž při výkonu práce** – nejjednodušší způsob zacvičení nového popřípadě méně zkušeného zaměstnance na určitou práci. Zkušený pracovník předvede pracovní postup a školený pracovník se učí pozorováním a napodobováním a postupně si postup osvojuje. Výhodou této metody je, že umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi oběma zaměstnanci. Naopak nevýhodou je, že jde spíše o jednorázové působení a školení probíhá většinou v hlučném pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.
- **Asistování** – při této metodě se formují pracovní schopnosti zaměstnance. Pracovník, který se školí je přidělen zkušenějšímu zaměstnanci, kterému pomáhá při plnění jeho pracovních úkolů a postupně se od něj učí. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Výhodou je důraz na praktické vyzkoušení schopností školeného. Nevýhodou je, že informace jsou mu kladeny z jediného zdroje, a proto se může naučit i některým nepříliš vhodným návykům během pracovního výkonu.
- **Rotace práce** – můžeme říci též tzv. střídání pracovních úkolů (cross training). Školený pracovník je pověřován na určité časové období různými úkoly v různých částech podniku. Mezi hlavní výhody patří, že si zaměstnanec rozšiřuje své zkušenosti a znalosti, roste jeho flexibilita a dokáže vidět problémy organizace v širších souvislostech. Nevýhodou je, že pracovník nemusí na každém úseku uspět,

což může snížit jeho sebevědomí. Jako další nevýhodu můžeme jmenovat organizační náročnost.

- **Coaching, mentoring a counselling** – tyto metody se zaměřují na rozvoj zaměstnanců. Pracovník si pod dohledem určeného školitele (kouče) dlouhodobě a soustavně osvojuje schopnosti, znalosti a dovednosti, které využije ke svému odbornému i sociálnímu rozvoji a které mu pomáhají k lepšímu pracovnímu výkonu. V případě mentoringu a counsellingu je vztah mezi zaměstnancem a školitelem méně formální, protože zaměstnanec si mentora vybírá sám. Školitel se může často stát i poradcem v mimopracovní oblasti. Hlavní výhodou je aktivní podíl školeného na procesu vzdělávání; nedostatkem pak časová náročnost a vysoké zatížení školitele.

#### 2.4.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště se používají ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních. Tyto metody mají spíše hromadný charakter, je určeno pro více účastníků.

Mezi tyto metody řadíme: [5]

- **Přednáška** – jedná se o přenos teoretických znalostí a informací. Můžeme sem zařadit i přednášku s diskuzí, kde jsou účastníci zapojováni do diskuzí a vytváří nápady a řešení problému. Výhodou je nenáročnost vybavení a rychlost předání informací, nevýhodou převažující jednosměrnost toku informací.
- **Demonstrování** – jinak také řečeno jako názorné či praktické vyučování. Jedná se o názorné předvádění pracovních postupů na pracovních zařízeních. Vyučování probíhá ve výukových dílnách nebo na vývojových pracovištích. Výhodou je praktičnost – školení zaměstnanci si zkoušejí svoji zručnost v bezpečném prostředí. Nevýhodou je, že podmínky se mohou lišit od skutečného provozu.
- **Workshop a případové studie** – během těchto metod se předkládají účastníkům vzdělávacího programu reálné nebo smyšlené problémové situace, kterou musejí účastníci vyřešit ve stanoveném čase. Tyto metody se používají především pro vzdělávání manažerů. Výhodou je příprava k týmové spolupráci. Nevýhodou je, že na školitele jsou kladeny vysoké požadavky na připravenost. Metoda, která je

zaměřena více na podporu kreativního myšlení a je variantou workshopu nazýváme **brainstorming**.

- **Simulace** – metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Vytváří se modelová situace, která se blíží realitě. Účastníci školení dostanou scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Zpravidla se přechází od jednodušších problémů ke složitějším. Výhodou je účinnost pro nácvik komunikačních schopností, zejména argumentování, a schopnosti rozhodovat. Nevýhodou je náročnost na přípravu.
- **Hraní rolí** – metoda zaměřená na procvičování praktických schopností člověka a emocionální prožívání nacvičovaných situací. Metoda je nejčastěji používána při vzdělávání manažerů, kteří se snaží o osvojení určitých sociálních rolí a žádoucích sociálních dovedností. Výhodou je, že učí školené samostatně myslet, nevýhodou je náročnost na organizaci a přípravu.
- **Assessment centre (development centre)** – metoda se používá i při jiných personálních činnostech, např. výběru zaměstnanců a hodnocení rozvojového potenciálu zaměstnanců. Účastníci si prověřují manažerské dovednosti, učí se pracovat se stresem, hospodařit s časem atd. Výhodou je, že tato metoda odráží širokou škálu způsobilostí zaměstnance. Nevýhodou je vysoká náročnost na přípravu a technické vybavení. Také je velmi finančně nákladná.
- **Outdoor training (učení se hrou)** – jedná se o hry či sportovní aktivity v otevřeném prostoru, kde se zaměstnanci učí poznávat povahu manažerské práce. Úkol se řeší kolektivně a vedení se ujímá jeden účastník, buď spontánně či je vedením pověřen. Po skončení programu následuje diskuze mezi jednotlivými účastníky o tom, jaké byly ke splnění úkolu zapotřebí dovednosti a co by se dalo zlepšit. Mezi výhody radíme zábavnou formu učení se a efektivní způsob rozvoje. Nevýhodou je náročnost na přípravu a překonání určitých předsudků a neochotu manažerů hrát si, obavu ze zesměšnění, popřípadě jejich nechuť k pohybovým aktivitám.

### 2.4.3 Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

Mezi tyto metody zařadíme: [5]

- **Pracovní poradny** – během porad dochází k výměně zkušeností, prezentaci různých názorů a zaujímání postojů k reálným problémům, které se týkají nejen určitého pracoviště, ale i celé organizace. Je to neformální metoda, která může dost účinně přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků. Výhodou je podněcování aktivity školených zaměstnanců. Nevýhodou je problém časového umístění pracovní poradny. Pokud se poradna uspořádá během pracovní doby, zkracuje se čas k plnění pracovních úkolů. Na druhou stranu, když se poradna uspořádá mimo pracovní dobu, zaměstnanci jsou většinou neochotni se poradny zúčastnit anebo mají tendenci pracovní poradnu velmi zkrátit.
- **Poradenství** – tato metoda je vhodná zejména pro vedoucí zaměstnance, kteří jsou motivováni k dalšímu vzdělávání a sebezvoji. Poskytování možností rozšířit si obzory o nové poznatky a zkušenosti zvenčí je výhodou metody. Jako nevýhodu můžeme označit vysoké riziko pasivity – přejímání hotových řešení.
- **Action learning** – též tzv. učení se akcí pomáhá v rozvíjení schopností tím, že se vzdělávaný pracovník vystavuje skutečným problémům, které musí řešit. Metoda je zaměřena na soustavné učení se při řešení denních reálných problémů s využitím rad a připomínek spolupracovníků. Je vhodnou metodou přípravy pro týmovou práci, nese však riziko pomalejšího postupu, než by vzdělávanému pracovníkovi vyhovovalo.
- **Trainee programs** – jde o metody, které se snaží připravit zaměstnance, především nadějně uchazeče o vedoucí funkce, aby převzali složité pracovní úkoly. Zaměřuje se na čerstvé absolventy zejména vysokých škol s cílem identifikovat jejich silné a slabé stránky. Zároveň se snaží rozšířit jejich odborné předpoklady pro vykonávání zaměstnání a snížit nebezpečí, že se na dané pracovní místo dostane nesprávný uchazeč. Nevýhodou je organizační náročnost a výhodou je rozšiřování znalostí, schopností a dovedností daných vzdělávaných pracovníků.
- **Samostudium** – slouží k překonávání bariéry tradičního studia, zejména nutnost osobní účasti v určitém čase a ukončení vzdělávacího procesu v daném termínu. Metodu využívají především starší a zkušenější zaměstnanci, kteří jsou více motivováni k získávání dalších vědomostí. Hlavní nedostatek této metody je menší



možnost usměrňovat rozvoj zaměstnanců. Výhodou je pak možnost personifikace obsahu vzdělávání.

- **E-learning** – jedná se o počítačové a on-line vzdělávání, které se zprostředkovává pomocí nosičů digitálních informací, osobních multimediálních počítačů a počítačových sítí. Výhodou je zejména rychlé osvojení si specifických znalostí. Tyto kurzy můžeme mít v podobě jednotlivých, samostatných kurzů nebo kurzů zakomponovaných do dalších vzdělávacích nebo rozvojových aktivit. Technologiemi podporované samostudium pozměňuje pozitivně oblast formálního vzdělávání v několika ohledech: [5]
  - a) podmaňuje si vzdálenosti a lidé tak mohou těžit ze znalostí pocházejících z různých regionů,
  - b) snižuje náklady na jednoho účastníka, protože zaměstnavatel nemusí platit např. za cestovné, stravné, náklady na ubytování atd.,
  - c) šetří čas – přizpůsobuje se obsah vzdělávacího programu aktuálním požadavkům studijního plánu školeného,
  - d) zdarma zpřístupňuje volně dostupné sekundární zdroje studijních materiálů,
  - e) zprostředkovává neopakovatelné diskuze – umožňuje vytvořit jedinečná elektronická diskuzní fóra,
  - f) odstraňuje subjektivní hledisko při hodnocení školeného,
  - g) zvyšuje aktivitu účastníků vzdělávacích kurzů.

*„Z dlouhodobého hlediska patří e-learning k nejprogresivnějším metodám vzdělávání a má vysoký potenciál významně přispět k přesunutí odpovědnosti za vzdělávání a rozvoj zaměstnavatele na zaměstnance. Svou podstatou patří mezi formální pilíře vzdělávání zaměstnanců, avšak má-li být efektivní, tj. projevit se na pracovním výkonu zaměstnanců, musí být doprovázen neformální komunikací, tj. sdílením znalostí v rámci týmu nebo konfrontací se zkušenostmi spolupracovníků.“ [5, s. 304]*

## **2.5 Shrnutí teoretické části**

Teoretická část začíná od základních definic a postupně pokračuje ke vzdělávání a výcviku pracovníků, které vede k dosažení lepšího výkonu zaměstnanců a také k využívání jejich schopností. Důležitými kapitolami jsou efektivní a systematické vzdělávání, které zahrnuje komplexní pohled na proces a rozvoj pracovníků začínající identifikací potřeb vzdělávání, plánování a realizace vzdělávání, vyhodnocení vzdělávacího procesu. Teoretická část je zakončena výčtem důležitých metod vzdělávání. Poznatky z teoretické části jsou využity v části navazující aplikované na konkrétní podnik.

### 3 Charakteristika zvolené organizace

Název společnosti:	BORGERS CS, spol. s r. o.
Sídlo:	Plzeň, Mánesova 81, PSČ 301 00
IČO:	49787365
Den zápisu do OR:	6. prosince 1993
Telefonní spojení:	371 700 111
Faxové spojení:	371 700 201
E-mailové spojení:	infocz@borgers-group.com
Webové stránky společnosti:	www.borgers-group.com
Jednatel společnosti:	Rudolf Altrogge

Společnost Borgers CS, spol. s r. o. je jednou z mnoha poboček firmy Borgers AG, která sídlí ve městě Bocholt ve Spolkové republice Německo. Firmu stále vlastní a spravuje rodina zakladatele, nyní již v páté generaci rodiny. 1. září 2006 se stal novým generálním ředitelem Werner Borgers, který nastoupil do funkce po svém otci Franzi Borgersovi, který přenechal vedení mladší generaci, i když je sám stále akcionářem firmy.

Borgers CS, s. r. o. je společnost zabývající se výrobou textilních potahovin a výrobků, stejně jako výrobou průmyslových a užitkových textilií, parou lisovaných materiálů, protkávaných filců, sprádaných tkanin a textilních podlahových krytin.

Borgers vyvíjí a vyrábí akusticky účinné textilie komponentů pro automobily. Komponenty a izolace se používají v interiéru a exteriéru všech typů vozidel - od kabrioletu po těžká nákladní vozidla. Kromě designově - orientovaného funkčního vybavení pro cestující a zavazadlový prostor, jejich sortiment také obsahuje vložky podběhů kol. Mezi jejich zákazníky patří téměř všechny hlavní výrobci automobilů na celém světě, s nimiž spolupracuje. [3]

Na území České republiky se nachází tři hlavní pobočky firmy Borgers. Jedná se o provoz v Rokycanech, Volduchách a Hrádku. Provoz v Rokycanech je považován za hlavní, sídlí zde hlavní vedení.

### 3.1 Dodavatelé a zákazníci

Borgers má velmi rozvinuté vztahy s dodavateli i odběrateli. Spolupracuje s pěti hlavními dodavateli, kteří se zabývají prodejem nářadí, strojních zařízení, materiálů, pracovního oblečení a služeb, které jsou nezbytné pro výrobu výrobků. Spolupráce firmy Borgers s jejími dodavateli je pro obě strany výhodná.

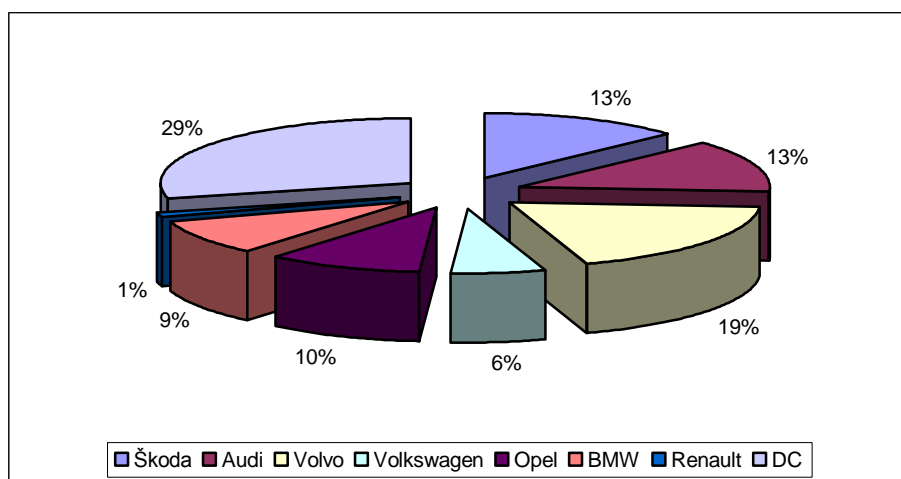
Hlavní dodavatelé firmy jsou:

- Olbrich – specialista na vývoj, výrobu nářadí a strojních zařízení,
- Retex – hlavním předmětem podnikání je trhání hadrů, textilních odpadů všeho druhu a zušlechtění textilních odpadů,
- Still – jeden z vedoucích poskytovatelů manipulační techniky a služeb v oblasti intralogistiky,
- Sika CZ – výrobce a dodavatel fólií, stavební chemie, průmyslových tmelů a lepidel,
- Altrogge & Meyer – dodavatel výrobních součástek a spojovacího materiálu.

Široká škála odběratelů je vyplněna automobilkami známými po celém světě. Existence firmy závisí na důvěře těchto zákazníků. Rovněž požadavky zákazníků jsou považovány jako měřítko kvality výrobků a služeb, která je pro prioritní.

Borgers pracuje na základě aktivní, otevřené informační politiky, která poskytuje zákazníkům a dodavatelům nezbytné informace o produkci a dodržování norem a standardů týkajících se životního prostředí.

**Obr. č. 3:** Podíly na obratu odběratelů společnosti



Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2012

### 3.2 Ekonomické výsledky a ukazatele

K zhodnocení podniku z hlediska jeho ekonomického zdraví byly použity některé ukazatele finanční analýzy, jako jsou ukazatele likvidity, rentability a zadluženosti. Předmětem zájmu bylo zjistit úroveň výkonnosti a hospodárnosti firmy, její platební schopnost hradit své závazky nebo míru zadluženosti. Jako způsob vyhodnocení vypočtených ukazatelů, byla použita trendová analýza, což znamená, že se porovnávaly zjištěné hodnoty s hodnotami stejných ukazatelů za minulá období. Zdrojem dat pro finanční analýzu byly účetní výkazy a výroční zprávy společnosti.

**Tab. č. 2:** Výsledky ukazatelů likvidity firmy

Ukazatele finanční analýzy	Rok			
	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	4,01	6,85	4,60	3,69
Pohotová likvidita	1,28	2,93	2,10	1,95
Okamžitá likvidita	0,03	1,10	0,81	0,58

Zdroj: Účetní výkazy společnosti

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své splatné závazky a představuje v podmínkách tržní ekonomiky jednu ze základních podmínek existence firmy. Doporučuje se, aby se ukazatel běžné likvidity pohyboval kolem hodnoty 2. Firma Borgers se pohybuje ve velmi vysokých číslech. Co se týče hodnot pohotové likvidity, není na tom firma špatně, jelikož výsledky se většinou pohybují přibližně kolem doporučené hodnoty 1,5. Výsledky ukazatele okamžité likvidity by měly být větší než 1. Zde můžeme vidět, že v roce 2008 na tom byla společnost velice špatně.

