

# **Vzdělávání, rozvoj a odborná příprava zaměstnanců ve společnosti Zlínstav a.s.**

Veronika Zlámalová

---

Bakalářská práce  
2016



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Zlámalová**

Osobní číslo: **M130063**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Problematika vzdělávání, rozvoje a odborné přípravy zaměstnanců ve společnosti Zlínstav a.s.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu z oblasti vzdělávání zaměstnanců.
- Zpracujte teoretické poznatky a formulujte východiska pro praktickou část.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte současný systém vzdělávání zaměstnanců společnosti Zlínstav a.s.
- Získejte informace o vzdělávání, rozvoji a odborné přípravě zaměstnanců formou marketingového výzkumu.
- Vyhodnoťte informace plynoucí z dotazníkového šetření.
- Zpracujte návrh efektivního vzdělávacího systému společnosti a definujte rizika a přínosy s ním spojená.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR.** Amstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

**ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR.** Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

**TAHAL, Radek.** Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-585-5.

**TURECKIOVÁ, Michaela.** Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 8024704056.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Zbyšek Kubiček**

Datum zadání bakalářské práce:

**4. března 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016

  
Mgr. Pavel Hýl  
ZŠM, děkan



  
Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.  
ZŠM, ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- 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;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18. 4. 2016

Zlomal

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá problematikou vzdělávání, rozvoje a odborné přípravy zaměstnanců společnosti Zlínstav a.s. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Cílem teoretické části je shromáždit informace z odborných zdrojů zaměřených na proces podnikového vzdělávání, a na jejich základě formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části. Cílem praktické části je zjištění informací o aktuálním vzdělávacím systému společnosti, získání názorů zaměstnanců na danou problematiku a na základě těchto dat zpracovat návrh efektivnějšího vzdělávacího systému společnosti.

Klíčová slova: zaměstnanci, vzdělávání, rozvoj, marketingový výzkum, dotazník, školení

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with issues of education, professional development and training of employees in company Zlínstav a.s. Thesis is divided into theoretical part and practical part. Goal of theoretical part is to collect information from scientific resources about process of education in corporations and provide theoretical base for practical part. Aim of practical part is to find informations about current education system in company Zlínstav a.s. and prepare proposal of more effective education system in Zlínstav a.s. To be able to prepare proposal, research among employees was carried out to find opinions about their development and training possibilities.

Keywords: employees, education, development, marketing research, questionnaire, training

**Poděkování:**

Dovoluji si tímto poděkovat panu Ing Zbyšku Kubíčkoví za vedení mé práce, cenné rady a odborný dohled. Děkuji také zaměstnancům společnosti Zlínstav a.s. za poskytnutí klíčových informací pro zpracování této práce, jmenovitě vedoucí personálního oddělení paní Aleně Zámečníčkové za poskytnutí velmi užitečných podkladů.

Dále bych ráda poděkovala paní Ing. Miloslavě Kubíčkové Ph.D. za odborné připomínky a čas věnovaný konzultacím nad touto bakalářskou prací.

A díky patří i mým blízkým, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>11</b>
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	12
1.2 NOSITELÉ ŘÍZENÍ LIDÍ VE FIRMĚ.....	12
1.3 PERSONÁLNÍ ÚTVAR A JEHO ČINNOSTI .....	13
1.3.1 Faktory ovlivňující činnosti personálního útvaru.....	13
<b>2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ</b> .....	<b>14</b>
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY .....	14
2.2 CÍLE VZDĚLÁVÁNÍ .....	15
2.3 PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ .....	16
2.4 PROCES PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCHOVY .....	17
2.4.1 Identifikace potřeb.....	18
2.4.2 Plánování vzdělávání.....	19
2.4.3 Realizace vzdělávání .....	20
2.4.4 Vyhodnocování vzdělávání .....	20
2.5 FORMY A METODY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
2.5.1 Metody vzdělávání na pracovišti (on the job).....	22
2.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job) .....	22
2.6 KRITÉRIA EFEKTIVNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ.....	22
<b>3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....	<b>23</b>
3.1 ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ DAT.....	23
3.1.1 Kvalitativní výzkum .....	24
3.1.2 Kvantitativní výzkum .....	24
3.2 METODY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	24
3.2.1 Výhody a nevýhody dotazníku.....	25
3.3 TYPY OTÁZEK .....	25
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>26</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>27</b>
4.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	27
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	28
4.2.1 Personální činnost ve společnosti Zlínstav a.s. ....	30
4.3 ÚDAJE O ZAMĚSTNANCÍCH.....	31
4.3.1 Počet zaměstnanců .....	31
4.3.2 Věková struktura zaměstnanců.....	32
4.3.3 Vzdělanostní struktura zaměstnanců .....	33
<b>5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>34</b>
5.1 STANOVENÍ KVALIFIKAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ ZAMĚSTNANCŮ .....	35
5.1.1 Požadavky na vzdělání a kvalifikaci .....	35
5.2 ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB VÝCVIKU .....	37
5.3 PLÁNOVÁNÍ VÝCVIKU .....	38

5.4	REALIZACE VÝCVIKU A JEHO VYHODNOCENÍ.....	38
5.5	FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	39
5.6	PŘIJETÍ A PŘÍPRAVA NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ .....	39
5.6.1	Vstupní školení.....	39
5.7	POVINNÁ ŠKOLENÍ PŘEDEPSANÁ LEGISLATIVOU .....	39
5.7.1	Školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a požární ochrany .....	40
5.7.2	Školení řidičů .....	41
5.8	OSTATNÍ ŠKOLENÍ REALIZOVANÁ SPOLEČNOSTÍ .....	41
5.9	SHRNUTÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT V ROCE 2015 .....	43
5.9.1	Financování vzdělávání.....	43
<b>6</b>	<b>NÁZORY ZAMĚSTNANCŮ NA PROBLEMATIKU VZDĚLÁVÁNÍ, ROZVOJE A ODBORNÉ PŘÍPRAVY.....</b>	<b>44</b>
6.1	METODA POUŽITÁ V PRAKTICKÉ ČÁSTI BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	44
6.2	CHARAKTERISTIKA CÍLOVÉ SKUPINY .....	44
6.3	IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE O RESPONDENTECH .....	44
6.4	NÁZORY ZAMĚSTNANCŮ NA VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI .....	46
6.5	NÁVRHY ZAMĚSTNANCŮ NA ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	47
6.5.1	Školení nutná pro výkon pracovní činnosti.....	47
6.5.2	Kurzy pro osobní rozvoj.....	48
<b>7</b>	<b>NÁVRHY ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU .....</b>	<b>51</b>
7.1	VZDĚLÁVÁNÍ THP.....	51
7.2	VZDĚLÁVÁNÍ TOP MANAGEMENTU .....	54
7.3	HR SPECIALISTA .....	57
7.4	FINANCOVÁNÍ.....	57
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>68</b>



## ÚVOD

Zaměstnanci, nejcennější zdroj každé organizace. V dnešní době již nestačí vlastnit nejnovější technologie, mít propracované vnitrofiremní postupy a patřičně pečovat o zákazníka, je nutné taktéž získat vzdělané a kvalifikované zaměstnance. Právě zaměstnanci představují zdroje zkušeností, myšlenek, nápadů, a pokud organizace dokáže s těmito zdroji efektivně pracovat, ocitá se na velmi dobré cestě k dosažení svých strategických cílů. Ne vždy se však podaří přijmout vzdělané a kvalifikované zaměstnance, a pokud ano, není zaručeno, že právě ono vysokoškolské nebo jiné vzdělání zajistí jejich požadovanou výkonnost. Doba se vyvíjí čím dál rychleji, objevují se nové poznatky, postupy, technologie a tím také zastarávají znalosti lidí. Člověk si zřídka kdy vystačí pouze se znalostmi ze školy. Znalosti, schopnosti a dovednosti je potřeba neustále rozvíjet. Vzdělávání se stává celoživotním procesem. Do tohoto procesu se tedy zapojuje podnik a vzdělávací aktivity jím realizované. Podnikové vzdělávací aktivity, správná motivace ale také dobrá interní komunikace mohou podnik dovést k souladu mezi naplněním jeho strategických cílů a získáním spokojených zaměstnanců.

Je potřeba zaměstnancům nabídnout takové aktivity, které nevedou pouze ke zlepšení jejich pracovních činností, ale také, které se zaměřují i na jejich osobní rozvoj. Podnik tak svým zaměstnancům dává najevo, že si jich váží a záleží mu na jejich spokojenosti. Investice do této oblasti, se podniku vrátí v podobě výkonnějších pracovníků, což vede k větším ziskům, dobré konkurenceschopnosti, pověsti a image.

Hlavním cílem práce je nahlédnutí do stávajícího systému vzdělávání zaměstnanců vybrané společnosti a získání názorů jejich zaměstnanců na danou problematiku. Dalším krokem je zpracování návrhu vzdělávacích a rozvojových aktivit na základě zjištěných poznatků.

Teoretická část bakalářské práce je věnována všeobecným informacím o řízení lidských zdrojů, procesu podnikového vzdělávání a výchovy, jeho cílům, přístupům, jednotlivým fázím. Teoretickou část uzavírají informace o marketingovém výzkumu, jehož jedna z metod byla využita při zpracování části praktické.

V praktické části je představena společnost Zlínstav a.s. a popsán její současný vzdělávací systém. Dále jsou zpracovány názory zaměstnanců na podnikové vzdělávání, získané prostřednictvím dotazníkového šetření a v závěru práce jsou navržena doporučení, která mají vést k efektivnějšímu vzdělávacímu systému.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Koncepce řízení lidských zdrojů se začala rozvíjet od konce 70. let 20. století jako nová podoba personální práce. V praxi vstoupila do obecného povědomí v 80. a 90. letech 20. století. Vznikla v reakci na změny podmínek:

- a) **na trzích výrobků**, projevující se postupným zmezinárodněním, vznikem nových odbytišť, ale také globalizující se konkurencí, ale především přechodem od „trhu výrobce“ k „trhu zákazníka“;
- b) **na pracovním trhu**, kde se objevovala stále sebevědomější, kvalifikovanější a někdy také silnými odbory podporovaná pracovní síla.

(Tureckiová, 2004, s. 44)

„Ve své podstatě vycházela koncepce řízení lidských zdrojů v době, kdy se formovala v podmínkách rozvoje amerického a západoevropského managementu, z teoretických úvah o lidském kapitálu v podmínkách nové hospodářské výroby, která se pojí s pojmem nová ekonomika. Ta se zakládá na zcela odlišných výrobních faktorech a tím i na odlišném produktu. Místo tradičních výrobních faktorů, jako je půda, stroje a technologie, surovina a materiály, pracovní síla, finanční kapitál, je v této nové výrobě hlavním výrobním kapitálem lidská schopnost vytvářet nové myšlenky, nápady, poznatky, na jejichž základě se dá inovovat výroba, její procesy, produkty apod.“ (Vojtovič, 2011, s. 153)

Řízení lidských zdrojů může být chápáno jako promyšlený logický přístup k řízení nejvzácnějšího majetku organizace – lidí. Tito individuálně i kolektivně přispívají k dosahování cílů organizace. Při řízení lidských zdrojů by měl být důraz kladen na:

- zájmy managementu,
- uplatnění strategického přístupu,
- chápání lidí jako majetku, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů podniku, dosažení přidané hodnoty za pomoci lidí, a to prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu,
- dosažení oddanosti lidí vůči cílům a hodnotám organizace,
- potřebu silné podnikové kultury vyjádřené prohlášením vlastního poslání a hodnot a posilované za pomoci komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.

(Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 29)

Armstrong a Taylor (2015, s. 47) uvádí zkrácenou definici: „Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“

## 1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je specifický přístup k vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů, které jsou propojovány se strategií organizace a podporují dosahování strategických cílů organizace. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 57)

Nejčastěji se rozlišují tři hlavní strategie v oblasti lidských zdrojů: stimulování, investování a spoluúčast. Organizace, které jsou zaměřeny zejména na **stimulování pracovníků**, se prosazují na trhu výrobků na základě ceny nebo kvality. Pro tyto typy organizací je typické pomalé zavádění technologických změn. Mezi ceněné vlastnosti zaměstnanců patří spolehlivost a důvěryhodnost. **Investování** v organizaci znamená vyšší vnímavost vůči změnám na trhu a dalším vnějším faktorům. Technologie bývají komplexní a proměnlivé, proto vyžadují vysoce kvalifikované a kreativní pracovníky. Personální útvary zajišťují školení, rozvoj, snaží se podporovat zaměstnanecké vztahy a především zlepšovat komunikaci. **Spoluúčast** v organizacích, kde se pracovníci podílejí na řešení pracovních úkolů, se řeší i na nejnižších úrovních. Je kladen důraz na pružnost, tvořivost a iniciativu zaměstnanců. Školení je zaměřeno na komunikaci, řešení problémů a skupinovou sílu. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 21)

## 1.2 Nositelé řízení lidí ve firmě

Řízení a rozvoj lidí ve firmách již není jen oblastí úzce zaměřenou na realizaci (metody a postupy) personálních činností, ale také stále více záležitostí strategie a propojování organizačních, týmových a individuálních cílů. Ty sice i nadále zůstávají základem personální práce, ale jejich praktickými realizátory jsou stále častěji i linioví manažeři.

Nositeli personální práce v progresivních organizacích jsou:

- specialisté v personálním řízení a linioví manažeři,
- personální manažer a další členové vrcholového managementu,
- zaměstnanci,
- externisté (trenéři, lektori, kouči aj).

(Tureckiová, 2004, s. 47)

### 1.3 Personální útvar a jeho činnosti

„Součástí personálního útvaru jsou personalisté, kteří v organizaci poskytují poradenství a služby v takových oblastech, jako je plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, péče o zaměstnance a zaměstnanecké vztahy. Významně tím přispívají k dosahování očekávané efektivnosti a úspěšnosti organizace. Současná role personalistů se stále více orientuje podnikatelsky, to znamená, že personalisté stále více přispívají k dosahování trvalé konkurenční výhody organizace a prosazují zájmy podnikání na úkor spokojenosti zaměstnanců.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 80)

Jako nejdůležitější cíl personálních činností uvádí Mayerová a Růžička (2000, str. 24) dosažení souladu programu rozvoje lidských zdrojů a strategie organizace, tak aby všechny tyto programy odpovídaly jejím potřebám.

„Ve srovnání s mezinárodní úrovní je personální práce v našich organizacích charakterizována jako zaostalá a nepřipravená plnit funkce a úkoly, které je třeba řešit v tržních podmínkách. Význam personálních činností pro efektivnost organizací se podceňuje a často se jim vymezuje pouze role personální administrativy. Personalistika také postrádá potřebnou flexibilitu a kreativitu. Tato situace souvisí s nedostatečnou kvalifikací a omezenými zkušenostmi personalistů.“ (Mayerová a Růžička, 2000, s. 25)

#### 1.3.1 Faktory ovlivňující činnosti personálního útvaru

Realizace jednotlivých personálních činností je ve velké míře ovlivněna množstvím skutečností vnitropodnikové a mimopodnikové povahy.

- a) **Vnější faktory** – jedná se obzvláště o aktuální situaci na trhu pracovních sil (celostátním i regionálním) a normy upravující vztah zaměstnavatelů a zaměstnanců (Zákoník práce).
- b) **Vnitřní faktory** - patří sem především základní směry a principy podnikové politiky.

(Mayerová a Růžička, 2000, s. 16)

## 2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Vzdělávání a rozvoj jsou definovány jako proces zabezpečující, že organizace zaměstnává vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojovat si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci. (Armstrong a Taylor 2015, s. 335)

Tureckiová (2004, s. 89) uvádí, že podnikové vzdělávání je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a také přispívá k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku.

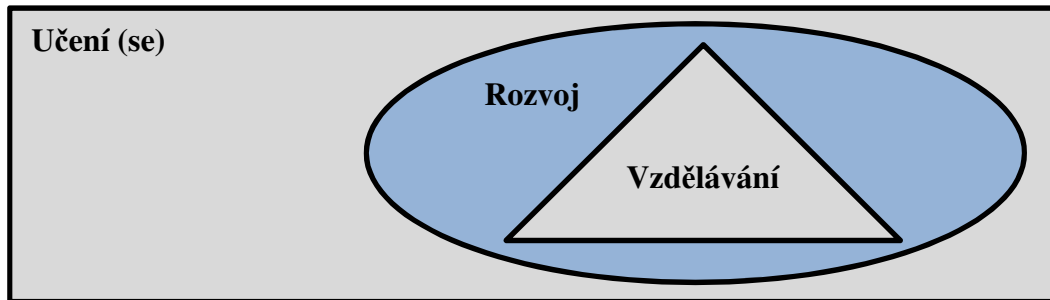
### 2.1 Základní pojmy

Může docházet k prolínání i záměně některých pojmů. Proto je třeba vysvětlit rozdíl mezi učením, rozvojem a vzděláváním:

- **Učení se** – proces, při němž si jedinec osvojuje a rozvíjí znalosti, dovednosti, schopnosti, chování a postoje. Učení se umožňuje změnu chování na základě zkušeností.
- **Všeobecné vzdělávání** – osvojování si znalostí, dovedností a schopností využívaných ve všech oblastech života.
- **Odborné vzdělávání (výcvik)** – systematické uplatňování formálních procesů, které lidem pomáhají osvojovat si znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k úspěšnému vykonávání svěřené práce.
- **Rozvoj** – rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení a vzdělávání.

