



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

System vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracoval: Bc. Josef Omar

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2018

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

Jméno a příjmení: **Bc. Josef OMAR**
Osobní číslo: **E15576**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Analýza systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci, identifikace potřeb vzdělávání, návrhy změn a doporučení pro zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou vzdělávání a rozvoje pracovníků, provedení analýzy současného systému; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledku z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza systému vzdělávání a nákladů na vzdělávání pracovníků.
5. Diskuze a návrh rámcových změn.
6. Seznam literatury.
7. Závěr.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů. Zásady moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Ěfektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 6. ledna 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2017


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení:

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 10. 4. 2018

.....

Josef Omar

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí diplomové práce, doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D., především za odborné vedení práce, rady a připomínky, které pomohly ke zpracování mé práce.

Dále bych rád poděkoval oblastnímu řediteli společnosti SWIETELSKY stavební s.r.o. Ing. Petru Sekničkovi za jeho trpělivost a ochotu při poskytování informací a podkladů týkajících se analyzované firmy.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	5
2.1	Lidské zdroje	5
2.1.1	Vzdělávání	7
2.2	Systematické vzdělávání	10
2.2.1	Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace	11
2.2.2	Plánování vzdělávání	13
2.2.3	Realizace vzdělávacího procesu	15
2.2.4	Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu	16
2.3	Metody vzdělávání	17
2.3.1	Vzdělávání na pracovišti (interní vzdělávání)	18
2.3.2	Vzdělávání mimo pracoviště (externí vzdělávání)	20
2.4	Náklady na vzdělávání a jeho přínosy	23
3	Cíl a metodika	25
4	Vlastní práce	27
4.1	Představení společnosti	27
4.1.1	Kvalita a certifikace	28
4.1.2	Působnost divize silničního a inženýrského stavitelství v ČR	29
4.1.3	Organizační struktura oblasti Vysočina	30
4.1.4	Struktura zaměstnanců	31
4.2	Identifikace vzdělávacích potřeb	34
4.3	Plánování vzdělávání ve společnosti	35
4.3.1	Finanční plánování	37
4.4	Realizace vzdělávání ve společnosti	39
4.4.1	Povinná školení	39

4.4.2	Specializovaná školení.....	41
4.5	Hodnocení vzdělávání ve společnosti.....	44
4.5.1	Dotazníkové šetření (kvantitativní výzkum).....	44
4.5.2	Expertní rozhovory (kvalitativní výzkum)	53
4.6	Diskuse a návrhy na zlepšení.....	55
5	Závěr	61
6	Summary	63
7	Seznam použité literatury	64

1 Úvod

V dnešní době vysoké konkurenční rivality je nutné, aby podnik neustále zlepšoval své procesy a udržoval si svou konkurenceschopnost na trhu. Příležitostí, jak udržet či dokonce zlepšit své postavení na trhu, je využití schopností svých zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti tvoří podnikovou kulturu, přinášejí nové nápady a rozvíjí podnik samotný. Vzdělávání zaměstnanců je nejdůležitější činností z personální oblasti. Dnešní doba se vyznačuje svou rychlostí a vývoj jde mílovými kroky kupředu a nejinak je tomu v oblasti znalostí.

Znalosti rychle zastarávají, proto většina podniků provádí vzdělávání svých zaměstnanců, aby byl zaměstnanec schopen co nejlépe plnit úkoly, které jeho pracovní místo vyžaduje. Jedná se o úkoly běžné, ale rovněž i o úkoly a výzvy nové, na které musí být připraveni. Zaměstnanci se díky vzdělávání stávají výkonnějšími, flexibilnějšími a umožňují tak i samotné organizaci růst. Rovněž díky vzdělávání zlepšují své postavení na trhu práce a stávají se žádanějšími a lépe placenými odborníky.

Vzdělávání v organizaci by nemělo být omezeno pouze na vybrané zaměstnance, ale společnost by měla vzdělávání zajišťovat pro všechny své zaměstnance, bez rozdílu věku či pracovní pozice. Stejně možnosti vzdělání v podniku by se měly dostat jak manažerským postům, tak i dělnickým s drobnými úpravami. Zkrátka žádný zaměstnanec by neměl být vyloučen ze systematického vzdělávání ve společnosti.

Bohužel dnes řada podniků vnímá vzdělávání svých zaměstnanců jako velmi nákladnou a drahou investici, která nepřináší okamžitě viditelné výsledky. Kalkulace přínosu vzdělávání je složité téma a pokud se podniku nepodaří správně konkretizovat a vyhodnotit přínosy, může pak lehce vyvodit, že vzdělávání lze považovat za neefektivní. Tento postup ovšem není správný a samotná spokojenost, zvýšená motivace, flexibilita a vzdělanost zaměstnanců přináší podniku do budoucna mnohem větší přínosy než okamžitě viditelné výsledky.

Cílem této diplomové práce je analyzovat systém vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci, identifikovat vzdělávací potřeby a zjistit, jak jsou zaměstnanci se současným zavedeným vzdělávacím systémem spokojeni. Na základě těchto analýz a identifikací zformulovat doporučení, která by zlepšila řízení této oblasti.

Práce je rozdělena do dvou primárních částí. První část se zabývá teoretickými informacemi, které se dané problematiky týkají. Teoretická část je zaměřena na popis a

vymezení základních pojmů. Obsahuje aspekty, jenž podnikové vzdělávání zahrnuje a jsou pro něj nezbytné.

Ve druhé části je práce zaměřena na vlastní výzkum ve společnosti. Je zde rozpracován stávající vzdělávací systém podniku SWIETELSKY, oblast Vysočina. Tato praktická část obsahuje dotazníkové šetření, které zachycuje, jak jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem vzdělávání a přináší jejich poznatky a námitky. Závěr práce se týká doporučení, která by měl tento podnik realizovat, aby zlepšil současný stav vzdělávání.

2 Literární přehled

2.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje představují souhrn názorů, vlastností, motivů a znalostí, které souvisejí s psychologickou a biologickou stránkou člověka. Právě v lidech, a tím pádem lidských zdrojích, je potenciál a předpoklad pro dosažení stanovených cílů. (Plamínek, 2013)

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepce v oblasti personální práce, která se začala formovat v 50. a 60. letech minulého století. Řízení lidských zdrojů vnímá tuto oblast jako klíčovou a stává se jádrem řízení organizace. Díky tomuto novému postavení personální práce se stává člověk nejdůležitějším výrobním vstupem celého podniku. (Koubek, 2007)

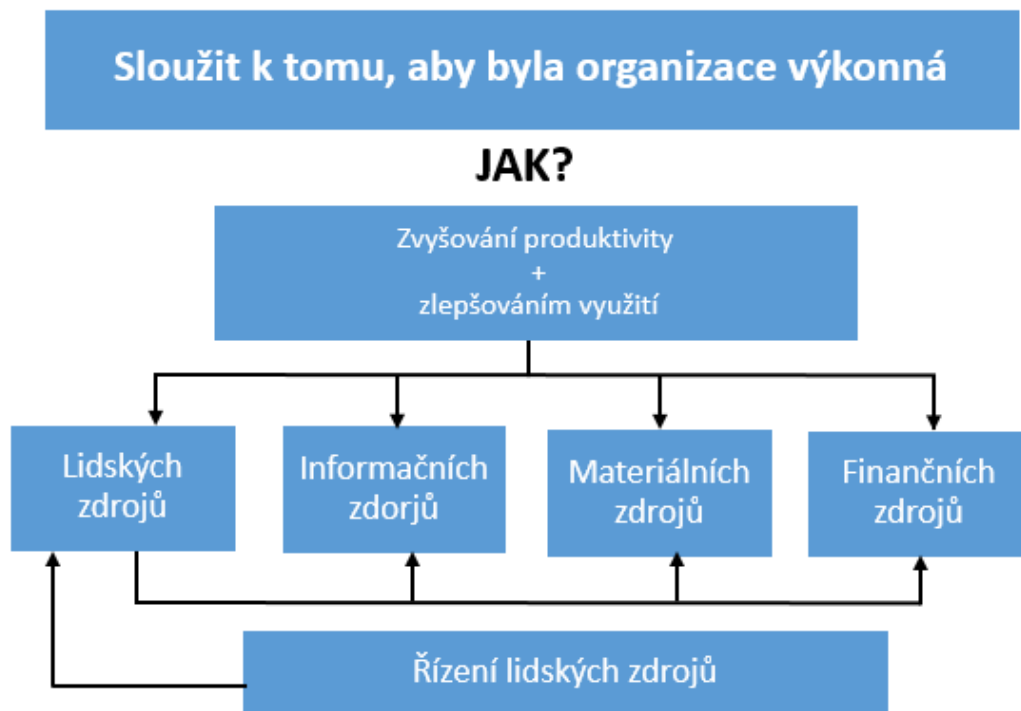
Ne vždy však byl člověk a jeho přínos pro organizaci chápán jako klíčový. Koncepce řízení lidských zdrojů měla své vývojové fáze. Tou první je personální administrativa, která je historicky nejstarší. Jejím charakteristickým rysem je pouze pasivní role a personální práci chápe jako službu, která zajišťuje administrativní práce a procesy spojené se zaměstnáváním pracovníků. Další složkou personální administrativy je ukládání a aktualizování dokumentů o pracovnících, či poskytování těchto dokumentů vedení společnosti. V současné době trend personální administrativy přežívá zejména v organizacích s autoritativním a centralizovaným způsobem řízení. (Kociánová, 2012; Koubek, 2007; Šikýř 2012)

Druhou vývojovou fází je personální řízení. Tato koncepce se objevuje již před druhou světovou válkou. Hojně se využívala především u podniků, které jsou orientovány a zacíleny na expanzi a chtějí eliminovat svou konkurenci. Tato koncepce došla k teorii, která tvrdí, že nejsnazší cestou k dosažení tohoto cíle, je využití konkurenčních výhod. A právě mezi významnou konkurenční výhodou patří zformovaný, organizovaný a dobře motivovaný pracovní kolektiv. Tudíž se dá tvrdit, že existuje téměř nekonečný zdroj prosperity v podobě lidské pracovní síly. V období personálního řízení se práce profesionalizovala a využívala specialisty v oboru. Začaly vznikat personální útvary, které měly značnou míru autonomního rozhodování a pravomocí. Ačkoliv pokrok oproti personální administrativě byl znatelný, tak bylo věnováno stále málo pozornosti dlouhodobější práci s pracovníky. Otázka strategického či dlouhodobého řízení pracovních sil nebyla v podnicích dostatečně vnímána.

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení jak kvalitativní stránky lidských zdrojů (výkonnost, motivace, tvořivost), tak nepochybně také kvantitativní stránky (počet, věk, formální kvalifikace). Řízení lidských zdrojů je jakousi pokročilou formou personálního řízení. Ačkoliv lidské zdroje jsou velice nákladnou položkou společnosti, tak jsou pro fungování společnosti nezbytnou složkou. Lidé navrhuji a produkuje zboží, poskytují služby a například i stanovují celkovou strategii a cíle organizace. (Bakke, 1992; Milkovich & Bodreau, 1993; Dvořáková & Šubrt, 2001)

V obecné rovině lze úkol lidských zdrojů chápat jako službu organizaci za účelem udržení její výkonnosti a neustálého zlepšování. Toto zlepšování lze zabezpečit využitím všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Jedná se o materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a v neposlední řadě lidské zdroje. Je nutné si uvědomit, že lidské zdroje rozhodují o využívání materiálních, informačních i finančních aspektů. Ve své podstatě tento fakt znamená, že řízení lidských zdrojů ovlivňuje zprostředkovaně i veškeré další zdroje organizace.

Obrázek 1: Řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2007

V užším a konkrétnějším slova smyslu jsou úkoly řízení lidských zdrojů reprezentovány takzvanými personálními činnostmi. Představují výkonnou část personální práce. (Koubek, 2015; Robbins & Coulter, 2005)

Personálních činností, které je nutné v oblasti řízení lidských zdrojů uskutečnit, existuje celá řada. Mezi nejvýznamnější dle autorů Dvořákové (2012), Foot & Hook (2011) a Koubka (2007) patří:

- analýza a tvorba pracovních míst,
- plánování pracovníků,
- získávání a výběr pracovníků,
- rozmisťování pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- hodnocení prací a popis pracovního místa,
- odměňování pracovníků,
- podnikové systémy vzdělávání,
- řešení kolektivního vyjednávání,
- péče o pracovníky, sociální péče,
- informační systém
- komunikace, styl vedení společnosti, informovanost,
- a spousta dalších činností.

Tyto klíčové personální činnosti jsou zabezpečovány především personálním oddělením či personálním útvarem.

2.1.1 Vzdělávání

Dle Koubka (2007) je vzdělávání pracovníku činností, která zahrnuje následující aktivity:

1. Přizpůsobování schopností a zkušeností pracovníků neustále se měnícím a formujícím požadavkům pracovního místa. Jinými slovy jde o prohlubování pracovních schopností.
2. Zvyšování použitelnosti pracovníků a rozšiřování jejich pracovních dovedností.
3. Snahu o zvyšování pracovních dovedností usnadňují rekvalifikační procesy. Jsou to procesy v organizaci, které pomáhají dané společnosti obsadit taková pracovní místa, která potřebuje. Právě tyto rekvalifikační procesy umožňují využít pracovníky s nevyhovující kvalifikací.

4. Dalším aspektem, který spadá do sféry vzdělávání pracovníků v organizaci, je orientace na pracovníka. V bližším slova smyslu to znamená, že organizace se částečně přizpůsobuje schopnostem a specifickým požadavkům daného pracovníka.
5. Posledním bodem, který Koubek uvádí, je samotné formování osobnosti pracovníka. V dnešní době týmové práce, kdy je kladen důraz na mezilidské vztahy, tím pádem je tento fakt více než důležitý. Mezilidské vztahy ovlivňují pracovníka především z hlediska motivace a z hlediska jeho pracovního výkonu.

Globálnější a stručnější pohled na definici vzdělávání zaujímá například Armstrong (1999), který tvrdí, že vzdělávání je systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích procesů na podporu dovedností, schopností a znalostí, které připravují dané jedince tak, aby byli schopni uskutečnit širší a složitější okruh úkolů.

Externí vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců z různých sfér podnikové organizační struktury je zajišťováno externě nebo interně. Interní proces vzdělávání je zajišťován organizací samotnou, kdežto externí vzdělávání probíhá mimo podnik a prostory organizace.

Vzdělávání mimo podnik je užitečné zejména z toho důvodu, že nabízí takové možnosti vzdělávání pracovníků, které by bylo v rámci podnikových vnitřních zdrojů neekonomické. Naopak hlavní nevýhoda je spatřována v rychlé ztrátě získaných znalostí a dovedností, pokud je absolventi vzdělávání nezačnou okamžitě používat. Dalším problémem může být jen výběr samotného kurzu. (Armstrong, 2002; Jacskon & Mathis, 2009)

Interní vzdělávání

Vzdělávání v podniku se může odehrávat ve zvláštních kurzech, které jsou uzpůsobeny pro vzdělávání a vybaveny i příslušným personálem. Pracovníci jsou školeni ohledně dané problematiky odborně kvalifikovanými zaměstnanci, kteří mají v problematice odborné zkušenosti. Pro velkou část těchto školení jsou rovněž vytvořeny vlastní výukové materiály. Tento proces interního školení pomáhá zaměstnancům zvyšovat jejich dovednosti v oblasti služeb zákazníkům, naučí je nové podnikové postupy a rovněž sblíží zaměstnance s podnikem. Další nespornou výhodou je úspora nákladů na případné cestování nebo externí lektory. Nevýhodu lze nalézt v přechodu od teorie až po skutečnou praxi. Tento fakt je poměrně markantní u manažerů, kteří nedokáží své

teoretické znalosti v oblasti řízení dostatečně prodat přímo na pracovišti. (Bláha, 2005, Armstrong, 2007; Cook, 2009)

Vzdělávání interní či externí má za cíl poskytnout zaměstnancům podporu v oblasti vzdělávání. Důležité je pochopení významů vzdělávání, které umožňuje rychlejší a kvalitnější pracovní činnosti. (Kocianová, 2010)

Je nutné brát v potaz, že i při vzdělávání pracovníků se naráží na určité problémy (bariéry). Dle Bartáka (2010) lze uvést tyto příklady:

- nevhodně stanovený školící obsah,
- školení je nesrozumitelné a nepřehledné,
- nevhodné pracovní prostředí v oblasti rozvoje pracovníků,
- nedostatečná podpora v oblasti školení a rozvoje atd.

Veškeré tyto bariéry snižují efekt vzdělávání či ho dokonce vytěsňují v celém rozsahu. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je nutné využít systematické vzdělávání pracovníků. Tento termín se vyznačuje soustavným vzděláváním zaměstnanců, kde se odbourává pouze příležitostné a nahodilé vzdělávání. Rovněž napomáhá dosahování žádoucích výsledků, které v budoucnu navrátí organizaci investované peníze.

