

Analýza systému profesního vzdělávání ve společnosti Česká zbrojovka a.s.

Olga Šišková

Bakalářská práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2012/2013

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

Jméno a příjmení: **Olga ŠIŠKOVÁ**
Osobní číslo: **H10355**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů
v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza systému profesního vzdělávání ve
společnosti Česká zbrojovka a.s.**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti profesního vzdělávání – rozvoj lidských zdrojů, tvorba systému vzdělávání v organizaci, plánování vzdělávání, vzdělávací potřeby, realizace vzdělávání, metody vzdělávání, hodnocení vzdělávání.

Příprava metodiky výzkumné části.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

MATHIS, Robert a John Harold JACKSON. Human resource management. Mason, OH: Thomson/South-western, 2008. ISBN 978-032-4542-752.

PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. Základy andragogiky: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Jan Šmahaj**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**

Ve Zlíně dne 12. února 2013


doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 30.4.2013

..... 

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se věnuje analýze systému profesního vzdělávání ve společnosti Česká zbrojovka a.s. První část je věnována rozboru odborné literatury se zaměřením na zařazení vzdělávání zaměstnanců do systému andragogiky, význam systematického přístupu ke vzdělávání zaměstnanců v organizaci, znaky systematického přístupu a etapy procesu vzdělávání. V praktické části je provedena analýza systému vzdělávání na základě rozboru interní dokumentace a směrnic společnosti Česká zbrojovka a.s. a interních rozhovorů s pracovníky personálního oddělení. Analýza je doplněna kvantitativním výzkumem s cílem srovnat získané údaje s autentickými údaji ze strany zaměstnanců.

Klíčová slova: profesní andragogika, lidské zdroje, vzdělávání zaměstnanců, vzdělávací potřeby, plánování vzdělávání, metody vzdělávání, hodnocení vzdělávání.

ABSTRACT

This bachelor thesis is dealing with professional education system analysis in the Ceska zbrojovka Inc. company. The first part attends to the technical literature analysis with focus on engaging employee education to the adult education system, value of systematical approach in staff education in organization, characters of systematic approach and phases of educational process. The practical part is dealing with education system analysis on the basis of internal documentation and bylaw study of the company Ceska zbrojovka Inc. and also internal interview with staff department. The quantitative research is integrated to the main analysis, with the aim to compare acquired data with an authentic staff data.

Keywords: professional adult education, human resources, staff education, educational needs, educational planning, educating methods, evaluation of education.

Ráda bych poděkovala vedení společnosti Česká zbrojovka a.s., že mi umožnilo provést bakalářskou práci v jejich společnosti.

Poděkování náleží zejména konzultantovi práce panu Normanu Gromanovi, vedoucímu kanceláře Personálního a bezpečnostního ředitele, který mi umožnil získat většinu potřebné dokumentace a informace, nezbytné pro provedení praktické části bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO ZAŘAZENÍ DO SYSTÉMU ANDRAGOGIKY | 12 |
| 1.1 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO PŘEDMĚT ZKOUMÁNÍ PROFESNÍ ANDRAGOGIKY | 12 |
| 1.2 VYMEZENÍ ČASTO POUŽÍVANÝCH POJMŮ | 13 |
| 2 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTANCŮ A JEHO VÝZNAM PRO ŘÍZENÍ ORGANIZACE | 16 |
| 2.1 LIDSKÉ ZDROJE A LIDSKÝ KAPITÁL | 16 |
| 2.2 FUNKCE VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI | 17 |
| 2.3 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ JAKO ZPŮSOB ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI | 18 |
| 2.4 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY SYSTEMATICKÉHO PŘÍSTUPU KE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ | 19 |
| 3 PROCES SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI | 21 |
| 3.1 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB..... | 21 |
| 3.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ..... | 23 |
| 3.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ..... | 26 |
| 3.4 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ | 27 |
| 3.5 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST | 30 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 31 |
| 4 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI | 32 |
| 4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA..... | 32 |
| 4.2 SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ..... | 33 |
| 4.3 FIREMNÍ KULTURA A POSTOJ ORGANIZACE KE VZDĚLÁVÁNÍ | 34 |
| 5 ANALÝZA PROCESŮ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ | 36 |
| 5.1 ZPŮSOB IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB..... | 36 |
| 5.2 TVORBA VZDĚLÁVACÍCH PLÁNŮ..... | 37 |
| 5.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ..... | 38 |
| 5.4 REALIZOVANÉ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ROCE 2012..... | 39 |
| 5.5 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ | 42 |
| 6 REALIZACE VÝZKUMU | 44 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 6.1 | ZPŮSOB SBĚRU DAT, VÝBĚR VÝZKUMNÉHO VZORKU | 44 |
| 6.2 | VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ | 45 |
| 6.3 | VÝZKUMNÁ OTÁZKA, FORMULACE HYPOTÉZY..... | 52 |
| 6.4 | VYHODNOCENÍ VÝZKUMU, VERIFIKACE HYPOTÉZY | 52 |
| 6.5 | INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU | 54 |
| 7 | VYHODNOCENÍ ANALÝZY SYSTÉMU PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ ČZUB A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ | 56 |
| 7.1 | DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ | 57 |
| | ZÁVĚR | 59 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 61 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 63 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ | 64 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 65 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 66 |

ÚVOD

Problematika profesního vzdělávání je jednou z důležitých oblastí andragogiky, která se věnuje rozvoji dospělého člověka ve sféře jeho pracovních způsobilostí, má velký význam pro jeho uplatnění na trhu práce a získání ekonomické samostatnosti a možnosti seberealizace. Současně je také v zájmu zaměstnavatelů disponovat kvalitními odborně zdatnými pracovníky, neboť jim zajišťují konkurenční výhodu a schopnost pružně reagovat na neustále se měnící podmínky globalizovaného tržního prostředí. Na základě toho vyvstává ze strany zaměstnavatelů potřeba systematického rozvoje svých zaměstnanců. Kvalita systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je v přímé úměře k přínosům, který tento proces přináší. Profesionální andragog by proto měl být schopen nastavit systém vzdělávání zaměstnanců, případně analyzovat stávající a navrhnout změny ke zlepšení. K tomu potřebuje teoretické znalosti nejen z oblasti andragogiky, ale také personalistiky a managementu.

Bakalářská práce je věnována analýze systému vzdělávání ve společnosti ČZUB. Cílem práce bylo zjistit, na kolik je vzdělávání systematicky řízeno, zmapovat procesy a posoudit jejich nastavení na základě teoretických poznatků a provedením výzkumu ověřit reálné fungování procesů a postoj zaměstnanců ke vzdělávání.

Teoretická část je zaměřena na rozbor odborné literatury a získání teoretického základu pro praktické provedení analýzy konkrétního systému vzdělávání v organizaci. Úkolem první kapitoly je zařazení této problematiky do systému andragogiky. Druhá kapitola se věnuje významu systematického vzdělávání pro řízení organizace. Třetí kapitola se soustředí na samotné etapy procesu systematického vzdělávání zaměstnanců.

Praktická část je orientována na provedení analýzy systému vzdělávání v ČZUB. Čtvrtá kapitola podává základní údaje o společnosti, její činnosti, organizační struktuře a struktuře zaměstnanců. V páté kapitole je provedena analýza procesů vzdělávání dle rozboru interní dokumentace a rozhovorů s pracovníky Personálního odboru. Šestá kapitola popisuje provedení výzkumu a sedmá kapitola obsahuje vyhodnocení praktické části a závěrečná doporučení.

Téma bakalářské práce jsem si vybrala záměrně, protože se vzděláváním zaměstnanců zabývám v rámci své profese a získané znalosti a zkušenosti mohu využít v budoucnu ve své práci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO ZAŘAZENÍ DO SYSTÉMU ANDRAGOGIKY

Cílem bakalářské práce je analýza systému profesního vzdělávání v konkrétní organizaci se zaměřením na tvorbu vzdělávacího plánu, vlastní realizaci vzdělávání a jeho evaluaci. Správné nastavení systému vzdělávání zaměstnanců je jednou z důležitých a v praxi často řešených otázek andragogiky.

Andragogika se věnuje komplexně problematice intencionální socializace dospělého člověka a snaží se mu pomoci andragogickými prostředky ve všech oblastech jeho života. Předmětem zkoumání andragogiky je vzdělávání, výchova a poradenství dospělých. Zabývá se formováním osobnosti člověka i jeho začleňováním do společnosti, pohlíží na něj v širších souvislostech sociálních a kulturních. Díky tomuto širokému záběru se andragogika jako věda vnitřně diferencuje a rozděluje. Osou těchto věd je systematická andragogika, která formuluje základní cíle vědy, předmět zkoumání, základní charakteristiku a strukturu. (Prusáková, 2005, s. 7-15).

Dle Prusákové (2005, s. 16) se dále andragogika dělí na soustavu speciálních vědních disciplín:

1. teoretické disciplíny
 - historie vzdělávání dospělých a andragogického myšlení
 - teorie vzdělávání dospělých, respektive androdidaktiku
 - teorie výchovy dospělých
2. aplikované disciplíny
 - profesní andragogika
 - sociální andragogika
 - kulturní andragogika.

Podle tohoto dělení náleží profesní andragogika mezi aplikované andragogické disciplíny. Jako aplikovaná věda má významné napojení na praxi, je orientovaná na rozvoj těch znalostí a dovedností člověka, které mají vztah k jeho profesnímu životu a ekonomické činnosti.

1.1 Profesní vzdělávání jako předmět zkoumání profesní andragogiky

Předmětem zkoumání profesní andragogiky je odborné vzdělávání zaměřené na profesní dráhu, které je určeno dospělým lidem, kteří již ukončili odborné vzdělávání v rámci počá-

tečního školního vzdělávání. Předmětem profesní andragogiky je především vzdělávání kvalifikační, rekvalifikační a periodická školení. (Barták, 2007, s. 9)

Rychlý vývoj technologií, rychle se měnící hospodářská a ekonomická situace, vliv globalizace a ostrý konkurenční boj zvyšující tlak na výkonnost firem s sebou přinášejí také nové nároky na adaptabilitu a flexibilitu lidí v jejich profesním životě. Tato potřeba se projevuje ze dvou zorných úhlů – jednak z pohledu jednotlivce, který si zvyšováním kvalifikační úrovně zvyšuje svoji zaměstnatelnost a hodnotu na trhu práce, jednak z pohledu organizace, která cíleným zvyšováním odborné úrovně svých zaměstnanců zvyšuje svoji konkurenceschopnost na trhu. Z pohledu organizace hovoříme o rozvoji lidských zdrojů nebo rozvoji lidského kapitálu, který pohlíží na zaměstnance jako na určitý druh bohatství – aktivum, do kterého se vyplatí investovat. (Armstrong, 2007, s. 27-43)

Profesní vzdělávání zaštiťuje rozvoj v oblasti profese, a to jak z pohledu jednotlivce, tak z pohledu organizace. Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizacích je činnost, při které se uplatňují jak poznatky andragogické, tak také poznatky z oblasti personálního řízení a managementu.

1.2 Vymezení často používaných pojmů

V souvislosti s profesní andragogikou se často užívají pojmy učení, rozvoj, vzdělávání, profesní dráha, kvalifikace a kompetence.

Učení, rozvoj, vzdělávání

Profesní andragogika dle Hroníka (2007, s. 30-31) rozlišuje pojmy učení (se), rozvoj a vzdělávání. Vzdělávání i rozvoj jsou podmnožiny učení (se).

Učení (se) zahrnuje nejen intencionální, ale i spontánní a nezáměrné procesy, které vedou ke zvýšení znalostí, dovedností, ke změně postojů a chování. Rozvojem rozumíme dosažení žádoucí změny pomocí učení se. Rozvoj je cílený a záměrný proces. Pojem vzdělávání je vykládán jako organizovaný a institucionalizovaný způsob učení, který je časově ohraničený. (Hroník, 2007, s. 31)

Prusáková (2005, s. 26) upozorňuje v souvislosti s vymezením pojmu vzdělávání na dva významy – širší pojetí, které zahrnuje zvyšování znalostí, dovedností, návyků a postojů. V užším významu znamená zvyšování vědomostí s důrazem na pochopení smyslu a souvislostí. Oproti tomuto užšímu významu vzdělávání stojí výcvik neboli trénink, kterým se rozumí především zvyšování dovedností. Výcvik se často uplatňuje právě v profesním vzdělávání. Je ovšem nebezpečné omezovat vzdělávání pouze výcvikovým směrem.

Profesní dráha člověka

Profesní dráha člověka je důležitou součástí životního cyklu člověka, je spjata s tzv. produktivním věkem člověka. Ovlivňuje ji řada faktorů – sociální prostředí, nároky na kvalifikaci a odborné znalosti a dovednosti, schopnost sociální adaptace, schopnost flexibilně reagovat na změny, profesní mobilita. Profesní vzdělávání doprovází všechny důležité etapy profesní dráhy – profesní start, adaptaci na nové pracovní místo, profesní vzestup, profesní stabilizaci, změnu pracoviště nebo změnu profese, případně i profesní sestup. (Prušáková, 2005, s. 18).

Kvalifikace a kompetence

Profesní vzdělávání se často spojuje s pojmy kvalifikace a kompetence. Kvalifikací rozumíme soubor vědomostí, znalostí, dovedností a návyků, které jsou spojené s výkonem určitého povolání. Toto penzum znalostí a dovedností je stvrzeno oficiálním dokumentem, prokazujícím způsobilost k výkonu povolání - např. výuční list, maturitní vysvědčení apod. (Barták, 2007, s. 9)

Pojem kompetence se často používá v souvislosti s řízením a rozvojem lidských zdrojů. Hroník uvádí definici kompetencí pracovníka jako: „soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.“ („Hroník, 2007, s. 61). Cílem je v tomto případě míněno dosažení efektivních výkonů.

Kompetence lze rozdělit do skupin podle různého klíče. Dle Armstronga (2007, s. 152) dělíme kompetence na schopnosti chování (komunikace, týmová práce, někdy nazývané také jako klíčové kompetence) a odborné schopnosti neboli kvalifikaci. Oproti tomu dle Beneše (2003, s. 151) rozlišujeme kompetence na odborné, metodické a sociální. Za kompetence sociální považuje např. komunikační schopnosti, schopnost týmové práce a spolupráce, schopnost řešení konfliktů. Za metodické kompetence označuje schopnosti pracovat s informacemi, dávat věci do kontextu či schopnost plánovitého nakládání s časem. Odborné kompetence ještě dále dělí na všeobecné, jako je např. znalost cizích jazyků, a specifické, které jsou úzce svázány s vykonávanou profesí.

Jedná se tedy o určitý soubor profesních a osobnostních předpokladů, které jsou žádoucí pro zajištění nejlepších pracovních výsledků na určité pracovní pozici. Kompetence lze kombinovat, vytvářet z nich tzv. kompetenční matice a kompetenční modely, které mohou nahradit standardní popisy pracovního místa a lépe odrážejí business či personální strategii. Lze na ně navázat celý systém vzdělávání zaměstnanců, ale také i systémy motivační a hodnotící. Ovšem vytvoření funkčního systému kompetenčních modelů naráží na mnohá

úskalí. Nejčastějším úskalím je nalezení adekvátního souboru kompetencí, které jsou srozumitelné personalistům i manažerům, kteří s nimi pracují. Zároveň dostatečně charakterizují požadavky na pracovní místo, ale nejsou příliš rozsáhlé. Kompetenční modely s vysokým počtem kompetencí přestávají být pomocníkem a nástrojem pro řízení lidských zdrojů a působí spíše komplikace. (Hroník, 2007, s. 61-73)

Kompetenční modely mohou být využívány jako zdroj pro stanovení vzdělávacích potřeb zaměstnanců, pokud existují rozdíly mezi kompetenčním modelem pracovní pozice a skutečnými znalostmi a dovednostmi konkrétního pracovníka. Sestavit však funkční kompetenční modely vyžaduje velmi odbornou činnost andragogického profesionála. Univerzalistické nebo příliš podrobné kompetenční modely svoji funkčnost ztrácí a jsou spíše komplikací než přínosem.

2 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTANCŮ A JEHO VÝZNAM PRO ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Současný svět je charakterizovaný narůstajícím tempem rozvoje a technologickým pokrokem. Za nejdůležitější faktor pro zvyšování produktivity a zavádění inovací je považováno právě vzdělání lidí, které umožňuje kreativitu, adaptabilitu a inovativní využívání informací. Vzdělání a potažmo lidský potenciál jsou považovány za hnací motor růstu jednotlivých firem a jejich konkurenční výhodu.

Souvztažně se zvyšujícím se tempem rozvoje je stále patrnější tlak na zvyšování výkonnosti organizací jako celku, což se přenáší dále na jednotlivá oddělení a taktéž na produktivitu každého konkrétního jednotlivce. Zároveň se také ukazuje, že kromě přímých finančních výnosů roste také význam nehmotných forem kapitálu, které znamenají důležitou součást celkové hodnoty organizace. Lidé se svými znalostmi, schopnostmi a zkušenostmi představují tedy významnou hodnotu podniku. To, jak dobře jsou či nejsou využíváni, určuje konkurenceschopnost firmy a další rozvoj. V souvislosti s těmito jevy hovoříme o lidském kapitálu, potenciálu a lidských zdrojích. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 35-40)

2.1 Lidské zdroje a lidský kapitál

Lidským kapitálem je míněno penzum znalostí, zkušeností a způsobilostí jednotlivce. Pod pojmem lidské zdroje v organizaci rozumíme lidi v pracovním procesu, kteří disponují určitými znalostmi a dovednostmi, které využívají při výkonu své práce.

Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem lze vymezit takto: „Je-li lidský kapitál charakterizován jako soubor vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují, pak lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a lidského potenciálu.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 40).

Lidské zdroje jsou tak spolu se zdroji materiálními (stroje, materiál, suroviny) a finančními důležitou „surovinou“, kterou mají organizace k dispozici při svém podnikání. Lidské zdroje mají ovšem mezi ostatními mimořádné postavení – jen ony jsou totiž schopné uvést do pohybu ostatní zdroje. V tržních ekonomikách proto znamenají nejdůležitější – a mnohdy i nejdražší – zdroj a nakládání s nimi je věnována velká pozornost. Řízení lidských zdrojů tedy vlastně znamená podnikatelskou filozofii zacílenou na získání konkurenční výhody. (Vodák, Kucharčíková, 2011, 40)

2.2 Funkce vzdělávání v organizaci

Pokud pohlížíme na zaměstnance v organizaci jako na lidské zdroje a na jejich znalosti a způsobilosti jako na lidský kapitál, pak se vzdělávání zaměstnanců stává investicí do lidského kapitálu, od níž očekáváme návratnost podobně jako od investice do hmotných zdrojů.

Z tohoto pohledu má podnikové vzdělávání dle Hroníka (2007, s. 127) dvě základní funkce:

- rozvoj způsobilostí všeho druhu
- zvýšení výkonnosti

Dále lze funkce vzdělávání také rozdělit podle toho, s jakou fází profesní dráhy se vzdělávání pojí na vzdělávání při nástupu pracovníka (orientace a adaptace), vzdělávání a rozvoj po dobu profesní kariéry a vzdělávání v souvislosti s outplacementem. (Hroník, 2007, s. 127-130)

Orientace a adaptace slouží k aklimatizaci nově přijatého pracovníka v pracovním prostředí, jeho socializace a pomoci při samostatném uchopení svých pracovních úkolů.

Vzdělávání v souvislosti s outplacementem má přispět k tomu, aby se zvýšila schopnost odcházejícího pracovníka uplatnit se na trhu práce.

Nejširší, a z pohledu rozvoje lidských zdrojů také nejdůležitější oblastí je oblast vzdělávání, která je orientovaná na prohloubení, rozšíření, zvýšení odborných znalostí a dovedností (Hroník, 2007).

Systematické profesní vzdělávání zaměstnanců organizace, kteří již prošli adaptačním procesem a nechystají se k odchodu, je komplexní činnost se dvojitým dopadem – dopadem na rozvoj jednotlivce a dopadem na rozvoj organizace jako celku. Pokud je systém vzdělávání dobře nastavený, je dopad v obou případech pozitivní.

Pokud systém dobře funguje a organizace vytváří prostředí pro rozvoj svých lidí, má zaměstnanec zapojený do tohoto systému jedinečnou možnost pracovat na svém kariérovém a osobnostním růstu. Zvyšováním a prohlubováním kvalifikace i klíčových kompetencí zvyšuje svou hodnotu a upevňuje svoji stávající pozici a zároveň zvyšuje i svoji uplatnitelnost na trhu práce, schopnost pracovní mobility, což se zajisté přenáší i do oblasti osobního života, má vliv na pocit seberealizace, sociální status apod. Podnikové vzdělávání je tedy významnou součástí procesu celoživotního učení. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 76-77)

Z pohledu organizace jako celku přináší systematické cílené vzdělávání důležitou oporu pro dosažení strategických záměrů organizace nebo připravuje podmínky pro jejich uskutečnění. Rozvíjí hodnotu lidského kapitálu a zvyšuje tak konkurenceschopnost organizace v tržním prostředí.

