



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 regionálního managementu

Diplomová práce

Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Lucie Mondeková

Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie MONDEKOVÁ**
Osobní číslo: **E17603**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra regionálního managementu**

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

Cíl práce:

Cílem práce je zanalyzovat a následně zhodnotit současný systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci a na základě zjištěných skutečností navrhnout možnosti zlepšení tohoto systému v příslušné organizaci.

Metodika práce:

- 1) Studium odborné literatury se zaměřením na danou problematiku.
- 2) Charakteristika vybrané organizace.
- 3) Analýza současného systému vzdělávání.
- 4) Návrh případných změn směřujících k odstranění problémů a zvýšení efektivity v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, 5. Návrh rámcových změn, 6. Závěr 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

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.
Belcourt, M., Wright, P.(1998). Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing.
Donnelly, J. H.(2004). Management. 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). Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing.
Yars, L. L., & Leslie, W. E. (2011). Human resource management: nejnovější trendy a postupy. New York: McGraw-Hill/Irwin.

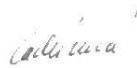
Vedoucí diplomové práce: **doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**
Katedra regionálního managementu

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **12. dubna 2019**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STUDENTSKÁ 40
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Eva Cudlinová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 7. března 2018

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové 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 dne 10. 4. 2019

.....
Bc. Lucie Mondeková

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za její cenné připomínky a odborné vedení, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji jednotlivým zaměstnancům podniku Podzimek a synové, s. r. o. za jejich ochotu a spolupráci při realizaci výzkumu a tvorbě mé diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární rešerše	5
2.1	Základní pojmy	5
2.2	Význam vzdělávání a rozvoje	9
2.3	Cíle vzdělávání	10
2.4	Důvody pro vzdělávání a rozvoj pracovníků	11
2.5	Prostředky a pomůcky firemního vzdělávání	12
2.6	Etapy firemního vzdělávání	14
2.6.1	Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb a rozvoje	15
2.6.2	Plánování vzdělávání	18
2.6.3	Realizace vzdělávání	22
2.6.4	Hodnocení vzdělávání	24
2.7	Podnik a jeho postoje ke vzdělávání zaměstnanců	25
2.8	Motivace zaměstnanců k učení	27
2.9	Povinnosti zaměstnavatelů vyplývající ze zákona	28
2.10	Podpora vzdělávání podle Evropské unie	28
3	Cíl práce a metodika zpracování	30
3.1	Cíl	30
3.1.1	Specifikace cílů	30
3.2	Metodika	30
3.2.1	Základní výzkumná východiska	30
3.2.2	Technika sběru dat	31
3.2.3	Sběr a interpretace informací	31
3.2.4	Respondenti	31
4	Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci	32
4.1	Představení firmy	32

4. 2	Proces řízení lidských zdrojů s ohledem na vzdělávání a rozvoj	33
4. 3	Průběh vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	35
4. 3. 1	Identifikace vzdělávacích potřeb	36
4. 3. 2	Realizace vzdělávání	36
4. 3. 3	Vyhodnocování.....	39
4. 4	Financování vzdělávání	40
4. 5	Situace na trhu práce v oblasti stavebnictví.....	42
4. 6	Zaměstnanecský pohled na firemní systém vzdělávání a rozvoj	43
4. 6. 1	Analýza dotazníkového šetření	43
4. 6. 2	Ověření hypotéz.....	48
4. 6. 3	Rozhovor s firemní personalistkou	52
5	Návrh změn a doporučení.....	54
5. 1	Dílčí doporučení	54
5. 2	Návrh rámcových změn	57
6	Závěr.....	62
I	Summary.....	65
II	Použité zdroje.....	67
III	Seznam tabulek, grafů a obrázků	71
IV	Přílohy	72

1 Úvod

Vzrůstající význam investování do lidských zdrojů mě motivoval ke zpracování problematiky do diplomové práce. Dostupnost nových poznatků a IT technologií, konkurenční boj, změny v organizační struktuře a mnoho dalších důvodů je příčinou, proč v současné době patří vzdělávání a rozvoj zaměstnanců mezi klíčové procesy v oblasti řízení lidských zdrojů. Z hlediska dynamiky požadavků je považován za celoživotní proces. K efektivnímu fungování organizace přispívají kvalifikování a vzdělání zaměstnanci, a aby zejména oni mohli své znalosti a dovednosti prohlubovat, je nezbytné se neustále vzdělávat. Vzdělávání nekončí absolvováním konkrétních škol; dalším potřebným krokem vůči zaměstnancům je zabezpečení dlouhodobého a pravidelného vzdělávání, jež bude přizpůsobeno potřebám společnosti. Uměním je řídit zaměstnance tak, aby získané znalosti, zkušenosti a odbornost co největší měrou přispěly ke splnění vytyčených cílů organizace.

Vzdělávání samo o sobě by mělo být začleněno do pracovního života a stát se jeho nedílnou součástí. Zaměstnanci by měli pohlížet na vzdělávání jako na činnost prospěšnou nejen pro rozvoj podniku, ale především pro jejich osobní život. V případě, že si pod pojmem školení představují např. pouhou možnost odpočinku od práce, měl by se jejich vedoucí zaměřit na objasnění podstaty školicího procesu. Hovoří-li se o manažerských pozicích, předpokladem pro jejich vykonávání by mělo být přesvědčení o nezbytnosti kariérního rozvoje. Zaměstnanecký rozvoj by se měl v každém případě prolínat všemi hierarchicky postavenými úrovněmi podniku. Proces vzdělávání spočívá ve tvorbě plánu a jeho následné realizaci. Samotné pojetí je velice individuální, variabilní a závisí na řadě faktorů (velikost organizace, charakter práce, stupeň automatizace atd.), které je důležité brát v úvahu.

V dnešní době je pro firmy velkou výhodou schopnost rychle se zadaptovat a pružně reagovat na potřeby zákazníků. S tím souvisí i zvyšování nároků na zaměstnance – konkrétně na jejich schopnosti a dovednosti. Úspěch organizace závisí, mimo jiné, na správném počtu zaměstnanců s vhodnými dispozicemi. Organizace mohou mít buď specializovaný personální útvar, který na tento proces dohlíží, nebo mohou tyto povinnosti převést na linii manažerů a školitelů. Bez ohledu na ekonomickou situaci není proces plánování lidských zdrojů v žádném případě jednoduchý. Organizace musí předvídat své požadavky na lidské zdroje v souladu s budoucími korporátními cíli.

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců s sebou přináší velkou investici, avšak při splnění účelu se tyto investice mnohonásobně vrátí (formou kvalitních zaměstnanců), což je důležité si uvědomit. Náklady na financování vzdělávání mohou výrazně snížit granty financované Evropskou unií či dotace ze státního rozpočtu.

Pro stavebnictví je v oblasti vzdělávání na prvním místě především bezpečnost zdraví při práci, jelikož odvětví se svojí povahou řadí k nejrizikovějším. Další školení ve stavebních firmách jsou obecně zaměřená na komunikační, obchodní, právní, řemeslné dovednosti a systém kvality staveb. Stavebnictví je obecně klíčové pro posílení hospodářství České republiky, a proto je nutné respektovat specifika, která s sebou obor přináší.

Diplomová práce se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců vybrané organizace a je strukturována do čtyř hlavních částí. Teoretická část popisuje teoretická východiska dle předních českých i světových odborníků. Člení se do několika podkapitol, v nichž jsou rozepsány základní pojmy a informace týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pojednávají o řízení lidských zdrojů a důležitých pojmech z oblasti vzdělávání zaměstnanců, o samotném vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizaci; uvádějí důvody pro vzdělávání zaměstnanců a také jednotlivé etapy vzdělávání. Praktická část se zabývá metodikou zpracování práce a analýzou aktuálního stavu společnosti a jejích pracovníků. Představuje vybranou společnost a průběh analýzy současného systému vzdělávání zaměstnanců. Součástí analytické části je rovněž dotazník vztahující se k uplatňovanému systému vzdělávání. Zjištěné výsledky realizovaného výzkumu jsou následně interpretovány. Třetí část práce je založena na výsledcích předešlé kapitoly, se zaměřením na vlastní návrhy rámcových změn systému vzdělávání a dílčí doporučení.

2 Literární rešerše

2.1 Základní pojmy

V této práci se budou opakovaně vyskytovat a vzájemně prolínat určité pojmy, neboť se kolem nich při popisování problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců budeme stále pohybovat. Zpočátku je proto podstatné jednotlivé termíny definovat.

Lidský kapitál

Skládá se ze zaměstnanců podniku, zejména z jejich znalostí, dovedností, postojů a kompetencí. Jedinci jsou schopni učit se, vytvářet podněty pro změny a být kreativní. V případě, že jsou efektivně motivováni, lze hovořit o dlouhodobém charakteru. Z perspektivního hlediska je důležitý rozvoj zejména těch skutečností, které přispívají podniku k posunu vpřed. Často je používán výraz lidský potenciál, který se v organizaci analyzuje a poté rozvíjí (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Lidské zdroje opodstatňují svoji důležitost například v řešení problémů a výzev, se kterými se musí organizace vypořádat. Inovativní přístup vyžaduje nový průchod myšlenek v oblasti řízení lidských zdrojů, v jednotlivých odděleních a u personalistů. S rozvojem sociální ekonomiky hrají lidské zdroje stále důležitější roli (Ulrich, 2009) a (Liu, 2018).

Vzdělávání

Pojem je charakterizován jako proces, prostřednictvím kterého si člověk rozvíjí své dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje. Ty nadále přetváří na vědomosti a znalosti využitelné pro své zaměstnání. Efektivní proces vzdělávání je organizovaný, uspořádaný a má definované časové meze (Koubek, 2007).

V současné době se nacházíme ve společnosti tzv. vědění, došlo k nárůstu příležitostí pro účastníky vzdělávání na globální i místní úrovni. Nejdůležitější hodnotou jsou informace, avšak s důrazem na jejich aktuálnost a validitu. Zdrojem čerpání informací je lidský kapitál, který lze řídit z více hledisek (plánování, získávání, vzdělávání, odměňování, atd.), (Sedláčková, 2007) a (Persaud, 2017).

Rozvoj lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou pro fungování firmy neméně důležité jako například finanční prostředky a stroje. Pro majetek se sestavuje odpisový plán a pro lidské zdroje *plán rozvoje*. Zabývá se hlubším rozšiřováním a aktivací potenciálu člověka. Je-li potenciál uplatněn, lze aktivitu definovat jako rozvojovou. Zároveň se uplatňují příležitosti k učení se a vzdělávání (Armstrong & Taylor, 2015).

Nároky na zaměstnance nejsou permanentní, organizace by tudíž měla dbát na průběžné rozšiřování jejich znalostí a dovedností. Podstatné jsou ty aktivity, které pracovníka učí stát se flexibilním a efektivně pracovat pro firmu. Lee (2017) uvádí, že osobní rysy, požadavky na pracovní místa, profesní orientace a záměr setrvat ve společnosti jsou významnými faktory pro angažovanost pracovníků v kontextu podnikového systému rozvoje lidských zdrojů. Zaměstnavatelé tedy zaměřují pozornost na pracovníka jako na jedince, který disponuje zkušenostmi, vlastním úsudkem a pohledem na danou věc. V mnoha ohledech se pozornost promítá i do životního stylu pracovníků (Tureckiová, 2004).

Učení se

Je popisováno jako získávání vědomostí směřující k efektivní změně v duševní činnosti a konání. Neobsahuje tedy pouze teoretické východisko jako je vědění, ale i samotnou aktivitu. Existují dva druhy učení se, jedním je *spontánní* a druhým *organizované*. Jedinec se tedy učí, ačkoli si toho v danou chvíli není vědom. Diplomová práce se bude věnovat převážně organizovanému učení. Každý člověk disponuje potřebou oplývat lepší orientací ve světě, a proto je pojem „učení se“ podstatný – neodmyslitelně pojí člověka a měnící se prostředí (Hroník, 2007).

Kompetence

Pojmem se rozumí způsobilost k určitému chování. V totožné situaci se ale každý člověk může zachovat zcela jiným způsobem. Naskýtá se možnost vysvětlovat je jako cestu, prostřednictvím které se dosáhne cílů (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004).

Schopnosti/znalosti

Podle Plamínka (2014) je samotné nelze zdědit, nýbrž vlohy k určitým schopnostem ano. Jedno z možných dělení je na schopnosti *teoretické* = znalosti a *praktické* =

dovednosti. Pojem znalosti rozlišujeme z hlediska explicitního (snadněji se sdílejí s ostatními a je možné je znázornit) a tichého (nelze je vyslovit, plynou ze zkušeností, emocí a vizí).

Dovednosti

Nelešovská (2005) vysvětluje, že *využije-li* člověk svou *schopnost v praxi*, stává se dovedností. Jsou podmíněné vlohami, ale samy o sobě by nefungovaly, k jejich odhalení poslouží vhodná motivace. U mnoha autorů se ale pojmy dovednosti a schopnosti nerozlišují.

Rozdíl mezi rozvojem a vzděláváním

Lidé v organizacích = lidské zdroje se mohou vyvíjet různými způsoby. Nyní však diskutujeme o tom, jak se lidé mohou vyvíjet, ať již samostatně nebo kolektivně, jedná-li se o jejich schopnosti. Od počátku odborného zájmu o tuto problematiku se uvádí, že lidé v organizacích mluví o školení. V praxi se s tímto pojmem často setkáváme. Domníváme se však, že existuje jasné rozlišení mezi vzděláváním a rozvojem. Rozvoj lidských zdrojů je termín, který používáme k popisu integrovaného a holistického, vědomého a proaktivního přístupu k měnícím se znalostem a chování, jenž pracuje s využitím řady učebních strategií a technik. Cílem obecně uvedených strategií a postupů je pomáhat jednotlivcům, skupinám a organizacím realizovat svůj plný potenciál pro práci způsobem, který umožňuje individualitu a přitom zvyšuje efektivitu v konkrétních kontextech. Existuje mnoho oblastí pro rozvoj lidských zdrojů, např. osobní rozvoj, vývoj pro současnou práci nebo situaci, vývoj v nových pracovních prostředcích; činnosti, pomocí kterých mohou být sladěny individuální a organizační cíle a rozvoj vedoucí k lepšímu a plnějšimu životu pro jednotlivce, organizaci a širší komunitu.

Organizace mohou mít velmi odlišné možnosti, které postupem času podléhají změnám. Zvláště to může být znamením organizačního učení. Ti, kteří se nemění, mohou čas od času znovu přehodnotit své záměry (Joy-Matthews, Megginson, & Surtees, 2004).

Rozvoj

Představuje úsilí o zlepšení schopností zaměstnance a zvládnutí rozmanitých úkolů nad rámec. Rozvoj je přínosem jednak pro organizaci, jednak pro zaměstnance. Zaměstnanci a manažeři s odpovídajícími zkušenostmi si mohou zlepšit organizační konkurenceschopnost a schopnost přizpůsobit se změnám prostředí. Ve vývojovém

procesu kariéra jednotlivců postupuje a dochází k osvojení nového nebo odlišného zaměření. Vývoj se liší od tréninku. Jedince je možné naučit zodpovídat otázky zákaznického servisu, řídit nákladní automobil, zadávat data do počítačového systému nebo například sestavit televizor. Rozvoj v těchto oblastech, jako je úsudek, odpovědnost, rozhodování a komunikace však představuje větší výzvu. Zmíněné oblasti se v běžném životě rozvíjet mohou nebo nemusí, vyplývá ze zkušeností jednotlivců. Doporučuje se zpracování plánovaného systému rozvojových zkušeností nejen pro manažery, ale pro veškeré zaměstnance; tento krok může dopomoci rozšířit celkovou úroveň schopností organizace.

Možné zaměření rozvoje

Některé důležité a společné schopnosti řízení, které vyžadují rozvoj, zahrnují akční orientaci, kvalitní rozhodovací dovednosti, etické hodnoty a technické dovednosti. Schopnost vybudovat týmy, rozvíjet je a řídit jiné, jsou stejně důležité, ale mnohem méně často vyvinuté schopnosti úspěšných manažerů. Pro některé technické specializace (technická podpora, správa databází, návrh sítě atd.), musí být rozvíjeny i některé netechnické schopnosti, např. schopnost pracovat pod tlakem, nezávislost, rychlé řešení nastalé situace a použití již osvojené znalosti v nové situaci (Mathis & Jackson, 2011).

Tabulka 1: Rozdíl mezi rozvojem a vzděláváním

	Rozvoj	Vzdělávání
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • osobnostní a kariérní růst • budoucí potřeby podniku 	<ul style="list-style-type: none"> • získávání schopností a dovedností pro efektivnější výkon na stávající pozici
Časový úsek	<ul style="list-style-type: none"> • dlouhodobý 	<ul style="list-style-type: none"> • krátkodobý
Evaluace	<ul style="list-style-type: none"> • flexibilita – > umožnění interních přesunů • dostatek kvalifikované pracovní síly 	<ul style="list-style-type: none"> • analyzování nákladů a přínosů • testování • certifikáty • zaměstnanecké hodnocení

Zdroj: Mathis & Jackson, 2011

2. 2 Význam vzdělávání a rozvoje

Personalisté se v dnešní době stále více zaměřují na pracovní schopnosti zaměstnanců a jejich růst. Předně pracovníci, již jsou připraveni adaptovat se na nečekanou změnu a reagovat na ni, firmě vytvářejí konkurenční výhodu a jsou jí podporou (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Nejpříhodnější cestou pro organizaci je utvoření takového prostředí, v němž se pracovníci neustále učí, tento stav je součástí jejich práce a pomocí něho se vzájemně rozvíjejí. Zaměstnanci tak svým podílem přispívají k nejbohatšímu aktivu podniku. Úkolem pro vzdělávání a rozvoj je obstarat kvalifikovanou pracovní sílu a nabídnout kvalitní, pro zaměstnance zajímavý, rozvoj. Náborovému procesu a udržení motivovaných zaměstnanců jsou organizaci nápomocné příznivé podmínky, pomocí nichž jsou realizovány přístupy k rozvoji a vzdělávání. Místní pracovní síla se stává vzdělanější, což posiluje význam konkrétního regionu, v němž je organizace situována.

Vytvářejí se tak i atraktivnější podmínky pro navázání kontaktů s novými pracovníky a připívají k motivaci těch stávajících. Znalosti se soustřeďují nejen v rámci organizace, ale i v širším regionálním okruhu. Prostředí regionu se tak stává příznivějším, zajímavějším a vede k centralizaci finančního kapitálu (Dvořáková, 2007).

Firemní vzdělávání a jeho prostředí

Pojednává o vzdělávacím procesu, který je v kompetenci oprávněné organizace. Součástí je edukace uvnitř i vně podniku. V průběhu dochází ke změně pracovního chování, dosažené úrovně znalostí, dovedností a motivace zaměstnanců. Strategii, kterou se podnik bude ubírat, ovlivňuje prostředí, v němž působí (Bartoňková, 2010).

Vnější prostředí – rozumí se jím faktory působící z okolního prostředí. Např. právní zakotvení, politické, ekonomické a sociální faktory. V případě, že firma působící na stejném trhu sníží cenu konkurenčního výrobku, „naše“ organizace stojí před důležitým rozhodnutím, zda zvolit jiný konkurenční způsob nebo uvedenou firmu bude následovat. Výsledek jejího rozhodnutí s sebou nese dopad na odměňování zaměstnanců, náklady apod. (Belcourt & Wright, 1998).

Vnitřní prostředí – patří do něj interní firemní záležitosti. Vyskytují se dvě východiska pro efektivní fungování v interním firemním prostředí:

- vzájemná provázanost organizační politiky, strategie, systém řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání;
- tvorba institucionálních předpokladů pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (Bartoňková, 2010).

Arkolakis, Papageorgiou, & Timoshenko (2018) ve své studii uvádí, že jakákoliv neúčinnost v podnikovém vzdělávání je způsobena nesrovnalostí ve vstupních a výstupních hodnotách firmy. Zejména kroky učiněné v upřednostňování generačně mladších potencialních uchazečů o pracovní pozice mohou přispět ve vývoji a prosperitě společnosti.

Výsledky průzkumu Škerliče z roku 2017 rovněž ukázaly, že kvalita interních procesů je hodnocena jako vyšší ve firmách, v nichž zaměstnanci různých oddělení disponují širokou paletou znalostí; nejsou tedy jednostranně zaměřeni.