(Armstrong a Taylor, 2015, s. 335)

„Je tedy zřejmé, že se učíme, i když se nevzděláváme, taktéž je zřejmé, že se učíme i nežádoucím věcem, což nemůžeme považovat za rozvoj. Rozvojový plán zahrnuje všechny aktivity, které vedou k žádoucí změně, a nejde jen o vzdělávání.“ (Hroník, 2007, s. 31)



Zdroj: Hroník, 2007, s. 31

*Obr. 1. Vztah učení, rozvoje a vzdělávání*

Motorem většiny firem jsou znalosti, schopnosti a dovednosti jejich zaměstnanců.

A ty je potřeba:

- naučit, tj. zavést do firmy,
- rozvíjet do vyšší kvality,
- propojovat navzájem,
- udržovat na dosažené úrovni,
- inovovat podle nových poznatků v oboru,
- převést do praxe,
- opakovat a oživovat.

(Evangelu, Bommel a Juříčka, 2013, s. 11)

## 2.2 Cíle vzdělávání

Cíle vzdělávání určíme na základě stanovení potřeb vzdělávání. Aby byl pochopen jejich význam je vhodné cíle rozdělit do dvou kategorií, na cíle programové a cíle jednotlivé vzdělávací akce:

- a) **programové cíle** - zahrnují cíle celého vzdělávacího programu;
- b) **cíle kurzu** (vzdělávací akce) – obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat ještě dílčí cíle.

(Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 83)

Barták (2015, s. 21) tyto kategorie nazývá:

- a) **hlavní (směrné) cíle** – vymezují základní zaměření vzdělávacího procesu,

- b) **dílčí (operační) cíle** – vyplívají z hlavních cílů a představují specifikace z hlediska požadavků na obsah, kvantitu a kvalitu, časovou a finanční náročnost uvažovaného vzdělání.

V praxi je třeba rozlišovat cíl a záměr, které se často zaměňují. Záměr udává, co chce lektor v průběhu lekce dělat, proč bude probíráno dané téma. Cíle říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat. Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, určovat podmínky výkonu požadovaného chování, popř. definovat normy hodnocení, zda bylo dosaženo požadovaného chování.

Aby naplnění záměrů a cílů vzdělávacích aktivit přineslo požadovaný efekt zaměstnancům i podniku, je vhodné:

- aby účastníci dostali možnost seznámit se se záměry a cíli kurzu předem, což může zvýšit jejich motivaci a postoj k příjmu informací;
- aby záměry a cíle kurzu byly sladěny se strategií a cíli celého podniku a zapadly do celého systému rozvoje lidských zdrojů;
- aby cíle byly měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezené tak, aby ve fázi hodnocení vzdělávání mohly být využity jako měřítko úspěšnosti.

(Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 83)

### 2.3 Přístupy ke vzdělávání

Existují tři „vývojové stupně“ neboli přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:

- **organizování jednotlivých vzdělávacích akcí**, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací;
- **systematický přístup**, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností dochází ke změnám v pracovním chování; dotýká se i motivace;
- **koncepte učící se organizace**, kde se pracovníci učí průběžně z každodenních zkušeností; jedná se o cíleně řízený proces.

(Tureckiová, 2004, s. 89)



## 2.4 Proces podnikového vzdělávání a výchovy

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, str. 60) spolu proces vzdělávání a proces výchovy úzce souvisí. Výchovu chápeme jako proces vytváření osobnosti člověka. Vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti. Proces vzdělávání a výchovy může být chápán jako spojení atributů:

- KDO? – subjekt vzdělávání,
- JAK? – forma vzdělávání,
- CO? – obsah vzdělávání a výchovy,
- PROČ? – motivace ke vzdělávání,
- KDY? – časová dimenze procesu vzdělávání.

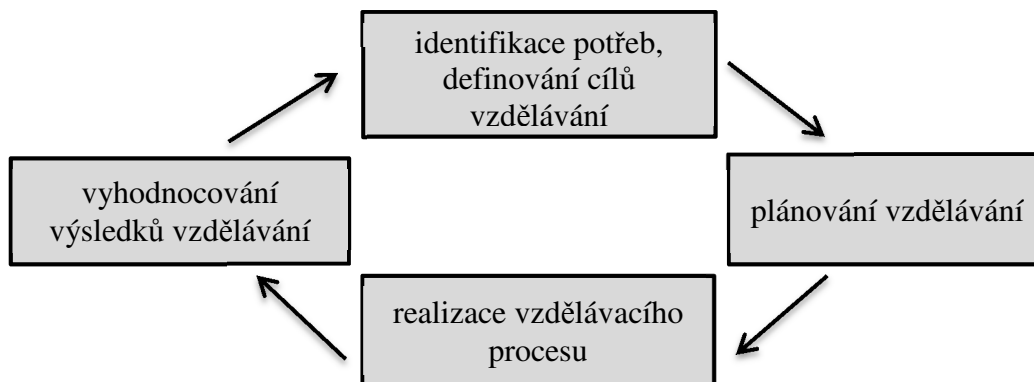
Tyto atributy jsou ovlivňovány aktuálními tržními, podnikovými a celospolečenskými podmínkami.

Proces podnikového vzdělávání je vlastně opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podniku a opírá se o organizační předpoklady vzdělávání. Podnik iniciuje a financuje celý proces podnikového vzdělávání, který zahrnuje orientaci na pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj. Toto může být realizováno interními odborníky, vlastním vzdělávacím centrem nebo externí institucí. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 65)

Cyklus podnikového vzdělávání tvoří vzájemně provázané fáze:

- identifikace vzdělávacích potřeb,
- plán vzdělávání (jeho koncepce a projekty vzdělávacích akcí),
- realizace vzdělávání,
- hodnocení efektivity podnikového vzdělávání.

(Tureckiová, 2004, s. 99)



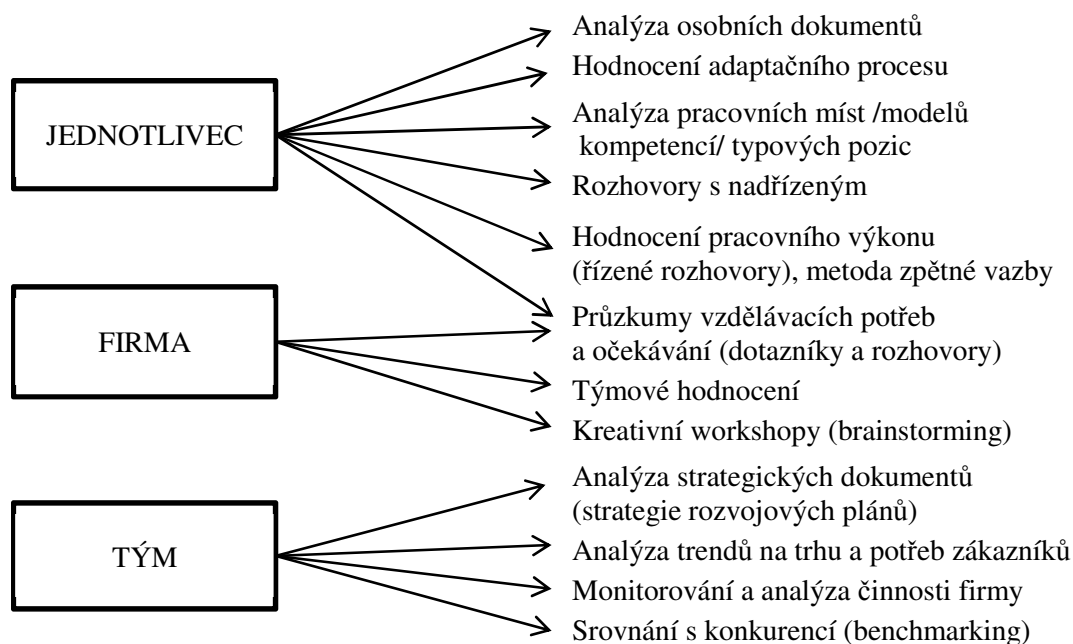
Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 68

Obr. 2. Cyklus podnikového vzdělávání zaměstnanců

### 2.4.1 Identifikace potřeb

Vzdělávací aktivity musejí vycházet z pochopení toho, co se má udělat a proč se to má udělat. Proto je třeba nejprve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání, a to jak na úrovni organizace, tak na úrovni týmů a jednotlivců. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 354)

„Nejčastěji používanými metodami zjišťování vzdělávacích potřeb jsou analýzy dokumentů, dotazníková šetření (ankety, průzkumy), řízené rozhovory, kreativní workshopy, pozorování (monitoring) a hodnocení výsledků, respektive výstupy z hodnocení adaptačního procesu a pracovního výkonu (viz také obrázek č. 3)“. (Tureckiová, 2004, s. 101)



Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 101

Obr. 3. Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb

Po získání informací některou z výše uvedených metod jsou údaje analyzovány za účelem identifikace potřeb výkonnosti a určení příčin zjištěných nedostatků. Jsou stanoveny priority v některých oblastech a jsou stanovena vzdělávací a jiná opatření, která pomáhají nedostatky vyřešit. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 76)

Pro zpracování potřebných informací je možno využít následující zdroje:

- strategie a cíle podniku,
- organizační struktura,
- finanční plány a zprávy,
- pracovní náplně,
- ukazatele fluktuace a úrazovosti,
- výkonnostní normy,
- organizační řád,
- marketingové plány,
- systém hodnocení zaměstnanců,
- jiné interní směrnice.

Výše uvedené zdroje umožňují získání technických hospodářských a personálních údajů, ale také informací o existujících vztazích a podnikové kultuře. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 76)

#### **2.4.2 Plánování vzdělávání**

Na identifikaci potřeb navazuje etapa plánování realizace vzdělávacích akcí. Pro vytvoření efektivního plánu vzdělávání by se měla společnost zabývat následujícími body:

- účel vzdělávací akce,
- cílová skupina účastníků,
- metody a techniky,
- vzdělávací instituce,
- časové období,
- místo,
- náklady,
- hodnocení.

(Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 81-82)

Při přípravě vzdělávacích projektů musí personální oddělení rozhodnout, jak bude firma zajišťovat realizaci vzdělávacích akcí:

- a) **interně** – prostřednictvím vlastních zaměstnanců (většinou specialistů na daný obor),
- b) **externě** – prostřednictvím vzdělávacích institucí, které poskytují buďto „veřejné vzdělávací programy“ nebo vzdělávací programy „šité na míru“ dané společnosti,
- c) **kombinace** externího a interního vzdělávání.

(Tureckiová, 2004, s. 102)

### 2.4.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení plánovací etapy je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit. Do této fáze vstupuje několik faktorů. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři. K těmto hlavním faktorům je nutné přidat ještě organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce, které se prolíná všemi fázemi realizace. (Hroník, 2007 cit. podle Bartoňková, 2010, s. 167)

Mezi jednotlivé fáze realizace se řadí:

- **příprava** – je třeba připravit lektora, učební materiály a pomůcky,
- **vlastní realizace** – zahájení, monitorování dění a průběhu, řešení nenadálých situací,
- **transfer** – aktivity následující po skončení vzdělávací akce, např. zpracování poznatků z akce, fotodokumentace, videozáznamy, aj.

(Bartoňková, 2010, s. 167)

### 2.4.4 Vyhodnocování vzdělávání

„Vyhodnocování vzdělávání je důležité, aby bylo možné posoudit jeho účinnost při dosahování výsledků stanovených v souvislosti s plánováním vzdělávací aktivity a aby bylo možné určit, kde je třeba dosáhnout zlepšení nebo změny, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 367)

„V praxi jde o to, že účinnost výcviku, tedy jeho validita, může být ohrožena zevnitř nebo zvenčí. Interní validita se týká toho, nakolik si účastníci osvojili něco nového. Externí validita se pak týká toho, nakolik se naučené přenesou a rozšíří do dalších skupin a situací.“ (Kolman, 2005, s. 31)

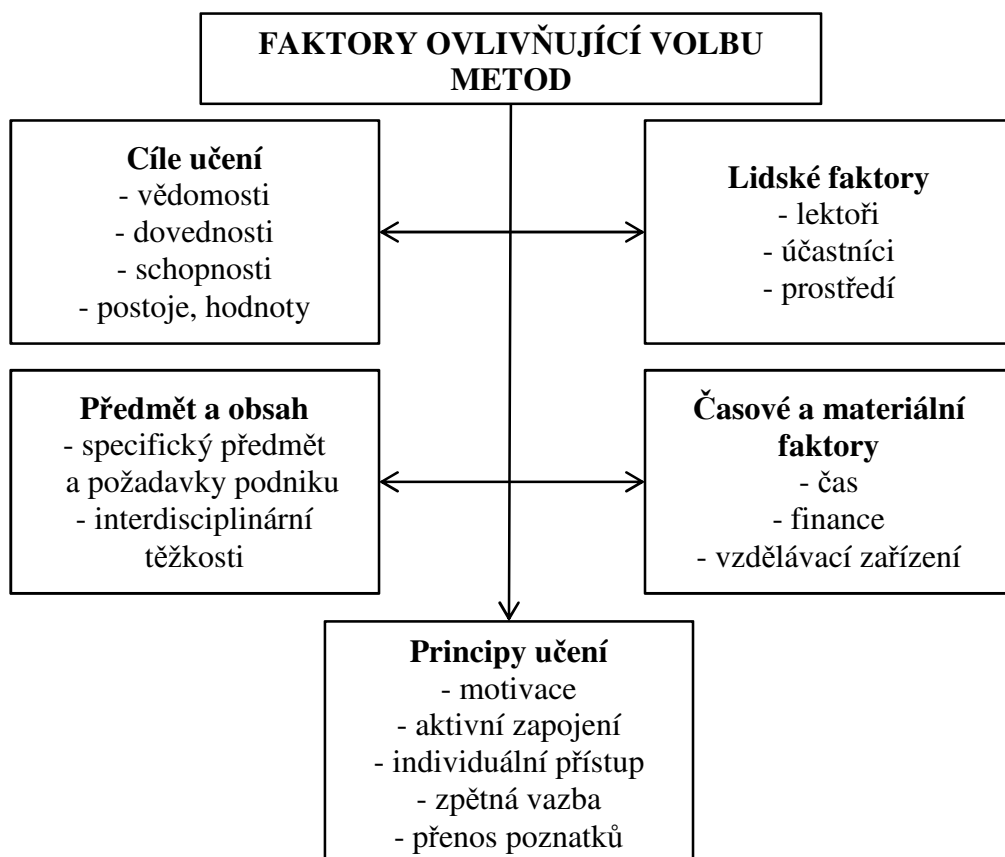
Kroky, které by měly být vykonány při procesu vyhodnocování:

- plánování vyhodnocování,
- příprava – kritéria a standardy vyhodnocování,
- utváření nástrojů pro sběr dat,
- sběr dat,
- zpracování závěrečné zprávy,
- vykonání případných úprav v systému podnikového vzdělávání.

(Tureckiová, 2004, s. 105)

## 2.5 Formy a metody podnikového vzdělávání

Mezi základní formy vzdělávání patří: **prezenční vzdělávání** (osobní kontakt lektora s účastníkem), **kombinované vzdělávání** (vzniklo ze snahy zvýšit podíl individuálního studia na celkovém vzdělávání), **distanční vzdělávání** (korespondenční forma a také e-learning). (Bartoňáková, 2010, s. 149)



Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 96

Obr. 4. Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod

Zjednodušeně řečeno, metoda je úzce spojena s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů a zvládnutím obsahu vzdělávání. Její realizace probíhá za určitých výukových situací a podmínek. Neexistuje právě jedna univerzální metoda vzdělávání. (Bartoňáková, 2010, s. 150)

### **2.5.1 Metody vzdělávání na pracovišti (on the job)**

Realizovány na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních činností. Patří sem např. instruktáž při výkonu, rotace práce, koučování, mentorování, demonstrování, asistování, stáž, exkurze, aj. Jsou vhodné při vzdělávání dělníků.

### **2.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job)**

Jsou používány při vzdělávání manažerů a specialistů. Patří sem např. přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, případová studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, bzučící skupiny, diagnosticko-výcvikový program. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 96)

Folwarczná (2010, s. 68) ve své knize uvádí, že čeští manažeři využívají převážně metod rozvoje mimo pracoviště (off the job). Nejvíce praktikované jsou konference, přednášky, workshopy a teambuildingové aktivity.