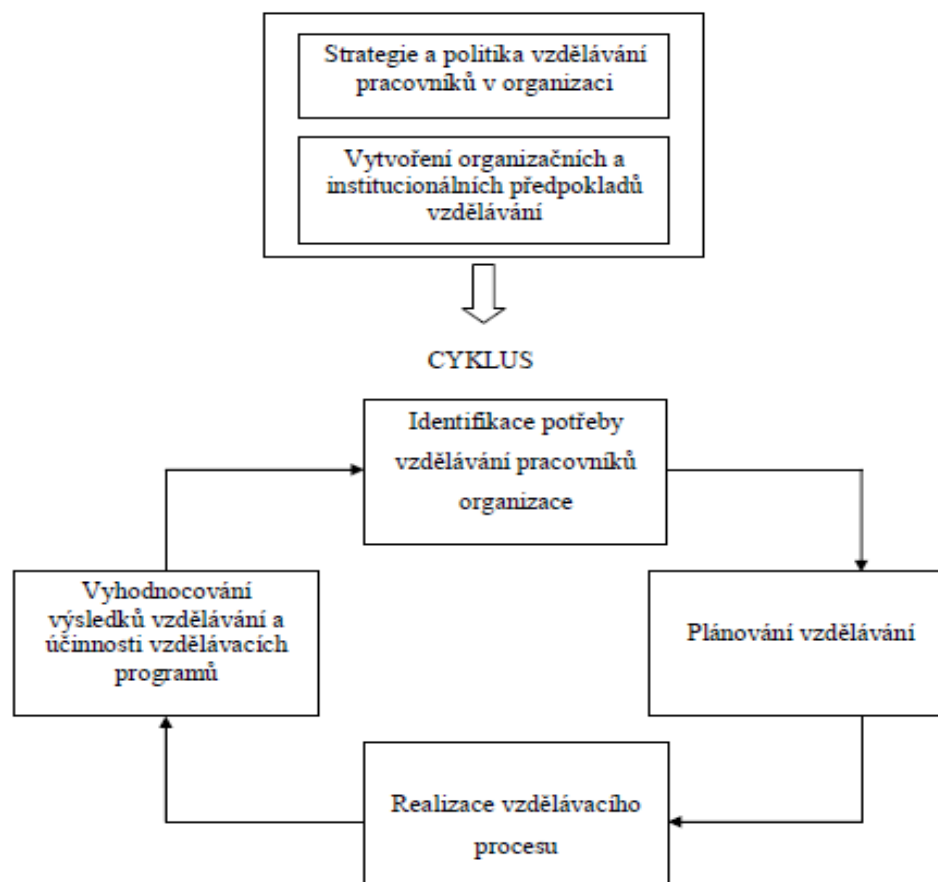
2.2 Systematické vzdělávání

Kvalitně uspořádané a zorganizované systematické vzdělávání lze definovat jako nejefektivnější vzdělávání. Jedná se o připravené a řízeně prováděné vzdělávání. Je to rovněž nepřetržitý a neustále se opakující proces, který je postaven na identifikaci potřeb vzdělávání a následném procesu samotného vzdělávání pracovníků. Vše je pak vyhodnocováno a zkoumáno na výsledcích vzdělávání a porovnává se efektivita vzdělávacích programů a použitých metod. (Bartoňková, 2010; Horalíková, 1999)

Jak vyplývá z výše uvedeného textu, tak systematické vzdělávání lze zařadit do 4 cyklů, kterými jsou:

- identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace,
- plánovaná vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.

Obrázek 2: Cyklus vzdělávání



Zdroj: Horalíková, 1999

Na výše uvedeném schématu je vidět interakce a vazby všech etap vzdělávání. (Horalíková, 1999).

Koubek (2007) shrnuje největší výhody systematického vzdělávání pracovníků zejména v těchto bodech:

- soustavně organizaci dodává patřičně připravené pracovníky,
- průběžně formuje specifické pracovní schopnosti pracovníků, které organizace potřebuje,
- zlepšuje kvalifikaci, dovednosti i osobnost pracovníků,
- podílí se na zlepšování pracovní produktivity, výkonu a kvality výrobků či služeb, které jsou pracovníky vyráběny či poskytovány,
- umožňuje vhodné uplatnění stávajících pracovníků k pokrytí dodatečné potřeby pracovníků na jiných postech,
- průměrné náklady vyčíslené na jednoho pracovníka jsou obvykle nižší než při jiném vzdělávání,
- zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce,
- utváří, formuje a zlepšuje vztahy mezi pracovníky organizace,
- zvyšuje sociální jistoty pracovníků.

2.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace

Identifikace vzdělávacích potřeb znamená poměrně obtížný a složitý problém. Je to ovšem klíčová a nepostradatelná součást celého procesu. Dle Janišové a Křivánka (2013) na identifikaci potřeb závisí tvorba vhodného vzdělávacího plánu a systému. Jinými slovy lze tvrdit, že pokud dojde v této fázi k chybě, tak nastanou nenávratné následky v dalších fázích vzdělávání.

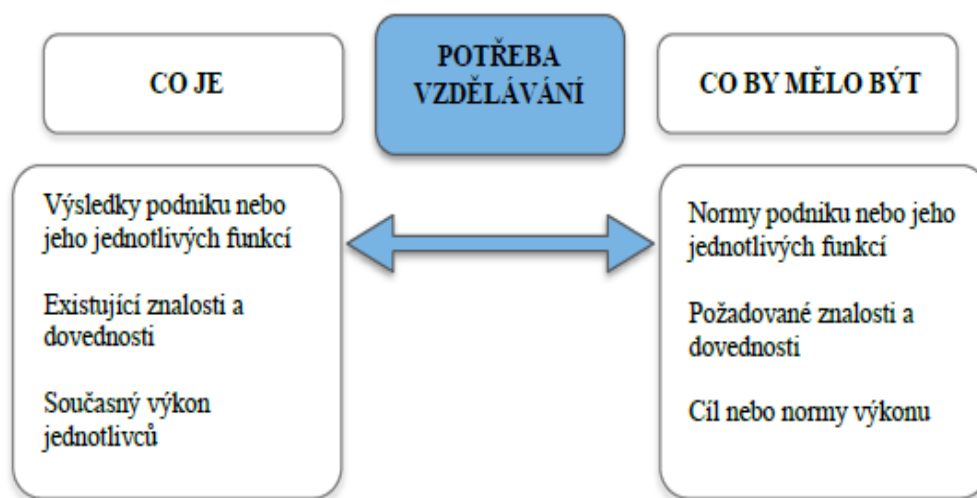
Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace je složitá i z důvodu, že kvalifikace či vzdělání jsou obtížně vyčíslitelné a kvantifikovatelné vlastnosti pracovníka. Stanovit kvalifikační kritéria na jednotlivá pracovní místa je velice náročné a stejně tak i vytvořit soulad mezi pracovníkem a daným místem.

Vzdělání lze měřit základním způsobem, kterým je stupeň dosaženého školního vzdělání, ovšem nelze tak rozpoznat individuální stránku pracovníka. Pracovník s nižším vzděláním může mít talent a nadání pro určité úkoly, které například postrádá školským vzděláním výše postavený pracovník. Je nutné vyvinout snahu a přistupovat

k pracovníkům individuálněji. Je jasné, že ve větších organizacích je tento přístup velice náročný. (bizmove.com; Koubek, 2015; Vodák & Kucharčíková, 2011)

Cílem této analýzy identifikace potřeb vzdělávání je dle Armstronga (2007) nalezení účelu daného vzdělávání. Pracovníci by měli využít svého potenciálu, tudíž nezůstat pouze u toho co může být, ale snažit se dosáhnout tohoto potenciálního stavu i v reálu. Potřebu vzdělávání charakterizuje schéma pod textem.

Obrázek 3: Identifikace potřeb vzdělávání



Zdroj: Bartoňková, 2010

V praxi se nejčastěji dle Koubka (2007) vyskytuje tak, že je provedena analýza širší nebo užší škály údajů získaných z běžného informačního systému organizace či zvláštního šetření. Jedná se nejčastěji o tyto tři skupiny údajů:

Celopodnikové údaje – jde o údaje o organizační struktuře, výrobním programu či lidských zdrojích. Jednou z významných položek je rovněž údaj o kvalifikaci pracovníků, jejich pohybu či kvalifikaci.

Údaje týkající se konkrétních pracovních míst – jedná se o popisy pracovních míst a jejich bližší specifikace. Například jde o požadavky na pracovníky. Dále se zde objevují informace týkající se stylu vedení, podnikové kultury nebo vztahů na pracovišti.

Údaje o konkrétních pracovnících – jsou to takové údaje, které lze získat z hodnocení pracovníků, záznamů o vzdělání nebo z různých průzkumů, v kterých se vyskytují postoje a názory daných pracovníků.

Zdrojem těchto informací o zaměstnancích může být analýza osobních písemností pracovníka či komunikace s nadřízeným pracovníkem. Pokud jsou nutné informace o celé organizaci, tak může posloužit benchmarking či analýza dokumentů společnosti. Důležité je získat odpověď na otázky kdo má být školen a v čem by měl být školen. (Dvořáková, 2007; De Gier, 2016; Tureckiová, 2004)

2.2.2 Plánování vzdělávání

Druhou fází systematického vzdělávání je plánování vzdělávání, jež vychází z první fáze, kde se zjišťovaly potřeby vzdělávání. Celý tento proces bere v úvahu dané a stanované cíle jednotlivých aktivit týkající se vzdělávání. (Armstrong, 2007)

Plánování zahrnuje tyto fáze:

Cíl – Jasně definovat cíle vzdělávacích programů. Určit základní body, kterých má být dosaženo. Co nového by měl pracovník umět a podobně. Je nutné si tyto cíle jasně vytyčit.

Finanční náročnost – Vzdělávací plán musí být realizován v takovém finančním rozpětí, které si podnik může dovolit. Je nutné vyhodnotit, které z daných vzdělávacích aktivit jsou opravdu nutné a přínosné. Následný výběr forem vzdělávání zabezpečuje, že se podnik nedostane do finančních potíží.

Obsah – Vzdělávací program a jeho obsah je vytvořen na identifikaci vzdělávacích potřeb. Po zjištění nedostatků, mezer a potenciálu je započata tvorba vzdělávacích aktivit. Cíle, které má podnik v oblasti vzdělávání nastaven, musí úzce souviset s obsahem vzdělávání.

Délka vzdělávání – Termín vzdělávání musí mít jasně daný začátek a konec. Délku lze stanovit dle náročnosti nebo velikosti obsahu, které v sobě proces vzdělávání obsahuje. Je tedy patrné, že délka vzdělávání koresponduje s jeho obsahem. Nezbytností je vyhledat a využít všech způsobů, které vzdělávání urychlí a zkrátí jeho dobu. Lze v tomto případě využít zejména moderních informačních technologií.

Kde bude vzdělávání probíhat – Vzdělávání může probíhat přímo na pracovišti v podniku, v rámci podniku, ale na odlišném pracovišti nebo mimo podnik.

- **V podniku přímo na pracovišti** – Tato metoda vzdělávání je uskutečňována přímo při výkonu práce. Je realizována vedoucími pracovníky, manažery nebo školiteli. Do této sféry lze zařadit skupinové nebo individuální pověření úkolem, kde jedinci pracují, rozvíjejí svou osobnost a učí se všem aspektům současně. Velká část vzdělávacího procesu se týká přímo každodenních úkolů, z čehož vyplývá, že probíhá přirozeně. Je nutné podotknout, že však není tak efektivní, jako plánované vzdělávání.

- **V podniku mimo pracoviště** – Odehrává se ve specializovaných zařízeních a místnostech, která jsou v podniku budována právě za účelem vzdělávání. Většinou jsou vedena odbornými školiteli, kteří podávají pokročilejší znalosti v oblasti, která je na programu vzdělávání. Nespornou výhodou je rychlé osvojení znalostí. Nevýhodou je pak přechod ze vzdělávání do pracovního procesu. Je nutné uplatnit získané vědomosti ihned v praxi. Pokud k tomu nedojde, tak se získané poznatky vytrácejí. Teoretické vzdělání a jeho následné převedení do praxe bývá častým problémem. Tento fakt lze snížit učením se v praxi.

- **Vzdělávání mimo podnik** – Tento styl vzdělávání je vhodný zejména pro manažery a vedoucí pracovníky. Je využíváný v těch sférách, kde je pro organizaci neekonomické využívat pro vzdělávání interní síly. Externí vzdělávání by v sobě mělo obsahovat vysoce kvalifikované a specializované znalosti či dovednosti. Obtížné však bývá vybrat pro podnik ten nejvhodnější a nejlepší kurz, který je nabízen. Rovněž bývá problém s využitím získaných znalostí v praxi, protože se rychle vytrácejí.

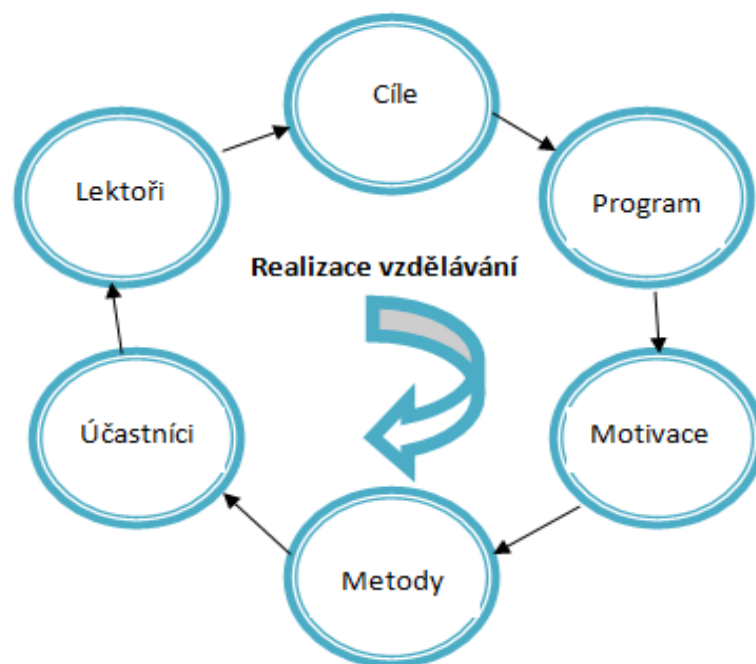
Tvorba vzdělávacího programu – Vzdělávací program v sobě obsahuje veškeré podstatné a důležité informace o průběhu a metodě vzdělávání. Je nutné využít a spojit všechny dostupné formy vzdělávání. Klíčovou roli zde hraje praktické uplatnění, z čehož vyplývá, že externí kurzy jsou spíše doplňkové a primární vzdělávání je při výkonu práce. Vzdělávání nesmí velkou měrou zasahovat do fungování organizace a musí být v souladu s časovými a finančními možnostmi podniku. (Barták, 2010; Koubek, 2015; Miklujevic, 2013; Vojtovič, 2011; entrepreneur.com)

2.2.3 Realizace vzdělávacího procesu

Samotná realizace vzdělávání má několik prvků, jejichž vztah je vyobrazen na schématu pod textem. Veškeré tyto prvky ovlivňují průběh vzdělávání. Zejména sem patří:

cíle
program
motivace
metody
účastníci
lektori (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Obrázek 4: Realizace vzdělávacího procesu



Zdroj: Vodák & Kucharčíková, 2011

Dle Hroníka (2007) lze realizaci vzdělávání shrnout pouze do tří obsáhlejších částí.

1. **Příprava** – Tato fáze má za úkol připravit a obstarat materiály a pomůcky, které budou v procesu využívány. Rovněž má za úkol připravit účastníky vzdělávání, školitele a veškeré organizační činnosti spojené se vzděláváním.

2. **Realizace** – V této fázi probíhá seznámení s programem a cílem, za kterým je vzdělávání realizováno. Mezi klíčové činnosti patří například monitoring průběhu školení, představení lektora či udržování motivace a aktivity všech účastníků školení.
3. **Transfer** – Jedná se o praktické vyzkoušení získaných poznatků, vědomostí a dovedností v průběhu školení. Tyto získané atributy lze vyzkoušet formou cvičení, projektů nebo workshopů.

Dvořáková (2012) tvrdí, že hodnocení realizace vzdělávání začíná na začátku této fáze. Účastníci sdělují své první dojmy a pocity během procesu. Sdělování probíhá písemně, ústně či kombinací těchto možností. Cílem je zaručit spokojenost účastníků nejen s obsahovou stránkou vzdělávání, ale i s kvalitou poskytovaných služeb, jako je ubytování, strava nebo atmosféra prostředí. Tato zpětná vazba hodnocení je užitečná především pro personální útvar nebo lektory.

2.2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Hodnocení výsledků vzdělávání je končnou fází systematického vzdělávání. Díky hodnocení vzdělávání získává organizace zpětnou vazbu o právě proběhlém školení a má možnost změřit a určit přínosy daného školení. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Dle Koubka (2011) je hlavní a základní problém vyhodnocování spatřován ve stanovení kritérií hodnocení. Tento problém nastává zejména proto, že kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky bývají obtížně kvantifikovatelné a jejich nárůst nelze ihned rozpoznat.

Efektivitu vzdělávání lze měřit například pomocí nákladů, které jsou na vzdělávání použity. Tureckiová (2004) však tvrdí, že je vhodnější pojmout měření komplexněji a obecněji. Měření efektivity lze sledovat v jeho třech úrovních:

- a) Jednotlivec nebo tým – osobnostní rozvoj, kariérní růst;
- b) Firma jako celek – dosažení cílů, zlepšení výsledků, zvýšení efektivity nebo produktivity, spokojenost zákazníků a podobně;
- c) Společnost – zvýšení zaměstnanosti, ekologický dopad.

Rovněž oblíbenou metodou měření efektivity vzdělávání, která je v praxi dle Bartoňkové (2010) hodně používaná, se nazývá Kirkpatrickův model hodnocení

vzdělávání. Tento typ modelu zkoumá přínos vzdělávacího procesu v hlavních čtyřech oblastech.

1. Reakce – Hledá se odpověď na otázku, zda se školení či jiný vzdělávací proces líbil. Využívají se především dotazníky spokojenosti.