2.3 Cíle vzdělávání

Pro snazší orientaci v této práci uvádím, že vzdělávací cíle jsou synonymem ke slovům motivy a důvody, které budu hojně používat. Opodstatněným důvodem k vyvinutí vzdělávací aktivity je vyvstalá skutečnost, která podněcuje organizaci k vyřešení motivu tak, že vyústí ve vzdělávání. Za cíl je tedy považováno organizované vzdělávání na základě firemního záměru.

Cíle vzdělávání je skutečně užitečné sdělit samotným účastníkům, neboť slouží především jako podnět ke zvýšení jejich motivace. Jsou-li cíle shledány jako relevantní, zaměstnanci je pro udržení práce naplní. Zároveň hrají důležitou roli v procesu seberealizace (Dalto, 2017).

Aby mohla být výsledná změna ve vzdělávání organizace úspěšná, je podmíněna novými pracovními znalostmi, zkušenostmi a postoji. Nejpodstatnějším úkolem je docílení přeměny způsobu myšlení a behaviorálních postojů zaměstnanců.

Do vzájemného souladu se musí uvést:

- motivace – k vyvinutí snahy pro načerpání znalostí a rozvoje dovedností;
- vlohky k nabytí nově vytvořených pracovních postupů – týkají se například komunikace a práce s lidmi, inovace výrobků, implementace IT technologie, změny v organizačním schématu firmy atp.;

- absolvování firemního vzdělávání a aplikace na pracovišti – možnost být součástí vzdělávacích kurzů a zapojit osvojené poznatky do pracovních činností (Tureckiová, 2004).

Klíčem k dlouhodobému rozvoji podniku je zabezpečení kvalifikované, vzdělané a snahu vykazující pracovní síly, která přispěje k zajištění potřeb stávajících a budoucích. Zaměstnanci však musí být připraveni, ideálně oplývat motivací a porozuměním, aby došlo k osvojení skutečnosti a postupů, které budou následně vykonávat. Vzdělávání je součástí skupiny faktorů, jejichž pomocí je možné postupně odstraňovat nepřizpůsobivost figurující na pracovním trhu (Armstrong, 2007).

Oblasti vzdělávání

Jak uvádí autor Kettner (2001), rozeznáváme čtyři oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců:

- a) Zaměření – nově příchozí zaměstnanci se začleňují do pracovního procesu v rámci adaptačního programu. V tento okamžik načerpávají informace o historii a stávajícím stavu podniku, její vize, cíle, předmětu činnosti, pracovnících na konkrétních pozicích, struktuře směrnic a ostatní důležité informace.
- b) Školení – konají se uvnitř nebo mimo organizaci. Jednotlivá školení mají odlišnou specifikaci (např. zvládání stresových situací na pracovišti, rozvoj obchodního jednání, výcvik vedoucích dílen a mistrů, atd.).
- c) Rozvoj – v ideálním případě uskutečňovat alespoň jedenkrát za rok odborně zaměřený seminář či přednášku, aby zaměstnanci měli možnost rozvoje z pracovního hlediska.
- d) Vzdělávání – zahrnující předmět činnosti dané firmy, popř. odbornost potřebnou pro výkon obsazované pracovní pozice.

2. 4 Důvody pro vzdělávání a rozvoj pracovníků

Je možné využít zájem o rozvoj schopností a zaznamenání chůtice a potřeby po nových poznacích; dále pak zaměstnavatelův nárok, prestiž a dychtivost po společenském uznání. V opačném směru lze předložit spoustu důvodů, proč se lidé vzdělávání straní. Důvodem je nízká sebedůvěra, polemizování o osobě samém, nízká výkonnost či časové limity (Šerák, 2009).

Vyskytují se i firmy, jejichž vlastníci pracovníci bagatelizují vzdělávací potřeby organizace, resp. zaměstnanců. Jedná se většinou o malé až střední podniky. Domnívají se, že vzdělávání je natolik nákladná záležitost, že si ho nemohou dovolit a dávají ho do souvislosti s velkými korporacemi. Samozřejmostí zůstává, že organizace malého rozsahu nebude uskutečňovat tzv. systematické vzdělávání pracovníků ve velikosti, ve které to dokáže velká společnost. Vzdělávání se bude spíše ubírat směrem individuálním, bude průběžné a vedení bude zaujímat pozici zprostředkovatele a podporovatele. Pokud se jedná o organizaci, která má za současný cíl dosáhnout expanze či pracovní flexibility, měla by značnou pozornost věnovat právě zmíněným vzdělávacím aktivitám.

V sumárním součtu existují tři podstatné důvody pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců:

1. Pozice menších firem – firmy malého rozsahu jsou na pracovním trhu znevýhodněny oproti velkým korporacím – např. mnohdy potřebují zaměstnance se širokým odborným profilem, nemohou si dovolit nabízet takové sociální výhody a garantovat dlouhodobost zaměstnání).
2. Přizpůsobivost – zaměstnanci musí být flexibilní a adaptabilní na změnu v pracovních podmínkách, zároveň se očekává pružná reakce na variabilitu v zadaných úkolech. Pružnost firem umožňuje získávání nových příležitostí a přístup k novým objevům. Aby byla pružná firma, musí být ale průběžně přizpůsobiví i její pracovníci.
3. Zvyšování produktivity práce – prohlubování a rozvoj kvalifikace je jeden z podstatných faktorů. Obsahem je myšleno zejména navyšování množství a kvality práce, spokojenosti zákazníků, lepší manipulace se stroji, materiálem a finančními prostředky.

Prostřednictvím vzdělávání a rozvoje pracovníků tak firma investuje do své flexibility, konkurenceschopnosti a v neposlední řadě do stávající a budoucí úspěšnosti (Koubek, 2011).

2. 5 Prostředky a pomůcky firemního vzdělávání

Komplexně zastřešují veškeré materiály, které dopomáhají k efektivnímu vzdělávacímu procesu a zaujímají funkci zprostředkující. Volba jednotlivých pomůcek je vázána na formu vzdělávání (prezenční, kombinovaná), vybranou metodu, technickou úroveň vybavenosti a stav finanční situace organizace. Pomocí prostředků (hmotných nástrojů

k řízení učícího procesu) je možné rozšířit a zpřehlednit sdělované informace. Plní funkce: informativní, motivační a instrumentální.

Mezi nejčastěji užívané se řadí:

- fyzické předměty/ modely;
- vyobrazení (dynamické, statické, bez/ včetně zvuku, obraz, fotografie, video, internet, flipchart, interaktivní tabule);
- nahrávky se zvukem;
- literární učební materiály – testy, grafy, postupy, návrhy pro samostatnou práci, výtahy z literatury a přednášek, atd.;
- literární učební pomůcky doplňkové – neperiodické čtení (knihy – odborné a popularizační, brožury, manuály), periodické čtení (papírové i elektronické časopisy, noviny), učební programy.

Proč je vhodné jejich využívání?

Pomůcky ve značné míře usnadňují práci lektora a zprostředkovaný výklad se pro posluchače stává srozumitelnějším. Slouží víceméně k:

- znázornění probíraného učiva;
- navození zprostředkovaného dojmu;
- tvorbě „společného jazyka“ s účastníky;
- zvýšení motivace posluchačů (obecně platí pravidlo vnímání spíše věcí zobrazených než abstrakce slov, viz Obrázek 1);
- posilování pozornosti a aktivizace účastníků;
- znázornění souvislostí;
- shrnutí významných poznatků.

Tzv. Dalova pyramida učení znázorňuje, že zhruba po 2 týdnech máme tendenci si pamatovat: 10 % toho, co jsme četli, 20 % toho, co jsme slyšeli, 30 % toho, co jsme viděli, 50 % toho, co jsme slyšeli a viděli, 70 % toho, co jsme sami řekli a 90 % toho, co jsme řekli a zároveň udělali.

Výše zmíněných prostředků je nabízeno stále větší množství a dochází k jejich vylepšování. Jejich funkčnost, vhodnost zvolení a technické parametry by měl vyhodnotit daný lektor, aby jimi umocnil účinnost a účelnost svého výkladu (Bartoňková, 2010).

Obrázek 1: Dalova pyramida učení



Zdroj: Bartoňková, 2010

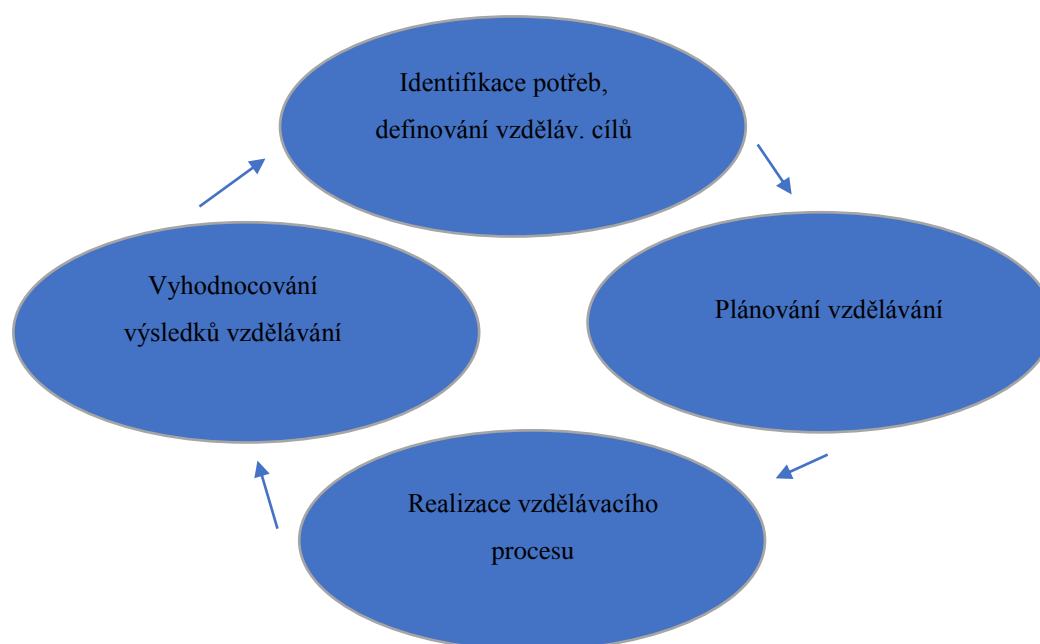
2.6 Etapy firemního vzdělávání

Pro naplnění podnikových cílů je potřeba stanovit pravidla pro rozvoj zaměstnanců prostřednictvím systému vzdělávání (Mužik, 2012).

Firemní vzdělávání je procesem, který je součástí personálních činností podniku. Organizace jeho prostřednictvím dokazuje, že si svých pracovníků cení a chce si je udržet. Realizace vzdělávání vykazuje proces dlouhodobého charakteru, který se dle Kucharčíkové (2011), dělí na čtyři etapy:

1. rozpoznání potřeb a definice vzdělávacích cílů;
2. plánování vzdělávání;
3. realizace vzdělávacího procesu;
4. hodnocení výsledků vzdělávání.

Obrázek 2: Vzdělávací cyklus v podniku



Zdroj: Kucharčíková, 2011

Pracovník nemusí nutně lpět na započatí vzdělávací aktivity organizované podnikem. I on sám má motivaci a důvod investovat do posílení vlastního kapitálu, protože tím zvýší svoji konkurenceschopnost na trhu práce a přiblíží se možnosti navýšení mzdy (Kucharčíková, 2011).

2. 6. 1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb a rozvoje

Organizace se musí již zpočátku zaměřit na svoji vizi, poslání, stanovené cíle, podnikovou kulturu, strategii a systém řízení lidského kapitálu, poněvadž z těchto hledisek se při identifikování potřeb důležitých pro vzdělávání jedinců v podniku vychází.

Co vlastně potřeba vyjadřuje? Je definována jako subjektivní nedostatek něčeho, co je důležité pro fungování člověka. Každý jedinec má své jedinečné individuální potřeby a odlišuje se tak od ostatních. Existují čtyři druhy potřeb: normativní, komparativní, pocíťované a vyjadřované. Mezi ty hlavní patří potřeby vzdělávací, kterými se práce zabývá (Winkler, 2009).

Co organizace získá vypracováním analýzy vzdělávacích potřeb?

- Finanční úsporu – organizace se flexibilně adaptuje na budoucí potřeby;

- splynutí vzdělávání s rozvojem;
- odhalení rizik a problémů;
- vzdělávací plán (Firemní vzdělávání: Analýza vzdělávacích potřeb, 2015).

Podstatou analýzy potřeb je shromažďování informací o momentálním stavu znalostí a dovedností jednotlivců a týmů ve srovnání s požadovanými hodnotami. Jejím výstupem je odhalení nedostatků, které je třeba zmenšit či úplně odstranit a navržení vzdělávacího plánu. Nejdůležitějším výstupem je vždy dosažení těch nejvyšších cílů organizace (Hroník, 2007).

Během sestavování analýzy se nesmí opomenout podnikatelské prostředí, ve kterém se firma nachází a nároky na chování vedení/ manažerů společnosti.

Organizace se snaží docílit zvýšení výkonnosti jednotlivce, týmu, pracovního úseku a podniku jako celku. Výkonnostní aktivita se sleduje na základě standardu (v případě, že existuje) firemního, národního nebo benchmarkingem. Vzdělávacím standardem se rozumí schopnosti osvojené pracovníkem během firemního vzdělávání. Oproti tomu standard výkonnostní definuje to, co je schopen zaměstnanec provést za normálních pracovních podmínek. Výsledným efektem je nalezení nedostatků a mezer ve výkonnostních aktivitách.

Potřeby vzdělávání lze odhalit za pomoci komparace požadovaných kompetencí. Splnění kompetencí značí správně odvedenou práci či zadaný úkol (Hroník, 2007).

Z evaluace získaných poznatků v rámci procesu identifikace je možné zjistit i informace o potencionálních problémových oblastech. Zásadou správné investice do rozvoje lidských zdrojů je nezvažovat přípravu a provést analýzu vzdělávacích potřeb a rozvoje (Kucharčíková, 2011).

Techniky a způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Řada z velkého počtu technik a způsobů se aplikuje odděleně, pro efektivní výsledek je ale vhodná kombinace více metod.

Vybrané metody:

- **Strukturovaný rozhovor** – slouží k načerpání informací, názorů, postřehů od personálu společnosti. Používají se dva typy otázek – otevřené nebo uzavřené.
- **Pozorování** – úmyslné sledování pracovního výkonu zaměstnance.

- **Dotazník** – přispívá k získání informací o pracovnících.
- **Skupinová diskuze** – jedná se o skupinový proces, ve kterém na sebe členové skupiny vzájemně reagují. Usnadňuje prohloubení uvědomovaných myšlenek a přetváří je do vyřknutých vět a projevených emocí. Bývá řízena moderátorem, který po skončení výsledky interpretuje.
- **Popis vykonávané práce zaměstnancem** – práce analyzovaná z pohledu samotného zaměstnance (Kucharčíková, 2011).

Výstupy analýzy vzdělávacích potřeb a jejich využití v kontextu personalistiky:

- a) **odhalení nedostatků ve výkonnosti** – je podstatné se na ně zaměřit a vzděláváním je vyloučit;
- b) **zajištění přístupu k obsahu a možnostem dalšího vzdělávání**
 - **analýza aktuálního stavu organizace a její výstupy** – obsahuje sumární výstupy současného stavu;
 - **restrukturalizace a úprava kurzu následně po provedené analýze** – zahrnující i odůvodnění změn a ovlivnění budoucích vzdělávacích aktivit;
 - **věrohodné a určité informace** – konkrétní deskripce metodiky, obsahu, časových a projektových údajů a odpovědných osob;
- c) **optimální využití času stráveného vzděláváním**
 - **zacílení činností souvisejících se vzděláváním a rozvojem na konkrétně specifikované pracovníky, týmy a jejich potřeby;**
 - **evaluace důsledků** – porovnání počátečního stavu se stavem po provedených změnách;
- d) **provázanost se systémem hodnocení pracovníků;**
- e) **propojení se systémem odměňování pracovníků** – lze snadněji kvantifikovat i u pozic striktně definovaných a měřitelného výkonu;
- f) **zvýšení motivace a následně i pracovníkova výkonu;**
- g) **získání upřesňujících informací pro srozumitelné definování popisu pracovního místa** – aktualizace nároků na kompetence u pracovních míst, které jsou subjektem analýzy (Firemní vzdělávání: Analýza vzdělávacích potřeb, 2015).

2. 6. 2 Plánování vzdělávání

Konkrétně návrh plánu vzdělávání je výsledkem předchozí etapy identifikace potřeb vzdělávání. Osnovy plánování je třeba neustále zdokonalovat tak, aby vyhovovaly měnícím se potřebám společnosti, technologickým změnám a očekávání zaměstnavatelů. Vlastní průběh vytvoření plánu zahrnuje několik fází:

Přípravná – jejím obsahem je popis potřeb, analýza jednotlivých účastníků a vytyčení vzdělávacích cílů. Stanovené cíle značí milníky požadovaných výsledků.

Realizační – zahrnuje vypracování jednotlivých fází vzdělávacího plánu a jejich realizaci. Seznamuje s technikami vhodnými pro vzdělávací aktivity. Současně je také třeba zohlednit schopnosti a počet účastníků, je-li vybírána odpovídající vzdělávací metoda.

Zdokonalování – tato část se zabývá hodnocením jednotlivých etap plánu vzdělávání v kontextu vytyčených cílů. Pomocí vhodných metod odhaluje varianty vedoucí ke zlepšení vzdělávacího plánu.

Správně zpracovaný vzdělávací plán musí umět odpovědět na níže zmíněné otázky:

- Jak adekvátně zvolit výběr vzdělávacích témat?
 - Ideální volba je ta, která individuálně odpovídá potřebám organizace. Je obecně známo, že každý podnik má odlišné nároky a požadavky.
- Na koho vzdělávací plán zacílit?
 - Cílová skupina by měla být stejnorodá, resp. účastníci s podobnými vědomostmi a s obdobnou pracovní pozicí. Dohlížení manažerů a vedoucích zaměstnanců na průběh procesu je za každé situace vítáno a je přínosem.
- Jaké techniky při vzdělávání použít?
 - Zda při realizaci zvolit metody indoor/outdoor, tradiční či se rozhodnout k razantnější změně pomocí moderních technik.
- Jakou vzdělávací instituci vybrat?
 - Zvolit vzdělávání prostřednictvím interních specialistů nebo externích subjektů? Na trhu se vyskytuje celá řada institucí zabývajících se firemním vzděláváním. Organizace má možnost posoudit reference od firem, které vzdělávací instituce navštívily, vybrat si dle vlastního uvážení nebo si vytvořit vlastní vzdělávací plán. Udělat správné

rozhodnutí není jednoduchou záležitostí, proto organizace může využít nápomocného nástroje, tzv. matice priorit.

- V jakém časovém období se bude vzdělávání realizovat?
 - Uvědomit si, že vzdělávání zaměstnanců nemá smysl realizovat v době plánovaných dovolených nebo v hektickém období, kdy se nashromáždí velké množství pracovních povinností.
- Kde se bude vzdělávání konat?
 - Dle zkušeností se prokázalo, že efektivnější je realizace mimo podnik. Zaměstnanci mají garantovány klidové podmínky pro soustředění na vzdělávací činnost a nejsou tak rušeni řešením pracovních problémů.
- Jak a kdy realizovat hodnocení?
 - V každém případě není vhodné hodnocení vynechat, protože slouží ke komplexnímu porovnání přínosů vzdělávacích aktivit, a pokud se podaří propojit přínosy se strategií podniku, stává se uskutečněný vzdělávací program efektivním.
- V jaké výši jsou náklady vynaložené na vzdělávání?
 - Zahrnuje náklady na učení materiály, dopravné, stravné, ubytování, odměny lektorů, strávený čas účastníků (tzv. náklady obětované příležitosti), (Kucharčíková, 2011) a (Ritchie, 2017).

Bezprostředně po získání všech potřebných informací je nutné zhotovit popis **cílů**, **zaměření** činnosti vzdělávací a rozvojové, cílených **subjektů** a používané **techniky** (Hroník, 2007).