## **2.6 Kritéria efektivnosti vzdělávání**

Mezi hlavní kritéria pro efektivnost se řadí tvrzení, že:

- je program založen na důkladném posouzení vzdělávacích potřeb,
- jsou stanoveny jasné cíle,
- jsou stanoveny normy pro plnění programu,
- jsou stanoveny kritéria úspěšnosti a způsoby měření úspěšnosti,
- jsou stanoveny vhodné vzdělávací a rozvojové metody,
- výsledek vzdělávacího programu je ohodnocen.<sup>1</sup>

(Armstrong, 2009, s. 697 - 698)

---

<sup>1</sup> Main criteria for effectiveness: the programme is based on a thorough evaluation of learning needs, clear objectives have been set for programme, standards are set for the delivery of the programme, success criteria and methods of measuring success have been established, a blend of appropriate learning and development methods are used, the outcomes of the programme is evaluated.

### 3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

„Marketingový výzkum je systematicky prováděný sběr, úprava, zpracování a analýza, interpretace a prezentace informací, které slouží k identifikaci a řešení různých marketingových situací v podniku nebo organizaci“. (Kubíčková, 2014, s. 9)

Základem výzkumu je obecně přinášet odpovědi na otázky, a tím rozšiřovat okruh znalostí v daném oboru. Aby se jednalo o marketingový výzkum, jeho cílem musí být zkoumání tržního prostředí. Marketingový výzkum je někdy nazýván jako „šestý smysl marketéra“. Firmám a podnikatelům přináší informace, které potřebují jednak jako poklad pro každodenní řízení společnosti, ale také pro dlouhodobé strategické plánování. (Tahal, 2015, s. 1)

Marketér zkoumá vybrané marketingové proměnné, např. zaměstnance, zákazníky, prodejny určitého obchodního řetězce, obchodní značky. Z hlediska statistické terminologie se tento předmět zkoumání nazývá statistický soubor a jeho jednotlivé prvky statistické jednotky. (Bednarčík, 2012, s. 30)

V současnosti existuje řada členění marketingového výzkumu: podle předmětu výzkumu, podle povahy řešeného problému, podle způsobu zkoumání, podle časového hlediska, podle zkoumaných subjektů, podle subjektu realizujícího výzkum, aj. (Kubíčková, 2014, s. 11 – 15)

#### 3.1 Základní členění dat

Členění může být následující:

- **interní x externí** – souvisí s vnitřním a vnějším prostředím firmy, pokud data vycházejí z firemních dokumentů, jsou nazývána interní, pokud pocházejí ze zdrojů mimo firmu, nazýváme je externí,
- **kvalitativní x kvantitativní** – kvalitativní data jsou určena hlavně pro sociologický rozbor a obsahovou analýzu, kvantitativní data jsou určena pro analýzu statistickou,
- **primární x sekundární** – sekundární data existovala již před začátkem daného výzkumu, primární data jsou pořízena v souvislosti s daným výzkumem.

(Tahal, 2015, s. 11)

### 3.1.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum zahrnuje použití technik, které se pokoušejí porozumět postojům a názorům. Následně lze posoudit rozsah a hloubku těchto postojů. Kvalitativní výzkum neměří množství emocí nebo názorů, ale může indikovat dominantní pocity. Spíše než s nástroji měření je výzkum propojen s kvantitativními metodami, jako jsou diskuze, pozorování a projektivní metody, které se užívají k vyvolání reakce.<sup>2</sup> (Bradley, 2013, s. 236)

### 3.1.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum se zabývá otázkou KOLIK. Snaží se zjistit kolik jednotlivců (nebo skupin jednotlivců) má určitý názor, chová se určitým způsobem. Z hlediska počtu respondentů se pracuje s většími skupinami. (Tahal, 2015, s. 19)

„Mezi hlavní metody kvantitativního průzkumu patří: písemné, telefonické, osobní, elektronické dotazování a pozorování.“ (Kubíčková, 2014, s. 14)

## 3.2 Metody marketingového výzkumu

Marketingový výzkum užívá řadu metod. Pro získání přesných a pravdivých informací je nutno použít optimální metodu sběru dat. Mezi základní metody patří:

- **dotazování** – tazatel se přímo ptá respondentů, využívá předem stanovených otázek a zaznamenává odpovědi,
- **anketa** – zjišťuje písemnou odpověď na písemnou otázku, základem je příprava, protože v průběhu již nemůžou být materiály měněny, typy anket: poštovní, novinová, rozdávaná, anketa založena na samosběru, anketa na obalu výrobku, slosovateľné lístky, bonusy,
- **dotazník** – nejběžnější nástroj pro sbírání dat, skládá se ze skupiny otázek, jejichž cílem je získání názorů a fakt od respondentů, při jeho tvorbě je třeba se zaměřit na

---

<sup>2</sup> Qualitative research involves using techniques that attempt to gain an understanding of the existence of attitudes and opinions. It then goes on to assess the breadth and depth of those attitudes. Qualitative research studies do not measure the amount of emotion or opinion, but they may give an indication of the dominant feelings. Rather than measurement tools associated with quantitative methods, the use of discussion, observation, and projective methods are used to elicit responses.



srozumitelnost, přehlednost a snadnou orientaci, jednoduchost vyplňování, jazykovou korektnost, typografickou úpravu a grafickou úpravu,

- **rozhovor** – přímý verbální kontakt mezi tazatelem a dotazovaným,
- **pozorování** – předmětem je poznávání smyslově vnímatelných skutečností, aniž by do nich pozorovatel zasahoval,
- **další** – panel, konjunkturální výzkum, experiment, mystery shopping, mystery calling, mystery mailing, aj.

(Kubíčková, 2014, s. 60 – 100)

### 3.2.1 Výhody a nevýhody dotazníku

**Výhody:** poměrně levný pro tvorbu a nenáročný pro společnost, může být použit pro velký počet lidí, může být použit pro zaměstnance pracující v různých oblastech světa, může respondentům umožnit rychlé a snadné odpovědi, může poskytnout základy pro pohovor, snadno se rozděluje.

**Nevýhody:** míra odpovědí na dotazníky nebývá vysoká, otázky mohou mít dvojí význam, respondenti nemusí otázky pochopit, analýza odpovědí bývá časově náročná.

(Buckley a Caple, 2004, s. 253)

### 3.3 Typy otázek

Jednotlivé typy otázek, běžně používané v dotazníku:

- **otevřené** – poskytují respondentovi možnost odpovědět na otázku vlastními slovy,
- **uzavřené** – nabízejí respondentovi výběr z předem připravených možností odpovědí, člení se na: výběr z variant, výběr ze škály, baterie, sémantický diferenciál, polootevřená otázka,
- **přiřazování bodů** – respondentovi je přidělen imaginární počet bodů a tyto má rozdělit mezi nabídnuté možnosti,
- **seřazení dle oblíbenosti** – respondent musí z nabízených možností vytvořit pořadí oblíbenosti.

(Tahal, 2015, s. 41 – 47)

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Firma Zlínstav a.s. vznikla v květnu roku 1990 jako první akciová společnost ve Zlíně po roce 1989, s vizí navázat na tradici řemeslné kvality zkušených stavbařů tohoto kraje. V průběhu několika let se firma dostala mezi 30 nejvýznamnějších stavebních společností v České republice, a tuto pozici si udržuje. Na základě usnesení valné hromady společnosti Zlínstav, a.s. Zlín došlo v roce 2009 k rozdělení samostatných částí jejich výrobních a obchodních aktivit. Tímto došlo k zefektivnění hlavní části podnikání společnosti, kterou je stavební činnost. (Zlínstav.com, © 2016)

Zlínstav a.s. provádí stavby formou generálního dodavatele, dále prostřednictvím výběrových řízení najímá subdodavatele jednotlivých profesí a snaží se všem svým zákazníkům poskytnout ucelené služby vedoucí ke splnění všech jejich požadavků. Hlavním cílem společnosti je poskytovat kvalitní služby za přijatelnou cenu, poskytované služby dále zlepšovat, zvyšovat odbornou zdatnost pracovníků a do výrobních procesů zapojovat co nejvíce nové a ekologicky šetrné technologie.

Sídlo společnosti se nachází v centru Zlína na ulici Bartošova. V místě sídla organizace nedochází k výrobní činnosti, jedná se o pronajaté kancelářské prostory. Zde se nachází celé vedení společnosti a následující oddělení: ekonomické, obchodně-technické, právní, oddělení pro jakost a oddělení pro nákup. Pro efektivní fungování společnosti byly vytvořeny výrobní závody, které jsou v současné době čtyři. Stavební závod SZ 01 BIOCEV má sídlo v Praze, SZ 02 v Ostravě, SZ 03 v Otrokovicích a SZ 04 v Lípě u Zlína. Historicky však měla společnost také středisko monolitických konstrukcí se sídlem v Lípě u Zlína.

### 4.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání se dle výpisu z obchodního rejstříku rozumí:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona,
- zámečnictví, nástrojářství,
- truhlářství, podlahářství,
- projektová činnost ve výstavbě,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,

- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení,
- výkon zeměměřičských činností,
- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- vodoinstalatérství, topenářství.

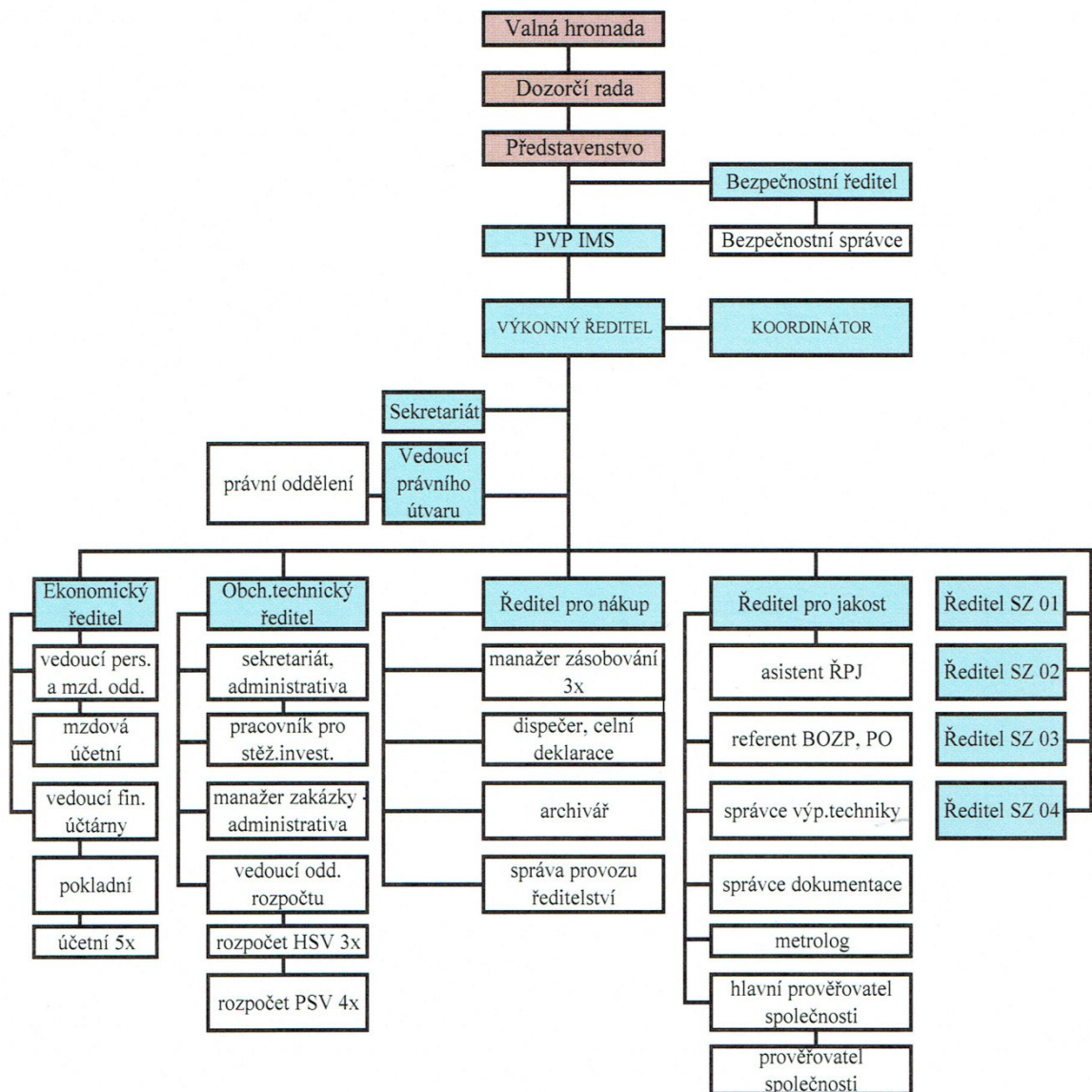
(Justice.cz, © 2012 – 2015)

## 4.2 Organizační struktura

Ve společnosti je stanovena jasná a přehledná organizační struktura. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Skládá se ze všech na ni přítomných akcionářů. Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada, její 3 členové jsou oprávněni kontrolovat hospodaření společnosti. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které zastupuje akciovou společnost vůči třetím osobám, před soudem a před jinými orgány, dále vytváří a řídí organizaci práce. Představenstvo tvoří 3 členové.

Jménem společnosti jedná samostatně předseda představenstva p. Jíří Stacke nebo místopředseda představenstva a zároveň výkonný ředitel (dále VŘ) p. Marek Podzemný a na jejich činnosti dohlíží koordinátor a zároveň předseda dozorčí rady p. Pavel Moll. Vedoucí pozice společnosti dále zaujímají ředitelé odborných oddělení a ředitelé stavebních závodů. Těmto jsou podřízeni zaměstnanci jednotlivých oddělení. Jednotlivé vztahy nadřízenosti a podřízenosti v organizaci Zlínstav a.s. jsou uvedeny na obrázku č. 5.

Jak je již výše uvedeno, společnost funguje prostřednictvím čtyř stavebních závodů (dále SZ). V čele každého ze závodů je ředitel SZ, kterému se dále zodpovídají rozpočtáři, sekretariát, vedoucí provozu, hlavní stavbyvedoucí, stavbyvedoucí a další technicko-hospodářští pracovníci (dále THP).



Zdroj: interní dokumenty

Obr. 5. Přehledové schéma organizace

Ve společnosti Zlínstav a.s. je uplatněn princip třístupňového řízení:

- **1 stupeň** – útvar výkonného ředitele;
- **2 stupeň** – útvary ekonomického ředitele (dále EŘ), obchodně-technického ředitele (dále OTŘ), ředitele pro nákup (dále ŘN), ředitele pro jakost (ŘJ), všech ředitelů závodů (dále ŘZ);
- **3 stupeň** – hospodářská střediska – střediska vedoucích provozů, oddělení.

Ve společnosti dále fungují následující orgány:

**Technické vedení a.s.** – porada technického vedení je v organizaci prováděna 1x měsíčně. Skládá se z VŘ, koordinátora, EŘ, OTŘ, ŘN, ŘJ, všech ŘZ, právníka a ostatních přizvaných zaměstnanců. Technické vedení zajišťuje a rozpracovává úkoly stanovené valnou hromadou a představenstvem.

**Řešitelský tým IMS** – v rámci zavádění a udržování systému integrovaného managementu (dále IMS) je výkonným ředitelem jmenován tým IMS. IMS je poradním orgánem vedení a jeho hlavním úkolem je příprava podkladů pro vedení organizace k rozhodování o politice jakosti, environmentální politice, politice bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále BOZP) a politice systému managementu bezpečnosti informací (dále ISMS).

**Řešitelský tým ISMS** – vytvořen v rámci zavádění a udržování IMSM, jakožto dílčí a specifické součásti IMS, v souladu s požadavkem normy ČSN ISO/IEC 27001:2006. Tým ISMS je poradním a koncepčním orgánem výkonného ředitele a zajišťuje opatření v oblasti bezpečnosti informací v organizaci.

#### 4.2.1 Personální činnost ve společnosti Zlínstav a.s.

Personální činnost ve společnosti je zajištěna zaměstnancem personálního oddělení, které je spojeno s oddělením mzdovým. Oddělení zodpovídá za oblast řízení lidských zdrojů, usměrňuje hospodaření s pracovními silami, stanovuje opatření v péči o zaměstnance, jejich všestranný rozvoj a spokojenost. Na základě potřeb organizuje školení a vzdělávání pracovníků. Dále zajišťuje:

- dodržování zásad a opatření pro oblast personální práce v a.s.,
- zpracovává podklady pro personální rezervy a průběžné hodnocení pracovníků dle pokynů technického vedení (dále TV),
- zpracovává dílčí podklady pro zpracování koncepcí, programů a plánů rozvoje personální práce,
- zajišťuje veškerou činnost související s přijímáním zaměstnanců, s rozvázáním pracovního poměru ve smyslu zákoníku práce,
- zastupuje a.s. při jednáních s úřadem práce,
- přijímá oznámení a stížnosti zaměstnanců.

(interní dokumenty)

### 4.3 Údaje o zaměstnancích

Tato kapitola shrnuje informace o počtu zaměstnanců ve společnosti a jeho vývoji v letech 2009 - 2015, věkové struktuře, vzdělanostní struktuře, členění zaměstnanců dle pohlaví a dle délky pracovního poměru.