2.3 Systematické vzdělávání zaměstnanců jako způsob řízení výkonnosti

Hospodářská a ekonomická krize z let 2008-2009 i dnešní hospodářská situace „nejistoty vývoje“ opět graduje tlak na podnikovou výkonnost.

Výkonnost organizace jako celku je dána především dvěma faktory – výkonností procesů a výkonností lidí, přičemž oba dva faktory jsou vzájemně propojené a vzájemně se ovlivňují. Vysoká výkonnost procesů se neobejde bez schopných, kvalifikovaných lidí. Zvyšování odborných znalostí tedy podporuje zvyšování výkonnosti podniku. Ovšem pouze za předpokladu, že se jedná o cílený rozvoj, který je orientován na výkonnost současnou i na žádoucí budoucí stav. (Hroník, 2007, s. 13-15)

Výkonnost zaměstnanců přitom dle Hroníka (2007, s. 14) zásadně ovlivňují 3 faktory, tzv. triáda řízení výkonnosti, kterou tvoří hodnocení, odměňování a rozvoj. Synergický efekt těchto tří faktorů bezesporu posiluje systematický přístup vzájemného propojení všech tří systémů.

Systematickým vzděláváním tedy můžeme ovlivnit jak výkonnost organizace jako celku, tak výkonnost zaměstnance jako jednotlivce. Je to oblast, ve které se střetává profesní andragogika s managementem a personalistikou a má velký význam pro praxi. Z pohledu jednotlivce je to významná součást procesu celoživotního učení. Z pohledu ekonomiky má systematické vzdělávání zaměstnanců dopad na výkonnost podniků a jejich konkurenceschopnost na poli globálního tržního prostředí.

Kultura učící se organizace

Komplexní přístup ke vzdělávání a orientace na jeho rozvojový charakter směřuje ke kultuře učící se organizace. Jak uvádí Hroník, pojem učící se organizace není ekvivalentem pro vzdělávající se organizaci. Označení učící se organizace lze chápat spíše jako určitou firemní kulturu, která vytváří atmosféru příznivou pro permanentní vzdělávání a rozvoj jednotlivých pracovníků. V takovém prostředí dochází k rozvoji i v mezidobí mezi organizovanými vzdělávacími aktivitami např. formou sdílení zkušeností. Vzdělávání využívá rozličných metod jako např. mentoring, supervize nebo koučování a přenáší se více na pra-

coviště. Pracovník si řídí sám svůj kariérový růst a má volný přístup ke vzdělávání. (Hroník, 2007, s. 119)

Učící se organizace není stav, je to proces, směřující k jakémusi ideálu. Lze ji chápat jako cestu k tomu, aby bylo vytvořeno ideální prostředí pro rozvoj jednotlivce i organizace. Je to proces permanentní, neboť je ovlivňován zevnitř (lidmi v organizaci) a vnějším okolím. Oba tyto faktory jsou nestálé, dochází k neustálým změnám a novým situacím, na které je třeba reagovat.

2.4 Charakteristické znaky systematického přístupu ke vzdělávání zaměstnanců

Pro systematický přístup ke vzdělávání zaměstnanců jsou charakteristické některé společné znaky, které se objevují nezávisle u více autorů odborné literatury – např. Hroníka, Armstronga, Vodáka a Kucharčíkové. Těmito charakteristickými znaky jsou strategické řízení, vytvoření určitého systému pravidel či směrnic pro fungování a ukotvení systému vzdělávání a rozvoje do organizační struktury podniku.

Formulování strategie a cílů

Jako jeden z hlavních charakteristických znaků komplexního a systematického přístupu ke vzdělávání je formulování rozvojových cílů, ke kterým jsou aktivity směřovány. Cíle by měly být formulovány v rovině dlouhodobé – tj. strategické cíle rozvoje, na které by pak měly navazovat cíle krátkodobější. Pojem strategické řízení ve vztahu k systému vzdělávání v organizaci znamená souvztažnost mezi strategickými cíly organizace jako celku (podnikatelská strategie) a strategickými cíly v oblasti vzdělávání, které mají podpořit naplnění dlouhodobé strategie tam, kde tento strategický záměr vyžaduje rozvoj způsobilostí zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Formulování personální strategie a její začlenění do celkové firemní strategie také znamená určitý závazek, že je rozvoj pracovníků součástí firemních procesů, že je vedením společnosti podporován a je s ním v budoucnosti počítáno. Je to jasný a snadno dohledatelný důkaz o tom, že se organizace věnuje rozvoji zaměstnanců systematicky, nebo se o to alespoň pokouší.

Stanovení standardizovaných procesů

Dalším charakteristickým znakem systematického přístupu ke vzdělávání zaměstnanců v organizaci je vytvoření standardizovaných pravidel či směrnic, které systém vzdělávání popisují a upravují procesy, které v tomto systému probíhají, včetně odpovědností za ně.

Díky těmto směrnicím lze získat představu o tom, jakým způsobem jsou identifikovány vzdělávací potřeby zaměstnanců, jakým způsobem je prováděno plánování vzdělávacích aktivit, realizace akcí, jejich vyhodnocování atd.

Standardizace procesů je určitou zárukou, že procesy budou probíhat dle nastavených záměrů a budou směřovat k naplnění formulovaného cíle. Přinejmenším umožňují kontrolu nastavených procesů.

Organizační struktura, profesionální řízení vzdělávání zaměstnanců

O systematickém přístupu ke vzdělávání lze usuzovat i z uspořádání organizační struktury. Ve velkých podnicích, které se věnují systematickému vzdělávání zaměstnanců, bývá již v organizační struktuře patrné zařazení útvaru nebo oddělení, které se vzděláváním zabývá.

Personální řízení může být centralizované nebo decentralizované. Centralizované řízení neboli klasický model předpokládá jedno personální oddělení, vedené např. personálním ředitelem, které obsahuje potřebné specializované útvary, zaměřené na personální činnost v různých oblastech včetně vzdělávání. Decentralizované řízení, kde si vzdělávání řídí jednotlivé podnikové útvary samostatně, má možná výhodu v lepší identifikaci vzdělávacích potřeb a znalosti prostředí, ve větších firmách ale hrozí roztříštěnost (Hroník, 2007, s. 26-27).

V souladu s nárůstem outsourcingu dochází v současné době také v personálním řízení k přenášení některých činností na dodavatele. Outsourcing personálních činností však musí být uvážený, měla by mu předcházet důkladná analýza přínosů a negativ a dobré uvážení, zda pro jejich charakter je outsourcing vhodný. Struktura a systém řízení personálních útvarů nemá jednoznačné univerzální řešení, ale vždy záleží na konkrétních podmínkách a možnostech organizace. (Armstrong, 2007, s. 71-73)

Z výše uvedeného vyplývá, že systematické rozvíjení profesních znalostí a dovedností zaměstnanců je důležitým předpokladem pro konkurenceschopnost a další rozvoj organizací, ovšem za předpokladu, že je vzdělávání odrazem skutečných potřeb zaměstnanců z pohledu jejich pracovních povinností a odpovědností. Řízení tohoto procesu si vyžaduje odborné profesionály, u kterých se kloubí znalosti andragogiky, personalistiky a managementu.

3 PROCES SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Vzdělávání zahrnuje řadu firemních procesů, které jsou řízeny personálním oddělením. Z hlediska systémového přístupu je důležitá právě skutečnost, že jsou realizovány řízeně v souladu s formulovaným strategickým záměrem. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 79)

Důležitou vlastností vzdělávání je jeho cyklický charakter. Vzdělávací cyklus můžeme rozfázovat více či méně podrobně, ale většina autorů hovoří o 4 zásadních etapách, jejichž obsah je v principu obdobný, pouze pojmenování se někdy trochu odlišuje:

- identifikace vzdělávacích potřeb (výkonnostních problémů, mezer)
- plánování vzdělávací aktivity (Hroník hovoří o tvorbě designu vzdělávání)
- vlastní realizace
- hodnocení realizovaného vzdělávání (zpětná vazba, evaluace)

Charakteristické pro tento proces je právě to, že jednotlivé fáze na sebe navazují a tvoří uzavřený okruh, tzn. fáze č. 4, čili hodnocení slouží jako podklad pro fázi č. 1. (Hroník, 2007, s. 133, Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 83, Armstrong, 2007 s. 503-507, Bartoňková, 2010, s. 118-192)

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 80) může podnik pocítit pozitivní vlivy vzdělávání zaměstnanců pouze tehdy, je-li zajišťováno profesionálním způsobem, je systematické a provázané se strategickým plánem rozvoje.

Profesní vzdělávání v podniku má kromě rozvoje odborných znalostí a dovedností také širší rozměr, přispívá k sociálnímu začleňování pracovníků a k vytváření dobrých mezilidských vztahů na pracovišti. Zaměstnanec cítí, že má podnik o něj zájem, že si ho váží, což může hrát důležitou roli v motivaci pro podávání dobrých pracovních výkonů, může se projevit v loajalitě zaměstnanců a soudržnosti při mimořádných nebo krizových situacích.

3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace vzdělávacích potřeb je základem pro úspěch vzdělávací aktivity a její celkový přínos. Je to také jedna z nejobtížnějších fází, která je náročná na čas, na množství vstupních informací, důležitý je ovšem také odborný metodický přístup a spolupráce s managementem.

Výkonnostní mezery

Hlavním cílem vzdělávání v organizaci je zvyšování výkonnosti organizace jako celku, což se přenáší na jednotlivá oddělení až k potřebě zvyšování pracovního výkonu konkré-

ních jednotlivců. Identifikace vzdělávacích potřeb z hlediska tvorby podnikových vzdělávacích plánů spočívá tedy v odhalení rozdílu mezi stávajícím výkonem a výkonem žádoucím. Pojmenování a identifikace rozdílů mezi žádoucím stavem a stavem současným je prvním předpokladem k identifikaci vzdělávacích potřeb (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.87).

K určení výkonnostních mezer máme k dispozici dva hlavní vstupy. Prvním je hodnocení pracovního výkonu a určení výkonnostních rozdílů u jednotlivce nebo pracovního týmu, tím druhým jsou potřeby organizace z pohledu dosažení plánovaných strategických cílů. Potřeby organizace pak dáváme do souladu s individuálními potřebami pracovníků, ovšem těmi potřebami, které souvisejí s pracovním výkonem (Hroník, 2007, s. 136).

Sběr dat

Před zahájením vlastního procesu sběru dat je velmi důležité stanovit si jasný a konkrétní cíl – tzn. proč informace potřebujeme a k čemu nám mají sloužit. Na základě toho pak stanovíme zdroje a způsob jejich získání, stejně tak je třeba naplánovat si i způsoby jejich vyhodnocení. Neměli bychom ani opomenout validitu informací, takže je doporučováno zdroje dat diverzifikovat.

Pokud sbíráme data za účelem identifikace výkonnostních mezer, musíme mít k dispozici určitý výkonnostní standard, který umožní srovnávání reálných výkonů a výkonů požadovaných. Podkladem mohou být např. popisy pracovní pozice, kompetenční modely či kvalifikační požadavky na pracovní místo. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 91-93)

Zdrojem informací potřebných pro stanovení výkonnostních mezer z hlediska organizace jsou analýzy strategických plánů, benchmarking, Balanced Scorecard, SWOT analýza, ale i rozhovory s managementem.

Významným zdrojem dat z pohledu individuálních potřeb jsou všechny formy hodnocení pracovníků. Hodnocení je možné provádět ve dvou rovinách – subjektivní a objektivní hodnocení. (Hroník, 2007, s. 137)

Subjektivní hodnocení je založeno na sebeuposouzení z hlediska pracovního výkonu. Pracovník hodnotí sám sebe, provádí tzv. autofeedback, jehož variant může být celá řada – analýza klíčových rozhodnutí, analýza výjimečných pozitivních a negativních událostí – retrospektivní autofeedback. (Hroník, 2007, s. 137)

Objektivní hodnocení je založeno na hodnocení zvnějšku, tedy na hodnocení jinými lidmi. Nejčastějším hodnotitelem je nadřízený, který má také nejlepší předpoklady pro posouzení výkonnosti a pro identifikaci rozvojových možností pracovníka. Důležité otázky pro

identifikaci jsou: Může? Zná? Umí? Chce? Proces hodnocení nadřazeným bývá prováděn často formou pravidelného motivačního rozhovoru. (Hroník, 2007, s. 139)

Kromě výše uvedených možností se v praxi uplatňují i jiné možnosti objektivního hodnocení – např. metoda Development Centre, založená na odborném pozorování chování pracovníka při určitých modelových situacích. Další možností je metoda zpětné vazby 360 stupňů, kdy je pracovník hodnocen nejen nadřazeným, ale také kolegy, podřízeným a zákazníkem.

Analýza sebraných dat, identifikace vzdělávacích potřeb

Sebraná data, ačkoliv obsahují velké množství informací, nejsou ještě zárukou kvalitní a účinné formulace vzdělávacích potřeb. To je ovlivněno především kvalitou analytického vyhodnocení získaných informací.

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb je zásadní posouzení výkonnostních problémů z hlediska vzdělávání. Je třeba se tedy zamyslet, co je příčinou konkrétní výkonnostní mezery a co může výkonnost posunout žádoucím směrem a je-li vůbec možné ovlivnit tento posun vzděláváním. Důležité je získat co nejkomplexnější pohled na rozpoznáný problém. Výkonnost je ovlivněna mnoha faktory - prostředím, individuálními osobnostními předpoklady pracovníků, vnitřní kulturou organizace a vnějším prostředím. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96)

Celý soubor identifikovaných výkonnostních mezer tedy je třeba analyzovat a vyřadit takové, které nelze vzděláváním účinně a efektivně odstranit. Následně je třeba posoudit priority problémových oblastí v souvztažnosti na plán strategického rozvoje organizace a opět vyřadit takové oblasti, které nemají pro dosažení strategického rozvoje významnější vliv. Výsledkem provedené analýzy je podklad pro sestavení vzdělávacích plánů, kde máme jasně definované potřeby vzdělávání i cílovou skupinu (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 94-95).

Vybrat správný zdroj dat pro identifikaci výkonnostních problémů pokládáme za klíčový moment pro celkový úspěch analýzy vzdělávacích potřeb. Jako jeden z nejdůležitějších zdrojů jsou výstupy z hodnotících pohovorů s pracovníky.

3.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání zahrnuje celý komplex činností, jejichž výstupem je zcela konkrétní plán, na jehož obsahu se shoduje více autorů. Vzdělávací plán by měl obsahovat všechny tyto prvky:

- vzdělávací cíle, příp. přínosy
- cílovou skupinu
- jasný a konkretizovaný obsah vzdělávacích aktivit
- způsob realizace vzdělávacích aktivit
- časový rámec realizace
- finanční rozpočet
- jasně definované výstupy

Nedílnou součástí vzdělávacího plánu by mělo být i stanovení způsobu hodnocení. .
(Barták, 2007, s. 125, Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99, Hroník, 2007, s. 143-160)

Vzdělávací plán by měl obsahovat konkrétní informace o tom, čeho chceme dosáhnout a jakým způsobem poznáme, že plánovaného cíle bylo dosaženo. Při tvorbě vzdělávacího plánu si odpovídáme na řadu otázek, jako např. Jde o hromadnou akci nebo individuální? Jak je vzdělávání urgentní? Lze ho zajistit interním lektorem nebo externím dodavatelem? Co konkrétně pracovníci potřebují? Jaké metody budou nejvhodnější? Bude realizováno na pracovišti nebo mimo něj? Kolik to bude stát? Jak změříme, že akce splnila očekávání?

Stanovení cílů, cílové skupiny a obsahu

Kvalita výstupů etapy č. 1 Identifikace vzdělávacích potřeb přímou úměrou ovlivňuje kvalitu formulování cílů, cílové skupiny a obsahu vzdělávání. Pokud je provedena dobrá analýza, získáme z výstupů jasné informace o tom, kdo potřebuje vzdělávat, co se potřebuje naučit a co je žádoucí stav výkonnosti. Stanovení cílů však vyžaduje přesto dostatečnou péči, neboť z nich následně vychází i nastavení obsahu, rozsahu a systém hodnocení vzdělávání.

Při sestavování cílů je třeba vzít v úvahu určitou hierarchii a postupovat od obecných po konkrétní. Výkonnostní cíl je obecná vize, které chceme dosáhnout. Učební cíle se již váží na konkrétní vzdělávací akci. Měly by obsahovat jasný a konkrétní výčet znalostí a dovedností, které účastník po absolvování získá. Dobrá formulace učebních cílů je pro dosažení žádoucího přínosu vzdělávání klíčová. Pokud je vzdělávací plán sestavovaný pro akce dlouhodobějšího charakteru, je namísto rozdělit vzdělávání na etapy a každé etapě přiřadit ještě konkrétnější cíle – tehdy hovoříme o formulování dílčích čili specifických cílů. Správně formulované cíle by měly jasně specifikovat pro koho je vzdělávání určeno, k jaké změně v jeho chování dojde a jakým způsobem či za jakých podmínek lze tuto změnu rozpoznat. (Bartoňková, 2010, s. 135-137)

Přesná formulace obsahu, výběr metod a způsobu realizace

Následně, pokud jsou jasně formulované vzdělávací cíle, přichází fáze práce přípravy podrobného obsahu vzdělávací akce.

Účinnosti způsobů při osvojování podnětů v rámci učení lze sestavit dle Plamínka (2010, s. 113) do řady podle pravděpodobnosti, že si díky nim předávané podněty člověk osvojí:

čteme – slyšíme – vidíme – říkáme – myslíme – děláme

Z tohoto pohledu je praktické používání nejlepší způsob, jak si osvojit předávané znalosti nebo dovednosti. Protože to není vždy možné, je dobré jednotlivé složky co nejvíce kombinovat. Při sestavování metod vzdělávání bychom měli mít tyto zákonitosti na paměti. (Plamínek, 2010, s. 113).

Vzdělávací metody lze rozdělit podle mnoha hledisek. Z praktického hlediska zapojení účastníků rozlišujeme např. metody dialogické - založené na aktivitě a vzájemné interakci dvou či více osob. Jedná se např. o rozhovor, diskuzi, brainstorming apod. Metody dialogické mohou být spojovány s metodami inscenačními – např. hraní rolí, řešení modelových situací. Proti těmto metodám stojí metody monologické, do kterých patří výklad lektora, přednáška, prezentace (Kolář, 2012, s. 73). K moderním trendům v současnosti patří metody prožitkového vzdělávání, založené na vlastní zkušenosti a smyslovém zážitku.

Velké možnosti se v současné době otevírají také novým formám výuky, zprostředkované pomocí informační komunikační techniky. Je to například forma e-learningového studia, interaktivních tříd, webináře a dalších.

Novinkou a kombinací metod e-learningu a klasické výuky je tzv. blended learning. Je to přístup, který kombinuje krátké a rychlé e-learningové lekce, webové třídy a klasickou prezenční formu vzdělávání. Internetové lekce jsou zaměřené na získání teoretických znalostí. Webové virtuální třídy vedou k budování dovedností a vše je doplněno klasickým vzděláváním na kurzu vedeném lektorem. Takto kombinované vzdělávání slučuje výhody e-learningu a jeho časové flexibility s výhodami klasické prezenční formy. (Mathis, Jackson, 2008, s.280-281)

Dalším důležitým rozhodnutím při plánování vzdělávání je určení místa realizace. Při vzdělávání na pracovišti (on the job) se uplatňuje především praktický trénink dovedností, mentoring nebo koučing. Vzdělávání mimo pracoviště (off the job) má uplatnění tehdy, pokud je žádoucí izolovanost od pracovního prostředí. Uplatňuje se u přednášek, brainstormingu apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 112)

Výběr adekvátních vzdělávacích metod si vyžaduje odborné znalosti i lektorské zkušenosti a tudíž by měl být v rukou andragogického profesionála. Tato činnost spadá spíše do

oblasti odborné práce lektora nebo týmu lektorů, kteří budou vzdělávací akci provádět. Pro zajištění efektivity a dosažení kýženého cíle je důležitá spolupráce mezi lektorem, personalistou i cílovou skupinou, aby obsahové nastavení odpovídalo znalostní úrovni a potřebám účastníků.