Potřeby vzdělávat se je možno rozlišit do několika druhů:

→ Měkké

Dříve byl kladen důraz převážně na odbornou kvalifikaci, zatímco dnes se zkoumá individualita uchazeče a potenciál k rozvoji. Měkké dovednosti jsou zaměstnavatelem vyžadovány od každého zaměstnance. Jak uvádí studie Institutu Stanford Research a Nadace Carnegie Mellon, v počtu pěti set ředitelů a majitelů firem se odhalilo, že zhruba 75 % úspěšnosti z dlouhodobého horizontu v pracovním nasazení závisí na interpersonálních dovednostech (Rao, 2010). Efektivní komunikace a důsledná a účinná motivace jsou klíčem k prospívajícímu vedení manažera (Donnelly, 2004). Měkké dovednosti se stávají žádanými dle momentální situace na pracovním trhu.

Jejich měřitelnost je složitá, ale ony vlastnosti se velmi cení. Přidají mnoho plusových bodů do portfolia zaměstnance (Billanc partners, 2014).

Souhrnně lze konstatovat, že zaměstnavatelé při výběru potenciálních zaměstnanců vysoce oceňují/upřednostňují měkké dovednosti. Zaměstnanci, kteří jimi disponují, jsou pro komplexní úspěch podniku významní. Pokud má být uchazeč na danou pozici vybrán, musí prokázat, že ovládá požadované dovednosti. Jedině takto lze přispět ke spokojenosti zaměstnavatele. Tímto synergickým efektem lze docílit, že se bude organizace ubírat správným směrem (Gruzdev, 2018).

Oblast využití měkkých dovedností

- na středních a vyšších manažerských pozicích je pro zaměstnance výhodou umět řešit konflikty, mít analytické myšlení a vlohly k sebereflexi;
- pro zaměstnance v oboru IT je ku prospěchu analytické a koncepční myšlení a snaha o zvyšování kvalifikace;
- obchod a marketing žádá komunikační a organizační schopnosti a sociální vlohly;
- pro kreativní zaměstnání jsou nepostradatelné koncepční úvahy a otevřenost;
- pro administrativu je potřeba umět komunikovat, zorganizovat si záležitosti a výkonnost;

K měkkým dovednostem se řadí: empatie, komunikativnost, kreativita, výkonnost, ochota se vzdělávat, organizační a týmové vlohly a analytické myšlení (Billanc partners, 2014).

→ Tvrdé

Oproti dovednostem měkkým slouží pro pozice operátorů, pracovníků kvality a údržby.

- odborné - př. profesní vzdělávání (včetně certifikovaného);
- tzv. slad'ovací – zabývají se harmonizací pracovního a osobního života pracovníků (etika, loajalita).

Pokud se podaří typy vzdělávání sladit a v organizaci vzájemně provázat, nastává ideální stav, který je nazýván jako tzv. holistický přístup ke vzdělávání. Zahrnuje dovednosti odborné, logické, matematické a jazykové. Lze je změřit podle ukazatele IQ (Peters-Kühlinger & John, 2007).

Výsledky průzkumu Hendarmana (2018) naznačují, že měkké a tvrdé dovednosti jsou pozitivně provázány spolu s inovativností. Nicméně komplementarita mezi nimi nebyla jednoznačně prokázána.

Rozpočtová záležitost vzdělávacího programu

Strategie, jež jsou užívány ve spojitosti s lidskými zdroji, lze považovat také za východiska pro rozpočet. Rozpočet na vzdělávání se skládá ze tří částí, nastiňuje (Krninská, 2002):

- fixní – klíčová svojí funkcionalitou u střednědobých až dlouhodobě působících cílů (dlouhodobé plány);
- variabilní – vztahuje se ke krátkodobým vzdělávacím cílům (operativní plány);
- rezervní – kryje neočekávaně vzniklé výdaje vzdělávacích aktivit.

Náklady na vzdělávání

V tomto kroku je třeba si nejprve ujasnit, které programy podlehnou realizaci a posléze neopomenout nezbytnost zahrnout do nich náklady vynaložené na jejich vyhodnocení (Hroník, 2007).

Do kalkulace tedy patří:

- přímé osobní náklady/ účastníky a lektory vč. pojištění, benefity od zaměstnavatele, stravné a cestovní výdaje;
- náklady související s analýzou vzdělávacích potřeb;
- náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor a techniky;
- náklady na externí moderátory a lektory.

Může se počítat i dalšími náklady, kterými jsou:

- alternativní náklady (ty, které by byly vynaloženy při uskutečnění jiné aktivity);
- režijní a administrativní náklady související se vzděláváním.

Co vzdělávání přinese?

V běžné praxi se často setkáváme s případy, kdy se manažeři soustředí na náklady (celkové/na účastníka) a následně řeší, jakým způsobem se dopracovat k jejich snížení. Posuzovat by se ale také samozřejmě měly přínosy vzdělávání, nikoliv pouze jejich efektivita. Rozumí se jimi například: zvýšení produktivity/rentability, pokles absencí/fluktuace, posílení pracovní morálky, zvýšení

kvality produkce a služeb, pokles stížností od zákazníků, kratší doba zavádění nových technologií, nové produkty a získání zákazníků a snížení počtu pracovních úrazů vzděláváním (Kucharčíková, 2011).

2. 6. 3 Realizace vzdělávání

V případě, že podnik řádně ukončí všechny přípravné etapy, je možné přikročit k realizaci vzdělávacích činností. Realizační etapa se skládá z aspektů, jako jsou: cíle, program, motivace, techniky, účastníci a jejich lektori (Kucharčíková, 2011).

Následně je na místě obstarat odpovídající studijní materiál a technické vybavení, probíhá vyjednávání s vybranou vzdělávací institucí, dochází ke sdělení informací o nadcházející vzdělávací aktivitě potenciálním účastníkům, zajistí se doprava, stravování popř. i ubytování, zvolí se nejvhodnější hodnotící metoda a vytvoří se kalkulace vzdělávacích nákladů (Šikýř, 2012).

Dle publikace Koubka (2012), patří mezi vzdělávací metody uskutečňované v rámci organizace zejména – „on the job“:

- **Pracovní instruktáž** – hojně užívána při zaškolení nového zaměstnance. Názorně se před ním demonstruje pracovní postup a on ho se ho na základě ukázky snaží napodobit.
- **Koučování** – pojednává o procesu rozvoje lidského kapitálu, který podněcuje a pomáhá mu cílená interakce. Koučování je doplněno užitím strategií, technik a poznatků a vede k ustálení požadované změny ku prospěchu zainteresovaných subjektů (Bachkirova, Cox & Clutterbuck, 2009).
- **Mentoring** – odpovědnost a iniciativa závisí na účastníku vzdělávání. On sám si smí zvolit mentora a jejich vztah je pouze formální (Dvořáková, 2007).
- **Counselling** – česky řečeno „konzultování“ spočívá ve vzájemné konzultaci školicí a školené osoby. Jako časté negativum metody se uvádí časová náročnost (Armstrong, 2007).
- **Asistování** – k již zacvičenému a zkušenému zaměstnanci je jako podpůrný článek přiřazen nově přijatý pracovník, který má možnost učit se od něj a pomáhat mu v základních úkonech.
- **Pracovní porady** – na jejich začátku se objevuje zpravidla zhodnocení splnění zadaných úkolů, pracovníkům jsou přiděleny úkoly nové, vzájemně si sdělují

zkušenosti a jsou informováni o dění v podniku. Konají se v pravidelných termínech nebo jsou svolávány k nedokladným nově vzniklým záležitostem.

- **Rotace práce** – nově příchozí zaměstnanec po daný časový úsek pracuje na určených odděleních/úsecích/strojích a poté dochází k „rotaci“ neboli přesunu na pracoviště jiné.

Metody realizované mimo organizaci – „off the job“:

- **Přednáška, seminář** – slouží jako zprostředkovatel sdělení teoretických znalostí a informací.
- **Vyučování spojené s praktickou ukázkou** – dochází k názorným ukázkám (demonstracím), pomocí nichž se vysvětluje probírané učivo.
- **Assesment centrum (AS)** – Byham (2011) popsal AS jako techniku, která se skládá z mnoha hodnotících metod; součástí jsou i variace simulací týkající se náplní práce (často užívané rozhovory a testy z psychologického hlediska).
- **Vzdělávání na PC (= e-learning)** – jedná se simulaci pracovní situace, účastník může absolvovat různé testy a pomocí grafů a obrázků se mu stává učivo snadněji pochopitelné. Každý jedinec může vykonávat úkoly dle vlastního tempa a nemůže tedy dojít k situaci, kdy jeden člen „brzdí“ ostatní účastníky.
- **Případová studie** – jedna z nejčastěji užívaných kvalitativních metod. Ve zkrácené podobě se jedná o podrobné studium (sběr dat) jednoho případu. Dochází k detailnímu zkoumání a k popisu vztahů v jejich celistvosti (Gerring, 2007).
- **Ostatní** – jako jsou například brainstorming, outdoor trénink (Koubek, 2012).

Kucharčíková (2011) se zmiňuje o participativních metodách vzdělávání:

- **Bludiště** – výhodná je pro zaměstnance, kteří se v bludišti vydají špatným směrem - naučí se nejvíce. Podstatou je smyšlená situace, jejímž řešením je více variant.
- **Akvárium** – účastní se jí dvě skupiny zaměstnanců (první je řešitelem úkolu a druhá pozorovatelem a zároveň poskytovatelem zpětné vazby).
- **Manažerské hry** – využívají se pro zdokonalování manažerských, marketingových a interpersonálních dovedností. Pracovní skupina postupuje

dle obdržného „scénáře s rolemi“ a demonstruje tak konkrétní situace na pracovišti.

- **Řešení incidentu** – analyzuje reálné problémy bez vzniku rizika (někdy může působit jako uměle vytvořená). Pracovníci se rozhodují a diskutují, na jaké otázky potřebují znát odpovědi, aby dospěli k vyústění případu.
- **Klinika** – řeší se konkrétní problémy na pracovišti.
- **Cvičení vnímavosti** – podpora chápání chování ostatních, osobního rozvoje, doporučuje se menší pracovní skupina. Zaměstnanci se navzájem sledují a komentují odhalené nedostatky v dovednostech. Jsou tak zprostředkovateli zpětné vazby.
- **Workshop** – důležitá je dobrá schopnost orientace a koordinace lektora. Diskutuje se o různých situacích a hledají se přístupy k jejich vyřešení.

2. 6. 4 Hodnocení vzdělávání

Organizace se zaměřuje na efektivní vynaložení finančních prostředků na vzdělávací aktivity, které je pozorováno ve třech liniích:

- a) jednatelce/ týmu – dosavadní kariérní a osobnostní vývoj;
- b) organizace jako celku – zvyšování produktivity, efektivity a plnění strategických cílů;
- c) společnosti – např. vyšší zaměstnanost lidí.

K měření efektivity jsou používány metody jako např. rozhovory, testy, portfolio prací účastníka akce, statistické záznamy, zpětná vazba a sebehodnocení (Tureckiová, 2004).

Hodnocení musí být zaneseno již do vzdělávacího plánu a současně s ním i jeho kritéria. Vyhodnocování programu zaměřeného na vzdělávání je celistvý proces souhrnně kvantifikující jeho náklady a přínosy (Kucharčíková, 2011) a (Armstrong, 2009).

System hodnocení vzdělávacích a rozvojových programů formuloval v roce 1972 také Hamblin. Zaujímá pět úrovní:

- **Reakce** – hodnocení bezprostředně během školení nebo krátce po jeho ukončení. Evaluuje se míra reakcí proškolených osob.
- **Učení** – zaměřuje se na míru ztotožnění účastníků kurzů s nově získanými poznatky.
- **Pracovní chování** – kvantifikuje vliv vzdělávacích aktivit na výkon zaměstnance.

- **Fungování** – měří všechna zlepšení, která vznikla v návaznosti na realizované školení.
- **Konečná hodnota** – zkoumá souvislosti podniku jako celku a absolvovaný vzděláváním zaměstnanců v návaznosti na úspěšnost a prospěch pro organizaci (Clement & Jones, 2006).

Sullivan hodnotí efektivitu vzdělávání a rozvoje z pohledu ukazatelů, které lze shrnout v pěti úrovních:

1. Před vzděláváním – kolika zaměstnancům bude třeba poskytnout vzdělávání a kolik se jich přihlásilo z vlastní vůle.
2. Na konci vzdělávání – suma návštěvníků vzdělávání a jejich spokojenost s kurzem, úspěšné složení závěrečného testu v rámci školení.
3. Důsledky v kratším časovém horizontu – spokojenost školených po zhruba měsíční odmlce od účasti na školení, zapamatování získaných znalostí, úspěšné vypracování závěrečné zkoušky i s měsíčním časovým odstupem.
4. Změna na pracovišti v rámci chování – využití získaných poznatků na pracovišti zaměstnanci i jejich nadřízenými.
5. Změna výkonu na pracovišti – zaměstnanci i nadřízení si uvědomují náhlou změnu v pracovní výkonnosti a dokážou ji dále reprodukovat (Folwarczná, 2010).

2. 7 Podnik a jeho postoje ke vzdělávání zaměstnanců

Ne všechny organizace si zatím uvědomují významnost role vzdělávacích aktivit. Po shrnutí literárních zdrojů je dle různých autorů možnost přistupovat ke vzdělávání dle těchto modelů:

- **Neaktivita/nečinnost** – organizace nemá snahu vyvíjet jakoukoliv vzdělávací činnost kromě povinně legislativně stanovených zásad. Z naprosté většiny přijímá zaměstnance již s kvalifikací. Popisovaná neaktivita je zastupitelná převážně v organizacích menšího rozsahu.
- **Nesystematičnost/nahodilý přístup** – podnik realizuje vzdělávání v naléhavé situaci (př. formou jednorázové kampaně) nebo ušetří finanční prostředky a zůstatek tak věnuje na oblast vzdělávání. Cíle nebývají jasně definovány a následné využití výsledků se téměř neuskutečňuje. Pokud není s určitostí stanoven vzdělávací cíl, není možné vyhodnotit výsledky aktivity. Na základě

publikací Tureckiové (2004) a Dvořákové (2007) může dojít k poškození pověsti firmy a nesystematičnost přináší jen minimální efekt.

- **Příprava a vzdělávání vystupují v souladu** – proces zahrnuje všechny zaměstnance podniku, jak ty řadové, tak vedení a manažery společnosti. Podle něj je plánování a rozpočtování využíváno na již zhotovené analýzy vzdělávacích potřeb.
- **Propojení podnikové strategie se vzděláváním** – jedná se o vyústění uvedených přístupů. Organizace má stanovený vlastní vzdělávací program a zaměstnancům se neustále věnuje. V literatuře bývá označován jako „učící se organizace“ (podle Henycha (2009) má její koncepce za cíl být lepší než konkurence), (Koubek, 2007).

Podíl zapojení zaměstnanců na vzdělávání

V dnešní době téměř má téměř každá firma svou osobu či specializované oddělení na vzdělávání a rozvoj organizace. Bláha (2005) je ale přesvědčen, že pět skupin zaměstnanců má svůj podíl větší než ostatní. Patří mezi ně:

- **Majitel firmy** – schvaluje sestavený rozpočet na vzdělávací aktivity, dohlíží na výsledky efektivnosti, iniciuje zakládání nových vzdělávacích programů a především má odpovědnost za kvalifikaci a rozvoj svých zaměstnanců.
- **Linioví manažeři** – pomocí nich se odhalují oblasti vhodné ke vzdělávání a oni sami se nejen účastní, ale i mohou vybrat zaměstnance pro absolvování školení.
- **Manažer oblasti vzdělávání** – má odpovědnost za organizaci a přípravu podkladů pro školení a dohlíží na soulad s organizačními cíli.
- **Lektor** – provádí vzdělávací kurz.
- **Zaměstnanec/ účastník vzdělávání** – absolvuje školení, učí se novým poznatkům, které postupně realizuje v rámci pracovního výkonu (Bláha, Mateiciuc, & Kaňáková, 2005).

Role personalisty v podnikovém vzdělávání

Na základě posouzení aktuální situace v podnicích dochází k tomu, že personalista již není pracovník vykonávající administrativu, ale slouží především jako organizátor zaměstnanců a tvůrčí článek v podniku. Adekvátní personalista se musí umět orientovat v podnikových cílech, znát strategii podniku a musí se umět vyznat v úskalích

a hrozbách, kterým podnik čelí Armstrong (2007). I sám personalista nesmí opomenout své vzdělávání a rozvoj ve všech jeho oblastech činností a uplatňovat moderní přístupy řízení lidského kapitálu Koubek (2012). Role zaměstnance, vykonávající popisovanou pozici, spočívá především v poskytování služeb – organizace a nabídka kurzů a jejich hodnocení (Armstrong, 2007).

V roce 2016 byla Rastgoem provedena studie na Bushehr University of Medical Sciences and Medical Services (zkoumaný vzorek: 149 osob, výzkumná metoda jednoduchého náhodného výběru) s cílem dokázat vztah mezi kompetencemi manažera lidských zdrojů a jeho pracovním výkonem. Výsledky odhalily, že mezi oběma strukturami lidských zdrojů existuje pozitivní a významný vztah. Konkrétně se jednalo o charakteristiky jako znalosti, postoj, dovednosti a produktivita práce, jmenované charakteristiky zaujaly nejvyšší stupeň vzájemných vazeb.

Personální práce ve stavebnictví

Pro konkurenceschopnost organizace je klíčové optimalizovat personální práce z každodenního pohledu i z různorodých podmínek ve stavebnictví, jako jsou například:

- sezónnost stavebních prací;
- nestálé požadavky na odborně-technickou způsobilost;
- rostoucí požadavky na práci s odbornou způsobilostí (obsluhou technického zařízení);
- zvyšující se náročnost stavební výroby, zvýšené nároky;
- délka výrobního cyklu, nezbytná flexibilita a mobilita lidských zdrojů (Koubek, 2012).

2. 8 Motivace zaměstnanců k učení

Základem je vždy prvotní podnět, jehož prostřednictvím si zaměstnanec ujasní své priority, dílčí cíle a na jejich základě se stane poptávajícím po rozvoji a vzdělávání. V podstatě záleží pouze na tom, zda má člověk ochotu a zájem vzdělávat se (i bez cizí pomoci) = je motivován či nikoliv. Pokud jedna skupina členů podniku motivací disponuje a druhá ne, nastává v podniku problém; v dokonalém případě by měla v rámci organizace nastat jakási rovnováha (Armstrong, 2007).

Kde lze tedy najít „motor“ motivace ke vzdělávání? Pro ukázkou uvádím vybrané motivační faktory, které pracovníka stimulují:

- poznávání (kognitivní stránka) – určitá forma seberealizace, zvýšení flexibility a připravenosti na změny;
- dosažení užitku – tím, že si člověk stále osvojuje nové znalosti;
- získání uznání – prosadit se v kolektivu pracovníků a dosáhnout osobního růstu;
- udržení pozice, postup – nebo dokonce postup na pozici vyšší za předpokladu splnění stanovených nároků (Klub personalistů ČR, 2009) a (Kucharčíková, 2011).

2. 9 Povinnosti zaměstnavatelů vyplývající ze zákona

Hlava II: Odborný rozvoj zaměstnanců ustanovení § 227-235 (a následující) upravuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců z legislativního pohledu.

Povinnosti zaměstnavatele v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců:

- zaškolení nového zaměstnance bez kvalifikace, který vstupuje do zaměstnání;
- zaškolení přecházejícího zaměstnance (z důvodu na straně zaměstnavatele) na nové pracoviště/ nový druh práce, pokud je to nezbytností;
- při prohlubování kvalifikace, která je v souladu s pracovní pozicí hradit vzniklé náklady;
- zajištění proškolení BOZP;
- zabezpečení odborné praxe absolventům (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

2. 10 Podpora vzdělávání podle Evropské unie

Podniky mohou čerpat zdroje z prostředků Evropské unie v rámci Evropského sociálního, strukturálních a investičních fondů, prostřednictvím víceletého tematického operačního programu Zaměstnanost (2014-2020). Je financován především z prostředků cíle Konvergence a Regionální konkurenceschopnosti a zaměstnanosti. Řídícím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MPSV, 2018).