#### 4.3.1 Počet zaměstnanců

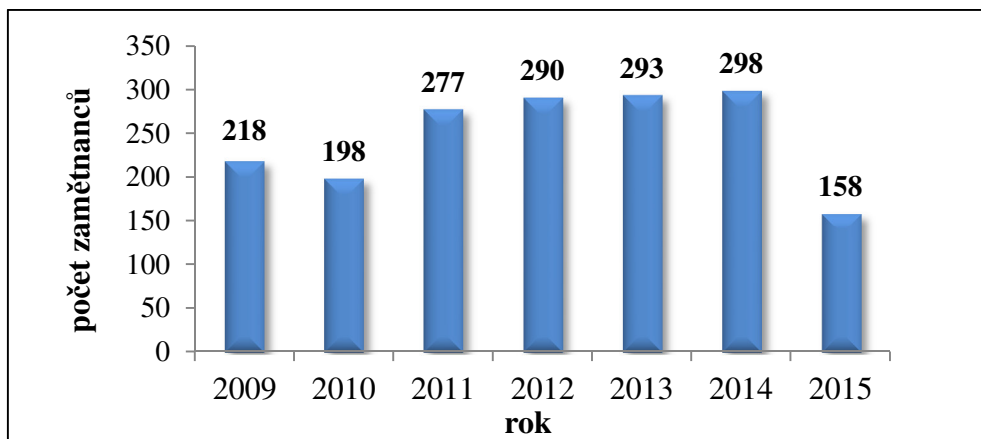
Celkový počet zaměstnanců k 1. 1. 2016 činil 163, z toho ženy 35 a muži 128. Z následující tabulky č. 1, která zaznamenává počty zaměstnanců vždy k 31. 12. daného roku,

je patrné, že společnost byla vždy zastoupena z velké části muži. Rozdíl mezi lety 2009 a 2010, který je patrný z této tabulky a následujícího grafu č. 1 byl způsoben postupným zánikem střediska monolitických konstrukcí. Od roku 2010 do roku 2014 měl počet zaměstnanců rostoucí tendenci v důsledku realizací pracovně i finančně objemných zakázek. Pokles zaměstnanců mezi lety 2014 a 2015 je markantní, jednalo se o „zeštíhlení“ celé společnosti v důsledku krize ve stavebnictví a tedy nezískání potřebného množství zakázek.

Rok	Ženy		Muži		Celkem		Celkem zaměstnanců
	THP	dělníci	THP	dělníci	THP	dělníci	
2009	37	2	102	77	139	79	218
2010	38	2	95	63	133	65	198
2011	42	4	145	86	187	90	277
2012	46	0	154	90	200	90	290
2013	54	0	161	78	215	78	293
2014	55	0	161	82	216	82	298
2015	34	0	81	43	115	43	158

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 1. Průměrný počet zaměstnanců v letech 2009 – 2015

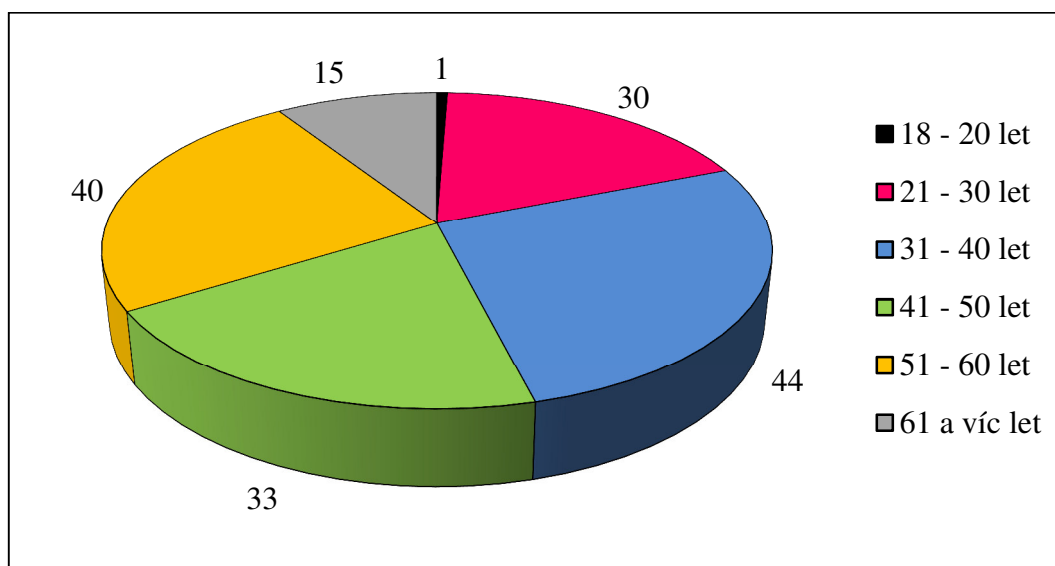


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1. Vývoj celkového počtu zaměstnanců v letech 2009 - 2015

#### 4.3.2 Věková struktura zaměstnanců

Níže zobrazený graf č. 2 ukazuje věkovou strukturu zaměstnanců. Nejpočetnější skupinu tvoří lidé ve věku 31 a 40 let, tato skupina je obsazena 44 zaměstnanci. Druhou nejpočetnější skupinou jsou lidé v letech 51 – 60, skupina je obsazena 40 zaměstnanci. Tyto dvě skupiny jsou v počtu zaměstnanců téměř vyrovnané. Na třetím místě je skupina 41 – 50 let, na místě čtvrtém skupina 21 – 30 let. Patnácti členou skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 61 a více let. Společnost zaměstnává pouze jednoho zaměstnance ve věku 18 – 20 let.



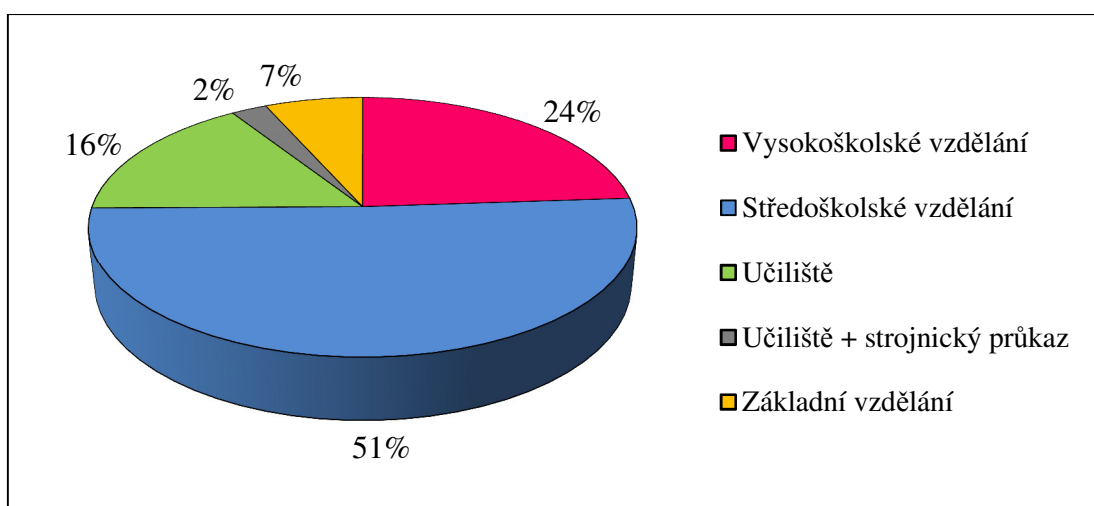
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2. Věková struktura zaměstnanců



### 4.3.3 Vzdelanostní struktura zaměstnanců

V grafu č. 3 je zobrazen stav nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců k datu 31. 12. 2015. Největší podíl tvoří středoškolsky vzdělaní zaměstnanci (83), a to dokonce více než polovinu z celkového počtu. Dále následují zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním (39), mezi kterými jsou nejen pracovníci TOP managementu a středního managementu ale i THP, tedy lidé na pozicích stavbyvedoucích, přípravářů, rozpočtářů, administrativních pracovníků, aj. Další skupinu zaujímají zaměstnanci vyučení a také navíc se strojnickým průkazem, tito jsou většinou na pozicích řidičů – strojníků, zedníků, tesařů, malířů, elektrikářů, aj. Poslední, nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci se vzděláním základním, do této skupiny patří dva řidiči avie, uklízeč a osm stavebních dělníků.



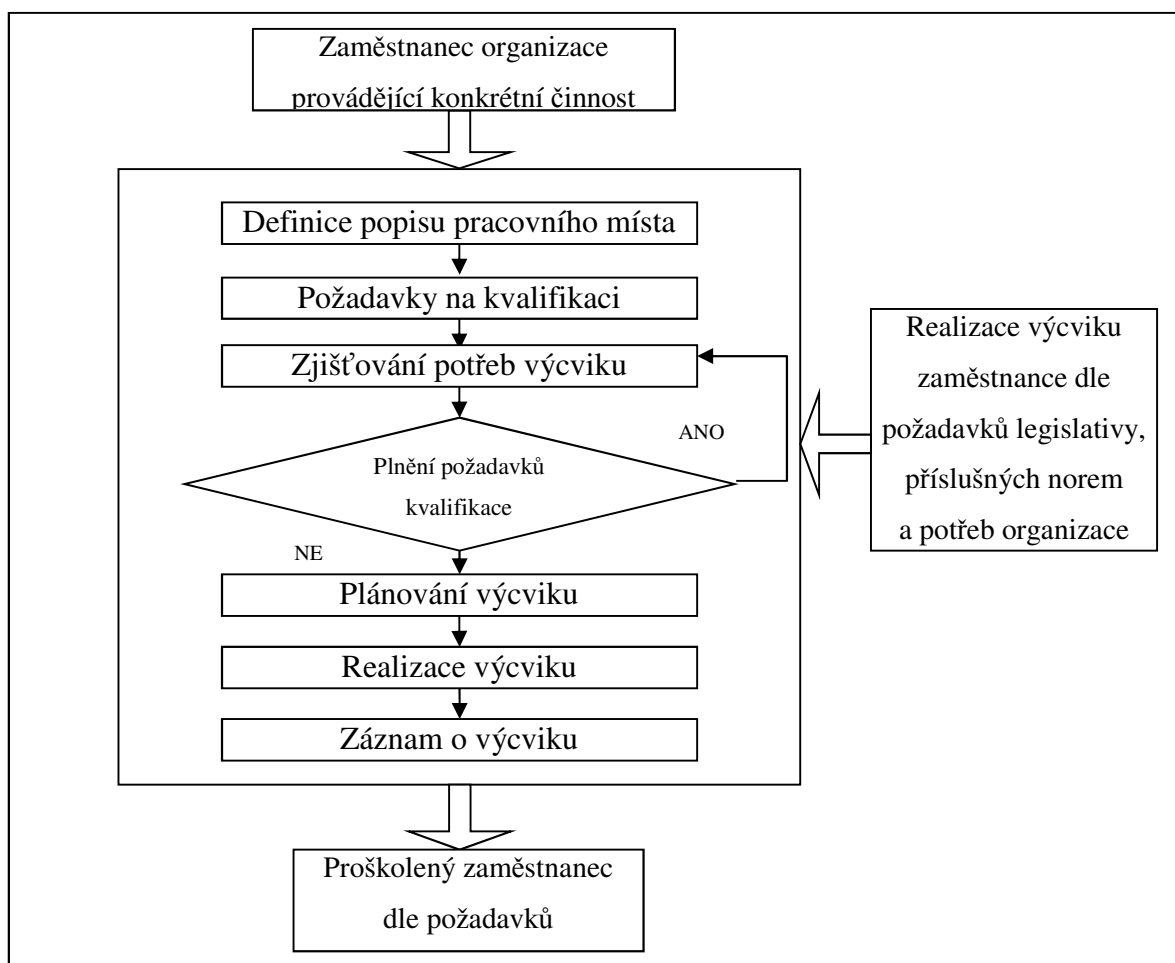
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3. Vzdelanostní struktura zaměstnanců

## 5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Podnikové vzdělávání je realizováno v souladu s celkovou politikou společnosti. Důležitými ukazateli jsou v této oblasti především potřeba, finance a čas. V organizaci je vytvořen a udržován systém odborné způsobilosti a vzdělávání pro všechny úrovně zaměstnanců. Zvláštní pozornost se věnuje kvalifikaci při volbě a výcviku nových zaměstnanců a zaměstnanců zařazených na novou činnost.

Zvyšování odborné způsobilosti zahrnuje vzdělávání, právní požadavky, znalosti, dovednosti atd., ale také způsobilost spojenou s environmentálními aspekty, bezpečnostními riziky a zavedenými systémy řízení (QMS, EMS, SMS, ISMS). Pokud zaměstnanci této požadované způsobilosti nedosahují, jsou zařazeni do „Plánu školení“ organizace na daný rok a proces výcviku jim umožní požadované způsobilosti dosáhnout. Tento proces zahrnuje stanovení potřeby výcviku, stanovení plánu výcviku, jeho provedení, zhodnocení a vedení příslušných záznamů.



Zdroj: interní dokumenty

Obr. 6. Schéma procesu

Z hlediska celkového rozvoje zaměstnanců, považuje společnost za nejdůležitější dovednosti zaměstnanců: specifické technické a inženýrské dovednosti, schopnost týmové práce a schopnost poradit se v obtížné situaci či obtížně řešitelném úkolu a zvolit vhodný postup jeho vyřešení.

Organizace uplatňuje přístup ke vzdělávání zaměstnanců „organizování jednotlivých vzdělávacích akcí“, tedy reaguje na aktuální potřeby jednotlivců nebo společnosti. Snaží se tak překonat rozdíl mezi aktuální, lze říci nedostatečnou, a požadovanou kvalifikací.

## 5.1 Stanovení kvalifikačních předpokladů zaměstnanců

Požadavky na kvalifikační předpoklady jsou promítnuty do popisu pracovního místa (funkčních náplní). Předpoklady požadované u jednotlivých funkcí jsou stanoveny v těchto oblastech:

- vzdělání,
- speciální výcvik,
- délka praxe.

Tyto požadavky navrhuje příslušný odborný ředitel a schvaluje předseda představenstva.

### 5.1.1 Požadavky na vzdělání a kvalifikaci

Požadavky na vzdělávání zaměstnanců nebo také kvalifikační předpoklady zaměstnanců jsou ve vnitropodnikových směrnících členěny dle jednotlivých útvarů:

- Útvar generálního ředitele,
- Útvar obchodního ředitele,
- Útvar ekonomického ředitele,
- Útvar technického ředitele,
- Útvar ředitele pro jakost,
- Útvar ředitelů jednotlivých SZ.