Stanovení nákladů, způsobu financování, výběr dodavatele

Stanovení nákladů na vzdělávání je srovnatelná s přípravou rozpočtu pro jakoukoliv jinou podnikovou aktivitu. Je to odborná činnost vyžadující zohlednění i tzv. skrytých nákladů, jako např. náklady na práci realizátora vzdělávání, náklady na čas zaměstnanců strávený vzděláváním, kdy nevytvářejí hodnoty, ale naopak je spotřebovávají, atd. (Hroník, 2007, s. 160)

Výběr dodavatele může proběhnout v různých fázích plánování vzdělávání. Je možné vybírat dodavatele až na základě stanovení vzdělávacích cílů. Také je možné navázat spolupráci hned ve fázi identifikace potřeb a využít ho jako zdroj informací při „pohledu zvenčí“ nezúčastněného pozorovatele problému. (Hroník, 2007, s. 160)

Při tvorbě vzdělávacího plánu je dobré zmapovat i možnosti získání dotace na vzdělávání zaměstnanců např. z fondů EU, a to především z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

3.3 Realizace vzdělávání

Vlastní realizace znamená vyvrcholení celého vzdělávacího cyklu. Při realizaci by se měla zúročit náročná fáze přípravy a plánování.

Příprava

Realizace vzdělávání nezačíná vstupem lektora do učebny. Začíná ještě mnohem dříve. Při organizačním zajištění vzdělávací akce a přípravě lektora na vystoupení před účastníky. Neboť i zkušený a profesně zdatný lektor se musí na obsahově novou vzdělávací aktivitu připravit. Je dobré, aby si tzv. přebral určité pasáže kurzu, připravil se na možné dotazy nebo požadavky účastníků, zvolil vhodné didaktické pomůcky a prostředky. Je dobré s organizátorem zmapovat prostředí, ve kterém bude vzdělávání probíhat, seznámit se co nejpodrobněji se skupinou účastníků, projít si harmonogram a organizační záležitosti. Je dobré také vyzkoušet funkčnost didaktické techniky v učebně a kompatibilitu výpočetní techniky, aby se předešlo problémům při vlastní realizaci. (Hroník, 2007, s. 162-163)

Organizační zajištění

Organizátor akce řídí a koordinuje celou řadu činností směřujících k hladkému průběhu vzdělávací akce a k naplnění všech stanovených cílů.

Důležitým úkolem organizátora je zajištění vyhovujícího prostředí pro vzdělávání odpovídající jeho charakteru. Kritéria vhodnosti jsou např. bezhlučnost, klid, dostatek prostoru, možnost zapojení didaktické techniky – tj. komfort pro lektora, ale také komfort pro účastníky – např. dopravní dostupnost, toalety, možnost stravování a zajištění pitného režimu, příp. i ubytování atd. Organizátor má na starosti zajištění účastníků, tedy včasnou informovanost cílové skupiny, sestavení seznamu účastníků, zaslání upřesňujících informací, ve spolupráci s managementem podíl na motivaci cílové skupiny, zjištění požadavků a potřeb cílové skupiny ve vztahu ke vzdělávací aktivitě. Dalšími předpoklady úspěšné realizace akce je zajištění lektora (dohoda na termínu, dohoda ohledně potřeb lektora z hlediska pomůcek, prostředí, didaktické techniky) a zajištění didaktické techniky a učebních pomůcek (Bartoňková, 2010, s. 168-172)

Monitorování akce

Monitoring je důležitý nejen pro následnou fázi hodnocení vzdělávání, ale může zároveň aktivně ovlivnit průběh akce v případě, že se vyskytnou mimořádné situace vyžadující okamžité řešení. Přítomnost organizátora na akci pomůže zkorigovat drobné nežádoucí jevy u lektora i účastníků - přítomnost rušiče z řad účastníků, konflikty, pasivitu, nedodržování stanoveného obsahu ze strany lektora apod. (Hroník, 2007, s. 172)

Vlastní průběh vzdělávací akce by měl být monitorován personalistou či manažerem vzdělávání, který má vzdělávání zaměstnanců ve své zodpovědnosti. Při monitorování akce je sledováno dodržování harmonogramu, dodržování stanoveného obsahu, dodržování plánovaného počtu zúčastněných, zajištění dohodnutého servisu - stravování, zajištění tepla, bezhlučnosti. Přítomnost organizátora na akci má tedy nejen funkci kontrolní, ale může hrát roli významného stabilizujícího prvku, který přispěje k navození pocitu důvěry a komfortu ze strany účastníků i lektora.

3.4 Hodnocení vzdělávání

Zpětná vazba a vyhodnocení proběhlého vzdělávání má klíčový význam zejména z perspektivy budoucího plánování. Vyhodnocení přínosů a efektivity je důležitým zdrojem informací a zkušeností pro přípravu dalšího vzdělávacího cyklu. Nicméně vyhodnocení efektivity vzdělávání je také proces náročný a jeho úspěšnost závisí především na reálném nastavení měřítek. (Hroník, 2007, s. 176)

Nemůžeme totiž očekávat, že ihned po absolvování vzdělávací akce se zvedne výkonnost příslušných absolventů a zacelí se výkonnostní mezera. V případě zvýšení výkonnosti nelze jasně vystopovat, jakým podílem se na tomto stavu podílelo absolvování vzdělávací aktivity a nakolik mohly přispět i jiné vlivy, což platí samozřejmě i v případě opačném. Při stanovení evaluace vzdělávací aktivity je nutno nastavit systém hodnocení podle měřítek, které lze jednoznačně sledovat a které odpovídají možnostem vzdělávacího procesu. (Hroník, 2007, s. 177)

Systém vzdělávání by měl být zakomponován do vzdělávacího plánu a jeho nastavení by mělo být připravené s dostatečným předstihem. Z evaluačního systému by mělo být jasně stanovené, kdo bude hodnotit, kdy, co se bude hodnotit a jakými metodami.

Předmětem hodnocení může být celá řada, většina autorů uvádí např. dodržení obsahu vzdělávací akce, naplnění stanovených cílů, odbornost lektora, zapojení účastníků, úroveň získaných znalostí a vědomostí, dodržení časového harmonogramu, finanční náročnost akce aj.

Přínos vzdělávání lze hodnotit podle úrovně, ve kterém se změna způsobená vzdělávacím projevem (Hroník, 2007, str. 178):

- úroveň reakce (dotazníky spokojenosti apod.)
- úroveň učení (testování znalostí)
- úroveň chování (zhodnocení dovednosti)
- úroveň výsledků (měření dopadů do reálné výkonnosti)
- úroveň postojů

Kromě metod zaměřených na vyhodnocení efektivity a přínosů vzdělávání lze metody hodnocení rozdělit také podle toho, která strana hodnocení vzdělávání provádí. Z tohoto pohledu lze metody hodnocení rozdělit na subjektivní a objektivní (Hroník, 2007, s. 178).

Metody subjektivního hodnocení

Subjektivním hodnocením rozumíme hodnocení vzdělávací akce přímým účastníkem kurzu. Toto hodnocení může být prováděno ve dvou časových rovinách. Jednak může hodnocení probíhat přímo v průběhu realizace vzdělávací akce nebo bezprostředně po jejím skončení, jednak je možné požádat účastníky o subjektivní hodnocení po uplynutí určitého časového odstupu (Hroník, 2007, s. 178).

Při hodnocení v průběhu nebo bezprostředně po ukončení vzdělávací aktivity můžeme využít formu dotazníkového šetření nebo tzv. dopis lektorovi (Hroník, 2007, s.179).

Subjektivní hodnocení provedené s určitým delším časovým odstupem může mít mnohem větší vypovídající hodnotu, neboť může lépe posoudit reálný dopad do pracovní praxe. Možnou metodou takového hodnocení je např. autofeedback po uplynutí půl roku až roku. (Hroník, 2007, s.182)

Dotazníková forma šetření však může mít malou vypovídající hodnotu, protože se často stává vyplnění dotazníku před odchodem jen formální záležitostí, které není ze strany účastníků věnována velká pozornost. V praxi se mnohem lépe osvědčily individuální strukturované rozhovory vedené personalistou, organizátorem či vedoucím pracovníkem přímo v průběhu vzdělávací akce nebo bezprostředně po jejím závěru. Další možností je např. skupinové vyhodnocení kurzu vedené lektorem v závěru kurzu – reflexe naplnění očekávání, se kterým účastník přišel na kurz.

Metody objektivního hodnocení

Objektivním hodnocením rozumíme hodnocení prováděné jinými lidmi, kteří hodnotí zjevné změny u účastníka. Změny se posuzují na úrovni změny znalostí, změny dovedností a změny v přenosu do praxe. Změny v rozsahu znalostí lze měřit nejlépe systémem pretest-retest, tedy testem úrovně znalostí před zahájením kurzu a po jeho ukončení a následným srovnáním. Jako způsob vyhodnocení přenosu vzdělávání do rozvoje dovedností lze využít Assessment/Development Centre. Pro vyhodnocení změn v pracovní výkonnosti je možné využít např. metodu 360 stupňů, tedy hodnocení nadřízeným, kolegou, podřízeným a zákazníkem. Další vhodnou metodou je například pozorování při práci, prováděné nadřízeným nebo jiným odpovědným pracovníkem. (Hroník, 2007, s. 183-188)

Také hodnocení objektivní, tedy hodnocení vnějších pozorovatelných změn prováděné jiným člověkem, nemusí mít jasnou vypovídající hodnotu. Např. v případě, že se pracovník v průběhu 1 roku absolvoval více vzdělávacích aktivit s příbuzným tematickým zaměřením, lze jen stěží přiřadit pozorovanou změnu ke konkrétní akci.

Hodnocení efektivity vynaložených nákladů

Hodnocením efektivity vynaložených nákladů se snažíme zjistit návrat investice do vzdělávání – podobně jako se hodnotí návratnost jiných investic. Při tomto hodnocení se posuzují náklady vynaložené na vzdělávání a konfrontují se s přínosy vzdělávání, které nemusí být měřitelné jen finančně. Není totiž správné hodnotit efektivitu jen na základě vyčíslitelných nákladů.

Ukazatele přínosů vzdělávání

Měřítkem přínosu vzdělávání může být široká škála. Jejich výběr by měl odpovídat charakteru vzdělávací aktivity.

Přínos vzdělávání se může promítnout např. do zvýšení žádoucích jevů (kvalita výrobků/služeb, spokojenost zákazníků, lepší využívání techniky a zařízení) nebo snížení výskytu nežádoucích jevů (fluktuace, zmetkovitost, reklamací, absence, úrazovosti). Někdy lze měřit přínosy vzdělávání jen velmi špatně (vliv na firemní kulturu, atmosféru na pracovišti, sblížení v týmu nebo jeho motivovanost), ačkoliv tyto dopady také nejsou zanedbatelné. Pro dosažení co největší validity hodnocení je proto dobré kombinovat více metod a využít cílenou škálu měřitelných ukazatelů. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 166)

3.5 Teoretická východiska pro praktickou část

Zkoumání odborné literatury směřovalo k nalezení informací o tom, co jsou charakteristické rysy pro systematické profesní vzdělávání zaměstnanců, na jaké prvky a zdroje zkoumané organizace se v praktické části bakalářské práce zaměřit, aby mohla být provedena analýza vzdělávacího systému a mohly být podána závěrečná doporučení.

Bakalářská práce se v praktické části zaměřuje na srovnání procesu vzdělávání zaměstnanců a jednotlivých fází tak, jak je společnost Česká zbrojovka a.s. realizuje v rámci své činnosti, s fázemi procesu podnikového vzdělávání dle odborné literatury. Pro potřeby bakalářské práce se ztotožňujeme především s teoretickými principy prezentovanými Hroníkem, Vodákem a Kucharčíkovou.

Analýza se soustředí především na způsob identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizaci a hodnocení pracovníků. Při vyhodnocení analýzy bude zjišťováno, zda je vzdělávání v ČZUB systematické a cílené, zda vzdělávání má stálý cyklický charakter, zda je realita provádění jednotlivých fází procesu vzdělávání v ČZUB shodná s doporučovanými postupy.

Součástí praktické části bakalářské práce je i výzkum, jehož cílem je zjistit pohled zaměstnanců na vzdělávání v organizaci, jejich postoje a názory a srovnat spokojenost se vzděláváním u řadových zaměstnanců a pracovníků ve vedoucích pozicích.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Praktická část bakalářské práce se věnuje analýze systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Česká zbrojovka a.s.

Česká zbrojovka a.s. se sídlem v Uherském Brodě je ryze českou společností s dlouholetou tradicí, její činnost je zaměřena na výrobu ručních palných zbraní. Počtem zaměstnanců se řadí mezi nejvýznamnější a také nejstabilnější zaměstnavatele ve Zlínském kraji. Původně byl podnik zaměřen na výrobu ručních vojenských zbraní, avšak s postupem času byla výroba rozšířena také o výrobky pro civilní použití, a to jak v oblasti sportovní, tak i lovecké. V současné době Česká zbrojovka a.s. představuje jednoho z největších světových producentů ručních zbraní, což je také podloženo prodejem do přibližně 100 zemí světa. Vedle výroby zbraní hledá ČZUB možnosti uplatnění i mimo zbrojní průmysl. Doplnkově vyrábí strojírenské výrobky, díly a sestavy určené zejména pro letecký a automobilový průmysl.

Podnik je akciovou společností, jejímž statutárním orgánem je představenstvo, tvořené sedmi členy – předsedou, místopředsedou a pěti členy představenstva.

4.1 Organizační struktura

ČZUB je akciovou společností, statutárním orgánem je představenstvo společnosti, které má 7 členů – předseda, místopředseda a 5 členů představenstva. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Kontrolním orgánem je tříčlenná dozorčí rada. Akciová společnost byla založena podle §172 obchodního zákoníku. Jediným zakladatelem společnosti je Fond národního majetku České republiky.

Nejvyšší výkonnou moc má generální ředitel společnosti. Společnost se dále dělí na 8 hlavních organizačních celků – úseků, v jejichž čele stojí 8 ředitelů – členů top managementu. Hlavní organizační celky jsou:

- Úsek ředitele strategického rozvoje,
- Úsek technického ředitele,
- Úsek výrobního ředitele,
- Úsek finančního ředitele,
- Úsek obchodního ředitele,
- Úsek bezpečnostního a personálního ředitele,
- Úsek ředitele auto a aero,
- Úsek ředitele řízení kvality.

Každý úsek se následně dělí na nižší organizační jednotky, jimiž jsou odbory, ve výrobě nazývané provozy.

Struktura organizace je přiložena v příloze č. 1.

4.2 Složení zaměstnanců

Složení zaměstnanců České zbrojovky a.s. jsou zpracovány na základě evidence personálního odboru. Všechny údaje jsou uvedeny k datu 2.1.2013

Věková struktura

| Věková skupina | Počet | | | Průměrný věk | |
|----------------|------------|------------|-------------|--------------|--------------|
| | Muži | Ženy | Celkem | Muži | Ženy |
| 18-20 let | 9 | 0 | 9 | 19,43 | 0 |
| 20-30 let | 153 | 21 | 174 | 24,78 | 25,28 |
| 30-40 let | 207 | 112 | 319 | 35,74 | 36,84 |
| 40-50 let | 230 | 161 | 391 | 45,29 | 44,77 |
| 50-60 let | 199 | 171 | 370 | 54,96 | 54,93 |
| 60-70 let | 41 | 2 | 43 | 61,58 | 60,84 |
| Celkem | 839 | 467 | 1306 | 42,05 | 45,73 |

Tabulka č. 1 Věková struktura zaměstnanců

Tabulka č. 1 uvádí rozdělení zaměstnanců podle věku s rozdělením na muže a ženy.

Z uvedené struktury vyplývá, že muži zaujímají 64,3 % a ženy 35,7 % z celkového počtu zaměstnanců. U mužů je nejvíce zastoupena věková skupina 40-50 let, zatímco u žen je to věková skupina 50-60 let.

Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

| Dosažené vzdělání | muži | ženy | celkem | %. |
|-------------------|------------|------------|-------------|-------------|
| Vysokoškolské | 114 | 28 | 142 | 10,87% |
| Středoškolské | 386 | 235 | 621 | 47,55% |
| Vyučen/vyučena | 328 | 151 | 479 | 36,68% |
| základní | 11 | 53 | 64 | 4,90% |
| Celkem | 839 | 467 | 1306 | 100% |

Tabulka č. 2 – Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Tabulka č. 2 uvádí složení zaměstnanců z pohledu dosaženého vzdělání. Z uvedeného je vidět, že největší podíl zaměstnanců, tj. 47,55 % z celkového počtu zaměstnanců, má středoškolské vzdělání.

Struktura zaměstnanců podle typu pracovní pozice

| Typ pozice | Muži | | Ženy | | Celkem | |
|---------------------------------|-----------|------------|----------|------------|-----------|---------------------------------|
| | počet | % | počet | % | počet | % z celkového počtu zaměstnanců |
| TOP management (ředitelé úseků) | 8 | 100% | 0 | 0% | 8 | 1% |
| Vedoucí odborů | 17 | 85% | 3 | 15% | 20 | 2% |
| Vedoucí oddělení | 18 | 82% | 4 | 18% | 22 | 2% |
| Vedoucí výrobních provozů | 7 | 100% | 0 | 0% | 7 | 1% |
| Mistři | 25 | 100% | 0 | 0% | 25 | 2% |
| Vedoucí prodejny | 0 | 0% | 2 | 100% | 2 | 0% |
| Celkem vedoucí pozice | 75 | 89% | 9 | 11% | 84 | 6% |
| Ostatní zaměstnanci | 764 | 63% | 458 | 37% | 1222 | 94% |

Tabulka č. 3 – Struktura zaměstnanců podle typu pozice

Tabulka č. 3 ukazuje strukturu zaměstnanců podle typu pracovní pozice, s rozdělením zaměstnanců podle toho, zda pracují na vedoucích pozicích nebo ne, s rozdělením na muže a ženy. V ČZUB zaujímají muži 89% vedoucích pozic, v top managementu 100%. Celkově tvoří management 6 % z celkového počtu zaměstnanců.

Fluktuace

Organizace patří mezi stabilní zaměstnavatele s nízkou fluktuací pracovníků. Průměrná fluktuace v roce 2012 činila 4,46 %.

4.3 Firemní kultura a postoj organizace ke vzdělávání

ČZUB je společnost, která se vzděláváním zaměstnanců dlouhodobě zabývá a podporuje jej. Pravidelně je formulována personální strategie, stejně tak jsou každoročně vyčleňovány prostředky na vzdělávání zaměstnanců. Každý zaměstnanec má právo při ročním hodnotícím rozhovoru probrat své potřeby na získání nových znalostí a dovedností se svým přímým nadřízeným. Vzdělávání je plně hrazeno organizací, probíhá v pracovní době, zaměstnanec má nárok na proplacení cestovného v případě vzdělávání mimo sídlo ČZUB.

ČZUB také dlouhodobě spolupracuje se školami a podporuje vzdělávání v oborech, které souvisejí s její činností. Dlouhodobě spolupracuje se školským zařízením Střední škola – Centrum odborné přípravy technické, která má sídlo přímo v areálu ČZUB. SŠ-COPT realizuje maturitní i učňovské obory technického a puškařského zaměření. Je jedinou školou

takového druhu v České republice. ČZUB umožňuje praktickou výuku studentů ve svých provozech a garantuje jim přijetí do pracovního zařazení.

ČZUB aktivně spolupracuje s vysokými školami. Umožňuje studentům odborné stáže a spolupráci na diplomových, bakalářských a seminárních pracích studentů. Je úzce spojena s činností Nadace RUDOLF, která podporuje vzdělávací, tvůrčí a výzkumnou činnost studentů technického zaměření např. formou poskytování stipendia nadaným studentům.

5 ANALÝZA PROCESŮ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Činnosti spojené se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců zajišťuje Personální odbor, který spadá do Úseku bezpečnostního a personálního ředitele. Činnosti odboru jsou řízeny interní směrnici Rozvoj lidských zdrojů. Zde jsou formulované hlavní procesy, které Personální odbor zajišťuje:

- výběr a přijímání nových zaměstnanců,
- příprava plánů rozvoje zaměstnanců,
- realizace a průběh vzdělávacích akcí,
- hodnocení dodavatelů vzdělávacích služeb,
- sledování účinnosti a úspěšnosti vzdělávacích projektů/akcí.

Při tvorbě analýzy jsem vycházela z interních dokumentů, které pro potřeby zpracování bakalářské práce poskytla ČZUB, a z individuálních rozhovorů s pracovníky Personálního odboru.

5.1 Způsob identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace vzdělávacích potřeb je prováděna na základě hodnotících rozhovorů, které jsou prováděny minimálně 1x ročně. Hodnotící rozhovor je veden mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným. Výstupy hodnotícího rozhovoru jsou zaznamenány na interní dokument Záznam o hodnocení zaměstnance, který je přiložen v příloze č. 2.

Hodnocení pracovníka je strukturováno do čtyř hlavních oblastí:

- hodnocení cílů a úkolů uplynulého období,
- hodnocení dle stanovených kritérií,
- stanovení cílů a úkolů pro další období,
- profesní rozvoj zaměstnance.

V první části hodnotí nadřízený to, jakým způsobem pracovník splnil cíle, stanovené v uplynulém období, a to ve škále splněn, splněn s výhradou, nesplněn. Zároveň je zde prostor pro slovní zhodnocení toho, co se v uplynulém období podařilo a co se nepodařilo.