2. Učení – Má odpovědět na otázku, jestli se danou činností školením pracovníci naučili. Testují se znalosti, dovednosti a podobně.

3. Chování – Kýženu odpověď, která se v této oblasti hledá, je, jestli pracovník použil získané dovednosti v praxi na pracovišti. Nejčastěji ji lze získat přímým pozorováním, zpětnou vazbou či hodnocením dovedností.

4. Výsledky – Hledá se odpověď na otázku, zdali došlo ke změně efektivity celé organizace. Zkoumá se produktivita, ziskovost, kvalita, spokojenost zákazníků a podobně.

Ne vždy musí organizace využít všech čtyř úrovní hodnocení. Je nutné zmínit, že fáze 1 a 2 probíhá téměř vždy, pokud je hodnocení vzdělávání prováděno. Naopak fáze 3 a 4 probíhá sporadicky a spíše mimořádně. (Tureckiová, 2004)

Jakákoliv vytvořená metodika a postup hodnocení musí nalézt odpovědi na 6 základních otázek. Teprve po nalezení odpovědí na základní otázky, může podnik označit zvolenou metodiku hodnocení vzdělávání zaměstnanců za správnou. Tyto otázky zní:

1. Co?
2. Kdo?
3. Proč?
4. Jak?
5. Kým?
6. Kdy? (Evangelu, Bommel & Jurička, 2013)

2.3 Metody vzdělávání

Jak již bylo zmíněno dříve, metody vzdělávání lze zařadit do dvou velkých skupin. Jednou ze skupin je vzdělávání interní na pracovišti a druhou vzdělávání externí. Často se doporučuje různé metody vzdělávání kombinovat. (Bartoňková, 2010)

2.3.1 Vzdělávání na pracovišti (interní vzdělávání)

Výhody interního vzdělávání:

- je levné;
- zabezpečuje individuální přístup ke školenému pracovníkovi a v průběhu se přizpůsobuje jeho schopnostem;
- školený pracovník má možnost vyzkoušení práce, což pomáhá k efektivnějšímu vzdělávání;
- využívají se konkrétní podnikové techniky a postupy, které jsou v podniku zavedeny.

Nevýhody interního vzdělávání:

- podnik nemusí mít dostatek vhodných školitelů, zejména při nových postupech;
- školení nemusí vždy probíhat v klidných a ničím nerušených podmínkách;
- nalezení školitele s optimální časovou flexibilitou z vlastních řad bývá obtížné;
- nedodělaná a nedokončená práce školitele přechází na další pracovníky, což vede k jejich nespokojenosti. (Koubek, 2015)

Instruktaž při výkonu práce

Tato metoda se řadí v praxi mezi nejpoužívanější. Jedná se o nejsnazší způsob zácvičení nového či méně zkušeného pracovníka. Metoda spočívá v tom, že zkušený pracovník nebo nadřízený předvede správný pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pomocí pozorování a napodobování pracovní postup osvojí. Metoda je vhodná u snazších pracovních postupů.

Coaching

Hlavní rozdíl od instruktaže při výkonu práce je v dlouhodobosti. Coaching je dlouhodobější a souvislejší instruování, které v sobě zahrnuje vysvětlování, pravidelnou kontrolu výkonu a sdělování připomínek pracovníkovi. Metoda bere v potaz individualitu a snaží se pracovníka směřovat k vlastní iniciativě.

Mentoring

Jedná se o obdobnou metodu, jakou je coaching. Hlavní rozdíl je však v tom, že vzdělávaný pracovník si svého rádce a mentora, který mu pomáhá, vybírá sám.

Counselling

Patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností. Vzdělávaný pracovník se svým školitelem vzájemně konzultují různé případy a vzájemně se ovlivňují, což překonává jednosměrnost v jejich pracovním vztahu. Vzdělávaný přináší své vlastní návrhy na řešení problémů.

Asistování

Jde o tradiční a frekventovanou metodu formování pracovních schopností pracovníka. Metoda spočívá v přidělení vzdělávaného pracovníka ke zkušenému pracovníkovi. Méně zkušený pracovník pomáhá s plněním úkolů, při kterých se učí pracovním postupům v organizaci. Postupem času se jeho podíl na plnění úkolů zvyšuje a pracuje stále více samostatněji. Metoda je používána nejen u manuálních zaměstnání, ale i u pozic, které vyžadují specifitější schopnosti.

Pověření úkolem

Tato metoda rozvíjí metodu předchozí. Vzdělávaný pracovník je pověřen svým nadřízeným uskutečnit určitý úkol. Má vytvořeny veškeré podmínky pro splnění tohoto úkolu. Jeho práce je sledována a monitorována nadřízeným. Vzdělávaný pracovník má možnost při této metodě prokázat své schopnosti. Metoda je využívána spíše u řídicích pracovníků, kteří rozvíjí tvůrčí schopnosti a motivaci.

Rotace práce

Jedná se o metodu, kdy je vzdělávaný pracovník postupně na dané období pověřován úkoly v různých částech podniku. Umožňuje se mu tím rozšířit si své schopnosti a poznat komplexnost pracovních postupů v organizaci. Metoda se používá při vzdělávání řídicích pracovníků. Úspěšná však bývá i u pracovníků řadových.

Pracovní porady

Jedná se také o vhodnou metodu vzdělávání pracovníků. Účastníci se během porad seznamují s problémy, které se týkají ať už vlastního pracoviště tak i celé organizace. Porady rovněž prohlubují u pracovníků pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem a organizací. (Koubek, 2015; Hroník, 2007; managementmania.com; trainingtoday.com; yfsmagazine.com)

2.3.2 Vzdělávání mimo pracoviště (externí vzdělávání)

Výhody externího vzdělávání:

- proces vzdělávání je veden zkušenými odborníky;
- účastníkům se dostávají nejčerstvější informace;
- pracovníci, kteří projdou těmito školeními a kurzy, přináší do celé organizace nové postupy a myšlenky;
- při externím vzdělávání existuje možnost vzájemné výměny myšlenek, názorů a nápadů mezi zaměstnanci jiných podniků.

Nevýhody externího vzdělávání:

- školení externími odborníky je často drahé. Rovněž podnik vynakládá více prostředků na stravu, ubytování, náhrady cestovného pro své školené pracovníky;
- technologie využívané při školení nemusí být v podniku k dispozici;
- je z velké části zaměřeno na teoretickou stránku;
- pro podnik je obtížné najít ideální kurz. (Koubek, 2015)

Přednáška

Jedná se o rychlou metodu přenosu informací. Má převážně zprostředkovat faktické či teoretické znalosti početnějším skupinám posluchačů. Účastníci procesu vzdělávání však informace přijímají pouze pasivní formou, což je z pohledu uchování informací mnohdy neefektivní.

Přednáška spojená s diskusí

Tato obdoba přednášky překonává její uvedené nevýhody. Během diskuze se generují nové nápady, které mohou vést k řešení problému. Účastníci jsou tak motivováni a stimulováni k aktivitě.

Názorné vyučování

Metoda názorného vyučování zprostředkovává know-how názorným způsobem. Využívá k tomu zejména informační technologie. V této metodě je kladen důraz na praktické využívání znalostí a oproti metodám předchozím se více orientuje na využívání dovedností a znalostí pracovníků.

Případové studie

Jde o velmi rozšířenou a oblíbenou metodu vzdělávání. Často se používá při vzdělávání manažerů nebo tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo vymyšlená vylicení organizačního problému. Jednotlivci nebo skupinky vzdělávaných pracovníků je studují a následně se snaží navrhnout řešení problému.

Workshop

Varianta workshopu se liší od případové studie pouze tím, že praktické problémy se řeší z komplexnějšího pohledu na bázi týmové spolupráce. Podněcuje tak pracovníky k týmové spolupráci.

Brainstorming

Rovněž varianta případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vybídnutá, aby každý ze skupiny navrhl způsob řešení zadaného problému. Po podání návrhu následuje diskuze o přednesených řešeních a hledá se optimální návrh nebo kombinace podaných návrhů. Jedná se o jednu z nejefektivnějších metod, která přináší nové přístupy a nápady k daným problémům.

Simulace

Metoda, která se orientuje na praxi a aktivitu školených pracovníků. Účastníci dostanou detailní scénář a následně řeší situace vyskytující se v praxi. Tímto způsobem se u vzdělávaných pracovníků formují schopnosti a umění vyjednávat. Většinou se v procesu vzdělávání přechází od primitivnějších problémů ke složitějším.

Hraní rolí

Vyloženě se orientuje na rozvoj praktických schopností účastníků. Účastníci na sebe berou roli, během níž poznávají povahu mezilidských vztahů a vyjednávání. Scénář ponechává menší či větší prostor pro dotváření role. Je však nutné řešit konkrétní situaci. Metoda učí účastníky samostatně myslet, ovládat své emoce a pohotově reagovat.

Assessment centre

Moderní a vysoce hodnocená metoda výběru, ale i vzdělávání manažerů. Během vzdělávání se plní všelijaké úkoly a řeší se každodenní pracovní problémy. Tímto způsobem si vzdělávaní pracovníci osvojují zejména manažerské dovednosti a znalosti. Metoda je spojením případových studií, simulace i hraní rolí. Pomáhá překonávat stres, učí, jak jednat s lidmi, hospodařit s časem a řešit všemožné úkoly.

Outdoor training

Metoda „učení se hrou“ je v poslední době čím dál používanější a oblíbenější, zejména pak při vzdělávání pracovníků. Manažeři se učí nezbytným schopnostem a dovednostem, které využijí v následné praxi. Vzdělávaný pracovník si pomocí sportovních aktivit rozvíjí manažerské kompetence, schopnosti, dovednosti, řízení lidí, týmovost či spolupráci. Místem vzdělávání může být volná příroda, tělocvična, ale i upravená učebna.

Vzdělávání pomocí počítačů (E-learning)

Patří mezi skupinu metod, jejichž používání neustále vzrůstá. Znalost práce s počítačem v dnešní době patří mezi nezbytné a většina pracovníků je schopna PC ovládat. Počítače a další informační technologie umožňují simulovat pracovní situaci, ulehčují učení a poskytují nepřebornou škálu informací. Rovněž usnadňují vzdělávání prostřednictvím schémat, grafů či obrázků. Metodu využívají ty organizace, které disponují interními počítačovými sítěmi. Nabídka počítačových kurzů je obrovská. Trh nabízí stále více počítačových vzdělávacích programů ze všech sfér lidské činnosti. Význam metody roste ruku v ruce s rozšiřováním internetu. Výhodou je také možnost individuálního či kolektivního vzdělávání. E-learning je realizovatelný na pracovišti i mimo něj. (Koubek, 2007; Dertouzos & Garber, S, 2006; Hroník, 2007; americanexpress.com; managementmania.com)

2.4 Náklady na vzdělávání a jeho přínosy

Každá organizace si klade za cíl být konkurenceschopná a prosperující. Splnit tento cíl lze dosáhnout tehdy, pokud se naplno věnuje vzdělávání a rozvoji znalostí či dovedností svých zaměstnanců pomocí efektivního vzdělávání. Efektivní vzdělávání je takové vzdělávání, které vede ke splnění daných cílů s minimálními možnými náklady. (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Náklady lze vyčíslit mnoha způsoby. Kalkulace je ovšem často komplikovaná a složitá, proto se dělí do obsáhlejších skupin. Náklady na školení lze dělit například takto:

- **náklady na školicí akci** – jsou to náklady na školitele, na realizační tým, pronajaté místo školení, používání vybavení, parkovné a podobně. Tyto náklady bývají označovány za neměnné a fixní.
- **náklady na zúčastněné zaměstnance** – jedná se o náklady na dopravu zaměstnanců, cestovné, náhrady za ubytování či stravování. Naopak od nákladů na školicí akci jsou tyto náklady variabilní. (Bartoňková, 2010; managementmania.com)

Další možné druhy nákladů, které zatěžují podnik a mohou být v kalkulaci zvažovány jsou náklady obětované příležitosti. Jinými slovy se jedná o finance, které byly použity na proces vzdělávání a nemohou být v podniku použity jinak. Rovněž lze zohlednit náklady režijní či administrativní – výdaje na vytápění, výdaje na elektřinu apod.

Do položek nákladů, které plynou ze vzdělávání, můžeme velice vhodně zakomponovat náklad na neprovedený výkon, což znamená, že práce, která je běžnou náplní školeného pracovníka, vykonává jeho zástup, tudíž jeho povinnosti vykonává jiný zaměstnanec. Čím podrobněji a detailněji budou náklady na vzdělávání monitorovány, tím lépe lze odhalit mezery ve vzdělávání a také nalezení nejnákladnějšího vzdělávání. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Je nutné podotknout, že společnost má také možnost výši vynaložených nákladů na vzdělávání zaměstnanců snížit a učinit ho tak ještě efektivnější. Autoři Blecourt & Wright, 1998 uvádějí tyto možnosti:

- Snížit externí poskytovatele školení a zaměřit se na provádění školení uvnitř organizace.

- Podnik by se měl snažit minimalizovat cestovní výdaje spojené se školením zaměstnanců.
- Náklady vydané na výukový materiál směřovat na externího poskytovatele školení, znovu upotřebit a využít již vypracované materiály.
- Pro náklady, které jsou spojené s administrativou využít interních pracovníků v podniku.
- Snaha o co možná nejnižší nepřítomnost pracovníka na školeních a také ujištění se, že školení odpovídá požadavkům a potřebě zaměstnance.
- Snížit dobu trvání školení i z důvodu nákladů na stravování či ubytování.

Z bodů výše tedy vyplývá, že v mnoha případech bude pro organizaci přínosnější a výhodnější, pokud nehledá možnosti ve zvyšování efektivnosti vzdělávání, ale zacílí se na odstranění nepotřebných školení a kroků s nimi spojenými. Mnohá školení totiž mohou skrývat vysoké vícenáklady, které poté v reálu mohou školení prodražit a pokud by byla provedena kalkulace i s těmito náklady před samotným školením, tak by v některých případech nebylo školení vůbec realizováno. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Způsobů, jak hodnotit úspěšnost školení, je celá řada. Nejvhodnější je skloubit několik postupů či metod dohromady. Žádná metoda nepodá naprosto objektivní pohled a je nutná kombinace, která ani přesto nemusí znamenat skutečnou realitu. Každý podnik je při svém vyhodnocování svým způsobem subjektivní, a to samé platí i o samotných zaměstnancích, při zjišťování jejich zpětné vazby na školení. Kritéria a postupy si podniky musí přizpůsobit a najít vhodný mix, který bude ve vyhodnocování daných školení vyhovovat. Za zmínku stojí například časové studie či dotazníkové šetření. (Folwarczná, 2010).

3 Cíl a metodika

Cílem této diplomové práce je vyhodnotit současnou situaci systému vzdělávání pracovníků a jejich spokojenost s daným systémem. Nezbytnou součástí naplnění cíle diplomové práce je i identifikace potřeb vzdělávání. Pro účely této diplomové práce byla vybrána společnost SWIETELSKY, konkrétně odštěpný závod Dopravní stavby VÝCHOD, oblast Vysočina. V práci je zkráceně nazváno jako oblast Vysočina. Na základě získaných poznatků a faktů jsou v závěru navržena opatření, která by zlepšila řízení této oblasti.

Pro vypracování literární rešerše byla použita sekundární data a pro zpracování praktické části posloužila z velké části data primární. Klíčovým předpokladem pro analýzu dané problematiky bylo nastudování odborné literatury, která se zabývá problematikou systematického vzdělávání zaměstnanců. K následné charakteristice podniku a současného stavu, který v organizaci panuje, posloužily interní materiály, informace z webových stránek a informace poskytnuté přímo vedením společnosti oblasti Vysočina. Pro vlastní výzkum této oblasti posloužily dotazníky, které byly distribuovány přímo mezi zaměstnance společnosti a byly také uskutečněny expertní rozhovory s vybranými zaměstnanci.

Po důkladném nastudování odborné české a zahraniční literatury byla vypracována literární rešerše, která vymezuje systematické vzdělávání ve společnosti. Specifikuje lidské zdroje, přibližuje investice do vzdělávání, metody vzdělávání a také prezentuje návratnost investic a přínos vzdělaných zaměstnanců pro společnost.

Praktická část se na svém počátku soustřeďuje především na společnost SWIETELSKY jako celek a jsou zde uvedené základní údaje o společnosti. Poté následuje analýza současného stavu vzdělávání zaměstnanců v oblasti Vysočina. Práce se zabývá současnou identifikací vzdělávacích potřeb a následným plánováním vzdělávání. Jsou zde také popsána jednotlivá školení, která zaměstnanci ve společnosti absolvují. Jinými slovy diplomová práce respektuje členění a posloupnost systematického přístupu ke vzdělávání.

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání bylo využito dotazníkového šetření a expertních rozhovorů. Obou těchto šetření se zúčastnili pouze THP pracovníci, jelikož dělničtí pracovníci ve společnosti neabsolvují tak širokou škálu školení. Absolvují především zákonná školení. Dotazníkové šetření bylo provedeno

pouze pro oblast Vysočina. Dotazník byl mezi zaměstnance zaslán v elektronické podobě a čítal 16 otázek, přičemž 15 bylo uzavřených a jedna otázka otevřená. Veškeré tyto otázky měly za úkol odhalit mezery ve vzdělávání zaměstnanců a nastínit tak prostor pro zlepšení. Dotazník byl rozeslán mezi všech 21 THP pracovníků a návratnost byla 85 %, což bylo pro účely diplomové práce dostačující. Pro účely kvalitativního výzkumu, tedy expertních rozhovorů, bylo využito pěti zaměstnanců, kteří následně odpovídali na upřesňující otázky a blíže specifikovali své výstupy v dotaznících. Rozhovory se uskutečnily přímo v prostorách společnosti v Pelhřimově a Onšovicích.