(interní dokumenty)

Dále jsou kvalifikační předpoklady členěny dle klasifikace CZ-ISCO a názvů jednotlivých pracovních pozic. Klasifikace CZ-ISCO vychází z metodických principů mezinárodní klasifikace ISCO-08. Je založena na dvou hlavních principech, kterými jsou druh vykonávané práce (pracovní místo) a úroveň dovedností. (Český statistický úřad, 2016)

V současnosti existuje ve společnosti 52 pracovních pozic. Na každou pracovní pozici existuje soupis kvalifikačních předpokladů, stručně však:

Pracovní zařazení	Kvalifikační předpoklady		
	Základní	Doplňkové	Obecné
<b>TOP management (ředitelé, koordinátor)</b>	SŠ popř. VŠ	odborná školení dle útvaru, školení mezilidských vztahů, SŘJ, BOZP, PO	SŠ + 7 let praxe VŠ + 5 let praxe
<b>Střední management (vedoucí oddělení)</b>	SŠ se zaměřením dle činnosti a charakteru, popř. VŠ	odborná školení dle útvaru, školení mezilidských vztahů, SŘJ, BOZP, PO	SŠ + 7 let praxe VŠ + 5 let praxe
<b>Provozní pracovníci (pracovníci jednotlivých oddělení)</b>	SŠ se zaměřením dle činnosti a charakteru, popř. VŠ	předpoklady dle pracovní činnosti (autorizace, práce na PC, znalost cizích jazyků)	řidičský průkaz sk. B
<b>Dělníci</b>	Výuční list, popř. maturita v oboru	odborná školení dle pracovní činnosti (řízení jeřábu, svářečská zkouška)	

Zdroj: interní dokumenty

Tab. 2. Požadavky na vzdělání a kvalifikaci zaměstnanců

Dle metodického pokynu „Školení a výcvik zaměstnanců“ jsou pro specifikované funkce stanoveny a požadovány následující kvalifikační kritéria a požadavky:

Funkce/ pozice	Vzdělání	Praxe	Další odborná bezpečnostní způsobilost
Představitel vedení pro ISMS - manažer ISMS	VŠ	0	znalost ISMS na úrovni manažera
Správce výpočetní techniky	SŠ, obor IT	3	Znalost IT na úrovni systémového a bezpečnostního správce
Vedoucí personálního a mzdového oddělení	SŠ	10	znalost ustanovení zákona č. 101/2000 Sb. na úrovni aplikace v oblasti personální a mzdové praxe
Interní auditor	SŠ	0	znalost ISMS v rozsahu zavedení u organizace; znalost a praxe v provádění IA dle ČSN EN ISO 19011; osvědčení kurzu IA

Uživatel prostředků a zařízení IS/IT	Základní	0	znalost obsluhovaného prostředku nebo zařízení; znalost bezpečnostních podmínek provozu prostředků a zařízení IS/IT; znalost bezpečnostního prostředí organizace
Interní správce (ochrana osobních údajů)	SŠ	0	znalost ustanovení zákona č. 101/2000 Sb. na úrovni praktického splnění všech podmínek prováděného zpracování
Určený pracovník (ochrana osobních údajů)	Základní	0	znalost stanovených prostředků, rozsahu a způsobu ochrany prováděných zpracování osobních údajů
Archivář	SŠ	5	znalost ustanovení zákona č. 499/2004 Sb. na úrovni praktické aplikace v podmínkách organizace; praktická znalost naplňování směrnice „C02 Spisový a skartační řád“;
Odpovědná osoba (ochrana utajovaných skutečností/informací)	SŠ	0	znalost ustanovení zákona č. 148/1998 Sb. (412/2005 Sb.) na úrovni praktické aplikace u organizace; záznam o určení
Určená osoba (ochrana utajovaných skutečností/informací)			znalost ustanovení zákona č. 148/1998 Sb. (412/2005 Sb.) v rozsahu určení; držitel osvědčení (oznámení) NBÚ; záznam o určení;
Vedoucí zaměstnanec	SŠ	3	znalost bezpečnostních rizik a opatření k jejich zvládnutí v oboru své působnosti
Zaměstnanec 3. strany	Základní		znalost bezpečnostních opatření organizace v závislosti na charakteru vykonávané činnosti

Zdroj: interní dokumenty

Tab. 3. Kritéria specifikovaných funkcí

## 5.2 Zjišťování potřeb výcviku

Každý zaměstnanec organizace má pro určení základní náplně činnosti, pravomocí a povinností definován popis pracovního místa. Zjišťování potřeby výcviku zaměstnanců je v organizaci prováděno ve formuláři „Kvalifikační předpoklady“. Zaměstnanci jsou pro případ zjišťování potřeb výcviku rozděleni do několika skupin:

### Řídící funkce

Zjišťování potřeb zabezpečuje představitel vedení pro IMS. Školení by mělo být zaměřeno na pochopení a zdokonalování principů IMS v organizaci, aplikaci nástrojů řízení IMS

a metod potřebných pro jeho plnou účast na činnosti systému řízení, bezpečnosti na pracovištích a vztahu k životnímu prostředí.

### **THP zaměstnanci**

Zjišťování potřeb zabezpečují ŘZ a odborní ředitelé. Školení by mělo zaměřeno na zvýšení přínosu z provozovaného IMS. Zvláštní pozornost se vždy věnuje správným návykům v oblasti životního prostředí, správnému ovládnutí měřicích a zkušebních přístrojů, čtení a porozumění používané dokumentace, znalosti práv a povinností v rámci IMS a BOZP.

### **Dělníci**

Zjišťování potřeb zabezpečují vedoucí zaměstnanci. Školení by mělo být zaměřeno na znalosti a dovednosti potřebné k plnění požadovaných úkolů, tj. na správné provádění technologií, ovládnutí přístrojů, nástrojů a strojů, na čtení a chápání projektové dokumentace, na objasnění povinností vůči jakosti, životnímu prostředí a BOZP.

(interní dokumenty)

## **5.3 Plánování výcviku**

Zaměstnanci odpovědní za zjišťování potřeb výcviku předkládají vedoucímu personálního oddělení návrhy dle potřeby na doplnění nebo zvýšení kvalifikace zaměstnanců za svou oblast. „Plán vzdělávání zaměstnanců“ pro daný rok bývá vypracován vedoucí personálního oddělení dle dodaných podkladů ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci. Plán musí být schválen a podepsán předsedou představenstva. (interní dokumenty)

## **5.4 Realizace výcviku a jeho vyhodnocení**

Vedoucí personálního oddělení odpovídá společně s příslušným vedoucím oddělení za zabezpečení realizace výcviku a vzdělání.

Personální oddělení po obdržení písemného požadavku zpracovaného na formuláři „Požadavkový list na školení“ (Příloha P I) podepsaného ředitelem závodu zajistí:

- předání na finanční účetárnu (pokud je na přihlášce potvrzení o zaplacení),
- odeslání potvrzené přihlášky,
- seznámení účastníka se změnami týkajícími se vzdělávací akce.

Po skončení dané vzdělávací akce – účastník vyhodnotí navštívenou akci na formuláři „Vyhodnocení navštívené akce“ (Příloha P II) a předá jej personálnímu oddělení.

Každý zaměstnanec má proveden záznam ve formuláři „Seznam absolvovaných školení“.  
(interní dokumenty)

## 5.5 Formy a metody vzdělávání

Společnost využívá prezenčního vzdělávání, tedy osobního kontaktu lektora s účastníkem. K nejpoužívanějším metodám patří teoretické metody „off the job“, tedy:

- přednáška – BOZP, PO, školení řidičů,
- seminář – environmentální politika.

## 5.6 Přijetí a příprava nových zaměstnanců

Každý zaměstnanec má založenou osobní složku, ve které se shromažďují tyto dokumenty:

- osobní karta,
- záznamy o přípravě zaměstnance (formulář „Seznam absolvovaných školení“),
- kopie dokladů o vzdělání,
- kopie dokladů o dalším výcviku.

Při výběru nových zaměstnanců se vychází z požadavků vyplývajících z charakteristik pracovních míst a u potenciálních zájemců se ověřuje jejich způsobilost se zřetelem na kvalifikační předpoklady.

### 5.6.1 Vstupní školení

V rámci vstupního školení se novým zaměstnancům poskytují informace o organizaci, jejich záměrech a dále o provozovaném IMS. Při nástupu absolvuje nový zaměstnanec na personálním oddělení vstupní školení nových zaměstnanců odpovídající jeho pracovnímu zařazení.

## 5.7 Povinná školení předepsaná legislativou

Zákoník práce ukládá všem zaměstnavatelům povinnost zajistit zaměstnancům zákonná školení. Jedná se o školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení požární ochrany a školení řidičů. Speciální kategorií je školení první pomoci. Tato školení jsou důležitá i proto, že odpovědnost za škodu při pracovním úrazu nese právě zaměstnavatel. Povinné vzdělávání se dle příslušných norem týká všech zaměstnanců. Školení BOZP a PO

je realizováno interními zaměstnanci. Školení řidičů organizuje externí společnost, avšak v prostorách společnosti Zlínstav a.s.

### **5.7.1 Školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a požární ochrany**

BOZP a PO patří mezi základní školení, kterými musí projít každý zaměstnanec bez ohledu na jeho pracovní zařazení. Při nástupu nového pracovníka je toto školení splněno prostudováním a podpisem „Všeobecných zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany“ na formuláři „Zápisník bezpečnosti práce a požární ochrany“. Dále je školení realizováno v průběhu každého roku, avšak zvláště pro zaměstnance pohybující se na staveništích.

Program školení BOZP pro THP:

- Politika BOZP
- Způsob řízení BOZP na pracovišti
- Identifikace nebezpečí, hodnocení rizika a jeho omezení
- Specifická nebezpečí ohrožující život
- Právní předpisy pro BOZP
- Postupy při mimořádných událostech

Program školení BOZP pro THP pohybující se na staveništích:

- Vztah zaměstnavatel – zaměstnanec v oblasti BOZP
- Další požadavky BOZP v pracovněprávních vztazích a další podmínky zajištění BOZP
- Bližší podmínky poskytování OOPP
- Podrobnější požadavky na pracoviště
- Práce s nebezpečím pádu z výšky, nebo do hloubky
- Bližší požadavky na BOZP na staveništích
- Zpráva o stavu BOZP a další kontrolní činnosti

Program školení PO:

- Vyhláška č. 246/2001 Sb., kterou se provádí některé ustanovení zákona o požární ochraně.
- Seznámení s organizací a zajištěním PO a se základními povinnostmi, vyplývajícími z předpisů o PO ve společnosti.



- Seznámení s požárním nebezpečím jednotlivých pracovišť, vznikajících při činnostech v místě výkonu práce, s prostorovým uspořádáním budovy, se vstupy, východy a únikovými cestami.
- Seznámení s dokumentací PO při zařizování staveniště, zajištění PO buňkoviště.
- Vyhodnocení a provádění prací se zvýšeným nebezpečím vzniku požáru, předepsaná dokumentace.
- Seznámení se zajištěním PO v době sníženého provozu a mimopracovní době.
- Seznámení s rozmístěním a použitím hasicích přístrojů.
- Seznámení s používáním požárních hydrantů a požárně bezpečnostním zařízením.
- Základní pojmy požární prevence.
- Nejdůležitější požární normy.

(interní zdroje)

### 5.7.2 Školení řidičů

Školením řidičů si musí projít každý zaměstnanec, který při výkonu své práce řídí vozidlo. Rozsah ani obsah tohoto školení není žádným obecně závazným předpisem určen, zároveň nezáleží na tom, jestli se jedná o firemní či soukromé vozidlo. Toto školení je ve společnosti realizováno 1x za 2 roky.

## 5.8 Ostatní školení realizovaná společností

Mimo výše uvedená školení zákonná, společnost v průběhu každého roku vysílá zaměstnance na školení externí. Jedná se zpravidla o školení pro oddělení ekonomické a oddělení pro jakost. Dále jsou organizována externí školení pro odborné dělnické profese (lešenář, strojník, jeřábník, aj.).

V roce 2014 bylo uskutečněno 15 externích školení, jednalo se o následující:

Název školení	Účastníci
RZD za rok 2013 a zdaňování příjmů v roce 2014	vedoucí pers. a mzd. oddělení personalistka a mzdová účetní
Sanace 2014	ředitel pro jakost
Zkouška z odborné způsobilosti	koordinátor BOZP a PO
Školení auditorů dle ČSN EN ISO	koordinátor BOZP a PO
DPH v roce 2015	hlavní účetní

Zdaňování příjmů ze závislé činnosti 2014/2015	vedoucí pers. a mzd. oddělení personalistka a mzdová účetní
Certifikace systému managementu 2014	ředitel pro jakost koordinátor BOZP a PO správce IT
Školení – lešenář	dělníci
Školení - lešenář, práce ve výškách	dělníci
Školení – strojník (realizováno ve 3 termínech)	dělníci
Školení - řidič, strojník UNC	dělníci
Školení - řidič avie	dělníci
Školení – jeřábník	dělníci

Zdroj: interní dokumenty

*Tab. 4. Seznam školení za rok 2014*

V roce 2015 bylo realizováno 8 externích školení. V důsledku vysokých nákladů na vzdělávání, menšího počtu dělníků odborných profesí a také periodě školení „1x za 2 roky“ byl počet školení o 7 nižší než v roce 2014.

Název školení	Účastníci
Hmotný a nehmotný majetek v roce 2015	účetní
Novinky v legislativě životního prostředí	koordinátor BOZP a PO
DPH v roce 2016	hlavní účetní
Školení - řidič, strojník UNC (realizováno ve 2 termínech)	dělníci
Školení – lešenář	dělníci
Školení - obsluha motorových pil a křovinořezů	dělníci
Školení – jeřábník	dělníci

Zdroj: interní dokumenty

*Tab. 5. Seznam školení v roce 2015*

Tato externí školení byla uskutečněna ve Zlínském a Jihomoravském kraji společnostmi: MBK Consulting, s.r.o., ZEKA plus, s.r.o., INTEGRA CENTRUM s.r.o., Odborné školicí středisko Zdeňka Jandíková a EQ Servis s.r.o.

## 5.9 Shrnutí vzdělávacích aktivit v roce 2015

V roce 2015 se vzdělávacích aktivit zúčastnilo 150 zaměstnanců. Ze zákona povinných školení se zúčastnilo 120 zaměstnanců. Celkový počet hodin, který zaměstnanci věnovali účasti na těchto zákonných školeních, v rámci placené pracovní doby, byl 350 hod. Jiných vzdělávacích aktivit (kurzů, školení) se zúčastnilo 30 zaměstnanců. Tyto kurzy/školení se zaměřovaly především na specifické technické a inženýrské dovednosti, související s výkonem konkrétní profese v podniku. Celkový počet hodin, který zaměstnanci věnovali účasti na jiných kurzech/školeních, v rámci placené pracovní doby, byl 170 hod. Plánovaného vzdělávání formou řízeného zaškolování či instruktáží přímo na pracovišti se účastnilo 95% všech zaměstnanců. (interní zdroje)

### 5.9.1 Financování vzdělávání

Náklady související se zajišťováním vzdělávání zaměstnanců v roce 2015:

(ceny jsou uvedeny bez DPH)

poplatky a platby za kurzy/školení pro zaměstnance	83.017,- Kč
platby za cestovní náhrady (vč. ubytování a stravného)	10.000,- Kč
<b>celkem</b>	<b>93.017,- Kč</b>

Zlínstav a.s. získal v roce 2015 příspěvky na úhradu vzdělávání svých zaměstnanců formou dotací z EU, a to ve výši 12.316,- Kč. Náklady za každé školení, kurz či jinou vzdělávací akci jsou uhrazeny společností a následně na fakturách přeúčtovány na nákladová střediska jednotlivých oddělení a stavebních závodů. (interní dokumenty)

## **6 NÁZORY ZAMĚSTNANCŮ NA PROBLEMATIKU VZDĚLÁVÁNÍ, ROZVOJE A ODBORNÉ PŘÍPRAVY**

Podstatou práce bylo zjistit názory zaměstnanců na problematiku vzdělávání, rozvoje a odborné přípravy ve společnosti Zlínstav a.s.

### **6.1 Metoda použitá v praktické části bakalářské práce**

Sběr dat byl proveden 21. 03. 2016 formou kvantitativního výzkum, konkrétně elektronického dotazníku, který byl rozeslán na firemní e-maily jednotlivých zaměstnanců.

Dotazník (viz příloha P III) obsahoval 15 otázek, z nichž 5 bylo otevřeného typu, 7 uzavřeného typu, 3 polouzavřeného typu a 1 ve formě matice otázek. V rámci dotazníku bylo položeno 5 identifikačních otázek, které poskytly osobní údaje o respondentech, jejich pohlaví, věk, nejvyšší dokončené vzdělání, délku pracovního poměru a pracovní pozici.

Z celkového počtu 40 rozeslaných dotazníků se zpět vrátilo 37, tedy návratnost v procentech činí 92,50 %. Pro efektivní vyhodnocení dotazníků je stanovená míra návratnosti 90%, tato podmínka byla splněna.

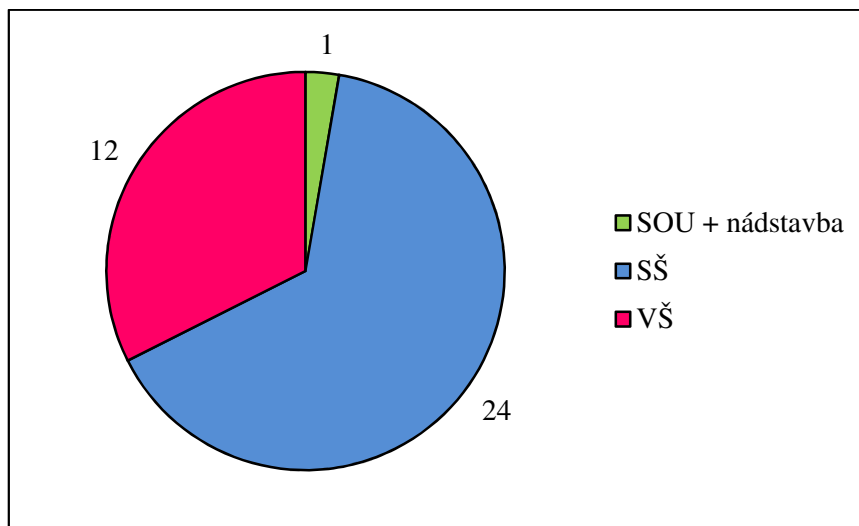
### **6.2 Charakteristika cílové skupiny**

Cílovou skupinu tvořilo 40 zaměstnanců, jednalo se o 10 zaměstnanců SZ 03, 10 zaměstnanců SZ 04 a 20 zaměstnanců ze sídla společnosti. Po konzultaci s personálním oddělením bylo ze skupiny respondentů vyřazeno vedení společnosti, tedy představenstvo a odborní ředitelé a také dělníci, kteří nedisponují e-mailovou schránkou.

### **6.3 Identifikační údaje o respondentech**

Z celkového počtu 37 odpovědí, vyplnilo dotazník 13 žen a 24 mužů. Z hlediska věkové struktury, nejvíce dotazníků vyplnili lidé ve věkové skupině 21 – 30 let. Oproti tomu pouze jeden respondent patřil do věkové skupiny 61 a více let.