V další části se hodnotí způsobilost pracovníka v pěti oblastech: odbornost, kvalita, výkonnost, aktivita a spolupráce. Úroveň je hodnocena v pětistupňové škále: výjimečná, vynikající, dobrá, s výhradou a neuspokojivá.

Ve třetí části hodnotícího rozhovoru jsou stanoveny cíle pracovníka pro další období.

Pro potřeby vzdělávání je určena čtvrtá část, která je věnována speciálně potřebám zaměstnance z hlediska jeho dalšího rozvoje. Zde, v této části hodnotícího rozhovoru, má

zaměstnanec možnost probrat se svým nadřízeným požadavky na vzdělávání ze svého pohledu. Tyto požadavky jsou konfrontovány s názorem nadřízeného na to, co pracovník pro zlepšení výkonu své práce z pohledu vzdělávání potřebuje. Vzdělávací aktivity, na kterých se obě strany dohodly, jsou zapsány do formuláře a vedoucí svým podpisem ztvrzuje, že souhlasí s navrženým plánem rozvoje zaměstnance. Již při zápisu do hodnotícího formuláře jsou požadavky na vzdělávání rozděleny do oblastí podle struktury podnikového vzdělávacího plánu. Jsou to:

- odborné vzdělávání,
- cizí jazyky,
- PC,
- školení na jakost,
- studium SŠ, VŠ, MBA, specializační.

Dle interních směrnic vedoucí jako hodnotitel v průběhu hodnocení analyzuje vývoj pracovní způsobilosti zaměstnance, a to z hlediska současných i perspektivních potřeb pracoviště i celé ČZUB, a v návaznosti na tyto výsledky navrhuje další rozvoj zaměstnance.

Vyplněné hodnotící formuláře jsou pak centralizovány na Personálním odboru, na oddělení Rozvoj zaměstnanců, k dalšímu zpracování.

5.2 Tvorba vzdělávacích plánů

Tvorbu vzdělávacích plánů má v zodpovědnosti oddělení Rozvoj zaměstnanců. Zde jsou hodnotící formuláře zpracovány – jednotlivé požadavky na vzdělávání jsou shromažďovány do tabulek, které jsou rozděleny podle oblastí:

- odborné,
- odborné HW, SW, CNC,
- zákonné,
- jakost,
- jazyky,
- certifikace,
- studium.

Rozdělení vzdělávání do oblastí odpovídá rozdělení na hodnotících formulářích. Je zde navíc oblast zákonného školení, kterým se rozumí povinná školení ze zákona. Tyto nejsou v rámci hodnotících rozhovorů sledovány, ale jejich rozplánování sleduje přímo pracovník oddělení Rozvoj zaměstnanců dle lhůt stanovených zákonem. Další položkou navíc je cer-

tifikace. Tato oblast zahrnuje interní školení ČZUB v oblasti zbožíznalství a je plánována novým pracovníkům, kteří při výkonu své práce potřebují znát detailně produkty ČZUB, jako jsou obchodníci, pracovníci marketingu apod.

Vzdělávací plány pro každou oblast jsou vedeny v následující struktuře: téma, HS (hospodářské středisko), účastník (jméno), počet osob, termín (čtvrtletí nebo konkrétní datum), cena bez DPH/plán, cena bez DPH/skutečnost, interní/externí akce, projekt. Při procesu tvorby vzdělávacího plánu je důležitá profesionalita pracovníka, a to zejména při stanovení cen vzdělávacích akcí, což vyžaduje značnou předchozí zkušenost se vzděláváním.

Takto připravené detailní plány pro jednotlivé oblasti vzdělávání se následně sumarizují do přehledové tabulky, která sleduje náklady, počty akcí a počty účastníků plánovaných aktivit.

Návrh připraveného vzdělávacího plánu následně prochází schvalovacím procesem. Schvalovací proces je vedený dle interní směrnice Rozvoj zaměstnanců. Návrh plánu je předložen Personálnímu a bezpečnostnímu řediteli, který jej projedná na poradě vedení, kde je posuzován z hlediska finanční náročnosti, z hlediska frekvence apod.

V odůvodněných případech je vrácen k přepracování. Schválený plán je po podpisu Personálního a bezpečnostního ředitele závazným dokumentem, jehož realizaci zabezpečuje oddělení Rozvoj zaměstnanců. Jeho plnění je kontrolováno 2 x ročně formou analýzy procesu Lidské zdroje. Vzdělávací plán je přiložen v příloze č. 3.

5.3 Realizace vzdělávání

Realizaci vzdělávání má v zodpovědnosti oddělení Rozvoj zaměstnanců. Na základě schváleného vzdělávacího plánu připravuje detailní plány pro jednotlivé organizační jednotky, sestavuje harmonogram vzdělávacích akcí a v případě akcí zajišťovaných externími dodavateli provádí výběr dodavatelů služeb.

Při realizaci vzdělávacích akcí jsou rozlišovány 2 typy – individuální a hromadné akce. Individuální akce znamená, že jsou jednotlivci vysíláni na veřejné vzdělávací kurzy dle jejich požadavků a dle nabídky na trhu. Hromadnými akcemi se rozumí vzdělávací kurzy, které jsou speciálně připravovány interními lektory nebo externí vzdělávací společností pro větší skupinu zaměstnanců, tj. v rozsahu 6-15 účastníků. V takovém případě probíhá vzdělávání v podnikové učebně ČZUB, v odůvodněných případech mimo areál ČZUB.

Oddělení Rozvoj zaměstnanců zajišťuje rozesílání pozvánek účastníkům, v případě hromadných akcí zajišťuje odpovídající školicí prostory, případně zajištění dopravy, stravování, ubytování a dopravy účastníků.

Pokud je vzdělávací akce zajišťována externím dodavatelem, oddělení Rozvoj zaměstnanců řídí a provádí výběr dodavatele služeb. Hodnotící proces i kritéria hodnocení pro výběr dodavatele vzdělávacích služeb jsou formulována v interní směrnici Lidské zdroje. Kritérii pro výběr dodavatele dle interní směrnice jsou cenová relace, reference a dodací lhůty. Hodnotitel – odpovědný pracovník oddělení Rozvoj zaměstnanců zjišťuje informace z nabídek, ze zpráv od uživatelů, z internetových zdrojů. V případě, že dodavatel již s ČZUB spolupracoval, je využívána i vlastní dokumentace ČZUB z hodnocení předchozích akcí.

5.4 Realizované profesní vzdělávání zaměstnanců v roce 2012

V roce 2012 realizovala ČZUB na profesní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v hodnotě 2,3 mil. Kč. Bylo realizováno 202 vzdělávacích akcí a bylo proškoleno 1375 absolventů. Vzdělávání bylo vyhodnocováno podle oblastí, do kterých je rozděleno dle vzdělávacího plánu.

Odborné vzdělávání

Do této oblasti je zahrnuto odborné profesní vzdělávání mimo kurzy PC znalostí, zaměřené na rozvoj způsobilostí pracovníků pro výkon pracovní pozice. Jedná se např. o manažerské dovednosti, strategické dovednosti, školení podnikových právníků, školení finanční a ekonomická apod. Zde jsou zahrnuta i školení z oblasti tzv. soft-skills, jako jsou komunikační dovednosti nebo teambuilding.

Odborné HW, SW, CNC

Tato oblast zahrnuje veškerá školení PC programů, ať se jedná o vysoce odborná školení SW programů pro konstruktéry a programátory, stejně jako vzdělávání zaměřené na zvýšení PC dovedností při práci s aplikacem Excel, Word, Powerpoint, Outlook apod.

Zákonná školení

V této kategorii má ČZUB zahrnuta školení, jejichž absolvování je dáno zákonem jako předpoklad pro výkon určitého povolání. Typickým příkladem je školení elektrikářů, školení řidičů referentů, školení řidičů vysokozdvizných vozíků, obsluhy výtahů apod.

Jakost

Zahrnuje veškerá školení, která souvisejí s řízením jakosti podle norem ISO a dalších předpisů.

Jazyky

V této oblasti jsou soustředěna školení zaměřená na zvyšování jazykové vybavenosti zaměstnanců

Certifikace

Certifikace je školení pro zbožiznalství, tedy znalost produktů ČZUB. Je zajišťováno interně a je určeno pro obchodníky, marketingové pracovníky a další pozice, které potřebují detailní přehled o vyráběných produktech ČZUB.

Studium

V této kategorii je zahrnuto dlouhodobé studium zaměstnanců, a to především v rámci školského systému. Jedná se např. o studium bakalářské, magisterské, specializační, MBA apod.

Sumarizace realizovaného vzdělávání v roce 2012

| 2012 | Náklady | | Akce | | Účastníci | |
|-------------|-----------|---------|-------|---------|-----------|---------|
| | Kč | % | počet | % | počet | % |
| odborné | 1 339 545 | 57,70% | 98 | 48,51% | 522 | 37,96% |
| HW,SW,CNC | 208 561 | 8,98% | 8 | 3,96% | 28 | 2,04% |
| zákonné | 107 677 | 4,64% | 11 | 5,45% | 365 | 26,55% |
| jakost | 199 076 | 8,57% | 36 | 17,82% | 336 | 24,44% |
| jazyky | 259 795 | 11,19% | 29 | 14,36% | 99 | 7,20% |
| certifikace | 0 | 0,00% | 1 | 0,50% | 6 | 0,44% |
| studium | 207 050 | 8,92% | 19 | 9,41% | 19 | 1,38% |
| celkem | 2 321 704 | 100,00% | 202 | 100,00% | 1375 | 100,00% |

Tabulka č. 4 – Sumarizace realizovaného vzdělávání

Tabulka č. 4 předkládá sumarizaci realizovaného vzdělávání zaměstnanců ČZUB v roce 2012. Obsahuje data o uskutečněných nákladech, počtu akcí i počtu absolventů vzdělávacích akcí. Vždy je připojeno procentuelní vyjádření procentuelního podílu jednotlivých oblastí vzdělávání v rámci celku.

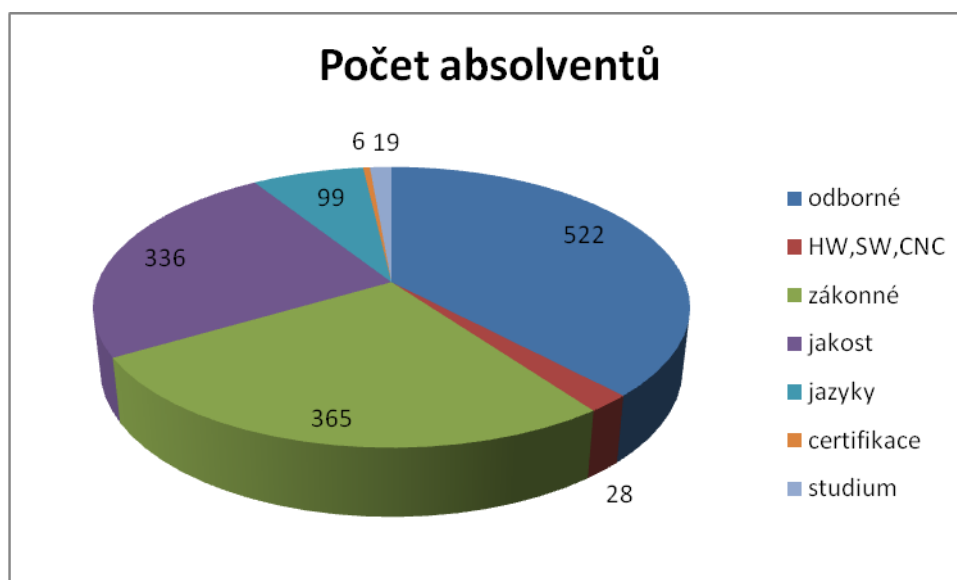
V roce 2012 bylo realizováno vzdělávání v celkové hodnotě 2,3 mil Kč. Zastoupení jednotlivých oblastí profesního vzdělávání ukazuje graf č. 1



Graf č.1 - Podíl nákladů na jednotlivé oblasti vzdělávání

Největší část finančních prostředků byla věnována odbornému vzdělávání. Na tuto oblast bylo vynaloženo 1,3mil. Kč. Další místa v pořadí zaujímají tyto oblasti vzdělávání: jazykové vzdělání, vzdělání HW, SW, CNC, studium a vzdělávání z oblasti jakosti.

Vyhodnocení realizovaného vzdělávání z hlediska počtu absolventů je znázorněno v grafu č. 2.



Graf č.2 – Rozdělení absolventů podle oblastí vzdělávání

Graf č. 2 vyhodnocuje realizované oblasti vzdělávání podle počtu absolventů. Z grafu vyplývá, že nejvíce absolventů vzešlo z kurzů odborných, zákonných a kurzů z oblasti jakosti.

5.5 Hodnocení vzdělávání

Hodnocení vzdělávání probíhá v ČZUB na několika úrovních a je stanoveno interními směrnici Lidské zdroje.

První úroveň je hodnocení přínosu vzdělávací akce, kterou provádí účastník a jeho vedoucí. Toto hodnocení je prováděno na formuláři Hodnocení účinnosti vzdělávací akce. Formulář má dvě části. První část je určena k hodnocení účastníkem bezprostředně po akci, druhá část je určena pro vedoucího pracovníka, který posuzuje, jak se absolvované vzdělání promítlo do pracovního výkonu zaměstnance. První část je zaměstnanec povinen vyplnit a odevzdat svému vedoucímu do tří dnů po absolvování akce. Účastník zde hodnotí obsah a přínos do praxe číselným hodnocením ve škále od 1 do 4: výborně, velmi dobře, dobře, dostatečně. Účastník takto hodnotí obsah školení, lektora a uplatnění poznatků. Má zde prostor i pro slovní hodnocení. Druhou část formuláře vyplňuje po uplynutí 3 měsíců od realizace vzdělávací akce vedoucí pracovníka. Vedoucí hodnotí taktéž ve škále 1-4, ovšem s poněkud odlišným obsahem: v plné míře, částečně, téměř žádné, žádné. Následně jsou tyto formuláře celkově ke každé vzdělávací akci vyhodnocovány pracovníkem oddělení Rozvoje zaměstnanců. U každé proběhlé akce je zaznamenána průměrná známka hodnocení účastníků a průměrná známka hodnocení jejich vedoucích. Formulář Hodnocení účinnosti vzdělávací akce je uveden v příloze č. 4.

Další formou hodnocení vzdělávací akce je hodnocení dodavatele. Hodnocení provádí pracovník Rozvoje zaměstnanců na formuláři Hodnotící list dodavatele. První část je určena pro výběr dodavatele. Zde se zaznamenávají získané body za cenovou relaci, reference a dodací lhůty. Po ukončení vzdělávací akce se zde zaznamenávají průměrné hodnoty získané z vyhodnocení akce účastníkem a vyhodnocení jeho přímým nadřízeným. Obě části formuláře se následně celkově vyhodnotí a dodavatel je zařazen do skupiny A, B nebo C. Skupina A znamená nadprůměrný, skupina B průměrný a skupina C nezařazen, což znamená, že se dodavatel neosvědčil a nebude se dále využívat. Formulář Hodnotící list dodavatele je přiložen v příloze č. 5.

Další úrovní hodnocení vzdělávání je pravidelné vyhodnocování celého procesu vzdělávání v intervalech 6 měsíců. V rámci hodnocení procesu jsou hodnoceny: realizace a průběh vzdělávacích akcí, hodnocení dodavatelů a účinnost vzdělávacích projektů/akcí. Hodnocení probíhá formou těchto ukazatelů:

- docílená produktivita na 1 zaměstnance (přidaná hodnota na osobní náklady),
- efektivnost vzdělávání - plnění plánu vzdělávání v %.

Mimo povinné procesy hodnocení provádí pracovník Rozvoje zaměstnanců v rámci svých možností náhled v průběhu vzdělávací akce a individuální rozhovory s účastníky a jejich vedoucími. Pracovnice Rozvoje zaměstnanců při rozhovoru uvedla, že právě osobní rozhovor nebo náhled na kurz je pro ni nejcennějším zdrojem informací o kvalitě vzdělávací akce.

6 REALIZACE VÝZKUMU

V rámci bakalářské práce byl proveden výzkum formou dotazníku. Cílem výzkumu bylo získat autentická data od zaměstnanců o procesu vzdělávání, pro doplnění dat získaných studiem interních dokumentů ČZUB a pro zjištění, jak vnímají podnikové profesní vzdělávání v ČZUB vlastní zaměstnanci. Dalším cílem dotazníku bylo získat odpověď na výzkumný problém, kterým je postoj zaměstnanců ke vzdělávání.

Otázky dotazníku byly směřovány na zjištění, kolika vzdělávacích akcí se zaměstnanci – respondenti zúčastnili, jaký je jejich postoj ke vzdělávání a jak oni sami hodnotí přínos vzdělávání pro výkon svojí práce. Dále byly do dotazníku zařazeny otázky s cílem ověřit praktické fungování procesů v systému vzdělávání. Pro potřeby výzkumu byly vytvořeny dva typy dotazníků. První typ dotazníků byl určen pro pracovníky na vedoucích pozicích, druhý pro pracovníky dělnických profesí a THP pracovníky, kteří nejsou na vedoucí pozici. Dotazník pro vedoucí byl rozšířen o otázky, jak dlouho pracují ve vedoucí pozici a jak hodnotí přínos práce pro sebe a jak pro své podřízené.

6.1 Způsob sběru dat, výběr výzkumného vzorku

Jako metodu sběru dat jsme zvolili dotazník. Dotazník byl vytvořen ve dvou verzích – verze pro pracovníky ČZUB na vedoucích pozicích a pro podřízené, tedy pracovníky dělnických profesí a THP pracovníky, kteří nejsou ve vedoucích pozicích. Dotazníky byly rozdány pracovníkům v tištěné formě na pracovišti. Vyplnění dotazníků bylo dobrovolné a anonymní. Pracovníci odevzdávali vyplněné dotazníky do schránky umístěné na pracovišti a následně sesbírány vedoucím kanceláře Personálního a bezpečnostního ředitele.

Dotazník pro podřízené byl rozdán vzorku zaměstnanců v rozsahu 20 %. V ČZUB pracuje 1222 dělnických profesí a THP, kteří nejsou ve vedoucích pozicích. Dotazník byl rozdán nahodile vybraným zaměstnancům v počtu 244 ks. Sesbíráno bylo 201 vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníků činila 82 %.

Na vedoucích pozicích pracuje v ČZUB 84 zaměstnanců. Protože počet vedoucích je diametrálně odlišný od počtu podřízených, činil výzkumný vzorek 25 % z celkového počtu zaměstnanců. Dotazník byl rozdán v počtu 21 ks, sesbíráno bylo 19 ks vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníků pro vedoucí činila 90%.

6.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník byl vyhodnocen tak, že se sčítaly četnosti odpovědí s rozlišením četností odpovědí vedoucích pracovníků a podřízených.

První část vyhodnocení dotazníků je zaměřena na nominální měření a slovní vyhodnocení všech otázek dotazníku. Na závěr byla provedena verifikace formulované hypotézy a interpretace zjištěných výsledků

Jak dlouho pracujete v ČZUB?

Možnosti odpovědí:

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

| Popis | méně než 1 rok | 1-2 roky | 2-6 let | 6-10 let | více než 10 let | celkem |
|--------------------|----------------|----------|---------|----------|-----------------|--------|
| Vedoucí pracovníci | 0 | 0 | 1 | 3 | 15 | 19 |
| Podřízení | 18 | 14 | 31 | 12 | 126 | 201 |
| Součty | 18 | 14 | 32 | 15 | 141 | 220 |

Tabulka č. 5 – Vyhodnocení otázky Jak dlouho pracujete v ČZUB?

Z odpovědí je patrný vysoký podíl dlouhodobých zaměstnanců. Téměř 79 % pracovníků na vedoucích pozicích pracuje v ČZUB déle než 10 let. Také u podřízených je procento zaměstnanců pracujících ve společnosti déle než 10 let vysoké – činí téměř 63 % z celkového počtu respondentů.

Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?

Možnosti odpovědí:

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

| Popis | méně než 1 rok | 1-2 roky | 2-6 let | 6-10 let | více než 10 let | celkem |
|--------------------|----------------|----------|---------|----------|-----------------|--------|
| Vedoucí pracovníci | 0 | 2 | 5 | 6 | 6 | 19 |

Tabulka č. 6 – Vyhodnocení otázky Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?

Otázka byla určena pouze pro zaměstnance na vedoucích pozicích. V dotazníku pro podřízené se nevyskytovala. Z odpovědí je patrné, že větší 89 % respondentů je na pozici vedoucího déle než 2 roky.

Pracovali jste v ČZUB dříve na jiné pozici?

Možnosti odpovědí:

- a) ano – na nižší pozici
- b) ano – na pozici jiné, ale srovnatelné z pohledu vedoucí zodpovědnosti
- c) ano – na vyšší pozici
- d) ne

| Popis | ano/na nižší pozici | ano/na srovnatelné pozici | ano/ na vyšší pozici | ne | celkem |
|--------------------|---------------------|---------------------------|----------------------|----|--------|
| Vedoucí pracovníci | 16 | 3 | 0 | 0 | 19 |

Tabulka č. 7 – Vyhodnocení otázky Pracovali jste v ČZUB dříve na jiné pozici?