Všechna fakta z dotazníkového šetření byla následně posouzena a vyhodnocena na základě získaných poznatků z teoretické části diplomové práce. Pro přehledné a jasné vyobrazení výsledných informací z dotazníků, bylo u většiny otázek zvoleno zpracování v podobě grafů či tabulek.

Na závěr diplomové práce byly na základě provedených analýz a zhodnocení současného systému vzdělávání v podniku navrženy změny, které by měly vést ke zlepšení řízení této velice důležité a nezbytné oblasti.

Podklady pro tvorbu diplomové práce byly získány také z poskytnutých vnitropodnikových dat.

4 Vlastní práce

K účelům této diplomové práce byla vybrána společnost SWIETELSKY, konkrétně oblast Vysočina, která spadá do skupiny SWIETELSKY stavební s.r.o. Oblast Vysočina sídlící v okrese Pelhřimov je součástí odštěpného závodu Dopravní stavby VÝCHOD. V diplomové práci bude pro zjednodušení využito označení „oblast Vysočina“. Jedná se o divizi silničního a inženýrského stavitelství. Společnost má ještě divizi pozemních staveb. Na úvod popíši charakteristiku celé skupiny a následně se pak v dalších krocích zaměřím pouze na oblast Vysočina.

4.1 Představení společnosti

Tabulka 1: Základní informace o podniku

Název společnosti a právní forma	SWIETELSKY stavební s.r.o.
Identifikační číslo	48035599
Vznik společnosti	26. listopad 1992
Sídlo společnosti	SWIETELSKY stavební s.r.o. Pražská tř. 495/58 370 04 České Budějovice Česká republika
Základní kapitál	250 000 000 Kč
Jednatelé	Ing. František Fryš Ing. Walter Spitaler Mgr. Jiří Kozel

Zdroj: Vlastní práce

Společnost SWIETELSKY založil Dipl. Ing. Hellmuth Swietelsky v roce 1936 jako svou malou stavební společnost v Gmundenu. O rok později bylo sídlo firmy přesunuto do Linze, kde se dodnes nachází centrála celého koncernu. Pokud se podíváme

do České republiky, tak kořeny společnosti sahají právě do roku 1992, kdy v Českých Budějovicích vzniká SWIETELSKY stavební s.r.o. Pod českým vedením se společnost postupně rozrůstala po celém území České republiky a brzy se svým obratem a počtem pracovníků zařadila mezi největší stavební firmy.

Společnost je v rámci České republiky zaměřena na poskytování komplexních služeb v oboru dopravních, inženýrských, pozemních a sportovních staveb. Pod textem je základní přehled druhů realizovatelných staveb.

Silniční a inženýrské stavitelství:

- pozemní komunikace
- parkoviště
- betonové konstrukce
- ekologické stavby
- mostní objekty

Pozemní stavitelství:

- stavby pro bydlení
- stavby administrativní a průmyslové
- stavby pro volný čas

Sportovní stavby:

- sportovní areály
- sportovní povrchy tělocvičen a sportovních hal

4.1.1 Kvalita a certifikace

SWIETELSKY stavební s.r.o. staví na pevných základech kvality a ochrany životního prostředí, které jsou pak spolehlivou oporou pro zdárné dokončení staveb. Získané certifikáty jsou základem dalšího rozvoje jednotlivých systémů, zaměstnanců a také závazkem pro všechny účastníky realizovaných projektů.

Důvěryhodnost společnosti je založena na kvalitě poskytovaných služeb a výrobků. Prioritou ve všech fázích jednotlivých činností, což znamená od přijetí zakázky až po předání hotového díla zákazníkovi. Systém jakosti je certifikován podle ČSN EN ISO 9001.

SWIETELSKY rovněž klade velký důraz na využívání všech zdrojů na ochranu životního prostředí. Hlavní snahou je předcházet veškerým negativním dopadům staveb na životní prostředí. Právě díky těmto faktorům získala společnost certifikát ČSN EN ISO 14001.

Předcházení úrazům a nehodám na stavbách je pro společnost klíčovým aspektem. Klade velký důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Tento přístup vedl k získání certifikátu podle OHSAS 18001.

Mezi další získané certifikace patří Certifikát systému managementu společenské odpovědnosti, Certifikát systému certifikovaných stavebních dodavatelů a další.

4.1.2 Působnost divize silničního a inženýrského stavitelství v ČR

Na obrázku níže je znázorněna působnost divize silničního a inženýrského stavitelství SWIETELSKY v České republice.

Obrázek 5: Územní působení společnosti



Zdroj: Interní data společnosti

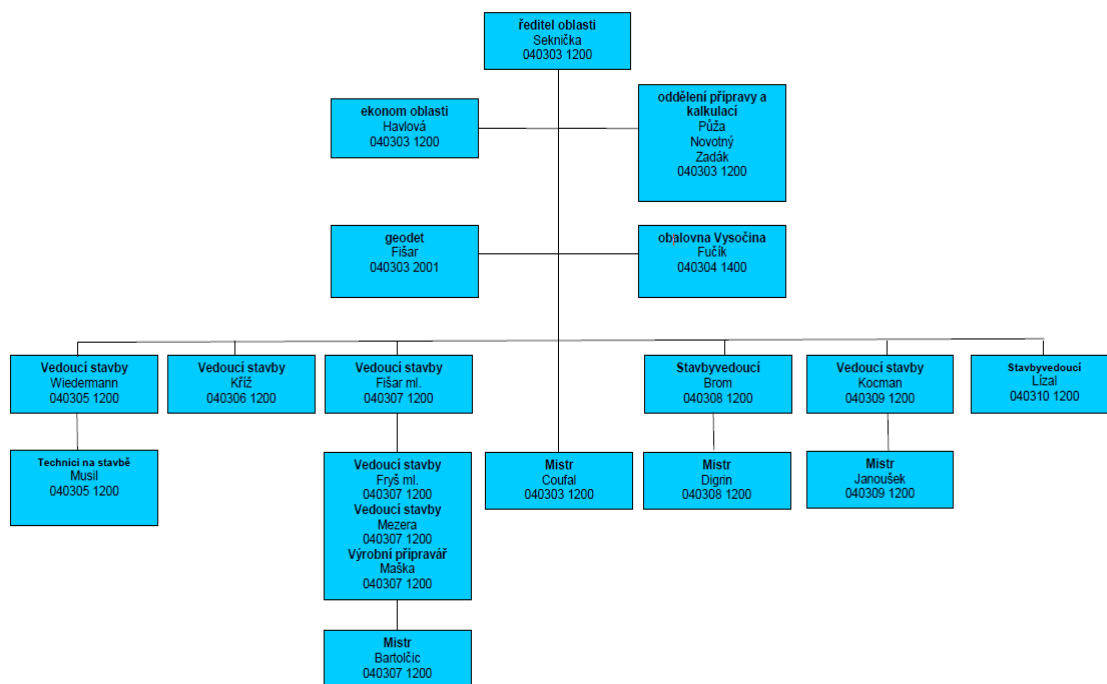
Na uvedeném obrázku je vidět, že společnost SWIETELSKY stavební s.r.o. působí ve všech krajích České republiky. Svou síť má nejkoncentrovanější v Jihočeském kraji, kde je i hlavní sídlo společnosti.

Dále se práce zaměřuje na oblast Vysočina, které se bude týkat i analýza systému vzdělávání a následná doporučení, jak zlepšit daný systém.

4.1.3 Organizační struktura oblasti Vysočina

Organizační struktura oblasti Vysočina není příliš složitá. Největší dělení se týká stavbyvedoucích, což je naprosto logické z důvodu počtu realizovaných zakázek. Dále společnost zaměstnává 21 technickohospodářských pracovníků a 55 dělníků, z nichž je 43 na dobu určitou. Tento fakt je zejména způsoben tím, že v zimě je realizovaných zakázek málo, ale v létě je zaznamenán strmý nárůst. U těchto pracovníků je velká fluktuace. Tento fakt jde ruku v ruce se školeními, která jsou uskutečňována právě především v zimních měsících, kdy mají zaměstnanci více prostoru pro jejich absolvování.

Obrázek 6: Organizační struktura společnosti

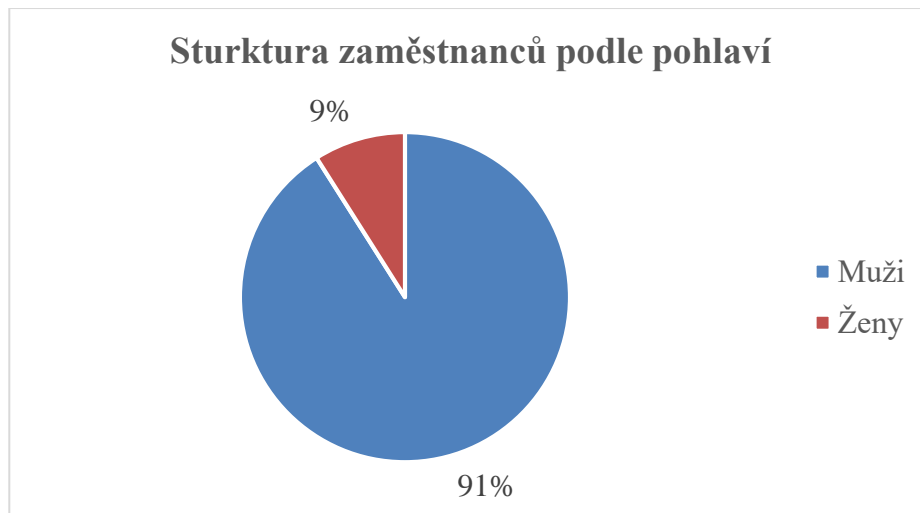


Zdroj: Interní data společnosti

4.1.4 Struktura zaměstnanců

Jelikož je společnost zaměřena na stavbu inženýrských staveb a potažmo stavbu silnic, tak pracovníci ve společnosti jsou převážně muži. Pokud budeme brát v úvahu pouze technickohospodářské pracovníky a dělnické pracovníky na dobu neurčitou, kterých je dohromady 33, tak ženy jsou zastoupeny zhruba z 10 %.

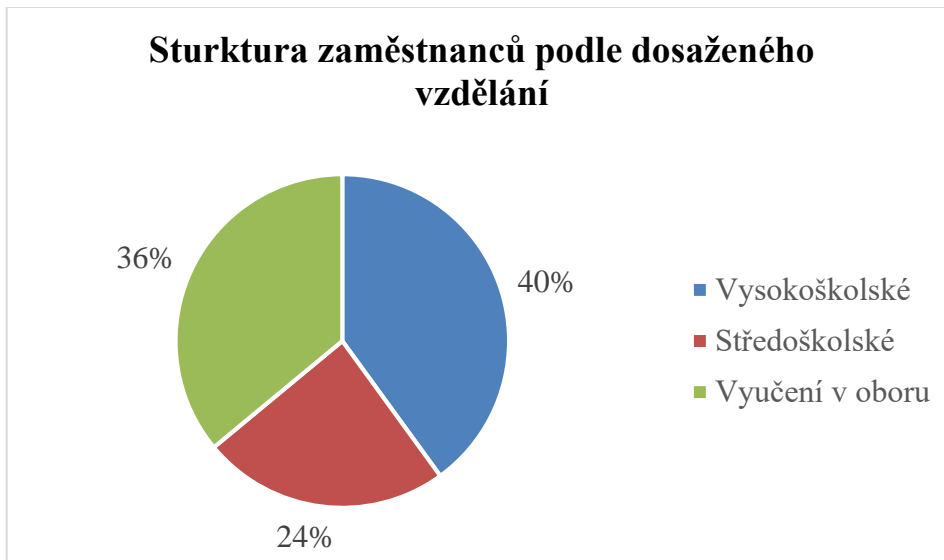
Graf 1: Struktura zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: Vlastní práce

Co se týče dosaženého vzdělání, tak většina pracovníků z managementu oblasti Vysočina dosahuje vysokoškolského vzdělání. Středoškolské vzdělání mají především vedoucí staveb, kteří dohlížejí při realizaci jednotlivých projektů. Výuční list v oboru mají hlavně lidé, kteří zastupují dělnickou profesi.

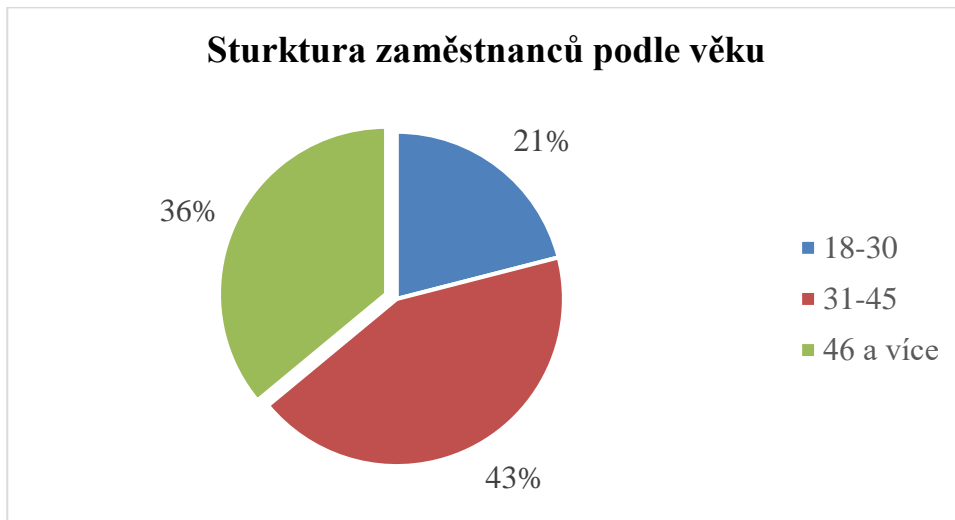
Graf 2: Struktura zaměstnanců dle vzdělání



Zdroj: Vlastní práce

Věková struktura zaměstnanců není nějak překvapivá. Nejnižší zastoupení mají pracovníci ve věku 18-30 let. Oblast Vysočina má, co se týče pracovníků na dobu neurčitou, poměrně stálé složení, tudíž pracovníci jsou se společností spjatí více let. Z tohoto důvodu je drtivě většině přes 30 let a ve společnosti pracují delší dobu. Dokonce zastoupení pracovníků starších 46 let dosahuje většího podílu, než je třetina stálých zaměstnanců. Na tuto záležitost se dá pohlížet ze dvou pohledů. Buď společnost bude v budoucnu řešit problém týkající se nedostatku kvalifikovaných pracovníků, jelikož důchodový věk u některých zaměstnanců je již v dohledné době a tím pádem může být problém sehnat nové kvalifikované pracovníky, kteří budou odvádět stejně dobrou práci, jako jejich předchůdci. Z tohoto důvodu je nutné vytvářet vhodné školící systémy, zaučovací programy a hledat nové talentované pracovníky, kteří v budoucnu ty stávající nahradí. Pozitivní pohled na věc je ten, že ve společnosti je spousta pracovně zkušených lidí zaměstnána po dlouhou dobu a jsou zde spokojeni, tudíž lze považovat klima společnosti za velice dobré.

Graf 3: Struktura zaměstnanců dle věku



Zdroj: Vlastní práce

4.2 Identifikace vzdělávacích potřeb

Pomocí analýzy provedené v podniku se zjistilo, že firma uskutečňuje identifikaci vzdělávacích potřeb ještě před započítáním vzdělávací akce. Identifikace vzdělávacích potřeb u analyzované společnosti SWIETELSKY začíná u vedoucích zaměstnanců. Ti sami zjišťují a procházejí veškeré potřebné dokumentace, aby zjistili, kde je třeba rozšířit a doplnit vzdělání zaměstnanců.

Jedním z důležitých aspektů identifikace vzdělávání zaměstnanců jsou takzvané karty zaměstnanců, které jsou uloženy v databázi společnosti a karta je periodicky přezkoumávána na konci každého roku. Poté při odhalení mezery u daného zaměstnance dochází k nápravě v podobě absolvování školení.

Dalším faktem při identifikaci jsou pravidelné hodnotící schůzky zaměstnanců. Do standardizovaného formuláře zapíše vedoucí pracovník sumarizaci uplynulého roku a následně je vše rozebíráno s příslušným zaměstnancem. Po případných připomínkách či podnětech následuje zahrnutí školení do plánu pro příslušného zaměstnance. Školení samozřejmě musí být v souladu s pracovní náplní zaměstnance.

Tyto schůzky se v podniku konají každý rok. Probírají se především aktuální témata, která jsou pro společnost klíčová. Právě na těchto schůzkách mají možnost zaměstnanci vyjádřit se k tématům či záležitostem, se kterými jsou spokojeni či nespokojeni. Umožňuje to zaměstnancům poukázat na školení či oblast vzdělávání, se kterou nejsou plně srozuměni či jim dokonce v jejich profesní oblasti chybí. Tato sezení jsou pro podnik velkým přínosem, protože podněty přicházejí od samotných zaměstnanců, takzvaně odspoda nahoru. Zaměstnanci jsou ti, kteří by měli být se společností co nejvíce spjati a znají ji nejlépe. Umožňuje to tak vypíchnout opravdu klíčové faktory, na které se v budoucnu koncentrovat.