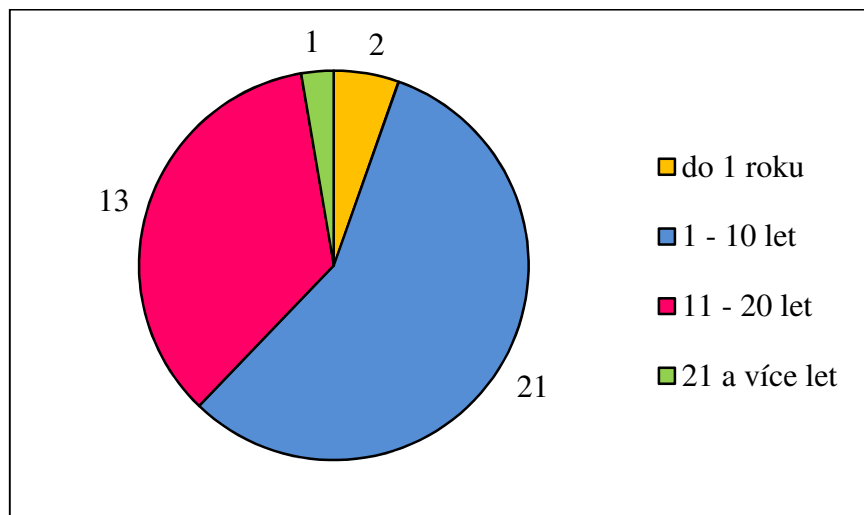
Graf č. 4 ukazuje nejvyšší dokončené vzdělání respondentů. Více než polovina zaměstnanců (65%), kteří vyplnili dotazník, dosáhla nejvyššího vzdělání na střední. 12 zaměstnanců (32%) dokončilo vzdělání vysokoškolským titulem a pouze jeden zaměstnanec s výučním listem a „nádstavbou“.



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 4. Nejvyšší dokončené vzdělání respondentů*

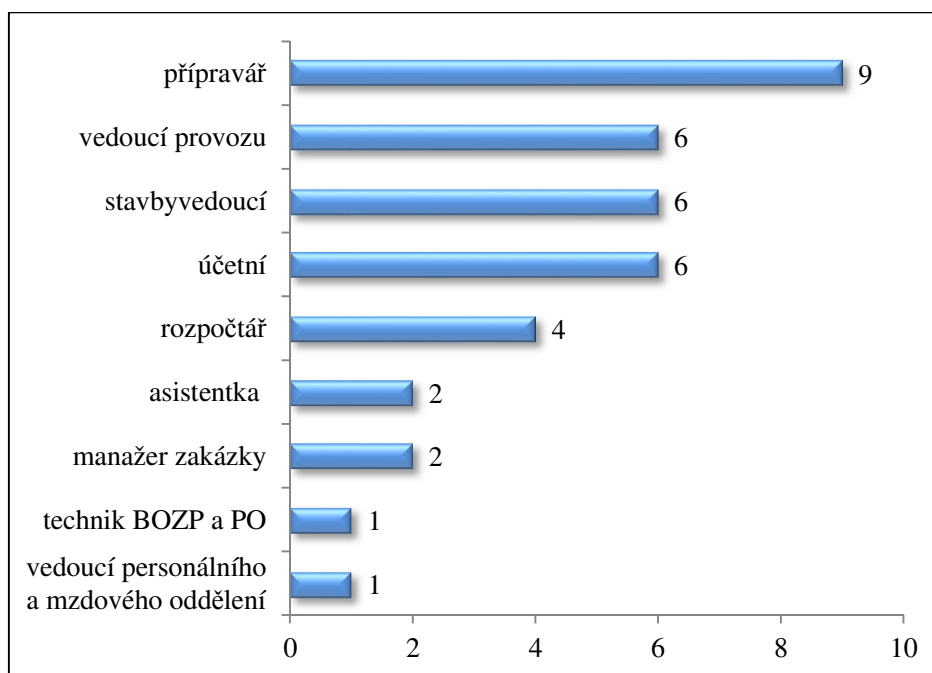
Z grafu č. 5 je patrné, že ve společnosti Zlínstav a.s. pracují spíše stálí, dlouhodobí zaměstnanci. 21 respondentů uvedlo, že ve společnosti pracuje mezi 1 a 10 lety a 13 respondentů uvedlo délku pracovního poměru 11 až 20 let.



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 5. Délka pracovního poměru respondentů*

K nejčastěji zúčastněným respondentům patřili přípraváři, a to v 9 případech z celkových 40. Početnými skupinami byli také vedoucí provozu, stavbyvedoucí a účetní. Další pracovní pozice respondentů ukazuje graf č. 6.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6. Pracovní pozice respondentů

#### 6.4 Názory zaměstnanců na vzdělávání ve společnosti

97 % respondentů uvedlo souhlas s tvrzením, že firemní vzdělávání je obecně důležité. Dle tohoto může být vyhodnoceno, že respondenti, kteří vyplnili dotazník, jsou vzdělaní lidé, považující vzdělávání a osobní rozvoj za velmi důležité.

Odpovědi na otázku „Která školení máte ve své profesi předepsaná?“ se téměř nelišili. „BOZP, PO a školení řidičů“ bylo vyplněno téměř v každém dotazníku. Bylo předpokládáno, že otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců s absolvovanými školeními vypovídají tedy hlavně o „školení BOZP, PO a environmentální“, které je realizováno interními školiteli. 24 zaměstnanců vyjádřilo souhlas s tvrzením, že školení zlepšují jejich pracovní výkon, 5 zaměstnanců s tímto vyjádřilo absolutní souhlas, celkem tedy 29 zaměstnanců. Školení jsou hodnocena zaměstnanci po obsahové stránce jako srozumitelná, ovšem 11 zaměstnanců zastává názor, že náplň školení je vůči jejich profesi nedostatečná a obsahují nepodstatné informace. Více než polovina respondentů si myslí, že interval mezi uskutečněnými školeními je příliš velký.

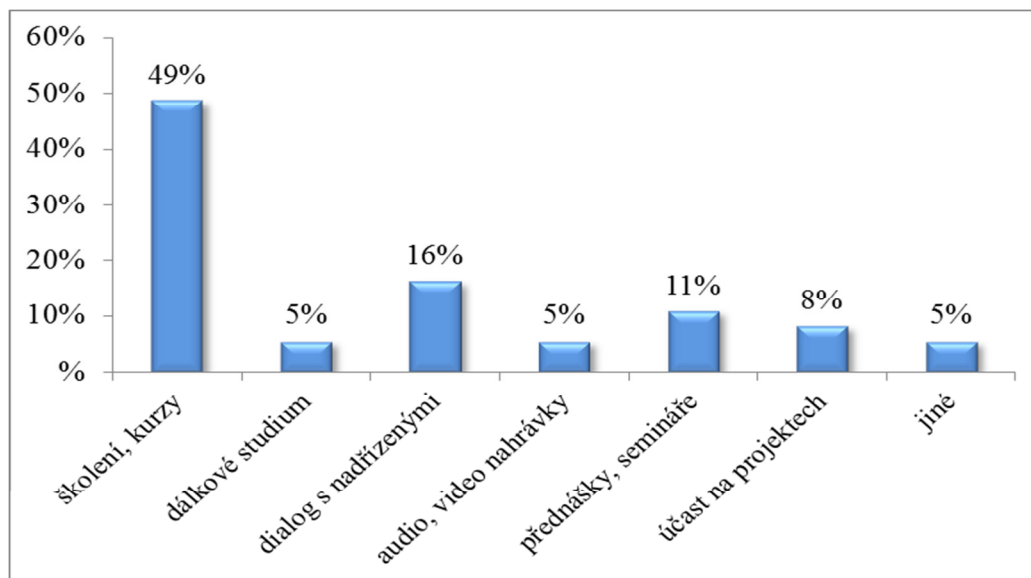
## 6.5 Návrhy zaměstnanců na zlepšení vzdělávání

62% respondentů by chtělo zapracovat na svých rezervách ve znalostech, schopnostech a dovednostech. Za své rezervy stavbyvedoucí uváděli nedostatky v řízení podřízených motivaci a celkové odbornosti, nedostatečné znalosti v nových technologiích, neznalosti stavebního zákona a IT v oblasti stavebnictví. Z jiných pracovních pozic byly zaznamenány odpovědi jako jazykové kurzy, základy účetnictví, vnitrofiremní postupy, aj.

### 6.5.1 Školení nutná pro výkon pracovní činnosti

Největší zájem ze strany zaměstnanců, opět spíše stavbyvedoucích a vedoucích provozu, je o následující školení: Obecné a technické požadavky na výstavbu, Dokumentace staveb, Zákon o zadávání veřejných zakázek, Manažerský kurz, Stavební zákon – problematika umístování, povolování a užívání staveb. Z dalších pracovních pozic byly zaznamenány tyto odpovědi: Aktuality v daních a účetnictví v roce 2016, Mzdová a personální agenda krok za krokem v roce 2016, Cestovní náhrady v praxi roku 2016, Výběr a hodnocení dodavatele ve výrobě a obchodu, aj. Zaměstnanci se potřebují vzdělávat v činnostech, které vykonávají v rámci své profese. Jejich zájem o výše uvedená školení vypovídá, že ve svých znalostech mají rezervy. Školení by jim měla pomoci práci pochopit a zároveň usnadnit a být také velkým přínosem pro firmu, která by získala více kvalifikované a schopné zaměstnance.

Dle grafu č. 7, který zobrazuje možnosti vzdělávání, se nejvíce zaměstnanců přiklání ke vzdělávání formou školení a kurzů. Tento názor může být ovlivněn neznalostí jiné formy vzdělávání, protože společnost organizuje pouze vzdělávání formou školení a tedy většina zaměstnanců nemá zkušenosti s jinými. Druhou nejčastější odpovědí byl dialog s nadřízenými. Průzkumu ukázal, že se vedoucí zaměstnanci nezajímají o informace, které jejich podřízení získali na školeních, a toto zaměstnanci vnímají jako negativní. Ve firmě chybí vzájemná komunikace, což vyplynulo také ze zájmu zaměstnanců o školení „Komunikační dovednosti“. Zaměstnanci poskytli další návrhy na vzdělávání, např.: e-learning nebo praktické ukázky a postupy.

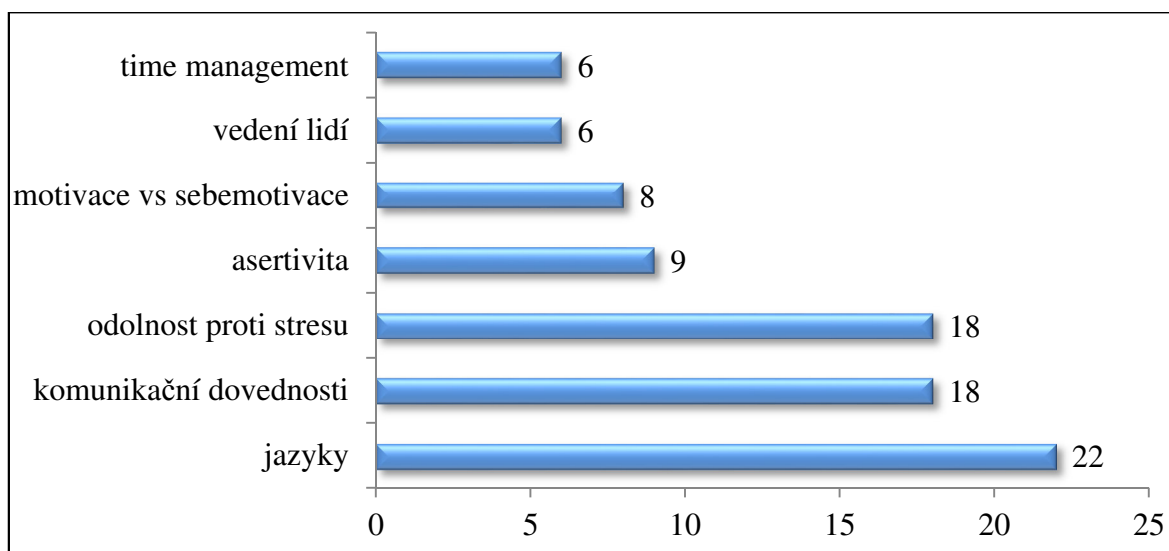


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7. Možnosti vzdělávání

### 6.5.2 Kurzy pro osobní rozvoj

Společnost neposkytuje zaměstnancům žádné kurzy podporující osobní rozvoj. Dle dotazníků, by však byl zájem právě o tato školení enormní. Graf č. 8 ukazuje, ve kterých oblastech, by se zaměstnanci chtěli rozvíjet. Největší zájem mají zaměstnanci o jazykové kurzy. Tyto již v historii společnosti organizovány byly, avšak v rámci snížení nákladů musely být zrušeny.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8. Kurzy osobního rozvoje

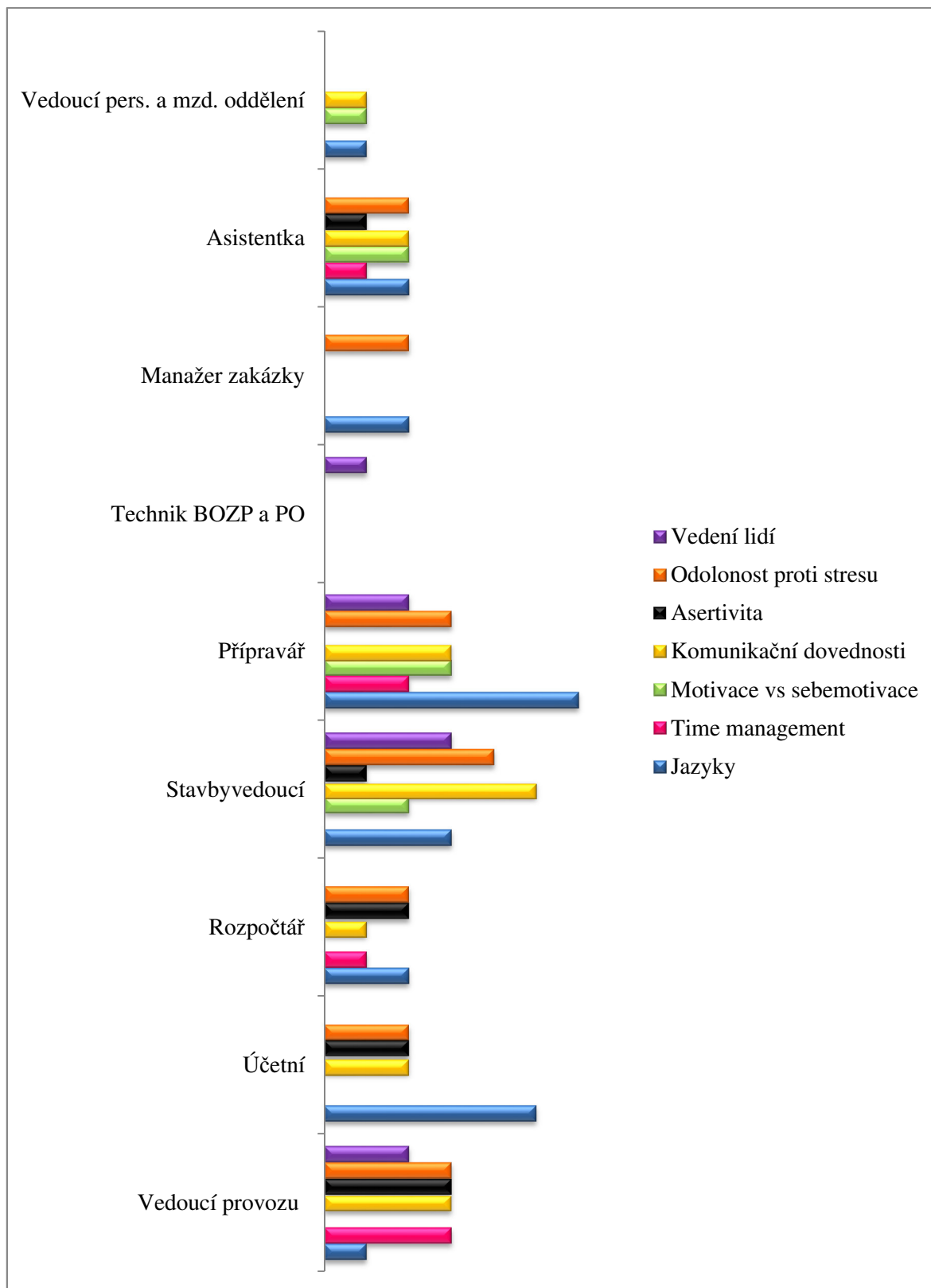


V grafu č. 9 je rozebrán zájem o školení podporující osobní rozvoj z hlediska pracovních pozic. Největší zájem, jak je již výše uvedeno, je o kurz jazykový a to u všech dotazovaných pozic, zejména však u pozic stavbyvedoucí a účetní. Jazyk k vykonávání pracovní činnosti ve společnosti Zlínstav a.s. není potřebný, jedná se tedy pouze o zájem pracovníků zdokonalovat se pro svůj osobní růst.