Otázka byla určena pouze pro zaměstnance na vedoucích pozicích. V dotazníku pro podřízené se nevyskytovala. Dotazovaní respondenti z 84 % odpověděli, že pracovali již dříve v ČZUB a na současnou pozici se vypracovali z nižší pozice. Lze to interpretovat tak, že ČZUB dává svým zaměstnancům možnost kariérového růstu.

Kolika vzdělávacích akcí, pořádaných ČZUB, jste se zúčastnil/a v roce 2012?

Možnosti odpovědí:

- a) žádné
- b) 1-2
- c) 3-5
- d) více

| Popis | žádné | 1-2 | 3-5 | více | celkem |
|--------------------|-------|-----|-----|------|--------|
| Vedoucí pracovníci | 0 | 5 | 11 | 3 | 19 |
| Podřízení | 93 | 75 | 29 | 4 | 201 |
| Součty | 93 | 80 | 40 | 7 | 220 |

Tabulka č. 8 – Vyhodnocení otázky k počtu absolvovaných vzd. akcí v r. 2012

Z vyhodnocení otázky je patrný rozdíl v účasti na vzdělávacích akcích u managementu a u podřízených zaměstnanců. Zatímco 74 % vedoucích se v roce 2012 zúčastnilo více než 3 vzdělávacích akcí, u podřízených se 34 % zúčastnilo pouze do 2 vzdělávacích akcí 46 % z celkového počtu 201 respondentů se nezúčastnilo žádné vzdělávací akce. Tento výsledek koresponduje s tím, že vzdělávání se orientuje především na management a THP, dělnické profese jsou vzdělávány minimálně.

Jak hodnotíte počet pořádaných vzdělávacích akcí?

Možnosti odpovědí:

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

| Popis | příliš mnoho | odpovídající | příliš málo | celkem |
|--------------------|--------------|--------------|-------------|--------|
| Vedoucí pracovníci | 2 | 16 | 1 | 19 |
| Podřízení | 4 | 129 | 47 | 180 |
| Součty | 6 | 145 | 48 | 199 |

Tabulka č. 9 – Vyhodnocení otázky k počtu pořádaných vzd. akcí v r. 2012

Respondenti z obou skupin vypovídali převážně, že považují počet pořádaných vzdělávacích akcí za odpovídající (84 % vedoucích, 72 % podřízených). Ovšem 26 % podřízených vypovědělo, že nepovažují počet akcí za dostatečný. Naopak 10 % respondentů z řad vedoucích považuje počet akcí za příliš vysoký. Na tuto otázku nezodpovědělo v dotazníku pro podřízené 21 respondentů.

Jak hodnotíte přínos těchto vzdělávacích akcí pro svoji práci?

Možnosti odpovědí:

- a) velmi přínosné, získané poznatky využívám ve své praxi
- b) částečně přínosné - většinu poznatků využiji, některé ne
- c) většinou nepřínosné – většina získaných poznatků nemá význam pro výkon mjí práce
- d) žádná absolvovaná vzdělávací akce pro mne neměla přínos

| Popis | velmi přínosné | částečně přínosné | většinou přínosné | nepřínosné | celkem |
|--------------------|----------------|-------------------|-------------------|------------|--------|
| Vedoucí pracovníci | 11 | 8 | 0 | 0 | 19 |
| Podřízení | 30 | 82 | 25 | 27 | 164 |
| Součty | 41 | 90 | 25 | 27 | 183 |

Tabulka č. 10 – Vyhodnocení otázky k přínosu vzdělávání pro vlastní práci

Z vyhodnocení této otázky vyplývá, že většina respondentů z obou skupin považuje vzdělávání za přínosné a získané poznatky využívá v praxi. Za velmi přínosné považuje vzdělávání 58 % vedoucích. Respondenti z řad podřízených se přiklánějí ve větší míře k variantě částečného přínosu (50 % respondentů). Na otázku neodpovědělo 35 respondentů ze skupiny podřízených.

Jak hodnotíte přínos těchto vzdělávacích akcí pro výkon práce u členů svého oddělení/úseku?

Možnosti odpovědí:

- velmi přínosné, získané poznatky se odráží na pracovním výkonu mých podřízených
- částečně přínosné – přínos vzdělávání se projevuje jen částečně na pracovním výkonu podřízených
- individuální – přínos vzdělávání je individuální, někteří pracovníci je využijí, na jiné nemá vzdělávání vliv
- většinou nepřínosné – většina získaných poznatků nemá význam pro výkon práce mých podřízených
- žádná absolvovaná vzdělávací akce dle mého názoru neměla pozitivní vliv na výkon

| Popis | velmi přínosné | částečně přínosné | individuální | většinou nepřínosné | zcela nepřínosné | celkem |
|--------------------|----------------|-------------------|--------------|---------------------|------------------|--------|
| Vedoucí pracovníci | 2 | 7 | 9 | 1 | 0 | 19 |

Tabulka č. 11 – Vyhodnocení otázky k přínosu vzdělávání pro podřízené

Otázka byla určena pouze pro zaměstnance na vedoucích pozicích. V dotazníku pro podřízené se nevyskytovala. Převažující odpovědí vedoucích byla možnost c), tj. přínos vzdělávání se projevuje individuálně. Tento výsledek koresponduje s odbornou literaturou, kde např. Hroník i Plamínek hovoří o tom, že přínos vzdělávání je závislý na individuální motivaci účastníka.

Hodnotí s Vámi přínos absolvované vzdělávací akce Váš nadřízený?

Možnosti odpovědí:

- ano, pravidelně
- ano, ale ne vždy
- ne

| Popis | ano, pravidelně | ano, ale ne vždy | ne | celkem |
|--------------------|-----------------|------------------|----|--------|
| Vedoucí pracovníci | 8 | 11 | 0 | 19 |
| Podřízení | 45 | 51 | 76 | 172 |
| Součty | 53 | 62 | 76 | 191 |

Tabulka č. 12 – Vyhodnocení otázky o hodnocení vzdělávání nadřízeným

Z vyhodnocení odpovědí vyplývá, že se přímý nadřízený zajímá o přínos absolvované akce více ve skupině vedoucích, než ve skupině podřízených. 44 % respondentů z řad podřízených uvedlo, že s nimi jejich přímý nadřízený vzdělávání nehodnotí vůbec. 29 podřízených na otázku v dotazníku neodpovědělo.

Hodnotí s Vámi přínos absolvované vzdělávací akce pracovník personálního oddělení?

Možnosti odpovědí:

- d) ano, pravidelně
- e) ano, ale ne vždy
- f) ne

| Popis | ano, pravidelně | ano, ale ne vždy | ne | celkem |
|--------------------|-----------------|------------------|-----|--------|
| Vedoucí pracovníci | 6 | 7 | 6 | 19 |
| Podřízení | 29 | 25 | 121 | 175 |
| Součty | 35 | 32 | 127 | 194 |

Tabulka č. 13 – Vyhodnocení otázky o hodnocení vzdělávání personalistou

Četnost jednotlivých možností odpovědí je u vedoucích pracovníků téměř shodná, u podřízených převažuje odpověď ne (69 %). V každém případě svědčí výsledky o tom, že personalisté skutečně provádějí kontrolní individuální rozhovory o přínosu vzdělávání s účastníky. 26 respondentů z řad podřízených na otázku neodpovědělo.

Odpoovídalo absolvované vzdělávání v ČZUB Vaším potřebám z pohledu pracovní pozice?

Možnosti odpovědí:

- a) ano
- b) většinou ano
- c) většinou ne
- d) vůbec ne

| Popis | ano | většinou ano | většinou ne | vůbec ne | celkem |
|--------------------|-----|--------------|-------------|----------|--------|
| Vedoucí pracovníci | 10 | 9 | 0 | 0 | 19 |
| Podřízení | 50 | 62 | 27 | 29 | 168 |
| Součty | 60 | 71 | 27 | 29 | 187 |

Tabulka č. 14 – Vyhodnocení otázky o naplnění vzdělávacích potřeb

Otázka korespondovala obsahově s dříve položenou otázkou: Jak hodnotíte přínos těchto vzdělávacích akcí pro svoji práci? Výsledné vyhodnocení odpovědí koresponduje s předchozími odpověďmi, což posiluje hodnověrnost odpovědí uváděných v dotazníku. U vedoucích se odpovědi téměř shodují, u podřízených jsou rozdíly větší, ale opět zaujímá největší podíl odpověď b). 33 respondentů z řad podřízených otázku nezodpovědělo.

Jaký je Váš osobní postoj ke vzdělávacím akcím, pořádaných ČZUB?

Možnosti odpovědí:

- a) vítám je
- b) neutrální
- c) pokud bych nemusel/a, neúčastnil/a bych se jich

| Popis | vítám je | neutrální | negativní | celkem |
|--------------------|----------|-----------|-----------|--------|
| Vedoucí pracovníci | 18 | 1 | 0 | 19 |
| Podřízení | 101 | 75 | 12 | 188 |
| Součty | 119 | 76 | 12 | 207 |

Tabulka č. 15 – Vyhodnocení otázky o postoji ke vzdělávání

Stěžejní otázka výzkumu. Většina respondentů z obou skupin odpověděla, že vzdělávání vítá. U vedoucích je zájem markantní – 95 %. U skupiny podřízených je podíl pozitivního postoje nižší – 54 %. Negativní postoj se u vedoucích neobjevil vůbec, u podřízených pouze v malé míře u 6 % respondentů. 13 respondentů ze skupiny podřízených na otázku neodpovědělo.

Máte v rámci své pozice vypracovaný osobní plán rozvoje?

Možnosti odpovědí:

- a) ano
- b) ne
- c) nevím, o co se jedná

| Popis | ano | ne | nevím, o co se jedná | celkem |
|--------------------|-----|-----|----------------------|--------|
| Vedoucí pracovníci | 12 | 6 | 1 | 19 |
| Podřízení | 53 | 120 | 19 | 192 |
| Součty | 65 | 126 | 20 | 211 |

Tabulka č. 16 – Vyhodnocení otázky na vytvoření osobních plánů rozvoje

Respondenti evidentně neztotožňují plán profesního rozvoje, který je součástí hodnotícího formuláře, a osobní plán rozvoje. Zatímco vedoucí ze 63 % osobní plán rozvoje má vy-

pracovaný, 62,5 % podřízených v dotazníku uvedlo, že plán rozvoje vypracovaný nemá. Z celkového počtu 211 respondentů z obou skupin 20 uvedlo, že neví, co osobní plán rozvoje znamená, z toho 1 respondent ze skupiny vedoucích.

Zjišťuje ČZUB, jaké vzdělávání byste chtěl/a absolvovat?

Možnosti odpovědí:

- a) ano - uveďte jak.....
- b) ne

| Popis | ano | ne | celkem |
|--------------------|-----|-----|--------|
| Vedoucí pracovníci | 18 | 1 | 19 |
| Podřízení | 60 | 133 | 193 |
| Součty | 78 | 134 | 212 |

Tabulka č. 17 – Vyhodnocení otázky, zda ČZUB zjišťuje požadavky na vzdělávání

Zatímco 95 % respondentů z řad vedoucích uvedlo odpověď ano, ze skupiny podřízených takto odpovědělo pouze 31 %.

Struktura respondentů z hlediska pohlaví, věku a dosaženého vzdělání

Poslední 3 otázky dotazníku směřovaly ke zjištění struktury respondentů.

| Popis | Muži | Ženy | celkem |
|--------------------|------|------|--------|
| Vedoucí pracovníci | 16 | 3 | 19 |
| Podřízení | 101 | 96 | 197 |
| Součty | 116 | 100 | 216 |

Tabulka č. 18 – Struktura respondentů z hlediska pohlaví

Z hlediska pohlaví bylo ve skupině vedoucích zastoupeno 85 % mužů a 15 % žen. U podřízených 51 % mužů a 49 % žen. 4 respondenti ze skupiny podřízených své pohlaví neuvedli.

| Popis | do 25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 | celkem |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Vedoucí pracovníci | 0 | 2 | 6 | 9 | 2 | 19 |
| Podřízení | 18 | 36 | 57 | 69 | 19 | 199 |
| Součty | 18 | 38 | 63 | 78 | 21 | 218 |

Tabulka č. 19 – Struktura respondentů z hlediska věku

Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou u vedoucích byla skupina od 46 do 55 let (47 %), stejně jako u podřízených (35 %). 2 respondenti ze skupiny podřízených na otázku neodpověděli.

| | základní | vyučen/a | SŠ | VŠ | celkem |
|--------------------|----------|----------|-----|----|--------|
| Vedoucí pracovníci | 0 | 0 | 7 | 12 | 19 |
| Podřízení | 9 | 55 | 98 | 33 | 195 |
| Součty | 9 | 55 | 105 | 45 | 214 |

Tabulka č. 20 – Struktura respondentů z hlediska dosaženého vzdělání

U skupiny vedoucích byli nejvíce zastoupeni respondenti s vysokoškolským vzděláním, zbytek tvořily osoby se středoškolským vzděláním. U respondentů ze skupiny podřízených měly největší podíl osoby se středoškolským vzděláním. 6 respondentů na otázku neodpovědělo.

6.3 Výzkumná otázka, formulace hypotézy

Dotazník byl vytvořen zároveň se záměrem odpovědět na výzkumnou otázku: Je postoj ke vzdělávání stejný u vedoucích pracovníků jako u jejich podřízených?

Zdůvodnění tématu

Dle teoretických poznatků je pozitivní postoj ke vzdělávání logickým předpokladem pro to, zda má vzdělávání přinést očekávaný přínos. Neboť vzdělávání samovolně nemůže přinést zvýšení výkonnosti, musí to být vůle člověka zužitkovat získané znalosti či dovednosti ve své práci. Výsledky výzkumu mohou pomoci ČZUB při motivaci zaměstnanců ke zvyšování výkonnosti a ke vzdělávání.

Formulace hypotézy

Na základě stanovené výzkumné otázky jsme formulovali hypotézu: Pracovníci ČZUB na vedoucích pozicích mají ke vzdělávání pozitivnější postoj než podřízení.

Nezávisle proměnná: pracovníci ČZUB ve vedoucích pozicích

Závisle proměnná: postoj ke vzdělávání

6.4 Vyhodnocení výzkumu, verifikace hypotézy

Výzkum byl proveden dle teoretických východisek a metodologie, které uvádí Chráska (2007).

Pro potřeby výzkumu byla do dotazníku zařazena otázka: Jaký je Váš osobní postoj ke vzdělávacím akcím, pořádaných ČZUB?

Možnosti odpovědí:

- a) vítám je
- b) neutrální
- c) pokud bych nemusel/a, neúčastnil/a bych se jich

Otázka byla položena formou dotazníku výzkumnému vzorku 220 respondentů. Vyplněných dotazníků bylo sebráno 207, takže návratnost činila 94 %. Z 207 respondentů bylo ve vedoucí pozici 18 osob a 188 osob z řad dělnických profesí a THP mimo vedoucí pozice. Výsledky odpovědí byly zaznamenány do kontingenční tabulky:

| | a | b | c | |
|--------------------|-----|----|----|-----|
| Vedoucí pracovníci | 18 | 1 | 0 | 19 |
| Podřízení | 101 | 75 | 12 | 188 |
| | 119 | 76 | 12 | 207 |

Tabulka č. 21 – Kontingenční tabulka pozice versus postoj ke vzdělávání

Na základě vyhodnocení odpovědí v dotazníku vidíme, že jasně pozitivní postoj ke vzdělávání má 95 % vedoucích, kdežto u podřízených se tento postoj objevuje méně často – pouze u 54 % respondentů.

Verifikace hypotézy testem nezávislosti chí-kvadrát

Verifikace hypotézy byla provedena dle metodiky, kterou uvádí Chráska (2007, s. 76-82). Byl proveden výpočet očekávaných četností O , srovnán s pozorovanými četnostmi P a následně byl proveden výpočet kritéria chí-kvadrát χ^2 . Byl vypočten stupeň volnosti a zvolena hladina významnosti. Výpočty jsou zaznamenány v následujících tabulkách č. 22 a 23.

| | a | b | c | Σ |
|--------------------|----------------|--------------|--------------|----------|
| Vedoucí pracovníci | 18 (10,9) | 1 (7,0) | 0 (1,1) | 19 |
| Podřízení | 101 (108,1) | 75 (69,0) | 12 (10,9) | 188 |
| Σ | 119 | 76 | 12 | 207 |

Tabulka č. 22 – Kontingenční tabulka pozorované a očekávané četnosti

| P | O | $P-O$ | $(P-O)^2$ | $\frac{(P-O)^2}{O}$ |
|-----|------|-------|-----------|---------------------|
| 18 | 10,9 | 7,1 | 50,25 | 4,601 |

| | | | | | |
|----------|-----|-------|------|-------|---------------|
| | 1 | 7,0 | -6,0 | 36 | 5,161 |
| | 0 | 1,1 | -1,1 | 1,21 | 1,099 |
| | 101 | 108,1 | -7,1 | 50,41 | 0,466 |
| | 75 | 69,0 | 6,0 | 36 | 0,522 |
| | 12 | 10,9 | 1,1 | 1,21 | 0,111 |
| Σ | 207 | 207,0 | | | 11,959 |

Tabulka č. 23 – Výpočet kritéria chí-kvadrát

Počet stupňů volnosti byl určen dle vzorce $f = (r-1) \cdot (s-1)$, kde $r = 2$ (vedoucí, podřízení) a $s = 3$ (možnosti odpovědí a, b, c) : $f = (2-1) \cdot (3-1) = 2$. Vypočtený stupeň volnosti: 2.

Následně byla zvolena hladina významnosti 0,05 (5%).

Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrát pro stupeň volnosti 2 při hladině významnosti 0,05 $\chi^2_{0,05}(2) = 5,991$

Srovnáním vypočteného kritéria $\chi^2 = 11,959$ a kritické hodnoty $\chi^2_{0,05}(2) = 5,991$ zjistíme, že vypočtená hodnota je vyšší, tzn. odmítáme nulovou hypotézu a konstatujeme, že mezi postojem ke vzdělávání u vedoucích a podřízených je statisticky prokázána souvislost.

Na základě provedeného výzkumu můžeme potvrdit hypotézu: Pracovníci ČZUB na vedoucích pozicích mají ke vzdělávání pozitivnější postoj než podřízení.

6.5 Interpretace výsledků výzkumu

Otázky dotazníku se orientovaly na čtyři oblasti: počet absolvovaných školení, přínos vzdělávání, fungování procesů interního systému a zjištění postoje zaměstnanců ke vzdělávání, kdy došlo k ověřování hypotézy, že vedoucí mají ke vzdělávání pozitivnější postoj než podřízení.

Na základě vyhodnocení odpovědí respondentů lze konstatovat, že vedoucí se účastnili v loňském roce nejčastěji 3-5 vzdělávacích akcí, kdežto 46 % podřízených se nezúčastnilo vzdělávání vůbec a 37 % se zúčastnilo 1-2 akcí. Ovšem obě skupiny hodnotí četnost školení za odpovídající (84 % vedoucích a 72 % podřízených).

Přínos vzdělávání hodnotí obě skupiny nejčastěji pozitivně. U vedoucích ve 100% – 58 % vedoucích hodnotí velmi pozitivně, 42 % pozitivně. U podřízených hodnotí velmi pozitivně nebo pozitivně 68 % respondentů. Srovnatelné výsledky se týkaly hodnocení respon-

dentů, zda vzdělávání odpovídalo jejich potřebám. Ano nebo spíše ano odpovědělo 100 % vedoucích a 67 % podřízených.

Při ověřování toho, jak fungují nastavené procesy vzdělávacího systému v praxi, se ukázaly následující skutečnosti: 95 % respondentů ze skupiny vedoucích uvedlo, že ČZUB zjišťuje jejich vzdělávací potřeby, naproti tomu 69 % podřízených si toho nebylo vědomo. 63 % vedoucích má vypracovaný plán rozvoje, 62 % podřízených uvedlo, že nemá, 10 % nevědělo, o co se jedná. Co se týká vyhodnocování absolvované vzdělávací aktivity se svým nadřízeným, 100 % vedoucích uvedlo, že s nimi jejich nadřízený hodnotí (u 42 % pravidelně, 58 % občas). Z uvedeného vyplývá, že funkčnost procesů je vyšší u vedoucích vyšší než u podřízených a odpovídá skutečnosti, že vzdělávání v ČZUB se více orientuje na tyto pozice.

Provedený výzkum, týkající se postoje ke vzdělávání, ukázal celkově pozitivní postoj u obou skupin respondentů – 94 % vedoucích, 54 % podřízených. Stanovená hypotéza, že pracovníci ČZUB na vedoucích pozicích mají ke vzdělávání pozitivnější postoj, se ukázala jako pravdivá.