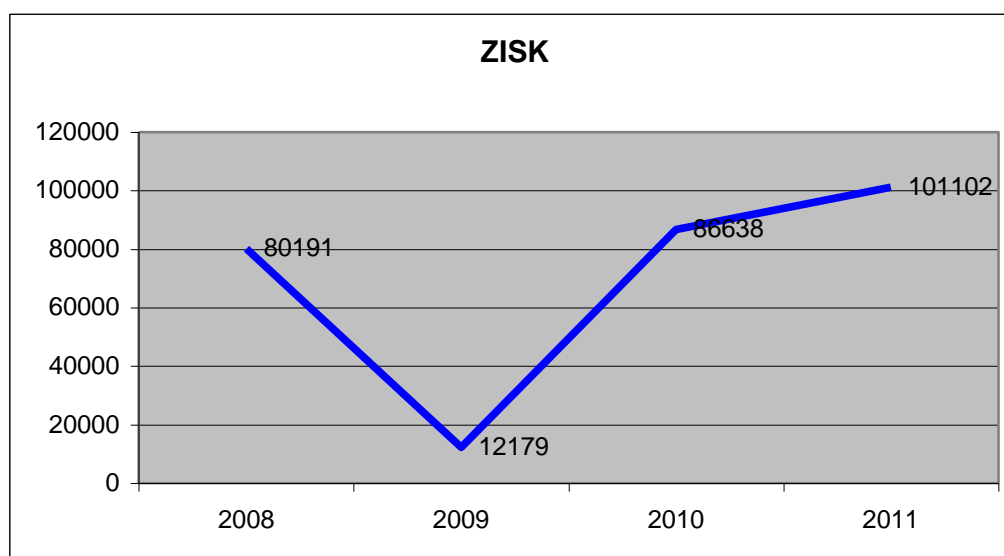
**Tab. č. 3:** Výsledky ukazatelů rentability a zadluženosti firmy (v %)

Ukazatele finanční analýzy	Rok			
	2008	2009	2010	2011
Rentabilita VK	7,69	1,15	7,59	8,13
Rentabilita tržeb	2,13	0,35	2,15	2,20
Zadluženost	60,7	62,1	55,2	51,4

Zdroj: Účetní výkazy společnosti

Z výsledků je zřejmé, že firma dosahuje v posledních letech vyššího zisku. Výjimkou je rok 2009, kde se projevila hospodářská krize. Jak můžeme vidět i v grafu viz níže. I přesto, ale firma disponuje nízkou rentabilitou. Ohledně ukazatele zadluženosti můžeme říci, že hodnoty sice za poslední dva roky klesají a je vidět, že firma splácí své dluhy, ovšem hodnota se stále pohybuje nad hranicí 50 % a měla by být nižší.

**Obr. č. 4:** Zisk firmy v tis. Kč



Zdroj: Výroční zprávy společnosti

### 3.3 Vývoj tržeb

Rok 2008 byl z hlediska obrátu pro společnost velice úspěšný. Na vývoji se projevila rostoucí poptávka a značnou úlohu sehrály i nové zakázky. Jak uvedl finanční ředitel společnosti byl rok 2008 z hlediska nových zakázek nejúspěšnější za poslední 3 roky. Ovšem v posledním čtvrtletí roku bylo zaznamenáno snížení obrátu oproti plánu v důsledku hospodářské krize.

V roce 2009 se společnost rozhodla stabilizovat obrát pro následující hospodářské roky pomocí zavedení dalších více než 15 nových projektů. Situace se velice zlepšila v roce 2010 díky vhodně zvolenému portfoliu produktů a rovněž oživením mnohých evropských trhů. Také v tomto roce bylo do výroby zavedeno dalších více než 8 projektů, které mají za úkol stabilizovat obrát pro následující hospodářské vlivy.

### 3.4 Počet zaměstnanců

Počet zaměstnanců se každým rokem mění. Nejvíce změn nastává v oblasti výroby. Je to způsobeno neustálým rozvojem výroby a zavádění nových projektů do výroby. S tím je samozřejmě spojeno přibírání nových pracovníků.

V níže uvedené tabulce je uveden počet zaměstnanců za poslední roky. Zaměstnanci se dělí na výrobní, nevýrobní a dočasné pracovníky. Jako dočasní pracovníci jsou uvedeni agenturní pracovníci nasazení do firmy personální agenturou. Počet zaměstnanců je uveden za všechny závody v České republice.

**Tab. č. 4:** Počet zaměstnanců

Rok	Počet zaměstnanců			
	Nevýrobní pracovníci	Výrobní pracovníci	Dočasní pracovníci	Celkem
2009	116	1 898	50	2 064
2010	121	1 948	155	2 224
2011	131	2 048	150	2 329
2012*	127	2 052	220	2 399

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2012

Počet zaměstnanců se vztahuje vždy ke konci roku. Výjimkou je rok 2012, kde je uveden počet zaměstnanců k 29.2.2012.

### 3.5 Cíle pro nejbližší období

Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku. Cíle je třeba určovat ve všech oblastech, které mají vliv na výkonnost a dlouhodobou prosperitu organizace.

#### 3.5.1 Strategické cíle podniku

*„Strategické cíle organizace představují koncové body, ke kterým směřuje naplňování poslání organizace a jsou zabezpečovány nepřetržitým vykonáváním různých činností organizace. Navrhované cíle by měly být jasně definované a popsání, reálné a dosažitelné a měly by mít ohraničený časový rámec.“ [13]*

Strategické cíle podniku pro období 2012 – 2015:

**1) Růst tržeb** – firma plánuje každoroční zvýšení objemu tržeb o 8 %.

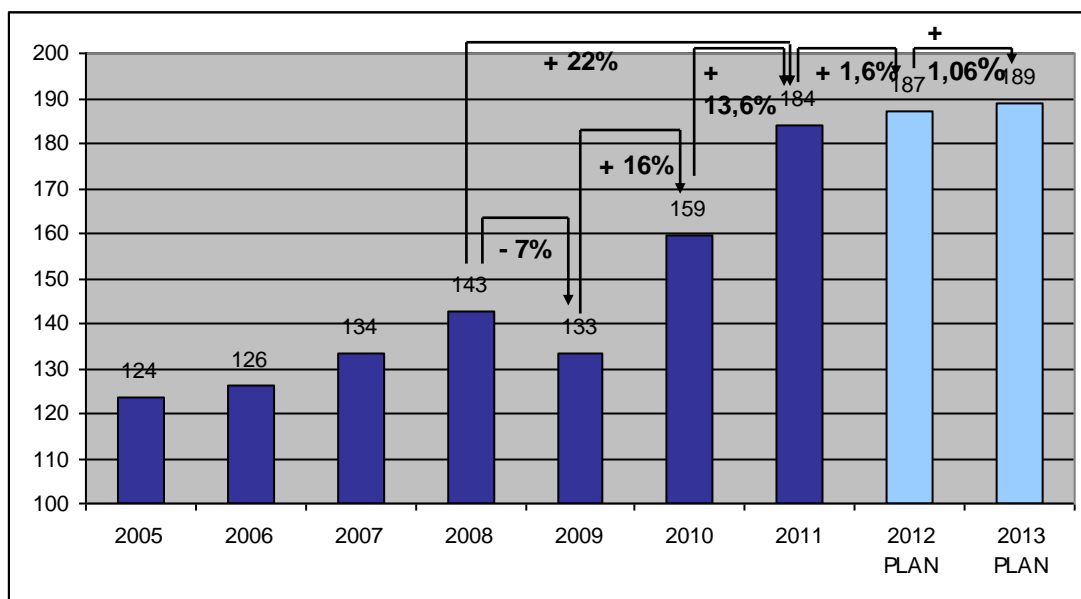
- 2) **Získání nových zakázek** – společnost chce nadále získávat nové zakázky na nové typy automobilů.
- 3) **Postavení na českém trhu** – společnost má nyní výhradní postavení na tuzemském trhu vzhledem ke konkurenci a toto postavení si chce nadále udržet.
- 4) **Rozvoj vzdělanosti a kvalifikace** – aby si společnost udržela své postavení na trhu, potřebuje kvalifikované a vzdělané pracovníky, proto se společnost rozhodla více se zaměřit na rozvoj vzdělanosti a kvalifikace svých pracovníků.

### 3.5.2 Cíle zvyšování obratu

V plánu jsou zohledněny veškeré stávající a nabíhající projekty dle plánovaných počtů vyráběných kusů a se zohledněním prodejních cen.

V níže uvedeném grafu je zobrazen vývoj obratu společnosti. Z grafu je zřejmé, že obrat se každým rokem zvyšoval až na rok 2009, kdy firmu postihla finanční krize.

**Obr. č. 5:** Vývoj obratu společnosti v mil. eur



Zdroj: Finanční plán společnosti, 2012

Vývoj obratu společnosti Borgers CS v jednotlivých letech:

- 2005 – 2011      ⇒      + 32,6 %
- 2008 – 2011      ⇒      + 22 %
- 2010 – 2011      ⇒      + 13,6 %



Plán pro následující období:

- 2011 – 2013      ⇒      + 2,6 %

### 3.5.3 Cíle pro personální náklady

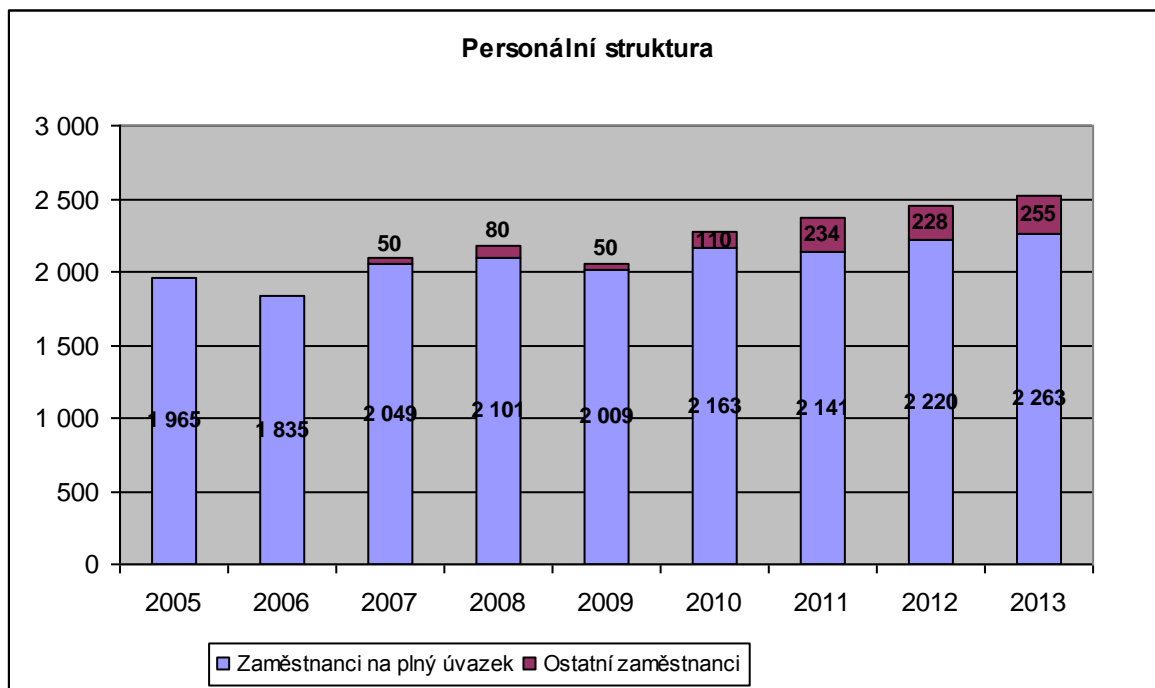
Plánuje se mírné zvýšení podílu mzdových nákladů v důsledku plánovaného růstu výkonových odměn a fondu dovolené. Variabilní složky mzdy jsou závislé na výkonnosti pracovníků.

**Tab. č. 5:** Průměrná mzda ve společnosti za měsíc (v Kč)

Rok	Částka	Míra inflace	Reálný růst	Celkem
2009	16 775	1,0 %		
2010	18 575	1,5 %	9,3 %	+ 10,8 %
2011	20 750	1,6 %	8,9 %	+ 10,5 %
2012	21 150	1,5 %	0,5 %	+ 2,0 %
2013	21 500	1,5 %	0,1 %	+ 1,6 %

Zdroj: Finanční plán společnosti, 2012

**Obr. č. 6:** Počet zaměstnanců ve společnosti



Zdroj: Finanční plán společnosti, 2012

## **4 Analýza systému vzdělávání v Borgers CS, s. r. o.**

Zhodnocení současného stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků společnosti Borgers CS, spol. s r. o., je cílem této části bakalářské práce. Další částí bude navržení určitého opatření pro zkvalitnění vzdělávacích procesů, jak z hlediska zlepšení způsobu vzdělávání, tak i možností jeho financování. Nejdůležitějším zdrojem pro zhodnocení současného stavu vzdělávání ve společnosti byly osobní schůzky s vedoucí personálního oddělení. Jako nástroj pro odhalení spokojenosti pracovníků s dalším vzděláváním a rozvojem byl použit dotazník, který patří mezi nejrychlejší hromadné výzkumné prostředky pro zjišťování cílových informací.

### **4.1 Zhodnocení stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků a jeho financování**

Společnost se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj zejména osob, které přicházejí do styku s činnostmi zajišťujícími kvalitu, ochranu životního prostředí a bezpečnost práce, protože se jedná o výrobní podnik a tyto tři faktory jsou velmi důležité. Každá skupina zaměstnanců je školená jiným způsobem a s jiným časovým rozvržením. Největším problémem, který ovlivňuje možnost vzdělávání a jeho kvalitu ve všech organizacích a samozřejmě i v tomto podniku, je nedostatek finančních prostředků.

#### **4.1.1 Odpovědnost za školení**

Společnost je rozdělena do různých oddělení a každé oddělení má svého vedoucího. Každý vedoucí odborného oddělení je jako odborný nadřízený zodpovědný za stanovení a organizaci školení a dalšího vzdělávání jemu podřízeného personálu. To platí jak pro interní, tak pro externí školení. Pohybuje se při tom v rozsahu rozpočtu stanoveného pro jeho odborné oddělení. Ke konci každého roku vedoucí oddělení zpracovává a předkládá personálnímu vedoucímu požadavky na přidělení rozpočtu pro školení stanovená, plánovaná, mimořádná i neplánovaná pro jeho oddělení na následující rok. Kromě toho je zodpovědný za splnění programů podporujících kvalitu a ochranu životního prostředí v rámci své působnosti.

- **Vedoucí personálního oddělení** je zodpovědný za plánování a sledování ročních rozpočtů na školení, tzn. vyhodnocení požadavků vedoucích oddělení na přidělení finančního rozpočtu pro zabezpečení plánovaných školení, plánování, přidělování a sledování čerpání ročního rozpočtu pro školení v rámci firmy.

- **Vedoucí managementu kvality** je zodpovědný za všechna školení týkající se kvality v rámci podniku, zejména ty, která přesahují rámec jednotlivých odborných oddělení. Z tohoto pohledu je zodpovědný za koordinaci programů podporujících kvalitu, tzn. programů ke zvyšování úrovně kvality.
- **Představitel vedení pro životní prostředí** je zodpovědný za všechna školení týkající se životního prostředí v rámci podniku, zejména ta, která přesahují rámec jednotlivých odborných oddělení.
- **Mistr výroby** odpovídá za:
  - správné a úplné zpracování dokumentace a záznamů o školení svých podřízených a jejich průběžnou aktualizaci,
  - stanovení a vyžádání potřebného školení podřízených pracovníků podle jednotlivých pracovišť a zařazení pracovníků,
  - požadavky na výcvik a školení předkládá vedoucímu výroby,
  - odpovídá za prosazování a realizaci podpůrných kvalitativních programů v rámci své působnosti.

#### **4.1.2 Posouzení kvalifikace pracovníků**

Každý vedoucí odborného oddělení je informován o momentální, formální kvalifikaci svých spolupracovníků. Pro každého pracovníka zpracovává při nástupu do zaměstnání nebo při změně kvalifikace formulář „Kvalifikace zaměstnanců“ (viz příloha A). Obsah tohoto formuláře podléhá ochranně dat, proto není běžně přístupný a nakládat s ním může pouze vedoucí příslušného odborného oddělení.

