METODY ZVÝŠOVÁNÍ KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI
FIRECLAY, spol. s.r.o.

diplomová práce

Autor: Bc. Kateřina Pokorná
Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucie Krčmarská, Ph.D.

Ostrava 2011
VŠB - Technická univerzita Ostrava
Hornicko-geologická fakulta
Institut ekonomiky a systémů řízení

Zadání diplomové práce

Student: Bc. Kateřina Zetková
Studijní program: N2102 Nerostné suroviny
Studijní obor: 2102T001 Ekonomika a řízení v oblasti surovin
Téma: Metody zvyšování kvalifikace zaměstnanců ve společnosti Fireclay, spol. s r.o.
Methods of Professional Qualification Enhancement in the Ltd. Company, Fireclay, spol. s r.o.

Zásady pro vypracování:
Proveďte analýzu v oblasti vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Zaměřte se na zhodnocení systému vzdělávání z pohledu zaměstnanců i zaměstnavatele. Práci strukturovejte do následujících částí:
1. Úvod
2. Teoretická východiska
3. Charakteristika vybrané společnosti
4. Analýza současného stavu v oblasti vzdělávání zaměstnanců
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Rozsah práce: 30-35 stran textu

Seznam doporučené odborné literatury:

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

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ludek Krčmarský, Ph.D.

Datum zadání: 31.10.2010
Datum odevzdání: 30.04.2011

doc. Dr. Ing. Oldřich Kodym
vedoucí institutu

prof. Ing. Václav Slivka, CSc., dr.h.c.
děkan fakulty
**Prohlášení**

Celou diplomovou práci včetně příloh jsem vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

Byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 – využití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a využití díla školního a § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3).

Souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prozeněnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci obsažené v Záznamu o závěrečné práci umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.

Souhlasím s tím, že diplomová práce je licencována pod Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported licencí. Pro zobrazení kopie této licence, je možno navštívit [http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/)

Bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu o komerční využití z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.

Bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu komerčnímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Mostě dne 27. 04. 2011

Bc. Kateřina Pokorná
Summary

In my diploma thesis: “Methods of upgrading the skills of employees FIRECLAY, spol. s r.o.”, I focus on introduction with the basic knowledge and try to capture some of the modern methods in the field of business education. In the work is at first part shown, all you need to know to successfully implement the training of employees in the company. In the second part has been analyzed newly established system of education in a specific company. At the end of work is recommendation of further steps to improve education in company.

Anotace

Ve své diplomové práci Metody zvyšování kvalifikace zaměstnanců společnosti FIRECLAY, spol. s r.o. se soustřeďuji na seznámení se základními poznatky a snažím se vystihnout některé moderní metody v oblasti podnikového vzdělávání. V předložené práci je v první části uvedeno, co vše je potřeba znát pro úspěšné vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Druhá část práce je věnována analýze nově vznikajícího systému vzdělávání v již konkrétní společnosti. Na závěr práce je zařazeno doporučení dalších kroků pro zkvalitnění vzdělávání.
## Obsah

1 **ÚVOD** .......................................................................................................................... 8

2 **TEORETICKÁ VÝCHODISKA** .................................................................................. 9

   2.1 **Podnikové vzdělávání** ......................................................................................... 9
       2.1.1 Definice podnikového vzdělávání................................................................. 9
       2.1.2 Cíl podnikového vzdělávání ....................................................................... 10
       2.1.3 Pojetí vzdělávání v systému personální práce ............................................ 11

2.2 **Systém podnikového vzdělávání** ........................................................................ 12

   2.2.1 Systematické vzdělávání ............................................................................... 13
   2.2.2 Identifikace potřeby vzdělávání .................................................................... 14
   2.2.3 Plánování vzdělávání ..................................................................................... 16
   2.2.4 Metody podnikového vzdělávání .................................................................. 17
   2.2.5 Výběr vhodných vzdělávacích metod .......................................................... 19
   2.2.6 Faktory ovlivňující výběr metod vzdělávání a výběr vzdělávatelů .......... 19
   2.2.7 Vyhodnocování výsledků vzdělávání ............................................................ 20

3 **CHARAKTERISTIKA PODNIKU** ........................................................................... 22

4 **ANALÝZA SOUČasněHO STAUV OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ** .............. 25

   4.1 **Aktuální situace ve společnosti** ...................................................................... 25
   4.2 **Systém podnikového vzdělávání ve společnosti** ........................................... 25
   4.3 **Analýza podnikového vzdělávání** .................................................................. 28
       4.3.1 Vzdělávání z pohledu zaměstnanců ............................................................ 28
       4.3.2 Vzdělávání z pohledu zaměstnavatele ...................................................... 34
       4.3.3 Hodnocení vzdělávání ............................................................................... 35

5 **NÁVRHY A DOPoruČENÍ** .......................................................................................... 36

6 **ZÁVĚR** ......................................................................................................................... 37

7 **SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY** ......................................................................... 38

8 **SEZNAM TABULEK** .................................................................................................. 39

9 **SEZNAM GRAFŮ** .................................................................................................... 40

10 **SEZNAM OBRÁZKŮ** ............................................................................................... 41

11 **SEZNAM PŘÍLOH** .................................................................................................... 42
Seznam použitých zkratek
Úvod

Vzdělávání je činnost, provázející člověka celý jeho život. Už jako batolet objevuje stále nové věci a jeho zvědavost nekončí ani na vysoké škole, kde na rozdíl od základního vzdělání pokračuje ve sbírání vědomostí a zkušeností již z vlastní iniciativy. Člověk, který chce zůstat konkurenceschopný i na trhu práce, musí stále rozšiřovat své znalosti a zajímat se o všechny novinky z oblasti jeho profese a zaměření.


Dnešní doba, vyznačující se rychlým pokrokiem v oblasti obchodního a technologického prostředí, zvyšuje své nároky na zaměstnance každé organizace a společnosti. Pokud chce společnost v konkurenci uspět, musí kromě ostatních výhod získat i výhodu vzdělaných, neustále se zdokonalujících a rozvíjejících se zaměstnanců na všech úrovních. Pouze tehdy, pokud společnost poskytne svým zaměstnancům kvalitní zázemí a podmínky k dalšímu odbornému vzdělávání, pak teprve může očekávat, že bude její činnost završena očekávaným výsledkem.