7 VYHODNOCENÍ ANALÝZY SYSTÉMU PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ ČZUB A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ

Analýza systému profesního vzdělávání v ČZUB proběhla ve třech fázích. První fáze se zaměřovala na sběr informací z odborné literatury k problematice systematického profesního vzdělávání a jejich třídění. Na základě studia literatury jsme se rozhodli soustředit se při analýze především na tyto klíčové otázky: Má vzdělávání v ČZUB dlouhodobý a systematický charakter? V jakých krocích proces vzdělávání v ČZUB pracuje? Jsou postupy ve shodě s doporučenými postupy dle odborné literatury? Jsou postupy stanovené interními směrnici skutečně realizovány? Vnímají zaměstnanci tento proces pozitivně?

Ve druhé fázi proběhla analýza interní dokumentace společnosti a rozhovory s pracovníky ČZUB, kteří v rámci své pracovní pozice vykonávají činnosti spojené s tvorbou vzdělávacích plánů, realizací vzdělávacích aktivit a jejich vyhodnocování.

Ve třetí fázi proběhl kvantitativní výzkum provedený metodou dotazníku. Otázky dotazníku byly sestaveny s cílem získat autentické informace o realizaci profesního vzdělávání od zaměstnanců společnosti ČZUB. Odpovědi respondentů byly vyhodnoceny a interpretovány. Dotazník byl využitý taktéž pro provedení vlastního výzkumu, jehož cílem bylo zjistit postoj zaměstnanců ČZUB ke vzdělávání a potvrdit či vyvrátit hypotézu, že vedoucí pracovníci mají ke vzdělávání pozitivnější postoj než podřízení.

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že vzdělávání v ČZUB má systematický charakter. Jeho proces je formalizován interními směrnici, jsou stanoveny odpovědné osoby za procesy a způsoby měření a kontroly průběhu procesů. ČZUB má v organizační struktuře začleněny organizační jednotky specializované pro vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců.

Vzdělávací proces ČZUB má cyklický charakter a jeho průběh je rozfázovaný ve shodě s teoretickými doporučeními do 4 hlavních etap: identifikace vzdělávacích potřeb, tvorba vzdělávacích plánů, vlastní realizace a hodnocení. Za realizaci procesů je odpovědné oddělení Rozvoj zaměstnanců, které spadá do působnosti Personálního a bezpečnostního ředitele. Činnost oddělení je zajišťována jednou pracovnící. Procesy jsou řízeny interními směrnici a pravidelně hodnoceny.

Výzkum byl proveden kvantitativně, ex-post, metodou dotazníku. Byly vytvořeny 2 typy dotazníků, jeden typ základní a druhý typ pro pracovníky na vedoucích pozicích. Dotazník pro vedoucí obsahoval stejnou sadu otázek jako typ základní, byl však rozšířený o 3 otáz-

ky, které sledovaly, jak dlouho je pracovník ve vedoucí pozici, zda se k ní vypracoval z nižší pozice a jak hodnotí přínos vzdělávání pro práci svých podřízených. Celkem bylo získáno 201 vyplněných dotazníků základních, což odpovídá 16,5 % základního souboru a 19 dotazníků pro vedoucí, což odpovídá 22,5 % základního souboru zkoumané skupiny. Dotazníkové šetření potvrdilo, že vzdělávací procesy ve společnosti probíhají ve shodě s podnikovou dokumentací. Vzdělávání je orientováno na vedoucí pozice a THP, dělnické profese jsou vzdělávány méně. Celkově převažuje pozitivní postoj ke vzdělávání, u vedoucích je podstatně vyšší než u pracovníků na nevedoucích pozicích.

7.1 Doporučení pro další rozvoj

Za silnou stránku vzdělávání zaměstnanců v ČZUB považuji to, že je skutečně systematický, procesy jsou zakotveny v interních směrnících, jsou reálně prováděny. Systém vzdělávání je pravidelně evaluován, a to jak hodnocením jednotlivých akcí, tak celkovým hodnocením plnění vzdělávacího plánu. Systematické vzdělávání zaměstnanců je realizováno dlouhodobě, tj. více jak 7 let.

Možnosti ke zlepšení vidím v několika oblastech. Procesy systému vzdělávání v ČZUB, od zjišťování vzdělávacích potřeb po hodnocení vzdělávacích aktivit, jsou detailně podchyceny v interních směrnících včetně příslušných formulářů, které jsou vyplňovány v tištěné podobě a takto zpracovávány a evidovány. Procesy jsou proto poměrně vysoce zatížené administrativou. V současné době jsou zajišťovány pouze jedinou pracovníci oddělení Rozvoj zaměstnanců. Pro snížení administrativní zátěže navrhuji převedení některých formulářů do elektronické podoby s využitím softwarových možností automatického vyhodnocování – např. u hodnocení zaměstnance nebo u hodnocení vzdělávací akce. Vzhledem k počtu zaměstnanců ČZUB a velikosti agendy spojené s rozvojem zaměstnanců navrhuji posílit oddělení Rozvoj zaměstnanců personálně, což by umožnilo věnovat se více řídicí a rozvojové činnosti v oblasti lidských zdrojů.

Vzdělávací systém funguje ve stávající podobě již delší dobu. Tento fakt lze hodnotit jako pozitivum, neboť je prověřena jeho funkčnost a procesy jsou stabilizované. Ovšem na druhou stranu tato neměnnost může vést k tomu, že jsou formuláře vyplňovány rutinně, pouze pro dodržení povinnosti, a jejich vypovídající hodnota může být nízká. Protože nastavení procesů je funkční, doporučuji obměnu hodnotících formulářů. Tato změna nenaruší systém procesů, ale přesto rozbije zažitý stereotyp a přiměje hodnotitele k novému zamýšlení při jejich vyplňování.

U formuláře Hodnocení účinnosti vzdělávací akce doporučuji změnit hodnotící škálu u hodnocení akce účastníkem. Obecně je doporučována čtyřstupňová škála, a to z toho důvodu, aby se hodnotitel musel přiklonit buď k pozitivnímu, nebo negativnímu hodnocení. Hodnotící škála u formuláře ČZUB je sice čtyřstupňová, ale varianty 1 = výborně, 2 = velmi dobře, 3 = dobře, 4 = dostatečně tuto funkci zcela neplní. Navíc neumožňují variantu úplně záporného hodnocení. Navrhují změnit na bodové hodnocení: 0 bodů = bez přínosu, 1 bod = částečně přínosné, 2 = přínosné, 3 = velmi přínosné.

Dále navrhuji obměnit slovní hodnocení vzdělávací akce účastníkem. Stávající otázky umožňují obecné odpovědi. Např. otázka: „Co mě nejvíc oslovilo?“ umožňuje odpovědi, které nemají velkou vypovídající hodnotu jako např. nic, výklad lektora, obsah kurzu apod. Doporučuji nahradit otázkami: „Jakým způsobem se projeví přínos vzdělávání v mé práci?“ nebo „Jaké pracovní návyky změníš na základě vzdělávací akce?“ Tyto otázky již vyžadují konkrétní odpověď. Mají také přímou vazbu pro hodnocení vzdělávací akce nadřízeným. Ten může na základě odpovědi účastníka snadněji posoudit, zda se vzdělávání skutečně projevilo v pracovním výkonu – minimálně tak, jak uvedl v dotazníku.

V současném systému vzdělávání ČZUB jsou vzdělávací potřeby identifikovány při ročním hodnocení zaměstnance nadřízeným. Nastavení profesního rozvoje je v rukou jediné osoby a je tudíž vysoce závislé na kvalitě hodnotitele, může být ovlivněno i osobními sympatiemi či antipatiemi zúčastněných. Přímý nadřízený je jistě nejkompetentnější osoba k posouzení výkonnostních problémů. Je však otázka, zda dokáže každý vedoucí na základě výkonnostních problémů nastavit kvalifikovaně takový plán vzdělávání, kterým budou odstraněny. Proto navrhuji minimálně u skupiny vedoucích, na které se vzdělávání nejvíce zaměřuje, provádět hodnocení metodou 360 stupňů zpětná vazba. Je to hodnocení, kdy kromě nadřízeného hodnotí pracovníka také kolegové, podřízení, příp. klienti či další osoby, se kterými často přichází do styku. Tato metoda umožňuje více pohledů a poskytuje větší objektivitu hodnocení i více podnětů pro profesní rozvoj.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnovala jedné z významných oblastí aplikované andragogiky, a to oblasti systematického profesního vzdělávání, které provádí organizace pro své zaměstnance.

Cílem práce bylo provést analýzu systému profesního vzdělávání ve společnosti ČZUB. Analýza se soustředila na konkrétní cíle: ověřit, zda je vzdělávání ve společnosti systematické, zmapovat, jaké procesy zahrnuje a porovnat nastavení systému vzdělávání v ČZUB s teoretickými doporučeními. Součástí bakalářské práce bylo provedení výzkumu formou dotazníku.

První část práce byla věnována rozboru odborné literatury. Na základě teoretických pramenů bylo podnikové vzdělávání zaměstnanců zařazeno do systému andragogiky, byl vyhodnocen jeho význam a byly identifikovány základní charakteristiky a procesy systematického vzdělávání zaměstnanců.

Praktická část se věnovala provedení analýzy systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ČZUB. Analýza byla provedena na základě individuálních rozhovorů s pracovníky Personálního odboru a dále na základě rozboru interní dokumentace a interních směrnic společnosti. V rámci analýzy byly charakterizovány 4 hlavní etapy procesu vzdělávání – identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání.

Další součástí praktické části byla realizace vlastního výzkumu. Dotazníkové šetření bylo provedeno za účelem prověření reálného fungování systému a zjištění, jak hodnotí vzdělávání, jeho četnost a přínosy sami zaměstnanci. Dalším cílem výzkumu bylo ověření hypotézy, že pracovníci ČZUB na vedoucích pozicích mají pozitivnější postoj ke vzdělávání než podřízení.

Plánované cíle bakalářské práce byly dosaženy. Výsledky analýzy i výzkumu byly shrnuty a vyhodnoceny. Celkově lze konstatovat, že ČZUB se vzdělávání zaměstnanců systematicky věnuje, procesy spojené se vzděláváním jsou řízeny formou interních směrnic a zajišťuje je oddělení Rozvoj zaměstnanců. Vyhodnocením dotazníku bylo zjištěno, že vzdělávání je celkově zaměstnanci pozitivně hodnoceno jako dostatečné a odpovídající potřebám zaměstnanců. Postoj zaměstnanců ke vzdělávání je pozitivnější u vedoucích pracovníků než u podřízených, na vedoucí je vzdělávání také celkově více orientováno. Navržená opatření na zlepšení se týkají zmírnění administrativní zátěže, posílení obsazení personálního oddělení, úprav používaných formulářů a rozšíření hodnocení vedoucích pracovníků jako diverzifikace zdrojů pro identifikaci vzdělávacích potřeb.

Bakalářská práce měla pro mne velký význam. Díky ní jsem mohla nahlédnout, jak vzdělávání zaměstnanců funguje v konkrétních praktických podmínkách existující organizace. Téma bakalářské práce jsem si vybrala záměrně, neboť se vzděláváním zaměstnanců zabývám ve své profesi. Díky bakalářské práci jsem získala teoretický základ a prakticky jsem si mohla vyzkoušet činnost, kterou mohu uplatnit i v rámci výkonu své pracovní činnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTÁK, Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, 264 s. ISBN 978-808-6723-341.
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 135 s. ISBN 978-802-4725-802.
- [5] Hroch, Martin, 2012. Executive culture aneb kultura výkonnosti. *HR forum*, roč. 2012, č. 6, s. 7. ISSN 1212-690X.
- [6] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [7] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [8] KOLÁŘ, Zdeněk. *Výkladový slovník z pedagogiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 192 s. ISBN 978-802-4737-102.
- [9] MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, c2008, xxix, 592 p. ISBN 03-245-4275-5.
- [10] PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zádavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 318 s. ISBN 978-802-4732-350.
- [11] PRUSÁKOVÁ, Viera. *Základy andragogiky*. Bratislava: Gerlach Print, 2005, 120 s. ISBN 80-89142-05-2.
- [12] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [13] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

- [14] WODLINGER, Michael. *Adult Education: Understanding The Adult Learner*.
Gardners Books, 2007, 212 s. ISBN 978-160-2660-694. text

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČZUB Česká zbrojovka a.s.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

| | |
|---|----|
| Graf č.1 - Podíl nákladů na jednotlivé oblasti vzdělávání | 41 |
| Graf č.2 – Rozdělení absolventů podle oblastí vzdělávání..... | 41 |

SEZNAM TABULEK

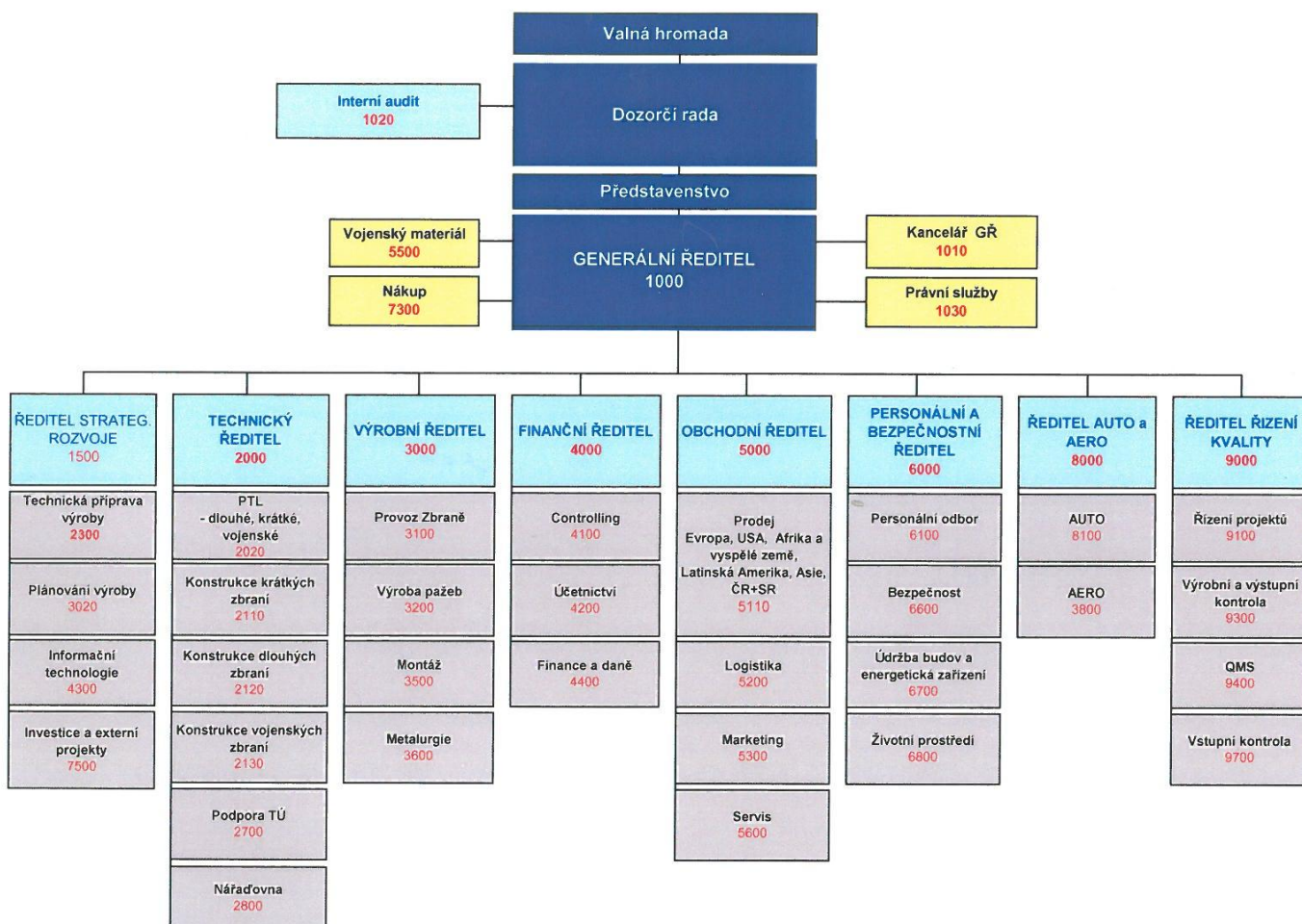
| | |
|---|----|
| Tabulka č. 1 Věková struktura zaměstnanců | 33 |
| Tabulka č. 2 – Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání | 33 |
| Tabulka č. 3 – Struktura zaměstnanců podle typu pozice..... | 34 |
| Tabulka č. 4 – Sumarizace realizovaného vzdělávání | 40 |
| Tabulka č. 5 – Vyhodnocení otázky Jak dlouho pracujete v ČZUB? | 45 |
| Tabulka č. 6 – Vyhodnocení otázky Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?..... | 45 |
| Tabulka č. 7 – Vyhodnocení otázky Pracovali jste v ČZUB dříve na jiné pozici?..... | 46 |
| Tabulka č. 8 – Vyhodnocení otázky k počtu absolvovaných vzd. akcí v r. 2012 | 46 |
| Tabulka č. 9 – Vyhodnocení otázky k počtu pořádaných vzd. akcí v r. 2012..... | 47 |
| Tabulka č. 10 –Vyhodnocení otázky k přínosu vzdělávání pro vlastní práci | 47 |
| Tabulka č. 11 – Vyhodnocení otázky k přínosu vzdělávání pro podřízené | 48 |
| Tabulka č. 12 – Vyhodnocení otázky o hodnocení vzdělávání nadřízeným..... | 48 |
| Tabulka č. 13 – Vyhodnocení otázky o hodnocení vzdělávání personalistou | 49 |
| Tabulka č. 14 – Vyhodnocení otázky o naplnění vzdělávacích potřeb..... | 49 |
| Tabulka č. 15 – Vyhodnocení otázky o postoji ke vzdělávání..... | 50 |
| Tabulka č. 16 – Vyhodnocení otázky na vytvoření osobních plánů rozvoje | 50 |
| Tabulka č. 17 – Vyhodnocení otázky, zda ČZUB zjišťuje požadavky na vzdělávání | 51 |
| Tabulka č. 18 – Struktura respondentů z hlediska pohlaví | 51 |
| Tabulka č. 19 – Struktura respondentů z hlediska věku | 51 |
| Tabulka č. 20 – Struktura respondentů z hlediska dosaženého vzdělání | 52 |
| Tabulka č. 21 – Kontingenční tabulka pozice versus postoj ke vzdělávání..... | 53 |
| Tabulka č. 22 – Kontingenční tabulka pozorované a očekávané četnosti | 53 |
| Tabulka č. 23 – Výpočet kritéria chí-kvadrát..... | 54 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|------|-------------------------------------|
| PI | Struktura organizace |
| PII | Záznam o hodnocení zaměstnance |
| PIII | Vzdělávací plán |
| PIV | Hodnocení účinnosti vzdělávací akce |
| PV | Hodnotící list dodavatele |

PŘÍLOHA P I: STRUKTURA ORGANIZACE

Organizační uspořádání České zbrojovky a.s.



PŘÍLOHA P II: ZÁZNAM O HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE



ČESKÁ ZBROJOVKA
SINCE 1936

ZÁZNAM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Kategorie MANAGEMENT, THP, ND

Jméno zaměstnance:
Osobní číslo:
Pracovní zařazení:
HS:
Jméno hodnotitele:

HODNOCENÍ CÍLŮ A ÚKOLŮ UPLYNULÉHO OBDOBÍ

| | splněn | s výhradou | nesplněn |
|--------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Cíl 1. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cíl 2. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cíl 3. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cíl 4. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

V případě vyššího počtu cílů a úkolů z předešlého období využijte k jejich zhodnocení ZÁZNAM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE-doplňující

| Co se podařilo | Co se nepodařilo |
|----------------------|----------------------|
| | |

HODNOCENÍ DLE STANOVENÝCH KRITÉRIÍ

| | vyjímečná | vynikající | dobrá | s výhradou | neuspokojivá |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| odbornost: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| kvalita: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| výkonnost: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| aktivita: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| spolupráce: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Slovní zhodnocení: | | | | | |

STANOVENÍ CÍLŮ A ÚKOLŮ PRO DALŠÍ OBDOBÍ:

Počet cílů a úkolů se stanoví u jednotlivých pracovníků individuálně. Pořadí označte číselnou řadou (1,2,3,4...).

PROFESNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCE:

Návrhy k dalšímu zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnance a jeho kariérový růst.

- odborné vzdělávání:
- cizí jazyky:
- PC:
- školení na jakost:
- studium SŠ, VŠ, MBA, specializační....:

Požadavky , prosím , specifikujte!

VYJÁDRĚNÍ HODNOCENÉHO:

Vyplňuje se jen v případě nesouhlasu hodnoceného s jeho hodnocením. Jeli třeba, použijte čistý list papíru.