Z evropských fondů v minulých letech bylo pro OP LZZ vyčleněno 1, 88 mld. €, (pro představu to znamená 7 % celkových prostředků z fondů EU určených pro ČR). Ze statutu veřejných fondů bylo financování navýšeno o dalších 0,33 mld. € (ESFCR, 2013).

Mezi další operační programy ESF v rámci programového období 2014-2020 patří: OP Výzkum, vývoj a vzdělávání v gesci MŠMT a OP Praha – pól růstu ČR v gesci MHMP.

Česká ekonomika je otevřená a závislá na exportu zpracovatelského průmyslu, což znamená, že prokazuje velkou citlivost na technologické změny na mezinárodním trhu. Dochází ke změně zaměstnanosti posunem ke znalostní ekonomice, vývoji, výzkumu a digitalizaci, které závisí na pracovní flexibilitě. Vzdělávání se stalo prostředkem pro zajištění posouvání ekonomiky a sociální soudržnosti směrem vzhůru.

Zaměstnavatelský přístup ke vzdělávání je odlišný podle jejich velikosti. Oblasti dalšího vzdělávání se více věnují hlavně organizaci středního a velkého rozsahu. Na pracovním trhu ČR se můžeme setkat s disharmonií kvalifikační poptávky zaměstnavatelů a kvalifikační úrovní pracovní síly; týká se zejména absolventů.

Rozvoji dalšího vzdělávání v ČR brání zejména strategické a koncepční zakotvení, kvalifikační potřeby trhu práce a neexistující nástroje pro podporování vzdělávání. Lidé nejsou spravováni o přínosech vzdělávacích činností, kariérního poradenství a finanční podpory. Uvádí se, že je tento problém zapříčiněn částečným rozdělením mezi resort školství (kvalita počátečního a dalšího vzdělávání) a sociálních věcí (informace o potřebách trhu, poradenství na trhu práce, kvalita dalšího vzdělávání, rekvalifikace).

Z všeobecného hlediska podporuje Evropská unie členské státy k zapojení do formulace strategií a vzdělávacích programů kvůli zajištění srovnatelnosti kvalifikačních kritérií a růstu schopnosti adaptace na mobilitu pracovníků v rámci jednotlivých států.

Dokument strategického rázu známý pod názvem „Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku“ byl vytvořen Národním vzdělávacím fondem, Ministerstvem práce a sociálních věcí, úřadem místopředsedy vlády pro výzkum, vývoj, lidská práva a zdroje a ve spolupráci mnoha odborníků), (MPSV, 2018).

3 Cíl práce a metodika zpracování

3.1 Cíl

Cíl praktické části spočívá v analyzování systému vzdělávání a s tím souvisejícím rozvojem zaměstnanců ve zvolené organizaci. Na základě získaných teoretických poznatků, pomocí vyhodnocení dotazníku a realizováním strukturovaného rozhovoru s firemní personalistkou, budou navržena doporučení ke zlepšení stávajícího podnikového programu vzdělávání.

3.1.1 Specifikace cílů

Podstatou práce je popis aktuálního stavu vzdělávacího systému a jeho subjektivní vnímání z pohledu zaměstnanců organizace. Dalším cílem je odhalení slabých stránek firmy ve zmíněné oblasti a představení dílčích doporučení vedoucích k posílení konkurenční výhody na trhu v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

3.2 Metodika

V průběhu zpracování diplomové práce bylo využito různých zdrojů informací a způsobů shromažďování dat. Následně jsou z nich získány potřebné informace.

Důležité pojmy, korespondující se vzděláním a rozvojem zaměstnanců, jsou definovány v teoretické části práce. Slouží k seznámení s problematikou skrze českou i zahraniční literaturu. Následně jsou popsány etapy firemního vzdělávání, motivace zaměstnanců a legislativní povinnosti zaměstnavatelů v kontextu vzdělávání. Část práce je věnována podpoře vzdělávacích činností podle Evropské unie. V praktické části byly využity poznatky získané z odborných pramenů a posléze aplikovány na analýzu vzdělávacího systému ve vybrané organizaci. Práce se orientuje také na samotný přístup organizace ke vzdělávání a na etapy systematického vzdělávání (identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb a rozvoje, plánování, realizaci a hodnocení vzdělávání).

Výstupní data z dotazníku byla podkladem pro vyhodnocení aktuálního stavu vzdělávání a rozvoje. Na základě výsledků průzkumu byly navrženy určité možnosti vedoucí ke zlepšení aktuální vzdělávací koncepce.

3.2.1 Základní výzkumná východiska

Formulace hypotéz je východiskem pro začátek výzkumu. Při jejich stanovení byla za důležitý faktor považována spojitost s cílem práce. Pro účely výzkumu byly zvoleny tři následující tři hypotézy, které budou v průběhu výzkumu testovány:

Hypotéza č. 1: Firma vlastní propracovaný systém vzdělávání na všechny pozice, které tento proces vyžadují.

Hypotéza č. 2: Z pohledu zaměstnanců firma nestimuluje zaměstnance k podpoře dalšího vzdělávání a rozvoje.

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci se nechtějí finančně podílet na svém profesním vzdělávání.

3. 2. 2 Technika sběru dat

Za účelem zmapování stávajícího stavu vzdělávání, rozvoje a naplnění cílů práce bylo hlavní metodou pro výzkum zvoleno **dotazníkové šetření**. Skládalo se z 25 otázek. Za jeho výhody lze považovat eliminaci vlivu ovlivnění respondenta s dotazující osobou. Dotazník byl formulován tím způsobem, aby respondent porozuměl otázkám bez pomoci jejich tvůrce. Dalším zdrojem byl **polostrukturovaný rozhovor** s firemní personalistkou a poskytnuté **interní dokumenty**. Při rozhovoru byly pokládány otázky z předem zvoleného okruhu témat. Typ rozhovoru byl zvolen z důvodu větší variability otázek v porovnání s rozhovorem strukturovaným a také kvůli větší organizovanosti oproti rozhovoru nestrukturovanému. Otázky obsažené v dotazníku a rozhovoru jsou součástí přílohy této práce.

3. 2. 3 Sběr a interpretace informací

Výzkum byl realizován v období od 20. února do 1. března 2019. Dotazníky v papírové verzi byly předány osobně a částečně prostřednictvím personalistky. Návratnost činila 88 %. Zpracování a kvantifikace výsledků proběhla v měsíci březnu 2019 za pomoci programu Microsoft Excel. Nejprve byly vyplněné dotazníky zkontrolovány z pohledu úplnosti. Poté byla získaná data zpracována a analyzována ve zmíněném programu. Ověření hypotéz proběhlo na základě aplikace χ^2 testu dobré shody.

3. 2. 4 Respondenti

Jako zkoumaný základní soubor byli zvoleni zaměstnanci podniku Podzimek a synové, s. r. o. Soubor je strukturován dle pracovní pozice (THP/dělnické profese). Celkový počet respondentů byl 88.

4 Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci

4.1 Představení firmy

Praktická část je zpracována ve spolupráci s firmou Podzimek a synové, s. r. o. Firma je součástí seskupení firem Podzimek, mezi které mimo jiné patří: Strojírny Podzimek, Dřevovýroba Podzimek, P&S a Polytrade CE. Firma má oficiální sídlo v Třešti (okres Jihlava). Pyšní se dlouholetou rodinnou tradicí a momentálně je řízena již pátou generací v pořadí rodiny. V knize pojednávající o rodě Podzimků a jejich podnikání, *Pět generací stavbařů*, bylo úvodní slovo přenecháno tehdejšímu hejtmanovi Kraje Vysočina, RNDr. Miloši Vystrčilovi. V jeho větách hraje významnou roli právě tradice rodinné firmy a síla v řemeslu, která se stala rodinným dědictvím. Kraj Vysočina si dle jeho slov zaslouží firmy s dlouholetými kořeny, které pokračují v předválečných hodnotách a zaměstnávají desítky zdejších lidí (Podzimek, Podzimek, & Podzimek, 2011) a (Podzimek, 2019).

Obrázek 3: Logo firmy



Zdroj: Podzimek, 2019

Tržby roku 2018 celého seskupení firem činily 570 mil. Kč, z toho firmy Podzimek a synové 450 mil. Kč. Hlavním předmětem činnosti je stavba domů a budov s lokací Praha a Kraj Vysočina. Firma se specializuje na novostavby bytů, domů, kancelářských komplexů, prostor s nebytovým účelem, výstavbu a rekonstrukci veřejných budov a dalších. Během posledních let uskutečnila rekonstrukci několika budov spadajících do skupiny památkově chráněných. Mezi aktuálně realizované projekty patří „Vývoj nové sendvičové konstrukce vícevrstvé podlahoviny a okna pro historické objekty“, který je spolufinancován Evropskou unií.

Firma „staví“ svou politiku na osmi principech, jejichž počáteční písmena tvoří příjmení majitele firmy: **P** = prosperita, **O** = odpovědnost, **D** = dovednost, **Z** = zdroje, **I** = inovace, **M** = marketing, **E** = efektivita, **K** = kvalita (Podzimek, 2019).

Z nedávných úspěchů firmy lze vyzdvihnout ocenění: Stavba roku (nominace na titul roku 2017), Stavba Vysočiny (titul Prestižní stavba Kraje Vysočina 2017 a Cena hejtmána jako zhotovitel rekonstrukce secesní vily Marie Karas v Jihlavě), Stavební firma roku (v kategorii Střední stavební firmy za rok 2015), Českých 100 nejlepších (47. místo v roce 2018) a Best of Realty, které jsou motivací do dalšího pracovního nasazení.

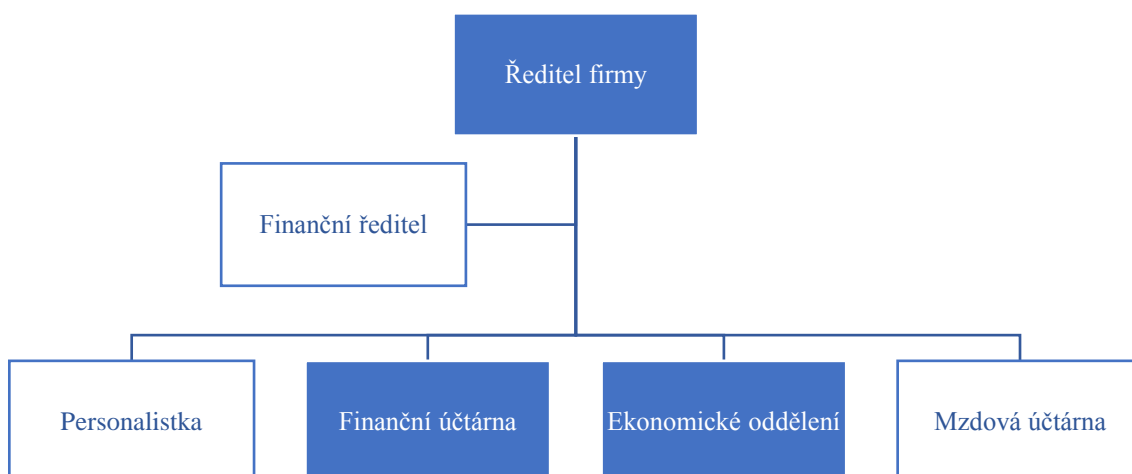
4.2 Proces řízení lidských zdrojů s ohledem na vzdělávání a rozvoj

Východiskem pro řízení procesu je ekonomický strategický záměr, koncept počtu, struktury a vzdělávání zaměstnanců. Pro uskutečnění zmíněných plánů se podnikají tyto rámcové aktivity: výběr a přijetí nových zaměstnanců, sestavení plánu vzdělávání a rozvoje, realizace stanoveného plánu, evaluace dodavatelů vzdělávacích aktivit a zhodnocení prospěchu vzdělávacích akcí.

Úspěšným provedením všech dílčích kroků firma získá zaměstnance s odbornou kvalifikací, zvýší se kvalita provedení práce a posílí se firemní kultura. Lze odvodit, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců není oblast separovaná od ostatních oblastí firmy. Její propojení je důležité pro fungování řady dalších firemních procesů.

Bílá pole s modrým písmem na Obrázku č. 4 znázorňují zaměstnance podílející se částečně nebo v plném rozsahu na vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Jedná se o finančního ředitele, který dohlíží na hospodárnost vynaložených prostředků; personalistku, která proces vzdělávání a rozvoje realizuje a mzdovou účetní, v jejíž kompetenci je výpočet mzdy, odměn, odvod ZP, SP, podíl na administrativě uzavřených smluv a zastupuje personalistku v době její nepřítomnosti. Z hierarchie je patrné, že personalistka zodpovídá za výkon práce finančnímu řediteli, který je jejím přímým nadřízeným. Organizační struktura celé firmy je uvedena v Příloze č. 2.

Obrázek 4: Výňatek z organizačního uspořádání zaměstnanců



Zdroj: přepracováno autorkou dle interní dokumentace firmy, 2019

Personalistika ve firmě

Role personalistky je svěřena do působnosti jedné osoby. Výkon této pozice nespočívá pouze v plánování, organizování a vedení personálních činností firmy Podzimek a synové, s. r. o. Společně je vedena i agenda pro příbuznou firmu Dřevovýroba Podzimek, s. r. o. Do působnosti personalistky spadá plnění cílů stanovených vedením společnosti, a to z krátkodobého i dlouhodobého pohledu.

Personalistka plní zejména úkoly typu:

- sledování aktuální situace na trhu práce, legislativních požadavků a jejich zahrnutí do plánu školení;
- vedení seznamu zaměstnanců vykonávajících specifické činnosti s vyznačením druhu školení a doby platnosti těchto školení;
- spolutvorba personálního plánu;
- nábor zaměstnanců z vnějších a vnitřních zdrojů;
- výběr zaměstnanců;
- zařazení na příslušné pracoviště ve spolupráci s příslušným vedoucím pracovníkem;
- pravidelné hodnocení zaměstnanců na základě informací od příslušných nadřízených pracovníků;
- koordinace znalostí a dovedností zaměstnanců s budoucím technologickým vývojem;
- správa personální agendy – tvorba a evidence pracovněprávní dokumentace;

- komunikace s příslušnými institucemi;
- zveřejňování nabídek volných pracovních míst.

Kontakt (telefonní číslo a e-mail) na personalistku je možné dohledat na webových firemních stránkách hned ve dvou sekcích („Kariéra“ a „Kontakt“). Zde jsou umístěny aktuální volné pracovní pozice a jejich krátká charakteristika. Ve spodní části stránky se zájemci o pozici zobrazí formulář s možností odeslání životopisu a kontaktních údajů.

Kancelář s personalistkou sdílí mzdová účetní. Obsazení je zvoleno strategicky, protože mzdová agenda úzce souvisí s personalistikou.

Stejným způsobem jako v odvozování hodnot (viz kapitola 4.1) firma postupovala v definování strategických hesel v oblasti řízení lidských zdrojů.

Tabulka 2: Co firma v oblasti kariéry nabízí?

P	rofesní vzdělávání a péče o osobní růst
O	hodnocení závislé na schopnostech zaměstnanců
D	louhodobý pracovní vztah se zázemím stabilní firmy
Z	ajištěné stravování/ stravenky
I	ndividuální přístup k řešení potřeb
M	otivační bonusový program
E	ematické pracovní prostředí rodinné firmy
K	ulturní a společenská odpovědnost

Zdroj: interní dokumentace firmy, 2019

4.3 Průběh vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Za předpokladu, že firma prosperuje a neustále se rozvíjí, je důležité myslet na zdroj, bez kterého se nemůže obejít. Tvoří ho právě lidské zdroje. Ovlivnit kvalitu systému vzdělávání může řada činitelů, jsou jimi například: přijímání kvalifikovaných pracovníků, průběžné systematické vzdělávání, školitelé, nové přístupy ke vzdělávání, informovanost zaměstnanců o budoucích školeních a následná zpětná vazba. Se zaměstnanci je tedy třeba neustále pracovat, naslouchat jejich potřebám, podporovat jejich profesní růst a rozšiřovat jim obzory týkající se vykonávané práce. Firma si je vědoma důvodů, proč není na místě vzdělávání zaměstnanců podceňovat.

Roční plán vzdělávání vzniká na základě třech fází popsaných v následujících kapitolách.

4. 3. 1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Zjišťování vzdělávacích potřeb slouží jako vstupní data pro uskutečnění celého vzdělávacího procesu, který je sestavován vždy na období 1 roku. Spočívá v získání informací o aktuálních znalostech zaměstnanců, a zda jsou zaměstnanci schopni vykonávat jejich pracovní náplně. Zjišťování potřeb se realizuje za podkladu:

Firemní strategie, finančního **rozpočtu** a výrobní **orientace firmy**. Z interních informací napomáhají také stanovené cíle firmy. Potřeby vzdělávání do těchto kritérií určuje majitel firmy.

Personální strategie, její snahou je minimalizace rozdílů mezi stanovenými kvalifikačními požadavky na pracovní místa a skutečnou kvalifikací zaměstnanců na daných pracovních místech a údajů vycházejících z **hodnocení zaměstnanců jejich nadřizenými**. Potřeby vzdělávání dle těchto kritérií stanovuje personalistka vždy do konce ledna.

Potřeby jednotlivých středisek a zaměstnanců. Potřeby vzdělávání dle těchto kritérií stanovují vedoucí středisek a útvarů. Jsou povinni vždy do konce ledna předchozího období předložit personalistovi požadavky na vzdělávání zaměstnanců svěřeného střediska či útvaru (v povinných i nepovinných vzdělávacích akcích) v písemné formě. Tyto požadavky předloží na každoročně aktualizovaných formulářích, které obdrží od personalistky. Zároveň jsou vedoucí pracovníci povinni předem projednat a odsouhlasit účast na vzdělávání s těmi zaměstnanci, kterých se toto bude týkat. Zaměstnanci přispívají svými individuálními požadavky.

Každá pracovní pozice má předem stanovené požadavky, které pracovník naplňuje výkonem konkrétních činností. Z definovaných požadavků lze vycházet pro určení nezbytných kurzů a školení, které pracovníkům zvýší odbornost a stanou se jedním z podnětů k souladu pracovníka s vykonávanou pozicí.

4. 3. 2 Realizace vzdělávání

Na základě stanovených potřeb vzdělávání zahrne personalista navržené změny do ročního plánu vzdělávání a ve spolupráci s vedoucími pracovníky a ředitelem firmy zvolí metody a formy vzdělávání (délku školení, jeho zaměření, termín, pořadatele školení, apod.).

Při zařizování školení zákonného technického typu (např. pro lešenáře, jeřábníky, vazače, apod.) se personalistka řídí jednoduchou tabulkou, kde má vymezeny lhůty

s jakou frekvencí je nutné školení obnovovat, přibližný termín konání školení a kontakt na školitele. V těchto případech firma spolupracuje se stálými dodavateli vzdělávacích aktivit. Pokud se jedná o školení pro THP pracovníky, přichází jim formou e-mailu nabídky na školení různého typu. Oni si sami vyberou, které školení se slučuje s náplní jejich práce, a předají požadavek personalistce k posouzení.

Personalista poté zajistí provedení naplánovaných vzdělávacích aktivit (podání přihlášek, zajištění potřebných podkladů a jejich předání účastníkům, shromáždění dokladů za účelem evidence účasti zaměstnanců na vzdělávání apod.). Ve všech případech se přihlíží na zastupitelnost osob zúčastňujících se školení (dbá se na přítomnost zastupujícího zaměstnance v době školení zastoupeného).

Firma disponuje 2 interními školiteli (oblast zásobování a legislativa) a ostatní školení jsou realizována na základě objednávky u externích dodavatelů.

V současné době je ve firmě uskutečňováno školení, které lze seskupit následujícím způsobem:

Nástupní školení zaměstnanců

- BOZ a PO, které provádí bezpečnostní technik firmy;
- o systému managementu jakosti a systému environmentálního managementu, které provádí školitel pro jakost;
- proškolení o bezpečnosti práce a pracovních podmínkách příslušného pracoviště, které provádí přímý nadřízený.

Tato školení jsou pravidelně opakována.

Plánovaná školení zaměstnanců

Zpracovává je personalista do „Ročního plánu vzdělávání“ vždy na účetní období (tzn. duben stávajícího až březen následujícího roku). Plán obsahuje plánované finanční náklady na realizaci jednotlivých vzdělávacích akcí, plánované termíny jejich realizace, místa konání ve smyslu interní či externí školení, plánovaný počet účastníků, předpokládané lektory (interní/externí). Personalista jej vždy do konce března předkládá ke schválení řediteli firmy.