Cílem této diplomové práce je snaha popsat některé základní poznatky a vystihnout moderní trendy v oblasti podnikového vzdělávání. Mou snahou bude přesvědčit, že lidské zdroje považuje společnost za jednu ze svých priorit. A proto bude součástí mé práce analýza nově vznikajícího systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Fireclay, spol. s r.o. a poté i ověření, zda probíhající systém vzdělávání vyhovuje zaměstnancům. Přizpůsobuje se jejich požadavkům a přináší tak tím i požadovaný efekt pro danou společnost. Závěrem této práce by mělo být zjištění, zda je systém smysluplný a naplnění potřeby vzdělávání svých zaměstnanců, nebo případné odhalení jeho slabin a nabídnout řešení, které by mělo pomoci k dokonalejšímu a účinnějšímu systému vzdělávání.
2 Teoretická východiska

2.1 Podnikové vzdělávání

Převážná většina rozhodovacích pravomocí a prostředků pro rozvoj lidských zdrojů v hospodářské sféře leží v rukou podniků. Podniky rozhodují o vlastních interních programech dalšího vzdělávání a profesní přípravy svých zaměstnanců, ovlivňují tak směr, rozsah i kvalitu jejich vzdělávání. [2] Vzdělávání je obecně považováno za jeden z klíčových faktorů zvyšování konkurenceschopnosti podniků. V České republice stejně jako v jiných zemích existuje rozdíl mezi praxí předních a dobře řízených podniků, které cílevědomě rozvíjejí lidský kapitál, a podniků slabších, které do lidských zdrojů investují jen sporadicky a nesoustavně. [3]

2.1.1 Definice podnikového vzdělávání

Podniky vzdělávají své zaměstnance za předpokladu, že toto vzdělávání přispěje k dosažení firemních cílů, které jsou na různé úrovni obecnosti formulovány např. jako zvýšení zisku, udržení či zvýšení podílu na příslušném komoditním trhu, zavedení inovace, zvýšení produktivity práce apod. [1]

Podnikové vzdělávání představuje hlavní nástroj ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování a změny struktury a obsahu profesní způsobilosti zaměstnanců, čímž také přispívá k jejich vyšší výkonnosti i výkonnosti firmy jako celku. [2]

Můžeme konstatovat, že podnikové vzdělávání má klíčovou úlohu v procesu celoživotního vzdělávání a zvyšuje tím předpoklady pro přizpůsobení pracovní síly k změnám na trhu práce. V závislosti na mnoha faktorech, nemůže být způsob podnikového vzdělávání pro všechny organizace stejný, a proto se musí podnik od podniku lišit.

Aby byla zajištěna efektivita, mělo by vzdělávání (jako každý jiný proces v organizaci) podléhat nějakému schématu.
2.1.2 Cíl podnikového vzdělávání

Cílem každého podnikového vzdělávání je rozvoj dovedností zaměstnanců, jako jsou např. odbornost, kvalifikace, změny myšlení i v chování, a osvojování si těchto nových znalostí, které jsou podmínkou úspěchu při zavedení organizačních změn.

Jde tedy o vzájemné propojení: [2]

Ochoty k vynaložení určitého úsilí
- jedná se o pohled ze strany pracovníka, který musí vynaložit úsilí pro získání nových znalostí a dovedností,
- pracovník musí především „chtít se učit“.

Schopností k osvojování si nových pracovních postupů
- může se jednat o pracovní postupy v rámci organizačního uspořádání, nových produktů, využívání nových technologií apod.,
- pracovník se musí „umět učit“.

Možností účastnit se podnikového vzdělávání
- pracovník musí dostat příležitost „moci se učit“.

K úspěchu podnikového vzdělávání nestačí pouze jen osvojit si vědomosti, ale podmínkou je umět získané znalosti využít efektivně v praxi.

Konkrétními cíli vzdělávání mohou být: [2]
- rozvíjení schopností zaměstnanců a zlepšování jejich výkonů,
- pomoc zaměstnancům, aby ve firmě rostli a rozvíjeli se,
- snižování množství času potřebného k zácviku a adaptaci zaměstnanců začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či zaměstnanců převáděných na jiné pracovní místo nebo povýšených, tedy jde o zabezpečení toho, aby se tito zaměstnanci stali plně schopnými vykonávat novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.
Bc. Kateřina Pokorná: Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FIRECLAY, spol. s r.o.

V minulosti nebylo u firem vzdělávání zaměstnanců prioritou, neboť se domněvali, že si člověk vystačí se znalostmi, které získal během své přípravy na povolání. Naštěstí to dnes již neplatí. Dnes téměř každá organizace klade důraz na průběžné vzdělávání svých zaměstnanců.

2.1.3 Pojetí vzdělávání v systému personální práce

„Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji.“ [1]

Je nutné flexibilitu zaměstnanců řídit vhodným způsobem, a proto jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce se stává formování pracovních schopností a dovedností zaměstnanců. K dosažení požadované flexibility nestačí dnes již tradičně používané metody, kterými jsou zácvik, doškolování či přeškolování, ale jsou vyžadovány modernější přístupy, jako jsou rozvojové aktivity.

Důvody, proč se konkurenčeschopné organizace musejí věnovat podnikovému vzdělávání: [1]

- stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie,
- proměnlivost lidských potřeb a tím i trhu zboží je výraznější, což si vyžaduje pružnou reakci firem i jejich zaměstnanců,
- nutnost pohybovat se v internacionálním prostředí,
- zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí, organizace na to musejí reagovat,
- rozvoj informačních technologií a jejich používání v organizacích,
- častěji probíhají organizační změny, které si vyžadují, aby je pracovníci uměly zvládat,
- péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst,
- nutnost snižování nákladů a lepšího využití technického zařízení a technologií.

Využívání konceptu podnikového vzdělávání sebou přináší zajistě i nemalé výhody a může zajistit: [4]

- minimalizování nákladů na osvojení znalostí, dovedností a schopností,
Bc. Kateřina Pokorná: Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FIRECLAY, spol. s r.o.

- zlepšení individuální, týmové i podnikové výkonnosti z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity,
- zlepšení provozní flexibiliti rozšířením okruhu dovedností,
- přilákání vysoce kvalitních zaměstnanců tím, že jim nabídnou příležitost k dalšímu vzdělávání a rozvoji, čímž jim umožňuje dosažení většího uspokojení z odvedené práce,
- zvýšení loajálnosti a angažovanosti pracovníků,
- pomoc při vytváření pozitivní kultury organizace,
- poskytování vyšší úrovně služeb zaměstnancům.

2.2 Systém podnikového vzdělávání

V systému podnikového vzdělávání jsou zahrnuty vzdělávací aktivity, jako jsou orientace, doškolování, přeškolování a rozvoj iniciovaný organizací, zácvik. Součástí systému vzdělávání není pouze personální útvar, ale především všichni vedoucí pracovníci a odbory apod. U každé organizace je systém podnikového vzdělávání nastaven jinak. Existují firmy, které:

- dávají přednost již odborně vzdělaným a náležitě připraveným zaměstnancům, které už sama firma nemusí vzdělávat, což však klade velké nároky na získávání a výběr vhodných zaměstnanců,
- se uchylují ke vzdělávání pracovníků pouze v případě nezbytné nutnosti, jedná se pak o vzdělávání nárazové a nepravidelné,
- věnuji značné úsilí vlastnímu vzdělávání pracovníků, tyto organizace mají detailně propracovanou strategii podnikového vzdělávání a často i vlastní vzdělávací zařízení (zde je neodmyslitelným příkladem Škoda Auto, a.s.).