V Uherském Brodě dne:

.....
podpis hodnoceného

.....
podpis hodnotitele

PŘÍLOHA P III: VZDĚLÁVACÍ PLÁN 2012 (UKÁZKA JEDNOTLIVÝCH ČÁSTÍ)

| ČESKÁ ZBROJOVKA SINCE 1926 | | Plán vzdělávání na rok 2012 | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|--|-----------------------------|------------|------------|----|------------|------------------------|-------------------|-----------------|--------------|------|---------|
| Účel akce | Téma | HS | Účastník | plán | | Počet osob | Termín | Cena bez DPH/plán | Cena/skutečnost | interní akce | | Projekt |
| | | | | skutečnost | | | | | | externí akce | | |
| ODBORNÉ | TOP/STŘEDNÍ MANAGEMENT | | | | | | | | | | | |
| | Projektové řízení | CZUB | | plán | 10 | | I-IV.Q | 200 000 | | | EWVA | |
| | | | | skutečnost | 21 | | 5.21-22.6.21-22.11. | | 234 000 | | EWVA | |
| | Manažerské vzdělávání | CZUB | | plán | 10 | | I-IV.Q | 50 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | 4 | | 3.-20.1.7.-9.11. | | 60 580 | | EWVA | |
| | Strategické dovednosti | CZUB | | plán | 8 | | I-IV.Q | 50 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | 9 | | 30.-31.8. | | 5 400 | | EWVA | |
| | Balanced Scorecard | CZUB | | plán | 8 | | I-IV.Q | 50 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | 13 | | 1.22.-23.3.2.8.1-2.11. | | 9 600 | | EWVA | |
| | MBA v kostce | CZUB | | plán | 10 | | I-IV.Q | 250 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | | | | | | | EWVA | |
| | Právnícký podzim | 1010 | | plán | 1 | | I-IV.Q | 4 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | | | | | | | EWVA | |
| | Školení podnikových právníků (systém ASPi) | 1011 | | plán | 1 | | I-IV.Q | 2 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | 1 | | 28.6. | | 0 | | EWVA | |
| | Školení utajovaných informací | CZUB | | plán | 20 | | I-IV.Q | 15 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | 37 | | 7.6. | | 14 900 | | EWVA | |
| | Finanční řízení (CFO Kongres) Business | CZUB | | plán | 2 | | I-IV.Q | 80 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | 3 | | 3.10.8.-9.11. | | 19 890 | | EWVA | |
| | Výhled finančního trhu | 4000 | | plán | 1 | | I-IV.Q | 2 500 | 2 500 | | EWVA | |
| | | | skutečnost | 1 | | | | | | EWVA | | |
| Strategický workshop | CZUB | | plán | | | | | | | EWVA | | |
| | | | skutečnost | 8 | | 4.-5.4. | | 7 200 | | EWVA | | |
| Jak se zbavit stresu a vyhoření | 4010 | | plán | | | | | | | EWVA | | |
| | | | skutečnost | 1 | | 15.11. | | 3 997 | | EWVA | | |
| Business napříč kulturami | 8010 | | plán | | | | | | | EWVA | | |
| | | | skutečnost | 1 | | 22.11. | | 2 200 | | EWVA | | |
| Dofinancování projektu | CZUB | | plán | 1 | | I-IV.Q | 100 000 | | EWVA | | | |
| | | | skutečnost | 1 | | 23.8. | | 80 000 | | EWVA | | |
| | | | plán | 50 | | | | 803 500 | | 440 267 | | |
| | | | skutečnost | 100 | | | | | | | | |

| ČESKÁ ZBROJOVKA SINCE 1926 | | Plán vzdělávání na rok 2012 | | | | | | | | | | |
|--|--|-----------------------------|---------------|----------------|-----|------------------|----------------------------------|-------------------|-----------------|---------------|------|---------|
| Účel akce | Téma | HS | Účastník | plán | | Počet osob | Termín | Cena bez DPH/plán | Cena/skutečnost | interní akce | | Projekt |
| | | | | skutečnost | | | | | | externí akce | | |
| ODBORNÉ | Školení podnikových právníků - Vyznam a dopad rekonstrukce | 1010 | | plán | 1 | | I-IV.Q | 2 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | 2 | | 12.4.,11.10. | | 1 142 | | EWVA | |
| | Kurz pro odborné asistentky | CZUB | | plán | 6 | | I-IV.Q | 10 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | 7 | | 8.,24.10a7.11.,30.10.,21.-22.11. | | 27 697 | | EWVA | |
| | Progresivní technologie | 2300 | | plán | 1 | | I-IV.Q | 5 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | | | | | | | EWVA | |
| | Tepelné zpracování,povrch. | 2300 9300 | | plán | 6 | | I-IV.Q | 20 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | | | | | | | EWVA | |
| | Technologie pro konstruktéry - Seminář o vstřík.plastích | 2300 | | plán | 4 | | IV.Q | 12 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | 1 | | 27.-30.11. | | 11 180 | | EWVA | |
| | Evropské normy | 2300 | | plán | 3 | | I-IV.Q | 10 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | | | | | | | EWVA | |
| | Metrologie | 2300 | | plán | 1 | | I-IV.Q | 3 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | | | | | | | EWVA | |
| | Nauka o materiálech | 2300 | | plán | 2 | | I-IV.Q | 5 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | | | | | | | EWVA | |
| | Seminář:Asociace pro tepel.zprac.kovář.Jihlava/Mezinárodní odb.Seminář | 2300 | | plán | 2 | | I.Q | 5 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | 3 | | 20.11.,27.-29.11. | | 10 800 | | EWVA | |
| | Seminář:Analytické přístroje Valtice | 2300 | | plán | 1 | | I-IV.Q | 3 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | | | | | | | EWVA | |
| | Projektování a provoz PÚ | 2300 | | plán | 1 | | I.Q | 3 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | 1 | | 7.-8.3. | | 3 560 | | EWVA | |
| | Metalografie | 2300 | | plán | 3 | | I-IV.Q | 6 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | | | | | | | EWVA | |
| | Aktiv galvanizérů | 2300 | | plán | 1 | | I-Q | 2 800 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | 1 | | 7.-8.2. | | 2 800 | | EWVA | |
| | Normalizace,průmyslová práva | 2700 | | plán | 1 | | I-IV.Q | 5 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | 1 | | 18.4. | | 980 | | EWVA | |
| | Konference DIAGO | 3020 | | plán | 1 | | I.Q | 5 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | 1 | | 31.1.-1.2. | | 3 800 | | EWVA | |
| | IS Systéme | 3020 | | plán | 7 | | I-IV.Q | 150 000 | | EWVA | | |
| | | | | skutečnost | 53 | | 6.3.,22.3.,4.4.,9.5. | | 94 896 | | EWVA | |
| Controlling-Z | 3310 | | plán | 1 | | I-IV.Q | 3 000 | | EWVA | | | |
| | | | skutečnost | | | | | | | EWVA | | |
| Management energetiky a údržby konference. | 6700 | | plán | 1 | | I-IV.Q | 5 000 | | EWVA | | | |
| | | | skutečnost | 1 | | 8.11. | | 1 417 | | EWVA | | |
| Normování práce | 3900/2320 | | plán | 3 | | I-IV.Q | 6 000 | | EWVA | | | |
| | | | skutečnost | 1 | | 18.9. | | 4 500 | | EWVA | | |
| Řízení zásob | 3900 | | plán | 1 | | I-IV.Q | 3 000 | | EWVA | | | |
| | | | skutečnost | | | | | | | EWVA | | |
| Finanční analýza,plánování,řiz.nákladů | 3900 | | plán | 2 | | I-IV.Q | 5 000 | | EWVA | | | |
| | | | skutečnost | | | | | | | EWVA | | |
| Novela zákona o DPH | 4400 | | plán | 2 | | I.Q | 2 000 | | EWVA | | | |
| | | | skutečnost | 2 | | 16.1. | | 2 000 | | EWVA | | |
| DPH (Aktuální DPH-EU a třetí země) | 4200 4400 | | plán | 4 | | I-IV.Q | 8 000 | | EWVA | | | |
| | | | skutečnost | 5 | | 9.4.,17.5.,18.9. | | 5 000 | | EWVA | | |
| CELKEM | Plánovaný počet akcí | 65 | celkem | plán účastníků | 336 | plán nákladů | 1 616 800 | | | celkem | | |
| | Skutečný počet akcí | 98 | | skutečnost | 622 | skutečnost | | 1 339 545 | | | | |


19.1.2012
Uherský Brod


Zpracoval:

Vladimíra Vaculíková
Rozvoj zaměstnanců

Schválil:

Ing. Ladislav Koníček
Personální a bezpečnostní

|  ČESKÁ ZBROJOVKA SINCE 1936 | | Plán vzdělávání na rok 2012 | | | | | | | |
|--|---|---|---------------|------------|--|-------------------------------|-------------------|-----------------|---------------|
| Účel akce | Téma | HS | Účastník | plán | Počet osob | Termín | Cena bez DPH/plán | Cena/skutečnost | interní akce |
| | | | | skutečnost | | | | | |
| Odborné - HW, SW, CNC | Excel - Z | CZUB | | plán | 10 | I-IV.Q | 11000 | | I-EVVA |
| | | | | skutečnost | | | | | I-EVVA |
| | Excel - P | CZUB | | plán | 10 | I-IV.Q | 11000 | | I-EVVA |
| | | | | skutečnost | | | | | I-EVVA |
| | Word - P | CZUB | | plán | 10 | I-IV.Q | 15000 | | I-EVVA |
| | | | | skutečnost | | | | | I-EVVA |
| | Power Point | CZUB | | plán | 8 | I-IV.Q | 15000 | | I-EVVA |
| | | | | skutečnost | | | | | I-EVVA |
| | Pro/E (vzdělávací konference SUPRO 2012) | 2300 3900 | | plán | 10 | I-IV.Q | 20 000 | | I-EVVA |
| | | | | skutečnost | 4 | 21.-22.6. | | 10 560 | I-EVVA |
| | CAD,CAM | 2300 3310 8010 | | plán | 7 | I-IV.Q | 20 000 | | I-EVVA |
| | | | | skutečnost | 10 | 22.-23.3., 4.-5.4., 25.-26.6. | | 44 600 | I-EVVA |
| | AsepeoXPress | 2300 | | plán | 3 | I-IV.Q | 8000 | | I-EVVA |
| | | | | skutečnost | | | | | I-EVVA |
| | Access | 3020, 3700 | | plán | 2 | I-IV.Q | 10000 | | I-EVVA |
| | | | | skutečnost | | | | | I-EVVA |
| | Konstruktérní programy (vytváření modelů a výkresů dokumentace) | 3610 | | plán | 1 | I-IV.Q | 10000 | | I-EVVA |
| | | | | skutečnost | | | | | I-EVVA |
| | Program.NUM1060+WU405cnc Schütte | 3970 | | plán | 7 | I-IV.Q | 10000 | | I-EVVA |
| | | | | skutečnost | | | | | I-EVVA |
| Rozdílové škol.-přechod na vyšší verzi Pro/E | TPV KO SLEV. | | plán | 25 | I-IV.Q | 2000 | | I-EVVA | |
| | | | skutečnost | | | | | I-EVVA | |
| Školení uživatelů informačního systému SAP | 5260 | | plán | | I-IV.Q | | | I-EVVA | |
| | | | skutečnost | | | | | I-EVVA | |
| Creo Elements/Pro Customer Advanced | 2300 | | plán | | I-IV.Q | | | I-EVVA | |
| | | | skutečnost | 3 | 26.-27.9. | | 43 252 | I-EVVA | |
| Školení obsluhy stroje na běžnou práci-PC-DMIS | 9300 | | plán | | I-IV.Q | | | I-EVVA | |
| | | | skutečnost | 4 | 4.7. | | 12 649 | I-EVVA | |
| Novinky SW EdgeCAM | 2300 | | plán | | I-IV.Q | | | I-EVVA | |
| | | | skutečnost | 5 | 5.12. | | 8 000 | I-EVVA | |
| Školení na rutinní obsluhu systému Modul TS | 9400 | | plán | | I-IV.Q | | | I-EVVA | |
| | | | skutečnost | 3 | 13.12. | | 73 500 | I-EVVA | |
| SW Autodesk Inventor začátečníci | 2300 | | plán | | I-IV.Q | | | I-EVVA | |
| | | | skutečnost | 4 | 17.-18.12. | | 16 000 | I-EVVA | |
| celkem | Plánovaný počet akcí | 11 | celkem | plán | 93 | plán nákladů | 132 000 | | celkem |
| | Skutečný počet akcí | 8 | | skutečnost | 28 | skutečnost | | 208 561 | |
| 19.1.2012 Uherský Brod | | Zpracoval: Vladimíra Vaculíková Rozvoj zaměstnanců | | | Schválil: Ing. Ladislav Koniček Personální a bezpečnostní ředitel | | | | |

|  ČESKÁ ZBROJOVKA SINCE 1936 | | Plán vzdělávání na rok 2012 | | | | | | | |
|--|--|---|----------------------------------|------------|-------------|------------------------------------|-------------------|-----------------|--|
| Účel akce | Téma | HS | Účastník | plán | Počet osob | Termín | Cena bez DPH/plán | Cena/skutečnost | |
| | | | | skutečnost | | | | | |
| ZÁKONNÉ | Školení řidičů referentů | všechna HS | řidiči referenčních vozidel | plán | 40 | I-IV.Q | 20 000 | | |
| | | | | skutečnost | 151 | 8.6.,6.8.,28.8.,6.9.,11.10.,22.10. | | 37 500 | |
| | Školení řidičů s odbornou způsobilostí | 9600 | Slezák | plán | 1 | I-IV.Q | 1 000 | | |
| | | | | skutečnost | 1 | 23.3. | | 850 | |
| | Školení řidičů manipulačních vozíků | všechna HS | řidiči manipulač. vozíků | plán | 50 | I-IV.Q | 30 000 | | |
| | | | | skutečnost | 54 | 30.7.,4.-5.9.,1.10.,27.11. | | 34 405 | |
| | Školení jeřábníků, vazačů | všechna HS | obsluhovatelé zvedacích zařízení | plán | 50 | I-IV.Q | 25 000 | | |
| | | | | skutečnost | 51 | 14.5.,27.11. | | | |
| | Školení obsluhy regalových zakladačů | 3800 | obsluhovatelé regalov. zakladačů | plán | 10 | I-IV.Q | 2 000 | | |
| | | | | skutečnost | 10 | 27.11. | | | |
| | Školení obsluhy výtahů | všechna HS | obsluha výtahů | plán | 30 | I-IV.Q | 10 000 | | |
| | | | | skutečnost | 28 | 4.4.,21.6.,20.9.,3.10. | | 6 105 | |
| | Kontrolor HP | 6600 | Gregor, Gajdůšek | plán | 2 | I-IV.Q | 15 000 | | |
| | | | | skutečnost | 1 | 28.-29.5. | | 5 900 | |
| Školení elektrikářů vyhl. 50/1978 | 6700 4300 | Polanský, Mahdal, Smigura | plán | 2 | I.Q | 8 000 | | | |
| | | | skutečnost | 3 | 23.3.,18.4. | | 3 667 | | |
| Školení svářečů | všechna HS | Vavrys 8/12 Kočica, Macek 10/2012 | plán | 3 | I-IV.Q | 20 000 | | | |
| | | | skutečnost | 1 | 31.8. | | 14 250 | | |
| Školení obsluhy nádob a kontejnerů | 3800 | Obsluha | plán | 5 | I-IV.Q | 5 000 | | | |
| | | | skutečnost | 4 | 20.6. | | 5 000 | | |
| Školení pracovníků - kontakt s třetími stranami | 3520,3530,3540,9700 | skupina | plán | | I-IV.Q | | | | |
| | | | skutečnost | 61 | 29.6. | | 0 | | |
| celkem | Plánovaný počet akcí | 10 | celkem | plán | 193 | plán nákladů | 136 000 | | |
| | Skutečný počet akcí | 11 | | skutečnost | 365 | skutečnost | | 107 677 | |
| Datum: 19.1.2012 Uherský Brod | | Zpracoval: Vladimíra Vaculíková Rozvoj zaměstnanců | | | Schválil: | | | | |