Lze dále rozčlenit do kategorií:

- **Povinná (zákonná)**

Tato školení vyplývají z legislativy ČR a obecně závazných norem a předpisů. Zaměstnanec je povinen se jich v zákonných lhůtách účastnit.

Patří mezi ně školení:

- řidičů referentských vozidel;
- řidičů z povolání;
- vazačů;
- jeřábníků;
- lešenářů;
- řidičů motorových vozíků;
- obsluhy těžkých stavebních strojů;
- obsluhy motorové pily;
- svářečů;
- elektrikářů – Vyhláška č. 50/78 Sb.

- **Nepovinná**

Zahrnují kvalifikační kurzy a školení (zejména odborná vícedenní školení, manažerská školení, zahraniční služební cesty – exkurze, stáže) a ostatní (jazykové kurzy, odborné jednodenní semináře, účast na odborných konferencích, výstavách, IT kurzy).

Nabídky na vzdělávací akce shromažďuje personalista. Na základě písemných požadavků vedoucích středisek a útvarů na účast zaměstnanců jejich střediska či útvaru na jednotlivých školeních, a to i s udáním plánovaného počtu účastníků, předpokládaného termínu a rozsahu předkládá personalista jednotlivým zaměstnancům (plánovaným účastníkům školení) vhodné nabídky na jednotlivá školení k posouzení. Tito zaměstnanci jsou pak povinni předložené materiály projednat se svým příslušným nadřízeným, jimi zvolené školení s ním odsouhlasit a následně personalistovi sdělit, která z nabídek byla zaměstnancem a jeho příslušným nadřízeným vybrána a v jakém termínu má personalista školení zajistit.

Personalista zodpovídá za to, aby účastníci školení byli včas informováni a obdrželi podklady k jednotlivým školením (datum, čas a místo konání).

Neplánovaná školení

V průběhu roku mohou probíhat i neplánovaná školení, která vychází z aktuálních požadavků účastníka samotného, jeho nadřízeného pracovníka nebo ředitele firmy (např. při modernizaci, změně technologie, používání nových materiálů).

V případě, že potřeba účasti na vzdělávání vychází z potřeb a požadavků samotného zaměstnance, neplánované školení si může zaměstnanec vybrat z nabídek vzdělávacích akcí, které jsou uloženy u personalistky nebo z vlastních informačních zdrojů. Vybrané školení je pak povinen projednat s příslušným nadřízeným a odsouhlasit s ním svou účast na něm. Následně personalistce sdělit, která z nabídek byla zaměstnancem a nadřízeným vybrána a v jakém termínu má personalistka školení zajistit.

V případě, že rozhodne o potřebě účasti na vzdělávání ředitel firmy nebo příslušný nadřízený pracovník, je každý zaměstnanec, kterému je tato účast na některé z forem neplánovaných vzdělávacích aktivit uložena za účelem prohlubování kvalifikace § 230 zákoníku práce č. 262/2006 Sb., povinen se vzdělávací aktivity jemu určené zúčastnit. V opačném případě to může být posuzováno jako porušení pracovní kázně.

Jazykové kurzy

Mimo pracovní dobu firma poskytuje svým zaměstnancům nadstandardně možnost jazykového vzdělávání prostřednictvím účasti na veřejných jazykových kurzech či realizací jazykové výuky interně v prostorách firmy. Příslušnou formu jazykové výuky si vyhrazuje stanovit firma. Ta také hradí náklady na školné, kurzovné, případné cestovní náhrady lektora, apod. Náklady na učební pomůcky si však hradí účastník sám (př. učebnice, pracovní sešity).

Povinná účast je stanovena na hranici 75 % v každém školním roce. Za sledování docházky (na základě informací od lektora) zodpovídá personalista.

4. 3. 3 Vyhodnocování

Vyhodnocení plánu vzdělávání (průběh vzdělávání, zvolené formy, metody, připomínky účastníků) spolu s vyhodnocením plánovaných a skutečně vynaložených nákladů na vzdělávání, provádí personalista písemnou formou a předkládá jej vždy do konce účetního období (= hospodářského roku) ke schválení řediteli firmy. V případě výskytu odchylek od plánu je nutné zavést opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu. Nejčastěji uplatňovanými jsou: posílení přístupu motivace a stimulace ke vzdělávání,

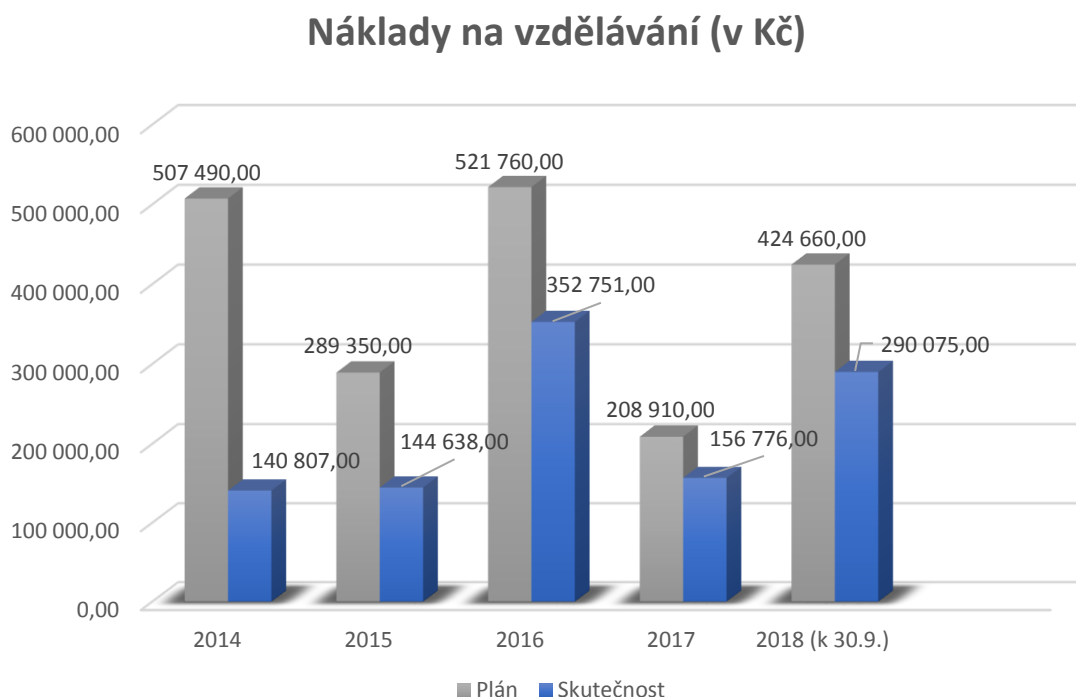
přijímání nových zaměstnanců, ukončení pracovního poměru se současnými pracovníky a pohovory s nadřizenými.

4. 4 Financování vzdělávání

Interní zdroje

Firma financuje vzdělávání zaměstnanců z velké části z vlastních zdrojů. Graf č. 1 zobrazuje náklady spojené s vzděláváním v posledních 5 letech. V nákladech jsou zahrnuty finanční prostředky vynaložené na ubytování, kurzovné, stravné, školicí materiály.

Graf 1: Náklady na vzdělávání (plán x skutečnost)



Zdroj: interní dokumentace firmy, 2019

Z aktuálního pohledu nelze posoudit náklady podle jednotlivých úseků. Vyčíslení se pouze náklady souhrnně za celý podnik.

Výrazně vyšší plánované náklady v porovnání se skutečnými jsou způsobeny tím, že si jednatel pro školení zacílené na top management přesně vymezil konkrétní lektory/kouče a školení se následně neuskutečnila z důvodu časové náročnosti a vytíženosti lektorů – jednalo se o zahraniční „kapacity“ ve svém oboru. Proto byl odhadovaný plán nákladů vyšší než skutečnost. V roce 2014 byl z velké části rozdíl způsoben přetrvávající krizí ve stavebnictví. V roce 2016 se realizovalo rozsáhlé školení

pro top management, které bylo v roce 2015 opomíjeno, proto lze vidět nárůst nákladů oproti předchozímu roku (o 232 420 Kč). V roce 2017 došlo ke snížení počtu zaměstnanců, tudíž i náklady vynaložené na vzdělávání a jejich rozvoj byly nižší. V roce 2018 lze nárůst zdůvodnit prokázáním vyčerpaných výdajů v rámci čerpání prostředků z EU a následné obdržení dotace (financováno ex post). Obecně lze říci, že proměnlivost nákladů na vzdělávací aktivity ovlivňuje samotný cyklus školení (např. elektro – Vyhláška č. 50/78 Sb. a obsluha tlakových nádob se opakuje s frekvencí 1x za 3 roky, obsluha těžkých stavebních a zemních strojů 1x za 2 roky, v porovnání se školením řidičů referentských vozidel, obsluhou pracovních plošin, lešenářských a vazačských kurzů – obnovují se 1x ročně). Dále legislativní změny – viz zákon č. 183/2006 (Stavební zákon) a nábor nových zaměstnanců = u stávajících zaměstnanců se školení „pouze“ obnovují a mají již za sebou počáteční vzdělávací kurzy, ale u nových zaměstnanců jsou náklady podstatně vyšší, protože musí absolvovat kompletní kurz. Tím chci znázornit, že při náboru většího počtu zaměstnanců se zvýší náklady na jejich vzdělávání v porovnání se stávajícím neměnným počtem zaměstnanců, přičemž jejich školicí aktivity spočívají v „udržování“ úrovně kvalifikace.

Tabulka 3: Informace o projektu

Reg. č.	CZ.03.1.52/0.0/0.0/16_043/0004675
Prioritní osa	03.1 Podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly
Výzva	43 Podnikové vzdělávání zaměstnanců
Celkové způsobilé výdaje	3 860 514, 00 Kč
Příspěvek Unie	3 281 436, 89 Kč
Národní veřejné zdroje	0, 00 Kč
Národní soukromé zdroje	579 077, 11 Kč
Termín zahájení	1. 10. 2017
Předpokládaný termín dokončení	30. 9. 2019

Místo realizace = dopadu	Kraj Vysočina
Cílová skupina	Zaměstnanci

Zdroj: ESF ČR 2014, 2019; interní dokumentace firmy, 2019

Externí zdroje

Za pomoci spolufinancování z prostředků Evropského sociálního fondu momentálně probíhá realizace projektu s názvem „Podnikové vzdělávání Podzimek“. Smyslem projektu je podnikové vzdělávání firmy Podzimek a synové, s. r. o. a partnerských firem Dřevovýroba Podzimek, s. r. o. a Strojírny Podzimek, s. r. o., které povedou k posílení konkurenceschopnosti a efektivity výkonů pracovníků. Žádoucím výsledkem je minimalizace odchylek mezi aktuální a žádoucí odbornou úrovní znalostí zaměstnanců.

Z uvedených hodnot se k firmě Podzimek a synové, s. r. o. vztahuje alokace dotace ve výši 2 953 238, 00 Kč (z toho 85% podíl ESF 2 510 252,00 Kč a 15% podíl vlastního financování 442 985,70 Kč. Zbývající část ve výši 907 276, 00 Kč připadá na partnerské firmy Dřevovýroba Podzimek, s. r. o. a Strojírny Podzimek, s. r. o.

4. 5 Situace na trhu práce v oblasti stavebnictví

Na základě článku, uveřejněném autory Endrštová, Heller, & Kačer (2019) v Hospodářských novinách, je aktuální situace pro stavební firmy velice nepříznivá. Ubývá počtu uchazečů hlásících se do učebních oborů a s tím souvisí i pokles vycházejících učňů. Zájem o řemeslné obory v posledních letech rapidně klesá. Mezi tyto obory se mimo profese strojírenské, elektrikářské, potravinářské a nábytkářské řadí i **stavební**. Z uvedených typových pozic zaznamenal prudké zvýšení pouze kominík a mechanik plynových zařízení. U kominíků je nárůst zapříčiněn povinně nařízenou kontrolou komínů, a to dvakrát ročně. Budoucí učni si tedy odvodili, že každý vlastník komínu si bude muset kominíka a revizi objednat, proto shledali kominictví jako obor s potenciálem. Naopak u ostatních oborů lze spatřit klesající tendenci. Konkrétně **u zedníka je to propad o 64 %**. Všeobecně lze říci, že žák, který ukončil základní školu, dává přednost střední odborné škole s maturitou před učilištěm. Jedná se o jakousi „prestiž“ dnešní doby mít maturitní zkoušku, a pokud studenta přijme vysoká škola, bude pokračovat i nadále ve studiu.

Tabulka 4: Poměr absolventů stavebních oborů

Profese	Počet absolventů		Změna 2005 - 2018 (v %)
	2005	2018	
kominík	4	111	+2675
mechanik plynových zařízení	16	31	+94
pokrývač	74	20	-73
zedník	705	253	-64
malíř a lakýrník	135	49	-64
montér suchých staveb	84	36	-57
kameník	11	6	-45
instalatér	1070	668	-38
podlahář	31	22	-29
tesař	231	170	-26

Zdroj: Český statistický úřad, 2019

4.6 Zaměstnanecký pohled na firemní systém vzdělávání a rozvoj

4.6.1 Analýza dotazníkového šetření

Jako zdroj informací o vzdělávání ve firmě byla zvolena kvantitativní metoda – dotazníkové šetření. Respondenti byli rozlišeni podle vykonávané pozice do dvou skupin (THP pracovníci a dělnické pozice). Dotazníky byly distribuovány prostřednictvím personalistky a osobního předání.

V současné době je se 120 osobami uzavřena smlouva na hlavní pracovní poměr, s 2 dohoda o provedení pracovní činnosti a s 8 dohoda o provedení práce. Z celkového počtu rozdaných dotazníků se po kontrole úplnosti a redukci nevyplněných kusů zúčastnilo šetření 88 respondentů. Počet je ovlivněn zaměstnanci v pracovní neschopnosti a čerpáním dovolených.

K tomu, aby bylo možné zhodnotit postoj zaměstnanců k systému vzdělávání, a rozvoje poslouží právě dotazníkové šetření. Dotazník je složen z kombinací 25 otázek uzavřených, otevřených a polo uzavřených.

V úvodu dotazníku je stručně popsáno, jakého tématu se dotýká a kdo jej vyhotovil.

Soubor respondentů se skládá rovným podílem z THP pracovníků a dělníků (zastoupeni jsou tedy v poměru 1:1). Opodstatnění rozdělení je viděno autorkou v odlišných požadavcích na vzdělávání. Z uvedeného důvodu budou odpovědi strukturovány do těchto skupin.

Se všemi daty získanými během šetření bylo nakládáno v souladu s platným zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, v platném znění.

Potřebné informace z dotazníkového šetření byly zpracovány diagnostickými metodami a technikami s využitím MS Excel. Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány pomocí absolutních a relativních četností, které jsou pro lepší názornost doplněny o grafy.

Vyhodnocení

Na úvod charakterizují soubor respondentů, z jejichž odpovědí budu vycházet. Zaměstnanci působí ve firmě převážně dlouhodobě (pozn. pro naše účely se rozumí praxe delší jak 5 let), odpovědělo tak 55,68 % respondentů. To svědčí o loajalitě zaměstnanců a sounáležitosti s firmou. Nízká fluktuace je z pohledu firmy i veřejnosti, která na ni pohlíží, pozitivní. V rozmezí 2-5 let působení se pohybuje 33 respondentů a nejkratší praxi (do 1 roku) uvedlo 6 respondentů. V porovnání pozic dělnických a THP se odpovědi příliš nelišily, u obou převládala odpověď „praxe delší jak 5 let“.

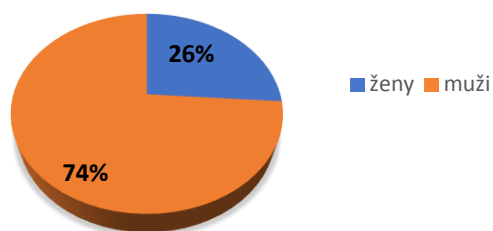
Tabulka 5: Působnost ve firmě

Četnost	0-1 rok	2 - 5 let	Více než 5 let	Celkem
Absolutní	6	33	49	88
Relativní	6,82 %	37,50 %	55,68 %	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Převažuje mužské pohlaví zastoupené 65 respondenty (74 %), zatímco ženy jsou v menšině (23 respondentek = 26 % z celku). Rozdíl může být ovlivněn charakterem předmětu činnosti firmy, kterým je stavebnictví. Obor je technického zaměření a přitahuje spíše mužské uchazeče. Uvedených 23 žen pracuje na pozicích typu THP (účetní, personalistka, rozpočtářka, hospodářka), ale také například jako vrátná. Je zastoupen větší poměr mužů v dělnických pozicích oproti ženám, které nalezneme vykonávat administrativní, tedy THP pozice.

Graf 2: Genderové rozložení zaměstnanců

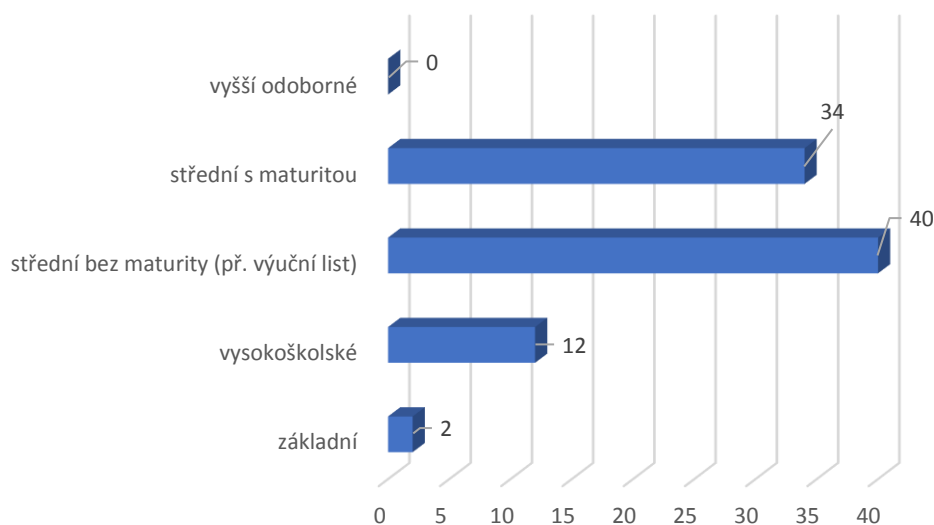


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Dle věkového rozvrstvení se největší část respondentů vyskytuje v rozmezí 46 let a více s celkovým počtem 38 (43,18 %), největší podíl zaujímají dělnické pozice, druhé nejpočetnější je 30-45 let se zastoupením 30 respondentů (34,09 %) a 20 respondentů (22,73 %) tvoří nejmenší věkový podíl, a to mladší než 30 let.

Jak je z grafu č. 3 patrné, firma zaměstnává nejvíce zaměstnanců se vzděláním středním bez maturity a s maturitou, kde o 6 respondentů převládá SOU s výučním listem, celkový počet 40, tj. 45 % (odpovědi zaznamenány z řad dělníků) a 34 respondentů, tj. 39 % má vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Vysokoškolsky vzdělaných respondentů bylo mezi respondenty 12 (každý z nich byl zařazen do skupiny THP pracovníků), tj. 14 % a v kontrastu s nejvyšším stupněm vzdělání byly zaznamenány 2 zastoupení (0,02 %) jako ukončení základní školy bez dalšího pokusu o studium/ vyučení. Tito pracovníci vykonávají dělnické pozice.

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Zjišťovala jsem také, odkud nejčastěji zaměstnanci čerpají informace o možnosti vzdělávat se v rámci firmy. Na výběr byly čtyři odpovědi plus jedna s možností vlastního vyjádření. Respondenti zaškrtovali většinou více možností, vícekrát se objevila kombinace získávání informací od personalistky a z uveřejněných nabídek firmy (v 75 %, 66 odpovědí). Dalších 25 % respondentů (22 odpovědí) si informace zjišťují sami. Variantu odpovědi vlastního vyjádření a obdržení informací od vedení nezvolil žádný respondent.