Pro podnikové vzdělávání jsou charakteristické tyto rysy:

- procesuální charakter,
- dlouhodobý průběh (v dnešní době se hovoří o celoživotním vzdělávání),
- primární zaměřenost na jednotlivce.
2.2.1 Systematické vzdělávání

Nejefektivnějším způsobem vzdělávání zaměstnanců v organizaci je systematické vzdělávání. Jedná se o neustále se opakující cyklus, který vychází z pravidel politiky vzdělávání a sleduje cíle strategie vzdělávání. [1] Opírá se o již zavedené skupiny pracovníků, zajišťujících odbornou i organizační stránku vzdělávání. Nezbytnou součástí je existence vzdělávacích programů, vzdělávacích zařízení a vhodných podmínek pro vzdělávání na pracovišti.

Systematické vzdělávání zaměstnanců přináší celou řadu předností: [1]

- soustavně dodává organizaci odborně připravené zaměstnance, organizace je nemusí složitě vyhledávat na trhu práce,
- soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost zaměstnanců,
- průměrné náklady na pracovníka bývají nižší něž při jiném způsobu vzdělávání,
- umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů,
- zvyšuje atraktivitu firmy na trhu práce,
- přispívá ke zlepšení pracovní i mezilidských vztahů apod.

Tento výčet však nemusí být úplný. Je nepřeberné množství výhod, jenž systematické vzdělávání přináší. Můžeme tedy odvodit, že systematické vzdělávání je v dnešní době téměř nutností pro střední i velké firmy, aby mohly v silné konkurenční uspět.

Základní cyklus systematického vzdělávání je tvořen těmito fázemi: [1]

- identifikace potřeby vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace plánu vzdělávání,
- hodnocení výsledků vzdělávání.

Klíčové jsou zejména fáze: identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání.
Obrázek 1: Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání

Zdroj: [1]

2.2.2 Identifikace potřeby vzdělávání

Vzdělávání musí být účelné. To však jde pouze v případě, pokud dojde k rozpoznání a analyzování potřeby vzdělávání jak u organizace, tak i u jednotlivců či skupin.

Potřeba vzdělávání vzniká v situaci, kdy vzniká rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat. Vzdělávání je zapotřebí brát vážně a ne pouze jako jakýsi překlenovací můstek, neboť se zabývá rozpoznáním a uspokojováním rozvojových potřeb, především přípravou pracovníků k tomu, aby byli ochotni a samozřejmě schopni převzít vyšší odpovědnost a s ní spojené pracovní úkoly. [4]

Na potřebu vzdělávání nahlížíme z hlediska podnikových potřeb, skupinových potřeb a potřeb individuálních. Všechny tyto potřeby jsou vzájemně propojeny. Nelze jednu vyjmout a zajímat se pouze o ni. Na základě analýzy podnikových potřeb můžeme rozčlenit potřeby dle
Bc. Kateřina Pokorná: Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FIRECLAY, spol. s r.o.

jednotlivých oddělení. Naopak analýzou skupinových potřeb se odhalí potřeba vzdělávání pro jednotlivé pracovníky. Tento proces pak funguje i obráceným způsobem.

K provedení analýzy jednotlivých skupin je zapotřeba využít určitých metod, které nám spolehlivě odhalí skutečnou potřebu vzdělávání v daných šetřených stupnících: [2]

Pro analýzu údajů z hlediska podniku se využívají metody:
- analýza strategických dokumentů,
- analýza hlavních právních norem,
- analýza trendů na trhu a potřeb zákazníků,
- monitorování a analýza činnosti firmy,
- srovnání s konkurencí.

Pro analýzu z hlediska pracovních míst se využívají metody:
- dotazníky a rozhovory,
- týmové hodnocení,
- kreativní workshops.

Pro analýzu z hlediska jednotlivých pracovníků se využívají metody:
- analýza osobních dokumentů,
- hodnocení adaptačního procesu,
- analýza pracovních míst,
- rozhovory s nadřízeným,
- hodnocení pracovního výkonu,
- dotazníky.

Informace získané výše uvedenými metodami je zapotřebí co nejdříve vyhodnotit. Až teprve tehdy si můžeme utvořit ucelený obrázek o potřebách podnikového vzdělávání v
jednotlivých úrovních organizace. Tyto cenné informace mají sloužit pouze k celkovému pohledu na potřeby dané organizace.

2.2.3 Plánování vzdělávání

Na identifikaci potřeb vzdělávání navazuje plánování vzdělávání, a proto k němu nemůžeme přistupovat jako k samostatnému celku. Od identifikace potřeb, kdy jsou navrhovány první předběžné plány, formulují se první úkoly a stanoví se priority vzdělávání, a následně pak vychází návrhy programů společně s připravovanými rozpočty.

Příprava vzdělávacího programu není vůbec jednoduchá. Prochází několika stupni vývoje. Od prvního popudu od personálního útvaru či jiného nadřízeného orgánu, dále pak studium podkladů pro identifikaci potřeb vzdělávání až po upřesňování přesných pravidel a v především v konečné fázi vznik konkrétního programu a předložení jeho rozpočtu.

Program se pak dále specifikuje, takže v definitivní podobě vymezuje oblasti, na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě pak časový plán vzdělávání. [1]

Protože vzdělávání je finančně velmi nákladné, je nejdůležitější včas se rozhodnout, v čem vyvstává prioritní potřeba zaměstnance vzdělávat se, a následně s určitou přesností jasně definovat, v jakém případě je vzdělávání naléhavější. S tím souvisí také ztráta pracovního fondu, jenž může zapříčinit i pokles produkce, což je nežádoucí efekt. Tomuto je možné předejít vhodným načasováním.

Problematika přípravy plánů vzdělávání by měla postupovat podle následující osnovy:

- identifikaci a definování potřeb vzdělávání,
- definování požadovaného vzdělávání,
- definování cílů vzdělávání,
- plánování vzdělávacích programů,
- rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání,
- vzdělávání,
- vyhodnocení vzdělávání,
- zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm, pokud je to nezbytné.
Dobře připravený plán vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky: [1]

- **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?** (obsah)
- **Komu?** (jednotlivci, skupiny, povolání,…)
- **Jakým způsobem?** (na pracovišti, mimo pracoviště, metody, pomůcky,…)
- **Kým?** (interní či externí vzdělávatelé, organizace sama,…)
- **Kdy?** (termín, časový plán)
- **Kde?** (místo konání, např. organizace, vzdělávací zařízení, …)
- **Za jakou cenu, s jakými náklady?** (rozpočtová stránka plánu)
- **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?** (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)

Příprava plánování vzdělávání je časově velmi náročné. Tomuto procesu se však vyplatí náležitě věnovat a odměnou nám pak bude systém, vyhovující nejen organizaci, ale i jejím zaměstnancům.

### 2.2.4 Metody podnikového vzdělávání

V dnešní době existuje celá řada vzdělávacích metod. Lze je rozčlenit na: [1]

- metody používané ke vzdělávání **na pracovišti při výkonu práce** – metody „on the job“,
- metody používané ke vzdělávání **mimo pracoviště** – metody „off the job“.