Mistr výroby vyplňuje také formulář „Matice zastupitelnosti – Kvalifikační profil“ (viz příloha B), který znázorňuje přehled o kvalifikaci pracovníků pro daný projekt v jednotlivých úsecích mistrů a pro odpovědné mistry by měl být rozhodující pomůckou pro potřebná školicí a zaškolovací opatření. Formulář se vystavuje separátně pro každou směnu a přiřazení pracovníka je zajištěno na základě údajů z úseku mistra. Personál směny se identifikuje na základě zadávání osobního čísla.

Pro každého pracovníka se vyhodnocuje jeho okamžitá kvalifikace, tzn. jeho schopnost provádět stanovené činnosti, týkající se rozsahu úkolů a hodnocení se zapisuje právě do formuláře „Matice zastupitelnosti – Kvalifikační profil“.

Toto vyhodnocení se provádí dle následujícího vyhodnocovacího klíče:

**1: Rozsah úkolů je kompletně zvládán**

- a) Pracovník je proškolen.
- b) Pracovník po dobu 75 hodin od absolvování školení pracuje v souladu s interním cílem zmetkovitosti.
- c) Pracovník je schopen provádět dohled nad novým zaškolovaným pracovníkem.

**2: Rozsah úkolů je částečně zvládán**

- a) Pracovník absolvoval základní školení zahrnující informace o : díle, pracovních pokynech, kontrolních plánech, možném výskytu chyb a balících předpisech.
- b) Pracovník je zaškolen na pracovním stroji (pracovišti) v rozsahu 7,5 hodiny pod dohledem zkušeného pracovníka.

**3: Rozsah úkolů není zvládnut**

Přes absolvovaná školení není pracovník schopen samostatného plnění zadaného úkolu a není jej možné na tuto pozici zařadit.

Pracovník může být přeřazen na nižší úroveň v případě dlouhodobé pracovní neschopnosti (30 pracovních dnů) nebo kvůli reklamaci od zákazníka vzniklé porušením pracovního postupu.

Mistr odpovědný za vystavení a správu matice zastupitelnosti provádí aktualizace průběžně na základě změn v úseku mu svěřeném. V případě, že k žádné změně (obsazení úseku pracovníky, reklamace atd.) nedojde, musí být revize provedena nejpozději po 3 měsících od poslední aktualizace.

### **4.1.3 Plánování potřeby školení a školicí opatření**

Potřeba školení vyplývá ze srovnání současného kvalifikačního potenciálu s potenciálem potřebným pro splnění daných úkolů. Potřeba školení je stanovena individuálně pro každého pracovníka jeho nadřízeným. Celková potřeba školení jednoho odborného oddělení je jeho vedoucím zpracována do seznamu ve formuláři „Potřeba školení“ (viz příloha C). Tyto seznamy slouží:

- pro vlastní přehled o školeních v jednotlivých odborných odděleních,
- pro kontrolu a plánování jednotlivých školicích rozpočtů.

Pro plánování rozpočtu na školení pro následující rok předává vedoucí odborného oddělení seznam na personální oddělení. O změnách v plánu školení informuje v případě potřeby rovněž personální oddělení.

Ve zvláštních případech, např.:

- zavedení nového postupu, nebo systému,
- změně pracoviště,
- nástup do práce nového pracovníka

jsou příslušným odborným vedoucím prováděna cílená zaškolení, popř. poučení (např. k předpisům o prevenci pracovních úrazů). Školení a instruktáže k tématům bezpečnosti práce a požární ochrany jsou, podle potřeby a požadavků, prováděna pověřeným pracovníkem.

#### **4.1.4 Motivace a podpora vědomí kvality**

Schopnost vyrábět kvalitně a výkonnost podniku závisí nejen na technických a organizačních schopnostech a objemu podnikových zdrojů, nýbrž mnohem více na kvalifikaci a připravenosti k výkonům spolupracovníků. Ke zlepšení vědomí kvality koordinuje vedoucí managementu kvality vhodná opatření, jako např.:

- zlepšovací návrhy,
- programy nulových chyb,
- nástěnkové akce / soutěže,
- školení / informativní akce.

Za provedení těchto opatření je zodpovědný každý jednotlivý vedoucí odborného oddělení.

#### **4.1.5 Realizace vzdělávání zaměřené na různé skupiny zaměstnanců**

##### **Vzdělávání výrobních dělníků**

Zaměstnanci, kteří jsou přijati do podniku jako výrobní dělníci absolvují při nástupu do firmy nejprve vstupní školení a školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (dále jen BOZP). Školení o BOZP pro výrobní dělníky probíhá každé dva roky. Pracovníci, kteří pracují přímo ve výrobní hale jsou jedinou skupinou zaměstnanců, kteří se nezúčastňují externího vzdělávání. Zaškolení probíhá pouze interně.

Po skončení vstupního školení a školení o BOZP jsou zaměstnanci umístěni na své nové pracovní místo. Zde za ně přebírá odpovědnost mistr výroby a předák, který má na starost právě pracovníky na daných pracovních úsecích. Zaměstnanci jsou zacvičeni ke své práci zkušeným pracovníkem, který zaměstnanci předvede pracovní postup. Školený pracovník se tímto způsobem učí pozorováním a postupně si postup práce osvojuje. Tato metoda se nazývá instruktáž při výkonu práce.

Dalším způsobem vzdělávání zaměstnanců na pracovišti jsou pracovní pokyny. Všichni zaměstnanci mají u svého pracoviště vystavené pracovní pokyny. Tyto pokyny se skládají z fotografií, které jsou složeny chronologicky podle pracovního postupu. Každá fotografie je doložena písemným postupem práce. Proškolení pracovníků s pracovními pokyny, souvisejícími dokumenty a formuláři na daném pracovišti se provádí periodicky. Maximální doba periody je 12 měsíců. Seznámení s požadavky na výrobní proces a na vlastní díl ztvrdí pracovník svým podpisem na formuláři „Seznámení s dokumenty“ (viz příloha D). Mezi metody vzdělávání této skupiny zaměstnanců se dá uvést i demonstrování chyb na hotových výrobcích. Pracovníci mají k dispozici názorné ukázky hotových dílů, které jsou chybně provedeny. I tímto způsobem se zaměstnanci učí a vědí, kterým chybám se vyvarovat. Výrobní dělníci neabsolvují další vzdělávací kurzy či školení. Učí se pouze během svého pracovního výkonu.

### **Vzdělávání administrativních pracovníků**

Vstupní školení a školení o BOZP absolvují při nástupu do zaměstnání i pracovníci v administrativě. Ve firmě je silně provázána komunikace a spolupráce mezi administrativními odděleními a oddělením výroby. Díky tomu se administrativní pracovníci velice často dostávají přímo do pracovních úseků, kde platí jistá ochranná a bezpečnostní pravidla. Proto školení o BOZP je velice důležité i pro tuto skupinu zaměstnanců.

Společnost je rozdělena do různých administrativních oddělení, jako jsou např.:

- personální oddělení,
- řízení výroby,
- nákup,
- řízení jakosti,
- finanční a kalkulační oddělení.

Každé z těchto odborných oddělení je zastoupeno svým vedoucím, který má na starost své podřízené pracovníky a ti jsou školeni v rámci své odbornosti. Pro administrativní pracovníky není vytvořen plán vzdělávání, jelikož nejsou vzdělávání pravidelně, ale pouze doškolování při změně zákonů a vyhlášek.

Jedinou výjimkou je personální oddělení, které je školeno pravidelně každý rok o změnách v sociálním a zdravotním pojištění a daních. Školení probíhá externě, ovšem při větším počtu školených zaměstnanců je možno domluvit, aby školení probíhalo přímo ve firmě.

Pro vzdělávání a rozvoj administrativních pracovníků používá společnost externí firmy. Pouze školení o změnách v zákoníku práce probíhá interně pod vedením firemní právničky.

#### **Vzdělávání ostatních zaměstnanců**

Do skupiny ostatních zaměstnanců se řadí zaměstnanci, kteří spadají spíše mezi technické pracovníky. Patří sem např.:

- skladníci,
- pracovníci v oddělení údržby (elektrikáři, svářeči)
- jeřábníci a vazači,
- řidiči referentských vozidel,
- řidiči manipulačních vozíků,
- pracovníci v oddělení kontroly kvality výrobků,
- IT technici.

Školení zde jmenovaných zaměstnanců probíhá externě i interně. Převládá ovšem externí způsob školení. Je sestaven trvalý seznam termínů opakovaných školení pracovníků, kde je uvedena tematika, způsob a pravidelné opakování školení, podle kterého se společnost řídí (viz příloha E). Výjimkou jsou pracovníci v oddělení informační technologie, kteří jsou školeni pouze při změnách v technologii.

Největší důraz v této skupině zaměstnanců je kladen na školení a další vzdělávání kvalitářů, jelikož mají na starost kontrolu kvality výrobků, která je pro společnost nejdůležitějším bodem pro udržení dobré pověsti firmy a dobrých vztahů s odběrateli, na kterých závisí i zisk společnosti. Pracovníci v oddělení kontroly kvality jsou školeni

externě i interně. Interní školení má na starost vedoucí oddělení kontroly kvality, který vlastní certifikaci pro tento druh školení. Externí školení je pod dohledem externí společnosti, která vzdělává pracovníky převážně v otázkách metrologie, což je obor, který se zabývá měřením v oblastech vědy, průmyslu, hospodářství a státní správy. Neméně důležitou oblastí externího školení je certifikace systému jakosti (ISO).

#### **4.1.6 Hlavní druhy školení společnosti**

Jak již bylo řečeno, společnost se zaměřuje na vzdělávání především v oblasti ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce. Mezi hlavní druhy školení společnosti patří zcela jistě vstupní školení, školení o BOZP a školení o požární ochraně (dále jen PO). Společnost má sestaveny svoje tématické plány a časové rozvrhy, které jsou pevně stanoveny pro všechny závody v České republice.

##### **1) Vstupní školení**

Vstupní školení se dá definovat jako základ pro získání dovedností a znalostí potřebných k vykonávání pracovního místa. Školení probíhá pod vedením interního zaměstnance, který má oprávnění školit zaměstnance.

Průběh vstupního školení:

- a) Dodržování pracovní doby – pracovníci jsou poučeni o příchodu a odchodu na pracoviště, o zákazu opouštět během pracovní doby pracoviště bez vědomí vedoucího pracovníka a stejně tak jít na pracovišti.
- b) Plnění výkonových norem – na každém pracovišti je nutno plnit předepsanou výkonovou normu. Pokud není plnění v souladu s normou, je s pracovníkem ukončen pracovní poměr.
- c) Pohyb v závodě – pracovníci se smějí pohybovat pouze a výhradně na přiděleném pracovišti a pro příchod a odchod se používají vyznačené cesty ve výrobní hale.
- d) Používání telefonů – mobilní telefony se smějí používat pouze během stanovené přestávky, opakovaným porušením tohoto nařízení je důvodem k ukončení pracovního poměru se zaměstnancem.
- e) Zákaz kouření v závodě – v prostorách závodu platí přísný zákaz kouření. Kouření je povoleno pouze v prostorách k tomu určených. Porušení tohoto nařízení je trestáno okamžitou výpovědí zaměstnance.



- f) Dodržování bezpečnosti práce – v této části vstupního školení jsou pracovníci seznámeni s ochrannými pracovními pomůcky, které jsou povinni používat během pracovního výkonu. Dalším bodem této části je informování o následcích konzumace alkoholických nápojů před započítáním směny a během směny.
- g) Řízení procesních parametrů – zaměstnanci nesmí zasahovat do nastavených procesních parametrů na výrobním zařízení.
- h) Opravy – pracovník je poučen, jak má postupovat v případě závady nebo špatné funkce zařízení.
- i) Kvalita výroby – firma velice dbá na kvalitu výroby, proto musí zaměstnanci dbát na maximální kvalitu výrobku. Každou zjištěnou vadu musí nahlásit a pokračovat v práci může teprve po schválení předákem, mistrem, nebo pracovníkem kvality.
- j) Zranění a úrazy – zaměstnanec je obeznámen s postupem v případě zranění během výkonu práce v závodě.
- k) Rozlišení jednotlivých skupin pracovníků – pracovníci ve výrobních halách jsou rozlišení barvou pracovních obleků podle vykonávané funkce.

Délka vstupního školení se pohybuje v rozmezí 45 – 60 minut. Závěrem školení se vypisuje záznam o vstupním školení (viz příloha F), kde školení zaměstnanci potvrzují svým podpisem, že byli seznámeni s obsahem vstupního školení, obsahu rozumí a budou jej dodržovat.

## 2) Školení o BOZP pro zaměstnance

Zaměstnanci jsou poučeni o bezpečnostních předpisech na pracovišti, které jsou povinni dodržovat. Na bezpečnost se ve firmě klade velký důraz, jelikož hrozí riziko úrazu při práci. V závodech společnosti je vyráběno z materiálů, které jsou hořlavé a jejich částice podněcují hoření, proto je důležité dodržovat bezpečnostní předpisy. Školení o BOZP se provádí pravidelně každé dva roky pro výrobní dělníky a každé tři roky pro mistry výroby a ostatní vedoucí pracovníky. Školení probíhá pouze interně formou přednášek.

Osnova školení o BOZP pro zaměstnance:

- a) Význam ochrany a bezpečnosti zdraví – ochrana zaměstnance, ochrana organizace před postihy, pracovní výkonnost, nemocnost, úrazy v minulém období.

- b) Práva a povinnosti zaměstnanců – zákon č.262/2006 Sb.
- c) O opatření k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami a o změně souvisejících zákonů. Zákaz požívání alkoholických nápojů a požívání návykových a psychotropních látek. Orientační dechové zkoušky na alkohol, testy na přítomnost drog u zaměstnanců. Povinnosti podrobit se zkouškám.
- d) Nařízení vlády č.494/2001 Sb., kterým se stanoví způsob evidence, hlášení a zasílání záznamu o úrazu, vzor záznamu o úrazu a okruh orgánů a institucí, kterým se ohlašuje pracovní úraz a zasílá záznam o úrazu. Povinnost oznámení poškození zdraví nejbližšímu přímému nadřízenému.
- e) Základní požadavky k zajištění bezpečnosti práce na technických zařízeních s účinností od 1.7.2005 - vyhláška č.324/1990 Sb.
- f) Rozsah poskytování osobních ochranných pracovních prostředků (dále jen OOPP), mycích čistících a dezinfekčních – zákon č.495/2001 Sb.
- g) Ochrana zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací – nařízení vlády č.502/2000 Sb.
- h) Nařízení vlády č.378/2001 Sb., kterými se stanoví bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických zařízení, přístrojů a nářadí informativně.
- i) Bližší požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci ve výškách nad 1,5 m. Použití předepsaných OOPP, proškolení a platnost lékařské prohlídky pro tyto práce.
- j) ČSN 269030 manipulační jednotky, zásady pro tvorbu a bezpečnou manipulaci a skladování, provozní řád. Pravidelné kontroly regálů, nosnost, bezpečná manipulace – norma je u vedoucích skladů k nahlédnutí a vedoucí skladu se musí touto normou řídit.
- k) Vzhled a umístění bezpečnostních značek a zavedení signálů.
- l) Zásady první pomoci, první pomoc při úrazu: elektrickým proudem, při bezvědomí, při krvácení, lékařské prohlídky.
- m) Používání ručního nářadí, používání elektrického nářadí, obecné zásady.
- n) Pořádek na pracovišti, pracovat dle předem schváleného plánu a postupu, nerušit ostatní zaměstnance, používání vyznačených komunikací k chůzi, neuvádět do

pohybu stroj nebo zařízení, které je v opravě nebo je na něm prováděna servisní činnost, vyřazovat z provozu zabezpečovací zařízení, provádění kontrol pracovních pomůcek a OOPP, místa určené jen pro povolané osoby.

o) Dodržování pracovní doby.

Po skončení školení o BOZP se vypisuje záznam o provedeném školení zaměstnanců o bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (viz příloha G). Podepsaní zaměstnanci potvrzují svým podpisem, že přednesené látce porozuměli a jsou si vědomi důsledků, které by nastaly nedodržením zásad, se kterými byli seznámeni.

### **3) Školení zaměstnanců o PO**

Školení o PO se provádí při nástupu do zaměstnání a při každé změně pracoviště nebo pracovního zařazení zaměstnance, pokud se tím mění i obsah skutečností, s kterými má být zaměstnanec seznámen. Školení se účastní všechny fyzické osoby, které jsou v pracovním nebo jiném obdobném poměru ke společnosti. Školení provádí pro vedoucí pracovníky a mistry výroby externista, který je odborně způsobilý v PO. Pro pracovníky ve výrobě provádí školení proškolený vedoucí zaměstnanec. Časový rozvrh školení je cca. 70 minut a je ukončeno ústním pohovorem, sloužícím k přezkoušení školeného pracovníka.