Zájem stavbyvedoucích o **kurz „Komunikační dovednosti“** není překvapením. Na staveništích jsou komunikační dovednosti, především s podřízenými a ostatními subdodavateli, velkým umem. Jen málo stavbyvedoucích opravdu ovládá schopnost efektivní komunikace a tedy správného toku informací nutných pro každodenní chod. U přípravy se jedná především o komunikaci s potencionálními subdodavateli, tedy firmami, které oslovují pro budoucí spolupráci. Komunikace vedoucích provozu, přípravy a stavbyvedoucích musí být perfektně sladěna, aby nedocházelo k chybám, které se mohou promítnout do realizace stavby. Pokud udělá chybu přípravař, protože měl špatné informace od vedoucího provozu, tato chyba koluje dále ke stavbyvedoucímu a od něj k samotným subdodavatelům a jejich dělníkům. V nejhorším případě, pokud chyba není odhalena, může dojít ke špatnému postupu realizace stavby a následným reklamacím nebo finančním sankcím. Proto by měl být kladen velký důraz na komunikaci nejen mezi jednotlivými zaměstnanci firmy.

**Kurz „Vedení lidí“** úzce souvisí s výše popsanými problémy v komunikaci. Jelikož se pracuje pod neustálým tlakem a řeší se spousta komplikací, nadřízení by měli být schopni správně vést své podřízené. Tedy zadávat jasné úkoly, umět naslouchat, řešit krizové situace, motivovat, apod. Toto se netýká pouze realizace stavby samotné, ale také přípravy, rozpočtářů účetních, asistentek.

**Kurz „Odolnost proti stresu“** by uvítali všechny pracovní pozice, kromě vedoucí personálního a mzdového oddělení a technika BOZP. Stavební obor je náročnou oblastí z hlediska stresu. V současnosti chtějí lidé stavět za co nejmenší náklady, v co nejkratším čase, s minimem úsilí ale také kvalitně. Zvyšují se požadavky investorů na kvalitní materiál, kvalitně odvedou práci, přesné postupy, dokumentaci, apod. Ubývá schopných dělníků a přibývá přísnějších technických dozorů investora (dále TDI). Zakázky jsou finančně nezvládnutelné a hospodářské výsledky (dále HV) staveb končí ztrátou. Tlak, kladený na všechny zaměstnance je tedy velký. Největší avšak právě na vedoucí provozů a stavbyvedoucí, kteří se s problémy na staveništích musejí potýkat denně.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9. Zájem o školení z pohledu jednotlivých profesí

## 7 NÁVRHY ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU

Dle informací, zjištěných prostřednictvím dotazníkového šetření, je patrné, že stávající systém vzdělávání zaměstnanců společnosti Zlínstav a.s. je nedostatečný. Společnost pravidelně organizuje hlavně školení zákonná a školení nezbytně nutná k výkonu práce některých specifických pozic, např. Novinky v legislativě přírodního prostředí, DPH, Hmotný a nehmotný majetek a další nutná školení pro dělníky. Bylo by ale vhodné se zaměřit také na další školení a kurzy, které by mohly zefektivnit práci zaměstnanců.

Je více než nutné, aby se zaměstnanci rozvíjeli jak ve svých „hard skills“, tak ve svých „soft skills“. Pokud firma nabídne zaměstnancům mimo nutná školení také školení pro jejich osobní rozvoj, zaměstnanci budou více motivováni a budou spokojenější. Stále platí heslo: „spokojený zaměstnanec = spokojená organizace“.

Dle poslední veřejně dostupné výroční zprávy, a to za rok 2014, byl výsledek hospodaření za toto období **ztráta – 16.419.530,- Kč**. Nesplnění ekonomického plánu (zisk ve výši 20 mil.) byl přičten dlouhotrvající ekonomické krizi v průmyslu a zejména ve stavebnictví. (interní dokumenty)

Nemůžeme tedy brát v úvahu, že společnost v dohledné době uskuteční všechna následující doporučení. Tyto může společnost chápat spíše jako návrhy pro ekonomicky stabilnější období.

### 7.1 Vzdělávání THP

K pravidelně organizovaným školením doporučuji, kvůli velkému zájmu, zrealizovat také:

- „Obecné a technické požadavky na výstavbu“ - školení pro vedoucí provozu, přípravaře, rozpočtáře a stavbyvedoucí,
- „Zákon o zadávání veřejných zakázek“ - školení pro vedoucí jednotlivých oddělení,
- „Praktická personalistika a odměňování se zaměřením na poslední změny“ - školení pro personální a mzdové oddělení,
- jazykové kurzy - pro celou firmu,
- kurz „Komunikační dovednosti“ – kurz pro vybrané zaměstnance různých pracovních pozic.

**Obecné a technické požadavky na výstavbu**

Školení je zaměřeno zejména na Stavební zákon (dále SZak), který k zajištění požadavků při výstavbě specifikuje obecné požadavky na výstavbu (§ 169 SZa), technické požadavky na stavbu (§ 156 SZa), detailní požadavky na výrobky uplatněné ve stavbě a požadavky vyplývající pro uplatnění tzv. VTZ – vyhrazených technických zařízení ve stavbě. Probrány budou povinnosti účastníků výstavby při naplňování uvedených požadavků.

Školení organizuje společnost DTO CZ, s.r.o. v Ostravě. Kritériem pro výběr místa školení bylo sídlo alespoň jednoho SZ společnosti v daném městě. V Ostravě sídlí SZ 02.

**Rozsah:** 6 hodin

**Účastníci:** 12 vedoucích provozu (popř. další vybraní stavbyvedoucí)

**Náklady: (ceny jsou uvedeny za 1 osobu, bez DPH)**

Školení vč. občerstvení	1.500,-
Školení vč. občerstvení (pro druhého účastníka z firmy)	1.200,-
Doprava (do Ostravy a zpět)	500,-
<hr/>	
Cena celkem = $(1.500 \times 6) + (1.200 \times 6) + (500 \times 8) =$	20.200,-

(vlastní zpracování dle Dto.cz, 2003 – 2012)

**Zákon o zadávání veřejných zakázek**

Cílem školení je seznámit účastníky s novým zákonem o zadávání veřejných zakázek, jeho změnami v oblasti zadávání a mimo jiné i aktuálními interpretačními nejasnostmi. Na programu jsou především odlišné ustanoveními oproti minulému zákonu o veřejných zakázkách a možné komplikace a chyby při zadávání veřejných zakázek v praxi.

Školení organizuje společnost INTEGRA CENTRUM s.r.o., se kterou již společnost Zlínstav a.s. spolupracuje, v prostorách hotelu MOSKVA ve Zlíně.

**Rozsah:** 5 hodin

**Účastníci:** 3 (předseda a místopředseda představenstva, právník)

**Náklady: (ceny jsou uvedeny za 1 osobu, bez DPH)**

Školení vč. občerstvení a kávy	1.405,-
--------------------------------	---------

---

Cena celkem = 1.405 x 3 =	4.215,-
---------------------------	---------

(vlastní zpracování dle Integracentrum.cz, © 2015)

**Praktická personalistika a odměňování se zaměřením na poslední změny**

Cílem školení je získat přehled v právních předpisech nutných pro personální a řídicí činnost u zaměstnavatele včetně novely zákoníku práce. Dále se školení zaměřuje na povinnosti zaměstnavatele před vznikem pracovního poměru, náležitosti pracovní smluv, sjednání či stanovení mzdy a platu, pracovní poměry na dobu určitou x neurčitou, povinnosti personalistů a vedoucích zaměstnanců v průběhu trvání pracovního poměru a při změnách pracovního poměru, povinnosti v oblasti pracovní doby, povinnosti v oblasti poskytování dovolené, činnost personalisty při skončení pracovního poměru. Po probrání výše uvedených témat následuje prostor pro diskuzi a dotazy.

Školení organizuje společnost INTEGRA CENTRUM s.r.o., se kterou již společnost Zlínstav a.s. spolupracuje, v prostorách hotelu MOSKVA ve Zlíně.

**Rozsah:** 5 hodin**Účastníci:** 2 (vedoucí personálního a mzdového oddělení, pracovnice personálního a mzdového oddělení)**Náklady: (ceny jsou uvedeny za 1 osobu, bez DPH)**

Školení vč. občerstvení a kávy	1.240,-
--------------------------------	---------

---

Cena celkem = 1.240 x 2 =	2.480,-
---------------------------	---------

(vlastní zpracování dle Integracentrum.cz, © 2015)

**Jazykové kurzy**

Ve Zlíně poskytuje firemní jazykové kurzy mnoho společností. Jazyková škola ONLY4 s.r.o., LINGUA, spol. s r.o., ZELENKA Czech Republic s.r.o., Albi - jazyková škola, s.r.o., Jazyková agentura "S", ATYPIKO Jazyková Škola, a další.

Dle referencí doporučuji společnost ZELENKA Czech Republic s.r.o. Pro firmy zajišťují komplexní systém jazykového vzdělávání. Jazykovým auditem zjistí pokročilost studentů a navrhnou individuální studijní plán. Kurzy probíhají většinou v období 3 měsíců.

Cena kurzů je u jednotlivých firem velmi individuální a její tvorba je ovlivněna následujícími kritérii:

- národnost lektora,
- místo výuky,
- počet studentů (doporučují se skupiny po 6 studentech),
- doba výuky,
- náročnost výuky.

Kurz by měl být nepovinně nabídnut všem zaměstnancům společnosti. Zaměstnanci mající zájem se kurzu zúčastnit, by se měli hlásit personálnímu oddělení.

(vlastní zpracování dle Jazykova-skola-zelenka.cz, © 1990 – 2011)

### **Komunikační dovednosti**

Kurz, který má účastníky naučit efektivně komunikovat. Probírány jsou následující okruhy: druhy a typy komunikace a jejich efektivita, agresivní komunikace a jak na ni reagovat, komunikace mezi firmami i uvnitř firmy, vznik nedopatření a jejich dopad na vztahy, obchodní praktiky.

Kurz organizuje Školící středisko ADMIS CZ ve vlastních prostorách na adrese Zlín – Louky.

**Rozsah:** 9 hodin

**Účastníci:** max. 14 (vybraní zaměstnanci různých pracovních pozic za každý SZ)

**Náklady: (ceny jsou uvedeny za 1 osobu, bez DPH)**

Školení vč. občerstvení	2.555,-
<hr/>	
Cena celkem = 14 x 2.555 =	35.770,-

(vlastní zpracování dle Admis.cz, © 2014)

## **7.2 Vzdělávání TOP managementu**

Pro prosperující, silnou společnost není potřeba pouze kvalifikovaných zaměstnanců, ale také vzdělaného vedení společnosti – top managementu. Tato oblast může rozhodujícím způsobem ovlivnit úroveň, konkurenceschopnost a rozvoj společnosti. Jedná se o skupinu lidí, která musí mít přehled ve všech činnostech, které vykonávají jejich podřízené. Zkušenosti, vědomosti a dovednosti top managementu jsou pro společnost

klíčové. Ovlivňují situaci uvnitř ale i zvenčí společnosti. V současnosti Zlínstav a.s. nerealizuje pro top management žádné vzdělávací aktivity. Pokud firma začne realizovat více vzdělávacích aktivit pro THP, bylo by vhodné se zaměřit také na TOP management. Nepřítomnost vzdělávacích aktivit, nulová motivace a tedy také žádný karierní růst může vést k odchodu zaměstnanců vrcholových pozic za lepšími příležitostmi. Pro nedostatek kurzů zaměřených na TOP management ve Zlínském kraji, byly vybrány kurzy v Praze a Brně.

Do vzdělávacího plánu může společnosti zařadit:

### **Kurz „Management pro praxi“**

Kurz nabízí seznámení se s metodami, postupy a zásadami managementu a s problematikou manažerských stylů. Probrány budou oblasti verbální a neverbální komunikace, manažerského účetnictví, metod marketingu, personalistiky, ekonomie, psychologie a práva.

Kurz realizuje Centrum služeb pro podnikání s.r.o. ve vlastních prostorách se sídlem v Praze. Jednotlivé oblasti kurzu, rozsah a místo konání mohou být upraveny dle potřeb společnosti.

**Rozsah:** 120 hodin (většinou 2 týdenní kurzy v rozmezí 2 měsíců)

**Účastníci:** 1 (dle uvážení firmy – např. místopředseda představenstva)

**Náklady: (ceny jsou uvedeny za 1 osobu, bez DPH)**

Kurz vč. občerstvení a studijních materiálů	14.400,-
Doprava (do Prahy a zpět – 1.000 x 2)	2.000,-
<hr/>	
Cena celkem =	16.400,-

(vlastní zpracování dle Sluzbyapodnikani.cz, © 2015)

### **Kurz „Vedení obchodního jednání“**

Cílem kurzu je naučit účastníky, jak dobře a kvalitně vést obchodní jednání, jaké konkrétní strategie používat, jak působit na různé obchodní partnery, jak řešit vyvstálé konflikty, jak si poradit s neverbální komunikací.

Kurz organizuje společnost top vision open events s.r.o. ve svých školících prostorách v Brně.

**Rozsah:** 14 hodin (2 dny)

**Účastníci:** 3 (dle uvážení firmy – např. koordinátor, předseda a místopředseda představenstva)

**Náklady: (ceny jsou uvedeny za 1 osobu, bez DPH)**

Kurz vč. certifikátu o absolvování, studijních materiálů, občerstvení a oběda 5.990,-

Doprava (do Brna a zpět) 700,-

---

Cena celkem =  $(5.990 \times 3) + (700 \times 3) =$  20.070,-

(vlastní zpracování dle Topvision.cz, © 2015 – 2016)

### **Dálkové studium MBA**

Master of Business Administration, zkráceně MBA, je vysokoškolský postgraduální studijní program, který připravuje absolventy do manažerských pozic a především prohlubuje jejich znalosti v oblasti řízení. Ke studiu MBA jsou přijati lidé s několikaletou manažerskou praxí. Studium je orientováno na problémy z praxe, řeší se reálné případové studie, pracuje se v týmech. (<http://www.vysokeskoly.cz/clanek/mba-studium-v-ceske-republice>)

Titul MBA lze v současnosti získat na 10 školách v ČR, ty se nacházejí buď v Praze nebo v Brně. Pro potřeby mé práce jsem vybrala studium na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Studium zajišťuje americká Univerzita sv. Františka. Studenti tedy nezískají titul z „českého kurzu“ ale diplom z akreditované americké univerzity.

Studium probíhá v délce 3 semestrů (1,5 roku) a podmínkami pro přijetí jsou:

- ukončení vysokoškolského studia (bakalářského nebo magisterského),
- základní znalost anglického jazyka,
- dva roky praxe (není nutnou podmínkou).

Studium probíhá formou:

- **seminářů** - diskuse, případové studie, týmové práce, práce on-line v databázích univerzity v USA,
- **individuální odborné konzultace s lektory**
- **samostatné studium**
- **zkouška** - zpracování písemné eseje.



Cena studia se pohybuje mezi 100 až 200 tisíci Kč. Společnost ve svém zájmu může hradit částku v plné výši nebo se na ní alespoň částečně podílet.

(vlastní zpracování dle Us-mba.cz, © 2015 – 2016)

### **7.3 HR specialista**

Východiskem pro zlepšení stávajícího systému vzdělávání společnosti Zlínstav a.s. může být také najmutí specialisty na HR. Ve společnosti sice funguje personální oddělení, ale to je zároveň spojeno s oddělením mzdovým. Na tomto oddělení pracují pouze dvě ženy, které musejí zabezpečit v první řadě odměňování 160 zaměstnanců. Zaměstnání pracovníka, který by se zabýval pouze oblastí HR a tedy také vzděláváním zaměstnanců a jejich rozvojem by mohlo být velkým přínosem. Průměrný hrubý plat HR specialistů se v České republice pohybuje v rozmezí 30 – 40 tis. Avšak za současné finanční situace by bylo z ekonomického hlediska méně nákladné zrealizovat více externích školení a do organizační struktury společnosti nezasahovat.

### **7.4 Financování**

Pokud by společnost Zlínstav a.s. v průběhu daného roku realizovala všechny výše doporučené kurzy pro THP, celkové náklady by činily necelých 100.000,- Kč bez DPH. Faktem je, že společnost Zlínstav a.s. má na trhu již řadu let vybudované dobré postavení. Mezi zákazníky je to společnost dobře známá a stabilní. Za příznivé ekonomické situace, kdy HV společnosti bude opět kladný, by výše uvedený náklad neměl společnosti činit sebemenší potíže.

Zlínstav a.s. každoročně žádá o dotace z EU na vzdělávání, avšak získané částky jsou až příliš nízké. V tomto by mohl pomoci seminář „Získejte dotace EU na vzdělávání“, který zdarma organizuje Zlínská vzdělávací a poradenská společnost PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. Seminář, který prezentuje sama jednatelka společnosti PROFIMA EFFECTIVE s.r.o. v prostorách sídla společnosti, by se mohla zúčastnit vedoucí personálního a mzdového oddělení Zlínstav a.s.