Metody „off the job“ jsou podobného charakteru jako režim ve školách. Probíhají ve vzdělávacích institucích, nebo jiných zařízeních (jako jsou počítačové učebny, výukové dílny.
Bc. Kateřina Pokorná: Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FIRECLAY, spol. s r.o.

apod.), na vývojových pracovištích atd. Tyto metody jsou zaměřeny nejen na osvojování nových poznatků, ale v posledních letech se zaměřují především na osvojení získaných dovedností a přijatelného chování. Za pomoci těchto metod se vzdělávají hlavně vedoucí zaměstnanci či specializovaní pracovníci. Přednášky, případové studie, workshopsy charakterizují tyto metody.

Podněty vzdělávající své zaměstnance různými formami: [3]

- **Kurzy** - jejich realizace je většinou striktně oddělena od pracoviště (konají se obvykle v učebnách, vzdělávacích centrech. Jsou plánovány pro skupinu školených osob. Mohou se uskutečnit jako interní či externí kurzy. Interní zásadně řídí a plánuje sám podnik, externí naopak organizace, která není součástí daného podniku
- **Vzdělávání na pracovišti** – je charakterizováno plánovaným rozsahem vzdělávání, probíhá jako instruktáž nebo získávání pracovních zkušeností za použití běžných pracovních nástrojů, buď přímo na pracovišti, nebo v pracovních situacích
- **Rotace pracovních míst** – v rámci podniku nebo s jinými podniky je chápána jako forma dalšího vzdělávání pouze tehdy, pokud je plánována a jejím cílem je rozvoj dovedností pracovníků. Přesuny pracovníků, které nebyly součástí plánovaných programů osobního rozvoje, nejsou zahrnovány
- **Vzdělávací kroužky** – představují skupiny zaměstnanců, které se pravidelně scházejí s cílem osvojit si požadavky v oblasti organizace práce, pracovních postupů a pracovních míst
- **Kroužky kvality** – představují skupiny zaměstnanců, v jejichž rámci se řeší problémy výroby a pracoviště formou diskuse. Prvním cílem těchto diskusí je vzdělávání
- **Samostudium** – představuje plánovanou vzdělávací aktivitu, při níž si jedinec sám organizuje svůj čas na vzdělávání a místo, kde se vzdělávání koná. Samostudium může probíhat např. formou otevřených a distančních vzdělávacích kurzů, formou video či audio nahrávek, korespondenčních kurzů apod.
- **Účast na konferencích, seminářích, veletrzích a přednáškách** se chápe jako další odborné vzdělávání pouze tehdy, pokud je plánované předem a hlavním cílem účasti je vzdělávání.
2.2.5 Výběr vhodných vzdělávacích metod

Společnosti, které investují nemalé náklady do vzdělávacích programů pro své zaměstnance. Musí proto vybírat vhodné způsoby vzdělávání, aby investice nebyla jednorázovou záležitostí, bez jakékoliv návratnosti, aniž by byla náležitě využita.

Proto je potřeba mít při výběru vhodných a efektivních metod vzdělávání jasnou představu o cílech, kterých chceme školením dosáhnout. Každý program nemusí vyhovovat všem zaměstnancům. Proto, aby neměli pocit, že vzdělávání je plýtváním jejich drahocenného času, je vhodné zvolit takové metody, které budou nutit zaměstnance zůstat v průběhu školení aktivní. Pokud se účastníci zapojí do diskuze a bude se po nich vyžadovat zpětná vazba, udrží se jejich pozornost v průběhu celého vzdělávání.


Není jednoduché najít jednotnou metodu, která by vyhovovala celé skupině lidí. Každý člověk je jiný, každému vyhovuje jiný přístup vzdělávání. Najít opravdu efektivní vzdělávací program pro konkrétního zaměstnance je velice osobní záležitostí. [4]

2.2.6 Faktory ovlivňující výběr metod vzdělávání a výběr vzdělavatelů

Pro zavedení efektivního vzdělávání je potřeba přihlížet k několika faktorům, které při výběru efektivních vzdělávacích metod a vzdělavatelů působí na organizaci. Výběrem nejvhodnější metody, která se navíc ukáže být i účinná a v konečném důsledku také ekonomicky přívětivá, je možné ušetřit jak vynaložené náklady, ale hlavně i čas.
Bc. Kateřina Pokorná: Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FIRECLAY, spol. s r.o.

Faktery, které ovlivňují výběr vzdělávacích metod:

- **Cíle vzdělávání** – zaměření vzdělávání (znalosti, dovedností).
- ** profil jedinců podílejících se na vzdělávání** – jejich intelektuál, dosavadní znalosti, motivace, postavení ve společnosti, sociální zázemí, apod.
- ** profil vzdělavatelů** – pedagogické schopnosti, odborná úroveň
- **Časové, materiální a jiné faktory** – jak je vzdělávání časově náročné, objem prostředků, které společnost může vynaložit na vzdělávání apod.

2.2.7 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je vlastně porovnání cílů s chováním na konci školení. Výsledkem je zjištění, do jaké míry splnilo vzdělávání své cíle, zda se naplnil jeho smysl a zda je co vylepšovat, aby nákladově bylo efektivnější. Hodnocení podnikového vzdělávání rozlišuje několik fází a typů po sobě jdoucích činností.

Fáze procesu hodnocení probíhají obvykle v následujícím pořadí: [2]

- plánování procesu hodnocení včetně stanovení účelu hodnocení,
- příprava – stanovení kriterií a standardů hodnocení,
- vytváření nástrojů pro sběr dat,
- sběr dat,
- analýza získaných údajů,
- příprava a zpracování závěrečné zprávy,
- provedení případných úprav v cyklu podnikového vzdělávání a monitoring systému.

Typy hodnocení podnikového vzdělávání lze vymezit na základě: [2]

- toho, kdy hodnotící akce probíhají:
  a) **úvodní** nebo **formativní hodnocení** – toto hodnocení se provádí před započetím vzdělávací akce, slouží jako základna pro srovnání,
  b) **závěrečné** nebo **souhrnné hodnocení** – jedná se o ověřování znalostí a dovedností po skončení vzdělávací akce, je jedním z měřitek hodnocení efektivity podnikového vzdělávání,
c) **průběžné hodnocení** – hodnocení, které se provádí v průběhu vzdělávací akce, slouží ke zjišťování meziglavných, ke sledování aktuálního stavu.

- **osob hodnotitelů**
  - **a) interní hodnocení** – hodnocení prováděné vlastními hodnotiteli organizace, zaměřuje se na hodnocení spokojenosti a nárůstu znalostí a dovedností,
  - **b) externí hodnocení** – hodnotitelé pocházejí z externího prostředí firmy, zaměřuje se na změny v chování absolventů vzdělávacích akcí a na přínos, který vzdělávací akce firmě přinesla,
  - **c) komplexní hodnocení** – hodnocení pojaté všestranným způsobem, jedná se o komplexně pojatou efektivitu podnikového vzdělávání.