Obsah školení:

- a) základní předpisy,
- b) požární ochrana na pracovišti,
- c) zásady požární prevence a represe,
- d) praktická část – seznámení s PO na pracovištích, rozmístění hasicích přístrojů, seznámení s hlavními vypínači a uzávěry energetických zdrojů,
- e) zhodnocení, diskuse, přezkoušení formou ústního pohovoru.

#### **4.1.7 Financování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Z důvodu toho, že společnost nedostává žádné granty ani dotace na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, je nedostatek finančních prostředků největším problémem, který ovlivňuje možnost dále vzdělávat zaměstnance. Společnost hradí faktury za vzdělávací kurzy a školení pouze ze svých finančních prostředků.

Firma nesestavuje podrobnější plány na budoucí financování vzdělávání. Vychází se z částek z předešlých let, podle kterých se sestaví rozpočty pro každé odborné oddělení. Každý rok je na financování vzdělávání použita přibližná částka. Může se stát, že nastanou i větší rozdíly, ovšem stává se to zřídka.

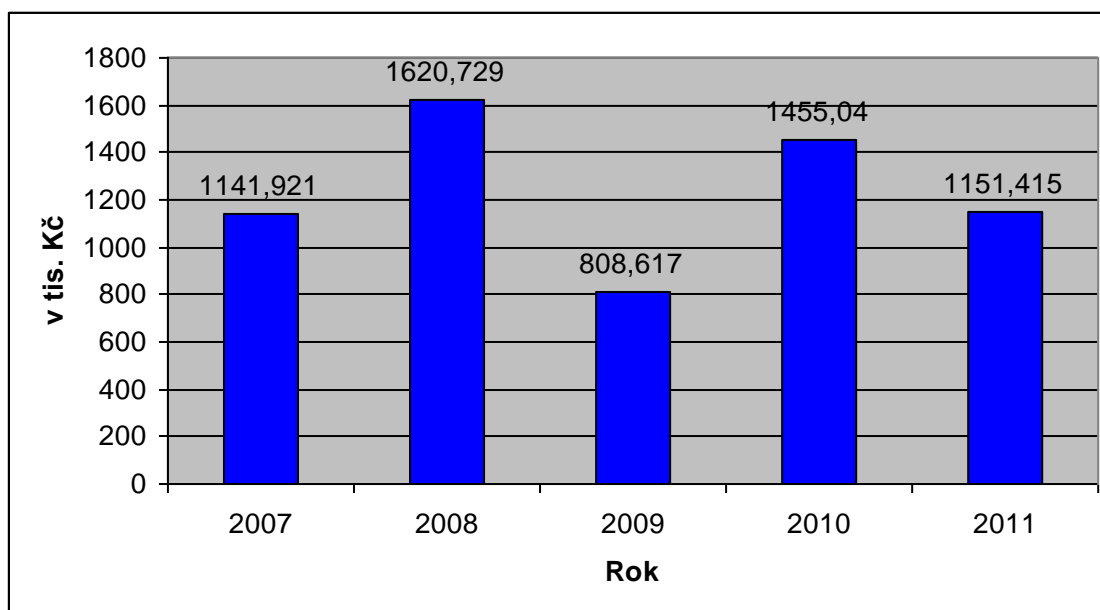
V následující tabulce a grafu je zobrazeno čerpání finančních prostředků na vzdělávání a školení všech pracovníků v letech 2007 až 2011.

**Tab. č. 6:** Čerpání finančních prostředků na vzdělávání v letech 2007 – 2011 (v Kč)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Částka	1 141 921	1 620 729	808 617	1 455 040	1 151 415

Zdroj: Interní doklady společnosti, 2012

**Obr. č. 7:** Grafické znázornění čerpání fin. prostředků na vzdělávání



Zdroj: Interní doklady společnosti, 2012

Z tabulky i grafu je zřejmé, že rozdíly mezi částkami nejsou nijak markantní, kromě roku 2009, kdy podnik procházel finanční krizí a to se samozřejmě projevilo i na možnosti vzdělávání zaměstnanců.

### **Projekt „Vzdělávejte se pro růst!“**

V letošním roce si společnost podala žádost o zařazení do projektu „Vzdělávejte se pro růst!“, který realizuje Úřad práce ČR (dále jen ÚP ČR). Tento projekt je určen zaměstnavatelům v odvětvích s předpokladem růstu a s významným podílem na tvorbě HDP. Mezi tyto odvětví patří strojírenství, stavebnictví, nezávislý maloobchod atd.

Projekt umožní vybraným podnikům získat finanční příspěvky na vzdělávání či rekvalifikaci svých zaměstnanců. Současně budou zaměstnavateli hrazeny mzdové náklady vzdělaných zaměstnanců, a to po dobu jejich vzdělávání (po tu dobu totiž nemůže zaměstnavatel využít zaměstnance na jinou práci). Projekt „Vzdělávejte se pro růst!“ je realizován v období 31.5.2011 – 31.7.2013. [12]

ÚP ČR vychází při rozhodování o poskytnutí příspěvku z podkladů a informací, které zaměstnavatel dokládá k žádosti. Firma specifikuje žádost vyplněním podkladů jako jsou:

- počet zaměstnanců, kteří jsou navrženi na účast na vzdělávacích aktivitách,
- celkový počet zaměstnanců společnosti,
- název vzdělávacích aktivit,
- předpokládaný termín realizace vzdělávacích aktivit,
- obecný cíl vzdělávacích aktivit,
- předpokládané náklady vzdělávacích aktivit,
- předpokládané mzdové náklady zaměstnanců za dobu jejich účasti na vzdělávacích aktivitách,
- předpokládaný způsob ověření získaných znalostí a dovedností.

Dále musí firma v žádosti popsat, jak vybírala pracovníky k zapojení do projektu.

Společnost hodlá využít příspěvek pro zvyšování kvalifikace pracovníků IT a řízení výroby, ovšem nejvíce se společnost v tomto projektu zaměřuje na pracovníky kvality, ve kterých vidí největší potenciál. Do programu byli navrženi 3 IT pracovníci, 9 pracovníků z oddělení řízení výroby a 20 pracovníků z oddělení řízení jakosti výrobků. Mezi názvy vzdělávacích aktivit, společnost uvedla vzdělávací kurzy, jako jsou: Efektivní řízení výroby nebo Manažer kvality.

Společnost může čerpat maximálně částku 500 000 Kč měsíčně (tj. celkem na mzdové náklady i vzdělávací aktivity). Uvedený limit je průměrný, tzn. že pokud zaměstnavatel vyčerpá v jednom měsíci např. 450 000 Kč, v dalším měsíci může vyčerpá 550 000 Kč.

#### 4.1.8 Přehled absolvovaných školení ve společnosti za minulý rok

Během minulého roku proběhlo ve firmě několik důležitých školení. Téměř každá skupina zaměstnanců se zúčastnila nějakého vzdělávacího kurzu či školení. Pro přehlednost jsou nejdůležitější absolvovaná školení zobrazena v tabulce viz níže.

**Tab. č. 7:** Přehled absolvovaných školení za rok 2011

Název kurzu	Druh výuky	Délka kurzu	Účastníci	Počet účastníků	Vynaložené náklady
Kurz NJ	externí	40 týdnů	kdokoliv	60	70 000 Kč
Kurz AJ	externí	40 týdnů	kdokoliv	20	30 000 Kč
Změny v daních	externí	6 hodin	personalisté	9	20 000 Kč
Personální akademie	externí	200 hodin	personalisté	1	90 000 Kč
Obsluha VZV	interní	20 hodin	řidiči VZV	80	52 000 Kč
Kvalita výrobků	externí	6 hodin	kvalitáři	5	12 000 Kč
Základy Reologie	externí	10 hodin	kvalitáři	5	10 000 Kč
Install Configure	externí	4 dny	IT technici	1	49 000 Kč
MS Office	externí	2 dny	IT technici	3	23 000 Kč

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2012

Jazykových kurzů se mohou účastnit všichni zaměstnanci společnosti, jelikož tento druh vzdělávacího kurzu není rozdělen podle různých skupin zaměstnanců a je dobrovolný. Kurz německého jazyka probíhá 5x týdně a je rozdělen na začátečníky a pokročilé. Kurz anglického jazyka probíhá 2x týdně a je určen jen pro pokročilé. I přesto je z tabulky patrné, že se kurzu účastní jen nepatrná hrstka zaměstnanců z celé společnosti.

Jak již bylo řečeno, každým rokem probíhá školení o změnách v daních. I tento rok proběhlo toto školení pro zaměstnance personálního a mzdového oddělení. Školení proběhlo externě, jelikož nebyl vysoký počet zúčastněných zaměstnanců. Vedoucí personálního oddělení také tento rok absolvovala vzdělávací kurz s názvem „Personální akademie“. Vzdělávací kurz byl zakončen závěrečnou zkouškou.

V minulém roce proběhlo i několik školení pro oddělení řízení jakosti. Mezi nejdůležitější se řadí školení o kvalitě výrobků a trendů ve vývoji. Školení se konalo víckrát během roku.

Mezi poslední nejdůležitější školení se řadí školení pro IT techniky. Jednalo se o školení, které se zabývalo instalováním programů do počítačů a seznámením s novým programem v balíčku MS Office.

## 4.2 Dotazníkové šetření zaměstnanců

Jako nástroj pro zjištění současného stavu vzdělávání společnosti byl použit dotazník. Tento dotazník byl vypracován výhradně pro tento účel. Cílem dotazníkového šetření zaměstnanců bylo zjistit, zda jsou se vzdělávacími kurzy spokojeni, kolik kurzů absolvují ročně, zda mají přehled o dalších vzdělávacích kurzech, které firma svým zaměstnancům nabízí či jsou dostatečně motivováni k dalšímu vzdělávání ze strany vedení podniku. Dotazníkové šetření mělo také zjistit možné nedostatky.

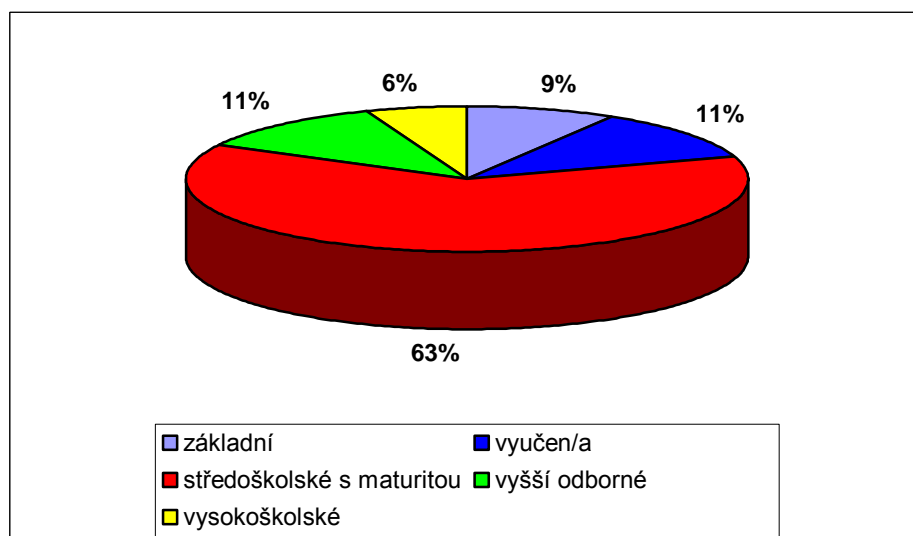
Dotazníky (celkem 45) byly předány zaměstnancům podniku a to do všech závodů v České republice. Většina dotazníků byla rozdána mezi administrativní pracovníky. Vráceno jich bylo 35. Ovšem i tento počet vrácených dotazníků dostatečně postačil pro analýzu současného stavu vzdělávání. Šetření bylo samozřejmě anonymní.

Dotazník obsahoval celkem 17 otázek. Všechny otázky, kromě 3 otázek na konci, které byly formou otevřených otázek, měli zaměstnanci možnost volby mezi jednotlivými možnostmi odpovědí. Výsledky dotazníkového šetření byly shrnuty a zobrazeny v přehledných výsečových grafech. U téměř všech otázek následuje závěr.

### Výsledky dotazníkového šetření zaměstnanců společnosti

**Otázka č. 1:** Nejvyšší dosažené vzdělání?

**Obr. č. 8:** Odpovědi na otázku č. 1

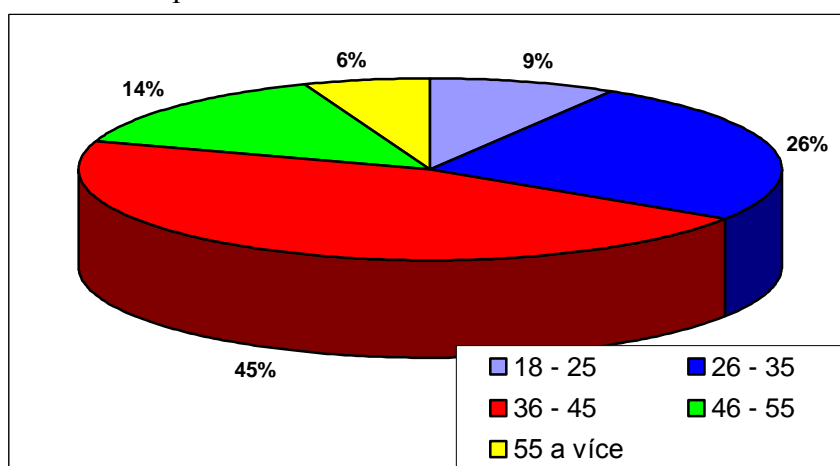


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

**Závěr:** Z výsledků této otázky vyplývá, že úroveň vzdělání v této organizaci je velice rozmanitá. Největší zastoupení má středoškolské vzdělání s maturitou, které má, podle mého názoru, největší zastoupení i ve světě.

**Otázka č. 2:** Věková skupina?

**Obr. č. 9:** Odpovědi na otázku č. 2

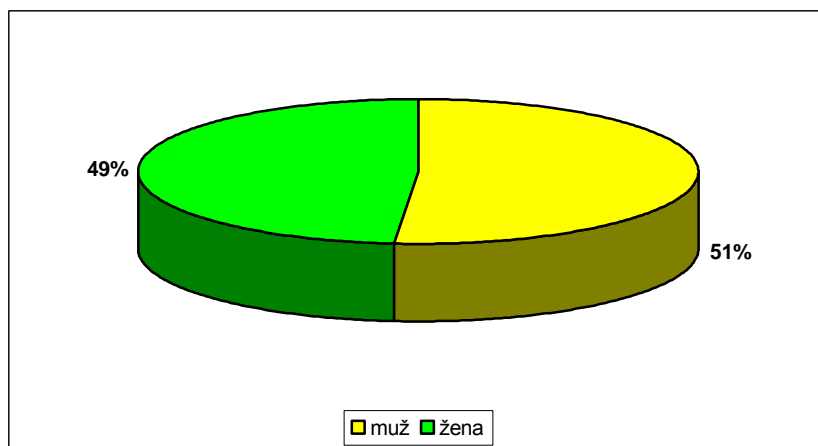


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

**Závěr:** I věková kategorie zaměstnanců je velice rozmanitá. Největší zastoupení má tzv. střední generace. Ve firmě pracují „věrní“ zaměstnanci, kteří nastoupili do společnosti hned po otevření poboček v České republice a své zaměstnání doposud nezměnili. Společnost ovšem dává příležitost i mladší generaci, aby přispěla k rozvoji společnosti svými novými nápady a znalostmi. Na grafu viz níže je zobrazeno množství žen a mužů ve společnosti. Rozdíl je minimální.