4.3 Plánování vzdělávání ve společnosti

Vedení regionální pobočky či potažmo republikové vedení je povinné na začátku každého kalendářního roku sestavit roční plán práce, se kterým úzce souvisí vzdělávání. Plán pro další rok je však v přípravě od konce listopadu. Právě na základě sestaveného plánu se odhalují mezery ve vzdělání zaměstnanců, aktualizují se pravidelná školení či zavádí úplně nová školení. Všechny tyto činnosti má na starosti personalistka útvaru. Veškeré realizované aktivity v oblasti školení jsou limitovány rozpočtem, který je určen centrálou. Proto vedení oblasti Vysočina pečlivě posuzuje každé školení, zda je opravdu nutné a přínosné pro podnik. Po schvalovacím procesu plán nabývá platnosti a zaměstnanci jsou s ním seznámeni. Plán obsahuje jak školení periodická, tak i školení odborná poskytovaná interními či externími společnostmi zaměřujícími se na vzdělávání zaměstnanců. Nelze také opomenout, že do plánu vzdělávání se zahrnují zákonná školení, která jsou plánovaná na základě legislativních podmínek. V analyzované společnosti je těchto školení poměrně hodně, vzhledem k náročnosti a odbornosti odvětví. Při drobných úpravách plánu není nutné další odsouhlasení centrálou, ale při výraznějších změnách, zejména rozpočtu, je následné schválení nutné.

Vzdělávání je plánováno v interním počítačovém programu na podporu vzdělávání, kde jsou právě již zmíněné karty zaměstnanců. Tento program je ovšem poněkud zastaralý a byl by vhodný upgrade na uživatelsky přívětivější prostředí.

Ke každému příslušnému vzdělávání je určen potřebný doklad o tom, kdy, kde a jak bylo provedeno školení. Dále je určena kategorie zaměstnanců a druh daného školení. Většina školení požaduje ověření, které je prováděno většinou testem. Testy a prezenční listiny jsou archivovány pro případné audity ve společnosti.

Struktura plánu vzdělávání je zobrazena v tabulce pod textem. V tabulce však nejsou zahrnuta veškerá školení, která jsou v podniku realizována. Jedná se pouze o ta nejběžnější a nejčetnější.

Tabulka 2: Plánování vzdělávání

Druh školení	Kategorie zamců.	Lhůty školení	Školitel	Doklad o školení	Doklad o ověření znalostí
Vstupní	THP - BOZP + PO	Při nástupu	Příslušně vedoucí zaměstnanec (přímý nadřízený) /Odborně způsobilá osoba	Podepsaná prezenční listina	Úspěšně složený test
	Dělníci – BOZP + PO		Příslušně vedoucí zaměstnanec /Odborně způsobilá osoba		Prohlášení vedoucího zaměstnance o úspěšně absolvovaném přezkoušení zaměstnance
Periodické	THP – BOZP + PO (vedení závodu)	1 x za 3 roky	Odborně způsobilá osoba	Podepsaná prezenční listina	Úspěšně složený test
	THP – BOZP + PO (administrativa)		Odborně způsobilá osoba		Podpis na prezenční listině
	Dělníci – BOZP + PO	1 x rok	Vedoucí zaměstnanec nebo osoba odborně způsobilá		Prohlášení vedoucího zaměstnance o úspěšně absolvovaném přezkoušení zaměstnance
Speciální – zákonné	Jeřábek, vazač – obsluha hydraulické ruky na dopravním prostředku	1 x rok	Vedoucí zaměstnanec nebo osoba odborně způsobilá, revizní technik	Podepsaná osoba na prezenční listině	Úspěšně složený test
				Příloha č.3-7	

Zdroj: Vlastní práce, interní data společnosti

4.3.1 Finanční plánování

Finanční rozpočet pro vzdělávání zaměstnanců je tvořen podle procenta oběhu mezd. Tvoří se po analýze vzdělávacích potřeb, ale přesná částka, která je určená na vzdělávání zaměstnanců v oblasti Vysočina, není. Dle informací získaných od vedení podniku jsou odsouhlasené částky centrálou v letech různé a také závisí na hospodaření podniku. Ovšem obecně lze říci, že uvolnění prostředků na vzdělávání je určováno podle počtu zaměstnanců a podle výše jejich mezd, což potvrzuje první větu v odstavci.

Finanční plán se rovněž dělí na prostředky určené na zákonná školení, která jsou často opakovaná, poté na další rozvoj a odborná vzdělávání zaměstnanců. Ukázka plánu vzdělávání zaměstnanců v rámci periodických školení je zobrazena v tabulce pod textem.

Tabulka 3: Finanční plánování

Periodická školení				
Zaměstnanec	Školení BOZP a PO	Školení jeřábníků a vazačů	Školení profesních řidičů	Řidiči vysokozdvizných vozíků
A	x		x	
B	x	x	x	x
C	x			x
Počet školení celkem				
Hodinová dotace	2	3	4	3
Náklady na školení za osobu (Kč)	60	360	800	360
Náklady celkem (Kč)	180	360	1600	720

Zdroj: Vlastní práce, interní data společnosti

Nespornou výhodou všech těchto plánů vzdělávání je přehled o celkovém počtu plánovaných školení, časové náročnosti a zaměření jednotlivých školení. Většina periodicky opakujících se školení se týká dělnických profesí – strojnické školení, školení

jeřábníků či školení řidičů VZV vozíků. U THP pracovníku jde zejména o oblasti IT, práva, managementu nebo školení zaměřená na obchodní vyjednávání.

Tabulka 4: Počet plánovaných školení

Počet plánovaných školených osob	2014	2015	2016
THP	55	41	63
Dělníci	104	82	219

Zdroj: Vlastní práce, interní data společnosti

Z tabulky nad textem o počtu plánovaných vzdělávání je zřejmé, že většina vzdělávaných osob v organizaci jsou dělníci. Je to naprosto logické vzhledem ke struktuře zaměstnanců ve společnosti, kde je většina z nich na dělnických profesích. V posledním roce je zaznamenán vysoký nárůst počtu vzdělávaných osob, a to zejména zakomponováním kurzu první pomoci do plánu vzdělávání a také překlenutím krize ve stavebnictví.

Pokles plánovaných vzdělávání pro rok 2015 byl způsoben zejména pětiletou krizí ve stavebnictví. Jelikož plán se vyhotovuje vždy v roce předcházejícím, tak z důvodu nejistoty v odvětví byl plán vzdělávání střídmejší. Jak je však vidět, tak v roce 2016 již byla situace odlišná a krize ve stavebnictví pominula. Rovněž se v roce 2015 nepočítalo s markantním náborem nových pracovníků, jelikož byla v roce 2014 zavedena nová technologie pro přepravu materiálu, tudíž nových řidičů vysokozdvíhových vozíků nebylo potřeba.

4.4 Realizace vzdělávání ve společnosti

V této části jsou popsána školení, jimiž zaměstnanci ve společnosti prochází. Jedná se jak o školení zákonná, tak i doplňující.

4.4.1 Povinná školení

Jde o primární školení, která se provádějí zpravidla periodicky a musí jimi projít takřka všichni pracovníci. Jedná se o jádro vzdělávání v podniku. Tato školení se odvíjejí od legislativních předpisů a požadavků. Četnost těchto školení se odvíjí od počtu nástupu nových zaměstnanců nebo dle povahy jejich pracovního zařazení. Tuto kategorii školení lze nazvat také jako obecná školení. Patří sem:

BOZP + PO – Všichni zaměstnanci

Školení BOZP ve společnosti SWIETELSKY provádí zejména technik BOZP, který má příslušné kompetence v provádění těchto školení. Jelikož jde o stavební společnost, tak dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je klíčovým prvkem, který zabraňuje možnému výskytu úrazů. Pracovníci manipulují se stroji, používají nebezpečné technologie či používají chemikálie, které mohou způsobit nepříjemná zranění či úrazy. Školení jsou realizována přímo v prostorách společnosti, tudíž se jedná o interní školení. Každý pracovník ve společnosti musí absolvovat toto školení ještě před zahájením své činnosti. Instruktaž je povinná pro všechny nově nastupující zaměstnance, včetně těch, kteří jsou v krátkodobém pracovním poměru. Následně po absolvování tohoto školení stvrdí zaměstnanec seznámení s riziky svým podpisem v knize BOZP, která je umístěna ve společnosti. Všichni zaměstnanci jsou následně prozkoušeni z vysvětlené problematiky a posuzuje se, zda pochopili všechny základní principy školení. Pro THP pracovníky je periodické školení BOZP a PO prováděno jednou za tři roky. U dělnických profesí je tato lhůta pravidelnější, a to každý rok.

Školení profesních řidičů

Toto zákonné školení řidičů vyplývá z předpisů zákoníku práce. Musí ho absolvovat všichni zaměstnanci, pro které je řízení vozidla druhem práce a řízení vozidla má sjednané v pracovněprávním vztahu. V tomto případě firma využívá periodického školení 1x za rok. Přimo v podniku jej provádí autoškola, tudíž se jedná o externího školitele. Cena školení činí 800 Kč/osobu.

Školení řidičů – referentů

Toto školení se týká řidičů, kteří nemají v popisu práce řízení, avšak v pracovní době vozem jezdí. Může se jednat například o služební cesty a podobně. Nezáleží na tom, jestli zaměstnanec usedá za volant každý den, či jen sporadicky, ale řízení zkrátka není jeho pracovní náplní. Školení se u řidičů referentů opakuje zhruba každé dva roky. Školení je opět prováděno autoškolou, která si účtuje 250 Kč/osobu.

Vazači, jeřábníci

Tito pracovníci, kteří obsluhují zdvihací zařízení, mají povinnost držet oprávnění k vázání břemen, potažmo obsluze jeřábů. K získání tohoto oprávnění je nutné, aby byl pracovník prakticky zacvičen v obsluze těchto zdvihacích zařízení a seznámen s návodem pro jejich používáním. Vazačský průkaz získávají pracovníci SWIETELSKY po úspěšném zacvičení a následném získání písemného oprávnění od odborně způsobilé osoby, která má kvalifikaci pro schválení tohoto oprávnění. Veškerá tato školení, která se týkají vazačů a jeřábníků, jsou prováděna externě v Humpolci, kde je školící a revizní středisko pro tuto specializovanou oblast pod vedením pana Císaře. Opakovaná školení jsou prováděna jednou ročně. Školení je v hodnotě 360 Kč/osobu.

Řidiči vysokozdvížných vozíků

Vozíky smějí používat osoby, které jsou odborně, tělesně i duševně způsobilé. Odbornost je v tomto případě chápána jako seznámení pracovníků s návodem k obsluze vozíků a následně praktickém zacvičení. Certifikaci získává pracovník ve specializovaném školicím středisku v Pelhřimově, které není součástí společnosti a jedná se o externí společnost. Náklady na školení jednoho pracovníka činí zhruba 2 500 Kč při základním školení. Při periodickém školení se cena pohybuje okolo 360 Kč.

Strojníci

Podobně jako u vysokozdvížných vozíků smějí samostatně obsluhovat stroje pro zemní a jiné stavební práce pouze osoby, které vlastní průkaz strojníka. Rovněž musí být tito pracovníci seznámeni s návodem k obsluze. I zde využívá společnost externí společnosti, přičemž zde jsou náklady na strojní průkaz vyšší. Školení při jednoho pracovníka vychází společnost zhruba na 5 000 Kč. U strojníků je nutné předpokládat i každoroční přezkoušení.

Školení motorových pil a křovinořezů

Tento kurz umožní pracovníkům na základně vystavení průkazu vykonávat těžbu a kácení dříví pomocí přenosné řetězové pily na pracovištích v lese a na pracovišti obdobného charakteru. Zkouška je jak praktická, tak i teoretická. To samé platí i o kurzu obsluhy křovinořezů, kde školený pracovník získá průkaz k vykonávání práce křovinořezem. Cena základního kurzu, tedy kurzu, kdy pracovník oprávnění nemá, činí zhruba 2 000 Kč. Opakované školení, tedy recertifikace průkazu, vychází na 450 Kč na pracovníka.

4.4.2 Specializovaná školení

Počítačová školení

Tato školení určená zejména pro THP pracovníky jsou zaměřena na počítačové programy, se kterými se denně setkávají. Mezi externí programy patří tradiční balík Microsoft Office, kde se pracovníci zdokonalují zejména v Excelu a Wordu. Toto školení je prováděno externí společností a cena školení se pohybuje okolo 2 500 Kč.

Co se týče interních programů, kterými jsou zejména SCS-kalkulační program SWIETELSKY či SWIET-info, tak školení provádí školitel, který je oblastním specialistou v oboru interních programů SWIETELSKY.

Jelikož vedoucí projektů pracují ve stavebním softwaru ASPE, tak každý nově nastupující vedoucí projektů musí projít tímto školením. Toto školení je realizováno v Praze a je prováděno přímo poskytovatelem softwaru. Cena tohoto školení je 4 200 Kč za školenou osobu.

Akademie SWIETELSKY

Jedná se o program vzdělávání budoucích stavbyvedoucích a vedoucích projektů. Většinou jde o několikadenní školení, které se skládá z několika modulů. Je zde představená filosofie firmy SWIETELSKY, historie či její vize a obchodní strategie do budoucna. Rovněž se zde probírají ekonomické stránky staveb, personalistika společnosti nebo stavební zákony.

Účastníci tohoto kurzu získávají celistvý pohled na projekty, které se ve stavebnictví realizují a díky získaným poznatkům mohou pracovat samostatně na stávajících projektech společnosti.

Školení odpadového a obalového hospodářství

V průběhu tohoto školení se příslušné osoby seznamují s legislativou ČR, která se týká odpadového hospodářství. Nejdůležitější součástí tohoto školení jsou praktické ukázky, které dopomůžou k získání poznatků a následného převedení odpadového hospodářství do praxe ve společnosti. Toto školení poskytuje certifikovaná externí firma, která následně účastníkům uděluje certifikát. Cena tohoto školení se pohybuje na hranici 1 700 Kč za celý kurz. Tohoto školení se účastní a každoročně re certifikuje svou způsobilost vedoucí obalovny.

Kurz první pomoci

Školení je prováděno záchrannou službou kraje Vysočina. Zajímavou formou simuluje chování a postupy v situacích, kdy je osoba poškozena na zdraví nebo na životě. Všichni pracovníci, kteří se tohoto školení účastní, si osvojí jednoduché úkony, díky kterým mohou poškozené osobě případně zachránit život. Tohoto školení se účastní zaměstnanci napříč celou společností. Základní kurz je plánovaný vždy na 8 hodin, přičemž 5 hodin je teoretických a tři hodiny jsou praktické. Toto školení bylo zakomponováno do plánu od roku 2016. Cena tohoto základního kurzu je 10 000 Kč bez ohledu na počet osob.

Stavební právo

Tento kurz je určen zejména pro projektanty. Seznamuje je s nejvýznamnějšími změnami v oblasti stavebního práva, přičemž v poslední době byly nejzásadnější změny v roce 2014, z důvodu novelizovaného stavebního zákona a nového občanského zákoníku. Probírají se témata typu ohlášení stavby, vyřízení stavebního povolení, oznámení změny v užívání stavby a podobně. Cena školení je velice proměnlivá v závislosti na počtu osob.

Školení motivace pracovníků

Toto školení je určeno zejména managementu a vedoucím pracovníkům, kteří mají za úkol motivovat své podřízené. Rovněž zde vedoucí pracovníci získají schopnosti, jak náležitě a logicky prezentovat své názory před svými podřízenými a tím úspěšně dosáhnout dohody, která bude prospěšná pro celou organizaci. Rovněž se učí naslouchání svým zaměstnancům. Školení se zaměřuje na argumentaci, vyjednávací taktiky, umění naslouchání, jak správně pokládat otázky a podobně. Cena tohoto jednodenního semináře se pohybuje okolo 3 200 Kč za osobu.

Stress management

Tento kurz je rovněž určen především vrcholovým manažerům a pracovníkům, kteří pracují pod neustálým tlakem. Základním obsahem tohoto kurzu je:

- nalezení příčiny stresu a efektivní práce s ním
- jak čelit dlouhodobému stresu a jak ho odbourávat
- strategie ovládnání emocí v konfliktních situacích
- chování člověka v každodenních situacích
- techniky směřující k zachování psychické a duševní rovnováhy

Osobnostní vzdělávání (Soft skills)

Toto školení se týká soft dovedností neboli měkkých dovedností, které mají vztah k emoční inteligenci jedince. Jedná se o komunikaci dovednosti, schopnost vedení týmu, organizační schopnosti, předvídatost a podobně. Cílem tohoto kurzu je rozvoj těchto vlastností napříč všemi THP pracovníky. Management firmy se učí novým trendům ve vedení lidí a podřízení pracovníci se naopak učí, jak komunikovat se svými vedoucími a jak sdělit svůj názor na pracovišti. Školení nemá ve společnosti určenou periodiku, jelikož se jedná o časově a finančně náročné školení. Kurz trvá celé dva dny a cena na jednoho pracovníka činí 7 000 Kč.

Přesvědčivá prezentace a komunikace

Cílem tohoto semináře je naučit pracovníky dobré komunikaci, asertivity a přesvědčování například při styku s dodavateli či odběrateli. Obsahem vzdělávacího kurzu je:

- komunikační minimum
- základy efektivní komunikace
- asertivní komunikace
- základy přesvědčivé komunikace – získání lidí
- strategie zvládnání tématy
- image společnosti a osobnosti
- používání očního kontaktu během prezentace
- neverbální komunikace atd.

Toto školení je opět poskytováno externí firmou a cena jednodenního školení na osobu činí 3 900 Kč.