O vyjmenované metody hodnocení se však v praxi vždy není možné opřít. Jde je použít pouze jako řídící osnovu. Chceme-li dojít k určitým výsledkům a zjistit praktický přínos vzdělávání třeba pomoci ekonomických ukazatelů (zvýšení produktivity práce, pokles nákladů, zvýšení odbytu apod.), nebo zjistit praktický přínos vzdělávání vedoucích pracovníků, tak je to větší velmi obtížné. Je to proto, že kvalifikace a stupeň vzdělání jsou charakteristiky, které lze těžko změřit a jejich úroveň či velikost změny zjistíme většinou až za pomocí spekulace.

Výsledky vzdělávání jsou ale také závislé na charakteru práce a jejího obsahu. Jiný bude efekt v oblastech, kde pracovníci konají pouze jednoduché úkony, jiný výsledek u pracovníků ve vysokých funkcích. Nesmíme však zapomenout na to, že výsledek vzdělávání ovlivní samotným přístupem pracovníků ke vzdělávání, na podmínkách při kterých se vzdělávají, na využití pracovní doby a na samotné kvalifikaci jednotlivců.

To vše je potřeba respektovat, abychom z výsledků hodnocení získali použitelné informace. Vyhodnocování můžeme charakterizovat jako poslední cyklus podnikového vzdělávání, bez kterého nemůžeme posoudit, zda bylo vzdělávání přínosem a naopak.
3 Charakteristika podniku


V prvním tříletém období své činnosti stabilizovala stavební společnost svou pozici v rámci údržbářských prací s postupným rozšiřováním činnosti do oblasti investiční výstavby. Bylo dosahováno stálé vyššího objemu výroby, který po pětiletém období představoval 160 mil Kč/rok. V této době zaměstnávala společnost 230 kmenových zaměstnanců z toho 60 technickohospodářských pracovníků (THP).

V tomto období se začala projevovat krize růstu, která byla umocněna i samotným vývojem kádrových a organizačních změn „mateřského“ chemického podniku. Stálým tlakem na úsporu nákladů na údržbu, opravy a investice, došlo k omezení objemu realizovaných objednávek a tím snížení objemu výroby realizované stavební společností, při setrvačně se chovající výši fixních nákladů. Společnost toto také pocitila nedostatkem provozního kapitálu – neschopnosti vyplácet mzdy a nakupovat materiál pro realizaci dalších a rozpracovaných zakázek. Přirozeným důsledkem byla postupná ztráta důvěry zákazníků a částečně i zaměstnanců firmy.

Před vedením společnosti stál úkol – zachránit společnost. Došlo k prudkému snížení mzdových nákladů, které vyvolaly personální změny a společnost přešla na režim nákladového řízení se snahou udržet si původní zákazníky a vyhledat další příležitosti a obchodní kontakty. Byla přehodnocena i cenová politika firmy se zaměřením na výběr zejména lukrativních zakázek za cenu ztráty části objemu výroby – cílem bylo dosáhnout plánované ziskovosti.
Bc. Kateřina Pokorná: Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FIRECLAY, spol. s r.o.

**Současnost – charakter podniku:** Společnost stabilizovala stav, udržela klíčové zaměstnance, včetně části svého trhu a snížila podstatně své výdaje na provozní náklady v poměru k ročním výkonům.

Vedení společnosti klade velký důraz na kvalitu, odbornost pracovníků a rozvíjí nákladové řízení firmy.

Společnost má snahu pronikat na další průmyslový trh v podobě realizace údržbářských a investičně stavebních prací v průmyslových podnicích ČR a upevnila svou stabilitu získáním dalších významných obchodních partnerů, jako jsou např.: ČEZ, a.s., Česká Rafinérská a.s., UNIPETROL RPA, s.r.o., CHEMPEX – HTE a.s., Spolana Neratovice, Lovochemie a jiné.

**Zaměření – výhled:** V současné době společnost vychází ze své momentálně stabilní situace dané:
- kádrovým zabezpečením,
- stabilním trhem,
- dostatečnou odbornou kapacitou,
- finanční stabilitou (s možností čerpání cizího kapitálu),
- technickým vybavením.

Na základě těchto silných stránek stanovilo vedení společnosti za cíl:
- dále rozvíjet svou činnost v oboru:
  - žáruvzdorné vyzdívky,
  - průmyslová výstavba technologických celků,
  - stavební údržba průmyslových a občanských celků
- zvyšování ročního obratu viz tabulka č. 1 za poslední 3 roky
- a dále zvyšovat odbornou úroveň se zaměřením na kvalitu poskytovaných služeb.

**Tabulka č. 1: Zvyšování ročního obratu společnosti**

<table>
<thead>
<tr>
<th>ROK</th>
<th>OBRAT [mil. Kč]</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2008</td>
<td>202,5</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>216,2</td>
</tr>
<tr>
<td>2010</td>
<td>227,5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: [vlastní tvorba]
Bc. Kateřina Pokorná: Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FIRECLAY, spol. s r.o.

V současnosti daná společnost disponuje dobrou výchozí pozicí pro svůj další růst, avšak za předpokladu rozvoje nákladového řízení, dalšího rozvoje marketingu, obchodní činnosti, strategického řízení společnosti a především zavádění systému podnikového vzdělávání.
4 Analýza současného stavu v oblasti vzdělávání zaměstnanců

4.1 Aktuální situace ve společnosti

V současnosti společnost FIRECLAY, spol. s r.o. zaměstnává 125 pracovníků z toho 40 technickohospodářských pracovníků (THP). Aktuální organizační struktura společnosti je zobrazena v příloze č. 1 tohoto dokumentu.

Celkový počet zaměstnanců se za poslední tři roky pohyboval mezi 120 až 150 zaměstnanci.

Struktura zaměstnanců podle věku, pohlaví a kvalifikace je časově velice náročnou záležitostí pro zjištění přesných údajů. Proto pro účely této diplomové práce mi umožnila personální manažerka nahlédnout do interních materiálů, odkud byly zjištěny přibližné informace týkající se věku a struktury zaměstnanců z hlediska zastoupení mužů a žen:

Struktura zaměstnanců podle pohlaví - celkového pohledu na společnost se dá říci, že jsou muži zastoupeni v převaze, v relativním vyjádření to je 86% mužů a 14 % žen.

Struktura zaměstnanců podle věku – průměrná hodnota věku zaměstnanců se pohybuje v rozmezí mezi 20 – 60 lety.

Míra fluktuace ve společnosti se ročně pohybuje průměrně okolo 19%.

4.2 Systém podnikového vzdělávání ve společnosti

Ve společnosti je pozice manažera pro vzdělávání a personální rozvoj pozicí dvou let. Systém podnikového vzdělávání není příliš zaběhnutý, v současné době je na začátku svého vývoje. Proto je potřeba zaměřit se na problematiku implementace systému podnikového vzdělávání ve společnosti.