**Otázka č. 3:** Pohlaví?

**Obr. č. 10:** Odpovědi na otázku č. 3

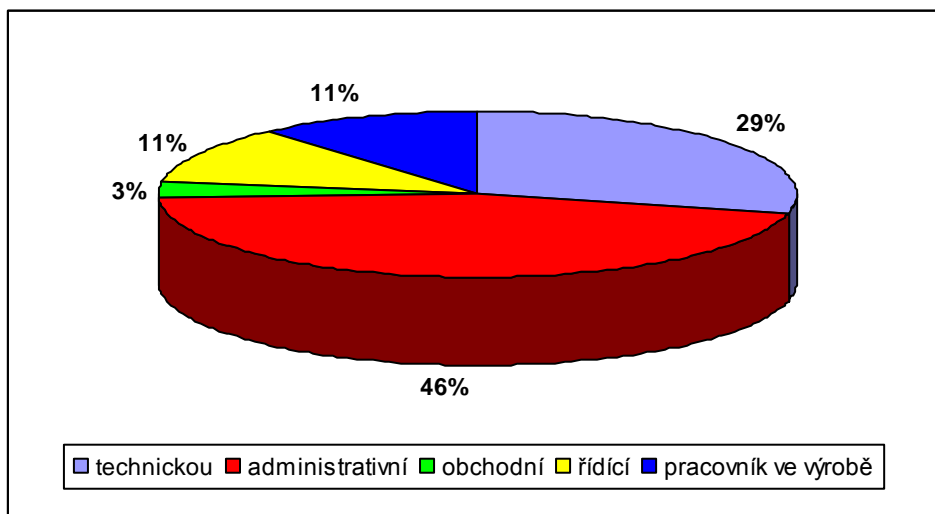


Zdroj: vlastní zpracování, 2012



**Otázka č. 4:** Jakou funkci v analyzované společnosti zastáváte?

**Obr. č. 11:** Odpovědi na otázku č. 4

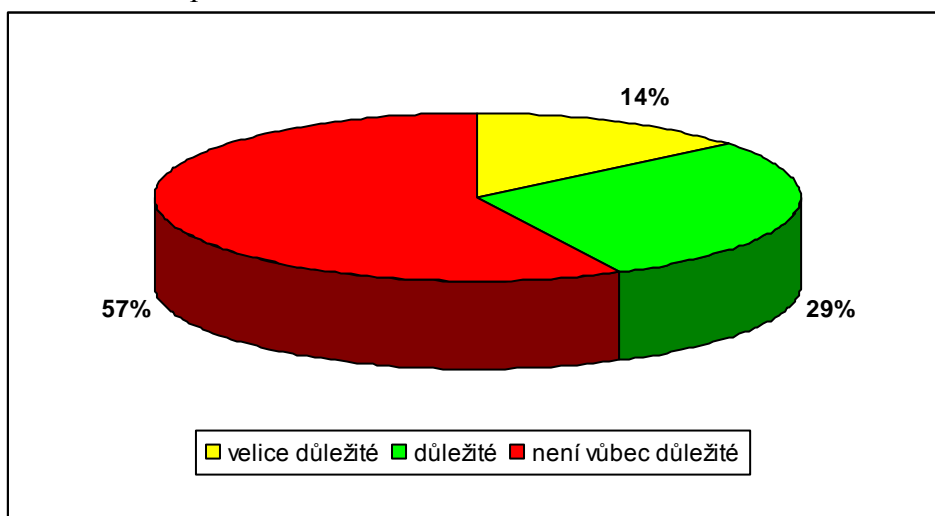


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

**Závěr:** Dotazníky byly rozdány převážně pracovníkům v administrativních oddělení, proto jejich počet převládá. Druhé největší zastoupení mají pracovníci na technických úsecích. Pracovníci ve výrobě jsou zde zastoupeni pracovníky v oddělení Řízení kvality, kteří pracují přímo ve výrobních halách a kontrolují jakost hotových výrobků.

**Otázka č. 5:** Je čistě pro Vaši funkci v podniku důležité znát plán vzdělávacích kurzů či školení dopředu?

**Obr. č. 12:** Odpovědi na otázku č. 5



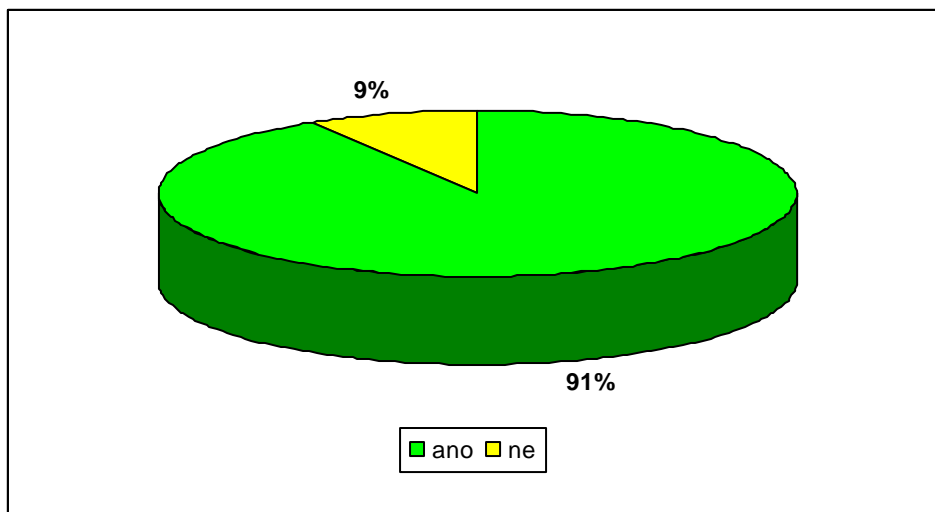
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

**Závěr:** Z této otázky vyplývá velký rozdíl mezi informovaností pracovníků. Někteří zaměstnanci se zajímají o plán školení a je pro ně velice důležitý (14 %), pro jiné

pracovníky je důležitý (29 %), ale jak někteří sami uvedli k otázce, moc se o něj nezajímají. Překvapivým zjištěním je, že největší počet zaměstnanců (57 %) uvedlo, že pro ně není vůbec důležitý. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců se o plán školení nezajímá a možná ho dokonce ani neznají.

**Otázka č. 6:** Absolvoval/a jste při nástupu do Vaší firmy vstupní školení?

**Obr. č. 13:** Odpovědi na otázku č. 6



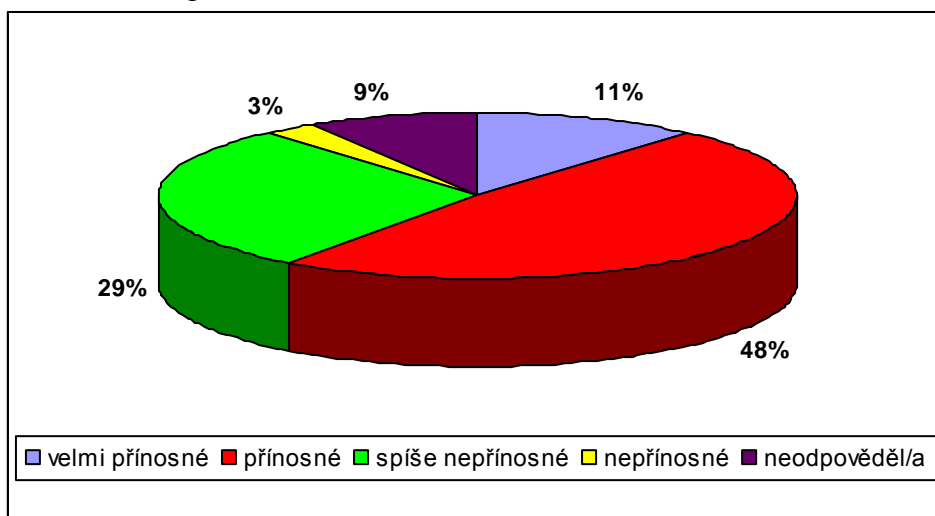
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

**Závěr:** 91 % dotázaných pracovníků odpovědělo, že absolvovali vstupní školení při nástupu do zaměstnání. Pouze 9 % zaměstnanců uvedlo, že vstupní školení neabsolvovali. Většina zaměstnanců, kteří odpověděli, že vstupní školení neabsolvovali k otázce připsali poznámku, že se možná o vstupní školení jednalo, ovšem nejsou si jisti, jelikož jim nikdo neřekl o jaké školení se jednalo. Vstupní školení je velice důležité. Jedná se o základ pro získání dovedností a znalostí, které pracovníci potřebují, aby mohli vykonávat jim určenou práci. Zaměstnanci by měli být informováni ze strany společnosti, že se jedná o vstupní školení.

S touto otázkou souvisela otázka č. 7 (viz graf níže), kde zaměstnanci odpovídali, zda pro ně bylo vstupní školení přínosné. Podle odpovědí je většina zaměstnanců se vstupním školením spokojena. Zbytku zaměstnanců připadá vstupní školení spíše nepřínosné a někteří uvedli, že vstupní školení ani pořádně nevnímali. Díky tomuto zjištění, bych firmě navrhovala, aby kladla na vstupní školení více důrazu. Mezi 9 % zaměstnanců, kteří neodpověděli se řadí ti zaměstnanci, kteří v předešlé otázce zodpověděli, že vstupní školení neabsolvovali.

**Otázka č. 7:** Bylo podle Vás vstupní školení přínosné?

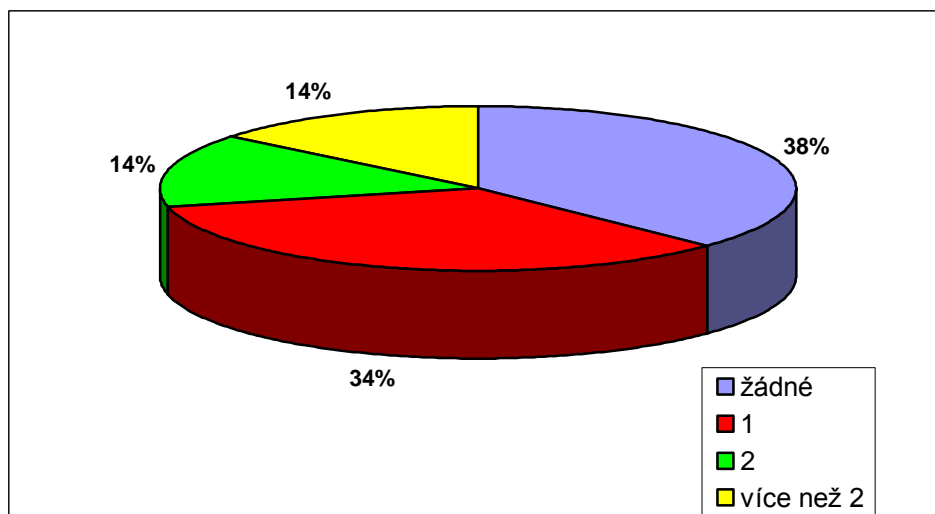
**Obr. č. 14:** Odpovědi na otázku č. 7



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

**Otázka č. 8:** Uveďte kolik školení absolvujete ročně?

**Obr. č. 15:** Odpovědi na otázku č. 8

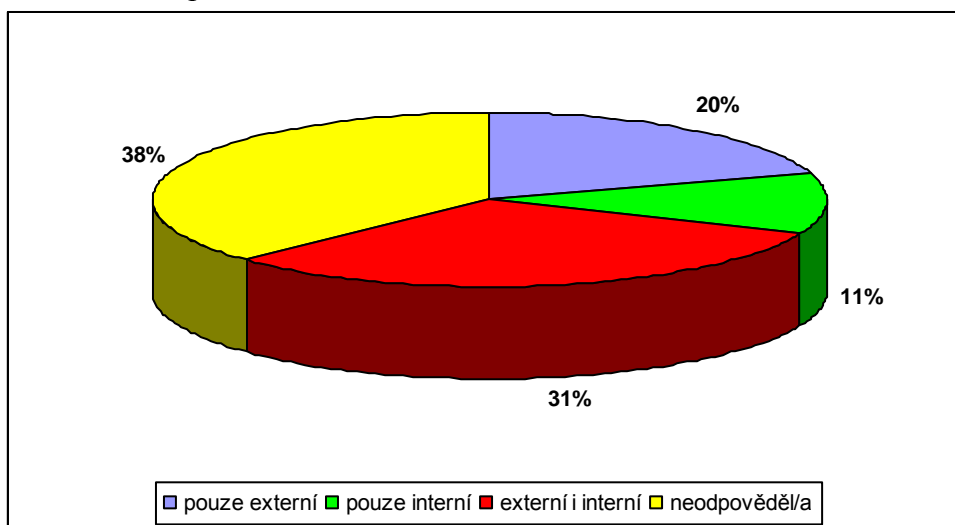


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

**Závěr:** I přesto, že z odpovědí většiny zaměstnanců vyplývá, že absolvují alespoň jednou ročně nějaký vzdělávací kurz či školení, 38 % pracovníků neabsolvuje ročně žádný kurz, což je dost velké množství. Každý zaměstnanec společnosti by měl mít možnost rozvíjet své dosavadní znalosti a dovednosti. S tímto problémem jistě souvisí finanční situace společnosti, ale pokud bude společnost disponovat vzdělanějšími a kvalifikovanějšími pracovníky, tím bude sama výkonnější a úspěšnější.

**Otázka č. 9:** Byly vzdělávací kurzy externí či interní?

**Obr. č. 16:** Odpovědi na otázku č. 9

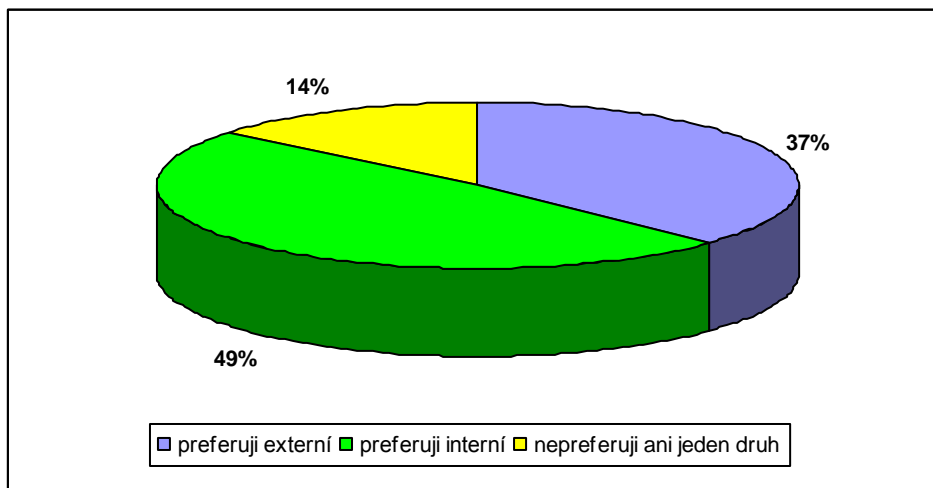


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

**Závěr:** Tato otázka souvisela s předešlou otázkou č. 8. Mezi 38 % pracovníků, kteří na tuto otázku neodpověděli, se řadí pracovníci, kteří na předešlou otázku odpověděli, že neabsolvují žádná školení během roku. Z této otázky vyplývá, že pro školení zaměstnanců se používá externí i interní způsob školení, ovšem převládá způsob externí. Z hlediska úspory finančních prostředků je, dle mého názoru, interní způsob školení výhodnější. Otázka interního školení souvisí i s další otázkou v dotazníku (viz níže), kde většina zaměstnanců uvedla, že preferuje interní způsob. Někteří zaměstnanci dodali, že jim nejvíce vadí dojíždění, co se týče externího způsobu školení.