4.5 Hodnocení vzdělávání ve společnosti

Ve společnosti SWIETELSKY se od zaměstnanců snaží společnost získávat informace ihned po skončení realizovaných školení. Sběr dat probíhá většinou pomocí dotazníků, kde mohou zaměstnanci vyjádřit svůj názor. Vyplnění dotazníků však není povinné a management firmy má v poslední době problém se sběrem těchto údajů. Účinnou formou je v tomto případě e-learning, kde bývá dotazníkové šetření povinným procesem. Jak již bylo zmíněno, tak v organizaci probíhají pravidelné reporty a diskuze, které se realizovaných školeních týkají.

4.5.1 Dotazníkové šetření (kvantitativní výzkum)

V organizaci byl proveden dotazníkový průzkum týkající se spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání a jeho přínosem pro práci. Dotazník obsahoval 16 otázek, z nichž bylo 15 uzavřených a pouze 1 otevřená. Otázky byly vytvořeny tak, aby poskytly co nejvíce informací o procesu vzdělávání. Dotazník se zaměřil na metody vzdělávání, kvalitu vzdělávání, přínos vzdělávání a preference zaměstnanců. Dotazník obdrželo všech 21 THP pracovníků z oblasti Vysočina a 18 z nich dotazník vyplnilo a zaslalo zpět pro výzkumné účely. Návratnost dotazníků tedy byla více než 85 %.

Pracovníci z oblasti dělnických pozic byli z průzkumu vynecháni, jelikož nemají přístup k internetu v pracovní době a z velké míry se jich týkají pouze zákonná školení, či školení nutná pro výkon jejich práce, tudíž by byl výzkum zkreslený. Dotazník odeslaný do společnosti je uveden v příloze.

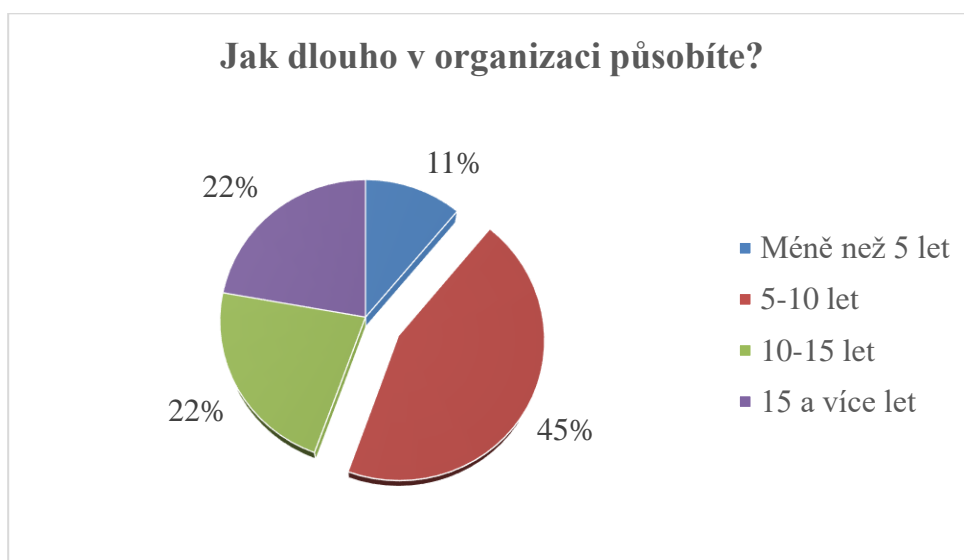
Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1 – Jak dlouho v organizaci působíte?

Tato otázka měla za účel odhalit, zda jsou ve společnosti stálí zaměstnanci a jaká je fluktuace. Největší počet pracovníků je ve společnosti 5-10 let. Zajímavým faktem je, že pouze 10 % pracovníků působí v organizaci méně než 5 let. Je to však zejména způsobeno tím, že vedení oblasti je už delší dobu neměnné a rovněž pracovníci v oblasti projektů jsou s firmou svázáni delší dobu.

Fluktuace u THP pracovníků je především na pozici účetních a v oblasti administrativní podpory.

Graf 4: Otázka č.1

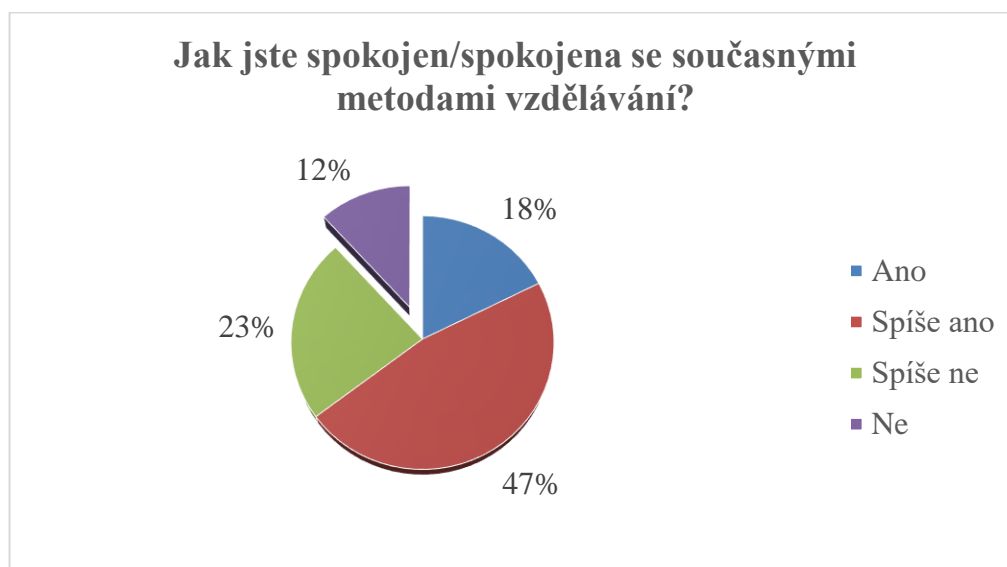


Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 2 – Jak jste spokojen/spokojena se současnými metodami vzdělávání?

Otázka, která si klade za cíl zjistit celkovou spokojenost s metodami školení, které jsou ve firmě využívány. Takřka dvě třetiny respondentů jsou s metodami v celku spokojeni a považují je za vhodně použité. Jedna třetina by metody některých školeních doporučila změnit. Obecně jsou ale zaměstnanci spokojeni.

Graf 5: Otázka č.2



Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 3 – Jaký je důvod výběru daného vzdělávání?

Na otázku, proč si zaměstnanec zvolil dané školení, odpověděla velká část respondentů, že se jedná o nařízení managementu či zákonná školení a mají je ve svém školícím plánu automaticky zařazené. Zhruba 66 % zaměstnanců se přiklonila k této možnosti. Dále pro 16 % zaměstnanců se jedná o doplnění znalostí, které využijí ve své praxi. 12 % zaměstnanců uvedlo, že důvodem je zpestření jejich pracovní doby. Posledních 6 %, čemuž odpovídá jeden zaměstnanec, zvolil možnost jiné, která v sobě skrývala osobní zájmy pracovníka.

Otázka č. 4 – Umožnilo Vám vzdělávání v organizaci kariérní růst?

Téměř 80 % tázaných pracovníků odpovědělo na tuto otázku negativně, tudíž „Ne“ či „Spíše ne“. Vysvětlením může být poměrně složitý kariérní růst ve společnosti, který potvrzuje fakt, že zaměstnanci na svých pozicích dlouho setrvávají. Z tohoto důvodu ve svých očích zaměstnanci nevidí potenciál školení pro jejich kariérní růst. Z výše uvedených údajů je patrné, že 20 % respondentů si myslí, že školení pro ně bylo

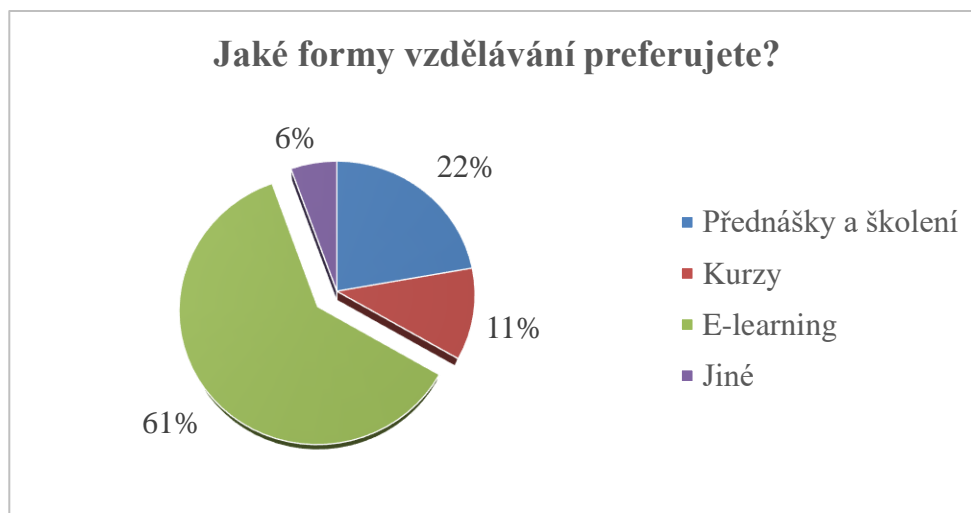
v oblasti kariérního růstu přínosné. Mezi těmito respondenty se nachází především vedení oblasti.

Otázka č. 5 – Jaké formy vzdělávání preferujete?

Z grafu uvedeného pod textem je celkem patrné, že skoro polovina respondentů preferuje vzdělávání v elektronické podobě, takzvaný e-learning. Výhodou tohoto vzdělávání je, že si každý může nastavit své tempo vzdělávání, které mu vyhovuje a nemusí se tím pádem ohlížet na ostatní kolegy. E-learning poskytuje i celou řadu výhod pro zaměstnavatele. Tou asi nejzásadnější je mimořádná úspora nákladů oproti ostatním tradičním školením.

22 % dotazovaných považuje za nejlepší formu vzdělávání kurzy, v rámci kterých si mohou různé situace, které budou ve své praxi využívat vyzkoušet. Jeden zaměstnanec zvolil možnost jiné, avšak svou volbu blíže nespecifikoval.

Graf 6: Otázka č.5



Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 6 – Jaká je vaše iniciativa v rámci podnikového vzdělávání?

Tato otázka s sebou nese poměrně zajímavé zjištění a to, že velká většina v podobě 66 % respondentů tvrdí, že v oblasti vzdělávání nevyvíjejí žádnou iniciativu v oblasti podnikového vzdělávání. Jinými slovy nechávají na rozhodnutí managementu a nařízení státu, kterých školeních se budou účastnit a kterých ne. Nevytvářejí tak žádné podněty pro to, která školení by měl zaměstnavatel do svých plánů zahrnout. Částečně to koreluje s otázkou č.3 a potvrzuje ji. Pouze 17 % respondentů považuje svou iniciativu za velkou. Zbylých 17 % ji pak považuje za střední.

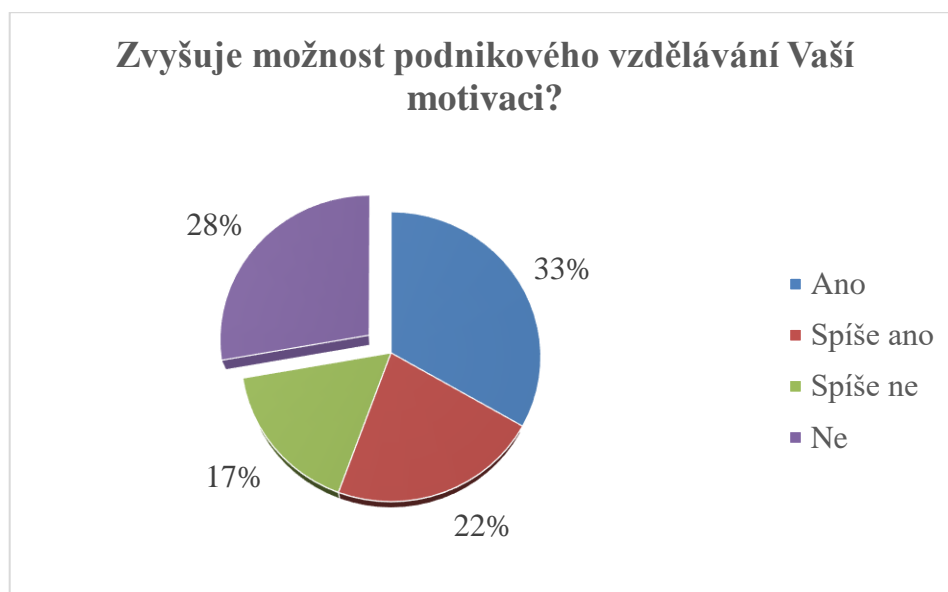
Otázka č. 7 –Myslíte si, že potřebujete další vzdělávání?

Na tuto otázku odpovídali respondenti takřka vždy „Ano“ nebo „Spíše ano“. Zaměstnanci tudíž považují vzdělání za nutné a stále si myslí, že v sobě mají potenciál, který školení může rozvíjet. Pouze 17 % tázaných se vyjádřilo negativně, tudíž považují své schopnosti za perfektní a není třeba jejich dalšího rozvoje či osobnostního vzdělávání. Je tedy jasné, že vzdělávání považuje 83 % THP pracovníků za potřebné.

Otázka č. 8 –Zvyšuje možnost firemního vzdělávání Vaši motivaci?

V této otázce je lehká preference toho, že firemní vzdělávání zvyšuje motivaci v práci. 28 % respondentů se vyjádřilo jasně pro možnost „Ne“, tím pádem těmto zaměstnancům nepřijde možnost podnikového vzdělávání za motivační. Domnívají se, že jejich motivace a chuť pracovat by byla stejná i v případě, kdyby podnik žádné vzdělávání nerealizoval. Ovšem většina pracovníků považuje vzdělávání za více či méně motivační a zlepšuje jejich morálku v práci.

Graf 7: Otázka č.8



Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 9 - Jste díky podnikovému vzdělávání produktivnější?

Na tuto otázku odpovědělo 39 % respondentů „Ano“ a 33 % „Spíše ano“. Z těchto údajů vyplývá, že zaměstnanci většinou využívají poznatky získané v průběhu vzdělávání ve své praxi. Zejména počítačová školení umožňují zaměstnancům produktivněji pracovat se softwary, které v práci využívají denně. Obdobně tomu je v oblasti práva a legislativy, kde tak nemusí potřebné informace dohledávat v průběhu pracovní doby,

protože mají znalosti získané ze školení. 28 % respondentů si myslí, že jim školení a vzdělávání v organizaci produktivitu nezvyšuje.

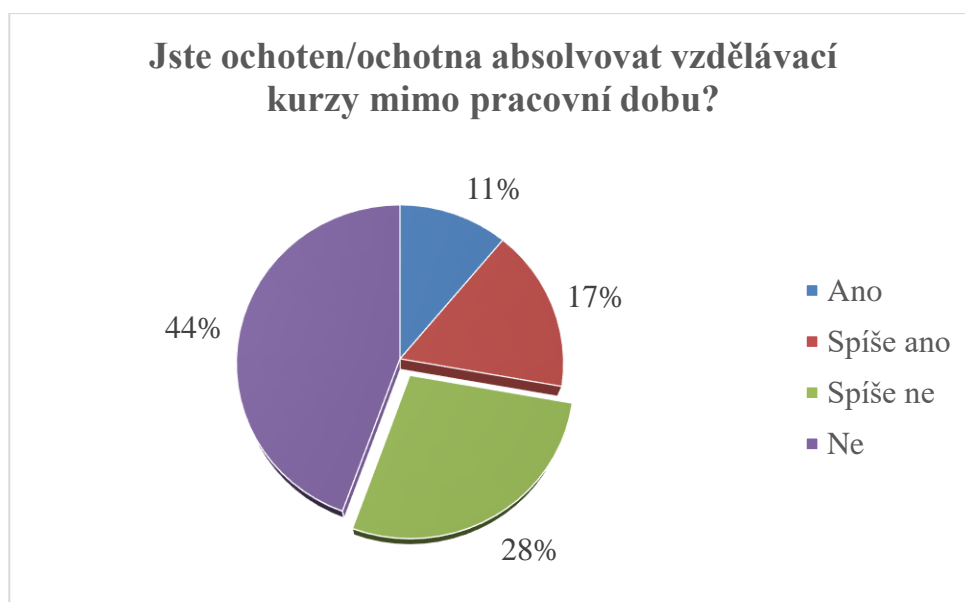
Otázka č. 10 - Jste spokojen/spokojena se školiteli?

Lze konstatovat, že pracovníci oblasti Vysočina jsou se školiteli spokojeni. Negativně na úkor školitelů se vyjádřilo pouze 18 % dotazovaných, tudíž školitelé, kteří působí v organizaci jsou zaměstnancům sympatičtí a považují je za odborníky v dané oblasti. Za zmínku stojí, že jasné negativní „Ne“ v této otázce nevedl nikdo z respondentů, tudíž velmi nespokojení zaměstnanci, co se týče školitelů, v podniku nejsou.

Otázka č. 11 - Jste ochoten/ochotna absolvovat vzdělávací kurzy mimo pracovní dobu?

Tato otázka přinesla velice zajímavé výsledky a to ty, že zaměstnanci z velké míry nejsou ochotni docházet do kurzů, či se účastnit školení mimo svou pracovní dobu. Zaměstnanci v rámci pracovní doby školení víceméně přivítají, ovšem mimo svou pracovní dobou odmítají školení absolvovat. Pouze 11 % pracovníků je přesvědčeno o tom, že jsou ochotni vzdělávání využívat i po skončení pracovní doby. Ukazuje to na fakt, že lidé preferují svůj osobní a volný čas, který můžou využít dle své volby a případně samo vzdělávání iniciovat po vlastní ose.