Společnost si uvědomila význam podnikového vzdělávání v polovině roku 2009, kdy vypsala výběrové řízení, kterého se zúčastnilo hned několik společností (např. Polytechna Consulting, a.s., Tutor, s.r.o. a jiné). Nakonec se svojí nabídkou nejvíce zaujala a byla vybrána společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o. z Ostravy, která pod názvem programu: „Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost“ začala od října 2009 rozvíjet
Bc. Kateřina Pokorná: Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FIRECLAY, spol. s r.o.

projekt: „Vzdělávání zaměstnanců Fireclay, s.r.o. pro zvýšení jejich adaptability. Vzdělávání je realizováno formou vzdělávacích aktivit – firemních kurzů a jsou zajišťovány dodavatelem vzdělávacích služeb. Vzdělávací kurzy jsou v následujícím rozsahu:

- Školení pro TOP management
  - Workshop – strategie firmy, firemní kultura, envi
  - Workshop – Analýza rizik
  - Změny a jejich řízení
  - Workshop – Implementace změn
  - Štíhlá firma
  - Workshop – Řízení lidských zdrojů, RP

- Školení pro stavební techniky a mistry
  - Vedení lidí, RP
  - Zvládání obtížných situací v komunikaci
  - Motivace
  - Právní a ekonomické minimum
  - Vyjednávání a argumentace
  - Time a stres management

- Školení pro ostatní THP
  - Asertivita
  - Vyjednávání a argumentace
  - Typologie lidí
  - Time a stres management
  - Efektivní telefonická komunikace
  - Korespondence

- Školení vnitrofiremní komunikace
  - Vnitrofiremní komunikace
  - Týmová spolupráce

- Školení IT: Word I., Word II., Excel I., Excel II., Excel III., PowerPoint
Tabulka č. 2: Seznam účastníků školení

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorie</th>
<th>Počet účastníků</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Top management</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Stavební technici + místři</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>Obchodní tým</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Účtárna</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Administrativa + asistentky</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Celkem účastníků</td>
<td>40</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: [řízené dokumenty společnosti FIRECLAY, spol. s r.o.]

Kurzy jsou realizovány dle aktualizovaného harmonogramu, moderní a efektivní formou spočívající: v interaktivitě, používání zpětných vazeb (komunikace mezi účastníky a účastníky s lektorem), řešení témát a úkolů samostatně nebo v týmech, nacvičování modelových situací, videotréninky a audiotréninky. Účast na kurzech je dokládána prezenční listinou. Závěrem každého kurzu účastníci zhodnotí jeho kvalitu, uvedou spokojenost s lektorem a jaký měl kurz pro ně osobní přínos. Předpokladem je, že u účastníků dojde ke zvýšení odborné kvalifikace v potřebných oblastech.

Po dobu realizace projektu (tj. 10/2009 – 8/2012) společnost uzavřela smlouvu o dílo se spol. AMITY ENTERPRISES, a.s., která se zavázala dodávat službu spočívající v konzultační činnosti k projektovému managementu. A to především příprava a vytváření monitorovacích a finančních zpráv průběžných i závěrečných, nastavování systému evidence projektových aktivit, evidence dosažených výsledků v průběhu a při ukončení projektu, komunikace
s poskytovatelem podpory a ostatní manažerské a administrativní činnosti vedoucí ke zdárné realizaci projektu.

Společnost si naštěstí brzy uvědomila význam podnikového vzdělávání a od počátku mu přikládá velký význam. To vše je možné podložit náklady, které společnost na podnikové vzdělávání vynakládá (přesný údaj je bohužel pouze interní záležitostí společnosti a nelze ho tedy poskytnout pro účely této diplomové práce).

4.3 Analýza podnikového vzdělávání

Pro srovnání plánovaného a skutečného stavu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti probíhal průzkum preferencí zaměstnanců vůči podnikovému vzdělávání. Šetření probíhalo na základě pečlivě sestaveného dotazníku (viz příloha č. 2), jehož cílem bylo zjistit, zda mají zaměstnanci o vzdělávání ve firmě zájem, popř. jaké metody upřednostňují a považují za efektivní. Dotazník obsahuje patnáct otázek, které lze rozčlenit dle jejich typu do tří kategorií. V první kategorii je možné získat odpovědi typu ano/ne, ve druhé se nachází tzv. volné otázky, kde se dotyčná osoba vyplňující dotazník mohla rozepsat a sdělit svůj názor. Poslední kategorii představují otázky identifikační, charakterizující jednotlivé zaměstnance (tzn. týkající se jejich věku, pohlaví, pracovní pozice).

Dotazováno bylo všech 40 zaměstnanců, účastnících se firemního vzdělávání, avšak pouze 24 vyplněných dotazníku bylo vráceno. U 16 osob může za nevrácení dotazníku nejspíš přílišná pracovní vytíženost, v horším případě nezájem o daný dotazník či neochota dotazník vyplnit. Přestože návratnost dotazníků nebyla 100%, ve výsledku lze však specifikovat určité trendy a zajímavé poznatky.

4.3.1 Vzdělávání z pohledu zaměstnanců

Původním plánem je zaběhnout vzdělávání zaměstnanců společnosti. To, jaký zájem o vzdělávání mají ve skutečnosti sami zaměstnanci, je vidět z následujícího grafu.
Bc. Kateřina Pokorná: Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FIRECLAY, spol. s r.o.

Graf 1: Zájem zaměstnanců o podnikové vzdělávání

Pozitivní přístup ke vzdělávání mají téměř všichni dotazovaní. 18 zaměstnanců přikládá potřebě vzdělávat se velký význam. U ostatních lze pozorovat menší zájem o podnikové vzdělávání. Z tohoto grafu je však patrné, že zaměstnanci společnosti si uvědomují potřebu se neustále vzdělávat a zdokonalovat.

Určitě je také zajímavý pohled na potřebu zaměstnanců vzdělávat se, pokud pracují ve firmě pouze krátkou dobu, krátce po vyučení. Jsou to lidé, kteří se domnívají, že získali všechny potřebné vědomosti, s nimiž mohou natrvalo vystačit. Při trvání zaměstnaneckého poměru se názor na vzdělávání mění. Nejdříve se jejich potřeba ztrácí a teprve po otestování svých schopností, získávají potřebu vzdělávat se zpět.
Bc. Kateřina Pokorná: Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FIRECLAY, spol. s r.o.

Graf 2: Zájem zaměstnanců o vzdělávání v průběhu trvání zaměstnaneckého poměru

Z grafu je patrné, že zaměstnanci pracující ve společnosti krátkou dobu, což je v intervalu 0 až tři roky, nemají až tak velkou potřebu vzdělávat se, jako naopak zaměstnanci pracující ve společnosti čtyři roky a více.