**Otázka č. 10:** Dáváte Vy osobně přednost internímu či externímu vzdělávání?

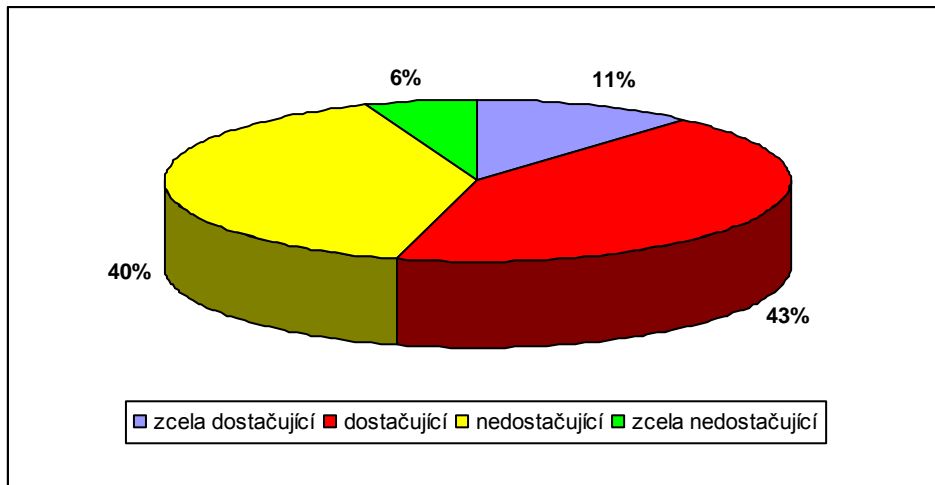
**Obr. č. 17:** Odpovědi na otázku č. 10



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

**Otázka č. 11:** Jak byste ohodnotil/a Vámi absolvované školení ohledně časového rozvržení?

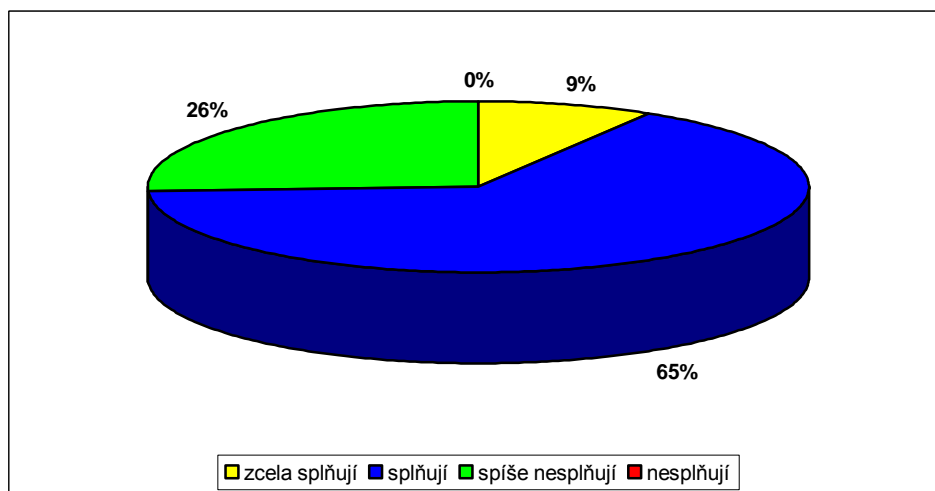
**Obr. č. 18:** Odpovědi na otázku č. 11



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

**Otázka č. 12 :** Nakolik splňují školení Vaše očekávání?

**Obr. č. 19:** Odpovědi na otázku č. 12



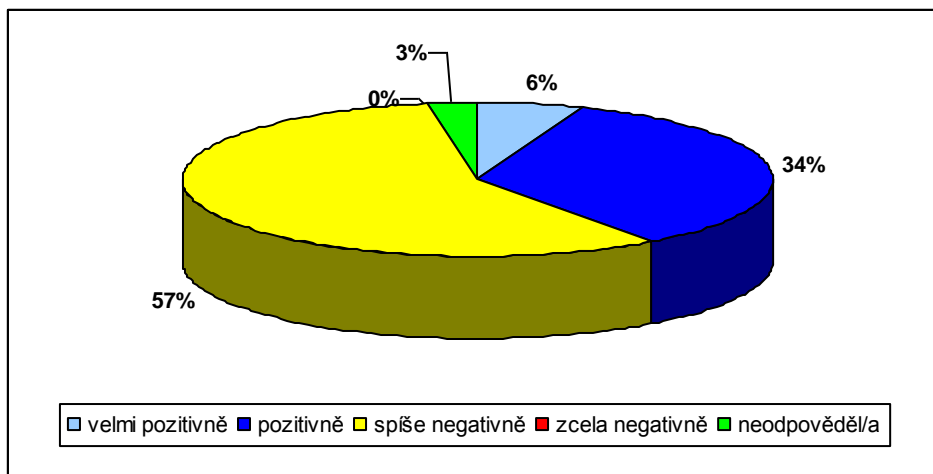
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

**Závěr:** V otázkách č. 11 a č.12 zaměstnanci hodnotili školení, které již ve společnosti absolvovali. V první otázce se zaměstnanci zabývali, zda je každému školení přidělen dostačující čas. Zde nastává rozpor mezi odpověďmi zaměstnanců. Větší polovina zaměstnanců je toho názoru, že co se týče času, jsou školení v pořádku. Naopak druhá polovina zaměstnanců, ta menší, se přiklání k názoru, že jim není poskytnut dostatečný čas během probíhajících školení. Existují různé druhy vzdělávání a každý druh zabere různou dobu. Poskytnout přiměřený čas na absorbování znalostí a dovedností je jednou

z podmínek efektivního vzdělávání. Každému zaměstnanci by měl být ponechán čas na obeznámení látky. V druhé otázce se zaměstnanci zabývali, zda školení obecně splňují jejich očekávání. Tři čtvrtiny zaměstnanců se shodly na tom, že školení, která absolvují, splňují jejich očekávání. Ovšem je otázkou, co vlastně zaměstnanci od školení očekávají.

**Otázka č. 13:** Jak hodnotíte motivaci ke vzdělávání ze strany vedení podniku?

**Obr. č. 20:** Odpovědi na otázku č. 13

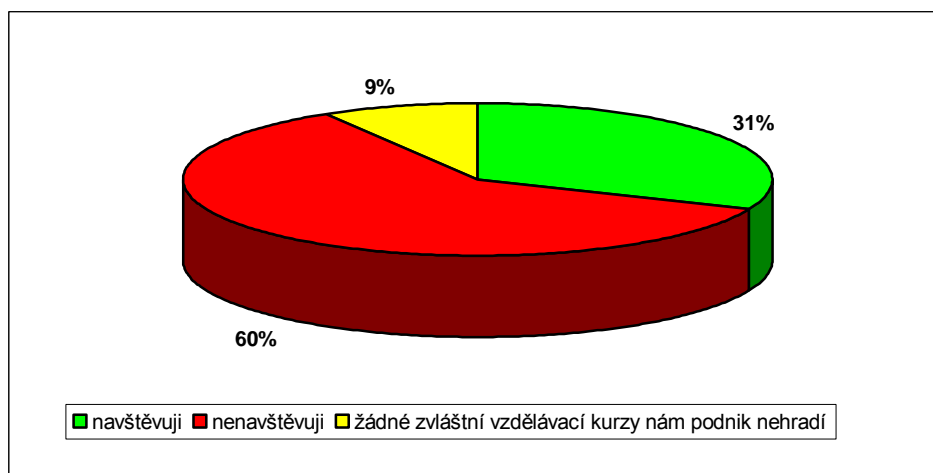


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

**Závěr:** Na tuto otázku odpověděla většina dotázaných záporně. 57 % odpovědělo, že motivace ze strany vedení podniku k dalšímu vzdělávání je spíše negativní. Více než polovina pracovníků je tedy nespokojeno s přístupem vedení a jejich podpory k dalšímu vzdělávání a rozvoji zaměstnanců společnosti. Z tohoto čísla vyplývá, že přístup o zaměstnance od vedení společnosti je špatný.

**Otázka č. 14:** Navštěvujete i jiné vzdělávací kurzy hrazené podnikem?

**Obr. č. 21:** Odpovědi na otázku č. 14



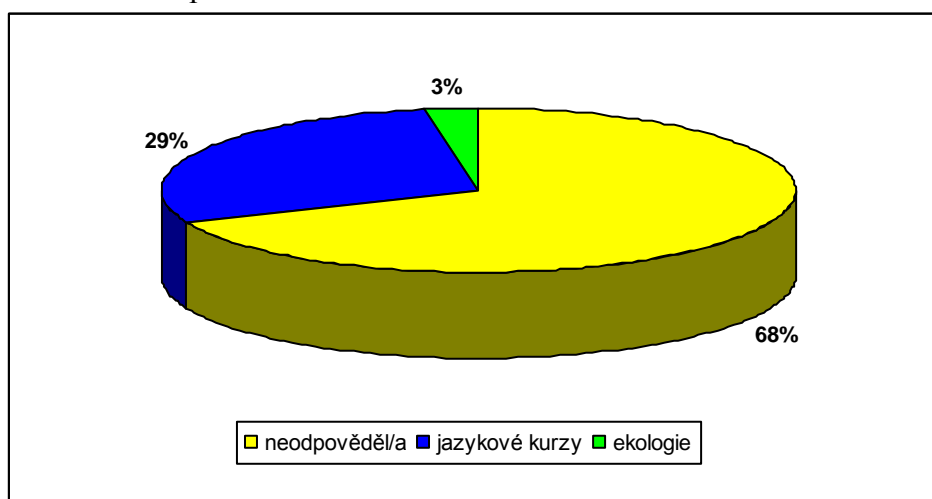
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

**Závěr:** Z této otázky vyplývá, že převážná většina pracovníků nenavštěvují další vzdělávací kurzy, které společnost svým zaměstnancům hradí nebo o této možnosti dalších kurzů ani nevědí. Toto vysoké číslo může být zapříčiněno právě nízkou motivací k dalšímu vzdělávání ze strany vedení podniku, což vyplynulo z předešlé otázky. Společnost by měla zlepšit motivování zaměstnanců k dalšímu vzdělávání. Nedostatečná motivace může mít za následek neochotu pracovat nebo odchod pracovníka za lepšími podmínkami. Shánění nových pracovníků by bylo velmi složité. Proto je nutné těmto věcem předejít a pečovat o své pracovníky co nejlépe.

Na tuto otázku navazovala otázka č. 15, na kterou odpovídali pouze zaměstnanci, kteří v otázce č. 14 zodpověděli, že další kurzy hrazené podnikem navštěvují (tedy 31 % zaměstnanců). Téměř všichni zmiňovaní zaměstnanci odpověděli, že navštěvují jazykové kurzy, které jim podnik hradí. Firma je zahraničí, a proto se snaží, aby jejich zaměstnanci měli dostatečné znalosti v cizích jazycích (převážně tedy v německém jazyce). Dalšími jazykovými kurzy jsou Konverzace v anglickém jazyce a Konverzace ve francouzském jazyce. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že navštěvuje kurz o ekologii, který souvisí s jeho funkcí v podniku. Otázka č. 15 byla otevřená a zaměstnanci na ni odpovídali textovou formou.

**Otázka č. 15:** Pokud ano, o jaký vzdělávací kurz se jedná?

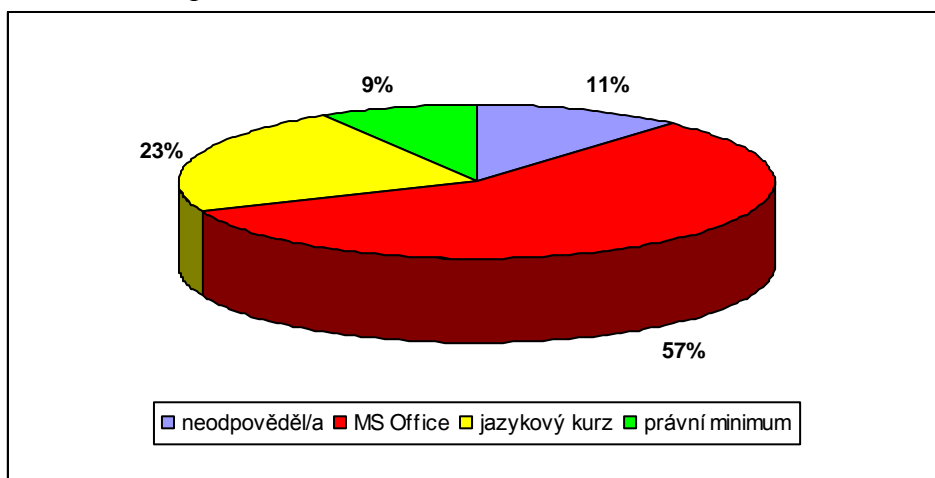
**Obr. č. 22:** Odpovědi na otázku č. 15



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

**Otázka č. 16:** Jaký vzdělávací kurz byste v budoucnu ráda absolvoval/a?

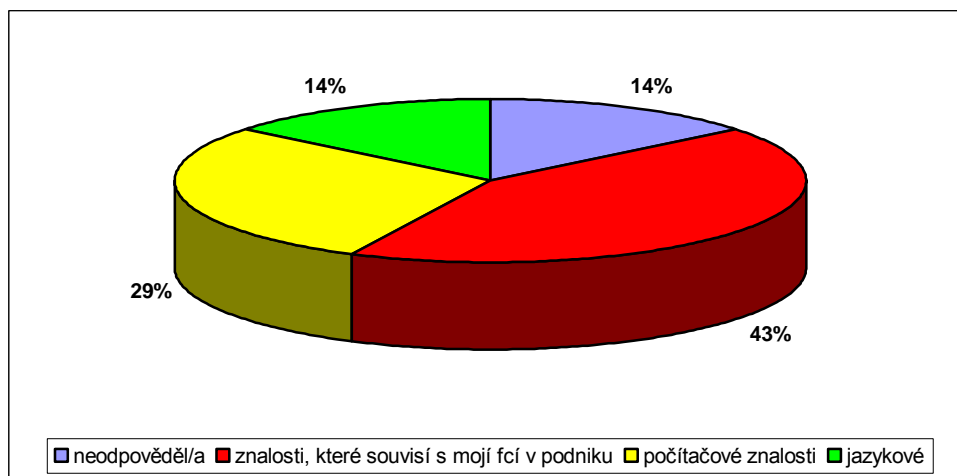
**Obr. č. 23:** Odpovědi na otázku č. 16



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

**Otázka č. 17:** Které znalosti byste chtěl/a dále rozvíjet?

**Obr. č. 24:** Odpovědi na otázku č. 17



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

**Závěr:** Poslední dvě otázky dotazníku se soustředily na názory zaměstnanců, jaké další vzdělávací kurzy by rádi navštěvovali a jaké znalosti by chtěli dále rozvíjet. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že by rádi navštěvovali vzdělávací kurz, který by prohloubil jejich znalosti ohledně kancelářského balíku Microsoft Office. Tuto odpověď psali nejvíce administrativní pracovníci, kteří by si rádi rozšířili znalosti v počítačových aplikacích jako jsou: MS Word, MS Excel a MS PowerPoint, které používají každý den při své práci. Většina pracovníků v administrativních oddělení spadají do věkové kategorie 35 – 46 let. Tato generace neměla možnost naučit se pracovat v těchto aplikacích na středních školách, jako tomu je v dnešní době, proto by rádi své základní



znalosti zdokonalila. Odpovědi na otázku č. 17 byly téměř totožné jako v otázce č. 16. Opakovaly se zde názory týkající se dalšího rozvíjení počítačových a jazykových znalostí. Největší zastoupení ovšem měla odpověď, že by zaměstnanci rádi rozvíjeli znalosti, které souvisí s jejich funkcí v podniku, tudíž znalosti potřebné pro vykonávání jejich práce.

### **Zhodnocení dotazníkového šetření zaměstnanců společnosti**

Z výsledků dotazníkového šetření lze vyvodit následující:

- Ve firmě je velký rozdíl mezi informovaností pracovníků. Většina zaměstnanců se o plán školení nezajímá a pravděpodobně plán ani neznají. Navrhovala bych proto, aby se vedení společnosti zaměřilo ve větší míře na informovanost svých zaměstnanců, například prostřednictvím firemních e-mailů.
- Většina dotazovaných pracovníků společnosti absolvují alespoň jednou ročně nějaký vzdělávací kurz či školení. Ovšem pořád je dost zaměstnanců, kteří neabsolvují během roku žádný kurz a na tuto skutečnost by se měla společnost zaměřit.
- Zaměstnanci jsou celkově s probíhajícími školeními spokojeni, ovšem zlepšili by rozvržení času na absorbování znalostí během školeních.
- Více jak polovina zaměstnanců je nespokojena s motivací ke vzdělávání ze strany vedení podniku. Motivace je důležitá při kvalitě výkonu pracovníka. Proto je nutné, aby se vedení společnosti daleko více snažilo o motivaci svých pracovníků.
- Převážná většina pracovníků nenavštěvují další vzdělávací kurzy hrazené podnikem nebo o této možnosti ani nevědí. Firma by měla své zaměstnance více motivovat k dalšímu vzdělávání.
- Nejvíce zaměstnanců chce prohlubovat znalosti, které souvisí s jejich funkcí v podniku. Dále je zájem o vzdělávání v oblasti počítačových aplikací, jejichž znalost je v dnešní době velice důležitá pro práci.

## **5 Návrhy na zlepšení současného stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků**

Na základě teoretických poznatků z použité literatury, informací, které byly získány prostřednictvím odpovědných osob ve společnosti a po důsledné analýze vzdělávacího systému daného podniku bylo zjištěno, že ve vzdělávacím systému existují určité nedostatky.

Proto budou popsány návrhy, které by společnost mohla využít ke:

- zlepšení vzdělávacího systému,
- získání finančních prostředků nutných pro další vzdělávání pracovníků.

### **5.1 Návrh na zlepšení vzdělávacího systému ve společnosti**

Během analýzy vzdělávacího systému ve společnosti se zjistilo několik nedostatků, které by společnost měla zlepšit, pokud chce dosáhnout efektivního vzdělávání svých zaměstnanců.

Společnost se v dnešní době nachází v rozmezí systematického a nesystematického vzdělávání. Zásadním problémem, proč společnost nemůže plynule přejít do systematického vzdělávání, je neexistence stanovení cíle hned na začátku identifikace potřeb vzdělávání. Společnost Borgers by v první řadě měla být schopná určit si skupiny pracovníků, kteří by měli být vzděláváni a jaké by měly být obsahy vzdělávacích programů. Každé pracovní místo klade na pracovníka určité požadavky. Jednoduchá práce je spojena s menšími požadavky, zatímco práce složitější vyžaduje již speciální znalosti, pochopení složitých principů a vazeb či vysokou kvalitu práce.

Společnosti sice analyzuje určitou škálu údajů získaných z běžného informačního systému organizace, ovšem nestanovuje si cíl, kterého chce pomocí vzdělávacích aktivit dosáhnout, a proto konečné hodnocení vzdělávání prozatím nemá ve společnosti téměř žádnou vypovídací hodnotu.