Následovala otázka související s motivací k účasti na vzdělávacích akcích. Pro 68,18 % je důležité porozumění a pochopení zadaných úkolů, 11,36 % žene kupředu kariérní postup a 20,46 % zaměstnanců se shodlo na odpovědích „zvýšená produktivita, navýšení platu a zákon, ze kterého plynou povinná školení“. Z vlastních vyjádření jsem obdržela odpovědi: uznání, kolegové a „já sám“. Pokud bychom rozdělili odpovědi dle typových pozic, THP i dělnické profese odpovídaly obdobně a nebyl prokázán významný rozdíl.

Níže jsem sestavila žebříček z frekventovaně vyslovených návrhů na školení:

1. Stavební zákon
2. DPH
3. Nové technologie ve stavebnictví
4. Náhrady v době nemoci
5. Doprava a logistika ve firmě
6. Vnitropodnikové vztahy
7. Sestavení rozpočtu
8. MS Excel
9. Vnitropodnikový systém K2, jeho funkce a aktualizace

Míra důležitosti vzdělávacích aktivit ve firmě je dle respondentů velice nízká. 62 % zaškrtnutí se pohybuje v intervalu od 0 do 15 %, 34 % zaujímá interval od 15 do 50 % a 4 % od 50 do 75 %. Nikdo nezaškrtnl větší míru důležitosti, která byla od 75 do 100 %. Lze říci, že se zvyšující mírou důležitosti vzdělávacích aktivit se zvyšoval počet odpovědí THP pracovníků. Naopak odpovědi dělníků se pohybovaly v první polovině škály, tedy že nepovažují vzdělávání za příliš důležité.

Jednomyslná shoda se objevila při dotazování, zda zaměstnanci svoje dosažené vzdělání při výkonu své práce používají. 88 respondentů (tj. 100 %) odpovědělo, že ano.

Co je pro zaměstnance důležité při výběru vzdělávací aktivity? Nejpočetnější skupinu odpovědí zaujal lektor, dále samotný obsah vzdělávacího kurzu; místo, kde se kurz odehrává, a pokud jsou přístupné reference daného školitele, zaměstnanci je berou také v úvahu. Z možnosti vyjádřit vlastní názor se dostalo pouze dvou odpovědí, a to „finance“. V praxi to tedy probíhá tak, že si zaměstnanec orientačně zjistí finanční náročnost kurzu, a pokud má možnost vybírat z více možností, rozhodne se dle jeho uvážení pro dražší/ levnější. Z tohoto důvodu hodnoty v tabulce nedávají dohromady 100 %, byly ovlivněny zmíněnými dvěma respondenty. THP zajímá obsah kurzu a reference školitelů, dělnické profese vybíraly spíše z odpovědí osoby lektora a místo konání kurzu.

Tabulka 6: Co je důležité při výběru vzdělávací aktivity

Četnost	Lektor	Místo konání	Obsah kurzu	Reference školitele	Celkem
Absolutní	45	12	23	6	86
Relativní	51,14 %	13,64 %	26,14 %	6,82 %	97,73 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Časová dotace vyčleněná na školení je podle zaměstnanců nedostačující, odpovědělo jich tak 42 (tj. 47,73 % a byli zastoupeni z řad dělnických pozic). Naopak 26 (tj. 29,55 %) respondentů považuje čas vyčleněný firmou na vzdělávací aktivity za přiměřený. Někteří zaměstnanci se ale nemohli rozhodnout a zvolili možnost, že nemají jednoznačný názor, celkem 20, tj. 22,73 %. Nedokázali tedy určit, zda je z jejich pohledu třeba věnovat školení ve firmě více času.

Na otázku, do jaké míry obohatily podpůrné materiály školení, kterých měli možnost se zaměstnanci zúčastnit, mi bylo zodpovězeno opět neurčitě. 70 (tj. 79,55 %) respondentů uvedlo, že nemohou posoudit. Znamená to tedy, že nedokážou odpovědět, protože podpůrné materiály na školení nedostaly a nemohou tedy zhodnotit, zda jsou pro ně dostačující.

Zaměstnanci preferují školitele z externího prostředí, konkrétně 80 z nich (tj. 90,91 %). Interního školitele uvítá pouze 8 respondentů (tj. 9,09 %). Odpovědi se výrazně nelišily v porovnání THP a dělníků.

Tabulka 7: Preferovaný typ školitele

Četnost	Interní	Externí	Celkem
Absolutní	8	80	88
Relativní	9,09 %	90,91 %	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Mezi nejčastěji jmenovanými odpověďmi na faktory, které narušují profesní rozvoj, byly: „nedostatek času“, „nízká motivace“ (zmíněné 2 odpovědi uváděli převážně THP), „nikdo to po mě další vzdělání nevyžaduje“, „vystačím si se současným vzděláním“, „do učení bych se musel nutit“ (zaznamenáno z odpovědí dělníků).

V porovnání s konkurencí si respondenti myslí, že se jim především nedostává vyzkoušet si techniku mentorování (46 %), jako další v pořadí se umístily techniky: koučování (25 %), rotace práce (15 %), brainstorming (12 %) a vzdělání pomocí PC (2 %). U dělníků převládaly odpovědi: rotace práce, koučování a brainstorming a u THP mentorování a vzdělání pomocí PC.

4. 6. 2 Ověření hypotéz

Pro testování kategoriální proměnné bylo využito tzv. χ^2 -test dobré shody posuzující faktory pomocí kontingenčních tabulek, který je nejhojněji využívaným testem pro analýzu těchto dat.

Četnosti dle jednotlivých kategorií byly uspořádány do kontingenční tabulky a byla vypočítána charakteristika χ^2 podle vzorce:

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^s \frac{(f_j - \hat{f}_j)^2}{\hat{f}_j}$$

kdy f_j jsou hodnoty skutečné četnosti a \hat{f}_j je očekávaná četnost při platnosti nulové hypotézy, χ^2 je testová statistika, která je porovnávána s kritickou hodnotou testu. Během testování využíváme zvolenou hladinu významnosti $\alpha = 0,05$. Pokud tedy při testování vyjde p-hodnota menší než 0,05, hypotézu o nezávislosti dvou faktorů zamítáme a potvrzujeme statisticky významnou závislost.

Pro testování hypotéz byla zvolena 5% hladina významnosti (α), která byla porovnávána s p-hodnotou (dosažená hladina významnosti). V případě,

že byla dosažená hodnota významnosti menší, než 0,05, test byl průkazný (alternativní hypotéza je průkazná).

Pro výpočet χ^2 testu dobré shody bylo využito funkce „chi test“ v MS Excel, jehož výsledkem je hodnota p-hodnota, která byla porovnána s hladinou významnosti 0,05. V případě, že byla p-hodnota $< 0,05$, bylo prokázáno, že jsou znaky vzájemně závislé a byla zamítnuta nulová hypotéza. V opačném případě nešlo nulovou hypotézu zamítnout a na zvolené hladině významnosti nebyl pozorován vzájemný vliv obou znaků.

Přehled jednotlivých výsledků

Tabulka 8: Výsledné hodnoty pro interpretaci hypotéz

Tvrzení	Výrok	Pozorované	Očekávané	P-hodnota	Výsledek																																																																					
1. Moje pozice nevyžaduje další vzdělávání/ školení	Souhlasím	22	44	2,7265E-06	HA																																																																					
	Nesouhlasím	66	44			2. Při nástupu jsem byl kompletně proškolen a průběžná vzdělávání jsou dostačující	Souhlasím	85	44	2,30587E-18	HA	Nesouhlasím	3	44	3. Firma má propracovaný systém školení a vzdělávání	Souhlasím	60	44	0,000646749	HA	Nesouhlasím	28	44	1. Firma nechce finančně podporovat další vzdělávání a školení zaměstnanců	Souhlasím	21	44	9,40881E-07	HA	Nesouhlasím	67	44	2. Při vysání školení, týkajícího se mé pracovní náplně, bych se aktivně přihlásil	Souhlasím	42	44	0,669815358	H0	Nesouhlasím	46	44	3. Ze stávajícího vzdělávacího programu jsem si nevybral školení, které by odpovídalo prac. náplni	Souhlasím	26	44	0,000124236	HA	Nesouhlasím	62	44	1. Finančně se nepodílím na vzdělávání	Souhlasím	75	44	3,86344E-11	HA	Nesouhlasím	13	44	2. V dodatečném školení nevidím přínos do budoucna	Souhlasím	10	44	4,20405E-13	HA	Nesouhlasím	78	44	3. Volné finanční prostředky raději investuji do volnočasových aktivit než do vzdělávání	Souhlasím	80	44	1,65128E-14	HA
2. Při nástupu jsem byl kompletně proškolen a průběžná vzdělávání jsou dostačující	Souhlasím	85	44	2,30587E-18	HA																																																																					
	Nesouhlasím	3	44			3. Firma má propracovaný systém školení a vzdělávání	Souhlasím	60	44	0,000646749	HA	Nesouhlasím	28	44	1. Firma nechce finančně podporovat další vzdělávání a školení zaměstnanců	Souhlasím	21	44	9,40881E-07	HA	Nesouhlasím	67	44	2. Při vysání školení, týkajícího se mé pracovní náplně, bych se aktivně přihlásil	Souhlasím	42	44	0,669815358	H0	Nesouhlasím	46	44	3. Ze stávajícího vzdělávacího programu jsem si nevybral školení, které by odpovídalo prac. náplni	Souhlasím	26	44	0,000124236	HA	Nesouhlasím	62	44	1. Finančně se nepodílím na vzdělávání	Souhlasím	75	44	3,86344E-11	HA	Nesouhlasím	13	44	2. V dodatečném školení nevidím přínos do budoucna	Souhlasím	10	44	4,20405E-13	HA	Nesouhlasím	78	44	3. Volné finanční prostředky raději investuji do volnočasových aktivit než do vzdělávání	Souhlasím	80	44	1,65128E-14	HA	Nesouhlasím	8	44						
3. Firma má propracovaný systém školení a vzdělávání	Souhlasím	60	44	0,000646749	HA																																																																					
	Nesouhlasím	28	44			1. Firma nechce finančně podporovat další vzdělávání a školení zaměstnanců	Souhlasím	21	44	9,40881E-07	HA	Nesouhlasím	67	44	2. Při vysání školení, týkajícího se mé pracovní náplně, bych se aktivně přihlásil	Souhlasím	42	44	0,669815358	H0	Nesouhlasím	46	44	3. Ze stávajícího vzdělávacího programu jsem si nevybral školení, které by odpovídalo prac. náplni	Souhlasím	26	44	0,000124236	HA	Nesouhlasím	62	44	1. Finančně se nepodílím na vzdělávání	Souhlasím	75	44	3,86344E-11	HA	Nesouhlasím	13	44	2. V dodatečném školení nevidím přínos do budoucna	Souhlasím	10	44	4,20405E-13	HA	Nesouhlasím	78	44	3. Volné finanční prostředky raději investuji do volnočasových aktivit než do vzdělávání	Souhlasím	80	44	1,65128E-14	HA	Nesouhlasím	8	44															
1. Firma nechce finančně podporovat další vzdělávání a školení zaměstnanců	Souhlasím	21	44	9,40881E-07	HA																																																																					
	Nesouhlasím	67	44			2. Při vysání školení, týkajícího se mé pracovní náplně, bych se aktivně přihlásil	Souhlasím	42	44	0,669815358	H0	Nesouhlasím	46	44	3. Ze stávajícího vzdělávacího programu jsem si nevybral školení, které by odpovídalo prac. náplni	Souhlasím	26	44	0,000124236	HA	Nesouhlasím	62	44	1. Finančně se nepodílím na vzdělávání	Souhlasím	75	44	3,86344E-11	HA	Nesouhlasím	13	44	2. V dodatečném školení nevidím přínos do budoucna	Souhlasím	10	44	4,20405E-13	HA	Nesouhlasím	78	44	3. Volné finanční prostředky raději investuji do volnočasových aktivit než do vzdělávání	Souhlasím	80	44	1,65128E-14	HA	Nesouhlasím	8	44																								
2. Při vysání školení, týkajícího se mé pracovní náplně, bych se aktivně přihlásil	Souhlasím	42	44	0,669815358	H0																																																																					
	Nesouhlasím	46	44			3. Ze stávajícího vzdělávacího programu jsem si nevybral školení, které by odpovídalo prac. náplni	Souhlasím	26	44	0,000124236	HA	Nesouhlasím	62	44	1. Finančně se nepodílím na vzdělávání	Souhlasím	75	44	3,86344E-11	HA	Nesouhlasím	13	44	2. V dodatečném školení nevidím přínos do budoucna	Souhlasím	10	44	4,20405E-13	HA	Nesouhlasím	78	44	3. Volné finanční prostředky raději investuji do volnočasových aktivit než do vzdělávání	Souhlasím	80	44	1,65128E-14	HA	Nesouhlasím	8	44																																	
3. Ze stávajícího vzdělávacího programu jsem si nevybral školení, které by odpovídalo prac. náplni	Souhlasím	26	44	0,000124236	HA																																																																					
	Nesouhlasím	62	44			1. Finančně se nepodílím na vzdělávání	Souhlasím	75	44	3,86344E-11	HA	Nesouhlasím	13	44	2. V dodatečném školení nevidím přínos do budoucna	Souhlasím	10	44	4,20405E-13	HA	Nesouhlasím	78	44	3. Volné finanční prostředky raději investuji do volnočasových aktivit než do vzdělávání	Souhlasím	80	44	1,65128E-14	HA	Nesouhlasím	8	44																																										
1. Finančně se nepodílím na vzdělávání	Souhlasím	75	44	3,86344E-11	HA																																																																					
	Nesouhlasím	13	44			2. V dodatečném školení nevidím přínos do budoucna	Souhlasím	10	44	4,20405E-13	HA	Nesouhlasím	78	44	3. Volné finanční prostředky raději investuji do volnočasových aktivit než do vzdělávání	Souhlasím	80	44	1,65128E-14	HA	Nesouhlasím	8	44																																																			
2. V dodatečném školení nevidím přínos do budoucna	Souhlasím	10	44	4,20405E-13	HA																																																																					
	Nesouhlasím	78	44			3. Volné finanční prostředky raději investuji do volnočasových aktivit než do vzdělávání	Souhlasím	80	44	1,65128E-14	HA	Nesouhlasím	8	44																																																												
3. Volné finanční prostředky raději investuji do volnočasových aktivit než do vzdělávání	Souhlasím	80	44	1,65128E-14	HA																																																																					
	Nesouhlasím	8	44																																																																							

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

HA = zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní

H0 = nelze zamítnout nulovou hypotézu

Nulová hypotéza je vždy stanovena v tom duchu, že se rovná počet lidí, co s tvrzením souhlasí těm, co s ním nesouhlasí.

HYPOTÉZA Č. 1: FIRMA VLASTNÍ PROPRACOVANÝ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ NA VŠECHNY POZICE, KTERÉ TENTO PROCES VYŽADUJÍ.

Moje pozice nevyžaduje další vzdělávání/ školení.

Nulová hypotéza byla stanovena, že počet lidí, co si myslí, že jejich pozice vyžaduje další vzdělání je stejný, jako počet lidí, co si to nemyslí. Na základě χ^2 testu byla tato nulová hypotéza zamítnuta ve prospěch hypotézy alternativní, tj. že počet lidí,

co nesouhlasí je významně vyšší, než počet lidí, co souhlasí. Toto tvrzení potvrzuje p-hodnota $2,7265 \cdot 10^{-6}$.

Při nástupu jsem byl kompletně proškolen a průběžná vzdělávání jsou dostačující.

Zde p-hodnota $2,30587 \cdot 10^{-18}$ naznačuje, že zaměstnanci považují průběžná vzdělávání během pracovního procesu za dostačující a při nástupu do firmy byli kompletně proškoleni. Hypotéza nulová byla tedy zamítnuta ku prospěchu alternativní = počet zaměstnanců, kteří souhlasí, je 85 vůči těm, kteří nesouhlasí (3).

Firma má propracovaný systém školení a vzdělávání.

Na základě výsledků χ^2 testu dobré shody bylo nutné zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch hypotézy alternativní. P-hodnota testu vyšla 0,000646749. Lze tedy konstatovat, že firma, dle názorů zaměstnanců disponuje propracovaným vzdělávacím systémem.

Dílčí závěr:

Dle hypotézy č. 1 lze konstatovat, že firma disponuje vzdělávacím systémem, který zahrnuje všechny pozice vyžadující tento proces, po nástupu na danou pozici byli zaměstnanci kompletně proškoleni a domnívají se, že je třeba se neustále profesně vzdělávat, jejich pozice tedy neustále vyžadují další školení.

HYPOTÉZA Č. 2: Z POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ, FIRMA NESTIMULUJE ZAMĚSTNANCE K PODPOŘE DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE.

Firma nechce finančně podporovat další vzdělávání a školení zaměstnanců.

67 zaměstnanců se domnívá, že je tvrzení nepravdivé, tedy že se firma finančně podílí na školení a dalším vzdělávání; tato většina tvoří 76,14 % ze všech respondentů. Zamítá se tedy nulová hypotéza ve prospěch alternativní, tudíž firma se aktivně finančně zapojuje do rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců. Názorně tuto skutečnost prokazuje i Graf 4: Náklady na vzdělávání (plán x skutečnost) viz kapitola 4. 4, kdy plánované náklady jsou vždy vyšší než skutečně vynaložené.

Při vypsání školení, týkající se mé pracovní náplně, bych se aktivně přihlásil.

Na základě p-hodnoty 0,669815358 se nepodařilo zamítnout nulovou hypotézu. Nelze prokázat, zda rozdíl signifikantní je nebo není. Za pomoci výsledků χ^2 testu tedy nejsme schopni objektivně zhodnotit výstup tvrzení.

Ze stávajícího vzdělávacího programu jsem si nevybral/a školení, které by odpovídalo mé pracovní náplni.

V tomto případě se podařilo nulovou hypotézu zamítnout ve prospěch alternativní. Číselně vyjádřeno, 70,45 % respondentů nesouhlasí s tvrzením, že by si ze stávajícího vzdělávacího programu nevybrali školení odpovídající jejich pracovní náplni. Personální oddělení tedy disponuje širším okruhem nabídek jednotlivých typových školení.

Dílčí závěr:

Hypotézu č. 2 lze shrnout tak, že firma vynakládá dostatečné množství finančních prostředků na vzdělávání, zaměstnanci však nejsou jednoznačně vyhraněni, zda by se aktivně hlásili na jednotlivá školení spojená s jejich pozicemi. Pokud by si ale měli vybrat ze vzdělávacích nabídek, neměli by problém a většina z nich by se dokázala rozhodnout pro daný typ školení, který by ho zároveň zajímal a rozvíjel. Firma tedy zaměstnance dostatečně stimuluje (jak finančními prostředky určenými na vzdělávání, tak rozmanitostí vzdělávacího programu), ale zaměstnanci nedisponují dostatečnou motivací se vypsáných kurzů účastnit.

HYPOTÉZA Č. 3: ZAMĚSTNANCI SE NECHTĚJÍ FINANČNĚ PODÍLET NA SVÉM PROFESNÍM VZDĚLÁVÁNÍ.

Finančně se nepodílím na vzdělávání.

Na základě χ^2 testu bylo možné nulovou hypotézu zamítnout ve prospěch hypotézy alternativní, tj. že převažují respondenti, kteří souhlasí s počtem těch, kteří nesouhlasí. Toto tvrzení potvrzuje p-hodnota $9,40881 \cdot 10^{-7}$. Pokud odpovědi na tvrzení zobecníme, usoudíme, že většina zaměstnanců se z vlastních zdrojů na profesním vzdělávání nepodílí.

V dodatečném školení nevidím přínos do budoucna.

Číselně vyjádřeno, $\frac{8}{9}$ respondentů vyjádřilo nesouhlas s tvrzením. Podařilo se zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní. Počet zaměstnanců, kteří nesouhlasí, je významně vyšší než těch, kteří souhlasí.

Volné finanční prostředky raději investují do volnočasových aktivit než do vzdělávání.

Výsledek potvrzuje p-hodnota $1,65128 \cdot 10^{-14}$. Celkem 80 respondentů upřednostňuje investování finančních prostředků do volnočasových aktivit před vzděláváním. Pouze 8 zaměstnanců vyjádřilo nesouhlas a vložení vlastních prostředků vzdělávání preferuje jako vhodnou alternativu.