Zajištění programů vzdělání je velmi komplikovanou otázkou, kterou se společnost snaží řešit převážně za pomoci externích vzdělavatelů. Tito školitelé jsou vybíráni na základě doporučení externího vzdělavatele, který s daným školitelem měl v minulosti kladné zkušenosti. Další možnost, kterou společnost využívá, je zajištění dalšího odborného vzdělávání, které lze definovat jako opatření, jehož prvotním cílem je získání nových znalostí a dovedností či zlepšování a rozvoj těch stávajících (jako jsou povinná školení vyplývající ze zákonných norem – např. školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, školení řidičů, svářečů), které podnik plánuje předem a organizuje za účelem konkrétního vzdělávacího cíle.
Bc. Kateřina Pokorná: Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FIRECLAY, spol. s r.o.

Graf 3: Preference zaměstnanců v případě externí a interní formy vzdělávání

Ačkoliv ve skutečnosti má společnost jasný názor na vzdělávání zaměstnanců a využívá služeb externích firem přibližně pro 90% vzdělávacích aktivit, zaměstnanci už tak shodný názor pro využívání externích školitelů nemají. Převažující většina zaměstnanců přikládá stejnou váhu oběma formám vzdělávání. Zbylý počet zaměstnanců preferuje ostatní formu vzdělávání.

Pro programy vzdělávání se pečlivě plánuje jejich obsah, jenž má zajistit doasažení potřebných znalostí, bez nichž není možné pracovat na daných pozicích. Ale aby tyto programy mohli být opravdu kompletní a zaměstnanci je mohli naplno využívat, je potřeba pokusit se do nich zařadit i témata, která zaměstnanci sami požadují. Mělo by jít o oblasti, ve kterých si nejsou zcela jisti svými znalostmi, nebo dokonce nemají znalosti žádné. V dotazníku byl ponechán prostor pro odpovědi zaměstnanců, kdy mohl každý sám za sebe vyjádřit zájem o nejrůznější témata, která by upřednostňoval jako náplň podnikového vzdělávání. Předpokládala jsem, že daná otázka bude 100% zodpovězena všemi dotazovanými. Že bude možné vysledovat různý zájem o témata, která by mohla pomoci ostatním k jejich profesnímu růstu a ke zdokonalení v oblastech, ve kterých se dennodenně pohybují. Opak byl však pravdou.
Bc. Kateřina Pokorná: Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FIRECLAY, spol. s r.o.

25% zaměstnanců neprojevilo zájem se k dané otázce vůbec vyjádřit a naopak zbývajících 75% stojí především o jazykové kurzy, nebo o školení na software: obsluhu nových programů na PC. Přesto je z průzkumu možné usuzovat, že si zaměstnanci sami dobře uvědomují, že v budoucnosti se bez znalostí cizích jazyků a dokonalého obsluhování PC nelze obejít.

Na základě dotazníkového šetření lze určit, o jaké metody vzdělávání projevují zaměstnanci skutečně největší zájem.

Graf 4: Preferované metody vzdělávání ve společnosti

Náplň každého zaměstnance ve společnosti je jiná, každý se zaobírá jinou problematikou. A přesto, že jde o zaměstnance z jedné společnosti, a každý má svůj zaběžnutý rytmus, dává každý přednost jiným metodám vzdělávání. V rámci jedné společnosti nepanuje stejný názor na nejefektivnější metodu vzdělávání.

Z nabízených sedmi metod, měly vybrat pouze tři stěžejní, které považují za podstatné.
Většina pokládá za neúčinnější metodu školení a trénink, dále pak metodu plnění úkolů ve spolupráci s manažerem a za podstatnou je také považována metoda zpětné vazby. I přesto, že z celkového hlediska lze říci, že zaměstnanci preferují jako nejoblíbenější metodu vzdělávání formu školení, z provedeného průzkumu však vyplývají skutečné stížnosti zaměstnanců:

- Školení se projevuje jako teorie, kterou nelze uplatnit v praxi
- Vzhledem přítomnosti nadřízených bývají málo otevřené a „nekonstruktivní“
- Používání velkého množství cizích výrazů
- Školení s arogantním, nedostatečně připraveným lektorem
- Školení pojeté všeobecně, bez vazby na konkrétní společnost
- Školení příliš teoretické, chyběla vazba na praxi
- Pasivní poslech

Zmíněné výtky naštěstí nejsou součástí každého školení, jde spíše o občasné chyby, jichž se školitelé dopouštějí. To je doloženo skutečností, že uvedená forma školení vyšla jako nejoblíbenější formou vzdělávání. Přesto je potřeba věnovat těmto nedostatkům pozornost a snažit se je postupně odstraňovat. V konečném důsledku je potřeba dosáhnout spokojenosti jak na straně zaměstnanců, tak i na straně zaměstnavatele.

Nelze jednoznačně určit jak často vzdělávání provádět. Nejideálnější by bylo, kdyby vzdělávání zaměstnanců probíhalo každý den na pracovišti. Ve skutečnosti by tahle situace mohla nastat v momentě, když bude společnost zaměstnávat opravdu jen vysoce kvalifikované odborníky s chutí do práce a s přirozenou schopností vést své podřízené. Je pak i svým podřízeným tím správným příkladem a může je pak pozitivně ovlivňovat každý den, v průběhu pracovní doby.

Je však potřeba si uvědomit, že záleží zase jen a pouze na individuálních potřebách každého zaměstnance, jak často bude vzděláván. Že pro každého jednotlivce je dán individuální plán rozvojových potřeb a je pouze na něm, jak se v průběhu roku plynule zdekonaluje, jak osobně přistupuje k možnostem osobního rozvoje. “
Stejně úvahy řeší i sama společnost při řešení periodického vzdělávání. Začátkem roku stanoví přesné termíny pro vzdělávání vybraných zaměstnanců a udávají tím rytmus jejich individuálních potřeb.

Zájem zaměstnanců o proškolování vyplývá z následujícího grafu.

Graf 5: Ochota zaměstnanců vzdělávat se

Výsledek lze hodnotit velice příznivě. Bylo potvrzeno, že zaměstnanci jsou si vědomi potřeb neustále se vzdělávat a že všichni mají zájem rozvíjet se v průběhu jednoho roku.

4.3.2 Vzdělávání z pohledu zaměstnavatele

Společnost, ve které jsem prováděla dotazníkové šetření, má dva jednatele. Oba jsou vysokoškolsky vzdělaní lidé, kteří jsou si vědomi důležitosti vzdělání pro každou profesi. Proto již od založení společnosti úzce spolupracují se středními školami a především s učilišti ve svém regionu. Vybraným studentům byla nabídнутa spolupráce a bylo jim umožněno vyzkoušet své znalosti v praxi. To je výhodou i pro samotnou společnost, která má možnost si vychovat své budoucí zaměstnance.
Spolupracuje také s úřadem práce, kde podporuje a využívá program rekvalifikací. A samozřejmě také využívá dostupných dotací. To dokazuje vzájemnou symbiosu podniku a státu, které si tímto vzájemně pomáhají.

Po dobu dvou let, kdy ve společnosti probíhá projekt: „Vzdělávání zaměstnanců spol. FIRECLAY, spol. s r.o. pro zvýšení jejich adaptability“, se sami aktivně účastnili školení v rámci svých rozvojových plánů.