Návrhem tedy je, aby společnost na základě získaných materiálů identifikovala úrovně potřeby vzdělávání, stanovila si cíl a podle něho hodnotila návratnost vynaložených prostředků. I když vyjádřit účinnost vzdělávání je obtížné, společnost tímto způsobem nezíská jen kontrolu nad tím, jak probíhala různá školení, ale zda dochází

k dlouhodobému zlepšování pracovního výkonu a zda společnost dosáhla daného cíle v rozvoji svých zaměstnanců.

Pokud společnost nemá dostatek informací o identifikaci cíle a samotném systematickém vzdělávání, mělo by vedení společnosti zajistit pracovníkům, kteří jsou odpovědní za organizaci vzdělávacích programů a všem manažerům, kteří se podílejí na stanovování osobního rozvoje svých podřízených, vzdělávací kurz s názvem „Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v praxi.“ [7]

Kurz se zabývá tématy, jako jsou:

- rozvoj lidských zdrojů,
- systém vzdělávání pracovníků v organizaci,
- vzdělávací potřeby,
- metody a formy rozvoje a jejich účinnost,
- plánování vzdělávání pracovníků,
- realizace vzdělávacího programu,
- hodnocení vzdělávacího programu.

**Tab. č. 8:** Informace o vzdělávacím kurzu

<b>Společnost:</b>	Gradua - CEGOS
<b>Místo konání:</b>	Praha
<b>Délka kurzu:</b>	2 dny
<b>Termín:</b>	12. – 13.11.2012
<b>Cena za osobu:</b>	9 360 Kč

Zdroj: [www.gradua.cz](http://www.gradua.cz) (online 7.4.2012) [7]

Návrhem je, aby společnost Borgers na tento kurz poslala 3 pracovníky, kteří pracují v personálním oddělení, 2 interní školitele, kteří pro firmu pracují a některé vedoucí odborných oddělení, cca 20 pracovníků.

Kurz by sice vyšel na cca 234 000 Kč, ovšem společnost, která nabízí příslušný kurz, by při tak velkém počtu účastníků v kurzu poskytla slevu v hodnotě 35 100 Kč, takže společnost by zaplatila za objednaný kurz částku 198 900 Kč. Jelikož společnost plánuje během tohoto roku a následujících dvou let zvýšit rozvoj vzdělanosti a kvalifikace

svých zaměstnanců přibližně o 5 %, mohla by příslušný kurz financovat z tohoto navýšení.

Financovaná částka do tohoto kurzu zajistí zcela jistě zpětnou vazbu. Získáním vědomostí o systematickém vzdělávání a následným plynulým přechodem na tento způsob vzdělávacího systému přinese řadu výhod. Mezi přednosti tohoto přístupu se řadí především nižší náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance.

### **Shrnutí návrhu na zlepšení vzdělávacího systému ve společnosti**

Důležitými body, které je potřeba znát při realizaci návrhu na zlepšení vzdělávacího systému ve společnosti, jsou:

- 1) **Počet lidí** – konečné zavedení systematického vzdělávání se převážně bude týkat cca 25 osob, které se s tímto procesem budou muset obeznámit, např. pomocí jmenovaného vzdělávacího kurzu.
- 2) **Předpokládaná doba realizace** – vzdělávací kurz bude probíhat 2 dny a následné zavedení systematického vzdělávání do společnosti cca 2 měsíce.
- 3) **Potřebné finance** – společnost vynaloží cca 234 000 Kč za vzdělávací kurz, ovšem náklady za konečné zavedení systematického vzdělávání budou téměř nulové, jelikož již v dnešní době se společnost nachází téměř v procesu systematického vzdělávání.
- 4) **Cíle** – hlavním cílem návrhu je zavedení systematického vzdělávání ve společnosti s důrazem na zlepšení vzdělávacího systému a částečné úspory finančních prostředků na vzdělávání na jednoho zaměstnance.
- 5) **Rizika** – možnými riziky při realizaci návrhu jsou:
  - neúspěšné zavedení systematického vzdělávání,
  - nepochopení systému,
  - nedostatek finančních prostředků na vzdělávací kurz,
  - nedodržení systematického vzdělávání a s tím spojená neefektivita tohoto vzdělávacího procesu.

## 5.2 Návrh na vybudování školícího centra pro zaměstnance

Vybudováním školícího centra společnost dosáhne trvalého a kvalitního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Společnost nyní zaměstnává 2 interní školitele, ovšem nedisponuje prostory, které by byly určeny ke vzdělávání. Zaměstnanci, kteří pracují ve výrobě jsou školeni pouze při výkonu práce. I když toto vzdělávání je důležité, je potřeba, aby noví zaměstnanci nebo zaměstnanci, kteří změní svoji pracovní pozici, měli dostatek času na naučení se postupu práce a mohli si postup vyzkoušet na vlastní kůži. Instruktáží při výkonu práce je sice pracovní postup vysvětlen, ale pracovník nemá dostatek času na vyzkoušení si pracovního postupu a velice často dochází ke zmetkovosti výrobků. Navíc zapracování provádí mistr ve výrobě či předák, kteří by v době instruktáže mohli dělat jinou práci.

Se školícím střediskem ovšem nesouvisí jen výrobní dělníci, ale všichni zaměstnanci v podniku. Ve školícím středisku by mohly být zařízeny i prostory pro vstupní školení, školení o BOZP nebo PO. Dále by se mohla zřídit počítačová učebna, kde by školitelé doškolovali zaměstnance v počítačových technologiích, jelikož většina zaměstnanců uvedla, že by právě tyto vědomosti ráda rozvíjela.

### Shrnutí návrhu na vybudování školícího centra pro zaměstnance

Zde je shrnuto několik důležitých bodů, které je potřeba znát k realizaci vybudování školícího centra:

- 1) **Potřebné finance** - na vybudování školícího střediska by společnost mohla získat dotaci z programu Podnikání a inovace ze strukturálních fondů Evropské unie. Náklady za pozemek, kde by školící centrum stálo, by byly nulové, jelikož společnost vlastní prostory bývalých kasáren v Rokycanech, kde je dostatek místa i pro případné školící centrum.
- 2) **Předpokládaná doba realizace** – doba, která je potřebná k realizaci návrhu, se pohybuje cca mezi 1 – 3 lety. Předpokládaná doba realizace závisí především na rychlosti získání dotace z fondů EU.
- 3) **Cíle** – hlavním cílem návrhu je vybudování školícího centra pro všechny zaměstnance společnosti. S tím také souvisí rozšíření vzdělávacího systému ve společnosti a následnou úsporou finančních prostředků za externí školitele.
- 4) **Rizika** – možnými riziky při realizaci návrhu jsou:

- nezískání dotace z EU a s tím spojený nedostatek finančních prostředků,
- špatný výběr stavební firmy, která by zajistila stavbu centra,
- nedodržení termínu realizace a s tím související vyšší náklady.

## **Fondy EU**

*„Fondy EU představují hlavní nástroj realizace evropské **politiky hospodářské a sociální soudržnosti**. Právě jejich prostřednictvím se rozdělují finanční prostředky určené ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy a jejich regiony.“ [9]*

Evropská unie disponuje třemi hlavními fondy:

- **Strukturální fondy:**
  - Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)
  - Evropský sociální fond (ESF)
- **Fond soudržnosti (FS)**

Během právě probíhajícího programového období 2007 – 2013 může ČR disponovat až částkou **26,69 miliard eur** z evropských fondů. Pro lepší představu, jak velkou sumu to představuje, lze částku přirovnat přibližně ke třem čtvrtinám ročního státního rozpočtu ČR.

Česká republika si pro nynější období vyjednala 26 operačních programů. Jedná se o osm tématických operačních programů (např. na dopravu, vědu a vzdělávání, zaměstnanost, životní prostředí) a sedm regionálních operačních programů (na Středočeský kraj, Střední Moravu, Moravskoslezsko atd.) Ostatní OP umožňují přeshraniční, meziregionální a nadregionální spolupráci či zajišťují technické, administrativní a výzkumné zázemí realizace politiky soudržnosti.

*„Operační programy jako oficiální dokumenty schválené Evropskou komisí definují, které problémy chce Česká republika za prostředky získané z evropského rozpočtu řešit a čeho chce v programovém období 2007 – 2013 dosáhnout. Zajišťují, aby projekty nebyly k financování vybírány nahodile, nýbrž podle toho, zda pomáhají uskutečňovat záměry kohezní politiky.“ [9]*

OP jsou rozděleny podle prioritních os, které konkrétněji vymezují, na co mohou být finance vynaloženy. Prioritní osy se dále skládají z oblastí podpory, případně i z podoblastí podpory.

***„Každý subjekt, jenž chce požádat o finanční podporu z fondů EU, musí předložit projekt řídicímu orgánu operačního programu. Řídicími orgány operačních programů jsou u tématicky zaměřených OP resortní ministerstva; u územně vymezených OP regionální rady regionů soudržnosti, což jsou územní celky odpovídající jednomu nebo více českým krajům zřízené za účelem přijímání dotací z evropských fondů.“*** [9]

Je mnoho projektů, které jsou financovány z fondů EU. Právě mezi tyto projekty patří projekt „Rozvoj lidských zdrojů“ a „Podpora podnikání, vědy a výzkumu“.

### **Operační program Podnikání a inovace**

*„Operační program Podnikání a inovace je zaměřený na podporu rozvoje podnikatelského prostředí a podporu přenosu výsledků výzkumu a vývoje do podnikatelské praxe. Podporuje vznik nových a rozvoj stávajících firem, jejich inovační potenciál a využívání moderních technologií a obnovitelných zdrojů energie. Umožňuje zkvalitňování infrastruktury a služeb pro podnikání a navazování spolupráce mezi podniky a vědeckovýzkumnými institucemi.“* [11]

O podporu mohou žádat podnikatelé, sdružení podnikatelů, výzkumné instituce, vysoké školy a ostatní vzdělávací instituce, neziskové organizace, fyzické osoby, územní samosprávné celky a jimi zřizované a zakládané organizace, CzechInvest, CzechTrade a další.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR je řídicím orgánem OPPI. OPPI je financován z Evropského fondu pro regionální rozvoj. *„Operační program Podnikání a inovace spadá mezi tematické operační programy v cíli Konvergence a z pohledu finančních prostředků je třetím největším českým operačním programem: z fondů EU je pro něj vyčleněno 3,04 mld. €, což činí přibližně 11,4 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. Z českých veřejných zdrojů má být navíc financování programu navýšeno o dalších 0,54 mld. €.“* [11]

### **Program Školící střediska**

Dotaci mohou získat podniky působící převážně v oblasti zpracovatelského průmyslu, energetiky, stavebnictví, či aktivit spojených s informačními a komunikačními

technologemi nebo také neziskové organizace. Podmínkou pro získání dotace je, že projekt musí být realizován mimo území hl.m. Prahy.

Lze získat dotaci ve výši **500 tis. Kč - 100 mil. Kč** na jeden projekt. Procentuální výše dotace je určena velikostí podniku:

- malý podnik - 60%
- střední podnik - 50%
- velký podnik - 40%

*„Z programu Školící střediska lze dotovat zejména výstavbu či rekonstrukci objektů, určených pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů podnikatelských subjektů. Dotovány jsou nákup či úprava nemovitostí, technická a dopravní infrastruktura, školící pomůcky, software a školící programy.“ [4]*

Proces získávání dotace z EU:

- podání registrační žádosti – ekonomické ukazatele žadatele, stručný popis projektu,
- podání plné žádosti – podrobný koncept projektu, tzv. podnikatelský záměr a další povinné přílohy,
- realizace projektu - průběžné monitorovací zprávy, realizace výběrových řízení,
- zpracování žádosti o platbu – doložení realizovaných výdajů,
- vyplacení dotace na účet žadatele.

Od roku 2007, kdy byl operační program schválen Evropskou komisí, bylo v Plzeňském kraji podáno 37 žádostí o dotaci na školící centrum. Bylo schváleno 12 žádostí. V celé České republice bylo schváleno 388 žádostí.

### **5.3 Další návrhy na zlepšení vzdělávání zaměstnanců**

V této kapitole budou jmenovány další návrhy na zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti.

- **Vzdělávání top managementu** – vzdělávání zaměstnanců je důležitou součástí ke kvalitnímu chodu a dobrému jménu společnosti. Rozvoj zaměstnanců je důležitý, o to víc, jedná-li se o řídicí pracovníky, neboť konkurence i zákazníci se stále vyvíjejí a mění. Společnost sice zajišťuje různé vzdělávací kurzy pro většinu zaměstnanců, ovšem top management mezi ně nepatří. I vzdělávání řídicích



pracovníků je pro společnost velice důležité. I když mohou tito pracovníci využívat své dlouholeté zkušenosti z praxe, neměli by se spoléhat jen na ně a dále se vzdělávat. V dnešní době existuje velká škála kurzů pro manažery, které jsou, dle mého názoru, velice poučné.

- **Informace o jazykových kurzech** – na základě dotazníkového šetření by bylo vhodné navrhnout lepší komunikaci mezi vedením společnosti a jejími zaměstnanci. Z odpovědí na otázky v dotazníku vyplynulo, že mnozí zaměstnanci nevědí o možnosti přihlásit se do jazykového kurzu, který společnost hraří svým zaměstnancům a přitom více jak čtvrtina zaměstnanců by ráda dále rozvíjela své jazykové znalosti. Proto by bylo vhodné informovat všechny zaměstnance o této možnosti vzdělávání, buď formou zasílání informativních e-mailů všem zaměstnancům prostřednictvím pracovních e-mailů nebo pomocí nástěnkových akcí. Informováním zaměstnanců by se mohla ujmout personální vedoucí, která by rozeslala informativní e-maily. Dále by mohla rozvěsit letáky informující o jazykových kurzech na příslušné informativní nástěnky.
- **Informativní schůzky před odjezdem do zahraničí** – jelikož firma je zahraniční a spolupracuje téměř se všemi automobilkami po celém světě, někteří pracovníci často vyjíždějí do země zákazníka na delší dobu. Návrhem tedy je, zařídit informativní schůzky před odjezdem do zahraničí, které by zaměstnancům poskytly základní informace o zemi, do které cestují. Hlavně o kultuře a jiných mravech a zvycích tamějších obyvatelů. Tímto způsobem by společnost dala najevo, že jí záleží na svých zaměstnancích a aby zaměstnanci odvedli dobrou práci. V areálu společnosti jsou prostory, kde by bylo možné schůzky pořádat. Schůzky by se konaly formou přednášky, vždy o dané zemi. Každá přednáška by měla mít maximálně 3 hodiny, jelikož při delším časovém rozvržení, ztrácejí účastníci přednášky pozornost. Přednášky by mohl vést jeden ze dvou interních školitelů společnosti. Pracovníci, kteří vyjíždějí do stejného místa častěji, by absolvovali schůzku o dané zemi pouze jednou. Návrhem také je, že po návratu z dané země, by každý pracovník zapsal své znalosti o tamějších zvycích a cenné informace, které při zahraničních schůzkách pochytil, do jisté databanky, ke které by měli přístup všichni zaměstnanci, kteří do zahraničí vyjíždějí. Na přednáškách se zaměstnanci sice dozvědí teoretické informace, ovšem není nad praktické zkušenosti od ostatních

zaměstnanců. Tyto informativní schůzky by se týkaly cca 120 zaměstnanců ze všech závodů.

- **Zlepšení finanční situace na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – v současné době je ve firmě největším problémem nedostatek finančních prostředků na další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Společnost si poprvé v letošním roce zažádala o zařazení do programu „Vzdělávejte se pro růst!“, který by financoval zvýšení kvalifikace některých zaměstnanců společnosti. Pro společnost by zcela jistě bylo výhodné a efektivní, kdyby se do podobných programů hlásila častěji. V dnešní době existuje mnoho grantů a dotací z EU, které podporují rozvoj lidských zdrojů. Existuje například Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost [10], který financuje další profesní vzdělávání podporované zaměstnavateli či tvorbu nových vzdělávacích programů pro zaměstnance.

## ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce bylo „Vzdělávací procesy v podniku.“ První část byla vytvořena pomocí vybraných odborných literárních zdrojů a dalších zdrojů orientovaných na vzdělávání. Druhá část práce byla zpracována podle interních dokumentů a poskytnutých materiálů od odpovědných osob vybraného podniku, dále pak hodnotících dotazníků a rozhovorů s personální vedoucí.

Cílem této bakalářské práce byla analýza současného stavu vzdělávání ve společnosti Borgers CS, spol. s r. o. a navrnutí možných řešení pro zlepšení kvality tohoto vzdělávání a jeho financování. Ve společnosti je vzdělávací systém na poměrně dobré úrovni, o čemž vypovídá i dotazníkové šetření. Avšak zcela určitě by mohl být na úrovni vyšší. Společnost se v dnešní době potýká pouze s problémem přechodu na systematické vzdělávání, které je nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci. Vedení společnosti si stanovila pro následující roky zvýšení rozvoje a kvalifikace svých zaměstnanců. Bohužel s tímto rozvojem souvisí nedostatek finančních prostředků, které by firma využila k dalšímu vzdělávání pracovníků.