Dílčí závěr:

Za pomoci tvrzení vztahujících se k hypotéze č. 3 jsme odhalili, že se zaměstnanci na svém vzdělávání finančně podílí, shledávají přínos a zúročení znalostí z absolvovaných školení v budoucích letech, ale raději volné finanční zdroje investují do volnočasových aktivit než do vzdělávání.

4. 6. 3 Rozhovor s firemní personalistkou

Rozhovor byl proveden s personalistkou, v jejíž kompetenci je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Stávající systém vzdělávání popsala jako vycházející z potřeb firmy v souvislosti s potřebami samotných zaměstnanců. Systém zahrnuje nejen potřeby pracovní, ale myslí také na osobní a kvalifikační. Jeho cílem je poskytnout zaměstnancům možnost osobního rozvoje a získání nových poznatků. Z hlediska firmy pak zajistit zákazníkům odbornost prováděných prací prostřednictvím kvalifikovaných zaměstnanců. Personalistka by v současné době změny ve firemním vzdělávacím procesu nedělala. Aktuální stav považuje za vyhovující.

Na otázku, jaké nedostatky vidí v probíhajících školeních, uvedla, že předchozí personalistka měla procesy funkčně nastavené. Jediné, co by se dalo vytknout, je poznatek, že někteří lektori jsou spíše teoretici než praktici a efektivita školení následně neplní stanovený účel.

V rozhovoru své místo zaujalo i financování vzdělávání. Personalistka konstatovala, že finance vynaložené na vzdělávací aktivity se v průběhu let mění. Za poslední roky se pohybovaly v rozmezí 150 000-500 000 Kč. Řada faktorů ovlivňuje jejich vývoj, například se jedná o: nástup nových zaměstnanců, u kterých je třeba absolvování celých kurzů, nepostačí pouze „opakovací“ školení (svářečský kurz); proměnlivost Stavebního zákonu a legislativy okolo DPH; pokud se v daném roce uskuteční školení pro Top management, jsou zde náklady také výrazně navýšeny (jedná se zpravidla o finančně náročnější školení).

Společně jsme řešily uskutečnění školení s ohledem na zpětnou vazbu. Ta probíhá ve firmě způsobem předložení vyplněného formuláře Potvrzení o účasti do týdne od uskutečnění školení.

Jelikož je firma specifická svou rodinnou tradicí, zajímalo mě, zda není chápána jako brzdící síla. Dostalo se mi pozitivní odpovědi. Tradici není považována za brzdící sílu či omezení. Rodinné firmy jsou obecně budovány s vidinou fungování s dlouhodobou perspektivou, a to za hranice několika generací. Vlastník je zároveň majitel, tudíž je pro něj důležité, aby se dlouhodobě zvyšovala hodnota firmy.

5 Návrh změn a doporučení

5. 1 Dílčí doporučení

Nová personalistka

Nově nastoupivší personalistka (s působností od září roku 2018) zatím nepřinesla nové myšlenky do vzdělávacího systému a práci se zaměstnanci, jak se obecně předpokládá. Nicméně převzala systém tak, jak prozatím fungoval a je s ním spokojená. Od nově příchozího zaměstnance z vnějších zdrojů se očekává přínos v podobě návrhu inovativních procesů na vzdělávání. V tomto případě se ale tak nestalo, protože pracovní pozice byla obsazena zaměstnankyní, která ve firmě působí již několik let. Tato zaměstnankyně může být ovlivněna provozní slepotou z prostředí předchozí pracovní pozice, a proto do firmy není schopna přinést nezávislý pohled na danou situaci.

Pokud firma bude od personalistky požadovat nové vzdělávací procesy, může ji stimulovat finanční odměnou ve výši dvou měsíčních platů v případě, že se návrh dlouhodobě osvědčí. Měřitelností by bylo splnění výše plánovaných ročních nákladů (v tis. Kč) na vzdělávání. Tolerance volatility by byla stanovena na 10 % z plánu. Pokud by skutečné výdaje převýšily plán, personalistka by si musela obhájit, zda byly navýšené prostředky na vzdělávání opravdu nutné. V opačném případě by nárok na odměnu nevznikl, protože firma s plánovanými výdaji na vzdělávání počítá a je pro ni důležité investovat do rozvoje lidského kapitálu, který jí přinese dlouhodobější perspektivu, než kdyby byly „ušetřené“ finance převedeny do rezervních fondů. Nabízí se ale snadné zmanipulování návrhu. Personalistka by si mohla spočítat, kolik školení a za jaké částky objednat, aby získala odměnu a neohlížela by se na jejich efektivitu (snažila by se splnit pouze finanční plán). To by bylo pro firmu bezpředmětné. Druhým návrhem by tedy bylo splnění plánu absolvovaných školicích hodin při určitém počtu zaměstnanců. Individuálně by se určil čas potřebný na školení pro jednotlivé typové pozice a sečetl by se potřebný čas pro všechny zaměstnance. Při vyhodnocování splnění/ nesplnění cíle by se muselo přihlídnout na strukturu zaměstnanců v daném roce.

Aktivita přihlašovat se na školení

Ve firmě nepanuje velká chuť a motivace zúčastňovat se vypsáných školení. Zaměstnanci jsou personalistkou přihlašování na školení povinná a zlomek

z nich si dobrovolně vybere školení, které by korespondovalo s pracovní náplní a zašle svůj vlastní návrh personalistce k posouzení.

Navrhovala bych, aby si nadřízený 1x za půl roku domluvil povinnou konzultaci s jednotlivými podřízenými a vysvětlil jim, že potřeba se neustále vzdělávat je důležitá nejen pro firmu a její budoucí rozvoj, ale zároveň pro ně samotné a jejich uplatnění na pracovním trhu. Prostřednictvím průběžného vzdělávání a rozvoje se zaměstnanec neustále zdokonaluje. Jestliže ho toto sebevzdělávání baví a naplňuje, může jeho prostřednictvím dospět k seberealizaci. Na jednotlivých konzultacích nadřízený vyslechne požadavky zaměstnance a v písemné podobě je předá personalistce k posouzení a návrhy budou následně začleněny do půlročních plánů vzdělávání zaměstnanců. Jelikož by byl plán závazný, účast na školení by se stala povinnou.

Návrhy zaměstnanců

Zaměstnanci vyslovili požadavky na vzdělávání, které jim chybí ve vzdělávacím programu. Proto by bylo vhodné jejich potřeby vyslyšet.

Řešením by bylo shromáždit všechny náměty na vzdělávání u personalistky a spolu s příslušnými vedoucími (u dělníků s mistry, u THP pracovníků s vedoucími) posoudit vhodnost jejich realizace. Finanční manažer by ze svého hlediska rozhodl hospodárnost a účelnost vynaložených prostředků. Podle aktuální potřeby zaměstnanci uváděli školení na téma: Stavební zákon, DPH, nové technologie ve stavebnictví, náhrady v době nemoci, doprava a logistika ve firmě, vnitropodnikové vztahy, sestavení rozpočtu, MS Excel, vnitropodnikový systém K2, jeho funkce a aktualizace.

Plánované x skutečné náklady

Dle dostupných informací o vynaložených nákladech na vzdělávání se každoročně plánuje vynaložit větší objem finančních prostředků. Reálně se ale na vzdělávání následně ušetří.

Firmě tak vzniká „rezerva“ k uplatnění buď v příštím roce opět na vzdělávání, nebo k využití pro jiné účely. Pokud se v rozpočtu s objemem financí účelně počítá na vzdělávání, bylo by vhodné v okamžiku, kdy se vynaložené prostředky vyhodnocují a zbývá ještě poměrná část k jejich vynaložení (pokud tedy žádné akce již do konce hospodářského roku naplánované nejsou), firmu otevřít právě zaměstnancům, jejich požadavky zhodnotit a prostředky vynaložit na jejich odůvodněné potřeby.

S tím ale samozřejmě souvisí jejich ochota a motivace se vzdělávat. Pokud se zaměstnanci nebudou chtít vzdělávat, žádné náměty nepodají.

Plánované prostředky na vzdělávání za rok 2017 byly 209 tisíc Kč, ale skutečně firma vynaložila jen 156 tisíc Kč. Z informací, které mi firma poskytla, jsem zjistila, že plánované výdaje na zákonná školení se téměř shodují se skutečně vynaloženými náklady. Největší rozdíl tedy tvoří neuskutečněná nepovinná školení. Zbylé peníze, tedy 53 tisíc Kč, byly použity v provozní oblasti. Nově by tyto finanční prostředky firma využila pro další vzdělávání svých zaměstnanců. Firmě, které záleží na svých pracovnících a jejich růstu, tak umožní nový benefit. Tyto prostředky budou použity na kurzy a vzdělávání, které si zaměstnanci přejí a o které stojí. Finanční plán by tak byl naplněn a peníze by byly efektivně využity.

Preference externích školitelů

Většina zaměstnanců se vyslovila, že upřednostňují školitele z vnějšího prostředí. Personalistka by tedy při výběru dodavatelů školení vybírala z řad externistů. Důležité bude odhalit, z jakého důvodu preferují zaměstnanci externí pracovníky. Zda v minulosti nastal problém s interním školitelem nebo jestli panuje přesvědčení týkající se vnitropodnikové slepoty a oni se obávají nedostatečného předání informací a vyžadují nezávislý pohled školitele z prostředí mimo firmu. V praxi by každý zaměstnanec po absolvování školení vyplnil formulář, v němž by se hodnotilo: kvalita obsahu, srozumitelnost, profesionalita a zaujetí pozornosti lektora. Personalistka by vyhodnotila tento formulář a tím by zamezila opakovatelnosti výběru školení, které nemá požadovaný efekt.

Časová dotace na školení

Čas strávený vzděláváním a rozvojem se zaměstnancům zdá nedostačující a požadovali by tento čas prodloužit. Zjištěný fakt se navzájem vylučuje s ochotou aktivně se přihlašovat na školení. Podle mého názoru nebude nutné u všech zaměstnanců tento požadavek respektovat. Prokonzultovat se zaměstnanci, kteří tento pocit mají a budou chtít věnovat vzdělávání čas, v čem konkrétně oni vidí mezery a zda jim připadá nedostačující četnost či délka kurzů. Návrhy by se opět relevantně posoudily a ty průchozí by se realizovaly.

Nové vzdělávací techniky

Bude podstatné si uvědomit, že je vhodnější některé techniky aplikovat na THP pracovnících, například koučování. Kouč pracuje se zaměstnancem a pomocí různých vodítek mu dopomůže najít vlastní řešení. Není to tedy kouč, který zaměstnanci problém vyřeší. Zaměstnanec se tak cítí odpovědný za svoji myšlenku a je spokojený, že k vyřešení dospěl sám. O daném problému dokáže mluvit a rozebrat ho z vlastního pohledu. Nereprodukuje pouze myšlenky druhých. V porovnání s mentoringem, kde by například u dělníků na stavbách mentoroval průběh stavby zkušený dělník s dlouholetou praxí. Dle dostupných internetových zdrojů hodinové sazby stavebních mentorů začínají na 690 Kč a záleželo by tedy na individuální domluvě firmy s mentorem, na kolika hodinách by se domluvili. Rotace práce by se aplikovala při jednodušších, systematicky proveditelných úkolech. Narušil by se tak stereotyp dělníků. Určil by se časový interval, jak dlouho by práci vykonávala jedna skupina, a po jaké době se mají skupiny vystřídat. Brainstorming lze využít pro všechny pozice. Situace by se konzultovala ve skupině pracovníků, každý z nich by vznesl svůj nápad a v závěru by se vybralo nejlepší řešení. Zavedení vzdělávání pomocí počítače a e-learningových kurzů by ale bylo pro firmu obtížné, protože nedisponuje vlastní místností s počítači vhodnou k této aktivitě. Proto bych navrhovala vyčlenit jeden počítač, na který by se sestavil časový harmonogram a zaměstnanci by se tak mohli vystřídat v absolvování e-kurzů.

Školení, která na sebe navazují

Pokud bude firma realizovat školení s důrazem na rozmanitost lektorů a získání poznatků od co nejvíce školitelů, nesmí zapomínat na fakt provázanosti školení. Každý lektor si vede školení podle vlastního harmonogramu, a pokud další navazující školení povede lektor jiný, mohou se podané informace opakovat nebo se naopak lektor může domnívat, že informace již účastníci znají a on pokračuje ve stylu výuky dál. Pokud tedy existuje prokazatelná provázanost mezi kurzy, měly by se realizovat nejlépe pomocí jednoho dodavatele, aby se docílilo adekvátního výsledku.

5. 2 Návrh rámcových změn

Firma je rodinného typu a disponuje dlouholetou tradicí. Zaměstnanci působí ve firmě poměrně dlouho, a tudíž je i fluktuace na nízké úrovni. Průměrná věková struktura je přes 40 let. Celkově působí podniková kultura konzervativním dojmem. Školení

se zúčastní z velké části pouze v případě, když jim to nadřízený nařídí. Z toho vyplývá, že je nutné se zaměřit na následující tři oblasti:

Uplatnění Age managementu

Obecně lze pojem Age management popsat jako způsob řízení přizpůsobený na věkovou strukturu zaměstnanců, přičemž bere v úvahu jejich proměnlivé potřeby související s fází života, kterou momentálně prochází. Do podvědomí v ČR se proces dostal pomocí mezinárodních projektů (Kociánová, 2012).

Než ale dojde k implementaci myšlenky Age managementu, firma by měla jako první vytvořit alespoň základní vědění u zaměstnanců o zmiňovaném systému. Uchopení a zavedení „nového systému vzdělávání“ tkví v adekvátním přístupu top managementu firmy. Klíčové v tomto případě je vcítit se do příznaků stárnutí = jakým způsobem s nimi naložit a jejich identifikace. Firma by měla brát ohled na individualitu každého zaměstnance a s tím související jedinečný proces učení každého z nich.

Koncepce zavedená v podniku by především neměla postrádat náležitosti:

- tvorbu pracovních skupin s důrazem na rozmanitý věk členů (věková diverzifikace členů);
- procesy v kompetenci personalistky nesmí omezovat věk zaměstnanců;
- soulad zaměstnance s pracovní pozicí v kontextu jeho věku a případně přizpůsobovat pracovní podmínky;
- všimnout si potřeb všech „generací“ zaměstnanců;
- zaměstnanci musí vědět, že si firma váží jejich práce i ve stáří = vstřícný postoj.

Efekt pro firmu

U THP pracovníků – na školení týkající se Age managementu by byla nejdříve vyslána personalistka, aby se v dané problematice lépe orientovala. Další školení pro zaměstnance by byla zaměřena na měkké dovednosti, například: time management, jak nakládat se stresem, jak se bránit proti syndromu vyhoření.

U dělníků - pověřit starší pracovníky, aby se stali mentory těm mladším. I přesto, že už nedisponují tolika fyzickými silami, se na pracovišti budou cítit stále platnými.

Pomocí e-mailové komunikace jsem zjišťovala cenu školení vhodného pro personalistku. Kritériem pro hledání byl obsah: Age management;

délka trvání: 1 pracovní den = 8 hodin; průběh: možnost si vyzkoušet i modelové situace. Průměrná cena takového kurzu je 3 500 Kč bez DPH (po připočtení 21% sazby DPH = 4 235 Kč). Cena školení se samozřejmě zvyšuje v závislosti na výši cestovních náhrad a stravného. Na základě získaných poznatků ze školení by personalistka například navrhla k zavedení tzv. sick days nad rámec řádné dovolené, která je momentálně 25 dnů. Čerpání by bylo umožněno 3x do roka, a to nejenom na řešení problému nemoci, ale také na mezigenerační problematiku. Například pro situaci, kdy zaměstnanec potřebuje odvézt rodiče k lékaři.

Profesní rozvoj

Dát zaměstnancům možnost rozvíjet se i ve více oblastech oboru podnikání dané firmy. V praxi aplikovaný systém uvedu na příkladu: zaměstnanec profesně vymezen jako svářeč by si vybral školení v rámci nabídky firmy. Zkusil by rekvalifikaci na vazače a získal tak potřebnou kvalifikaci. V době nepřítomnosti většího počtu zaměstnanců s náplní práce „vazač“ by pak určenou práci mohl vykonávat právě tento zaměstnanec. Firma by v případě plnění zakázky mohla i nadále plnit v termínu a bez větších problémů. Vzájemná zastupitelnost zaměstnanců v rámci příbuzných pozic je tedy přínosem pro firmu i pro zaměstnance samotné. Oni sami si rozšíří pole působnosti a spolu s kvalifikací se zvýší jejich uplatnitelnost na trhu práce. V praxi by nápad probíhal tak, že by personalistka připravila nabídku kurzů, rozeslala zaměstnancům informaci o zveřejnění na intranetu s termínem, dokdy nejpozději se mohou přihlašovat. Zaměstnanci by byli upozorněni, že se mohou hlásit pouze na kurzy příbuzné jejich náplni práce, aby se předešlo duplikaci kurzů. Jednalo by se o dobrovolnou návstupu firmy vůči zaměstnancům a úmysl si zaměstnance s potenciálem udržet; pro firmu by měl návrh přínos v podobě stabilizace pracovních pozic.

V níže uvedené tabulce jsou zaneseny průměrné ceny rekvalifikačních kurzů za 1 účastníka. Při zavedení se musí samozřejmě kalkulovat i s náklady vzniklými nepřítomností zaměstnance po dobu školení.

Tabulka 9: Ceny rekvalifikačních kurzů

Druh rekvalifikačního kurzu	Cena za 1 účastníka	Počet hodin strávených na školení
Obsluha těžkých stavebních stojů	5 800 Kč	60
Svářečské zkoušky	19 592 Kč	152
Referentské zkoušky	200 Kč	1,5
Obsluha motorových pil	5 900 Kč	32
Řidič z povolání	35 000 Kč	140
Jeřábek třídy A – D	19 118 Kč	144
Lešenář	1 815 Kč	16
Vazač	3 300 Kč	40

Zdroj: interní dokumentace firmy, 2019

Projekt „Výměna zaměstnanců“

Koncept by spočíval ve výměně zaměstnanců firem podobného charakteru = jednalo by se o stavební firmy středního rozsahu. Bylo by vhodné, aby se malé firmy účastnily operačního programu na principu již existujícího OP vzdělávání pro konkurenceschopnost, který však na evropské úrovni není nastaven pro firmy; je nastaven pouze pro vzdělávací instituce, ÚSC, nestátní neziskové organizace, vývojová centra apod. Celkový objem finančních prostředků určený k financování OP VK v programovém období v letech 2007-2013 byl vyčíslen na 2.084,5 mil. € (tj. cca 53,766 mld. Kč), z toho podíl EU (ESF) tvořil 85 % (1.771,8 mil. €, tj. cca 45,701 mld. Kč) a národní prostředky ze státního rozpočtu ČR tvořily zbylých 15 % celkové alokace (Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost, 2013). Právě tento program by bylo efektivní přeměřovat na nadnárodní úroveň mezi malé a střední firmy, např. v oboru stavebnictví. Zmíněným firmám by bylo vhodné tuto evropskou podporu vyjednat. Docílilo by se zlepšení konkurenceschopnosti, výměny technologií a zkušeností pracovníků. V podstatě by projekt mohl fungovat na principu, kdy by jeho nositelem byla stavební firma, která by se dohodla s firmou obdobnou. Pokud by nevyšlo financování v rámci EU, bylo by na firmě, aby posoudila přínos pro firmu a jestli by se jí vyplatilo hradit náklady spojené s výměnou zaměstnanců (stravné, ubytování,...) z vlastních zdrojů. Zda firma posoudí

jako dostatečný přínos (technologie, pracovní postupy, procesy a návaznosti jednotlivých řemesel na stavbách) například pro technologii staveb a zkušenosti, které by byly do firmy přineseny.

Optimální doba výměnného pobytu se odvíjela od aktuální situace. Skupiny „stážistů“ by byly rozdílné dle řemeslných pozic (zedníci, jeřábníci, obkladači,...). Obě firmy by platily mzdu svých zaměstnanců obdobně, jako by pracovali stále v místě svého pracoviště, ale navíc by se připočítaly náklady na ubytování, stravování, cestovné a případnou odměnu tlumočnicka. Náklady by se daly hradit z evropských zdrojů, pokud by se zvažilo, že v rámci vhodného operačního programu by existovala možnost, aby se s takovým projekt mohly firmy přihlásit a žádat o finanční prostředky.