Formou dotazníku a osobního pohovoru jsem u každého zvíťazí zjišťovala názor na vzdělávání a stejně jako dotazovaný zaměstnanec, se i majitelé shodují na tom, že další vzdělání a doplňování vědomostí je nezbytné. Jeden z nich se již před lety zapojil v rámci VŠCHT do systému „celoživotního vzdělávání“ pro prohloubení odborných znalostí ve své profesi, především v chemicko-technologickém oboru. Druhý se naopak snaží dohat své jazykové znalosti.

Přesto však doposud, po absolvování několika tréninků, nedošli oba dva jednatelé k jednotnému názoru na efektivnost tohoto projektu. První z nich, jako již několikrát předtím, vyslechl přednášku o tom, jak by vše mělo fungovat, doplnil zážitky ze své praxe a nakonec se rozešel do svého domova. Chybělo mu především týmové jednání. Naopak by upřednostňoval školení týkající se obchodu a komunikace v jednání. Druhý z nich naopak odešel vždy z přednášky s dobrým pocitem. Dokonce s pocitem, že takových tréninků bylo málo. Sám by však uplatnil znalosti ze školení zaměřené na rétoriku, zvládání krizových situací při vyjednávání, případně efektivnější využívání pracovní doby.

4.3.3 Hodnocení vzdělávání

Nejdůležitější součástí vzdělávání je hodnocení jeho průběhu, ale především jeho výsledků. Nemůže se říci, že by existoval univerzální nástroj pro hodnocení. Vždy jde o provázní s jednotlivými formami vzdělávání, s pracovní pozicí vzdělávaného.

Účinnost vzdělávání se nejlépe hodnotí, pokud byly předem jasně definované cíle vzdělávání a zaměření na výkon určité práce. Pokud si člověk osvojované znalosti může ověřit v praxi a jene-li zodpovědnost za výsledky své práce, je výsledek hodnocení výraznější.
5 Návrhy a doporučení

Je nutné si uvědomit, že systém vzdělávání není pouze o zavedení systému ve společnosti, ale především snahou o zvýšení její prosperity a především o zvýšení její konkurenceschopnosti na trhu. Že by měl být nastaven dle skutečných potřeb ve společnosti a měly by být brány ohledy na skutečné potřeby zaměstnanců. Ve společnosti nefunguje dost dobře práce vedoucího manažera, jenž by si našel chvílku na zhodnocení svých podřízených, vedl s nimi rozhovory, vnímal jejich práci a znal jejich odbornou způsobilost. Bez chybějícího hodnocení nelze vypracovat individuální rozvojový plán, jenž by mohl sloužit k doplnění vzdělání v oblasti, kde nalezl své slabé stránky. Rozvojový plán není však pouze o vyslechnutí jedné přednášky, ale jde především o rozšířenou soustavu různých vzdělávacích aktivit, bez nichž nelze získat nové znalosti, dovednosti a zkušenosti pro uplatnění v praxi. Někdy probíhá vzdělávací program i tři roky, a ani poté nelze říci, že má zaměstnanec dostatečnou kvalifikaci pro výkon své práce.

Zatímco z pohledu manažera se jedná o individuální přístup k hodnocení zaměstnance, tak je také zapotřebí i obecnějšího přístupu z pohledu společnosti a její strategie. Kdy ze správně připraveného vnitropodnikového dotazníku získá zaměstnavatel dostatečné informace o nedostatečných podřízených a může mu doporučit nejvhodnější možné alternativy k doplnění jeho znalostí.

Až po zhodnocení obou přístupů lze u vybraných zaměstnanců získat povědomí o jejich potřebách vzdělávat se a teprve pak je možné připravit jim rozvojový plán přímo na můr.

Jako nejdůležitější a podstatnou součástí vzdělávání je motivace. V případě, že nebude zaměstnanec různými způsoby motivován, pak ani nebude mít potřebu a chuť vykáládat energii do vzdělávání. V takovém případě bude užitek pro společnost stále nulový. Kvalitně vedený trénink a ne pouze pasivní poslech, zajímavá metoda vzdělávání či nabídka profesního růstu dá zaměstnancům pocit sounáležitosti s firmou, silný impuls k práci a v konci bude dosažena požadovaná motivace.

Ve společnosti probíhá vzdělávání zaměstnanců teprve chvílku, a doposud nebylo mnoho příležitostí k ověření získaných znalostí v praxi. Prozatím se pohybuje ve fázi udržování systému ve společnosti.
6 Závěr

Ve společnosti FIRECLAY, spol. s r.o. je obecně považováno vzdělávání za jeden z klíčových faktorů zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Společnost využívá svého oprávnění uložit zaměstnanci účast na školení, aby si prohloubil svoji kvalifikaci, protože jí to ukládá legislativa upravující povinnosti podniků, neboť se to vztahuje k jeho profesi. V ČR ukládá zaměstnavateli povinnost zákoník práce proškolit zaměstnance k zajištění jeho bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, či zaučit ty zaměstnance, kteří zahájili pracovní poměr bez kvalifikace.

Je třeba si také přiznat, že podnikové vzdělávání je také ovlivněno angažovaností státu, neboť jí bylo umožněno získat finančního zvýhodnění, a to přesně za pomoci dotace na zabezpečení podnikového vzdělávání z evropský fondů.

Přínosy zavedení systému vzdělávání:
- zvýšení prestiže firmy a zlepšení image podniku
- je patrná zvýšená spokojenost zákazníků
- lepší interní komunikace
- zajištění pracovního místa
- udržení kroku s konkurencími společnostmi (dále se rozvíjet).

Implementace systému je finančně velmi nákladná, a proto je pouze na vedení společnosti posoudit, zda je toto zavedení pro ni výhodné. Ze zkušeností vím, že zaměstnanci vidí problém při zavádění a dodržování nových pravidel. A i vzhledem k tomu, že v podniku je fluktuace zaměstnanců celkem vysoká, je potřeba stále provádět nová i opakovaná školení všech zaměstnanců. Což opět navýšuje náklady podniku.

Čas od času každý bilancujeme svůj život či své podnikání a nemusí být zrovna konec roku. Na misky vah klademe svůj život, práci a v duši si všichni přejeme, aby se ustály v rovnovážné poloze. A aby se naše přání vyplnila je jen na nás zařídit spokojený, vyrovnaný život, který je někdy velmi těžký skloubit s pracovním procesem.

2011
7 Seznam použité literatury


8 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Zvyšování ročního obratu společnosti
Tabulka č. 2: Seznam účastníků školení
9 Seznam grafů

Graf 1: Zájem zaměstnanců o podnikové vzdělávání
Graf 2: Zájem zaměstnanců o vzdělávání v průběhu trvání zaměstnaného poměru
Graf 3: Preference zaměstnanců v případě externí a interní formy vzdělávání
Graf 4: Preferované metody vzdělávání ve společnosti
Graf 5: Ochota zaměstnanců vzdělávat se
10 Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání
11 Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační schéma
Příloha č. 2 - Dotazník