Graf 8: Otázka č.11



Zdroj: Vlastní práce

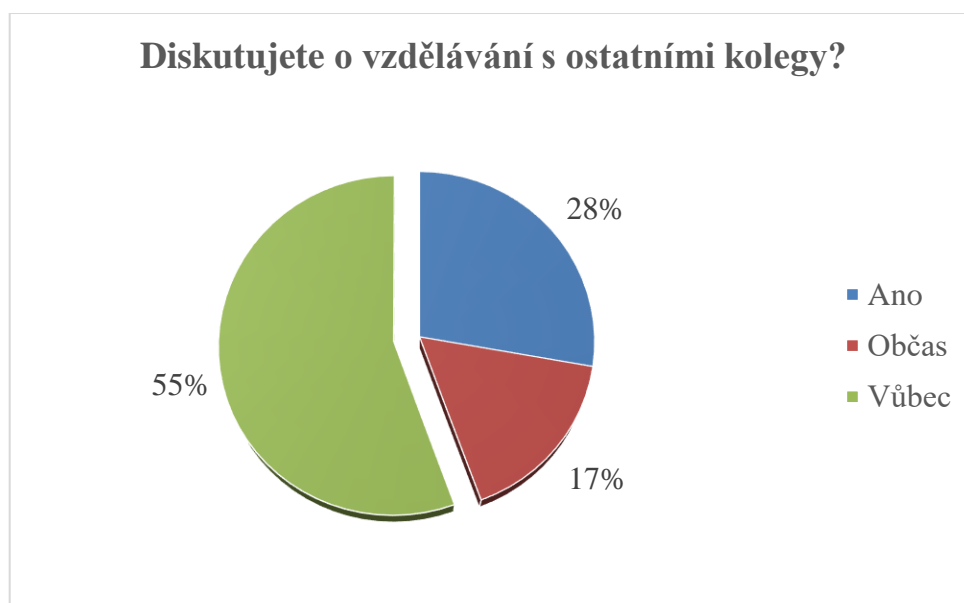
Otázka č. 12 - Jste ochoten/ochotna i část vzdělávání financovat z vlastních prostředků?

Otázka korespondující s otázkou č.12, která potvrzuje fakt, že zaměstnanci nejsou víceméně nakloněni financování vzdělávání nad rámec organizace. Pouze 22 % respondentů je ochotno či by zvažovalo možnost financovat část školení ze svých prostředků. Zhruba 50 % dotazovaných je jednoznačně rozhodnuto, že by ze svých prostředků školení nefinancovalo.

Otázka č. 13 - Diskutujete o vzdělávání s ostatními kolegy?

Z výsledků dotazníků plyne stanovisko, že v organizaci chybí výraznější diskuse ohledně vzdělávání a jeho dalším směřování. Zaměstnanci mezi sebou o školeních hovoří takřka sporadicky a pouze se o něm zmiňují v době jeho konání či pokud je v brzké době plánováno. Ovšem do budoucna mezi sebou otázku vzdělávání v organizaci nějak hluboce nerozebírají. Pouze 28 % dotazovaných rozebírá plánovaná školení se svými kolegy a zajímají se více podrobněji o realizovaná školení, která v organizaci probíhají nebo probíhat budou.

Graf 9: Otázka č.13

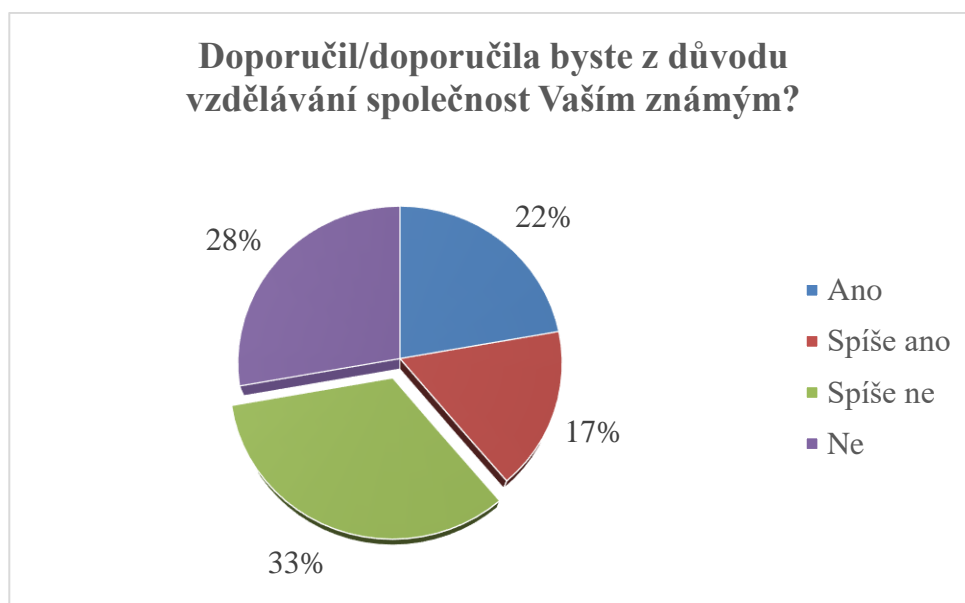


Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 14 - Doporučil/doporučila byste z důvodu vzdělávání společnost Vaším známým?

Jak je vidět na grafu níže, vzdělávání ve společnosti není to nejatraktivnější, co může podnik nabídnout a zaměstnanci tak považují podnik za atraktivní z jiných důvodů. Pouze 22 % dotazovaných je přesvědčeno o tom, že by podnik doporučilo svým známým, protože nabízí pro své zaměstnance velice dobré podmínky v oblasti vzdělávání. Tento výsledek je pro firmu důležitou informací a je zde prostor pro razantní zlepšení.

Graf 10: Otázka č. 14



Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 15 - Chtěli byste mít více prostoru pro výběr oblastí vzdělávání?

V této otázce odpovědělo zhruba 60 % zaměstnanců „Ano“. Ačkoliv mají ve společnosti pravidelné pohovory v oblasti vzdělávání, tak na nich pravděpodobně není vzdělávání tak podrobně rozebíráno a není dostatečně zaměstnavatelem zmíněna jeho nezbytnost. Pouze 18 % zaměstnanců nechce více prostoru pro výběr oblastí vzdělávání. Odpovědi „Spíše ne“ a „Spíše ano“ zakroužkovalo shodně 11 % respondentů. Ačkoliv zaměstnanci by chtěli více prostoru pro výběr v oblasti vzdělávání, tak je z otázky č.6 vidět jejich rozpačitost s tím, aby podněty ke vzdělávání vznášeli a diskutovali je s vedením. Přestože si přejí více prostoru v této oblasti, tak jejich iniciativa tuto skutečnost změnit není příliš velká.

Otázka č. 16 - Jaké jsou Vaše další připomínky ke vzdělávání?

V poslední otázce dotazníku měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor k systému vzdělávání v podniku a rozvinout tak své myšlenky na otázky předešlé. Zaměstnanci jsou obecně spokojeni se vzděláváním pomocí PC a preferovali by častější školení tohoto typu. E-learning považují za velice zábavnou formu vzdělávání. V dnešní době nabízí mnoho poskytovatelů tyto kurzy ve formě, která zaujme široké spektrum zaměstnanců různých firem ze všech možných oblastí. Dále by se rádi zaměřili na využívání balíčku MS Office, ve kterém denně pracují.

Obecně považují vzdělávání v podniku za kvalitní, ale uvítali by širší ráz školení a zaujalo by je nějaké vícedenní školení mimo podnik. Některé dotazníky poukázovaly na málo komunikace mezi zaměstnanci ohledně školení, a proto bylo by dobré, aby se všichni více zapojili. Rovněž by uvítali, aby podnik hradil některá nákladnější školení.

4.5.2 Expertní rozhovory (kvalitativní výzkum)

Z důvodu získání podrobnějších a detailnějších informací o vzdělávání ve společnosti SWIETELSKY byly využity expertní rozhovory, které tak umožní hlouběji poznat vzdělávání ve společnosti a rozšířit získané poznatky z dotazníkového šetření. Expertní rozhovory byly vedeny se stejnými respondenty, kteří odpovídali v dotazníkovém šetření. Týkaly se tak THP pracovníků, z nichž byl jeden člen managementu. K získání informací však nebylo třeba tak velkého vzorku respondentů jako u dotazníkového šetření. Rozhovorů se zúčastnilo celkově pět pracovníků společnosti. Odpovědi, které byly získány tak umožnily vytvořit návrhy, které by vedly ke zlepšení současného stavu vzdělávání, ale také umožnily porovnat výsledky dotazníkového šetření. Otázky pokládané v průběhu expertních rozhovorů korespondovaly s otázkami v dotaznících a někdy je blíže specifikovaly.

Otázky kladené během expertních rozhovorů:

- Kolika školení jste se zúčastnil/zúčastnila během roku?
- Které školení Vás bavilo nejvíce?
- Kolik hodin měsíčně věnujete svému vzdělávání?
- Účastníte se školení i mimo svou pracovní dobu?
- Platíte za svá školení?
- Rozebíráte obsah vzdělávání s nadřízeným či kolegy?
- Jaký přínos pro Vás má školení?
- Kde vidíte silné a slabé stránky společnosti ve vzdělávání?
- Vyhovuje Vám prostředí, kde je vzdělávání realizováno?
- Jaká forma a metoda vzdělávání je Vám nejbližší?
- Co byste změnil/změnila v procesu vzdělávání ve Vaší organizaci?
- Jak dlouho dopředu se probírá dané vzdělávání?
- Jak moc náročné je prosadit vlastní myšlenky v rámci vzdělávání ve společnosti?
- Cítíte se díky školením motivovanější a produktivnější?

Výsledky kvalitativního výzkumu

Za pomoci expertních rozhovorů ve společnosti lze konstatovat a tvrdit shodu s výsledky kvantitativního výzkumu. Drobné odchylky lze vidět na odpovědích člena vyššího managementu než řadových THP pracovníků. Obecně však expertní rozhovory

dotazníkové šetření potvrdily a odpovědi byly vesměs pouze rozdílné z pohledu formulace.

4.6 Diskuse a návrhy na zlepšení

Analýza systému vzdělávání pracovníků byla provedena ve společnosti SWIETELSKY – oblast Vysočina, která čítá celkem 76 zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou rozdělení do dělnické oblasti, která má celkem 55 pracovníků a oblasti THP s 21 pracovníky. Analýza vzdělávacího systému se týkala především THP pracovníků, jelikož pouze tento segment se zúčastnil dotazníkového šetření a expertních rozhovorů, ovšem z části byl analyzován i systém vzdělávání dělnických profesí. Návratnost dotazníků byla vysoká a pohybovala se okolo 85 %. Expertních rozhovorů se zúčastnili 4 vybraní pracovníci. Jeden zaměstnanec rozhovor odmítl a byl tak nahrazen jeho kolegou. Cílem práce bylo na základě těchto všech analýz, které jsou v diplomové práci uvedené, navrhnout opatření a kroky, které by systém vzdělávání a jeho řízení ve společnosti zlepšily. Pro společnost SWIETELSKY – oblast Vysočina byla navržena tato doporučení:

Důslednější identifikace vzdělávacích potřeb

Na základě analýzy systému vzdělávání a po rozboru výsledků z dotazníkového šetření se velká část respondentů vyjádřila, že školení absolvují z důvodu nařízení svého vedení. Ačkoliv je ve společnosti identifikace vzdělávacích potřeb realizována na základě zaměstnaneckých karet a posléze pravidelných dotazníků, tak mnoho zaměstnanců nevyvíjí iniciativu a chuť při implementaci nových školeních. Z tohoto důvodu by bylo dobré, aby vedení společnosti častěji rozebíralo se zaměstnanci jejich vzdělávání a další kroky, které umožní jejich profesní růst.

Z těchto důvodů by bylo vhodné aplikovat pravidelnější, například měsíční schůzky, kde by se během krátkého rozhovoru s vedoucím či v rámci skupinového brainstormingu rozebíralo školení zaměstnanců a následná školení, která budou v průběhu roku či následujících let realizována. Společnost by za toto opatření nevnaložila takřka žádné prostředky navíc a rozhodně by tím zvýšila zájem ze strany zaměstnanců o školení. Je nutností ze strany managementu vštípit všem svým zaměstnancům nutnost vzdělávat se a snažit se, aby jejich zájem byl co nejvyšší.

Dalším návrhem v oblasti identifikace vzdělávacích potřeb je, aby vedení pravidelně aktualizovalo seznam možných školení a rozšířili možnosti vzdělávání. Pracovníci by si mohli z nabídky tohoto školení sami vybírat a eliminovat by se tak alespoň částečně fakt, že zaměstnanci chodí na školení z důvodu nařízení vedení. Zaměstnancům by prospěla i školení, která přímo úzce nesouvisejí s jejich pracovní

náplní, ovšem rozšiřují jejich obzory i po osobní stránce a chodí tak do práce s větší motivací a stávají se hodnotnějšími na pracovním trhu.

Intenzivnější a sofistikovanější komunikace

Mnozí zaměstnanci uvedli ve svých dotaznících, že o školení mezi sebou příliš nemluví. Úkolem manažerů by mělo být to, aby se o vzdělávání ve společnosti pravidelně mluvilo a aby zaměstnanci probírali svá školení i mezi sebou. Zlepšením komunikace by se zvýšila zainteresovanost zaměstnanců o školení a zvýšil by se tak i význam školení ve společnosti.

Z důvodů výše by bylo vhodné, aby se založila online sekce školení, kde by vedení podniku přidávalo informace o realizovaných školeních a školeních, která budou probíhat. Zaměstnanci by tak mohli komentovat jednotlivá školení a vyjadřovat touto cestou své postřehy a podněty. Zároveň by o školeních mohli konverzovat mezi sebou. Tato forma komunikace je velkému množství zaměstnanců známá a blízká, jelikož ho v dnešní době sociálních sítí využívá čím dál větší procento populace. Rovněž by tak nebylo veškeré vedení komunikace ohledně školení na vedoucím pracovníkovi, který tímto způsobem dá podnět ostatním zaměstnancům, od kterých může rovněž čerpat nápady do budoucna. Také by se tímto způsobem více rozvíjela myšlenka měsíčních schůzek ohledně školení, která je navržena v prvním návrhu této části práce.

Rozšíření e-learningu

Z výsledků dotazníků bylo zřejmé, že zaměstnancům se líbí metoda e-learningu, jelikož se jedná o interaktivní metodu a svým způsobem ji lze každému jedinci přizpůsobit. Společnost by měla hojněji využívat e-learningových metod, jelikož jednak zaměstnanci baví a za druhé znamenají poměrně velkou úsporu nákladů. Například pokud zanalyzujeme školení řidičů referentů, tak toto školení je prováděno zhruba padesátkrát do roka, což znamená náklad v podobě 12 500 Kč. Vypracování online školení je za zlomek ceny a při každoroční aktualizaci dle platné legislativy ho lze využívat neustále. E-learning však lze využívat i na jiná školení např. BOZP a uspořít tak rozpočet společnosti o dalších zhruba 4 000 Kč, jelikož BOZP školení se realizuje zhruba pro sedmdesát zaměstnanců ročně. E-learning lze použít i na mnohá další školení.

Další nespornou výhodou e-learningu je časová úspora. Školení zpravidla probíhají v kratším časovém intervalu a jsou zakončena testem, kde účastník po splnění získá certifikát. E-learningové školení rovněž lze realizovat kdykoliv, kdy to zaměstnanci

umožňují jeho časové možnosti, tím pádem není vázán na dané a časově určené školení. V krajních případech ho může zaměstnanec realizovat doma či na cestách. Velké plus e-learningových školeních je také fakt, že školení lze kdykoliv přerušit a poté se k němu například jiný den vrátit a dokončit ho. Tato forma školení by se v organizaci SWIETELSKY dala kombinovat i s klasickou metodou vzdělávání a to tak, že by se při klasickém výkladu využívaly počítačové testy, či Skypové telekonference, kde by se jednotlivé vzdělávací aktivity promítaly a rozebíraly. E-learning má opravdu různé možnosti a využití. Uvedené náměty a nápady jsou jedny z mnoha dalších. Jak přesně by stávající a málo využívaný e-learning společnost využila záleží na rozhodnutí vedoucích pracovníků.

Zavedení zlepšovacích návrhů

Zlepšovací návrhy se hojně využívají ve strojírenských podnicích, a i společnost SWIETELSKY by je v rámci svého podniku mohla uplatnit. Zaměstnanci z celého podniku by měli možnost podat zlepšovací návrh, který by pomohl ke zdokonalování procesů v podniku, a to nejen v oblasti vzdělávání. Společnost v tomto případě nemá více méně žádné náklady a může pouze vydělat, jelikož zaměstnanci znají podnik nejlépe, zejména pak po interní stránce. Realizace vybraných zlepšovacích návrhů může podniku uspořit nemalé náklady. Zaměstnance lze v podávání návrhů motivovat například poukázkou na večeri či veřejnou pochvalou před kolegy.

Individuálnější přístup ke vzdělávání zaměstnanců

Jelikož mnohá vzdělávání a školení jsou realizována pro široké spektrum zaměstnanců, bylo by vhodné se zamyslet, zda by nebylo lepší realizovat školení v menším počtu zaměstnanců a zvolit individuálnější přístup. Například zaměstnanci by se mohli vzdělávat pouze v takzvaných pracovních týmech, ve kterých spolu tráví nejvíce času. Tyto týmy mají cca 3 pracovníky. Pracovníci si v těchto školeních přijdou důležitější a rozhodně věnují školení i větší pozornost. Zaměstnanci mají rovněž pocit, že vedoucím pracovníkům na vzdělání záleží a byli by tak motivovanější ve své práci. Zlepšila by se také komunikace v týmu a školitel by mohl k zaměstnancům přistupovat individuálněji. Stávající školení by se mohla zkrátit a praktikovat vícekrát právě v těchto pracovních týmech.