Realizace projektu by přispěla k růstu tzv. znalostní ekonomiky ČR v kontextu koncepce trvale udržitelného rozvoje.

Koncepce:

- OP by se řadil mezi tematické operační programy víceletého charakteru a jeho gestorem by bylo Ministerstvo práce a sociálních věcí.
- Zacielen by byl na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců menších a středních firem s ohledem na výměnu zkušeností partnerských firem.
- Spolufinancování projektů by bylo řešeno příspěvkem ze strukturálních fondů EU (85 %), SR (10 %) a případně kofinancováním kraje/ vlastních soukromých zdrojů (5 %).

Pokud by se operační program realizoval, pro firmu by to zjednodušeně znamenalo: vypracování projektové žádosti (formulace základních záměrů) a podání přihlášky do dotačního programu dle stanovených kritérií. Stanovení rozpočtu a harmonogramu projektu. Umístění projektu „nad čarou“, tedy v sekci podpořených při hodnocení žádostí. Smluvní zajištění. Realizaci vzdělávacích aktivit v rámci projektu a průběžné vyhotovování monitorovacích zpráv určených MPSV. Odevzdání přehledu způsobilých výdajů spolu s doklady o jejich uskutečnění. Řídící orgán v případě neobjevení vážných nedostatků odešle slíbenou dotaci formou ex post na účet realizátora projektu.

6 Závěr

Vzdělávání je celoživotním procesem a je důležité ho neustále prohlubovat. Pro efektivní fungování firemního vzdělávacího programu si jeho podstatu musí uvědomit nejenom firma, ale i samotní zaměstnanci.

Techniky, postupy i materiály se neustále vyvíjí, a kdyby se člověk neustále nevzdělával, nikam by se neposunul, ba naopak by čím dál tím více zakrňoval. Snahou firmy by tedy mělo být vyhledávat budoucí zaměstnance s vidinou osobního i profesního rozvoje, kteří budou aktivními články ve vzdělávacím procesu.

Vzdělávání ve firmách všeobecně ale není zadarmo a s kvalifikovanými zaměstnanci se pojí i dostatečně finančně podpořený vzdělávací systém.

Cílem práce je zanalyzovat současný systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci a na základě zjištěných skutečností navrhnout možnosti zlepšení tohoto systému.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části. Teoretická vychází z literární rešerše založené na studiu české a zahraniční literatury v podobě knižních a elektronických publikací, ba i vědeckých článků. Praktická část, za pomoci dotazníkového šetření, rozhovoru s personalistkou a pozorování, zkoumá současný stav, navrhuje doporučení a změny vedoucí k zefektivnění systému. Současný průběh vzdělávání je v práci popsán jednotlivými fázemi procesu (identifikace vzdělávacích potřeb, realizace a vyhodnocování vzdělávání). Dílčí doporučení vycházejí zejména z odpovědí respondentů získaných z dotazníkového šetření a pozorování. V případě roční finanční odměny personalistky (ve výši dvou měsíčních platů) může tento stimul dopomoci ke zvýšení její iniciativy v zavedení nových vzdělávacích procesů. Neaktivita přihlašovat se na školení by se vyřešila osobní konzultací s jednotlivými podřízenými, stanovením individuálních, opodstatněných požadavků a uplatněním principu závaznosti (implementace do vnitropodnikové směrnice). Shromážděním návrhů zaměstnanců na školení by dopomohlo vyřešit i předchozí slabou stránku. Zaměstnanci se budou cítit důležití pro firmu a budou mít prostor k vlastním návrhům. Dále by se firma měla důsledněji věnovat dodržení plánu nákladů vyčleněných na vzdělávání tak, aby výsledný rozdíl nebyl v řádu statisíců a byl alokován nikoliv v provozní oblasti, ale do vzdělávání zaměstnanců. Upřednostněním externích dodavatelů školení se eliminují provozní záležitosti, které se zdají být na první pohled správné a běžně

se vykonávají. Externí školitel je pro firmu přínosem z hlediska jeho nezávislého pohledu. Časová dotace na školení se zaměstnancům zdá být nedostačující. Tento problém je však v rozporu s jejich neochotou účastnit se školení. Z tohoto důvodu firmě doporučuji individuálně řešit, z jakého důvodu čas určený pro školení zaměstnancům nevyhovuje. Zavedením vzdělávacích technik, jako je koučování, mentorování, brainstorming nebo e-learning, firma inovuje současný přístup ke vzdělávání; nedílnou součástí je i návaznost jednotlivých školení.

Byly navrženy tři rámcové změny vzdělávacího systému. První z nich je uplatnění aktuálního přístupu **Age managementu** v podniku. Firma by vyslala personalistku na tematické školení, jehož průměrná cena je 3 500 Kč bez DPH. V případě zavedení tzv. „sick days“ mi firma neposkytla informace ohledně současných mzdových nákladů, a proto uvádím teoretický finanční dopad. V případě využití „sick days“ by zaměstnanci náležela plná výše mzdy stejně, jako by ve dnech čerpání v práci přítomen byl. Druhou rámcovou změnou je umožnění **rozšíření kvalifikace zaměstnanců**. Z ekonomického hlediska by to pro firmu znamenalo realizaci školení mimo její dosavadní plán, a tudíž i rozšíření vzdělávacích možností, tzn. zvýšení výdajů na jejich uskutečnění. Zavedení by dále znamenalo zaplatit zaměstnancům rekvalifikační kurzy (cena kurzu vynásobená počtem účastníků) a zároveň kalkulovat s organizací práce v případě nepřítomnosti zaměstnance na pracovišti po dobu školení. V případě proplacení a absolvování rekvalifikace by interní směrnice upravovala podmíněnost setrvat v podniku po dobu dvou let. Pokud by došlo k ukončení pracovního poměru dříve, byl by zaměstnanec povinen uhradit poměrnou část kurzu zaměstnavateli. Třetí změnou je přihlášení firmy do **nového operačního programu podporujícího vzdělávání a konkurenceschopnost středních a malých firem**. S ohledem na tento návrh by firma měla zvážit, zda disponuje kvalifikovanými pracovníky v souvislosti s finanční a projektovou stránkou řízení projektu. Pokud by se rozhodla externě zaměstnávat odborníka pro řízení daného projektu, projevil by se tento krok ve zvýšení mzdových nákladů na dalšího pracovníka.

Pokud firma rámcové změny uplatní, vezme je na vědomí nebo se alespoň pokusí pracovat s problémy, které odhalilo dotazníkové šetření, bude to znamenat další krok ke zlepšení stávajícího vzdělávacího systému. Příčiny navržených doporučení by firma byla schopna odhalit samostatně, klíčové je však naslouchat zaměstnancům

a respektovat jejich požadavky. Navrhla jsem i tři rámcové změny, ve kterých vidím potenciál a vytvoření výhody oproti konkurenci na trhu.

I Summary

The analysis of the system of education and the development of workers in the chosen organization

The diploma thesis focuses on the employee training and development in Podzimek a synové, s.r.o. The main aim is to analyze the current system of employee training and development in the chosen organization and to suggest opportunities improving the system. On the basis of literary and electronic professional resources there are defined the basic concepts related to this area. There are characterized phases of training, motivating employees to learn and outlined the EU training support as well. The practical part is based on company introduction, a questionnaire survey, an interview with a human resources officer, an internal documentation and a personal observation. Information obtained through the use of above mentioned methods is interpreted and provides recommendations improving the current system of employee training in the company.

Three framework changes to the education system have been proposed. The first is the application of the current **Age Management** principle in the company. The company would send a human resources officer to the thematic training. In the case of the introduction of so-called sick days, the company did not provide me with information on current wage costs and therefore I present a theoretical financial impact. If an employee uses sick days, he/ she is entitled to the full amount of his/her salary as if he/she was present at work on days of use. The second framework change is to make it possible **to extend staff qualifications**. From an economic point of view, this would mean training opportunities, i.e. increase their spending. The third change is the company's entry into **a new operational program supporting education and competitiveness of medium and small businesses**. In view of this proposal, the company should consider having qualified personnel in relation to the project's financial and project management aspects. If she decided to outsource a project management expert externally, this step would increase the wage cost of another worker.

If the company applies framework changes, takes note of them or at least tries to work with issues that questionnaire revealed, it will be another step towards improving the existing education system.

Keywords: human capital, training, human resources development, education goals, phases of company training, motivating employees to learn, EU training support

II Použité zdroje

- Arkolakis, C., Papageorgiou, T., & Timoshenko, O. A. (2018). Firm learning and growth [Online]. *Review Of Economic Dynamics*, <https://doi.org/10.1016/j.red.2017.06.001>
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook resource management practice*. 11. vydání. London, United Kingdom: Kogan Page
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Bachkírova, T., Cox, E., & Clutterbuck, D. (2009). In E. Cox, T. Bachkírova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage Publications.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada.
- Billanc partners (2014). *Co jsou soft skills a jaký mají význam?* Retrieved from <http://www.billancpartners.cz/co-jsou-soft-skills-a-jaky-maji-vyznam>
- Bláha, J., Mateciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
- Byham, W. (2011). *What is an Assessment Center?: The Assessment Center Method, Applications, and Technologies*. [Cit. 08-23-2018]. Dostupné na: <http://www.assessmentcenters.org/articles/whatisassess1.asp>
- Clement, P a Jones J. (2006) *The diversity training handbook: A practical guide to understanding & changing attitudes*. London: Kogan Page
- Český statistický úřad [Online]. (2019). Retrieved March 24, 2019, from <https://www.czso.cz/>
- ČR. (2006). *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších změn*. Sbíрка zákonů České republiky.
- Dalto, J. (2017). Learning Objectives [Online]. *Professional Safety*, 62(1). Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=9474e519-f2a3-4efd-a214-e0f858c3df25%40pdc-v-sessmgr06>
- Donnelly, J. H. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

- Endrštová, M., Heller, J., & Kačer, J. (2019). Hospodářské noviny: Ubývá vyučených absolventů škol. Důsledkem je nedostatek pracovníků a řemeslníků [Online]. Infografiky.ihned.cz. Retrieved from <https://infografiky.ihned.cz/extracnaky/r~bec534e83e9911e9b6a9ac1f6b220ee8/>
- ESFCR. (2013). OP Zaměstnanost [Online]. In *Esfcr*. Praha. Retrieved from https://www.esfcr.cz/detail-clanku/-/asset_publisher/BBFAoaudKGfE/content/op-lidske-zdroje-a-zamestnanost-op-lzz-
- ESFR. (2017). Detail projektu: Podnikové vzdělávání Podzimek [Online]. Retrieved from <https://esf2014.esfcr.cz/PublicPortal/Views/Projekty/Public/ProjektDetailPublicPage.aspx?action=get&datovySkladId=A60DCD3C-9B3F-4239-82D2-DB3EF9392ED0>
- Firemní vzdělávání: Analýza vzdělávacích potřeb [Online]. (2015). Retrieved August 23, 2018, from <https://www.icv.cz/cz/firemni-vzdelavani/analyza-vzdelavacich-potreb>
- Folwarczna, I (2010) *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Gerring, J. (2007). *Case study research: principles and practices*. New York: Cambridge University Press.
- Gruzdev, M. (2018). University Graduates' Soft Skills: the Employers' Opinion [Online]. *European Journal Of Contemporary Education*, 7(4), 690-698. <https://doi.org/10.13187/ejced.2018.4.690>
- Hendarman, A. (2018). Soft skills, hard skills, and individual innovativeness [Online]. *Eurasian Business Review*, 8(2), 139-169. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0076-6>
- Henych, M. (2009). "Učící se" organizace (Learning Organization) [Online]. In *Tcbs*. Praha. Retrieved from <https://www.tcbs.cz/cs/blog/ucici-se-organizace-learning-organization/>
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Joy-Matthews, J., Megginson, D., & Surtees, M. (2004). *Human resource development* (3rd ed). Sterling, VA: Kogan Page.
- Kettner, P. M. (2001). *Achieving Excellence in the Management of Human Service*
- Klub personalistů ČR (2009). *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. Trutnov: Pratr
- Kociánová, R. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. Praha: Grada Publishing
- Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů. Zásady moderní personalistiky*. Praha: Management

- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách* (3., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách: revue littéraire mensuelle* (4., aktualiz. a dopl. vyd). Praha: Grada.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Kubeš, M., Kurnický, R., & Spillerová, D. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada.
- Lee, Y. (2017). An Integrative Literature Review on Employee Engagement in the Field of Human Resource Development: Exploring Where We Are and Where We Should Go [Online]. *Asia Pacific Education Review*, 18(4), 541-557. <http://dx.doi.org/10.1007/s12564-017-9508-3>
- Liu, H. (2018). Innovation on Education and Training Mode of Human Resource Management Specialty in Colleges and Universities from the Perspective of Enterprise Simulation [Online]. *Educational Sciences: Theory*, 18(6), 3812-3818. <https://doi.org/10.12738/estp.2018.6.294>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed). Mason, OH: Thomson/South-western.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (2003). *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku*. Praha.
- Mužík, J. (2012). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Nelešovská, A. (2005). *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Praha: Grada.
- Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost [Online]. (2013). Retrieved April 01, 2019, from <https://www.op-vk.cz/cs/>
- Persaud, A. (2017). Integrated planning for education and development [Online]. *European Journal Of Education*, 52(4), 448-459. <https://doi.org/10.1111/ejed.12233>
- Peters-Kühlinger, G., & John, F. (2007). *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele* (2., rozš. vyd). Praha: Grada.
- Podzimek a synové. Podzimek a synové [Online]. Retrieved February 16, 2019, from <http://www.podzimek.cz/o-nas/>
- Podzimek, J., Podzimek, J., & Podzimek, M. (2011). *Pět generací stavařů: na přelomu tisíciletí* (2., přeprac. a rozš. vyd). Praha: [J. Podzimek].

- Rao, M. S.(2010). *Soft Skills: Enhancing Employability*. I. K. International Publishing House
- Rastgoo, P. (2016). The Role of Human Resources Competency in Improving the Manager Performance [Online]. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis, Vol 64, Iss 1, Pp 341-350 (2016), 64(1), 341-350.*
<https://doi.org/10.11118/actaun201664010341>
- Ritchie, H. (2017). Planning education: exchanging approaches to teaching practice-based skills [Online]. *Innovations In Education, 54(1), 3-11.*
<https://doi.org/10.1080/14703297.2015.1095645>
- Sedláčková, H. (2007). Trendy v chápání zdrojů podniku při tvorbě strategie podniku: Vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze. *Acta Oeconomica Pragensia, 15(2), 11.* <https://doi.org/0572 - 3043>
- Šerák, M. (2009). *Zájmové vzdělávání dospělých*. Praha: Portál.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
- Škerlič, S. (2017). The impact of employee education and knowledge on the logistics processes in Slovenian companies [Online]. *Scientific Journal Of Maritime Research, 31(2), 91-95.*
<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=64a3ec82-4f06-4d55-846f-931d772950c0%40sdc-v-sessmgr05>
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců (2., aktualiz. a rozš. vyd)*. Praha: Grada.
- Winkler, J. (2009), *přednášky z předmětu Metody a techniky výzkumu pro SPSP*.

III Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíl mezi rozvojem a vzděláváním	8
Tabulka 2: Co firma v oblasti kariéry nabízí?	35
Tabulka 3: Informace o projektu	41
Tabulka 4: Poměr absolventů stavebních oborů	43
Tabulka 5: Působnost ve firmě	44
Tabulka 6: Co je důležité při výběru vzdělávací aktivity	47
Tabulka 7: Preferovaný typ školitele	48
Tabulka 8: Výsledné hodnoty pro interpretaci hypotéz	49
Tabulka 9: Ceny rekvalifikačních kurzů	60

Seznam grafů

Graf 1: Náklady na vzdělávání (plán x skutečnost)	40
Graf 2: Genderové rozložení zaměstnanců	45
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	45

Seznam obrázků

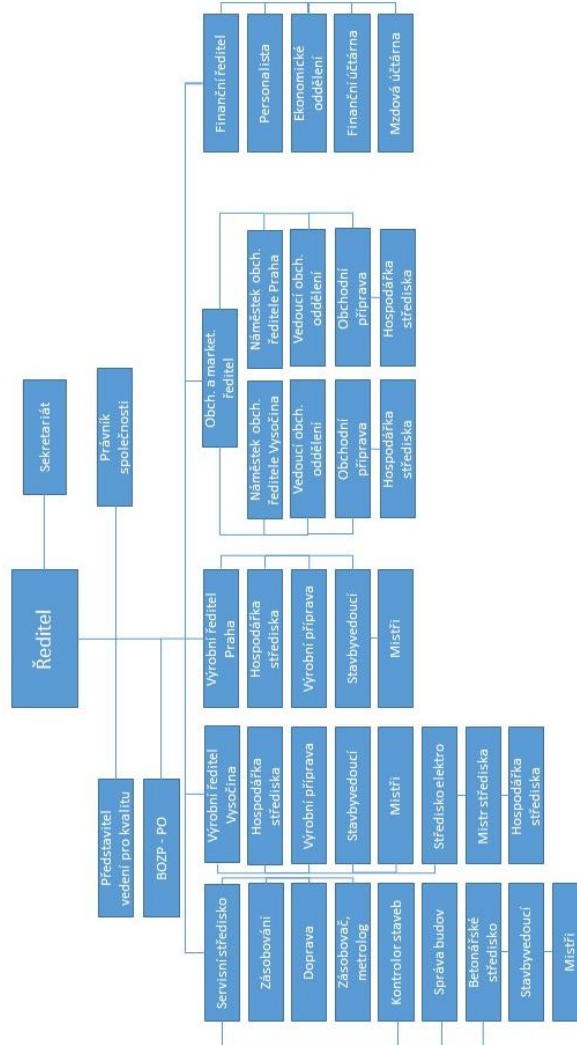
Obrázek 1: Dalova pyramida učení	14
Obrázek 2: Vzdělávací cyklus v podniku	15
Obrázek 3: Logo firmy	32
Obrázek 4: Výňatek z organizačního uspořádání zaměstnanců	34

IV Přílohy

Příloha č. 1: Rozhovor

1. Charakterizujte prosím Váš stávající vzdělávací systém.
2. Jaké změny by si zasloužil?
3. Kolik investujete ročně finančních prostředků do vzdělávacího systému a jaký efekt to pro firmu má?
4. V čem Vy osobně spatřujete nedostatky probíhajících kurzů a školení?
5. Jakým způsobem čerpáte zpětnou vazbu v rámci realizace vzdělávacích akcí?
6. Vnímali jste někdy tradici, na které si tolik zakládáte, jako brzdicí sílu?

Příloha č. 2: Organizační struktura



13. Co je podle Vás důležité při výběru vzdělávací aktivity?

- lektor
- místo konání
- obsah kurzu
- reference školitele
- jiné, uveďte jaké: _____

14. Je podle Vás časová dotace vyčleněná na školení dostačující?

- ano
- ne
- nemám jednoznačný názor

15. Uveďte, do jaké míry podpůrné materiály obohatily školení, kterých jste se zúčastnil/a.

- dostatečně
- nelze posoudit
- nedostatečně

16. Z jakého prostředí preferujete školitele?

- interní
- externí

17. Jaké faktory narušují Váš profesní rozvoj?

- _____

18. Ze stávajícího programu jsem si nevybral školení, které by odpovídalo pracovní náplni.

- souhlasím
- nesouhlasím

19. V dodatečném školení nevidím přínos do budoucna.

- souhlasím
- nesouhlasím

20. Volné finanční prostředky raději investuji do volnočasových aktivit než do vzdělávání.

- souhlasím
- nesouhlasím

21. O jakou techniku vzdělávání jste „ochuzeni“ v porovnání s konkurencí?

- mentorování (mentor radí pomocí svých znalostí a zkušeností)
- koučování (kouč pomáhá nalézt vlastní řešení)
- rotace práce (plnění úkolů na různých pracovištích)
- brainstorming (generování nápadů ve skupině)
- vzdělávání pomocí PC
- jiné, uveďte jaké: _____

22. Pohlaví:

- muž
- žena

23. Věk:

- méně než 30 let
- 30 – 45 let
- 46 let a více

24. Maximální dosažené vzdělání:

- základní
- střední s maturitou
- střední bez maturity (př. výuční list)
- vyšší odborné
- vysokoškolské

25. Současná pracovní pozice: _____