Příležitostí může být projekt „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II“ (POVEZ II), který organizuje Evropský sociální fond (ESF – jeden ze tří strukturálních fondů EU). Projekt se zabývá problematikou přizpůsobivosti zaměstnanců v podnicích na neustále se měnící situaci na trhu. Zaměstnavatelé potřebují kvalifikovanou pracovní sílu pro

zvýšení konkurenceschopnosti. Projekt POVEZ II řeší, jak problém nesouladu mezi dovednostmi a kvalifikačními předpoklady zaměstnanců, tak problém neochoty zaměstnavatelů investovat do vzdělávání vlastních zaměstnanců. Zaměstnavatelům bude umožněno získat příspěvek na vzdělávání svých zaměstnanců a refundaci jejich mezd po dobu školení. Projekt je realizován od 1. 12. 2015 do 30. 11. 2020 a příjem žádostí byl spuštěn od 31. 3. 2016. Další informace o zapojení do projektu poskytuje jeho realizátor - Úřad práce ČR. (Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí, © 2016)

## ZÁVĚR

Vzdělávání zaměstnanců je důležitou oblastí řízení lidských zdrojů a představuje také jednu z možností zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace ve stále se rozvíjející ekonomice. Podstatou je zvyšování hodnoty podniku rozvojem lidského potenciálu. Péče o zaměstnance, motivace a dostatečná nabídka vzdělávacích aktivit směřuje podnik k dosažení jeho strategických cílů.

„Podnik nejsou jen budovy a stroje. Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.“

Tomáš Bařa

Hlavním cílem bakalářské práce byl průzkum vzdělávacího systému a potřeb zaměstnanců firmy Zlínstav a.s. Na základě získaných poznatků byl vytvořen návrh možných řešení vedoucích ke zlepšení současného vzdělávacího systému. Teoretická část nejprve definuje řízení lidských zdrojů obecně a dále se věnuje procesu podnikového vzdělávání, jeho cílům, přístupům, metodám a jednotlivým fázím, kterými jsou identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení vzdělávání. V závěru teoretické části je stručně popsán marketingový výzkum, který byl použit pro sběr dat při tvorbě praktické části. Cílem praktické části bylo zjistit názory zaměstnanců vybrané společnosti na současný vzdělávací systém, zaměřit se na jejich potřeby a následně vytvořit efektivnější systém pro vzdělávání a rozvoj. V úvodu této části je detailně popsána společnost Zlínstav a.s., její předmět podnikání, organizační struktura a údaje o zaměstnancích – tedy jejich počet, věková a vzdělanostní struktura. Následně jsou zpracovány poznatky z jednotlivých částí procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Navazují kapitoly o požadavcích společnosti na kvalifikaci, poskytovaných zákonných a nezákonných školení, péči o nové pracovníky a financování vzdělávacích aktivit.

Pro získání názorů zaměstnanců na současný vzdělávací systém společnosti a zjištění jejich potřeb a přání byl využit dotazník. Jeho návratnost činila necelých 93%. Zaměstnanci se současným systémem nejsou spokojeni, společnost jim poskytuje pouze školení zákonná a školení nutná pro výkon pracovních činností. Téměř všichni respondenti označili podnikové vzdělávání za důležitou oblast a mají potřebu se dále rozvíjet a vzdělávat. Kritizována byla nedostatečná náplň školení a získání nepodstatných informací vůči pracovním pozicím a činnostem z nich plynoucím. Více než polovina respondentů si myslí, že interval mezi realizovanými školeními je příliš velký. Zájem byl vyjádřen o následující

školení a kurzy: Aktuality v daních a účetnictví v roce 2016, Mzdová a personální agenda krok za krokem v roce 2016, Cestovní náhrady v praxi roku 2016, Výběr a hodnocení dodavatele ve výrobě a obchodu, Komunikační dovednosti, Vedení lidí, Odolnost proti stresu a kurzy jazykové.

Názory plynoucí z dotazníku byly klíčové při zpracování návrhu efektivnějšího vzdělávání zaměstnanců. Společnost by se měla zaměřit na vzdělávání nejen THP zaměstnanců, ale také na vzdělávání TOP managementu. Nestačí rozvíjet pouze znalosti a dovednosti zaměstnanců nižších pozic. Přehled ve všech oblastech činnosti společnosti a následné delegaci úkolů musí mít hlavně její vedení. Proto byly navrženy vzdělávací aktivity pro obě tyto skupiny. Do vzdělávacího plánu THP byly zahrnuty konkrétní kurzy a školení, o které byl zájem ve vyplněných dotaznících. Byly vybrány firmy, které tyto kurzy organizují, popsán jejich obsah, doporučen počet účastníků a vyčísleny náklady. Stejně tak tomu bylo ve vzdělávacím plánu TOP managementu. Dalším možným řešením pro zlepšení podnikového vzdělávání bylo najmutí specialisty na HR, který by se zaměřil pouze na oblast vzdělávání zaměstnanců. Tento pracovník je schopen množství školení realizovat svou osobou, takže společnost může ušetřit náklady na vzdělávací aktivity u externích firem a náklady s tímto spojené (např. dopravu, stravu). Je tedy na zvážení společnosti, zda bude raději vyplácet mzdu vlastnímu specialistovi na HR nebo ponechá své zaměstnance v rukou externistů. V závěru 7 kapitoly je stručně popsáno financování vzdělávacích aktivit a možnosti získání dotací.

Dle současné ekonomické situace, ve které se společnost nachází v důsledku krize ve stavebnictví, však není možné tyto výše uvedená opatření v dohledné době realizovat. Navrhované změny tak mohou sloužit jako podklad pro vytvoření vzdělávacího plánu v ekonomicky stabilnějším období společnosti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ARMSTRONG, Michael, 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page. 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BARTÁK, Jan, 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. 1. Vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.
4. BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
5. BEDNARČÍK, Zdeněk, 2012. *Aplikace marketingového výzkumu*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. 166 s. ISBN 978-80-7248-751-6.
6. BRADLEY, Nigel, 2013. *Marketing research: tools & techniques*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press. 527 s. ISBN 978-0-19-965509-0.
7. BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE, 2004. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
8. EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA, 2013. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing. 135 s. ISBN 978-80-7418-197-9.
9. FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
10. HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
11. KOLMAN, Luděk, 2005. *Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. 1. vyd. Praha: Linde. 107 s. ISBN 80-86131-62-9.
12. KUBÍČKOVÁ, Miloslava, 2014. *Marketingový výzkum I [CD-ROM]*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 152 s. ISBN 978-80-7454-376-0
13. MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H & H. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

14. TAHAL, Radek, 2015. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. 99 s. ISBN 978-80-7400-585-5.
15. TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
16. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7
17. VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.
18. *Admis.cz: Nabídka školení: Kurz Komunikační dovedností* [online]. © 2014 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.admis.cz/skolici-stredisko/nabidka-skoleni/kurz-komunikacni-dovednosti?eventId=1580>
19. *Český statistický úřad: Klasifikace a číselníky: Klasifikace zaměstnání (CZ-ISCO)* [online]. © 2016 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_zamestnani\\_-cz\\_isco-](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_zamestnani_-cz_isco-)
20. *Dtocz.cz: Kurzy a seminář: Obecné a technické požadavky na výstavbu* [online]. 2003 - 2012 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.dtocz.cz/kurz-detail/3681-obecne-a-technicke-pozadavky-na-vystavbu.html>
21. *Integracentrum.cz: Školení a semináře: Zákon o zadávání veřejných zakázek* [online]. © 2015 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <https://www.integracentrum.cz/zakon-o-zadavani-verejnych-zakazek-656>
22. *Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí: Projekty v realizaci: Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II)* [online]. © 2016 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/>
23. *Jazyková škola Zelenka: Jazykové kurzy: Výuka ve firmách* [online]. © 1990 - 2011 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.jazykova-skola-zelenka.cz/jazykove-kurzy-firemni-vyuka/>
24. *Justice.cz: Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. © 2012-2015 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik\\_firma.vysledky?subjektId=634311&typ=PLATNY](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik_firma.vysledky?subjektId=634311&typ=PLATNY)
25. *Služby a podnikání: Kurzy manažerské dovednosti: Management pro praxi* [online]. © 2015 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.sluzbyapodnikani.cz/kurzy/management-pro-praxi-rekvalifikacni-kurz/>

26. *Topvision.cz: Soft skills: Vedení obchodního jednání* [online]. © 2015 - 2016 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/vedeni-obchodniho-jednani---taktiky-pro-uzavreni-vyhodneho-businessu/>
27. *Us-mba.cz: Průvodce studiem US-MBA* [online]. © 2015 - 2016 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.us-mba.cz/pruvodce-studiem/>
28. *Zlínstav.com: O společnosti* [online]. © 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.zlinstav.com/spolecnost>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

EŘ	Ekonomický ředitel
EMS	Environmental Management System (systém environmentálního managementu)
ESF	Evropský sociální fond
IMS	Integrated Management System (systém integrovaného managementu)
ISMS	Information Security Management System (systém managementu bezpečnosti informací)
BOZP	Bezpečnost a ochrana při práci
HR	Human Resources (lidské zdroje)
HV	Hospodářský výsledek
MBA	Master of Business Administration
OTŘ	Obchodně technický ředitel
PO	Požární ochrana
QMS	Quality Management System (systém managementu jakosti)
ŘN	Ředitel pro nákup
ŘJ	Ředitel pro jakost
ŘZ	Ředitel závodu
SMS	Safety Management System (systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)
SZ	Stavební závod
SZak	Stavební zákon
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TDI	Technický dozor investora
TV	Technické vedení
VŘ	Výkonný ředitel
VTZ	Vyhrazených technická zařízení



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Vztah učení, rozvoje a vzdělávání .....	15
Obr. 2. Cyklus podnikového vzdělávání zaměstnanců .....	18
Obr. 3. Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb .....	18
Obr. 4. Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod .....	21
Obr. 5. Přehledové schéma organizace .....	29
Obr. 6. Schéma procesu .....	34

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Průměrný počet zaměstnanců v letech 2009 – 2015.....	31
Tab. 2. Požadavky na vzdělání a kvalifikaci zaměstnanců.....	36
Tab. 3. Kritéria specifikovaných funkcí .....	37
Tab. 4. Seznam školení za rok 2014 .....	42
Tab. 5. Seznam školení v roce 2015 .....	42


**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Vývoj celkového počtu zaměstnanců v letech 2009 - 2015 .....	32
Graf 2. Věková struktura zaměstnanců.....	32
Graf 3. Vzdelanostní struktura zaměstnanců .....	33
Graf 4. Nejvyšší dokončené vzdělání respondentů.....	45
Graf 5. Délka pracovního poměru respondentů.....	45
Graf 6. Pracovní pozice respondentů.....	46
Graf 7. Možnosti vzdělávání.....	48
Graf 8. Kurzy osobního rozvoje .....	48
Graf 9. Zájem o školení z pohledu jednotlivých profesí.....	50

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Požadavkový list na školení
- P II Vyhodnocení navštívené akce
- P III Dotazník

# PŘÍLOHA PI

	<b>Zlínstav a.s.</b>	Strana: 1 z 1
	<b>Požadavkový list na školení</b>	Evidenční číslo:

Požadovaná akce : .....

- a) požadavky na zvyšování nebo prohlubování základních kvalifikačních požadavků
- b) požadavky na zvyšování nebo prohlubování doplňkových kvalifikačních předpokladů
- c) požadavky na zvyšování nebo prohlubování obecných kvalifikačních předpokladů
- d) pracovní místo je zařazeno do vzdělávacího okruhu v rámci školení systému IMS

Datum zahájení : .....Ubytování : .....ano.....ne.....


Realizátor : .....Místo akce : .....

č. útvaru	Jméno a příjmení	Funkce	Podpis

.....  
datum                      přímý nadřízený                      podpis

.....  
datum                      za vedení závodu                      podpis

## PŘÍLOHA P II

	<b>Zlínstav a.s.</b>	Strana: <b>1 z 1</b>
<b>Vyhodnocení navštívené akce</b>		Evidenční číslo:

Název akce : .....

Typ akce : .....

Místo akce : .....

Termín konání : ..... cena : .....

Pořádá firma : .....

1) Sloupec s bodovou hodnotou odpovědi  
 Zakroužkováním níže uvedených bodů vyplňte dotazník.

A) Hodnocení získaných materiálů

1) výborně	0
2) dobré	1
3) nedostatečné	2

B) Hodnocení způsobu předávání informací lektory

1) výborné - vysoce srozumitelné	0
2) dobré	1
3) nezvládl problematiku	2

C) Hodnocení plnění předpokládaného programu

1) výborné - informace byly dodány nad rámec	0
2) dobré - program byl splněn v celém rozsahu	1
3) nedostatečné - program nebyl splněn	2

D) Hodnocení úrovně akce - prostředí, techn. zabezpečení

1) výborné	0
2) dobrá úroveň	1
3) dostatečně nezabezpečené	2

Hodnocení provedl : ..... Dne : .....

Vyplňuje personální úsek

Získaný počet bodů :

Kategorie hodnocení akce a dodavatelské firmy :

Kategorie :	1 -	0 - 2	vynikající
	2 -	3 - 5	dobré
	3 -	6 - 8	nedostatečné

Vyhodnocení provedl : ..... Dne : .....

## PŘÍLOHA P III

### DOTAZNÍK

Vážené kolegyně a kolegové,

v rámci posledního ročníku mého bakalářského studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, je mým úkolem zpracovat bakalářskou práci na téma "Vzdělávání, rozvoj a odborná příprava zaměstnanců ve společnosti Zlínstav a.s."

Pro úspěšné vypracování mé práce jsou stěžejní Vaše názory na danou problematiku, získané z dotazníkového šetření. Ráda bych Vás proto požádala o pár minut Vašeho času a vyplnění následujícího dotazníku. Předem Vám děkuji za ochotu a spolupráci.

Veronika Zlámalová

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Jaký je Váš věk?

- 18 – 21
- 21 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- 61 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

- ZŠ
- SŠ
- SOU
- SOU + nádstavba
- VOŠ
- VŠ

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Zlínstav a.s.?

.....

5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

.....

6. Myslíte, že je firemní vzdělávání obecně důležité?

ano

ne

7. Máte zájem se vzdělávat spíše:

na pracovišti

mimo pracoviště

8. Vypište, která školení (kurzy) máte ve své profesi předepsaná?

.....

.....

9. Vyjádřete svůj souhlas, popřípadě nesouhlas s následujícími tvrzeními.

**ŠKOLENÍ, KTERÁ ABSOLVUJI:**

	absolutně souhlasím	souhlasím	absolutně nesouhlasím	nesouhlasím
zlepšují můj pracovní výkon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jsou po obsahové stránce srozumitelná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
považuji za užitečná vzhledem k mé profesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jejich náplň je vzhledem k mé profesi dostatečná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nově získané poznatky ze školení využívám v praxi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
interval mezi uskutečněnými školeními je dostatečný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vedoucí se zajímá o znalosti, které jsem získal (a) na školení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Navrhněte, co by dle Vás bylo dobré na školeních vylepšit.

.....

.....

.....



11. Víte o některých svých rezervách ve znalostech, schopnostech a dovednostech, na kterých byste chtěl (a) zapracovat?

.....  
.....

11a. Pokud ano, které rezervy máte na mysli?

.....  
.....

12. Zatrhněte, která externí školení by dle Vašeho názoru měla společnost zrealizovat (zatrhněte max. 3 odpovědi)

- Stavební zákon – problematika umíst'ování, povolování a užívání staveb
- Zákon o zadávání veřejných zakázek
- Obchodní smlouvy
- Dotace EU na vzdělávání v období 2016 – 2020
- Dokumentace staveb
- Autorizovaná činnost ve výstavbě
- Podzemní vody ve vodárenské praxi
- Nedostatky ve vedení a bezpečnosti na stavbách
- Poruchy a opravy nosných konstrukcí
- Stavební řešení pro přirozené a nucené větrání z požárního hlediska
- Cestovní náhrady v praxi roku 2016
- Mzdová a personální agenda krok za krokem v roce 2016
- Aktuality v daních a účetnictví v roce 2016
- Výběr a hodnocení dodavatele ve výrobě a obchodu – ISO 9001
- Manažerský kurz
- Jiné .....

13. Pokud byste si mohli vybrat, jakou formou by mělo firemní vzdělávání zaměstnanců probíhat? (zatrhněte max. 3 odpovědi)

- školení, kurzy
- dálkové studium
- dialog s nadřízenými

- video, audio nahrávky
- přednášky, semináře
- účast na projektech
- jiné .....

14. Nabízí Vám společnost, mimo pravidelná školení, také možnost dalšího vzdělávání podporující osobní rozvoj?

- ano
- ne

15. Označte, o které z následujících kurzů, podporujících osobní rozvoj, byste měl (a) zájem.

- jazyky
- time management
- motivace vs. sebemotivace
- komunikační dovednosti
- asertivita (schopnost prosazovat se)
- odolnost proti stresu
- vedení lidí
- jiné .....

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku. Přeji hezký den! :)