Více vzdělávání mimo pracovní prostory

Dotazníkové šetření ukázalo, že zaměstnanci nejsou ve své podstatě ochotni se vzdělávat i po pracovní době. Pokud by se však aplikovaly vícedenní školení mimo pracoviště, tak by se situace mohla změnit. Vzdělávací kurzy by se realizovaly mimo bydliště pracovníků, například v ubytovacím středisku Sedlice, které je vzdáleno několik desítek kilometrů od Pelhřimova. Na Sedlici je k dispozici veškeré potřebné vybavení v podobě společenské místnosti, kuchyně či projektoru. Veškeré zázemí a komfort by tím pádem byl zajištěn. Rovněž zde zaměstnanci stráví společné chvíle a zlepšují si vztahy mezi sebou. Ve volných chvílích se mohou věnovat sportovním aktivitám či poznávat místní přírodu. Možných aktivit je v oblasti spousta. Cena jednoho lůžka za noc činí kolem 150 Kč, což je v možnostech podniku. Stravování a další aktivity by si zaměstnanec hradil sám, či by podnik drobně přispíval. Vše by záleželo na ochotě zaměstnanců za tento pracovní rekreační pobyt platit. Ačkoliv z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci nejsou moc ochotni platit vzdělávání ze svých prostředků, tak částka na tento pobyt není vysoká a z důvodu atraktivity pobytu by se jejich vnímání mohlo změnit. Je samozřejmostí, že zaměstnanci, kteří nechtějí zůstat přes noc mohou soukromým automobilem Sedlici opustit a případně se další den vrátit zpět.

Vzdělávání napříč organizací

Jelikož na velké množství školení a vzdělávacích aktivit chodí THP a dělníci zaměstnanci odděleně, bylo by vhodné, aby se všichni zaměstnanci více prolnuli. Zaměstnanci se lépe poznají a pokud THP pracovníci uvidí školení, která jsou zejména pro dělníky a naopak, můžou se tak pracovníci lépe poznat a pochopit také proč se dané procesy a kroky v podniku realizují. Odstranila by se tak bariéra a předpojatost především dělnických pracovníků vůči THP pracovníkům. Zaměstnanci by se tak lépe poznali a komunikace napříč útvary by byla mnohem snazší a transparentnější.

Vhodné načasování školení

Je žádoucí a nezbytné, aby podnik realizoval vždy dané vzdělávání tehdy, kdy ho následně zaměstnanec využije v praxi. Některá školení pro zaměstnance jsou realizována příliš brzo, jinými slovy hned po jejich nástupu do podniku a znalosti ze školení využijí až například za rok práce ve firmě. Největší míra takto špatně načasovaných školení se týká především počítačových kurzů a interních programů. Z tohoto důvodu by bylo vhodné realizovat školení ve spolupráci s panem Stejskalem, který je odborník pro interní

programy SWIETELSKY až tehdy, když to pracovní náplň pracovníka bude vyžadovat. Vhodnější načasování školení se prolíná i s e-learningem, kde by mohl být vytvořen takzvaný úvodní e-learningový kurz, který by pracovníka v začátcích seznámil s programem a jeho základními funkcemi. Hlubší a podrobnější školení by následovalo až když bude pracovník programy využívat častěji. K úvodnímu kurzu by se zaměstnanec mohl kdykoliv vrátit a některé kroky, které zapomněl či mu nejsou jasné, by si zopakoval.

Využití mentoringu a koučinku

Osobní mentoring a koučink je čím dál častěji a hojněji využívaná metoda vzdělávání. Jde o individuální přístup k rozvoji zaměstnance a je velice efektivní. Kouč se věnuje danému zaměstnanci a předává mu praktické zkušenosti a dovednosti. Tato forma vzdělávání je vhodná ve společnosti pro projektové manažery, kteří potřebují především v začátcích pomoci od zkušenějších kolegů, kteří také mohou jako oficiální mentoři ve společnosti fungovat. Mentor či kouč může být externí i interní. Pro potřeby analyzované společnosti by bylo vhodnější využít interních mentorů, jinými slovy zkušenějších kolegů.

Propracovanější školení v oblasti MS Office

Školení na MS Office již v podniku probíhá, ale dle názorů zaměstnanců není tak detailně propracované, jelikož se týká především programů MS Word a MS Excel. Zaměstnanci společnosti pracují s MS Office víceméně každý den. Navrhují tedy, aby se školení rozšířilo a bylo realizováno častěji. Dnešní balík MS Office nabízí mnohé další programy, například databázový program MS Access, který je výborným nástrojem pro řízení databází, které se využívají nejen v personální oblasti. Rovněž by se školení mohlo zaměřit na využití funkcí v Excelu, které jsou běžným uživatelům poměrně vzdálené. Školení se pohybuje okolo 3 000 Kč a pravidelnější termíny by zaměstnancům umožnily hlouběji proniknout do programů a využívat všechny jeho nástroje. Tím pádem by pak uspořené čas mohli v pracovní době věnovat jiným projektům a činnostem, což by pro podnik znamenalo další úspory. Samozřejmostí by pak bylo, že zaměstnanci mohou své dovednosti na vlastní náklady certifikovat na modulech ECDL (European Computer Driving License). Certifikát slouží pro zaměstnavatele jako osvědčení, že je pracovník schopen samostatně a profesionálně pracovat s balíkem MS Office.

Propracovanější grafika plánu školení

Ačkoliv společnost plán školení pro své zaměstnance sestavuje, není příliš podrobný a termínově určený. Navrhují tedy, aby se zlepšila grafická podoba plánu školení a byla přístupná všem zaměstnancům. Aktualizovaný seznam školení, který je již zmíněn v prvním návrhu této diplomové práce, by umožnil zaměstnancům vznášet podněty. Plán by byl vyvěšen na nástěnce personálního úseku a všichni zaměstnanci by tudíž mohli do plánu nahlížet a případně se u personálního úseku doptat na potřebné informace. Přispělo by to tak k transparentnosti v organizaci a odstranil by se přebytečný komunikační šum týkající se školení. Zaměstnanci by tak byli jasně seznámeni, kterého školení se budou účastnit a případně by bylo umožněno dopsat návrhy na budoucí školení. Společnost by za toto opatření nevytvořila takřka žádné finanční prostředky.

5 Závěr

Způsobilost lidských zdrojů je pro každou organizaci jedním z klíčových faktorů. Je proto tedy nezbytné, aby podniky své zaměstnance co nejlépe vzdělávaly a rozvíjely. V dnešní době hraje klíčovou roli neustále se měnící trh, na kterém musí podnik obstát. Aby byl konkurenceschopný a mohl se flexibilně přizpůsobovat změnám, potřebuje k tomu především své zaměstnance. Flexibilitu u zaměstnanců podnik získá právě jejich neustálým vzděláváním. Každé vzdělávání je nutné brát jako investici do budoucna, vše pečlivě připravovat a analyzovat, aby se dosáhlo kýžených výsledků. Vzdělávání tím pádem rozhodně není jednorázová činnost a jedná se tak o neustále se opakující a nekončící proces.

Cílem diplomové práce byla analýza systému vzdělávání ve vybrané organizaci, konkrétně se analýza týkala společnosti SWIETELSKY, oblast Vysočina. Na základě analýzy systému vzdělávání bylo nutné navrhnout opatření, která by řízení této oblasti zlepšila a umožnila tak ještě lepší vzdělávání v podniku.

V práci byl zhodnocen a popsán stávající stav systému vzdělávání ve společnosti, který je dá se říci na dobré úrovni. Podnik nabízí vzdělávání všem svým zaměstnancům a snaží se o to, aby s ním byl personál spokojen. Struktura a systematickosti vzdělávání však není tak precizní a na takové úrovni, tudíž je zde prostor pro zlepšení. Mnohé postupy a metody, které podnik využívá už jsou zastaralé a zaměstnancům přijdou fádni a nejsou dostatečně motivační.

Z důvodu bližšího odhalení možných náprav vzdělávacího systému bylo v práci využito dotazníkového šetření a expertních rozhovorů. Z tohoto kvantitativního a kvalitativního výzkumu vyplynulo, že mnohá školení berou zaměstnanci jako nařízení a nevyvíjejí dostatečnou iniciativu v této oblasti. Rovněž o školeních takřka nekomunikují. Právě komunikace zaměstnanců mezi sebou či směrem k vedení je jedním z klíčových aspektů, které v organizaci chybí. Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci preferují nové metody vzdělávání, především e-learning, na který by se podnik měl v budoucnu více zaměřit. Celkově výzkum přinesl zajímavé údaje, které jsou blíže popsány v praktické části diplomové práce.

Na závěr této práce jsem navrhl opatření, která by měl podnik využít ve svém dalším působení. Tato opatření by společnost podle mého názoru měla využít pro svůj další růst a zvyšování samotné hodnoty společnosti. Vzdělávání v podniku by se díky

těmto opatřením mohlo stát koncepčnější a pro zaměstnance přínosnější a více motivující. Rovněž by se odstranily některé nežádoucí stavy, které v současné době společnost v oblasti vzdělávání sužují.

Obecně však lze říci, že pokud SWIETELSKY některá tato opatření do své praxe zavede, stane se velice konkurenceschopnou organizací, co se vzdělávání týče. Počet zaměstnanců v oblasti Vysočina není nikterak velký, ovšem i přesto nabízí kvalitní zázemí pro své zaměstnance a je vidět, že si jich váží, což se odráží na jejich loajalitě vůči společnosti. Faktem také je, že mnoho zaměstnanců působí v podniku již celou řadu let.

6 Summary

Every company, which wants to be successful must have flexible employees. This is the main reason, why company have to train employees.

The main goal of this diploma thesis was to analyze current status of this section and afterwards suggest measures, which should lead to better management of this section.

This thesis consists of two parts, theoretical and practical. Individual chapters of the first theoretical part collect information and knowledge about the system of training, training methods, learning opportunities, investment info training and also benefits of training. All of these knowledge and information, which are described in the theoretical part was gained from domestic and foreign scientific publications.

Practical part on its beginning is focused on describing the selected company and system of education in this company. All these data, which was necessary to create this diploma thesis was obtained from internal documents, webpages, directives and from personal information system. Quantitative research was done based on questionnaires, which were filled in by employees. Qualitative research was done after personal interviews with chosen employees. Both of these researches are posted later in the practical part of this thesis.

Proposals and suggestions that will help to improve current situation and also management of employee education can be found at the end of practical part. Proposals are based on qualitative and quantitative researches. Finally, eleven recommendations are mentioned in this section and are focused on created training plan, training methods, e-learning and so on. Company have to consider if any of these recommendations will be used in the company, but they should use some of them to improve current situation in employee education and improve management of it.

Keywords: employees, education, analysis, human resources, expert interviews, systematic training, survey.

7 Seznam použité literatury

Literatura

- [1] Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing
- [2] Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002
- [4] Barták, M. (2010). *Ekonomika zdraví: sociální, ekonomické a právní aspekty péče o zdraví*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- [5] Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- [6] Belcourt, M., & Wright, P. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada.
- [7] Bláha, J. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
- [8] Evangelu, J. E., Bommel, F. V., & Juříčka, O. (2013). *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing
- [9] Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- [10] Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck.
- [11] Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada.
- [12] Foot, M., & Hook, C. (2011). *Introducing human resource management*. Harlow, England: Pearson Financial Times/Prentice Hall.
- [13] HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Praha: Credit, 1999,
- [14] Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- [15] Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada.
- [16] Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- [17] Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- [18] Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada.
- [19] Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- [20] Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
- [21] Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- [22] Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human resource management*. New York: Thomson South-Western.

- [23] Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- [24] Plamínek, J. (2013). *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebe zvládnání*. Praha: Grada.
- [25] Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
- [26] Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- [27] Vodák, J., Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing
- [28] Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Odborné články

- [29] Bakke, E. (1992). *The Human Resources Function*. MIR: Management International. Dostupné 10. únor. 2018 z <http://www.jstor.org/stable/40228131>
- [30] COOK, S. (2009). *The Effective Manager: Management skills for high performance*. IT Governance Publishing. Dostupné 12. leden 2018, z <http://www.jstor.org/stable/j.ctt5hh3vz>
- [31] De Gier, E. (2016). *Learning from past experience*. Amsterdam: Amsterdam University Press. Dostupné 12. únor 2018 <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1d390wj.12>
- [32] Dertouzos, J., & Garber, S. (2008). *Performance Evaluation*. RAND Corporation. Dostupné 12. únor2018, z <http://www.jstor.org/stable/10.7249/mg562a>
- [33] Huhman, H. R. (2015, listopad 23). 4 Ways to Train Employees Effectively. Dostupné 14. leden 2018, z <https://www.entrepreneur.com/article/253023>
- [34] Lohmann, R., Lohmann, N., & Reamer, F. (2002). Human Resources. In *Social Administration* (pp. 366-388). Columbia University Press. Dostupné 12. únor2018 <http://www.jstor.org/stable/10.7312/lohm11198.29>
- [35] Mikuljevic, M. (2013). New trends in employee education and training: The learning organisation. *SEER: Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe*, 16(4), 467-479. Dostupné 12. únor2018 <http://www.jstor.org/stable/43293545>
- [36] Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Management (8th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Internetové zdroje

- [37] 10 Effective Ways to Train and Educate New Employees. (2013, červen 25). Dostupné 10. únor. 2018, z <http://yfsmagazine.com/2013/06/25/10-effective-ways-to-train-and-educate-new-employees/>
- [38] Employee Training and Development Process | Training Methods for Employees. (b.r.). Získáno 14. leden 2018, z <http://www.bizmove.com/personnel/m4d.htm>
- [39] New Technology, New Skills: Smart Ways to Train Staff | OPEN Forum. (b.r.). Dostupné 14. leden 2018, z <https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/5-smart-ways-to-train-your-staff-on-new-technology/>
- [40] Sociální síť pro business - *ManagementMania.com*. Dostupné 14. leden 2018, z <https://managementmania.com/cs/>
- [41] Superkariera.cz | *Metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště*. Dostupné 14. leden 2018, z <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/metody-vzdelavani-zamestnancu-mimo-pracoviste.html>
- [42] The Most Effective Training Techniques. (b.r.). Dostupné 10. únor. 2018, z <http://trainingtoday.blr.com/article/most-effective-training-techniques>.

8 Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní informace o podniku.....	27
Tabulka 2: Plánování vzdělávání.....	36
Tabulka 3: Finanční plánování	37
Tabulka 4: Počet plánovaných školení	38

9 Seznam obrázků

Obrázek 1: Řízení lidských zdrojů.....	6
Obrázek 2: Cyklus vzdělávání	10
Obrázek 3: Identifikace potřeb vzdělávání	12
Obrázek 4: Realizace vzdělávacího procesu.....	15
Obrázek 6: Územní působení společnosti.....	29
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti	30

10 Seznam grafů

Graf 1: Struktura zaměstnanců dle pohlaví.....	31
Graf 2: Struktura zaměstnanců dle vzdělání	32
Graf 3: Struktura zaměstnanců dle věku	33
Graf 4: Otázka č.1	45
Graf 5: Otázka č.2	46
Graf 6: Otázka č.5	47
Graf 7: Otázka č.8.....	48
Graf 8: Otázka č.11	49
Graf 9: Otázka č.13.....	50
Graf 10: Otázka č. 14.....	51

11 Přílohy

Příloha 1: Dotazník systému vzdělávání

Příloha 1: Dotazník

1. Jak dlouho v organizaci působíte?

- a. Méně než 5 let
- b. 5-10 let
- c. 10-15 let
- d. 15 a více let

2. Jak jste spokojen/spokojena se současnými metodami vzdělávání?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

3. Jaký je důvod výběru daného vzdělávání?

- a. Nařízení
- b. Doplnění vzdělání
- c. Zpestření pracovní doby
- d. Jiné (blíže specifikovat)

4. Umožnilo Vám vzdělávání v organizaci kariérní růst?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

5 – Jaké formy vzdělávání preferujete?

- a. Přednášky a školení
- b. Kurzy
- c. E-learning
- d. Jiné

6. Jaká je vaše iniciativa v rámci podnikového vzdělávání?

- a. Velká
- b. Střední
- c. Žádná

7. Myslíte si, že potřebujete další vzdělávání?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

8. Zvyšuje možnost podnikového vzdělávání Vaši motivaci?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

9. Jste díky podnikovému vzdělávání produktivnější?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne

d. Ne

10. Jste spokojen/spokojena se školiteli?

a. Ano

b. Spíše ano

c. Spíše ne

d. Ne

11 Jste ochoten/ochotna absolvovat vzdělávací kurzy mimo pracovní dobu?

a. Ano

b. Spíše ano

c. Spíše ne

d. Ne

12. Jste ochoten/ochotna i část vzdělávání financovat z vlastních prostředků?

a. Ano

b. Spíše ano

c. Spíše ne

d. Ne

13. Diskutujete o vzdělávání s ostatními kolegy?

a. Ano

b. Spíše ano

c. Spíše ne

d. Ne

14. Doporučil/doporučila byste z důvodu vzdělávání společnost Vaším známým?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

15. Chtěli byste mít více prostoru pro výběr oblastí vzdělávání?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

16. Zde můžete vyjádřit další názor na vzdělávání ve společnosti