Na základě teoretických poznatků, informací, které byly získány ve společnosti a po analýze současného procesu vzdělávání ve společnosti, bylo navrženo několik možností k celkovému zlepšení vzdělávání v podniku. Jako návrh na zlepšení financování vzdělávání bylo uvedeno čerpání dotací z fondů Evropské unie a různých grantů, což by jistě napomohlo ke zlepšení podmínek vzdělávání pracovníků společnosti.

Vzdělávání pracovníků vychází především z potřeb společnosti, zájmů zaměstnanců a již zmíněných financí. Vzdělávání pracovníků v každé organizace je jádrem jejího úspěchu. Pokud firma disponuje vzdělanými pracovníky, pak se tím zvyšuje možnost jejího úspěchu.

Je nutné si uvědomit, že existuje mnoho typů lidí, a tedy i mnoho stylů učení. Společnost by toto měla brát na vědomí a přizpůsobit jednotlivé vzdělávací akce tak, aby vyhovovaly co největšímu počtu pracovníků.

Cílem každé společnosti by mělo být efektivně trénovat a rozvíjet své bohatství – své zaměstnance.

## **Seznam tabulek**

Tab. č. 1: Co je nového na učící se organizaci .....	11
Tab. č. 2: Výsledky ukazatelů likvidity firmy .....	28
Tab. č. 3: Výsledky ukazatelů rentability a zadluženosti firmy (v %).....	28
Tab. č. 4: Počet zaměstnanců.....	30
Tab. č. 5: Průměrná mzda ve společnosti za měsíc (v Kč) .....	32
Tab. č. 6: Čerpání finančních prostředků na vzdělávání v letech 2007 – 2011 (v Kč)...	43
Tab. č. 7: Přehled absolvovaných školení za rok 2011 .....	45
Tab. č. 8: Informace o vzdělávacím kurzu.....	58

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Vztah učení se, rozvoje a vzdělávání.....	12
Obr. č. 2: Cyklus systematického vzdělávání.....	16
Obr. č. 3: Podíly na obratu odběratelů společnosti.....	27
Obr. č. 4: Zisk firmy v tis. Kč.....	29
Obr. č. 5: Vývoj obratu společnosti v mil. eur.....	31
Obr. č. 6: Počet zaměstnanců ve společnosti.....	32
Obr. č. 7: Grafické znázornění čerpání fin. prostředků na vzdělávání.....	43
Obr. č. 8: Odpovědi na otázku č. 1.....	46
Obr. č. 9: Odpovědi na otázku č. 2.....	47
Obr. č. 10: Odpovědi na otázku č. 3.....	47
Obr. č. 11: Odpovědi na otázku č. 4.....	48
Obr. č. 12: Odpovědi na otázku č. 5.....	48
Obr. č. 13: Odpovědi na otázku č. 6.....	49
Obr. č. 14: Odpovědi na otázku č. 7.....	50
Obr. č. 15: Odpovědi na otázku č. 8.....	50
Obr. č. 16: Odpovědi na otázku č. 9.....	51
Obr. č. 17: Odpovědi na otázku č. 10.....	51
Obr. č. 18: Odpovědi na otázku č. 11.....	52
Obr. č. 19: Odpovědi na otázku č. 12.....	52
Obr. č. 20: Odpovědi na otázku č. 13.....	53
Obr. č. 21: Odpovědi na otázku č. 14.....	53
Obr. č. 22: Odpovědi na otázku č. 15.....	54
Obr. č. 23: Odpovědi na otázku č. 16.....	55
Obr. č. 24: Odpovědi na otázku č. 17.....	55

## Seznam použitých zkratk

<b>AJ</b>	Anglický jazyk
<b>BOZP</b>	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
<b>ERDF</b>	Evropský fond pro regionální rozvoj
<b>ESF</b>	Evropský sociální fond
<b>EU</b>	Evropská unie
<b>FS</b>	Fond soudržnosti
<b>HDP</b>	Hrubý domácí produkt
<b>ISO</b>	International Standard Organisation
<b>IT</b>	Informační technologie
<b>MS</b>	Microsoft
<b>NJ</b>	Německý jazyk
<b>OOPP</b>	Osobní ochranné pracovní prostředky
<b>OP</b>	Operační program
<b>OPPI</b>	Operační program Podnikání a inovace
<b>PO</b>	Požární ochrana
<b>ÚP ČR</b>	Úřad práce České republiky
<b>VK</b>	Vlastní kapitál
<b>VZV</b>	Vysokozdvíhový vozík
<b>ZČU</b>	Západočeská univerzita v Plzni

## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BELCOURT, Monica. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 1998, 243 s. ISBN 80-716-9459-2.
- [3] *Borgers AG*. [online] Oficiální stránky společnosti Borgers AG, Bocholt, 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: <http://borgers.de/unternehmen.html?&L=1>
- [4] *Dotace EU na školící střediska*. [online] Enovation, 2012 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.enovation.cz/dotace/dotace-eu-na-nemovitosti/skolici-strediska>
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] *Efektivní a systematické vzdělávání pracovníků*. [online] Evropský sociální fond v ČR, 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/efektivni-a-systematicke-vzdelavani-pracovniku-zakladni>
- [7] *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. [online] Gradua – CEGOS, 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju/efektivni-vzdelavani-zamestnancu-cyklus.html>
- [8] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [9] *Informace o fondech EU*. [online] Strukturální fondy EU, 2012 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>
- [10] *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost*. [online] Evropský sociální fond v ČR, 2008 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>
- [11] *Operační program Podnikání a inovace*. [online] Strukturální fondy EU, 2012 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/OP-Podnikani-a-inovace>
- [12] *Projekt „Vzdělávejte se pro růst!“*. [online] Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/projekt\\_vzdelavejte\\_se\\_pro\\_rust~](http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/projekt_vzdelavejte_se_pro_rust~)
- [13] *Strategické cíle*. [online] Koučink firem, 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.koucinkfirem.eu/strategicke-cile.html>
- [14] VODÁK, Jozef., KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

[15] *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci*. [online] Needful, 2012  
[cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.needful.cz/nase-clanky/detail/vzdelavani-a-rozvoj-pracovniku-v-organizaci>

[16] Interní dokumenty společnosti



## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Kvalifikace zaměstnanců

**Příloha B:** Matice zastupitelnosti – Kvalifikační profil

**Příloha C:** Potřeba školení

**Příloha D:** Seznámení s dokumenty

**Příloha E:** Termíny opakovaných školení pracovníků

**Příloha F:** Záznam o vstupním školení


**Příloha G:** Záznam o provedeném školení zaměstnanců o BOZP

**Příloha H:** Dotazník pro zaměstnance

**Příloha A**

Kvalifikace zaměstnanců

(Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2012)

	<b>Kvalifikace zaměstnanců</b>	<b>Stav ke dni:</b>
	<b>Oddělení:</b>	.....

**1. Zaměstnanec:**  
Jméno:

**2. Činnost v povolání**  
u firmy BORGERS CS:

od	do	jako:
od	do	jako:
od	do	jako:
od	do	jako:

**3. Zvláštní kvalifikace:**  
Jazykové znalosti:

Stupeň znalosti	Základní	Dobrá	Velmi dobrá
Německý jazyk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anglický jazyk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Francouzský jazyk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiný:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ostatní znalosti:

**4. Požadovaná kvalifikace:**  
(ke splněným aktuálním úkolům)

a)  
b)  
c)

**5. Potřebná kvalifikační opatření:**

.....  
jméno nadřízeného

.....  
datum

.....  
podpis nadřízeného

.....  
jméno zaměstnance

.....  
datum


.....  
podpis zaměstnance



**Příloha C**

Potřeba školení

*(Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2012)*

	<b>Potřeba školení</b>	Rok:
	Oddělení:	

Nr.	Jméno	Obsah školení	I = Intern E = Extern	Náklady v Kč
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
Celkové náklady:				

.....  
jméno nadřízeného.....  
datum.....  
podpis

## Příloha D

Seznámení s dokumenty

(Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2012)

 BORGERS CS s.r.o.	<b>Seznámení s dokumenty</b>	 Quality Management System
--	------------------------------	--

*Seznámení pracovním pokynem a souvisejícími dokumenty a formuláři na pracovišti*

**Název pracoviště:**

Kašírování, kompletace

DOKUMENTY					
Název	Číslo	Vydání /změna	Vydání /změna	Vydání /změna	Vydání/změna
Pracovní pokyn	TFCS/782	17.8.2011/02			
<b>Kontrolní plán</b>	č.352	09.08.2011/04			
<i>Uvolnění kusu na šabloně</i>	KS 350	17.08.2011/02			
<b>Balící předpis</b>		10.09.2010/02			
<i>Katalog vad</i>	KV 222	17.08.2011/02			
Kopie č.1 <input type="checkbox"/> - odd. QS      č. 2 <input type="checkbox"/> - odd.Výroba      č. 3 <input checked="" type="checkbox"/> - Pracoviště      č. 4 <input type="checkbox"/>					

**Potvrzuji, že jsem byl seznámen s pracovním návodem a jsem s ním srozuměn. Tímto se zavazuji dodržovat všechna ustanovení v něm obsažená.**

Nr.	Datum	Jméno	Podpis
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

## Příloha E

### Termíny opakovaných školení pracovníků

(Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2012)

#### Termíny opakovaných školení pracovníků

Tématika / odbornost		provádí se	opakování
Zásady manipulace s NCHLP	- vedoucí , mistři , VS , VÚ	E	1 ročně
	- pracovníci	E	1 ročně
Odpady a odpadové hospodářství	- vedoucí , mistři , VS , VÚ	E	1 ročně
	- pracovníci	I	1 ročně
BOZP	- vedoucí , mistři , VS , VÚ	I	3 roky
	- pracovníci	I	2 roky
PO	- vedoucí , mistři , VS , VÚ	E	1 ročně
	- pracovníci	I	1 ročně
Školení požárních hlídek		E	1 ročně
Prověření havarijní připravenosti		I	1 ročně
Školení řidičů manipulačních vozíků		E	1 ročně
Školení elektrikářů ( vyhláška č.50)		E	3 roky
Školení svářečů (el.oblouk , plamen , CO.)		E	2 roky
Školení obsluh kotelen		E	5 let
Školení obsluh tlakových nádob stabilních		E	1 ročně
Opakované školení pro jeřábníky a vazače		E	1 ročně
Školení řidičů referentských vozidel		I	3 roky
Plynová zařízení		E	3 roky
Školení preventistů		E	1 ročně
Školení obsluhy kloubové plošiny		E	1 ročně

E - externí školení

I – interní školení

**Příloha F**

Záznam o vstupním školení

*(Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2012)*

**Záznam o vstupním školení, BOZP  
a požární ochraně**

**Název a sídlo organizace:** Borgers CS, spol. s r. o.

**Závod:** Rokycany, Volduchy, Hrádek

**Jméno a příjmení pracovníka:**

**Podpis:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Výše uvedení zaměstnanci potvrzují svým podpisem, že byli seznámeni s obsahem vstupního školení pro pracovníky ze dne \_\_\_\_\_, obsahu rozumí a budou jej dodržovat.

Datum školení:

Provedl:

## **Příloha G**

Záznam o provedeném školení zaměstnanců o BOZP

(Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2012)

### **Osnova školení o BOZP pro zaměstnance**

#### **Školení vedoucích zaměstnanců a zaměstnanců o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci**

Záznam o provedeném školení zaměstnanců o bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

Níže podepsaní zaměstnanci potvrzují svým podpisem, že přednesené látce porozuměli a jsou si vědomi důsledků, které by nastaly nedodržením zásad, se kterými byli seznámeni.

<b>Datum</b>	<b>Jméno a příjmení</b>	<b>Profese - pracoviště</b>	<b>Podpis</b>

Prohlašuji, že dle získaného osvědčení o ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI, jsem oprávněn provádět školení zaměstnanců,  
dle paragrafu § 10 odst. 1. písm. c) zákona č. 309/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

Podpis:



## **Příloha H**

Dotazník pro zaměstnance

(Zdroj: vlastní zpracování, 2012)

### **DOTAZNÍK**

Dobrý den,

jsem studentka třetího ročníku Západočeské univerzity v Plzni a píši bakalářskou práci na téma Vzdělávací procesy v podniku. V rámci monitorování vzdělávacích procesů ve Vašem podniku Vás prosím o vyplnění následujícího dotazníku, který je určen výhradně pro potřeby mé bakalářské práce.

1) Nejvyšší dosažené vzdělání:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> základní                  | <input type="checkbox"/> vyšší odborné |
| <input type="checkbox"/> vyučen/a                  | <input type="checkbox"/> vysokoškolské |
| <input type="checkbox"/> středoškolské s maturitou |  |

2) Věková skupina:

- |                                  |                                    |
|----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 18 – 25 | <input type="checkbox"/> 46 – 55   |
| <input type="checkbox"/> 26 – 35 | <input type="checkbox"/> 55 a více |
| <input type="checkbox"/> 36 – 45 |                                    |

3) Pohlaví:

- muž
- žena

4) Jakou funkci v analyzované společnosti zastáváte?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> technickou      | <input type="checkbox"/> řídicí              |
| <input type="checkbox"/> administrativní | <input type="checkbox"/> pracovník ve výrobě |
| <input type="checkbox"/> obchodní        |  |

5) Je čistě pro Vaši funkci v podniku důležité znát plán vzdělávacích kurzů či školení dopředu?

- velice důležité  není vůbec důležité  
 důležité

6) Absolvoval/a jste při nástupu do Vaší firmy vstupní školení?

- ano  
 ne

7) Bylo podle Vás vstupní školení přínosné?

- velmi přínosné  spíše nepřínosné  
 přínosné  nepřínosné

8) Uved'te kolik školení absolvujete ročně?

- žádné  2  
 1  více než 2

9) Byly absolvované vzdělávací kurzy externí či interní?

- pouze externí  pouze interní  
 externí i interní

10) Dáváte Vy osobně přednost internímu či externímu vzdělávání?

- preferuji externí  preferuji interní  
 nepreferuji ani jeden druh

11) Jak byste ohodnotil/a Vámi absolvované školení ohledně časového rozvržení?

- zcela dostačující  nedostačující  
 dostačující  zcela nedostačující

12) Na kolik splňují školení Vaše očekávání?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> zcela splňují | <input type="checkbox"/> spíše nesplňují |
| <input type="checkbox"/> splňují       | <input type="checkbox"/> nesplňují       |

13) Jak hodnotíte motivaci ke vzdělávání ze strany vedení podniku?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> velmi pozitivně | <input type="checkbox"/> spíše negativně |
| <input type="checkbox"/> pozitivně       | <input type="checkbox"/> zcela negativně |

14) Navštěvujete i jiné vzdělávací kurzy hrazené podnikem?

- navštěvuji
- nenavštěvuji
- žádné zvláštní vzdělávací kurzy nám podnik nehradí

15) Pokud ano, o jaký vzdělávací kurz se jedná?

Odpověď:

16) Jaký vzdělávací kurz byste v budoucnu rád/a absolvoval/a?

Odpověď:

17) Které znalosti byste chtěl/a dále rozvíjet?

Odpověď:

## **Abstrakt**

BROŽOVÁ, L. *Vzdělávací procesy v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 72 s., 2012

**Klíčová slova:** vzdělávání a rozvoj pracovníků, vzdělávací systém, podnikové vzdělávání

Tato práce je zaměřena na oblast personálního managementu, konkrétně na vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku. Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení současného systému vzdělávání pracovníků v podniku a následné předložení návrhů pro zlepšení tohoto systému. Součástí práce je také dotazníkové šetření, které mělo za úkol zjistit současné možnosti a podmínky pro vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku. Teoretická část popisuje systém podnikového vzdělávání, identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování, realizaci a hodnocení podnikového vzdělávání. Praktická část popisuje vzdělávací procesy v konkrétním podniku s názvem Borgers CS, spol.s r. o.

## **Abstract**

BROŽOVÁ, L. *Educational processes in a company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of economics University of West Bohemia in Pilsen, 72 s., 2012

**Key words:** education and development of employees, educational system, company education

This thesis is focused on an area of personnel management specifically on the education and development of the employees in the company. The aim of this thesis is to evaluate contemporary system of the employees' education in the company and subsequently to make a proposal how to improve this system. The work also contains a questionnaire survey whose aim was to find out contemporary possibilities and conditions for education and development of the employees in the company. The theoretical part describes the system of company education, identification of educational demands, planning, realization and assessment of company education. Practical part describes the educational processes in specific company called Borgers CS, private limited company.