ČESKÁ ZBROJOVKA
SINCE 1794

Plán vzdělávání na rok 2012

| Účel akce | Téma | HS | Účastník | plán | | Počet osob | Termín | Cena bez DPH/plán | Cena/skutečnost | interní akce | | Projekt | |
|--|--|----------------------|---------------|----------------|-----|------------------|-----------------------------------|-------------------|-----------------|---------------|--------|---------|--|
| | | | | skutečnost | | | | | | externí akce | | | |
| KVALITA | ISO 9001:2008, AQAP 2110 | | | | | | | | | | | | |
| | Interní auditor QMS (ISO 9001) | 9010 | | plán | 1 | | II.Q | 6 000 | | | EVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | 1 | | 11-12.6 | | 3 500 | | EVVA | Číslo | |
| | Interní auditor QMS (recertifikační) | 9360.4 | | plán | 2 | | II.Q | 12 000 | | | EVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | 2 | | 6-7.12. | | 15 000 | | EVVA | Číslo | |
| | Měřicí technika pro kontrolu jakosti | 9310 | | plán | 1 | | I.Q | 2 400 | | | EVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | 1 | | 19-21.3 | | 2 400 | | EVVA | Číslo | |
| | Základní kurz metrologie | 9310 | | plán | 1 | | II.Q | 6 500 | | | EVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | 1 | | 4-8.6 | | 6 200 | | EVVA | Číslo | |
| | Programování SMS v PC-DMIS podle CAD modelu | 9310 | | plán | 6 | | III.Q | 30 000 | | | EVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | | | | | | | EVVA | Číslo | |
| | Měření na SMS v SW-VIRTUAL-DMIS a WinWerth CAD MODUL | 9333 | | plán | 2 | | II.Q | 16 000 | | | EVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | 1 | | 29.8 | | 10 000 | | EVVA | Číslo | |
| | Programování SMS ve VIRTUAL-DMIS podle CAD modelu | 9310 | | plán | 4 | | III.Q | 16 000 | | | IVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | | | | | | | EVVA | Číslo | |
| | Geometrické tolerance | 9310 | | plán | 3 | | IV.Q | 6 000 | | | EVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | 5 | | 30.10. | | 13 000 | | EVVA | Číslo | |
| | Pro-Engineer pro použití v oblasti měření na SMS | 9310 | | plán | 9 | | III.Q | 3 000 | | | IVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | | | | | | | EVVA | Číslo | |
| | Fórum Metrologů | 9310 | | plán | 1 | | IV.Q | 1 500 | | | EVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | | | | | | | EVVA | Číslo | |
| | Interní předpisy+procesy (uživatelské škol.ATTIS4) | 9400 | | plán | | | | | | | EVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | 2 | | 3.5. | | 500 | | EVVA | Číslo | |
| | Požadavky normy ČSN EN ISO 19011:2012 | 9400 | | plán | | | | | | | EVVA | Číslo | |
| | | | skutečnost | 1 | | 27.8. | | 840 | | EVVA | Číslo | | |
| Audit procesu | 9400 | | plán | | | | | | | EVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 1 | | 11-12.9. | | 5200 | | EVVA | Číslo | | |
| SPC, FMEA | TÚ,Mktg | | plán | | | | | | | EVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 26 | | 22.10. | | 19000 | | EVVA | Číslo | | |
| APQP | 9400 | | plán | | | | | | | EVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 1 | | 13.11. | | 4200 | | EVVA | Číslo | | |
| Workshop inter.auditorů | CZUB | | plán | | | | | | | IVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 17 | | 12.4. | | | | IVVA | Číslo | | |
| Analýza FMEA/CZ 75 Shadow, CZ 807 | 2000 | | plán | | | | | | | EVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 16 | | 25.10. | | 15000 | | EVVA | Číslo | | |
| Analýza FMEA/CZ 75 Shadow, CZ 807 | 2000 | | plán | | | | | | | EVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 18 | | 29.11. | | 15000 | | EVVA | Číslo | | |
| Procesy - Jak na ně, aby fungovaly na 100% | 9400 | | plán | | | | | | | EVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 1 | | 15-16.11. | | 5520 | | EVVA | Číslo | | |
| | | | | | | | | 99 400 | | 111 360 | | | |
| ISO/TS 16949:2009 - výroba autodílů | | | | | | | | | | | | | |
| SPC + MSA | 8000 | | plán | 30 | | II-III.Q | 100 000 | | | EVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 32 | | 29.8. | | 15 000 | | EVVA | Číslo | | |
| SPC + MSA | CZUB | | plán | 17 | | II-III.Q | 50 000 | | | EVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 19 | | 30.8. | | 13 000 | | EVVA | Číslo | | |
| PPAP, APQP, FMEA | 8000+A | | plán | 16 | | II-III.Q | 50 000 | | | EVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 20 | | 31.8. | | 15 000 | | EVVA | Číslo | | |
| Požadavky zákazníků | 9400 | | plán | 27 | | II-III.Q | 1 000 | | | IVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 11 | | 27.9. | | | | IVVA | Číslo | | |
| SPC+MSA+PPAP+APQP+FMEA | 8000 | | plán | | | | | | | EVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 2 | | 21.6. | | | | EVVA | Číslo | | |
| Audit procesu dle VDA 8.3 | 8000 | | plán | | | | | | | EVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 4 | | 19.11. | | 13200 | | EVVA | Číslo | | |
| 8D aneb Jak neutráčet za vady | 8000 | | plán | | | | | | | EVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 1 | | 13.11. | | 2400 | | EVVA | Číslo | | |
| | | | | | | | | 179 | | | | | |
| KVALITA | Letecká výroba a údržba | | | | | | | | | | | | |
| | Získání průkazů AML L1 | 3800 | | plán | 1 | | I.Q | 8 000 | | | IVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | 1 | | 15.3. | | | | EVVA | Číslo | |
| | Part M/Hlava F (údržba LC) | 9000 | | plán | 2 | | 16.-17.5. | 10 000 | | | EVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | 2 | | 16.-17.5. | | 9 972 | | EVVA | Číslo | |
| | Part 21/Hlava G (výroba LC) | 9400 | | plán | 1 | | III.-IV.Q | 5 000 | | | IVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | | | | | | | EVVA | Číslo | |
| | Eliminace podvržených dílů | 9700 | | plán | 6 | | IV.Q | 1 000 | | | IVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | 6 | | 12.11. | | | | IVVA | Číslo | |
| | Činnost osvědčujícího personálu | 3800 | | plán | 4 | | III.-IV.Q | 1 000 | | | IVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | | | | | | | IVVA | Číslo | |
| | | | | plán | | | | | | | IVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | | | | | | | IVVA | Číslo | |
| | | | | plán | | | | | | | IVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | | | | | | | IVVA | Číslo | |
| | | | | | | | | | 26 000 | | 78 544 | | |
| | Životní prostředí | | | | | | | | | | | | |
| | Právní předpisy ve vodním hospodářství | 6810 | | plán | 1 | | I.-IV.Q | 2 000 | | | EVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | 1 | | 2.3. | | 1 300 | | EVVA | Číslo | |
| | Právní předpisy v odpad.hospodářství | 6810 | | plán | 1 | | I.-IV.Q | 5 000 | | | EVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | 1 | | 21.11. | | 1 442 | | EVVA | Číslo | |
| | Právní předpisy v ovzduší | 6810 | | plán | 1 | | I.-IV.Q | 2 500 | | | EVVA | Číslo | |
| | | | | skutečnost | 1 | | 26.9. | | 0 | | EVVA | Číslo | |
| | ISPOP | 6810 | | plán | 1 | | I.-IV.Q | 2 500 | | | EVVA | Číslo | |
| | | | skutečnost | | | | | | | EVVA | Číslo | | |
| IRZ | 6810 | | plán | 1 | | I.-IV.Q | 2 500 | | | EVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 1 | | 10.12. | | 1 530 | | EVVA | Číslo | | |
| Interní audit EMS | 6810 | | plán | 1 | | I.-IV.Q | 7 000 | | | EVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 1 | | 4.10. | | 3 900 | | EVVA | Číslo | | |
| Nakládání s chem.látkami | CZUB | | plán | 75 | | III.-IV.Q | 500 | | | IVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 79 | | 15.6.5.12.11.12. | | | | IVVA | Číslo | | |
| Školení vedoucích pracovníků v EMS | CZUB | | plán | 35 | | IV.Q | 500 | | | IVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 44 | | 1.12. | | | | IVVA | Číslo | | |
| Školení vedení EMS | CZUB | | plán | 8 | | I.Q | 0 | | | IVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 17 | | 20.3. | | 0 | | IVVA | Číslo | | |
| Školení ADR | CZUB | | plán | 20 | | IV.Q | 9 000 | | | IVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | | | | | | | IVVA | Číslo | | |
| Emise sklenkových plynů | 6810 | | plán | 1 | | I.-IV.Q | 2 500 | | | IVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 1 | | 29.11. | | 0 | | IVVA | Číslo | | |
| Zákon č.167/2008Sb.-Ekologická újma | 6810 | | plán | | | | | | | IVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 1 | | 18.4. | | 0 | | IVVA | Číslo | | |
| Hodnocení rizik ekolog.újmy v praxi | 6810 | | plán | | | | | | | IVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | 1 | | 19.9. | | 1 000 | | IVVA | Číslo | | |
| | | | plán | | | | | | | EVVA | Číslo | | |
| | | | skutečnost | | | | | 34 000 | | 9 172 | | | |
| celkem | Plánovaný počet akcí | 30 | celkem | plán účastníků | 246 | plán nákladů | 359 400 | | | celkem | | | |
| | Skutečný počet akcí | 36 | | skutečnost | 336 | skutečnost | | | 199 076 | | | | |
| Datum:19.1.2012 | Zpracoval: | Vladimíra Vaculíková | | | | Schválil: | Ing. Ladislav Koniček | | | | | | |
| Uherský Brod | | Rozvoj zaměstnanců | | | | | Personální a bezpečnostní ředitel | | | | | | |

Plán vzdělávání na rok 2012

| Účel akce | Téma | HS | Účastník | Počet osob | Termín | Cena bez DPH/plán | Cena/ skutečnost | interní akce | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|---|--------------------------|------------------------|--|-------------------|------------------|---------------|---------|--|
| | | | | | | | | externí akce | | |
| TOP | | | | | | | | | | |
| Jazyky | AJ - individuál | 1010 | | plán 1 skutečnost 1 | I. - IV. Q | 15 000 | 0 | IVVA IVVA | | |
| | AJ - individuál | 2010 | | plán 1 skutečnost 1 | I. - IV. Q | 15 000 | 3 500 | IVVA IVVA | | |
| | AJ - individuál | 3010 | | plán 1 skutečnost 1 | I. - IV. Q | 15 000 | 3 850 | IVVA IVVA | | |
| | AJ - individuál | 4010 | | plán 1 skutečnost 1 | I. - IV. Q | 15 000 | 0 | IVVA IVVA | | |
| | AJ - individuál | 5010 | | plán 1 skutečnost 1 | I. - IV. Q | 15 000 | 1 400 | IVVA IVVA | | |
| | AJ - individuál | 6010 | | plán 1 skutečnost 1 | I. - IV. Q | 15 000 | 7 000 | IVVA IVVA | | |
| | AJ - individuál | 8010 | | plán 1 skutečnost 1 | I. - IV. Q | 15 000 | 2 450 | IVVA IVVA | | |
| | AJ - speciál | CZUB | | plán 1 skutečnost 1 | I. - IV. Q | 25 000 | 0 | EVVA EVVA | | |
| | AJ - speciál | 8010 | | plán 1 skutečnost 1 | I. - IV. Q 24.9.-5.10. | 25 000 | 19 079 | EVVA EVVA | | |
| | AJ - individuál | 9010 | | plán 1 skutečnost 1 | I. - IV. Q | 15 000 | 2 800 | EVVA EVVA | | |
| | Obchodníci, Individuální kurzy | | | | | | | | | |
| | AJ | 2100 | | plán 1 skutečnost 1 | IV. | | 5 000 | IVVA IVVA | | |
| | AJ | 6800 | | plán 1 skutečnost 1 | IV. | | 5 000 | IVVA IVVA | | |
| | AJ | 2700 | | plán 1 skutečnost 1 | IV. | | 5 000 | IVVA IVVA | | |
| | AJ | 5300 | | plán 1 skutečnost 1 | IV. | | 10 000 | IVVA IVVA | | |
| | AJ | 5300 | | plán 1 skutečnost 1 | IV. | | 5 000 | IVVA IVVA | | |
| | AJ | 5110 | | plán 1 skutečnost 1 | IV. | | 3 000 | IVVA IVVA | | |
| | AJ | 3320 | | plán 1 skutečnost 1 | IV. | | 5 000 | IVVA IVVA | | |
| AJ | 1020 | | plán 1 skutečnost 1 | 23.1., 17.4. | | 8 570 | IVVA IVVA | | | |
| FJ | 5000 | | plán 2 skutečnost 5 | I. - IV. Q 31.10. | 30 000 | 21 736 | IVVA IVVA | | | |
| AJ, ŠJ, PJ | CZUB | | plán 3 skutečnost 7 | I. - IV. Q | 25 000 | | EVVA EVVA | | | |
| AJ - junior | 5000 | | plán 8 skutečnost 6 | III. - IV. Q 31.10. | 15 000 | 3 850 | IVVA IVVA | | | |
| AJ - senior | 5000 | | plán 5 skutečnost 5 | III. - IV. Q 31.10. | 15 000 | 3 840 | IVVA IVVA | | | |
| RJ - MP | 5000 | | plán 3 skutečnost 3 | III. - IV. Q | 15 000 | | IVVA IVVA | | | |
| Skupinové kurzy | | | | | | | | | | |
| AJ - úplní začátečníci UZ1 | všechna HS | skupina UZ1 | plán 7 skutečnost 7 | III.-IV. 31.10. | | 3 500 | IVVA IVVA | | | |
| AJ - úplní začátečníci UZ2 | všechna HS | skupina UZ2 | plán 9 skutečnost 9 | III.-IV. 31.10. | | 2 800 | IVVA IVVA | | | |
| AJ - začátečníci Z | všechna HS | skupina Z | plán 8 skutečnost 10 | I. - IV. Q 31.10. | 25 000 | 28 000 | IVVA IVVA | | | |
| AJ - mírně pokročilí MP2 | všechna HS | skupina MP2 | plán 7 skutečnost 7 | I. - IV. Q 31.10. | 25 000 | 21 700 | IVVA IVVA | | | |
| AJ - mírně pokročilí MP3 | všechna HS | skupina MP3 | plán 5 skutečnost 5 | I. - IV. Q 31.10. | 25 000 | 20 300 | IVVA IVVA | | | |
| AJ - mírně pokročilí MP11 | všechna HS | skupina MP11 | plán 8 skutečnost 8 | I. - IV. Q 31.10. | 25 000 | 20 300 | IVVA IVVA | | | |
| AJ - středně pokročilí SP1 | všechna HS | skupina SP1 | plán 10 skutečnost 11 | I. - IV. Q 31.10. | 25 000 | 18 560 | IVVA IVVA | | | |
| AJ - konverzace | všechna HS | skupina AJ K | plán 5 skutečnost 8 | III. - IV. Q 31.10. | 15 000 | 3 840 | IVVA IVVA | | | |
| NJ - pokročilí | všechna HS | skupina P | plán 3 skutečnost 4 | III. - IV. Q 31.10. | 15 000 | 12 360 | IVVA IVVA | | | |
| NJ - mírně pokročilí | všechna HS | skupina MP | plán 6 skutečnost 6 | I. - IV. Q 31.10. | 20 000 | 12 360 | IVVA IVVA | | | |
| | | | | | | 445 000 | 259 795 | | | |
| celkem | Plánovaný počet akcí | 23 | celkem | plán účastníků | 83 | plán nákladů | 445 000 | celkem | | |
| | Skutečný počet akcí | 29 | | skutečnost | 99 | skutečnost | | | 259 795 | |
| Datum: 19.1.2012 Uherský Brod | | Zpracoval: Vladimíra Vaculíková Rozvoj zaměstnanců | | | Schválil: Ing. Ladislav Koniček Personální a bezpečnostní ředitel | | | | | |

| Účel akce | | Téma | HS | Účastník | Plán / Skutečnost | Počet osob | Termín | Cena bez DPH/plán | Cena/skutečnost | interní akce / externí akce | Projekt | Místo / školitel |
|----------------------------------|--|----------------------|---|---------------|-------------------|------------|--|-------------------|-----------------|-----------------------------|---------|--------------------------------------|
| Certifikace | | Zbožiznalství | všechna HS | | plán | 5 | I.-IV. Q | 25 000 | | | | Místo: CZUB Školitel: Frenzi Ing. |
| | | | | | skutečnost | 6 | 3.1p. | | | | | Místo: |
| | | | | | plán | | | | | | | školoitel: |
| | | | | | skutečnost | | | | | | | školoitel: |
| | | | | | plán | | | | | | | školoitel: |
| | | | | | skutečnost | | | | | | | školoitel: |
| celkem | | Plánovaný počet akcí | 1 | celkem | plán účastníků | 5 | plán nákladů | 25 000 | 0 | | | celkem |
| | | Skutečný počet akcí | 1 | | skuteč | 6 | skut. | | 0 | | | |
| Datum: 19.1.2012 Uherský Brod | | | Zpracoval: Vladimíra Vaculíková Rozvoj zaměstnanců | | | | Schválil: Ing. Ladislav Koniček Personální a bezpečnostní ředitel | | | | | |

| Účel akce | | Téma | HS | Účastník | Plán / Skutečnost | Počet osob | Termín | Cena bez DPH/plán | Cena/skutečnost | interní akce / externí akce | | |
|---|------|---|---|----------|-------------------|------------|--|-------------------|-----------------|-----------------------------|------|------|
| Studium | | II.ročník středškolského studia | 3620 | | plán | 1 | I.-IV. Q | plac. volno | | EVVA | | |
| | | | | | skutečnost | 1 | | | | | EVVA | |
| | | II.ročník Bc.Studia (I.-III.) Technologická zařízení | 8000 | | plán | 1 | I.-IV. Q | plac. volno | | | EVVA | |
| | | | | | skutečnost | 1 | | | | | | EVVA |
| | | II.ročník Bc.Studia (I.-III.) Technologická zařízení | 8000 | | plán | 1 | I.-IV. Q | plac. volno | | | EVVA | |
| | | | | | skutečnost | 1 | | | | | | EVVA |
| | | III. ročník Bc. Studia (I.-III.) Učitelství praktické přípravy | 3520 | | plán | 1 | I.-IV. Q | plac. volno | | | EVVA | |
| | | | | | skutečnost | 1 | | | | | | EVVA |
| | | III. ročník Bc. Studia (I.-III.) Ruční palné zbraně | 3520 | | plán | 1 | I.-IV. Q | plac. volno | | | EVVA | |
| | | | | | skutečnost | 1 | | | | | | EVVA |
| | | III.ročník Bc.Studia (I.-III.) | 9610 | | plán | 1 | I.-IV. Q | plac. volno | | | EVVA | |
| | | | | | skutečnost | 1 | | | | | | EVVA |
| | | I.ročník Ing. Studia (I.-III.) UTB Zlin-fak.technologická, výrobní | 3510 | | plán | 1 | I.-IV. Q | plac. volno | | | EVVA | |
| | | | | | skutečnost | 1 | | | | | | EVVA |
| | | III.ročník MBA UK Studia (I.-III.) | 1010 | | plán | 1 | I.-IV. Q | 50 000 | | | EVVA | |
| | | | | | skutečnost | 1 | | školné | | | | EVVA |
| | | II.ročník specializačního studia (I.-II.) | 2700 | | plán | 1 | I.-II. Q | 4 500 | 4 500 | | EVVA | |
| | | | | | skutečnost | 1 | | školné | | | | EVVA |
| | | II.ročník MBA B.I.S.S. Brno (I.-III.) | 5140 | | plán | 1 | I.-IV. Q | 79 900 | | | EVVA | |
| | | | | | skutečnost | 1 | | školné | 79 900 | | | EVVA |
| | | II.ročník MBA B.I.S.S. Brno (I.-III.) | 8010 | | plán | 1 | I.-IV. Q | 111 000 | | | EVVA | |
| | | | | | skutečnost | 1 | | | | | | EVVA |
| | | PRŮMYSLOVÉ INŽENÝRSTVÍ | 3010 | | plán | | | | | | | EVVA |
| | | | | | skutečnost | 1 | | I.-II. Q | | 63 000 | | EVVA |
| | | Výcvik v koutování | 1010 | | plán | | | | | | | EVVA |
| | | | | | skutečnost | 1 | | I.-III. Q | | 0 | | EVVA |
| | | III.ročník Bc.Studia (III.) - VŠ podnikání, Písek | 5300 | | plán | | | | | | | EVVA |
| | | | | | skutečnost | 1 | | I.-IV. Q | plac. volno | | | EVVA |
| | | II.ročník Mgr. Studia | 5300 | | plán | | | | | | | EVVA |
| | | | | | skutečnost | 1 | | I.-IV. Q | plac. volno | | | EVVA |
| I.ročník Bc.studia UTB,Zlín - procesní inženýrství | 3500 | | plán | | | | | | | EVVA | | |
| | | | skutečnost | 1 | | III.-IV. Q | plac. volno | | | EVVA | | |
| I.ročník Bc.studia UTB,Zlín - procesní inženýrství | 2800 | | plán | | | | | | | EVVA | | |
| | | | skutečnost | 1 | | III.-IV. Q | plac. volno | | | EVVA | | |
| II.ročník MBA studia - London Intern.Graduate School | 5500 | | plán | | | | | | | EVVA | | |
| | | | skutečnost | 1 | | III.-IV. Q | školné | 44 650 | | EVVA | | |
| Rekvalifikační kurz COPT. Uh. Brod-prodavac zbraní | 3100 | | plán | | | | | | | EVVA | | |
| | | | skutečnost | 1 | | III.-IV. Q | školné | 15 000 | | EVVA | | |
| Plánovaný počet akcí | 11 | celkem | plán účastníků | 11 | plán nákladů | 245 400 | | | | celkem | | |
| Skutečný počet akcí | 19 | | skutečnost | 19 | skutečnost | | 207 050 | | | | | |
| Datum: 19.1.2012 Uherský Brod | | | Zpracoval: Vladimíra Vaculíková Rozvoj zaměstnanců | | | | Schválil: Ing. Ladislav Koniček Personální a bezpečnostní ředitel | | | | | |

Celkový přehled plánu vzdělávání na rok 2012

| 2012 | NAKLADY | | | AKCE | | | ÚČASTNÍCI | | |
|-------------------|--------------------|--------------------|------------|------------|------------|-------------|------------|--------------|-------------|
| | plán | skutečnost | % | plán | skutečnost | % | plán | skutečnost | % |
| odborné | 1 616 800 | 1 339 545 | 83% | 65 | 98 | 151% | 336 | 522 | 155% |
| HW,SW,CNC | 132 000 | 208 561 | 158% | 11 | 8 | 73% | 93 | 28 | 30% |
| zákonné | 136 000 | 107 677 | 79% | 10 | 11 | 110% | 193 | 365 | 189% |
| jakost | 359 400 | 199 076 | 55% | 30 | 36 | 120% | 246 | 336 | 137% |
| jazyky | 445 000 | 259 795 | 58% | 23 | 29 | 126% | 83 | 99 | 119% |
| certifikace | 25 000 | 0 | 0% | 1 | 1 | 100% | 5 | 6 | 120% |
| studium | 245 400 | 207 050 | 84% | 11 | 19 | 173% | 11 | 19 | 173% |
| mezisoučet | 2 959 600,0 | 2 321 704,0 | 78% | 151 | 202 | 134% | 967 | 1 375 | 142% |

PŘÍLOHA P IV: HODNOCENÍ ÚČINNOSTI VZDĚLÁVACÍ AKCE

HODNOCENÍ ÚČINNOSTI VZDĚLÁVACÍ AKCE

Dotazník k akci

Název akce: Ekologie
Téma: školení EMS sk. B
Firma: Česká zbrojovka a.s.

Datum konání od: 01.12.2012 do : 01.12.2012
Začátek akce : 09:00:00 Konec akce : 16:00:00
Místo konání: Uherský Brod

Jméno účastníka: GROMAN Norman
Osobní číslo: 00001255
Org. Jednotka: 6010 Kancelář pers. a bezpeč. ředitele

HODNOCENÍ ÚČASTNÍKEM do 3 DNU PO AKCI

Hodnocení školící agentury

Slovní zhodnocení vzdělávací akce

| | |
|--|-------------------------|
| Hodnotící škála: 1 = výborně 2 = velmi dobře 3 = dobře 4 = dostatečně | Co mě nejvíce oslovilo: |
| Zakroužkujte | |
| Obsah školení hodnotím: 1 2 3 4 | |
| Lektora hodnotím: 1 2 3 4 | K čemu mám výhrady: |
| Poznatky uplatním: 1 2 3 4 | |

Datum :

Podpis účastníka :

VYHODNOCENÍ ÚČINNOSTI AKCE PŘÍMÝM NADŘÍZENÝM

Zhodnocení po 3 měsících

| | |
|--|---------|
| Hodnotící škála: 1 = v plné míře 2 = částečně 3 = téměř žádné 4 = žádné | |
| V odborných vědomostech a dovednostech: | 1 2 3 4 |
| V kvalitě práce | 1 2 3 4 |
| V postojích (iniciativa) | 1 2 3 4 |
| Užitečnost, smysluplnost a využití vzdělávací akce: | 1 2 3 4 |

Datum :

Podpis hodnotitele :

